

The influence of internal market orientation on employee performance

Dr. Wuthichai Sittimalakorn*

Abstract

The current new economy is full of opportunities and high competitions. Managing in the new era is to reduce costs and increase efficiency in business which differs from producing products. Human resource is the most important factor because human resource is regarded as a valuable resource and is an important production factor. Organizations should treat human resource appropriately. To this, internal market orientation (IMO) could help develop employees to become effective and affect the company's business performance. This is an important factor that enables the company to generate higher revenue and profitability. This is especially necessary and important for top management that focuses on paying attention to employees in the organization as equal to customers outside the organization.

The overall objective of this research was to study the influence of internal market orientation on employee performance in large-sized manufacturing firms. Samples for this research were 400 organizations located in Chonburi province by using systematic sampling method. Structured questionnaire was used in this study. Statistics used included descriptive and Linear Regression Analyses to test the relationships among variables.

This research found that the impacts of internal market orientation on employees' satisfaction and organization commitment clearly existed. In addition, both of employees' satisfaction and organization commitment were the factors that ultimately affect overall employee performance at the .01 level of significance. Therefore, in order to achieve overall business superiority, one should take internal market orientation into account together with focusing on external market orientation.

Keywords: Internal market orientation/Employee Satisfaction/Efficiency of Employee Performance

การศึกษาอิทธิพลการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ดร. วุฒิชัย ลิทธิมาลากร*

บทคัดย่อ

ปัจจุบันเศรษฐกิจแบบใหม่เต็มไปด้วยโอกาสและการแข่งขันที่สูง การบริหารงานยุคใหม่พยายามมุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร พนักงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดเพราะพนักงานถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าและเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลิต ดังนั้นการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Internal Market Orientation: IMO) ถือว่าเป็นปรัชญาทางธุรกิจแนวใหม่ที่สามารถนำมาใช้ในองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะทำให้มีผลกระทบเชิงบวกต่อการดำเนินงานขององค์กร และในระยะยาวอาจทำให้ธุรกิจมีรายได้และผลกำไรสูงขึ้น

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงอิทธิพลการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยใช้การสุ่มแบบเป็นระบบ (Systematic Sampling Method) จากบริษัทขนาดใหญ่ในจังหวัดชลบุรี จำนวน 400 บริษัท โดยใช้แบบสอบถามเชิงโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและใช้การสำรวจผ่านทางจดหมาย (Mail Survey) การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression) ทำการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีทดสอบทางสถิติการวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางกับความพึงพอใจพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจพนักงาน และความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กร ขณะที่ความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันต่อองค์กรต่างมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้น นอกจากองค์กรธุรกิจจะมุ่งเน้นที่การตลาดภายนอกที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางเพียงอย่างเดียว องค์กรธุรกิจควรพิจารณาถึงการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางด้วยเช่นกัน เนื่องจากจะเป็นการตอบสนองความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันองค์กร จะทำให้เกิดมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้เกิดกำไรของบริษัท

คำสำคัญ: การตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง/ความพึงพอใจของพนักงาน/
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

บทนำ

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalizations) หน่วยงานหรือองค์การยังต้องเผชิญปัญหาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์การ ซึ่งในการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่ใช้กรอบความคิดแบบเดิมจากการปฏิบัติที่ผ่านมานั้นไม่สามารถที่จะใช้ปฏิบัติการตอบสนองในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการบริหารองค์การสมัยใหม่ได้มีการนำแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน แต่ในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การส่วนใหญ่จะประสบปัญหาคล้าย ๆ กันอยู่ คือ ยังขาดประสิทธิภาพในการบูรณาการผลของการปฏิบัติงานของพนักงาน หน่วยงาน และองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ ซึ่งปัญหาดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมขององค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย การกิจ และวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ การนำเอาการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Internal Market Orientation) จึงได้ถูกนำมาเป็นหัวใจหลักของการสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การโดยสิ่งที่ผู้บริหารควรมุ่งเน้นและคำนึงถึงก็คือการปฏิบัติต่อทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม ซึ่งถือว่ามีสำคัญอย่างมากที่จะขับเคลื่อนให้องค์การนั้นให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เพื่อส่งผลต่อผลการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กิจการนั้นมีรายได้ และมีผลกำไรมากขึ้น เนื่องจากคุณภาพสิ่งแวดล้อมภายในองค์การที่ดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน เกิดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลทำให้เกิดประสิทธิภาพหรือผลของงานดีขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารในองค์การที่ปฏิบัติต่อทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสมโดยมุ่งเน้นให้พนักงานภายในองค์การ (Internal Customer) นั้นมีความสำคัญเหมือนกับลูกค้าซึ่งเป็นบุคคลภายนอกองค์การ (External Customer)

อย่างไรก็ตามงานวิจัยในด้านนี้ยังเป็นที่ต้องการอีกมากเพื่อจะพิสูจน์ว่าการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหรือไม่

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางต่อความพึงพอใจของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางต่อความผูกพันต่อองค์การ
3. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของความพึงพอใจของพนักงานต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

4. เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

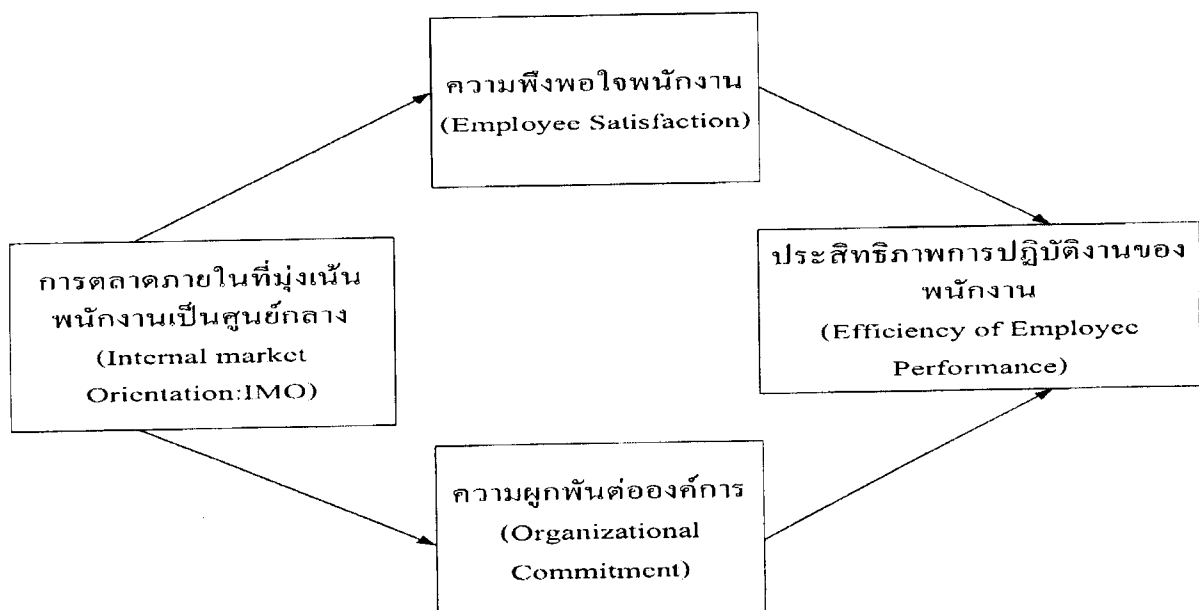
ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้จะทำการศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยที่ประชากร คือ พนักงานที่ทำงานในบริษัทขนาดใหญ่ในจังหวัดชลบุรี

ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

1. ตัวแปรอิสระได้แก่การตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Internal Market Orientation)
2. ตัวแปรแทรก ได้แก่ ความพึงพอใจพนักงาน (Employee Satisfaction), ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment)
3. ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance)

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

ข้อมูลดังกล่าวที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ทางการพัฒนาของกระบวนการตลาดภายในขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ที่เป็นการบริหารเชิงบูรณาการ ดังนั้นการทำ Internal market orientation: (IMO) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีรูปแบบเหมือนกับกระบวนการตลาดภายนอกองค์กร External Market Orientation: (EMO) ที่มีอยู่ และยังมีส่วนช่วยสนับสนุนให้รูปแบบของกระบวนการตลาดภายนอกองค์กรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มยอดขายและสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรและการวิจัยในอนาคตต่อไป

ทฤษฎีและแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง (Internal Market Orientation) ลิงส์ (Lings, 2004, p. 405) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริการซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร โดยจะมุ่งเน้นให้พนักงานภายในองค์กรมีความสำคัญเหมือนกับลูกค้า ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกองค์กรและการให้ความสำคัญภายในองค์กรคือการทำการตลาดภายใน (Internal Marketing) โดยมีการให้ความเห็นเกี่ยวกับการตลาดภายในว่ากระบวนการทางการตลาด ของคนส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับลูกค้าที่อยู่ภายนอกองค์กรเท่านั้น โดยไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับภายในองค์กร กระบวนการตลาดสมัยใหม่จะเป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบระหว่างตัวผลิตภัณฑ์และการให้บริการซึ่งในระยะยาวสำหรับลูกค้า คุณภาพการให้บริการจะมีความสำคัญมากกว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดการตลาดสมัยใหม่และการพัฒนาโครงสร้างของ Internal Market Orientation: (IMO) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีรูปแบบเหมือนกับกระบวนการตลาดภายนอกองค์กร External Market Orientation ที่มีอยู่และยังมีส่วนช่วยสนับสนุนให้รูปแบบการตลาดภายนอกองค์กรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและความสัมพันธ์ระหว่าง การตลาดภายในองค์กรกับการตลาดภายนอกองค์กร จะถูกนำเสนอในส่วนที่เกี่ยวกับผู้บริหาร Gounaris (2006) ได้เสนอข้อคิดเห็นว่า “การปรับตัวตลาดภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับลักษณะผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร และลักษณะผลการปฏิบัติงานภายในขององค์กรมีความสัมพันธ์ที่เป็นบวกกับลักษณะผลการปฏิบัติงานภายนอก” แซสเซอร์ และอาร์ไบท์ (Sasser & Albeit, 1976) กล่าวว่า IMO เป็นการมองว่างานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นเสมือนผลิตภัณฑ์ภายในและมองว่าพนักงานเป็นเสมือนลูกค้าที่มาซื้อผลิตภัณฑ์ภายในเหล่านั้นซึ่งเป็นส่วนช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า และนายจ้างได้ โดยอาศัยการพัฒนาและประยุกต์

เครื่องมือและกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีอยู่ให้สามารถนำมาใช้กับสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรได้ดีขึ้น เพียร์ซีและมอร์แกน (Piercy & Morgan, 1990) ได้แนะนำว่าราคาของสินค้าคือสิ่งที่พนักงานต้องยอมสละเพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จ จากการสนับสนุนการขาย คือการสื่อสารกันภายในองค์กร และการกระจายสินค้าคือการประชุมกันเพื่อเสนอความคิดให้แก่พนักงาน

นอกจากนั้นแล้วยังมีผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานบุคคลได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่าง IMO กับการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

อดัม (Adam, 1963) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่าง IMO กับการบริหารงานบุคคลในส่วนของความเท่าเทียมว่า พนักงานมักเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตนเองได้ทุ่มเทลงไปกับงาน อันได้แก่ความพยายาม เวลา ความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและการปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร กับสิ่งที่ได้จากองค์กรอันได้แก่ ค่าจ้าง รางวัล ผลประโยชน์รายล้อมอื่น ๆ เช่น สถานภาพ การยอมรับว่างานที่ตนทำออกมานั้นดีและรู้สึกถึงความสำเร็จ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการที่จะทำให้เกิด ความพึงพอใจกับงานที่พนักงานทำอยู่

ความพึงพอใจในพนักงาน (Employee Satisfaction) เจเวลล์ และซีกัลล์ (Jewell & Siegall, 1990, p. 501) ให้คำนิยามความพอใจในการทำงานว่า เจตคติที่มีพื้นฐานจากการตอบสนองความรู้สึกที่ประจักษ์ต่อสภาพการทำงาน กล่าวคือ พนักงานที่พึงพอใจจะชอบสภาพของงาน ชูทส์ และชูทส์ (Schutz & Schutz, 1994, p. 271) กล่าวว่าความพอใจในการทำงานหมายถึงความรู้สึกทั้งทางบวกและทางลบที่บุคคลมีต่องานซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยเกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่นการเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน และเป้าหมายขององค์กรเป็นต้นรวมถึงปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ สุขภาพ อายุการทำงาน ความมั่นคงทางอารมณ์ สถานะทางสังคม กิจกรรมการพักผ่อน ความสัมพันธ์ทางครอบครัว เป็นต้น

แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) มาร์ช และแมนนารี (Marsh & Mannari, 1977, p. 57) ให้ความหมายว่าผูกพันต่อองค์กรคือความรู้สึกจงรักภักดี (Loyalty) ของสมาชิกต่อองค์กรและมีทัศนคติในทางที่สอดคล้องกันเป้าหมายขององค์กร สเตียร์ (Steers, 1977, pp. 115-116) ให้ความหมายว่าผูกพันต่อองค์กรหมายถึงความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแน่นแฟ้นและลึกซึ้งที่มีความเต็มใจเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป สเตียร์ (Steers, 1977, p. 46) ได้แบ่งองค์ประกอบของปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic), ลักษณะงาน (Job Characteristic), ประสบการณ์ในงาน (Work Experiences) และได้นำเสนอแบบจำลองเพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนสำคัญ ดังนี้ 1. ปัจจัยกำหนดความผูกพันต่อองค์กร (Antecedents of Commitment), 2. ลักษณะของความผูกพันต่อองค์กร (Commitment), 3. ผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์กร (Outcomes of Commitment)

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน (Efficiency of Employee

Performance) กิบสัน และคณะ (Gibson & Other, 1988, p. 37 อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ 2546, หน้า 6) กล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์กร คือการที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจ หน้าที่ขององค์กรโดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการผลิต และการบริการได้ตามเป้าหมาย องค์กรมีความสามารถใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีอย่างฉลาด ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหา อุปสรรคและความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี มีความสุขความพอใจในการทำงาน สมใจ ลักษณะ (2546, หน้า 43-45) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงานเกิดจากบุคลากรที่มีคุณลักษณะเหมาะสมในองค์กร การบริหารบุคลากรจะเป็นเส้นทางสำคัญของการสรรหาให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่พึงปรารถนาโดยทั่วไป บุคลากรที่พึงปรารถนา ควรมีคุณสมบัติ 3 ด้านต่อไปนี้ คือ 1. ความสามารถด้านความรู้ความคิด (Cognitive Abilities), 2. ความสามารถทางกระบวนการปฏิบัติ (Performance Abilities) และ 3. คุณลักษณะทางจิตใจ (Affective Characteristics)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะเลือกจากกลุ่มประชากรโดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็นเชิงระบบ (Systematic Sampling Method) จากรายชื่อบริษัทขนาดใหญ่ในจังหวัดชลบุรี โดยใช้ नियามจากกรมโรงงาน คือ บริษัทที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 500 คน ขึ้นไป ซึ่งทุกบริษัทล้วนแต่เป็นธุรกิจด้านการผลิตหรือโรงงานอุตสาหกรรมทั้งสิ้น โดยวิธีนี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยที่มีการสุ่มจากกลุ่มตัวอย่างจะสามารถอ้างอิงไปสู่ประชากรได้

การเลือกตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างสามารถหาได้จากตารางสำเร็จรูปของ Toro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และระดับความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% ซึ่งจะได้ขนาดตัวอย่างของประชากรที่อาศัยอยู่ในเขต อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีทั้งหมด 400 ตัวอย่าง

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสอบถามกลุ่มตัวอย่างจะถูกนำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows Version 11.5 โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมานโดยใช้การทดสอบโดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ถดถอย (Linear Regression Analysis) เพื่อหาค่าความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยทำการทดสอบสมมุติฐานมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5

การทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability Test) โดยใช้ Cronbach's Alpha ค่าที่ได้ล้วนเกิน 0.70
ทั้งสิ้น

ผลการวิจัยเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า

1. เมื่อทำการประมวลผลข้อมูลในด้านลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ อาชีพ आयु งาน ระดับการศึกษา และรายได้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในองค์กรทั่วไปทั้งหมด 400 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุในช่วง 40-50 ปี มีอาชีพเป็นผู้บริหารระดับสูง มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบันไม่น้อยกว่า 5 ปี มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และมีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ย 100,001-200,000 บาท
2. พนักงานทำงานในองค์กรทั่วไปที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง ด้านการแสดงออกถึงการรับรู้ และใส่ใจปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกระบวนการที่เป็นทางการในการได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นคำพูดหรือการเผชิญหน้า ด้านการเผยแพร่ข้อมูล ด้านกระบวนการที่เป็นทางการในการได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษร และด้านกระบวนการที่ไม่เป็นทางการในการได้มาซึ่งข้อมูล โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. พนักงานในองค์กรทั่วไปที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นด้วยเกี่ยวกับความพึงพอใจพนักงาน ในด้านได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาได้รับประสบการณ์ที่มีประโยชน์จากการทำงาน และมีความรู้สึกพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ และมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย
4. พนักงานในองค์กรทั่วไปเป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้มากที่สุด รองลงมาเพื่อนร่วมงานมีเจตนาพร้อมอย่างแน่วแน่ที่จะปรับปรุงคุณภาพของงานอยู่เสมอ และพนักงานรู้สึกว่าการมีคุณค่าต่อองค์กรที่จะผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ตามลำดับ และมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย
5. พนักงานในองค์กรทั่วไปที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้านขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน ด้านความรู้ความสามารถและ คุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านปริมาณงานและ คุณภาพของการดำเนินงาน ด้านทักษะในการปฏิบัติงานด้านความ คิตรีเริ่มสร้างสรรค์ ด้านบุคลิกภาพ ความคิดและ ค่านิยมในการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย

ผลการวิจัยเชิงอนุมานและอภิปรายผล

สมมติฐานที่ 1 การศึกษาถึงอิทธิพลของการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง
ต่อความพึงพอใจพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่าการตลาดภายในขององค์กรที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง มีลักษณะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความพึงพอใจพนักงาน โดยรวมไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีอิทธิพลและมีผลต่อความพึงพอใจพนักงาน การตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารองค์กรยุคใหม่ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์หน่วยงานหรือองค์กรยังต้องเผชิญปัญหาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กร ที่ต้องดำเนินการและปรับปรุง โดยมุ่งเน้นให้พนักงานภายในองค์กรนั้นมีความสำคัญเหมือนกับลูกค้าซึ่งเป็นบุคคลภายนอกองค์กรทั้งด้านการแสดงออกถึงการรับรู้ และใส่ใจปัญหา จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานองค์กรทั่วไปมีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการที่พนักงานต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการว่าจ้างงาน ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วได้มีการประชุมกันเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด รองลงมาพนักงานต้องการว่าถ้าเกิดปัญหาและได้มีการชี้แจงหรือระบุว่าปัจจัยใดเป็นสิ่งที่ทำให้พวกเขาไม่พึงพอใจ ผู้จัดการจะต้องดำเนินการแก้ไขปัญหามาตามขั้นตอน กระบวนการที่เป็นทางการในการได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นคำพูดหรือการเผชิญหน้าจากผลการวิจัยพบว่าพนักงานองค์กรทั่วไปมีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง กับการที่ผู้จัดการแก้ไขปัญหานั้นที่พบว่าเกิดปัญหาใด ๆ กับพนักงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น สำหรับด้านกระบวนการที่เป็นทางการในการได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นลายลักษณ์อักษร ผลวิจัยมีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วยกับการที่ผู้จัดการจัดการตรวจสอบคุณภาพการจ้างงานจากพนักงาน อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ด้านการแสดงออกถึงการรับรู้ และใส่ใจปัญหา มีความคิดเห็น ระดับเห็นด้วย เมื่อพบว่าพนักงานต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการว่าจ้างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วได้มีการประชุมกันเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุด ด้านกระบวนการที่ไม่เป็นทางการในการได้มาซึ่งข้อมูล ผลวิจัยมีความคิดเห็นระดับ เห็นด้วย กับการที่ผู้จัดการค้นพบว่า พนักงานต้องการอะไรบ้างจากองค์กร และผลการวิจัยยังค้นพบว่าในการเผยแพร่ข้อมูลผู้จัดการต้องแจ้งข่าวหรือประเด็น ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอดัม (Adam, 1963) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงาน เป็นศูนย์กลาง (Internal Market Orientation: IMO) กับการบริหารงานบุคคลในส่วนของความเท่าเทียมว่าพนักงานมักเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตนเองได้ทุ่มเทลงไปกับงาน อันได้แก่ ความพยายาม เวลา ความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและการปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร กับสิ่งที่ได้จากองค์กรอันได้แก่ ค่าจ้าง รางวัล ผลประโยชน์รายล้อมอื่น ๆ เช่นสถานภาพการยอมรับว่างานที่ตนทำออกมานั้นดีและความ รู้สึกถึงความสำเร็จ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่พนักงานทำอยู่จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่พนักงานทำอยู่

สมมติฐานที่ 2 การศึกษาถึงอิทธิพลของการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางต่อความผูกพันองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า การตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความผูกพันองค์การโดยรวมไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีอิทธิพลและมีผลต่อความผูกพันองค์การ จากผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย กับการที่มีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้ การที่พนักงานและเพื่อนร่วมงานมีเจตนารมณ์อย่างแน่วแน่ ที่จะปรับปรุงคุณภาพงานอยู่เสมอ และปัจจุบันรู้สึกว่างานมีคุณค่าต่อองค์การที่จะผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้มีการจัดพฤติกรรมของการตลาดภายในองค์การมาเป็นกระบวนการหลัก เพื่อพัฒนาสิ่งจูงใจที่เหมาะสม ที่มีผลต่อความผูกพันองค์การซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดของ Kohli & Jaworski (1990) ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการตลาดภายในองค์การที่สามารถจะสนองตอบต่อความผูกพันองค์การได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟูกามิ และลาร์สัน (Fukami & Larson, 1984, pp. 367-371) และแมทธิว และฟาร์ (Mathieu & Farr, 1991, pp. 127-133)

สมมติฐานที่ 3 การศึกษาถึงอิทธิพลของความพึงพอใจพนักงานต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจพนักงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติส่วนบุคคล ด้านปริมาณงานและคุณภาพของการดำเนินงาน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ด้านบุคลิกภาพ ความคิดและค่านิยมในการดำเนินงาน รวมทั้งด้านขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถอธิบายให้ทราบถึงลักษณะความพึงพอใจพนักงาน แนวคิดประสบการณ์ ที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจจากผลการวิจัยพบว่า การได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน การที่ได้รับประสบการณ์ที่มีประโยชน์จากการทำงาน ความรู้สึกพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย ได้รับคิชอบ ความพอใจกับสถานที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน เป็นแนวคำตอบที่จะได้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์การบริหารองค์การที่จะสามารถตอบสนองความพึงพอใจพนักงานได้อย่างเหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮร์เบอร์ก (Herzberg's two-factor theory) และทฤษฎีค่านิยมของล็อก (Locke's value theory) ที่มา: Greenberg & Baron, 1997, p. 184

สมมติฐานที่ 4 การศึกษาถึงอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์การที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานประกอบด้วยการมีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานองค์การ การที่พนักงานและเพื่อนร่วมงานมีเจตนารมณ์อย่างแน่วแน่ที่จะปรับปรุงคุณภาพอยู่เสมอ การที่ปัจจุบันรู้สึกว่างานมีคุณค่าต่อองค์การที่จะผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ การที่พนักงานเห็นว่ากระบวนการในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบมีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

ได้อย่างทันเหตุการณ์ การที่พนักงานมีเพื่อนร่วมงานที่สนิทและไว้วางใจได้ในที่ทำงาน ซึ่งโดยรวมระดับความเห็น เห็นด้วยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรใดที่สามารถให้ความผูกพันพนักงานได้ถือเป็นทุนมนุษย์ขององค์กร และจะมีแนวโน้มว่าการบริหารงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จตามไปด้วย การบริหารงานจึงควรเน้นเรื่อง ความผูกพันพนักงาน (Employee Engagement) ความผูกพันองค์กร (Organization Commitment) ให้มีทัศนคติเป็นบวกต่อองค์กร เป็นกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานในการที่จะพัฒนาหรือสร้างพนักงานให้มีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรพนักงานที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรจะส่งผลสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการ การปฏิบัติงานขององค์กร จะเกิดการทุ่มเทร่วมมือในการปรับปรุงงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสตีเยร์ (Steers, 1977) และผลการวิจัย โสภา ทรัพย์มาอุดม (2533, หน้า 94-98)

ตารางที่ 1 การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Coefficients) อิทธิพลการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

| ตัวแปร | R | R Square | Adjusted R Square | B | Beta | T | Sig. T |
|--|------|----------|-------------------|------|------|--------|--------|
| - การตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางกับ | .329 | .108 | .106 | .339 | .329 | 6.940 | .000* |
| ความพึงพอใจพนักงาน | | | | | | | |
| - การตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางกับ | .457 | .209 | .207 | .395 | .457 | 10.257 | .000* |
| ความผูกพันต่อองค์กร | | | | | | | |
| - การตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางกับ | .553 | .306 | .304 | .413 | .553 | 13.254 | .000* |
| ความผูกพันต่อองค์กร | | | | | | | |
| - ความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน | .594 | .353 | .352 | .530 | .594 | 14.745 | .000* |

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ ผู้บริหารองค์กร

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง มีผลต่อความพึงพอใจพนักงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจพนักงานมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น ในการวางแผนการจัดการองค์กร การจัดโครงสร้างองค์กร การนำพาองค์กร รวมถึงการควบคุมและประเมินผลองค์กรจึงควรพิจารณาถึงปัจจัยทางการตลาดภายในให้สอดคล้องตามกระบวนการทางการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง เนื่องจากจะเป็นการตอบสนองความพึงพอใจพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กรที่ระดับต่าง ๆ กันจะทำให้เกิดมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร (สมใจ ลักษณะ, 2546, หน้า 43-45) เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพ โดยใช้การตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงาน เพื่อสนองความพึงพอใจลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน

1.2 จากผลการวิจัย ยังพบว่าพนักงานในองค์กรทั่วไปให้การพิจารณาแนวโน้มด้านขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน มีระดับของความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งในระดับที่สูง ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสูงเพิ่มขึ้นด้วย

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งในยุคโลกาภิวัตน์ได้มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย และที่สำคัญปัจจัยด้านบุคลากร ด้านทุนมนุษย์ ทักษะและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นหัวใจหลักของการสร้างประสิทธิภาพของงานในองค์กร จึงควรมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการตลาด และความต้องการของพนักงาน ของผู้บริโภค ให้ทันต่อภาวะเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2 ควรมีการศึกษาการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ในหัวเมืองใหญ่ ให้กว้างขวาง ให้ครอบคลุมทั่วภูมิภาค เนื่องจากสภาพชุมชน สังคม และวัฒนธรรมที่หลากหลาย ย่อมมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางเช่นกัน

2.3 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์การตลาดภายในที่มุ่งเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านจริยธรรม (Ethics) และการตลาดเพื่อสังคม (Social Marketing) รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) เพื่อเป็นการต่อยอดการวิจัย

เอกสารอ้างอิง

- กันตยา เพิ่มผล. (2544). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Development)*.
กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมใจ ลักษณะ. (2546). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือสถาบัน
ราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมยศ นาวีการ. (2529). *การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- โสภา ทรัพย์มากอุดม. (2523). *ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิต
แห่งประเทศไทย*. สารนิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ, บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of abnormal and social
psychology*, 67, 422-436.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European journal
of marketing*, 37(9), 1117-1186.
- Fukami, C. V., & Larson, E. W. (1984). Commitment to Company and Union. *Journal of applied
psychology*, 69, 367-371.
- Gounaris, S. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of business research*,
59(4), 432-448.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ:
Prentice Hall.
- Jewell, L. N., & Siegall, M. (1990). *Contemporary industrial/ organizational psychology* (2nd ed.).
St. Paul: West Publishing.
- Kohli, A. K., & Jaworski, Bernard J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research
Propositions, and Managerial Implications. *Journal of marketing*, 54(April), 1-18.
- Lings, I. N. (2004). Internal Market Orientation Construct and Consequences. *Journal of business
research*, 57(4), 405-413.
- _____. and Gordon E, Greenley. (2005). Internal-market orientation and its measurement.
Journal of service research, 7(3), 290 - 305.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. E. (2005). Integrated marketing
communication (IMC) and brand identity as critical components of and brand equity
strategy. *Journal of advertising*, 34, 69-80.

- Marsh, R., & Mannari, H. (1977). Organization commitment and turnover. *A prediction study. administrative science quarterly*, 22, 57.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further Evidence for the Discriminate Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction. *Journal of applied psychology*, 76, 127-133.
- Piercy, N. F., & Morgan (1990). Internal Marketing: Making Marketing Happen. *Marketing intelligence and planning*, 8, 4-6.
- Sasser, W. E., & Arbeit, Stephen P. (1976). Selling Jobs in the Service sector. *Business horizons*, (June), 61-65.
- Schutz, D. P., & Schutz, S. E. (1994). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organization psychology*. New York: Macmillan Publishing.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational Effectiveness*. Santa Monica California: Goodyear Publishing Co., Inc.
- _____. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 22, 46.
- _____. (1991). *Introduction to organizational behavior* (4th ed.). New York: Harper Collins Publishers.

