

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ แนวทาง การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสุรินทร์ จังหวัดพิจิตร และ พนักงานเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง
  - 1.1 ประสิทธิภาพในการทำงาน
  - 1.2 ความพึงพอใจในการทำงาน
  - 1.3 แรงจูงใจในการทำงาน
  - 1.4 มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน
  - 1.5 ทฤษฎีความพึงพอใจ
  - 1.6 ทฤษฎีความต้องการ
  - 1.7 แนวคิดปัญหาที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน
  - 1.8 แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์
  - 1.9 แนวคิดของคุณภาพสำหรับการบริการ
  - 1.10 สรุปแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

##### 1.1 ประสิทธิภาพในการทำงาน (Work Efficiency)

###### 1.1.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

ความหมายของประสิทธิภาพในการทำงาน

จิราภรณ์ พลเมธ และ สุวิทย์ ชีรศาสตร์ (2537) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพของแรงงาน หมายถึง ตักษิณภาพในการทำงานของแรงงานเป็นรายบุคคล อาทิ การเรียนรู้ความประณีตในการทำงาน การปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างาน โดยพิจารณาจาก พฤติกรรมของแรงงานและการกำหนดกรอบภาระตามกระบวนการผลิตหรือ การจัดการควบคุม กำกับดูแลงานภายในสถานประกอบการแต่ละแห่ง โดยที่พฤติกรรมของแรงงาน หมายถึง ลักษณะการแสดงออกจนเป็นนิสัยของแรงงานในระหว่างการทำงานซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของงาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและนายจ้าง อาทิความชั้นเชิง การตรงต่อเวลา การเลี่ยงงาน การลาออก มนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

กันตยา เพิ่มผล (2541) ระบุว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง สิ่งที่ป้อนเข้าไป hely อย่างนั้นประกอบกันได้ดีเพียงใด หรืองานที่ทำนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพียงไหน ซึ่ง ก็คือ ความสามารถในการทำให้เกิดผลผลิตมากขึ้นจากสิ่งที่ป้อนเข้าไปขึ้นต่ำสุด นั่นหมายถึง การรักษาดับการผลิตที่มีคุณภาพสูงโดยใช้เวลาอย่างน้อยหรือมีการสูญเสียเกิดขึ้นน้อย เป็นต้น ส่วนประสิทธิผล หมายถึง การบรรลุตามผลหรือหมายถึงผลิตผล หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตัวอย่างเช่น พนักงาน 2 คน ทำงานอยู่ในธนาคารแห่งหนึ่ง ทั้งคู่มีชื่อ蒙การทำงานเท่ากัน ได้รับอุปกรณ์ในการทำงานเหมือนกันและนั่งอยู่ติดกัน แต่คนหนึ่งทำงานเสร็จเร็วกว่าคนหนึ่ง แม้ว่าสิ่งที่ป้อนเข้าไปเท่ากัน (จำนวนชั่วโมง อุปกรณ์ แฟ้มและอื่นๆ) แต่คู่เห็นว่างานของ พนักงานคนหนึ่งจะมากกว่างานของอีกคนหนึ่ง ในเวลาทำงานที่เท่ากันความแตกต่างนี้อาจ เกิดขึ้นจากองค์ประกอบหลายประการ เช่น แรงจูงใจ ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ การฝึกอบรม หรือวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน

### 1.1.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้ององค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงาน

จิราวด พลเมธ และ สุวิทย์ ธีรศาสตร์ (2537) กล่าวไว้ในรายงาน การวิจัยเรื่องพฤติกรรมและประสิทธิภาพของแรงงานในภาคอิสานกรณีศึกษาจังหวัดอุดรธานีว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของแรงงานตามความเห็นของผู้ประกอบการหรือนายจ้าง สามารถ บ่งบอกด้วยปัจจัยดังนี้

- 1.1.2.1 ความขยัน
- 1.1.2.2 การครองต่อเวลา
- 1.1.2.3 ความสามารถในการเรียนรู้งาน
- 1.1.2.4 ความประณีตในการทำงาน
- 1.1.2.5 การหลบเลี่ยงงาน
- 1.1.2.6 การปฏิบัติงานตามคำสั่งของนายจ้าง
- 1.1.2.7 การมีมนุษยสัมพันธ์

### 1.1.3 การทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

ในการทำงานร่วมกัน ต้องมีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน (ธีรศักดิ์ กำนรณะรักษ์, 2535 : 1) เป็นจุดมุ่งหมายที่ยอมรับเข้าใจร่วมกัน ตรงกัน จะต้องรู้สึกว่าตัวเอง มีส่วนร่วม มีความรู้สึกเป็นพากพ้อง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความผูกพันต่อกัน ทำให้แต่ละคน ที่ทำงานร่วมกันมีความอบอุ่นใจ มีค่าเป็นที่ต้องการของคนรอบข้าง ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้คน มีความสุขในการทำงานร่วมกัน

สิทธิโชค วราณุสันติคุล (2535) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันเกิดประสิทธิภาพว่า ถ้าคนเรามีอุดมการณ์ในการทำงานด้วยคนของเพียงฝ่ายเดียว ผู้นั้นจะพบกับความล้มเหลวในชีวิตโดยสิ้นเชิง ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า คนเราอาจมีชีวิตอย่างสมบูรณ์ไม่ได้เลยถ้าไม่มีอยู่กับผู้คน การทำงานในโลกยุคนี้ก็เช่นกัน คนเราไม่สามารถทำอะไรได้ดีด้วยลำพังคนของเมื่อนยุคก่อน เพราะความรู้ความสามารถของคนแต่ละคนมีจำกัด ในขณะที่ปัญหาของงานซับซ้อนและลึกซึ้งมากขึ้นทุกวัน จนเกินกว่าสติปัญญาของคนเพียงคนเดียวจะทำได้ฉะนั้นคนเราจึงจำเป็นต้องหันหน้ามาทำงานร่วมกันเป็นปัจจุบันหรือทีมมากขึ้น

ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. ได้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย
2. สามารถบริหารและจัดการกันเองได้ภายใต้ภารกิจทีม
3. มีการพัฒนาประสิทธิภาพของทีมอยู่เสมอ
4. ทุกคนในทีมงานมีส่วนร่วม

องค์ประกอบของการทำงานร่วมกัน (วิจิตร อาระกุล, ม.ป.ป. : 300 – 314) การทำงานร่วมกันให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี จะประกอบไปด้วย

1. วัตถุประสงค์ การทำงานร่วมกัน ต้องให้ทุกคนที่ร่วมงานทราบ วัตถุประสงค์ ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากการทำงาน วัตถุประสงค์ อาจจะต้องขึ้นโดยบุคคลคนเดียวของกลุ่มนบุคคลที่ช่วยกันเขียนขึ้น หรือหน่วยงานก็ได้

2. กิจกรรม หมายถึง งานต่างๆ ที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์บางอย่างอาจมีเพียงกิจกรรมเดียว แต่บางวัตถุประสงค์อาจจะต้องมีหลายกิจกรรม

3. วิธีการทำงาน หมายถึง การที่จะดำเนินการให้กิจกรรมแต่ละอย่างบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น จะต้องทำอย่างไร ที่ไหน โดยใคร ทำใน เวลาใด

4. การกำหนดหน้าที่และบทบาท ทุกคนยอมจะต้องมีตำแหน่งและหน้าที่ทุกตำแหน่งที่จะต้องกำหนดบทบาทหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ และกำหนดกิจกรรม เอาไว้ด้วยว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไร ทุกคนจึงต้องศึกษาและรู้หน้าที่ มิใช่เป็นแต่เพียงคำรับ คำแนะนำ แต่ไม่รู้หน้าที่

5. กฎ ระเบียบ และมาตรฐานความประพฤติ หมายถึง สิ่งที่ระบุว่า ผู้ปฏิบัติงานจะต้องแสดงบทบาทอย่างไร พร้อมทั้งกำหนดไว้ด้วยว่า บุคคลใดจะเมิดหรือละเว้น จะต้องมีโทษอย่างไร

6. กำกับ และควบคุมให้มีการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และมาตรฐาน ความประพฤติ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และมาตรฐาน ความประพฤติที่กำหนดไว้ และการลงโทษแก่บุคคลที่ฝ่าฝืนระเบียบ มาตรฐานความประพฤติ นั้นๆ

7. การสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การที่บุคคลพยายามทำความเข้าใจพฤติกรรม ทัศนะความต้องการของบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดอภัยกัน รู้จักปรับตัว ยิดหยุ่นในการปฏิบัติต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานไปด้วยกันได้เป็นอย่างดี

8. การติดต่อสื่อสารภาษาในกลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะสื่อความหมายความรู้สึกนึกคิดเรื่องราวต่างๆ ไปยังบุคคลอื่น เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความรู้ ความเข้าใจปฏิบัติตามสิ่งที่ถูกต้องตามสั่งประทาน และต้องแจ้งว่าแต่ละคนที่ได้รับข่าวสารนั้น ได้รับกันอย่างทั่วถึง และเป็นข้อความอย่างเดียวกัน ตรงกัน

9. การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น หมายถึง ความพร้อมที่จะเข้าช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มบุคคลอื่นเพื่อบรรลุถึงความสำเร็จของงานด้วยความเต็มใจ ความร่วมมือจริงเป็นเรื่องของจิตใจ ของบุคคลที่อยากร่วมช่วยเหลือผู้อื่น

10. การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง หมายถึง กิจกรรมหนึ่งที่เกิดขึ้นในลักษณะรบกวน หรือกีดกันอีกกิจกรรมหนึ่งทำให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปได้ยาก หรือมีผลลดลง ความสำเร็จของบุคคลหนึ่งอาจเป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคด้วยผลประโยชน์ของอีกคนหนึ่ง

#### 1.1.4 การแก้ปัญหาและการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

สิ่งที่ทำให้มนุษย์หมดความสุข มีแต่ความทุกข์ ความกังวลใจ ความมีความนึก คือปัญหาอุปสรรค และความผิดหวังต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุปสรรคปัญหา อันเกิดจากการทำงาน

##### 1.1.4.1 อุปสรรค ปัญหาในการทำงาน

อุปสรรค ปัญหาในการทำงาน หมายถึง สภาพหรือสถานการณ์ของงานหรือการกระทำการของบุคคลที่สัมพันธ์กับการทำงานที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ ความผิดหวัง หรือการกีดขวางไม่ให้งานหรือการกระทำการของอีกบุคคลหนึ่ง ประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้

อุปสรรค ที่ทำให้การทำงานไม่ประสบความสำเร็จที่ตั้งใจไว้ คือ (วิทยา นาควัชระ, 2535 : 85 – 86)

1. ไม่มีการรวมตัวเพื่อการพัฒนามากจะมีแต่การรวมตัวเพื่อ ทำลายเสียมากกว่า

2. ขาดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่วนใหญ่ จะเชินต่อการทำงานเดียวๆ มากกว่า ครั้นจะต้องทำงานกันเป็นกลุ่มจึงเกิดความอึดอัด หรือ แห่งขันกัน

3. พื้นฐานความรู้มีน้อย คนส่วนใหญ่ไม่ชอบการศึกษาทั้ง การศึกษาพื้นฐานหรือการศึกษาเพิ่มเติม จึงทำให้ยากต่อการสื่อความหมายหรือการทำความเข้าใจกัน แม้ในระดับพื้นฐานทั่วๆ ไป

4. คนส่วนใหญ่จะชินต่อระบบชีน่า จึงทำให้ไม่อยากคิดเอง  
ไม่พร้อมที่จะหาวิธีการทำงานของตนเอง ถ้าหากชีน่าดี ก็จะพอทำไปได้ ถ้าหากผู้ชีน่าไม่ดีก็จะ  
ทำงานไม่ได้ หรือไม่อยากทำงานต่อไป

5. ขาดความเคารพซึ่งกันและกัน เราอาจแสดงความเคารพ  
กันได้ แต่ในใจนั้นขาดความเคารพอย่างจริงใจมีความอยากลองดี หรือความกลัวมากกว่า  
ความเคารพจริงๆ ซึ่งทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้ยาก

6. ผู้บังคับบัญชาไม่ไว้ใจลูกน้อง เนื่องมาจากเรารู้ว่า  
ระบบเผด็จการและการที่ลูกน้องไม่กล้าแสดงความสามารถจึงทำให้ผู้บังคับบัญชาชินต่อ  
การสั่งการและไม่ค่อยไว้ใจลูกน้อง

7. ไม่ชอบการศึกษา เพราะภาพพจน์ของคำว่าการศึกษา  
อาจจะแคลดูว่าล้าสมัย น่าเบื่อ คนจึงไม่ชอบทำการศึกษาเพิ่มเติม ทำให้มีความรู้น้อยลง

8. ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ทำให้ขาด  
การสร้างความเข้าใจ ขาดการพัฒนาคุณลักษณะของตนเอง และขาดความกล้าหาญในการรับผิดชอบ

9. ไม่ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แข่งกันเป็นใหญ่  
อิจฉาริษยากัน ระหว่างกัน ซึ่งมาจากการขาดการแสดงความคิดเห็นร่วมกันอย่างมีระบบ

10. กลัวขาดความสำคัญของคนไม่กล้าแสดงความสำเร็จใน  
ที่เปิดเผย เพราะกลัวการดูถูกหรือกลัวคนอื่นเลียนแบบอย่าง

11. ไม่ทำงานให้เป็นขั้นตอน หรือตามกระบวนการ  
ซึ่งทำงานแบบตามใจตนเองแบบไร้ระบบ

12. การขาดวินัยทำให้ขาดความอดทน และ  
ขาดความเคารพซึ่งกันและกันทำงานด้วยความลำบาก

#### 1.1.4.2 หลักการพื้นฐานในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

การเพิ่มผลผลิต การพัฒนาคุณภาพการทำงาน  
เป็นความสำนึกร่วมกัน ไม่ใช่ความสามารถ เป็นพลังความก้าวหน้าของมนุษย์ที่แสวงหา  
การปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นเสมอ โดยมีพื้นฐานพัฒนาความเชื่อที่ว่า เราสามารถทำสิ่งต่างๆ  
ในวันนี้ได้ดีกว่าเมื่อวานนี้และพรุ่งนี้จะดีกว่าวันนี้

เพิ่มผลผลิต (Productivity) ในสถานการณ์ปัจจุบันทำได้จริง  
 เพราะมนุษย์ไม่เคยใช้ทรัพยากรได้เต็มที่เลย แม้แต่เครื่องจักรก็ได้ใช้ทรัพยากรเต็มที่  
 มี Physical Loss ในขณะที่เทคโนโลยี และการจัดการทำให้เกิดผลผลิตที่มีคุณค่า แต่ในระหว่าง  
กระบวนการการทำงาน (Process) ก็ยังมีความสูญเสีย (Loss) ออยู่มาก many

การเพิ่มคุณภาพ และผลิตผลเป็นการต่อสู้กับธรรมชาติ ผู้ที่จะปรับปรุงคุณภาพและผลิตผลต้องมี ศรัทธาที่จะต่อสู้เพื่อชีวิตที่ดีกว่า โดยเชื่อว่าคู่ต่อสู้ที่มีผู้บริหารยอมรับ การไว้ประสิทธิภาพด่างๆ ในองค์การ

#### 1.1.4.3 การสื่อมประสิทธิภาพในองค์การ

จากการศึกษาของบริษัทแห่งหนึ่งเรื่องปัจจัยแห่งความเสื่อม ประสิทธิภาพในองค์การพบว่าเกิดจากสาเหตุภายนอกองค์การที่อยู่เหนือการควบคุม 15% เกิดจากสาเหตุภายในองค์การที่ผู้บริหารควบคุมได้แต่ผู้บริหารไม่ได้ทำหน้าที่ของคนให้สมบูรณ์ 85% และใน 85% ซึ่งเป็นสาเหตุภายในองค์การนั้น 80% เป็นความเสื่อมประสิทธิภาพที่อยู่ภายในควบคุมของผู้บริหาร 20% เกิดจากพนักงานระดับล่าง

การละเลยปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ในระดับล่างเป็นต้นเหตุของ การร้าวไหล การรอคอย การละเลย การติดขัด ความผิดพลาดและความสูญเปล่า ซึ่งรวมกันแล้ว อาจมีผลต่อ 20% ของต้นทุนและต้นทุนค้าและบริการ

### 1.2 ความพึงพอใจในการทำงาน

#### 1.2.1 ความหมาย

การอธิบายความหมายในเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Job Satisfaction สามารถให้ความหมายได้หลายแบบตามทัศนะของนักวิชาการหลายท่าน แต่ก็ยังไม่มีความหมายใดเพียงความหมายเดียวที่เป็นลักษณะสากล ดังจะเห็นจากความหมายที่แต่ละท่านได้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

บริยาร พ. วงศ์อนุครรจัน (2535 : 132) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า เป็นความรู้สึกรวมของบุคคล ที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นรับ มีความมุ่งมั่นที่จะทำ มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

จรัส โพธิ์จันทร์ (2538 : 17) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งอาจเป็นความรู้สึกในทางบวก ในทางเป็นกลางหรือทางลบความรู้สึกเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพของ การปฏิบัติงาน กล่าวคือ หากความรู้สึกโน้มเอียงไปทางบวก การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพสูง แต่หากความรู้สึกโน้มเอียงไปทางลบ การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพด้อย

ยุคล ทองดัน (2538 : 14) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องของความรู้สึกที่ดี เป็นความสุข ของบุคคลต่องานที่กำลังปฏิบัติอยู่และความพึงพอใจที่จะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน ส่วนความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในทางตรงกันข้าม

ชุมพล เดเมศักดิ์ (2535 : 11) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานไว้หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานถ้าบุคคล มีความรู้สึกหรือมีเจตคติที่ดีการทำงานในทางบวกจะมีผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีการเสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจและสติปัญญาให้แก่งานมาก

เกรียงไกร มุสิกะวงศ์ (2539 : 13) ได้สรุปความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานในทางบวก คือ รู้สึกชอบ พอดี หรือมีเจตคติที่ดีต่องานซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งด้านวัตถุและด้านจิตใจ บุคคลที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะมีความกระตือรือร้นด้วยในการปฏิบัติงานมีความรู้สึกเพลิดเพลินและมีความ眷恋ในการทำงาน

อารี เพชรบุศ (2530) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความคิดเห็นที่คุณงานมีต่องานและต่อนายจ้าง เป็นอารมณ์พึงพอใจ และความสบายนี้มีผลมาจากการนั้น

มธุรส วีระกำแหง (ม.ป.ป) ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง  
ความรู้สึกชอบ หรือพอใจที่มีองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงานและผู้ปฏิบัติงานนั้น  
ได้รับการตอบสนองความต้องการของเจ้าได้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช (2537) ความพึงพอใจในการทำงาน  
หมายถึง ทัศนคติในการบวกด่องงาน ความพอใจในงาน ช่วยให้คนทำงานรู้สึกชื่วิการทำงาน  
มีคุณภาพ และช่วยป้องกันมิให้คนทำงานเกิดความรู้สึกห่วงเหินกับงาน

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่ได้รับล่วงมาแล้ว  
พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มี  
ต่องาน รู้สึกทำงานทำงานอย่างมีความสุขซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนอง ความต้องการใน  
ปัจจัยต่างๆ ในการทำงาน สามารถทำงานนั้นด้วยความเต็มใจ และเกิดประสิทธิภาพจนบรรลุ  
เป้าหมาย และวัดกันประสิทธิ์ขององค์กร

#### 1.2.2 ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน

องค์กรควรสร้างความพึงพอใจให้กับการทำงานความพึงพอใจในการงานช่วยให้ คนทำงานรู้สึกว่าชีวิตของตนเป็นชีวิตที่มีคุณภาพและทำให้ชีวิตมีคุณค่า (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช, 2537 : 530 - 532) ความพึงพอใจในงานจะช่วยลดความเป็นปฏิปักษ์ต่องานของคนทำงานด้วยความขัดแย้งระหว่างคนกับองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ และเป็นหนทางนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ความผิดหวังจะส่งผลเสียต่อองค์กร จะยกเว้นใน

รูปแบบต่างๆ เช่นการขาดงาน ลาออกจากงาน ขาดความดั้งในในการปฏิบัติงาน การทำงานผิดพลาด ก้าวร้าว เป็นต้น

### 1.2.3 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

กันดยา เพิ่มผล (2541) กล่าวว่า งานไม่ใช่ตัวแปรอย่างเดียวที่ทำให้คนพอใจยังมีตัวแปรอื่นอีกมากมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานรวมทั้งความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทน ตลอดจนการให้รางวัลในการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ทัศนคติที่มีต่องาน เราอาจจะต้องวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญข้างต้นในการทำงานเสียก่อน ดังนี้

1.2.3.1 งาน (Work) งานเป็นองค์ประกอบอันดับแรกที่ทำให้คนพอใจหมายถึง คนนั้นชอบงานนั้นชอบงานนั้นหรือเปล่า ถ้าชอบและมีความสนใจอยู่ด้วยก็จะมีความพอใจหรือไม่พอใจในงานสูงเป็นทุนอยู่แล้ว นอกจากนี้ลักษณะงานก็มีหลายอย่างที่ท้าทาย ถ้าเกิดความสนใจทำให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ นอกจากนี้งานจะต้องมีระดับความยากง่ายเหมาะสมกับคนทำด้วยไม่ยากเกินไปหรือง่ายเกินไป จำนวนงาน หรือปริมาณงาน ก็จะพอดีกับความสามารถและเวลาของบุคคลไม่ใช่ปริมาณมากเกินไปทำให้ในเวลาจำกัดมากงานนั้นส่งเสริมให้ผู้ทำมีโอกาสประสบความสำเร็จผู้ทำงานสามารถควบคุมกระบวนการและการและสถิติการทำงานของตนเองได้และพัฒนาได้

1.2.3.2 ค่าจ้าง (Salary) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่ง เพราะค่าจ้างอาจเป็น เงิน หรือ เป็นอย่างหนึ่งที่สูงจ้างจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการนำบัดดความต้องการของตนได้ อัตราค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสมก็จะทำให้ผู้ทำงานพึงพอใจ นอกจากนี้การจ้างค่าแรงงานต้องยุติธรรมและเท่าเทียมกันในบรรดาคนงานหรือสูงจ้างประเภทเดียวกัน ที่มีคุณสมบัติอย่างเดียว วิธีจ่ายค่าแรงก็จะเป็นอีกอย่างหนึ่งที่มีส่วนทำให้สูงจ้างหรือคนทำงานพอใจหรือไม่พอใจ เช่น การจ่ายเงินรายเดือนรายปักษ์ รายวัน หรือเหมาจ่ายเป็นรายๆ หรือจ่ายจากจำนวนการผลิต เป็นต้น

1.2.3.3 โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง (Promotion) องค์ประกอบอีกประการหนึ่งก็คือ โอกาสที่สูงจ้าง หรือผู้ทำงานได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปเพื่อในการทำงานทุกคนก็ตั้งความคาดหวังว่าจะต้องได้รับพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้น จะต้องมีเกณฑ์การพิจารณาที่ยุติธรรมและเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับได้

1.2.3.4 การยอมรับ (Recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ทุกคนยอมรับได้ ความพึงพอใจ เช่น เมื่อบุคคลทำอะไรสำเร็จ ก็ควรได้รับการยกย่อง และประกาศเกียรติคุณ สร้างเรื่องราว ควรให้เครดิตกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุน แก่บุคคลที่ได้แสดงความสามารถและทำงานสำเร็จลงด้วยดี

1.2.3.5 ผลประโยชน์ (Benefit) ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการทำงาน หรือคาดหวังจะได้รับ ก็จะเป็นส่วนที่ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานได้บำเนิดมานาญ ค่าวรักษายานาล การหยุดพักผ่อนประจำปี โบนัสประจำปี เป็นต้น

1.2.3.6 สภาพการทำงาน (Working Conditions) สภาพการทำงานรวมไปถึงสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะทางกายภาพ (Physical Environment) ซึ่งรวมถึงอุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศหรือโรงงานเป็นต้น นอกจากนี้แล้วระยะเวลาทำงาน การหยุดพักในระหว่างทำงานก็เป็นองค์ประกอบของสภาพการทำงานอย่างหนึ่ง

1.2.3.7 หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (Leader) หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา ก็เป็นองค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ หัวหน้าแบบต่างๆ มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เหมือนกัน หัวหน้าที่ทักษะในการบริหารงานมากน้อยแค่ไหน รู้หลักมนุษย์สัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหาในการทำงานหัวหน้าที่ความสามารถที่จะให้คำแนะนำได้มากน้อยเพียงไร

1.2.3.8 เพื่อนร่วมงาน (Co-Worker) เพื่อนร่วมงาน เป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ถ้าหากบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูง พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือคนอื่น ในทางตรงกันข้าม หากมีเพื่อนร่วมงานที่ด้อยความสามารถพึงพาอ่าวยะไรไม่ได้ และไม่เป็นมิตร ก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขในการทำงานไปได้

1.2.3.9 องค์กรการจัดการหรือการบริหาร (Organization and Management) นโยบายและการจัดการ หรือการบริหารภายในองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของการท่องครัววางแผนนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับการจ่ายค่าแรงงาน สวัสดิการลูกจ้าง หรือเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ลูกจ้างหรือผู้ที่ทำงานนำมาริดตต์สินใจและทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พอใจในการทำงานได้

#### 1.2.4 องค์ประกอบส่วนบุคคลที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีองค์ประกอบหลายอย่าง ทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ตลอดจนลักษณะความสามารถเฉพาะของบุคคล แม้กระทั้งลักษณะของงานก็เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจก็ได้ ดังนั้นบุคคลที่หัวหน้าที่ผู้บริหาร หรือหัวหน้าจะต้องเข้าใจลักษณะขององค์ประกอบต่างๆ เพื่อจะช่วยให้ผู้ทำงานเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ลดความไม่พึงพอใจให้น้อยลงได้ และบุคคลจะมีความสุขในชีวิตการทำงานมากขึ้น (อารี เพชรบุตร, 2530 : 60 - 62) ลักษณะเฉพาะของบุคคล ก็เป็นองค์ประกอบอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น

1.2.4.1 **ลักษณะส่วนตัว เช่น อายุ เพศ และการศึกษา ก็มีส่วนที่จะทำให้บุคคลพอใจ หรือไม่พอใจในการทำงาน คนอายุมากจะมีความพึงพอใจมากกว่าบุคคลอายุยังน้อยผู้ที่อยู่ในงานที่ตนทำมากกว่าผู้ชาย อาจจะเป็นเพราะผู้หญิงมีโอกาสหันอย่างกว้างและมีสถานภาพด้อยกว่า งานที่มีการศึกษาสูงหรือดีกว่าสูงจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนงานที่มีการศึกษาต่ำ**

1.2.4.2 **ความสามารถ (Abilities) ความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ถ้าตรงกับความต้องการที่จะใช้ในการทำงานแล้วจะทำให้บุคคลนั้นมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ความสามารถที่มีอยู่แต่ใช้ในการทำงานไม่ได้**

1.2.4.3 **ลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Characteristics) ลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง คนที่มีบุคลิกภาพที่เข้มแข็ง มีแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจจากภายนอก (Extrinsic Motivation)**

### **1.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน**

#### **1.3.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน**

กันเดชา เพิ่มผล (2541) กล่าวว่า มีผู้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า เป็น “ความปรารถนาที่เกิดขึ้นจากความตั้งใจของตนเองที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย” เมื่อพิจารณาตามนิยามนี้จะเห็นได้ว่าการจูงใจเป็นเรื่องส่วนตัวของแต่ละบุคคลเป็นเรื่องความยากความปรารถนา เป็นเรื่องของพลังผลักดันภายในของแต่ละคน

ความหมายของแรงจูงใจแบ่งของผู้บริหาร หมายถึง “วิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารหรือองค์กร พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ”

จากการความหมายทั้งสอง แสดงว่า เมื่อบุคคล หรือหน่วยงานตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้แล้วยอมเกิดความต้องการให้บรรลุเป้าหมายความต้องการนั้นก็คือ ตัวผลักดัน หรือแรงจูงใจนั้นเอง

#### **1.3.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน**

ในแบ่งของการบริหารงานแล้วหน่วยงานใดก็ตามทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้บริหารของหน่วยงานนั้น จะต้องรู้จักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพซึ่งจะตัดสินว่าผู้บริหารมีคุณภาพเพียงใด สำหรับผู้ปฏิบัติ หลังจากได้รับการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาแล้วการจะปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับผลของการปฏิบัติงานของตนเองว่า ได้รับการตอบสนองความต้องการของตนเองหรือไม่ ฉะนั้น ความสำคัญของ

แรงจูงใจในการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน คือ เป็นการตอบสนองความต้องการของแต่ละคน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วประดิษฐิภาพการทำงานก็เกิดขึ้น

### 1.3.3 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของไฮร์เบอร์สเบอร์ก (Herberg's Two Factor Theory)

ไฮร์เบอร์สเบอร์ก และคณะ (Herzberg and other, 1959 อ้างถึงใน ณัฐรพันธ์ เจริญนันท์, 2547 : 189) ค้นพบสิ่งที่เป็นมูลเหตุในการสร้างแรงจูงใจมีปัจจัยจูงใจ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว ไฮร์เบอร์สเบอร์ก เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้าจุน (Maintenance Factor) หรือเรียก อีกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor)

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงานเป็นการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กร ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น 5 ประการ ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เร็วทันและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเข้าจึงเกิดความรู้สึก พึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับ การยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำของรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้คงจะเป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออก อื่นใดที่ส่งให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างดีอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือ จะแหงอยู่ในความสำเร็จนั้นด้วย

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่สนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ความท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำด้วยตัวเอง ได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่ เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจสอบความคุ้มอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้นของบุคคลภายในองค์กร รวมทั้งการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับ การฝึกอบรม

ปัจจัยค่าจุน (Maintenances Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค่าจุน 9 ประการ คือ

1. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

3. ความสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superior, Subordinate Peer) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นภริยาหรืออาจารย์แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ้งกันและกันอย่างดี

4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนั้น ถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การและการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

6. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพ ของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการของเข้า เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มี ต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision – Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยค่าจุนไม่ใช่สิ่งใดที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้มีผลประโยชน์ที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเออร์สเบิร์ก คือปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยค่าจุนนั้น จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ และปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ กล่าวคือ ปัจจัยค่าจุนย่อมจะเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำถ้าหากว่าปัจจัยค่าจุนไม่มีอยู่ แต่ถ้าหากว่าปัจจัยมีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยค่าจุนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่

ทำให้เกิดความพ่อใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุนหรือจูงใจคนให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นข้อสมมุติที่สำคัญของเออร์สเบิร์ก ก็คือความพ่อใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### 1.3.4 ทฤษฎีการจูงใจเพื่อความสำเร็จ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2548 : 45) ได้ให้แนวคิดสิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุนให้คนเกิดความพ่อใจในการปฏิบัติงานและสิ่งจูงใจที่หน่วยงานอาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

1.3.4.1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ

1.3.4.2 โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่นๆ เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งมีอำนาจมากกว่าเดิม

1.3.4.3 สภาพแวดล้อมอันเป็นที่พึงประสงค์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมกับสถานที่ทำงานเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน วัสดุ สิ่งของต่างๆ เกี่ยวกับบุคคลการให้อ่ายุ่งในสภาพที่พ่อใจทุกคน

1.3.4.4 ความตึงเครียดในสังคม ได้แก่ การคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรทุกหน่วยงาน

1.3.4.5 การปรับสถานที่การทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคคลการเคยทำเป็นนิสัย และเจตคติของบุคคลการ

1.3.4.6 การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง ช่วยให้บุคคลการรู้สึกว่า ตนเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่

1.3.4.7 สภาพการอยู่ร่วมกันของบุคคลการ ด้านหน่วยงานใดบุคคลการสนใจสนมกลมเกลียวกันหน่วยงานนั้นจะให้ผลในด้านประสิทธิภาพของบุคคลการ เพราะทุกคนให้ความร่วมมืออย่างดีในการทำงาน

ชรูเดน (Chruden Herbert J, 1968 อ้างถึงใน ฉัตยาพร เสนอใจ, 2547 : 191 - 192) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานว่า การทำงานให้ได้ผลดีที่สุด นั้นต้องอาศัยปัจจัยสองประการคือ ปัจจัยที่ช่วยบำรุงรักษาคนให้ทำงานอยู่องค์การนี้ต่อไปนี้ ได้แก่ นโยบาย การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เงินเดือน และ สภาพแวดล้อม ในการทำงาน ส่วนอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวกระตุ้นซึ่งนำมาใช้ในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานดีขึ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน และ ความรับผิดชอบ

จากแนวความคิดต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการจูงใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานจะต้องทราบความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นเบื้องต้นก่อน แล้วจึงแสวงหาสู่ทางเพื่อสนองตอบความต้องการนั้น ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจพื้นฐานทางจิตวิทยาและมีเทคนิคในการบริหารที่จะจูงใจให้บุคคลเกิดความรู้สึกอยากทำงาน มีความสุขความพึงพอใจในการทำงานและพยายามที่จะให้ประสบความสำเร็จในการทำงานตามที่ตนปรารถนา

### 1.3.5 ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดมีกำลังทึ้งภายในและใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายทาง (สุพัตรา สุภาพ, 2538 : 160 - 161) ได้แก่

1.3.5.1 งาน งานแต่ละอย่างนั้น จะหมายความว่าคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง บางคนจึงทำ เพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานทำ แรงจูงใจแบบนี้ทำให้ทุกคนต้องขวนขวยหาความรู้และทำใจให้รักงาน การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

1.3.5.2 ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานหรือถ้ารู้ว่าได้ ค่าตอบแทนมาก ก็ยิ่งอยากทุ่มเททำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในการที่อยากรักงาน หรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

1.3.5.3 คน หรือผู้คนรอบด้าน ซึ่งหมายประเทศ เช่น เห็นอกว่า คือ "นาย" ต่างกว่า คือ "ลูกน้อง" เท่ากัน คือ "เพื่อนร่วมงาน" บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เรารอยากทำงานหรืออยากรักงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว มนุษย์ชอบอยู่กับคนอื่น และไม่อยากแยกตัวกับคนอื่น

1.3.5.4 สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องมีมาตรฐาน ไม่ว่าจะในค้านสถานที่การทำงานมีความสะอาดสวยงามมีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นเครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรศัพท์มือถือ สำนักงานที่สะอาด สวยงาม น่าอยู่ น่าทำงาน ที่สำคัญ คือ บ้านถ้าเป็นบ้านมีความสุขไม่แตกแยก ทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อครอบครัว

1.3.5.5 สวัสดิการ หรือการให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นรถรับส่ง การรักษาพยาบาล ในน้ำส บำเหน็จบานาญ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากรักงาน เพราะมันใจได้ว่า ทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยามทุกข์หรือสุข ซึ่งองค์กรควรมีกฎเกณฑ์ระเบียบให้ชัดเจนว่า ได้สวัสดิการอะไรบ้าง

1.3.5.6 การบริหารงาน เป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักที่ชัง เป็นการรับคนเข้าทำงานตามความสามารถ และเหมาะสมแก่ตำแหน่ง รวมทั้งมีการพิจารณาความต้องความชอบด้วยธรรมยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงานโครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถสัมฤทธิ์ผลได้

1.3.5.7 ความมั่นคง โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่าย ๆ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

1.3.5.8 ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชย ปลดอภัย อย่างรักและถูกรัก

### 1.3.6 ประโยชน์ของการจูงใจ

การจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหาร และหัวหน้างานที่จะต้องสร้างสรรค์ (สุพัตรา สุภาพ, 2538 : 145 - 150) เพราะการจูงใจจะช่วยบ้านด้วยความต้องการจำเป็นและความเดือดร้อนของบุคคลในองค์การได้ จะทำให้หวั่นไหวในการปฏิบัติงาน ดังนี้ คือ

1.3.6.1 เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์การ และแก่ทุกคนเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม

1.3.6.2 ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี

1.3.6.3 สร้างกำลังขวัญและท่าทีที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร

1.3.6.4 ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่องค์กร

1.3.6.5 ช่วยทำให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศิลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

1.3.6.6 เกื้อหนุนและชูงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์การ

1.3.6.7 ทำให้เกิดครรภาระและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขภายใน ในการทำงาน เพื่อร่างกายที่แข็งแรงจะมีอยู่คู่กับหัวใจที่เป็นสุข เท่านั้น

1.3.6.8 การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

### 1.4 มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

ในการทำงานร่วมกันในทุกหน่วยงาน องค์การต้องเริ่มด้วยการสร้างความสัมพันธ์เพื่อเป็นสะพานนำไปสู่ความสำเร็จของงาน อันเป็นจุดหมายปลายทาง และเมื่อความสัมพันธ์เกิดขึ้นแล้วก็ต้องบำรุงรักษาความสัมพันธ์ให้มั่นคงยืนนาน رابรื่นสืบไป ซึ่งจะสามารถทำได้ต้องอาศัยเทคนิคของมนุษยสัมพันธ์ ดังนั้น ไม่ว่าผู้บริหารระดับใดก็ตาม พึงมีหน้าที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ พึงสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงานและต่อผู้มาติดต่อประสานงานจากภายนอก

องค์การ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะนำพาความสำเร็จมาสู่ประสิทธิภาพการทำงาน และประสิทธิผล องค์การในที่สุด (อารี เพชรบุตร 2530 : 6-8) หรืออาจกล่าวได้ว่า

1. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน คือ การชูงใจให้คนทำงานร่วมกันอย่าง มีประสิทธิภาพ และพอใจในสิ่งตอบแทนที่ได้รับ ไม่ว่าด้านการเงิน ทางด้านจิตใจ และทางสังคม

2. การศึกษานุษยสัมพันธ์ ก็เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการให้เกิด ความเข้าใจในการทำงานในองค์การที่มีความสัมพันธ์ชัดเจน และตลอดจนถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องการศึกษานุษยสัมพันธ์ก็เพื่อให้เข้าใจบุคคลทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม นอกจาก คนแล้วก็ต้องเข้าใจลักษณะขององค์การทั้งที่เป็นรูปแบบ และไม่เป็นรูปแบบ นอกเหนือจากนี้ก็ยังต้องเข้าใจสภาพสิ่งแวดล้อมทางสังคม ในการทำงานที่มีผลกระทบต่อ พฤติกรรมของบุคคล

3. มนุษยสัมพันธ์ ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้คนทำงานมีความสุข ประสบความสำเร็จและมีความพึงพอใจ สักหากรว่าได้ใช้มนุษยสัมพันธ์อย่างถูกต้องและ มีประสิทธิภาพการทำงานโดยเน้นแต่เรื่องงาน และผลผลิตอย่างเดียว กัน อาจไม่ทำให้คน มีความสุขได้ ต้องคำนึงถึงสิ่งอื่นๆ ด้วย

4. โดยหลักการแล้ว มนุษยสัมพันธ์ใช้ได้กับทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การ ทหาร วัสดุ โรงเรียน ธุรกิจ ราชการ การใช้มนุษยสัมพันธ์ก็ให้ในรูปการสื่อสารดิจิตอลในรูปของ ผู้นำในรูปของการจัดการโครงสร้างองค์การ

5. มนุษยสัมพันธ์จะช่วยให้บุคคลเข้าใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือให้ ความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างที่เพื่อนมนุษย์ควรได้พึงพาอาศัยกัน

#### 1.4.1 การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติตั้งต่อไปนี้

1.4.1.1 เรียนรู้นิสัยของผู้บังคับบัญชา

1.4.1.2 ทำงานให้ดีหลีกเลี่ยงการประจบสองหู

1.4.1.3 หากงานให้ความรับผิดชอบผู้บังคับบัญชาบังเกิดผล

1.4.1.4 ให้ความเคารพยกย่องผู้บังคับบัญชาตามฐานะ

1.4.1.5 อายากอเรื่องกับเพื่อนร่วมงาน

1.4.1.6 อายารบกวนผู้บังคับบัญชาในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ

1.4.1.7 เน้าหาผู้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับโอกาสและเวลา

1.4.1.8 อ่านนิทานนายลับหลัง

1.4.1.9 แสดงความขอบคุณเมื่อผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อเรา

1.4.1.10 สรรเสริญคุณความดีของผู้บังคับบัญชาในโอกาสอันควร

1.4.1.11 อายาเป็นถึงความสำนักศึกษาผู้บังคับบัญชา

1.4.1.12 ลองประเมินตัวเองดูบ้าง

### 1.4.2 การสร้างมุขยสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา

การประพฤติปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาว่า ควรทำอย่างไรจึงจะทำให้สูญนองรัก คนที่เคยเป็นผู้ได้บังคับบัญชามาแล้ว ยอมทราบดีว่าตนชอบให้ผู้บังคับบัญชา เป็นอย่างไร สิ่งใดที่เราไม่ชอบหรือเห็นว่าไม่ดี ก็ไม่ควรปฏิบัติ คือการเอาใจเขามาใส่ใจเรา นั้นเอง จึงประมวลสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ดังนี้

#### 1.4.2.1 รู้จักความคุณอารมณ์คนเอง

- 1) อย่าโนโหฉุนเฉีย
- 2) อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น
- 3) อย่าตัดสินใจเวลาГОՐԸ
- 4) อย่าเลือกที่รัก มักที่ชัง
- 5) อย่าหลงว่าดังเงองเก่งกว่าคนอื่น

#### 1.4.2.2 รู้จักสิ่งเสริมกำลังใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา

- 1) เอาใจเขามาใส่ใจเรา
- 2) แสดงความเทื่อมั่นในตัวเขา
- 3) อย่าจุกจิกจี้เหมือนเป็นโรคประสาท
- 4) ดูแลความยากลำบากในการทำงานของสูญนอง
- 5) มีความจริงใจต่อเขา

#### 1.4.2.3 รู้จักยกย่องชมเชย ให้ป้าเหนี่ยวความชอบ

- 1) ยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำดี
- 2) แสดงความยินดีในความสำเร็จของเข้า
- 3) ให้ป้าเหนี่ยวความชอบหรือรางวัล
- 4) หลีกเลี่ยงการซู่บังคับ
- 5) ชี้แจงความเคลื่อนไหวในงานให้ทราบ
- 6) รักษาผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา

### 1.4.3 การสร้างมุขยสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน

การสร้างมุขยสัมพันธ์กับเพื่อนนั้นควรปฏิบัติดังนี้ (วิจิตร อาภากุล,  
น.ป.ป : 170 - 187)

1.4.3.1 เปิดจากทักษะต่อ กัน หรือเข้าหาเพื่อนก่อนอย่ารีรอให้คน อื่นมาทักก่อนเป็นการเริ่มสร้างความเป็นมิตรและความผูกพัน

1.4.3.2 มีความจริงใจต่อเพื่อน ความสุจริตต่อบุคคลทำให้เราเป็นที่ รักใครรับถือ

1.4.3.3 หลีกเลี่ยงการนินทาเพื่อน การนินทาว่าร้ายเป็นสิ่งไม่ดี ผู้อื่น จะมองเราเป็นคนไม่ดี

1.4.3.4 อย่าซัดทอดความผิดให้เพื่อน การซัดทอดเป็นการยกคนเห็นอผู้อื่นเพื่อนผุ่งไม่อยากร่วมงานด้วย ทำให้ขาดความร่วมมือ

1.4.3.5 ยกย่องชูเชียเพื่อนในสิ่งที่สมควร เมื่อเพื่อนทำดี มีความต้องการให้กำลังใจ สนับสนุน ให้การยืนยันในความดีนั้น แต่ต้องเป็นการยกย่องที่จริงใจ

1.4.3.6 ให้ความร่วมมือในการของเพื่อนด้วยความเต็มใจเสมอ

1.4.3.7 ให้เพื่อนได้ทราบในเรื่องที่เขารับผิดชอบ หรือเกี่ยวข้อง เป็นห่วงเป็นใยความเป็นอยู่และอนาคตของเพื่อน อะไรที่จะทำให้เข้าเสียหายมีทางช่วยเหลือ เช่นจังให้เข้ารู้และช่วยเหลือเต็มความสามารถ

1.4.3.8 พัฒนาความเห็นของเพื่อนๆ บ้าง เป็นเพื่อนกันต้องให้เกียรติกัน โดยพัฒนาแสดงความคิดเห็นบ้าง แม้จะขัดหรือตรงข้ามกับความคิดของเราก็ทันฟังได้ เข้ารู้สึกว่ามีส่วนร่วมมีความสำคัญ

1.4.3.9 หลีกเลี่ยงการทำดัวเห็นอื่นเพื่อน ควรหลีกเลี่ยงการทำตนเห็นอื่นแม้จะมีความเห็นอยู่โดยธรรมชาติแล้วก็อย่าไปเบ่งกับเพื่อน ให้เพื่อนผุ่งข้าใจ ทำให้ไม่มีคนอยากรับคำด้วย ยึดคิดนอบน้อมถ่อมตนเอาไว้

1.4.3.10 ทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย หมายถึง การประพฤติปฏิบัติต่อ กันฉันมีครั้งที่เคยปฏิบัติกันมา ไม่ได้อาจความแตกต่างของยศตระกูล ฐานะมาเป็นเครื่องทำให้เปลี่ยนแปลงไป

1.4.3.11 ใจกว้างและเอื้อเพื่อเพื่อเพื่อเพื่อนผุ่ง หมายถึง ความมีใจกว้าง มีน้ำใจเอื้อเพื่อเพื่อแผ่ ไม่เอาเปรียบไม่คอยัดจำเอาของผู้อื่นฝ่ายเดียว เป็นการเห็นแก่ด้วยและเอาเปรียบผู้อื่น

1.4.3.12 ออกไปพบปะสังสรรค์บ้างตามควร การที่จะรักษาความเป็นเพื่อนที่ดีต่อกันไว้ จึงจะต้องมีการพบปะไปมาหาสู่สังสรรค์กันตามสมควร มิตรภาพที่ขาดการติดต่อกันนานห่าง ความไม่เข้าใจกันก็จะเข้ามายกันที่ ฉะนั้นไม่ควรเก็บด้วย

1.4.3.13 ให้ความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือเพื่อนยามทุกข์ร้อน ถ้าเราเป็นที่พึ่งทางใจของเพื่อนได้ เพื่อนจะนึกถึงเราเสมอเห็นเราเป็นที่พึ่งในยามยากในเรื่องต่างๆ ได้

## 1.5 ทฤษฎีความพึงพอใจ

คอร์แมน (Korman, 1977 อ้างถึงใน ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 98) ได้จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจ成 2 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีการตอบสนองความต้องการ (Need Fulfillment Theory) กลุ่มนี้ ถือว่าความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากความต้องการส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากการทำงานกับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล

2. ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม (Reference Group Theory) ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวก กับคุณลักษณะของงานตามความประดานาของกลุ่มซึ่งสมาชิกในกลุ่มใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลงานของตนเอง

มัมฟอร์ด (Mumford, 1972 อ้างถึงใน บรรจง ชูสกุลชาติ, 2538 : 153) ได้จำแนกแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิจัยออกเป็นกลุ่มดังนี้

1. กลุ่มความต้องการทางจิตวิทยา (The Psychological Needs School) กลุ่มนี้ ได้แก่ มาสโลว์ (Maslow) เฮอร์เซเบิร์ก (Herzberg) ลิเคิร์ท (Likert) โดยมองความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงาน และความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

2. กลุ่มภาวะผู้นำ (Leadership School) มองความพึงพอใจในการทำงาน จากรูปแบบ และการปฏิบัติของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มนี้ ได้แก่ เบลค (Blake) มูตัน (Mouton) ฟิลด์เลอร์(Fieldler)

3. กลุ่มความพยายามต่อรองรางวัล (Effort-Reward Bargain School) เป็นกลุ่มที่มองความพึงพอใจในการทำงานจากรายได้ เงินเดือนและผลตอบแทนอื่น กลุ่มนี้ ได้แก่ กลุ่มนบรารธุรกิจของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์

4. กลุ่มอุดมการณ์การจัดการ (Management Ideology School) มองความพึงพอใจจากพฤติกรรมการบริหารงานขององค์การ ได้แก่ โครชีเออร์และโกลเนอร์ (Crozier and Gouldner)

5. กลุ่มเนื้อหาของงานและการออดแบบงาน (Work Content and Job Desing) ความพึงพอใจงานเกิดจากเนื้อหาของด้านงาน กลุ่มแนวความคิดนี้มาจากสถาบันทาวิส ตือก

มัมฟอร์ดได้ให้แนวความคิดว่า การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ควรแนะนำแนวความคิดต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน

โยเดอร์ (Yoder, 1958 : 6 อ้างถึงใน บริยาพร วงศ์อนุครโจน์, 2535 : 65) ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความพึงพอใจในงานที่ทำและมีความเต็มใจจะทำงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรบุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งทางด้านวัตถุและด้านจิตใจ และสามารถสนองความต้องการของเข้าได้ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความตึงเครียดมากก็จะเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ความตึงเครียดจะลดลง ซึ่งเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจ

คูเปอร์ (Cooper, 1958 : 31 - 33 อ้างถึงใน ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 98) ให้ความเห็นว่า ความต้องการของบุคลากรมีหลายประการ ดังนี้ คือ ทำงานที่เขางานใจ อุปกรณ์ที่ดีสำหรับทำงาน ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมและสถานที่ทำงานเหมาะสม ความสะดวกในการไป กลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่นๆ และทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปักทองและโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เข้ายกย่องนับถือ สถานที่ทำงานเหมาะสม ความสะดวกในการไป กลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่นๆ และทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปักทองและโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เข้ายกย่องนับถือ

กิลเมอร์ (Gillmor, 1971 : 80 – 89 อ้างถึงใน บรรจง ชูสกุลชาติ, 2538) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและได้รับความเป็นธรรม
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การมีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง สูงขึ้นการมีโอกาสได้รับลิ้งตอบแทนจากความสามารถในงานที่ทำ
3. พोジในการจัดการได้แก่ความพึงพอใจในงานที่ทำและความพึงพอใจในการจัดการ
4. ค่าจ้าง ค่านางานขายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขามากกว่าค่านางาน หภัยและผู้ที่ทำงานในโรงงานจะเห็นว่า ค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ทำงานในหน่วยงานของรัฐ
5. ลักษณะงานที่ทำ ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำหากได้ทำงานตรงตามความต้องการและถนัด
6. การบังคับบัญชา มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้
7. ลักษณะทางสังคม หากผู้ปฏิบัติสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นๆ
8. การคุณภาพและการสื่อสาร มีส่วนช่วยก่อให้เกิดความพึงพอใจต้องการทำงานมากน้อยต่างกันได้
9. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง ห้องน้ำ ชั่วโมงการทำงาน มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้
10. สิ่งตอบแทน เช่น เงินบำนาญจตอบแทน เมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาลที่อยู่อาศัยก็มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

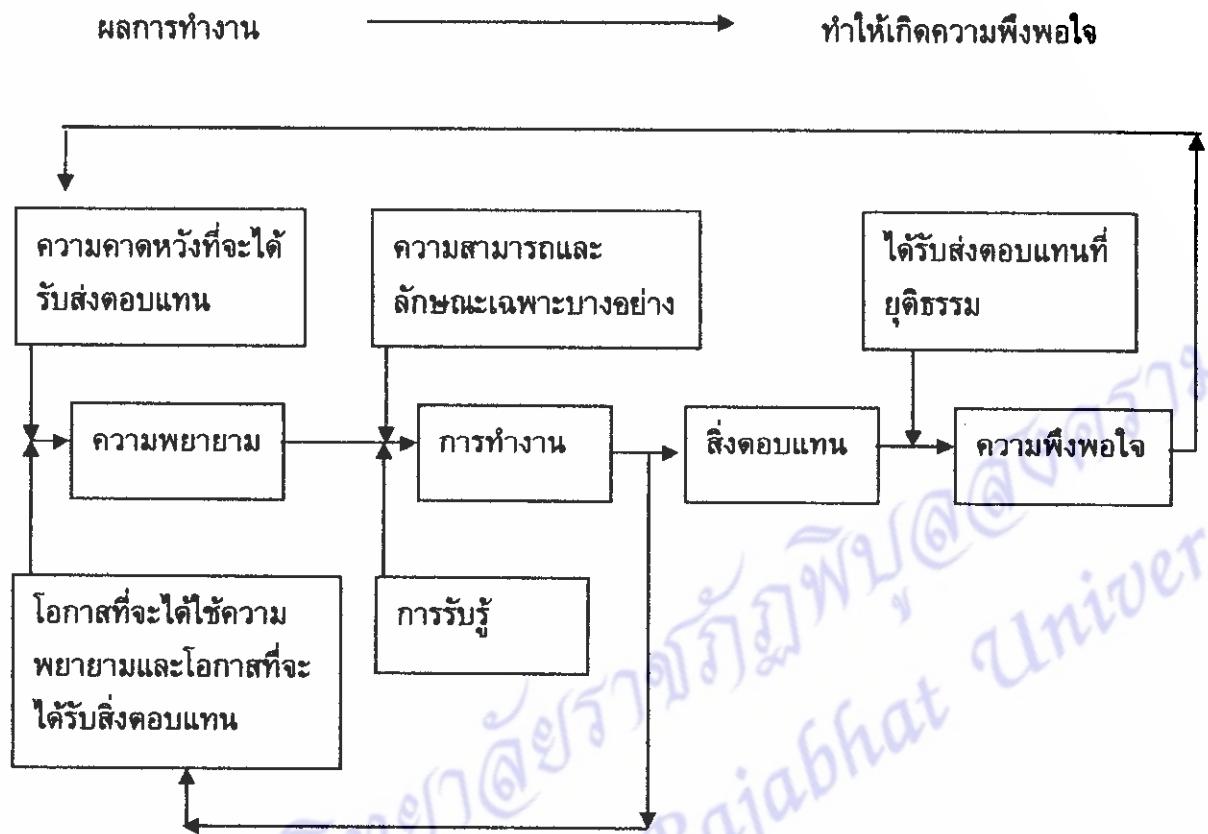
ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของคนงานหรือลูกจ้างกับการทำงาน (Job Performance) นั้น ทำให้นักจิตวิทยา นักวิจัยและนักบริหาร ให้ความสนใจมาก ดังนั้น จึงพยายามที่จะสร้างทฤษฎีขึ้นมาเพื่ออธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานกับการทำงาน ซึ่งสรุปเป็น 2 ทฤษฎี คือ (กันเดยา เพิ่มผล, 2541 : 130 - 133)

1. ความพึงพอใจนำไปสู่การทำงาน หรือความพอใจสัมพันธ์กับการทำงาน จากการศึกษาที่อร์ชอร์น ของ Elton Mayo และคณะ ตลอดจนการศึกษาด้านมนุษย์สัมพันธ์ ของนักจิตวิทยากลุ่มต่างๆ พยายามสรุปให้เห็นว่าความพึงพอใจจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานที่เขารับผิดชอบอยู่ เน่าจะสามารถทำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีผลผลิตเพิ่มขึ้น และทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจอาจเกิดขึ้นจากกำลังขวัญสูง บุคคลนั้นจะมีความสุข และเมื่อมีความสุขก็จะทำงานมีประสิทธิภาพ

กลุ่มที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานในองค์การ ได้แก่ นิเทศงาน สภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ค่าจ้างแรงงาน และนโยบายขององค์การหรือนโยบายของบริษัท ส่วนกลุ่มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ ลักษณะงานที่จะก่อให้เกิดความสัมฤทธิผล การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น และความภาคภูมิใจของผู้นำ

จากทฤษฎีอาจสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจจะสัมพันธ์ กับการทำงาน ถ้าคนงานมีความพึงพอใจเข้าจะทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และผลผลิตก็จะเพิ่มขึ้นซึ่งเป็นผลที่จะดีตามมา

2. ผลการทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจ (Performance Satisfaction) นักมนุษย์สัมพันธ์ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจมาก เน้นหนักลงไปว่าความพึงพอใจจะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่บุคคลที่ไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีแรกของนักมนุษย์สัมพันธ์ จึงคิดทฤษฎีใหม่ขึ้นมา ซึ่งกลับตรงกันข้ามกับทฤษฎีแรก คือผลการทำงาน หรือผลงาน จะนำไปสู่ความพึงพอใจ (Performance Satisfaction) ในกลุ่มนี้มีบุคคลสำคัญที่มีแนวคิดแบบหลังนี้คือ Porter กับ Lawler บุคคลทั้งสองเน้นให้เห็นว่า ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกมากมาย ตลอดจนงานที่ปรากฏจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้n Porter กับ Lawler จึงเสนอรูปแบบแนวความคิดของเข้า ดังปรากฏในภาพประกอบนี้



ภาพประกอบ 1 แสดงองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

จากภาพประกอบ Porter กับ Lawler แสดงให้เห็นว่า ดั้งนี้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจนั้น มีอยู่ห้าอย่างรวมทั้งแรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายใน ตลอดจนความคาดหวังที่จะได้รับสิ่งตอบแทนที่ยุติธรรมตามแนวความคิดทฤษฎีที่สองนี้ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจจะไม่เกิดขึ้นถ้าบุคคลที่ทำงานไม่ได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม

จากแนวความคิดตามทฤษฎีที่สองนี้ เน้นให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในการทำงานนั้น เป็นผลมาจากการความสามารถและลักษณะนิสัยเฉพาะด้วยของบุคคล ประกอบกับการฝึกอบรมตามกระบวนการที่ถูกต้อง นอกจากนี้ประสิทธิภาพในการทำงานยังเกี่ยวข้องกับ สิ่งตอบแทนและค่าจ้าง ดังนั้น การบริหารค่าจ้างแรงงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่ง การบริหารค่าแรงงานที่ดีจะทำให้คนงานรับรู้ว่ายุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม

## 1.6 ทฤษฎีความต้องการ

### 1.6.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

มาสโลว์ (Maslow, 1954 อ้างถึงใน ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2547 : 181 - 182) เป็นนักจิตวิทยามนุษยศาสตร์ ผู้เชื่อเสนอว่า มนุษย์ถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งความต้องการนี้เขาได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ 3 ข้อ ดังนี้

1. มนุษย์ยอมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อใดที่ความต้องการได้ความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็มีความต้องการใหม่เกิดขึ้นเสมอ

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือที่เรียกว่า ลดแรงขับต่อพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์จะเรียงลำดับตามความสำคัญ จากความต้องการระดับต่ำ (Lower Needs) ไปสู่ความต้องการระดับสูง (Higher Needs) โดยที่เราสามารถแบ่งลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

**ลำดับขั้นความต้องการของบุคคลมี 5 ขั้นตามลำดับ ดังนี้**

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) อันได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุดเพื่อความมีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ความต้องการทางกายภาพอื่นๆ โดยบุคคลจะตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานเหล่านี้จากการได้ปกติที่เข้าได้รับจากการทำงาน

2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety/Security Needs) อันได้แก่ ความต้องการแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม ความมั่นคง ความแน่นอน ความคุ้มครอง และความปลอดภัยในชีวิต ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม อารมณ์ และความรู้สึก โดยบุคคลจะแสวงหาความมั่นคงให้ด้วยตนเอง ดังที่เราจะได้เห็นจากการที่มนุษย์ต่างพยายามสร้างและสะสมหลักประกันในการดำรงชีวิตในรูปแบบต่างๆ อยู่เสมอ โดยสมาชิกขององค์กรจะพิจารณาจากความมั่นคงในงาน ตำแหน่ง และสถานะขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อรายได้ การใช้จ่าย และสถานะครอบครัวของเข้า

3. ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม (Social Belonging Needs) มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่อยู่ร่วมกันเป็นสังคมที่ต้องการปฏิสัมพันธ์และความผูกพันกับบุคคลอื่น ตลอดจนได้รับการยกย่องว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นเมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนอง และได้หลักประกันว่าเข้าสามารถจะดำรงชีวิตได้อย่างปลอดภัย แล้ว เขายังต้องการและก้าวเข้าเป็นสมาชิกในสังคม โดยเฉพาะการยอมรับและการสนับสนุน

ทางด้านจิตใจจากภายในองค์กร ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน และอยากร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม อันได้แก่ ความรัก ความเป็นเจ้าของ ความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วม การเข้าหมู่เข้าพวก ความเป็นที่ยอมรับ และมิตรภาพ

4. ความต้องการการยอมรับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะมีความรู้สึกภูมิใจในตนเอง จากการได้รับการยกย่องและนับถือจากบุคคลอื่น โดยที่มีความรู้สึกภาคภูมิใจ ของบุคคลจะมาจากการชื่อเสียง เกียรติยศ การสรรเสริญ การได้ความเคารพ ความเป็นอิสระภาพ การประ深交ความสำเร็จและการได้รับการยกย่องสรรเสริญจากภายนอก เช่น สถานภาพ เป็นที่ยอมรับ และได้รับการเอาใจใส่ ดังที่เราจะได้เห็นจากการที่บุคคลที่มีหน้าที่การทำงานและรายได้มั่นคง มีตำแหน่งหน้าที่และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม ต่างพากันเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมเพื่อให้ได้รับการยอมรับและความชื่นชมจากบุคคลอื่น ดังนั้นองค์กรจึงสมควรต้องจัดตำแหน่งงานที่สำคัญ มีความรับผิดชอบในงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความพอใจ

5. ความต้องการที่ประสบความสำเร็จในชีวิต (Needs for Self Actualization) อันได้แก่ ความต้องการสูงสุดในชีวิตของคน การทำอะไรเพื่อที่จะให้สำเร็จในสิ่งตนมองเห็นคาดหวังในขณะที่ตอนนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้มาก่อนหรือต้องการจะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

ในการพัฒนาของแรงจูงใจ Maslow ให้ความเห็นว่าแต่ละระดับในระดับการปักครองต้องเป็นที่พึงพอใจที่เป็นรูปเป็นร่าง ก่อนที่จะมีการกระตุ้นต่อไป และทันทีที่ความต้องการอันหนึ่งถูกทำให้เป็นที่พอใจแล้ว พฤติกรรมเช่นนั้นก็จะไม่ได้รับการกระตุ้นอีกต่อไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งความต้องการแต่ละอย่างเมื่อถูกทำให้เป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการตัดไปก็จะซึ่นมาแทนที่ ปรากฏตามรูปด้านบน แต่ละบุคคลจะเคลื่อนที่ตามความต้องการในระดับต่างๆ จากจุดยืนของแรงจูงใจ ทฤษฎีของ Maslow เสนอว่า แม้ว่าไม่มีความต้องการใดถูกทำให้สมบูรณ์ก็ตาม ความต้องการที่ถูกทำให้พึงพอใจอย่างแท้จริงจะไม่เป็นแรงจูงใจอีกต่อไปกับเอกบุคคล ถ้าคุณต้องการจูงใจครัวสักคน Maslow ได้อธิบายว่า คุณต้องเข้าใจระดับ ซึ่งแต่ละคนอยู่ในระดับขั้นที่แตกต่างกัน และมุ่งสู่ความต้องการความพึงพอใจในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไป ผู้บริหารที่ยอมรับ Maslow's hierarchy พยายามที่จะเปลี่ยนองค์การและวิธีปฏิบัติในการจัดการ เพื่อที่ความต้องการของลูกจ้างจะได้เป็นที่พอใจ นอกจากนี้ Maslow ได้แยกความต้องการ 5 ประการ ไปสู่ระดับความต้องการระดับสูง (Secondary หรือ Advanced Needs) และระดับความต้องการต้น (Primary Needs) ความต้องการทางด้านจิตวิทยา และความปลดปล่อย ได้ถูกบรรยายอยู่ใน lower – order needs (ความจำเป็นในระดับล่าง) ส่วนของสังคม ความเป็นที่ยอมรับ สรรเสริญ หรือความบรรลุถูกยกภาพแห่งตน ได้ถูกจัดไว้ในความต้องการระดับที่สูงกว่า ความแตกต่างระหว่างสองระดับดังกล่าวถูกทำขึ้นบนหลักการที่ว่า ความต้องการในระดับสูงกว่าถูกทำให้พึงพอใจภายในและความต้องการในระดับล่างถูกทำให้พึงพอใจจากภายนอก ในความเป็นจริง ข้อสรุปที่เป็นธรรมชาติจากการแบ่งจัดหมวดหมู่ของ

Maslow ก็คือ ในเวลาที่เศรษฐกิจเพื่องฟูคนงานที่ถูกจ้างแบบการส่วนใหญ่จะได้พบกับความต้องการในส่วนล่างนี้อย่างเป็นแก่นสาร ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ได้รับการด้อนรับอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะท่ามกลางผู้บริหารระหว่าง ปี ค.ศ.1960 และ ค.ศ.1970 ด้วยเหตุผลที่ว่า ทฤษฎีนี้ง่ายเป็นครรภ์ แต่ไม่สามารถยืนยันได้ด้วยการทดสอบได้ ถึงแม้จะถูกวิจารณ์ขาดข้อมูลและการสนับสนุนทางวิทยาศาสตร์ ตลอดจนไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ แต่ทฤษฎีของ Maslow ก็ได้รับการกล่าวถึง และได้รับการยอมรับในฐานะการเป็นดั้นแบบของการศึกษาการจูงใจในปัจจุบัน ตลอดจนสามารถนำไปประยุกต์ในการจูงใจบุคคลภายในองค์กรได้ ซึ่งจะเห็นได้จากข้อแนะนำในการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นทางการที่แสดงในตารางที่ 1

ตาราง 1 ร่างวัลและภาระปฏิภากยในองค์กรที่สัมพันธ์กับความต้องการตามลำดับของ Maslow

### ตาราง 1 (ต่อ)

ความต้องการ	รางวัลและการปฏิบัติ
ความต้องการการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำการหมุนเวียนงานให้บุคคล เพื่อให้มีประสบการณ์ที่หลากหลาย</li> <li>- ให้โอกาสในการนำเสนอวัตกรรมและการเสียงในโครงการใหม่ๆ</li> <li>- ส่งเสริมให้มีการสื่อสารโดยตรงกับบุคคลอื่นๆ เช่น ลูกค้า ผู้บริโภค ผู้ขายวัสดุดิน</li> <li>- เปิดโอกาสและส่งเสริมการควบคุมตนเอง</li> <li>- ให้ผลตอบแทนเป็นรางวัลต่อพฤติกรรมที่ยอดเยี่ยม</li> </ul>

#### 1.6.2 ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Needs Theory)

เมอร์เรย์ (Murray, อ้างถึงใน ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2547 : 195) กล่าวคือ ในเวลาเดียวกันบุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านสูง และความต้องการด้านต่างๆได้ ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) ความต้องการมิตรสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น คำนึงถึงการยอมของเพื่อนร่วมงาน
3. ความต้องการอิสระ (Need for Autonomy) ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง
4. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) ความต้องการจะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

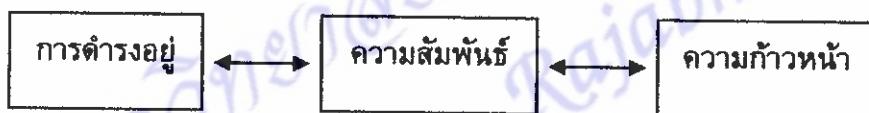
#### 1.6.3 ทฤษฎี ERG

เคลย์ตัน, อัลเดอเฟอร์ (Clayton Alderfer อ้างถึงใน ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2547 : 186 - 187) นักวิชาการแห่งมหาวิทยาลัยเบล ศรีรัฐอเมริกา ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการค่าร่วมอยู่ ความสัมพันธ์ และความก้าวหน้าที่เรียกร่วมกันว่า ทฤษฎี ERG (ERG Theory) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow โดยที่ Alderfer ได้สรุปว่า ความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ความต้องการในการดำรงอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่จะดำรงชีพ โดยบุคคลจะมีความต้องการขั้นพื้นฐานต่างๆ เพื่อให้เขามีชีวิตอยู่ได้ เช่น อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น ซึ่งสามารถเปรียบได้กับความต้องการระดับดันในลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการในการติดต่อสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม เช่น ความรัก การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น เป็นต้น เพื่อจะอาศัยและช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งเปรียบได้กับความต้องการการยอมรับนับถือและความต้องการทางสังคมของ Maslow

3. ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการจะก้าวหน้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยบุคคลจะต้องการความสำเร็จและความภาคภูมิในผลงานและความสามารถของตน ซึ่งเปรียบได้กับความต้องการการยอมรับนับถือและความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจของ Maslow



ภาพประกอบ 2 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

ถึงแม้ทฤษฎี ERG จะมีพื้นฐานคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow แต่ก็มีความแตกต่างที่สำคัญคือ Alderfer มีความเห็นว่า บุคคลมีความต้องการทั้งสามส่วนในตัวเอง และสามารถเกิดความต้องการได้มากกว่าหนึ่งกลุ่มในเวลาเดียวกัน และเขาได้อธิบายปฎิกริยาของบุคคลเมื่อไม่สามารถบรรลุความต้องการ โดยอาศัยหลักการความพึงพอใจความก้าวหน้า (Satisfaction-progression Principle) และหลักการความไม่พอใจที่ถดถอย (Frustration - regression Principle) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เมื่อบุคคลทำการแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการ แล้วความต้องการนั้นของเขายังไม่ได้รับการตอบสนอง เขายังจะให้ความสำคัญกับความต้องการอื่นแทน ตัวอย่างเช่น ถึงแม้บุคคลจะไม่ภาคภูมิใจกับงานที่เข้าชากและ naïve ของเขา แต่เขาคงปฏิบัติงานนั้นอยู่ เนื่องจากเขามีความรู้และทักษะขั้นสูงที่เห็นอกว่างานนี้ ขณะเดียวกันงานนั้นก็ให้รายได้ที่ดีและความมั่นคงแก่เขาและครอบครัว เป็นต้น ทำให้นักวิชาการหลายคนให้การยอมรับว่าทฤษฎี ERG มีความเป็นจริงในการอธิบายความต้องการของมนุษย์มากกว่าทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow อย่างไรก็ตามเนื่องจาก Maslow เป็นบุคคลที่ทำให้สังคมมนุษย์ตื่นตัวและสนใจ

เรื่องความต้องการและการชูงใจของบุคคล แนวความคิดของเขางึงได้รับการกล่าวถึงและนำมาใช้มากกว่าทฤษฎีใหม่ ที่มีความถูกต้องและสมบูรณ์กว่าในหลาย ๆ ทฤษฎี

### 1.7 แนวคิดปัญหาที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน

กันดยา เพิ่มผล (2541) กล่าวถึงปัญหาที่ทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงาน ได้ดังนี้

1.7.1 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล สาเหตุใหญ่หรือสำคัญที่สุดคือ การเอกสารัด เอาเปรียบกันในสถานที่ทำงาน ภายในสถานที่ทำงาน คนที่เป็นผู้บังคับบัญชาต้องคอย ระมัดระวังอย่าปล่อยให้ลูกน้องที่ทำงานร่วมกันอยู่นั้นเอกสารักເเอกสาริกกัน เพาะสักหากปล่อย เอาไว้อาจจะเกิดความขัดแย้งทำให้เสียการเสียงาน หรืออาจเสียคนได้ หัวหน้างานต้องพยายาม ลดอคติส่องดูแล หรืออาจกล่าวตักเตือนลูกน้องที่เอกสารักເเอกสาริกเพื่อร่วมงาน เดียวจะกล้ายเป็นว่า เธอสามารถทำได้ ฉันก็ทำได้ งานก็พลอยเสียหายไปด้วย อย่าปล่อยให้เรื่องเล็กๆ กลายเป็น เรื่องใหญ่

1.7.2 ลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยทั่วไปคนส่วนใหญ่พอใจที่ได้ ทำงานที่ท้าทายความสามารถ ทำให้เขาได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทำงานให้ประสบผลสำเร็จซึ่ง ก็จะนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน ลักษณะที่ท้าทายจะทำให้คนทำงานรู้สึกผูกพันกับงานมาก ขึ้นด้วย แต่ถ้าเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย สามารถนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ใน ระดับสูง และจะแสดงออกมากในรูปของการขาดงาน หรือการลาออกจากงานได้ การกำหนด มาตรฐานของงาน ถ้างานได้รับการกำหนดมาตรฐานไว้แน่นอน และมีการแบ่ง ความรับผิดชอบตามความสามารถช้านาญจะเกิดความพึงพอใจในระดับสูง แต่ถ้างานที่ไม่ได้กำหนด มาตรฐานและไม่แบ่งความรับผิดชอบไว้คระดับที่ต้องทำอะไร และทำอย่างไรหรือการกำหนด มาตรฐานที่เข้มงวดเกินไปก็จะเกิดความเบื่อหน่าย และเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิด ความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น

1.7.3 ผลตอบแทน อัตราจ้าง มีความหมายต่อความเท่าเทียมกันต่อคนใน สังคมของคนทำงานด้วยกันเอง มักจะเปรียบเทียบค่าจ้างที่ตนได้รับกับคนกลุ่มอื่นที่ทำงาน ประเภทเดียวกันกับเขา ถ้าค่าจ้างที่ได้รับเท่าเทียมกันก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น แต่ถ้า หากได้รับไม่เท่าเทียมกันก็จะเกิดความไม่พึงพอใจแต่ถ้าคนทำงานประเภทใดก็ตามอัตราค่าจ้าง ที่ได้รับสามารถตอบสนองความต้องการของคนและครอบครัวได้ เนาก็จะเกิดความพึงพอใจใน งานนั้น

## 1.8 แนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

ศาสตร์สาขาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านสังคม หรือทางวิทยาศาสตร์ ธรรมชาติ ย่อมจะมีปรัชญาและแนวความคิดเบื้องต้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแนวความคิดให้ กว้างขวางออกไป และแนวความคิดต่างๆ ของมนุษยสัมพันธ์นั้นเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้าน ธรรมชาติของมนุษย์ และธรรมชาติขององค์การ

ธรรมชาติของมนุษย์ (The Nature of Man) มีสมมุติฐานไว้ 4 อาย่าง คือ

1.8.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) ถึงแม้ว่าบุคคล มีลักษณะบางอย่างร่วมกัน เช่น มีรัก โลภ โกรธ หลง มีเคราะ มีสุข แต่การแสดงออกหรือการรับรู้ ของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป ดังนั้นเราจะต้องยอมรับลักษณะเอกลักษณ์ของบุคคล เมื่อมีปัญหา ได้เกิดขึ้น เราต้องพิจารณาหัวใจบุคคลและพิจารณาหากลุ่มบุคคลด้วย แต่อย่างไรก็ตาม การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสำคัญมาก

1.8.2 คำนึงบุคคลในลักษณะส่วนรวมของเอกลักษณ์ (A Whole Person) ใน การรับบุคคลเข้าทำงาน บางที่เราคำนึงถึงทักษะที่เขามีอยู่ คำนึงถึงความสามารถ ความฉลาด ที่เขามีอยู่แต่อย่างไรก็ตามเวลาเรายอมรับบุคคลไม่ใช่ส่วนใดส่วนหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น เราจะต้องยอมรับว่า วิธีดำเนินชีวิตของเขาน่าไม่ว่าที่บ้านหรือที่ทำงาน จะแยกจากกันไม่ได้ และบุคลิกภาพของเขาน่าเป็นลักษณะส่วนรวม

1.8.3 สาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม (Caused Behavior) ตามหลักจิตวิทยา พฤติกรรมทุกอย่างมีมนุษย์กระทำ มีสาเหตุมาจากการด้านความต้องการ ความต้องการของแต่ละบุคคล จะกระตุ้นให้บุคคลกระทำการด้วยตัวเองที่รู้ดี คนภายนอกอาจมองเห็นว่าการที่บุคคลหนึ่งแสดง ความต้องการสิ่งใดออกมาอาจไม่จริงก็ได้ ดังนั้นในการจัดการ ต้องพยายามที่จะกระตุ้นหรือเร้า ให้บุคคลพยายามกระตุ้นวิธีต่างๆ เช่น อาจจ่ายเงินเพิ่มขึ้น หรือยกย่อง หรือยอมรับศักดิ์ศรีของ เขายังนั้นแรงจูงใจมีทั้งที่ง่ายๆ ธรรมชาติ และที่ слับซับซ้อน เพราะถ้าบุคคลในองค์การขาด แรงจูงใจแล้ว เครื่องจักรเครื่องยนต์จะวิเศษอย่างไร ก็ไม่สามารถดำเนินการได้ แม้แต่ทุกสิ่งทุก อย่างเครียมพร้อม แต่ถ้าไม่มีคนนำไปเริ่มก็จะดำเนินงานไม่ได้

1.8.4 ศักดิ์ศรีของมนุษย์ (Human Dignity) มนุษย์เป็นสัตว์สังคม และถือว่า เป็นสัตว์ที่ประเสริฐกว่าสัตว์ทั้งหลาย ต้องการที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างการยอมรับนับถือ และ ศักดิ์ศรี ผู้บริหารจะต้องยอมรับว่าคนงาน หรือผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์เท่ากับตน ทุกคนมีความทะเยอทะยาน มีความสามารถต้องการมีความมีอิสรภาพ และมีความรับผิดชอบ ทั้งผู้บริหารและคนงาน จะต้องปฏิบัติต่อกันอย่างมีจริยธรรม จะต้องยอมรับซึ่งกันและกัน

### 1.9 แนวคิดของคุณภาพสำหรับการบริการ (Service Quality)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้กล่าวถึงแนวความคิดของคุณภาพสำหรับการให้บริการของ Christopher H. Lovelock ไว้ว่า เกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพการบริการโดยคำนึงถึงคุณลักษณะมี 10 ประการ ดังนี้

1.9.1 การเข้าถึงลูกค้า (Access) บริการที่ให้กับลูกค้าที่ต้องอำนวยความสะดวกในด้านเวลาและสถานที่แก่ลูกค้า คือไม่ให้ลูกค้าต้องเดินทาง ทำเลที่ตั้งเหมาะสมอันแสดงถึงความสามารถของการเข้าถึงลูกค้า

1.9.2 การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีการอธิบายอย่างถูกต้องโดยใช้ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจง่าย

1.9.3 ความสามารถ (Competence) บุคลากรที่ให้บริการต้องมีความชำนาญและมีความรู้ความสามารถในการทำงาน

1.9.4 ความมั่นใจ (Courtesy) บุคลากรที่ให้บริการต้องมีมนุษย์สัมพันธ์เป็นที่น่าเชื่อถือ มีความเป็นกันเอง มีวิจารณญาณ

1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Credibility) บริษัทและบุคลากรต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

1.9.6 ความไว้วางใจ (Reliability) บริการที่ให้ลูกค้าต้องสม่ำเสมอและถูกต้อง

1.9.7 การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) พนักงานต้องให้บริการแก่ลูกค้าอย่างรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ

1.9.8 ความปลอดภัย (Security) บริการที่ให้ต้องปราศจากอันตรายความเสี่ยงตลอดจนถึงปัญหาต่างๆ

1.9.9 การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก (Tangible) บริการที่ลูกค้าได้รับต้องทำให้ลูกค้าสามารถคาดคะเนถึงคุณภาพดังกล่าวได้

1.9.10 การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Understanding/Knowing Customer) พนักงานต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และให้ความสนใจตอบสนองความต้องการดังกล่าว

งานที่สำคัญของธุรกิจการให้บริการมี 3 ประการ คือ

1. ความแตกต่างจากคู่แข่งขัน (Competitive Differentiation) คือผู้ประกอบการจะต้องพยายามหาวิธีการหรือแนวทางในการสร้างความแตกต่างในด้านบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งขัน ซึ่งสามารถทำได้ในลักษณะต่างๆ เช่นการเสนอบริการในลักษณะที่มีแนวความคิดหรือเริ่มแตกต่างจากบริการของคู่แข่งทั่วไป (Innovation Features) และให้บริการเสริมที่แตกต่าง

2. คุณภาพในการให้บริการ (Service Quality) คือการรักษาระดับในการให้บริการที่เหนือกว่าคุณภาพเดิม เป็นสิ่งที่สำคัญสิ่งหนึ่งในการสร้างสิ่งที่แตกต่างของการให้บริการโดยเสนอคุณภาพของ การให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ ลูกค้าจะพอใจถ้าเขาได้รับในสิ่งที่เขาก็ต้องการ(Wanted) เมื่อเขามีความต้องการ (When) ณ สถานที่ที่เขาก็ต้องการ (Where) ในรูปแบบที่เขาก็ต้องการ (How) ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องพยายามรักษาคุณภาพของ การให้บริการแก่ลูกค้า และการวิจัยทดสอบความพึงพอใจของลูกค้า เป็นแนวทางหนึ่งของบริษัท ที่ประเมินความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการที่ได้รับเพื่อนำไปปรับปรุงคุณภาพของ การบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

3. ประสิทธิภาพในการให้บริการ (Productivities) ผู้ประกอบธุรกิจที่ให้บริการ ต้องพยายามหรือรักษาประสิทธิภาพการให้บริการให้อยู่ในระดับมาตรฐานโดยที่ยังรักษา คุณภาพของการให้บริการรวมทั้งระดับความพึงพอใจของลูกค้าไว้ด้วย ซึ่งการรักษา ประสิทธิภาพในการให้บริการประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ เช่น การพัฒนาพนักงานที่ให้บริการ มี ประสิทธิภาพในการบริการสูงขึ้น รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการ และการพัฒนา ระบบการบริการในด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

### **1.10 สรุปการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 5 ด้าน ได้ดังนี้**

1.10.1 ด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน ศิริวรรณ สรีรัตน์ (2541) กล่าวว่า ความสามารถของบุคคลากรที่ให้บริการ ต้องมีความชำนาญและมีความรู้ ความสามารถ ในงาน ต้องมีความน่าเชื่อถือ คือ ต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในบริการที่ดี ที่สุดแก่ลูกค้า

1.10.2 ด้านสวัสดิการและความก้าวหน้า Herzberg และเพื่อนร่วมงาน (1950) กล่าวว่า ปัจจัย เช่น ความก้าวหน้าและเจริญเติบโต สถานภาพ เงินเดือน และ ความมั่นคงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ถูกพิจารณาโดยบุคคลหลายคนว่า เป็นสาเหตุ สำคัญของความไม่มีประสิทธิภาพ การประเมินปัจจัยเหล่านี้ในทางที่ดี จะนำไปสู่ความพึงพอใจใน งานที่ทำ

1.10.3 ด้านการมีมนุษย์สัมพันธ์ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิด ความพึงพอใจในการทำงาน จิราวด พลเมธ และสุวิทย์ ชีรศาสตร์ (2537) ได้สรุปไว้ว่าหนึ่งว่า มนุษย์สัมพันธ์และการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทั้งในการติดต่อกับบุคคลภายนอก และ บุคคลภายนอกองค์การเป็นองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงาน

1.10.4 ด้านระบบการทำงาน พรรณาดี สุทธภัคติ กล่าวว่า ระบบการทำงาน เป็นกระบวนการควบคุมวิธีการทำงานไม่ใช่ควบคุมผลที่ทำ และไม่ใช่ปฏิบัติการเพื่อ ให้ความปัญหาที่เกิดขึ้นกับผลงาน แต่เป็นการให้ความใส่ใจต่อกรรมวิธีการทำงาน และ ทำการควบคุมให้อよดูในมาตรฐานที่กำหนด พร้อมๆ กัน การปรับปรุงระบบและวิธีการปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง

1.10.5 ด้านส่งเสริมสนับสนุน สำหรับ ไชยสมบัติ ได้กล่าวเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในการบริการ หรือความสามารถที่จะสร้างความพึงพอใจในการให้บริการได้นั้น การส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหาร ในด้านวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ มีความสำคัญและจำเป็นมาก ในการที่จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรอย่างยิ่งที่จะศึกษาถึงปัจจัยและ อาศัยองค์ประกอบต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้ง ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มาใช้บริการ

## 2.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 งานวิจัยในประเทศไทย

โภวิทย์ พ่วงงาม (2539 : 35) ได้สำรวจภาคสนามถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลที่จัดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2538 โดยภาพรวมพบประเด็น ปัญหาที่คล้ายกัน ดังนี้

1. อาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ใน องค์กรบริหารส่วนตำบล พนวิช วิจัย กล่าวว่า มีปัญหาอุปสรรค ดังนี้

1.1 ที่ทำการ องค์กรบริหารส่วนตำบล ยังไม่มีที่ดังเป็นของตนเอง  
1.2 สถานที่และอุปกรณ์ต่างๆ ใน องค์กรบริหารส่วนตำบล ยังไม่มี พร้อม ไม่ดี และไม่เพียงพอ

2. เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ พนวิชวิจัย กล่าวว่ามีปัญหาดังนี้

- 2.1 ไม่ค่อยมีความรู้และประสบการณ์ กลัวทำงานไม่ดีเท่าที่ควร
- 2.2 ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบ ระเบียบ ข้อบังคับของ องค์กร บริหารส่วนตำบล และไม่ค่อยรู้เรื่องการทำงานในบทบาทหน้าที่และข่าวสารต่างๆ
- 2.3 ประชาชนทั่วไปไม่มีความรู้ความเข้าใจและไม่มีความร่วมมือ
- 2.4 ปลัด องค์กรบริหารส่วนตำบล ที่บรรจุใหม่ยังไม่มีความรู้และ ประสบการณ์ทำงาน
- 2.5 ประธานกรรมการบริหาร องค์กรบริหารส่วนตำบล ยังไม่มีความรู้

**3. เกี่ยวกับการจัดการใน องค์การบริหารส่วนตำบล พบวัยังมีปัญหาดังนี้**

**3.1 งบประมาณล่าช้า งบประมาณที่รัฐบาลที่จัดสรรให้น้อยและไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประชาชน**

**3.2 การประชุมของสมาชิกสภา องค์การบริหารส่วนตำบล ไม่ตรงตามเวลา ไม่ค่อยพร้อมเพียงกัน**

**3.3 บทบาทของผู้หัวئูงในที่ประชุมมีน้อย**

**3.4 การแสดงความคิดเห็นยังไม่กล้าแสดงออก**

**3.5 การทำงานยังไม่ทันงบประมาณเนื่องจากงบประมาณล่าช้า**

**3.6 ขาดความสามัคคี ขาดการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ที่ดี**

รัศดิการ ทิพย์มหิงษ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การใช้ด้วยวัดประสิทธิภาพของงานในการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน จากการศึกษาพบว่า สำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนสามารถกำหนดด้วยวัดประสิทธิภาพของงานตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัด ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 การให้บริการด้านการรับ – จ่ายเงินให้กู้นุ้มเป้าหมายเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว เป็นปัจจุบันและมีประสิทธิภาพ ด้วยเวลาโดยเฉลี่ยในช่วงระยะเวลาปกติ การตรวจสอบมัดธีภารทั่วไป รวมทั้งการรับเงินตามใบนำส่งไม่เกิน 1 วัน ทำการนับจากวันรับเอกสาร ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

วัตถุประสงค์ที่ 2 การบริหารเงินคงคลังให้เหมาะสมเพียงพอต่อความต้องการภายในเขตท้องที่รับผิดชอบ ด้วยเวลาโดยเฉลี่ยในเดือนปกติเปรียบเทียบกับวงเงินเก็บรักษา โดยมีเงินคงคลังโดยเฉลี่ยในเดือนปกติตามกว่าวงเงินเก็บรักษา ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุงและพอใช้

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำมาใช้ในการจัดทำบัญชี และรายงานการเงินของแผ่นดิน (ส่วนภูมิภาค) ที่ถูกต้อง ด้วยเวลาในการจัดส่งงบการเงินของแผ่นดิน (ส่วนภูมิภาค) ให้คลังเขต ตามเวลาที่กำหนดภายใน 3 วันทำการของเดือนถัดไปโดยสามารถส่งงบการเงินของแผ่นดิน (ส่วนภูมิภาค) ให้คลังเขตได้ภายใน 1 วันทำการ ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ระดับดีมาก

วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อให้มีระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ด้วยเวลาในการจัดส่งงบการเงินชุดส่วนราชการให้คลังเขต ตามเวลาที่กำหนดภายใน 4 วันทำการของเดือนถัดไป โดยสามารถส่งงบการเงินชุดส่วนราชการให้คลังเขตได้ภายในเวลามากกว่า 4 วันทำการ จำนวน 4 เดือน ภายในระยะเวลา 4 วันทำการ และภายใน 1 วันทำการจำนวน 1 เดือน ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุง ปกติ ดีมาก

**วัตถุประสงค์ที่ 5** เพื่อให้การปฏิบัติงานในฐานะผู้แทนกองทุนบำเหน็จบำรุง  
ข้าราชการ เป็นไปตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ดัวชี้วัดคือ รายงานตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน  
ของกองทุนบำเหน็จบำรุงข้าราชการ มีความถูกต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 โดยได้คะแนนจาก  
การดำเนินงานของ กบข. มากกว่าร้อยละ 90 จำนวน 4 เดือนและน้อยกว่าร้อยละ 90 จำนวน  
2 เดือน ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับปรับปรุงและดีมาก

**วัตถุประสงค์ที่ 6** เพื่อให้มีการควบคุมดูแลการเรียกเก็บเงินตามเช็ค  
ผลประโยชน์อย่างเคร่งครัด ดัวชี้วัดคือ รายงานผลการตรวจสอบของสำนักงานคลังเขตถูกต้อง  
ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยได้คะแนนจากการดำเนินการทุกเดือนมากกว่าร้อยละ 80 ซึ่งมี  
ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก

**วัตถุประสงค์ที่ 7** เพื่อเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามนโยบายของกรม  
ดัวชี้วัดคือ รายงานผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณร้อยละที่กรมบัญชีกลางกำหนด โดยมี  
ผลการเบิกจ่ายสูงกว่าร้อยละที่กรมบัญชีกลางกำหนด ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก

วิไลวรรณ วรรณโชติพาเวช (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง  
ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ ความถนัดทางช่างกับประสิทธิภาพในการทำงาน  
ของช่างในศูนย์บริการรถยนต์ ผลวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของช่าง ไม่มีความสัมพันธ์  
กับประสิทธิภาพในการทำงานของช่าง และความฉลาดทางอารมณ์และความถนัดทางช่างที่อยู่  
ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าช่างที่มีความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพ  
ในการทำงานแตกต่างกัน และช่างที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าช่างที่มีความฉลาด  
ทางอารมณ์ปกติ จะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าช่างที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของ  
หัวหน้าช่างที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำกว่าปกติ

สุภาวดี ทองจันทร์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การออกแบบ  
ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ของสำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ โดยมี  
แนวคิดของตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไว้ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจ  
ของลูกค้าด้านกระบวนการรับปฎิบัติงานภายใต้องค์กรด้านการเรียนรู้และการเดินทางขององค์กร  
จากนั้นเป็นขั้นตอนของการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับ  
เป้าหมายในแต่ละด้าน ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่  
มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของการสื่อสารแห่งประเทศไทยให้เป็นไป  
ด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาระบบการสื่อสาร  
มีการให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้องและประทับใจแก่ประชาชน อีกทั้งต้องเพิ่มความสามารถในการ  
การทำกำไรไปพร้อมๆ กับการพัฒนาทั้งค้า卸โภคในโลยี สถานที่ และบุคลากร pragmaphol ดังนี้

ด้วยผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านความพึงพอใจของลูกค้า คือ แบบแสดงความคิดเห็นของลูกค้า เปอร์เซ็นต์การใช้บริการหลังการขาย เปอร์เซ็นต์การเพิ่มขึ้นของลูกค้า ด้วยวัดการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการ การปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ เปอร์เซ็นต์การทำงานผิดพลาดของพนักงาน แบบทดสอบความรู้ของพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินโครงการหรือแผนปฏิบัติงาน ด้วยผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และการเดินทางขององค์กร คือจำนวนการกิจของพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ จำนวนเทคโนโลยี การสื่อสารใหม่ๆ ที่ให้บริการแก่ลูกค้า ประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติเมื่อเทียบกับคู่แข่งขัน ด้วยผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน คือ เปอร์เซ็นต์การเจริญเติบโตของยอดขาย เปอร์เซ็นต์การเพิ่มขึ้นของรายได้ ความสามารถในการทำกำไร

ผ่องพรรณ จันทร์โอชา (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดพิษณุโลก รวม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงของธนาคาร ด้านระบบบริหารของธนาคาร ด้านระบบบริการของธนาคาร ด้านสวัสดิการของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดพิษณุโลก รวม 6 สาขา จำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นด้วยตนเอง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที่ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารของธนาคาร ระบบบริการของธนาคาร ระบบสวัสดิการของธนาคาร โอกาสและความก้าวหน้าของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดพิษณุโลก อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านความพึงพอใจต่อความมั่นคงของธนาคารที่อยู่ในระดับมากที่สุด

2. พนักงานที่มีสถานภาพในหน่วยงานต่างกันมีความพึงพอใจแตกต่างกัน
3. พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน
4. พนักงานที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

## 2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เซอร์จิวานนี (Sergivanni, 1970) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู โดยศึกษาจากครูในโรงเรียนทั้งในเมืองและชนบท ในเขตการศึกษาต่างๆ ของมอนโรเคนท์ รัฐนิวยอร์ก จำนวน 3,682 คน โดยมีความมุ่งหมายที่จะทราบว่า ปัจจัยที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน มีความลับพันธ์กันหรือไม่ และเพื่อศึกษาว่า เพศ ตำแหน่ง ประเภทของโรงเรียน มีผลต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและความไม่พึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ครู

มีความพึงพอใจในการทำงาน และไม่ความพึงพอใจในการทำงาน มีความเป็นอิสระไม่มีข้อแก้กัน และพบว่ากลุ่มปัจจัยที่ทำให้ครูพึงพอใจในการทำงาน องค์ประกอบลักษณะของงานเป็น องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ส่วนเพศ ตำแหน่ง และประเภทของโรงเรียน ไม่มีผลทำให้ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมิด (Schmid, 1955) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ทฤษฎีของเยอร์สเบิร์ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็น ผู้บริหาร โรงเรียนจำนวน 75 คน ผู้ช่วยบริหาร จำนวน 24 คน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 25 คน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้นส่วนมากเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความพึงพอใจในการทำงาน ในส่วนของผู้บริหารมีความพึงพอใจอย่างสูง ในองค์ประกอบด้าน ความสำเร็จของงานการยอมรับนับถือและความก้าวหน้าในตำแหน่งการทำงาน ส่วนองค์ประกอบ ที่ไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน นโยบาย และ การบริหาร

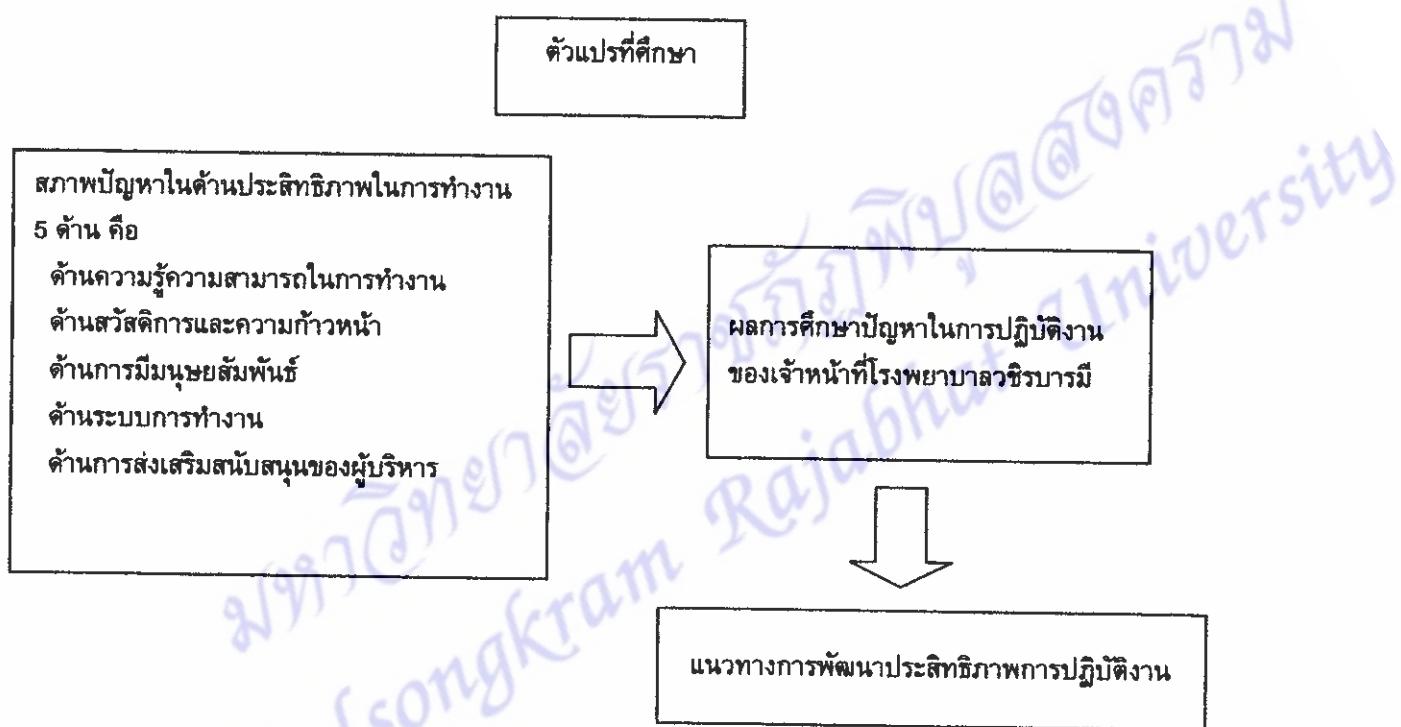
จาمانน์ (Jammann, 1975) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ในงานของพยาบาล จากการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ลักษณะงาน ผลสัมฤทธิ์การใช้ความรู้ความสามารถ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคง ในงาน ทักษะความสามารถ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความสัมพันธ์ กับผู้บริหารที่รับผิดชอบ การควบคุมงาน การนิเทศงาน สถานภาพของงาน และระดับวุฒิ การศึกษา ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจในการทำงานคือ นโยบายและการบริหาร ส่วนองค์ประกอบที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจในงานคือ การทำงานเป็นกลุ่ม การเลื่อน ตำแหน่ง และผลประโยชน์ที่ได้รับ

จากการวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ พoSru ได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ องค์ประกอบ หลักๆ ได้แก่ นโยบาย การบริหารงาน โอกาสและความก้าวหน้า ความสำเร็จของงาน ลักษณะ ของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ค่าตอบแทนเงินเดือนหรือสวัสดิการ ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ แตกต่างกันไปตามลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคลากร อยู่ในสภาพที่ต่างกัน เช่น ระดับของการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน หรือประสบการณ์ เป็นต้น

นอกจากนี้จะเห็นว่าการวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศให้ความสำคัญ ต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ อย่างกว้างขวาง และพยายาม ที่จะคิดค้น เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรให้พบความพึงพอใจใน ด้านต่างๆ เพื่อบรรลุผลตามจุดประสงค์ และให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากที่สุด

### 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จังหวัดพิจิตร ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ไว้ดังนี้



ภาพประกอบ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย