

## บทที่ 2

### เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิจัย ดังนี้

#### 2.1 การจัดการองค์กร

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด

2.1.2 รูปแบบการบริหารจัดการ

#### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจ

2.2.4 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัซเบอร์ก (Two-Factors Theory)

2.2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

2.2.6 ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

#### 2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 การจัดการองค์กร

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทของชาวญี่ปุ่นที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน จากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทย

จดทะเบียนจัดตั้งบริษัท เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2539 ที่ตั้งบริษัท นิคมอุตสาหกรรม สหรัตนนคร เลขที่ 115/5 หมู่ 4 ตำบลบางพระครู อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีพื้นที่ทั้งหมด 21 ไร่ (33,780 ตารางเมตร) โดยเป็นตัวอาคารโรงงาน 15,962 ตารางเมตร มีผู้ถือหุ้น เป็นบริษัทแม่ทั้งหมด คือเป็นของชาวญี่ปุ่น 100% ประเภทของกิจการเป็นอุตสาหกรรมการผลิต / ประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ คือแผงวงจรไฟฟ้า

บริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ประเทศญี่ปุ่น และมีบริษัทในเครืออีกหลายประเทศ ได้แก่

1. ประเทศญี่ปุ่น (สำนักงานใหญ่)
2. ประเทศฟิลิปปินส์
3. ประเทศอินโดนีเซีย
4. ประเทศจีน
5. ประเทศเวียดนาม
6. ประเทศไทย

### 2.1.2 การบริหารจัดการของบริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลในระบบ ISO 9001:2000 เป็นระบบคุณภาพเกี่ยวกับเอกสารต่างๆ , ISO / TS 16949 เป็นระบบคุณภาพที่เกี่ยวกับชิ้นส่วนของอุตสาหกรรมยานยนต์ , ISO 14001 เป็นระบบคุณภาพที่เกี่ยวกับทางด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งจากการที่บริษัท คาโต้เล็ก(ประเทศไทย) จำกัด ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลนั้น ทำให้บริษัท คาโต้เล็ก ( ประเทศไทย) จำกัด เป็นที่เชื่อถือได้ของลูกค้า ซึ่งทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจในคุณภาพของสินค้าที่บริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ผลิต

#### ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร

ฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัทฯ ได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนา และปรับปรุงระบบ การบริหารจัดการ และความมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องโดยการ

1. สื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับความสำคัญในการตอบสนองข้อกำหนดของลูกค้าและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2. จัดตั้งนโยบายคุณภาพและวัตถุประสงค์คุณภาพ
3. จัดให้มีการทบทวนของฝ่ายบริหาร
4. จัดให้มีทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานและระบบบริหารคุณภาพ

#### การให้ความสำคัญกับลูกค้า

บริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด มีการบริหารงานโดยมีการกำหนด นโยบายคุณภาพไว้อย่างชัดเจน รวมถึงการให้ความสำคัญกับลูกค้า ซึ่งฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัท ได้มีการกำหนดให้ผู้จัดการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายประกันคุณภาพ ทำการวิเคราะห์พิจารณาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเปลี่ยนความต้องการและความคาดหวังให้เป็นข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และของลูกค้าตลอดจนทำให้บรรลุผลในการพิจารณาความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ บริษัทได้ทำการพิจารณากฎหมายและ

ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องรวมถึงพันธผูกพันของผลิตภัณฑ์ที่บริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด มีต่อลูกค้า

### นโยบายคุณภาพ

นโยบายคุณภาพ ฝ่ายบริหารระดับสูงของบริษัท ได้มีการจัดตั้งนโยบายคุณภาพให้เหมาะสมกับเป้าหมายของบริษัท และแสดงถึงความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองข้อกำหนดของลูกค้าและการปรับปรุงอยู่เสมอ และเป็นกรอบในการจัดตั้งและทบทวนวัตถุประสงค์คุณภาพและการกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลวัตถุประสงค์คุณภาพ เพื่อให้ประเมินประสิทธิภาพของระบบบริหารคุณภาพ รวมถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทางบริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการสื่อสารนโยบายคุณภาพเพื่อให้พนักงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่บริษัทฯ กำหนดไว้ได้

นโยบายคุณภาพของบริษัท คือ “คุณภาพ คือ วิถีชีวิตของพวกเรา” (Quality is our way of life)

Quality to provide reliable product to Customers and to make continuous improvement. เรา จะผลิตผลิตภัณฑ์ที่เชื่อถือได้ให้ลูกค้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Cost to control our process for zero defect. เราจะควบคุมการผลิตเพื่อให้ของเสียเป็นศูนย์

Delivery to delivery on time. เราจะส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ตรงต่อเวลา

Safety to secure safety on all activities including all production process. เราจะรักษาความปลอดภัยในทุก ๆ กิจกรรม และทุกขั้นตอนการผลิต

Green procurement to control the usage of hazardous chemical in products and material by identify all production process. เราจะควบคุมการใช้สารเคมีอันตรายในผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบ โดยการคัดแยก, ซ้ำบ่งในทุก ๆ ขั้นตอนการผลิต

นโยบายคุณภาพของบริษัทคาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด จะมีการถ่ายทอดไปยังพนักงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องภายในบริษัท เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในการนำไปปฏิบัติ และดำรงไว้ตลอดไป

### การบริหารทรัพยากร

บริษัทคาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการพิจารณาและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินการและปรับปรุงกระบวนการของระบบการบริหารคุณภาพ และเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ ผู้จัดการแต่ละแผนกมีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในหน่วยงานของตน

### **ทรัพยากรบุคคล**

ทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่ง บริษัทคาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด จึงได้มีการคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับงานแต่ละตำแหน่ง โดยพิจารณาจากประวัติ ทางด้านการศึกษา ฝึกอบรม ทักษะ และประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น

บริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด ได้จัดให้มีการฝึกอบรมให้กับบุคลากรใน แต่ละตำแหน่งงาน โดยจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกบริษัท และหลังจากฝึกอบรม แล้วต้องมีการประเมินผลของการฝึกอบรมด้วย

### **การกระตุ้นและการกระจายอำนาจไปสู่พนักงาน**

บริษัทคาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด มีกระบวนการในการกระตุ้นพนักงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์คุณภาพ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเพื่อสร้างภาวะแวดล้อมในการ ส่งเสริมนวัตกรรม กระบวนการรวมถึงการส่งเสริมจิตสำนึกทางด้านคุณภาพและด้านเทคนิคทั่วทั้ง บริษัท เช่น กิจกรรม 7S , Quality Team บริษัทมีการวัดระดับผลการประเมินว่า บุคลากรมีความ ตระหนักถึงความสัมพันธ์และความสำคัญของกิจกรรมของตนตลอดจนการสนับสนุนให้ วัตถุประสงค์บรรลุผลได้

### **สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน**

บริษัทคาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด มีการกำหนด จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน ต่าง ๆ และบำรุงรักษาอุปกรณ์สนับสนุนอื่น ๆ อาทิ เช่น การบริการขนส่งและเครื่องมือสื่อสาร และบริษัทฯ ได้จัดให้มีการเตรียมแผนฉุกเฉินในการตอบสนองข้อกำหนดของลูกค้า เมื่อมี เหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นอย่าง เช่น การหยุดชะงักของสาธารณูปโภคพื้นฐาน แรงงานขาดแคลน ความบกพร่องของเครื่องจักร อุปกรณ์หลัก และผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหาที่ส่งคืนจากลูกค้า

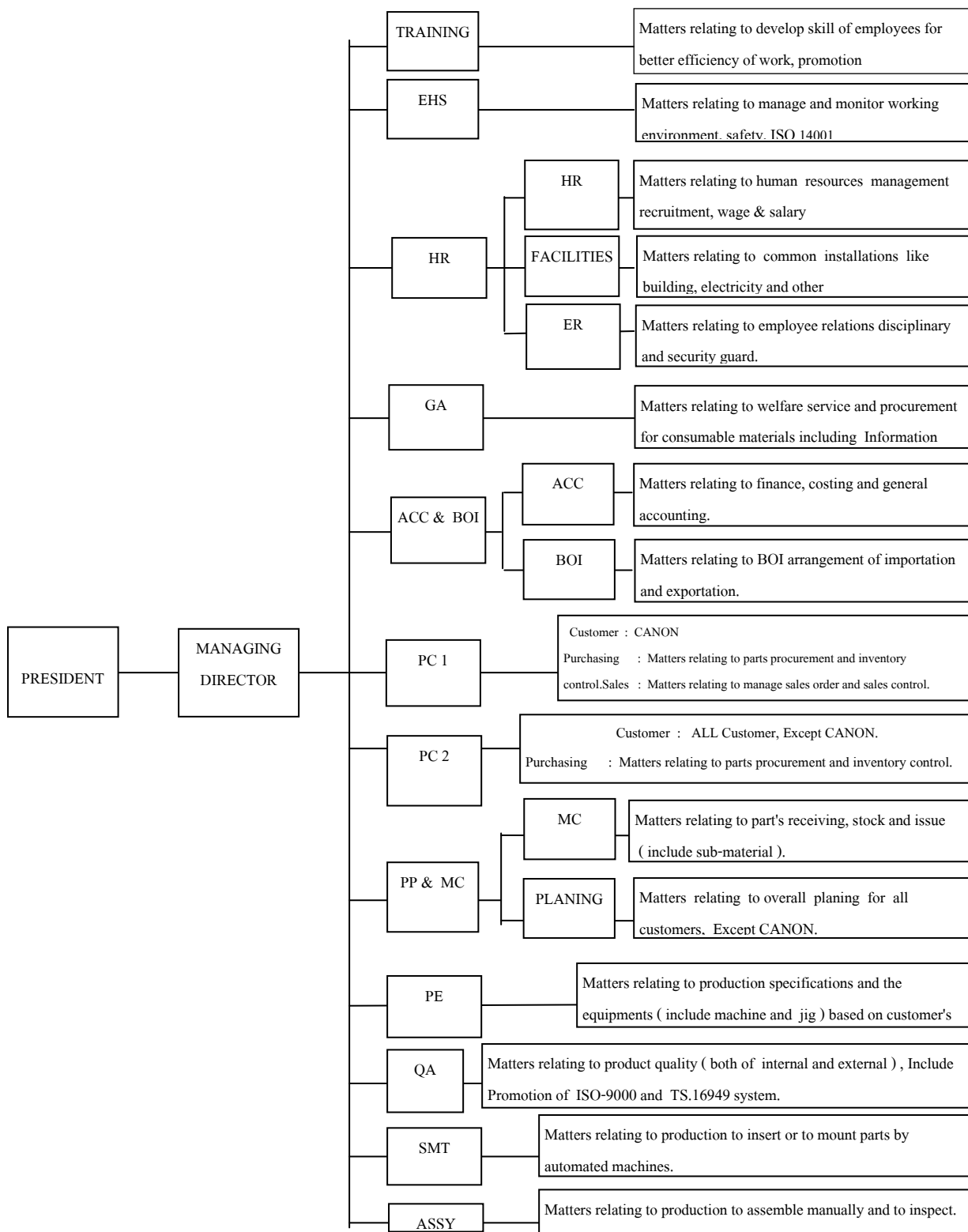
### **สภาพแวดล้อมในการทำงาน**

บริษัทคาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด มีการกำหนดและจัดการปัจจัยที่เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เช่น เสียง แสง ความสะอาดและปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็น ในการทำให้ผลิตภัณฑ์ / บริการเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า บริษัทฯ มีการระบุเกี่ยวกับความ ปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ และวิธีการที่จะลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นให้น้อยที่สุดกับพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต

### **โครงสร้างการบริหารงาน**

บริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด มีโครงสร้างการบริหารงาน และมีการบรรยาย ลักษณะงานของแต่ละแผนกไว้ ดังภาพประกอบ 2

**KATOLEC ( THAILAND ) JOB ASSIGNMENT BY DEPARTMENT**



ภาพประกอบ 2 แสดงโครงสร้างการบริหารงานของ บริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด

ที่มา : บริษัท คาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด , (2551 : 21)

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 2.2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Efficiency) นั้น โดยทั่วไปมักหมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน (Performance) กล่าวคือเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ก็คือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง และในทางกลับกันหากมีผลการปฏิบัติงานไม่ดี ก็คือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ ซึ่งได้มีการให้คำนิยามที่เป็นความหมายของประสิทธิภาพโดยนักวิชาการชาวต่างประเทศ และนักวิชาการของไทย ดังต่อไปนี้

#### ความหมายของประสิทธิภาพ

ฮาร์ริงตัน (Harrington, 1996 ; อ้างถึงในปิติ วัลยะพีชร. 2548 : 17) ได้ให้คำนิยามประสิทธิภาพรวมขององค์กร โดยให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์กร (Organization's structure and its goals) ซึ่งกำหนดหลักประสิทธิภาพไว้ 12 ประการ ที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบโดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly defined ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการ เพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถ สร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้ และคำแนะนำให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
3. คำแนะนำที่ดี (Competent counsel) ผู้บริหารต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
4. วินัย (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์กรเพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ
5. ความยุติธรรม (Fair deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม
6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง และแน่นอน (Reliable, diate, accurate, and permanent records) ผู้บริหารควรมีข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ
7. ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อให้องค์กรทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย
8. มาตรฐานและตารางเวลา (Standards and schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
9. สภาพมาตรฐาน (Standardized conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
10. การปฏิบัติการณ์ที่มีมาตรฐาน (Standardized operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written standard – practice instructions)

ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร

12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงาน  
สำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

เฮอริชเบิร์ก (Herzberg. 1960 : 180 – 181 ; อ้างถึงในปิติ วัลยะเพ็ชร. 2548 : 21) ได้ให้  
ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า ถ้าพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ให้ดูจาก  
ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับ เพราะฉะนั้นตามทฤษฎีนี้  
ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า ในกรณีถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์กร  
ของภาครัฐ ก็วัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็นสูตรได้  
ดังนี้

E	=	(O – I) + S	
E	=	Efficiency	คือ ประสิทธิภาพของงาน
O	=	Output	คือ ผลผลิต
I	=	Input	คือ ปัจจัยนำเข้า
S	=	Satisfaction	คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ลักษณะองค์กรที่มีประสิทธิภาพ พิชญ อรุณรัตน์ (2547 : 9 - 11) ได้สรุปไว้ว่า องค์กรมี  
ลักษณะเหมือนสิ่งมีชีวิต คือ มีเกิด มีความเจริญเติบโต มีแก่ มีดับสูญ ดังนั้นรูปแบบขององค์กรต้อง  
กำหนดตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรขึ้นอยู่กับผู้ที่รู้  
ข้อมูลดีที่สุด องค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้้องค์การมีชีวิตที่  
สมบูรณ์และมีชีวิตที่คงอยู่ยาวนาน ในการพัฒนาองค์กรควรจะมีการพัฒนาทุกส่วนขององค์กร  
มีการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้ใช้ศักยภาพ หรือสติปัญญาอย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วยให้ลด  
ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

การพัฒนาองค์กรจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และกระทำอย่างต่อเนื่อง  
ตลอดระยะเวลาอันยาวนาน ซึ่งทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุตามจุดมุ่งหมาย  
ขององค์กร ลักษณะองค์กรที่มีประสิทธิภาพหรือองค์กรที่มีสุขภาพที่ดี จะมีลักษณะที่ทุกคนต่าง  
ทำงานโดยมีเป้าหมาย

การพัฒนาองค์กรมีความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเทคนิคและกรรมวิธีในการ  
ปฏิบัติงานระบบการวินิจฉัยสั่งการ การจูงใจ การสื่อข้อความ และระบบในการให้รางวัล  
ซึ่งถ้าผู้บริหารในองค์กรได้มีการตระหนักถึงความต้องการนี้อย่างแท้จริงแล้วองค์กรก็อยู่ในสภาพ  
พร้อมสำหรับการพัฒนาองค์กร

และคำนิยามของประสิทธิภาพและประสิทธิผล พิษณุ อรุณรัตน์ (2547 : 9 - 11) ได้สรุปไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง วิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด

ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการบริหารส่วนมากแบ่งได้เป็น 4 ส่วน

1. ความไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดโดยสูญเสียทรัพยากร
2. ความไม่มีประสิทธิภาพ แต่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดโดยสูญเสียทรัพยากรมาก
3. ความมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานไม่สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดแต่สูญเสียทรัพยากร
4. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หมายถึง การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและประหยัด

จากความหมายของประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยจะต้องดำเนินการที่ใช้ทรัพยากรต่ำที่สุด ขณะเดียวกันทำให้ได้ผลผลิตในปริมาณและคุณภาพสูงที่สุดโดยดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ชงชัย สันติวงษ์ (2540 : 196) กล่าวว่าในการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพนั้นทำได้เพียงใดจะอยู่ที่ปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่ผสมผสานอยู่ด้วยกันคือ

1. ความพยายามคือ ขนาดของกำลังความพยายามของผู้ทำงานที่ทุ่มเทให้กับงานของกลุ่มจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ออกแบบ ว่าเป็นงานที่ทำหาย หรือไม่ ให้อิสระในการตัดสินใจหรือไม่ เป็นต้น
2. ทักษะความรู้ หมายถึง ทั้งทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและความรู้ที่จะเอาไปใช้ปฏิบัติงาน และรวมไปถึงการมีทักษะและความรู้ที่เกี่ยวกับการเข้ากับคนเพื่อการทำงานด้วย ทักษะและความรู้นี้จะทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพเข้ากันได้ และรวมพลังกันเพื่อการทำงานได้
3. กลยุทธ์ที่ใช้แก้ปัญหาหรือประยุกต์ใช้ทำงาน ถ้ากลุ่มมีกลไกในการร่วมกัน และช่วยกันคิดค้นหากลยุทธ์ที่จะใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนางานให้ดีขึ้นตลอดเวลาแล้วประสิทธิภาพของกลุ่มจะเกิดขึ้นได้เสมอ



สุนันทา เลาหนันท์ (2544 : 42) ได้อธิบายว่า การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของทีมจะมีลักษณะพอสรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเป็นอย่างดี
2. สมาชิกมีความเข้าใจในลักษณะของทีมและบทบาทของทีมที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ
3. สมาชิกทุกคนมีการสื่อสารถึงกันและกันโดยสะดวกและคล่องตัว
4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
5. สมาชิกแต่ละคนต่างเข้าใจกระบวนการทำงานกลุ่ม เข้าใจพฤติกรรมและพลวัตกลุ่มที่ช่วยให้กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
6. ทีมมีแนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับกลุ่มและระหว่างกลุ่ม
7. ทีมสามารถใช้ความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์มากกว่าที่จะเป็นการทำลาย
8. สมาชิกให้ความร่วมมือ มีการประสานงานอย่างดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และลดการแข่งขันชิงดีชิงเด่นซึ่งจะนำไปสู่ความเสียหายของกลุ่มและองค์การ
9. ทีมมีการเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถภาพของทีม โดยประสานกับทีมอื่น
10. สมาชิกทุกคนมีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคน มีการกำหนดหน้าที่ให้แก่กันและกันและสนับสนุนกันและกัน

ชาลีนิคและคณะ (ซุมศักดิ์ ชุมนุม. 2541 : 81 ; อ้างอิงจาก Zaleanick and others. 1958. Motivation Productivity and Satisfaction of Workers) ได้กล่าวว่า ในการจะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีหรือไม่นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (External and internal need) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างความต้องการภายนอก ได้แก่

1. รายได้หรือค่าตอบแทน
2. ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี
4. ตำแหน่งหน้าที่

ตัวอย่างความต้องการภายใน ได้แก่

1. ความต้องการได้รับการยอมรับจากหมู่คณะ
2. ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรัก

### 3. ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

จากการศึกษาแนวความคิดประสิทธิภาพของการบริการ และประสิทธิภาพของผู้บริหาร ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพได้แก่ พฤติกรรมส่วนตัวของผู้บริหาร ประสิทธิภาพขององค์กร คุณสมบัติพิเศษเฉพาะผู้บริหาร และความสามารถพิเศษเฉพาะตัวผู้บริหาร ดังนั้นผู้ศึกษาจึงศึกษาต่อถึงแนวคิดที่ทำให้คนทำงานประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ ได้ค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่ามีทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง คือ ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ การที่บุคคลในองค์กรจะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และสิ่งจูงใจเป็นองค์ประกอบ โดยจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลด้วย

#### 2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่บุคคลจะมีความเต็มใจในการทำงานมีความสุขกับงานที่ทำและก้าวไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้จะต้องอาศัยสิ่งจูงใจที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบสำคัญการตอบสนองความต้องการทั้งภายในตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อมก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการอุทิศตน ทั้งกำลังกาย สติปัญญา และเวลาให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทั้งนี้เพราะถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ทำแล้วย่อมจะทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานสูง มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างดีที่สุดประหยัดที่สุดและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุดด้วย

#### ความหมายของความพึงพอใจ

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

ก่าพล ทับทิมไทย (2533 : 10 ; อ้างถึงในบรรจง สุโกไส. 2549 : 23) สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจไว้ 2 ประเด็นคือ ความพึงพอใจ หมายถึง ปรากฏการณ์ในแง่ของนามธรรมที่เกี่ยวกับความสบายใจหรือความสุขที่ได้ประสบ ซึ่งเป็นความพึงพอใจที่ประเมินไว้ในเรื่องทัศนคติ ความพึงพอใจ หมายถึง ระดับ ความสอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังของบุคคล และสิ่งตอบแทนที่บุคคลนั้นได้รับจริง ๆ

มอร์ส (Morse. 1955 : 27 ; อ้างถึงในพีญประภา ชูชนะทัศน์. 2546 : 5) ให้ความหมาย ความพึงพอใจในการทำงานเชิงจิตวิทยาว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานและความเครียดนี้ มีผลมาจาก

ความต้องการของมนุษย์เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนอง ความเครียดนั้นจะลดลง หรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

โยเดอร์ (Yoder. 1970 : 6 ; อ้างถึงในวราภรณ์ หนูคำ. 2548 : 51) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็น ความพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะมีความรู้สึพึงพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทน ทั้งด้านวัตถุและทางด้านจิตใจและสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้

สเตร้าส์ และ เซลีย์ (Struass and Sayles. 1960 : p. 119 - 221 ; อ้างถึงในรัตนพร จาริต. 2547 : 48) ซึ่งกล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจและสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้

วรูม (Vroom. 1964 : p. 289 ; อ้างถึงในรัตนพร จาริต. 2547 : 48) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน และทัศนคติในการทำงาน มีความหมายใช้แทนกันได้เพราะว่า ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงาน มีความหมายคล้ายคลึงกันมากกับทัศนคติที่ดี และทัศนคติที่ไม่ดี จะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติในทางที่ดีโดยส่วนร่วมของบุคคลที่มีต่องานที่ทำและองค์ประกอบอื่น ๆ ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการตอบสนองของบุคคลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กมล ชูทรัพย์ และเสถียร เหลืองอร่าม (2536 : 552-553) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้คนพอใจในการทำงานว่า ประกอบด้วย

1. ค่าจ้างแรงงานคนจะพอใจในงานก็ต่อเมื่อได้ค่าตอบแทนพอสมควรสัมพันธ์กับความเหนื่อยและความคิดของตนให้แก่นายจ้าง
2. ลักษณะงานที่ทำบางคนก็เห็นว่าลักษณะงานที่ทำย่อมสำคัญกว่าเงินเพราะงานบางอย่างสกปรก หรือสถานที่ไม่ค่อนำอภิมัย เป็นต้น แต่งานบางอย่างสบายแม้รายได้จะถูกก็ตาม
3. เพื่อนร่วมงาน ถ้าคนเรามีเพื่อนร่วมงานที่ถูกต้องแล้ว แม้สิ่งอื่นไม่ค่อยดี เช่น ค่าจ้าง หรือสภาพการทำงาน เป็นต้น เขาก็ยังชอบเพราะมีเพื่อนดีที่ทำให้ที่ทำงานน่าอยู่ยิ่งขึ้น
4. หัวหน้างานและฝ่ายจัดการผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างย่อมมีอิทธิพลต่อการทำงานไม่น้อย เพราะผู้มีอำนาจเป็นผู้กำหนดนโยบาย ถ้าหัวหน้างานฝ่ายจัดการยุติธรรมและเป็นกันเองแล้วคนงานก็สบายใจ

5. ความมั่นคงในงาน ถ้าลักษณะงานที่ทำมั่นคง คนเราก็จะตั้งใจทำงานเพื่อสร้างตนเองให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพราะเชื่อว่าพอจะถือเป็นที่พึ่งได้ แต่ถ้าเป็นงานชั่วคราวแล้ว คนงานก็จะไม่สบายใจเลย

6. โอกาสที่จะก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ยังจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสำหรับคนงานหนุ่มสาวหรือคนฉลาดที่มีการศึกษาดี ถ้าหากเขาเห็นว่าเขาไม่มีโอกาสก้าวหน้าแล้ว เขาก็อาจจะไม่พอใจทำงานนั้นก็ไม่ได้

7. ประชาธิปไตยในงานคนงานย่อมไม่ชอบการกดขี่ข่มเหงถ้าเป็นไปได้มอบให้มีการปรึกษาหารือ เพราะทำให้เขาารู้สึกว่าเขาได้มีส่วนร่วมในงาน

8. สิ่งแวดล้อมทางวัตถุ เช่น สี แสงไฟ ความร้อนความเย็นก็เป็นปัจจัยที่ทำให้คนพอใจในการทำงานหรือพึงพอใจในงานได้เหมือนกัน

9. ความมีระเบียบ หมายถึง องค์กรที่มีระเบียบคงเส้นคงวา หัวหน้าหรือคนงานทุกคนทำงานไปตามระเบียบที่วางไว้

อรุณ รัชธรรม (2527 : 212. ; อ้างถึงในรัตนพร จาริต. 2547 : 48) ได้เน้นว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ผู้นำทุกระดับพึงสร้างและปลูกฝังให้มีในหน่วยงานของตน ทั้งนี้ เพราะความพึงพอใจในการทำงานเป็นกุญแจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จากรายงานสรุปของ กิลฟอร์ดและเกรย์ (Guilford and Gray. 1970 : 107) ได้ชี้ให้เห็นว่าผลจากการที่บุคคลมีความพึงพอใจในงานสูงผลผลิตจะเพิ่มขึ้น ความพอใจนั้นเกิดจากความมั่นคงในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า การบริหารงานของหน่วยงาน ค่าจ้าง ลักษณะ ของงาน การปกครอง การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างในกลุ่มทำงาน การสื่อสารที่ดีสภาพการทำงานและสวัสดิการ

นอกจากนี้ความเหลื่อมล้ำเกี่ยวกับค่าตอบแทนในด้านเงินเดือนและสวัสดิการของข้าราชการที่ทำงานเหมือนกันเช่นบางส่วนราชการมีเงินค่าล่วงเวลา หรือบางส่วนราชการมีเงินรายได้อื่นตอบแทนให้กับตำแหน่งจำนวนใกล้เคียงกับเงินเดือนหรือมากกว่า เป็นต้น

ฉะนั้นความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานในหน่วยงานนั้น พุดได้อย่างจริงใจว่า เขาพอใจที่จะทำงาน เรียกว่า " ความพึงพอใจในการทำงาน"

ในช่วงต้นปี ค.ศ.1900 นั้นเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการสิ่งตอบแทนที่เป็นเงินเท่านั้นจึงมีการเน้นให้สิ่งตอบแทนในด้านเศรษฐกิจเป็นสำคัญต่อมาจากการศึกษาที่เมือง Hawthorn ในปี ค.ศ. 1927 พบว่า การใช้ความสัมพันธ์ และคำนึงถึงความรู้สึกของบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงาน

ส่วนทิลเมอร์ (Gilmer. 1971 : 142 ; อ้างถึงในรัตนพร จาริต. 2547 : 50) ได้สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นความรู้น้อย หรือขาดความรู้ ย่อมเห็นว่ามี ความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนัก
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) ได้แก่ การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสนำหน้าจากความสามารถในการทำงานย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
3. สถานที่ทำงานและการบริหาร (Company and management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของหน่วยงาน และการดำเนินการของหน่วยงาน
4. ค่าจ้าง (Wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าคนงานหญิง และผู้ทำโรงงานจะเห็นว่า ค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขา มากกว่าผู้ทำงานในหน่วยงานรัฐบาล
5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic aspects of the job) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็มักจะเกิดความพึงพอใจ
6. การบังคับบัญชา (Commanding) ได้แก่ เทคนิควิธีการและความสามารถในการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา องค์ประกอบนี้คนงานหญิงมีความรู้สึกไวมากกว่าคนงานชาย
7. ลักษณะทางสังคม (Social aspects of the job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ สภาพลักษณะของการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากสำหรับผู้มีการศึกษาสูง
9. สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ ภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น แสง สี เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน มีงานวิจัยหลายอย่าง ที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย
10. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefit) ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการต่าง ๆ สวัสดิการ ที่พักอาศัย เป็นต้น

บาร์นาร์ด (Barnard. 1972 : 142-149 ; อ้างถึงในรัตนพร จาริต. 2547 : 51) กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานจะใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจเป็นวัตถุ (Material inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของ สิ่งตอบแทน รางวัล ตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงสิ่งที่มีความจำเป็นทางกายเป็นสำคัญเพื่อเป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Personal non material opportunity) หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างกันไปจากคนอื่น เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ

3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions) หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างกันไปจากคนอื่น ได้แก่ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือความรู้สึกรักพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและผู้อื่นรวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Association attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันที่มิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพันพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน

6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานโดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานของแต่ละคน (Adaptation of habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละคน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (The opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้นช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกว่าคุณเป็นกำลังสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (The condition of communication) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่มีอยู่ร่วมกันอันที่มิตร มีหลักประกันและความมั่นคงในงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ จึงควรทราบว่าพนักงานในองค์กรของตนต้องการสิ่งใด เพราะถ้า

องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ ก็จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เพราะความพึงพอใจของพนักงานนั้นจะเป็นสิ่งนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

### 2.2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจ

คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีระบบการบริหารงานบุคคลดี เข้าใจธรรมชาติของคนในองค์กร เข้าใจความต้องการของคนทั้งความต้องการทางจิตวิทยาและความต้องการทางสังคม และมีการจูงใจที่เหมาะสมก็จะทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ กระบวนการบริหารอื่น ๆ ก็จะสามารถดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้น การกำหนดแนวทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรด้วยการจูงใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม จะสามารถสร้างร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานของบุคคลด้วยความพึงพอใจและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจมีเป็นจำนวนมาก โดยทฤษฎีต่าง ๆ มีพื้นฐานจากการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงกัน เริ่มจากการศึกษาความต้องการทางร่างกาย และความต้องการทางจิตของมนุษย์เพื่อประยุกต์ใช้ให้เป็นแรงขับหรือแรงจูงใจ ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ส่งผลไปสู่เป้าหมายก่อให้เกิดความพึงพอใจที่ต้องการ

แนวคิดและทฤษฎีความต้องการได้ถูกประยุกต์ใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้กับบุคคลในองค์กร มีความเชื่อมโยงกันทั้งทางด้านเนื้อหาและด้านกระบวนการ ดังจะกล่าวต่อไปนี้

#### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

วิธณะ มหิพันธ์ (2544. 9 : 18 ; อ้างถึงใน ปิติ วัลยะเพ็ชร. 2548 : 22-24) ได้สรุปทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการซึ่งมีอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด ถ้าความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วก็จะหมดไป และความต้องการอันอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้จะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตายไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงขึ้นไป ก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันทีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs) ได้แบ่งไว้เป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปจนถึงสูงสุด ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่อง อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค การนอน

และการพักผ่อนมาสโลว์ (Maslow) ได้กำหนดตำแหน่งซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด และความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไป (Needs)

2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม และยังต้องการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงาน ทรัพย์สินที่อยู่อาศัย และการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงินแก่ผู้ปฏิบัติมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าความต้องการของสหภาพแรงงานที่มีฝ่ายบริหารนั้น นอกจากความต้องการเกี่ยวกับผลตอบแทนทางการเงินให้สูงขึ้นแล้วยังมีความต้องการที่เกี่ยวกับความมั่นคงและผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ อีกด้วย

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็เริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคนตามปกติคนชอบมีนิสัยอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้นความต้องการทางด้านนี้ จึงเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าคุณเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ คนต้องการเพื่อนไม่ว่าเพื่อนบ้านหรือเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง รวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่น เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าใกล้ชีวิตบุคคลสำคัญที่ทำให้ฐานะของตนเด่นเป็นที่ยกย่องของสังคม ความต้องการนี้เป็นทฤษฎีการพึงพอใจอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self - confidence)

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดใฝ่ฝัน (Self-actualization needs) ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการลำดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากได้รับความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่ได้รับในลำดับขั้นต้นๆ ที่ผ่านมา ซึ่งก่อให้เกิดความมานะ และมองเห็นว่าความต้องการในลำดับถัดไปเป็นสิ่งท้าทายที่ต้องเอาชนะให้ได้ เช่น ความนึกคิดที่อยากจะเป็นนายกรัฐมนตรี หรือเป็นนักกีฬาที่มีความสามารถเป็นต้น

ความต้องการทั้ง 5 ระดับ อาจจำแนกออกได้เป็น 2 ชั้น เพื่อให้มองเห็นความแตกต่างของความต้องการที่ง่ายขึ้น คือ



1. ความต้องการขั้นต่ำ (Lower - order needs) เป็นความต้องการที่จะต้องได้รับการตอบสนองก่อนเพื่อให้เกิดความพอใจภายนอก ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการขั้นสูง (Higher - order needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองทีหลังเพื่อก่อให้เกิดความพอใจภายใน ได้แก่ ความต้องการด้านสังคม ความต้องการมีเกียรติยศ มีศักดิ์ศรีในสังคม และความต้องการความสมหวังในชีวิต

สรุปแล้วจะเห็นได้ว่าความต้องการของมนุษย์นั้นมีอยู่มากมาย ทั้งในด้านปริมาณและขอบเขต ซึ่งหากความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะเกิดความพอใจ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานด้วย ซึ่งจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารจัดหาสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อตอบสนองพนักงาน เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ความรับผิดชอบงานมากขึ้นเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลจงรักภักดีต่อองค์กรที่ทำงานเพื่อองค์กร แต่สภาพความต้องการของบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน ความต้องการของแต่ละบุคคลย่อมจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพฐานะของบุคคล สิ่งแวดล้อม ฐานะทางเศรษฐกิจ ทัศนคติ ค่านิยมของแต่ละบุคคล ย่อมจะทำให้ความต้องการแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจสรุปได้ว่าบุคคลมักจะมีความต้องการดังต่อไปนี้

1. โอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่กิจการงาน
2. ความมั่นคงของชีวิต
3. สภาพการทำงานที่ดี
4. มีผู้บังคับบัญชาที่ดี
5. การยอมรับในสังคม
6. ได้รับค่าจ้างที่ยุติธรรม
7. เป็นงานที่น่าสนใจ
8. การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน
9. ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม

ทฤษฎีของมาสโลว์เป็นทฤษฎีที่สามารถอธิบาย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้และถูกนำมาปรับใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างกว้างขวางแพร่หลายและแตกต่างกันไปตามลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กรอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน กล่าวคือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรเกิดจากปัจจัยที่แตกต่างกัน และเป็นไปตามลำดับขั้น หากหน่วยงานใดมีสิ่งจูงใจมาก และสามารถสนองตอบต่อความต้องการแต่ละบุคคลได้ บุคลากรในหน่วยงานย่อมจะ

ปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจมาก เพราะสิ่งจูงใจจะโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ปฏิบัติเต็มใจในการปฏิบัติงาน รักงานและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าหากหน่วยงานใดไม่มีสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน อาจก่อให้เกิดการขาดแรงจูงใจหรือขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน

### **ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)**

วิกเตอร์ เอช วรูม (Victor. H Vroom ; อ้างถึงในปีติ วัลยะเพ็ชร, 2548 : 27-28) อธิบายถึงแรงจูงใจเป็นความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อความสามารถในการทำงานของตน และผลลัพธ์ที่ตนจะได้รับจากการทำงานนั้น ทฤษฎีความคาดหวังค้นพบว่า คนจะใช้พลังและความพยายามสูงสุดในการช่วยให้งานขององค์การบรรลุเป้าประสงค์ ผลงานของวรูมเป็นที่ทราบกันในนามของทฤษฎีความคาดหวัง โดยวรูม มองว่าระดับผลงานของคน วรูม เรียกว่า ผลระดับแรก (First level outcome) จะถูกกำหนดโดยความชอบที่บุคคลผู้นั้นที่มีต่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในบรรดาวัตถุประสงค์หลายๆอัน ซึ่งวรูม เรียกว่าผลระดับที่สอง (Second Level Outcomes) หรือสิ่งที่แปรออกมา (Variance) เช่นหากคนประสงค์จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และรู้สึกว่าการงานที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยที่สำคัญในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ผลระดับแรกของเขาอาจเป็นว่าเขาจะต้องปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงกว่า โดยเฉลี่ยหรือมีคุณภาพต่ำแล้วแต่กรณี และผลระดับที่สองที่ชอบคือการได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นถึงแม้ว่าผลเหล่านั้นจะมีสิ่งอื่นๆ รวมอยู่ด้วยก็ตาม เช่น เงินเดือนสูงขึ้น การยอมรับจากสังคม และความชื่นชมในตนเอง แนวความคิดอีกอันหนึ่งของวรูม คือแนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกของคณงานที่เชื่อหรือคาดว่าผลระดับแรกที่จะนำไปสู่ผลระดับที่สอง ส่วนแนวความคิดอันสุดท้ายคือ ความคาดหวัง ซึ่งเป็นตัวเชื่อมระหว่างความพยายามของคณงานนับผลระดับแรก จะเห็นได้ว่าความคาดหวังมีลักษณะคล้าย ๆ กับความเป็นเครื่องมือแตกต่างกันตรงที่ว่า ความคาดหวังเป็นเรื่องที่เกี่ยวเนื่องกับการนำเอาความพยายามมาสัมพันธ์กับผลระดับแรก ส่วนความเป็นเครื่องมือเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการนำเอาผลระดับแรกมาสัมพันธ์กับผลระดับที่สอง การที่จะโน้มน้าวจิตใจให้คนทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่คนเชื่อว่าความพยายามของตนจะสัมฤทธิ์ผลออกมาเป็นผลระดับแรก และความเป็นเครื่องมือของผลระดับแรกที่มีต่อผลระดับที่สองซึ่งในที่สุดการที่คนจะปฏิบัติงานให้สำเร็จหรือไม่ประการใดย่อมขึ้นอยู่กับจิตภาพและความเชื่อของเขาว่าเขาต้องการหรือไม่ และจะใช้กลยุทธ์อะไรในอันที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่เขาเลือกทางเดินเอาไว้

ทฤษฎีความคาดหวัง นับเป็นแนวทฤษฎีการจูงใจที่มองในภาพรวมโดยมีหลักการว่าบุคคลมีความคาดหวังจากการทำงานเพราะได้รับรู้ว่าผลลัพธ์ที่ได้จากพยายาม ปฏิบัติงานอย่างจริงจังและประสบความสำเร็จจะนำไปสู่ผลการตอบแทนบางอย่างได้

### 2.2.4 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Two-Factors Theory)

เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1979 : 185-224 ; อ้างถึงใน ปีติ วัลยะเพ็ชร. 2548 : 20-22) ได้พัฒนามาจากทฤษฎีของ มาสโลว์ พบว่ามีสองปัจจัยที่ส่งผลให้คนชอบ หรือ ไม่ชอบงาน โดยที่องค์ประกอบที่ทำให้พึงพอใจ ในงานกับองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจในงานไม่เหมือนกัน โดยจำแนกเป็นปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยกระตุ้นหรือแรงจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าได้รับการตอบสนองและเพียงพอ แต่ถ้าขาดไปก็ไม่ใช่สาเหตุให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน (Content of the job) มี 5 ระบบ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจ และปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะเป็นการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะงานที่ทำ (The work itself หรือ challenging work) หมายถึงงานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคล การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคล บุคคลนั้นจะเกิดความไม่พึงพอใจขึ้น แต่ถ้ามีปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่ใช่เป็นสาเหตุให้เกิดความพึงพอใจซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง (Context of the job) ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary)

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth)
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation with superior, subordinate, peers)
4. สถานภาพ (Status)
5. นโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration)
6. สภาพการทำงาน (Working conditions)
7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life)
8. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision techniques)

เฮอริชเบอร์ก ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าค่าเป็นลบบุคคลจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด ส่วนองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยถ้ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน แต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยมีหน้าที่ที่จะกำจัดหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อที่จะให้บุคคลทำงานด้วยความมีประสิทธิภาพทำงานในห้องเครื่องอย่างเต็มที่และทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคคลทำงานโดยไม่คิดจะลาออกอันเป็นการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งหากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ได้รับการยอมรับก็จะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถนั่นเอง

### 2.2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

#### ทฤษฎีของสก็อต ไมเออร์

เป็นกลุ่มนักวิจัยที่สถาบันเท็กซัส ได้มีการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยได้ศึกษาและสัมภาษณ์พนักงานทุกระดับ จากการศึกษาไมเออร์ สรุปได้ว่า การจูงใจจะมาจากความท้าทายของงาน เช่น ความสำเร็จของงานความก้าวหน้า ความรับผิดชอบและความยอมรับนับถือเป็นต้นสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยจูงใจนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยบำรุงรักษาซึ่งหากได้รับการตอบสนองก็ยิ่งพอใจหรือเฉย ๆ แต่หากไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นปัจจัยที่สร้างความไม่พอใจในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน นโยบายของหน่วยงานสวัสดิการและการยอมรับในการทำงาน ฉะนั้นการบริหารงานเกี่ยวกับพนักงาน จึงให้การตอบสนองสิ่งดังกล่าวแก่ทุกคน

นอกจากนี้แล้วพอสรุปแนวคิดของไมเออร์ ได้ดังต่อไปนี้ (พรรณราย ทรัพย์ประภา. 2528 : 81; อ้างถึงในวารสาร หนูดำ. 2548 : 46)

1. อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพคำตอบคืองานที่มีความท้าทายที่ก่อให้เกิดความรู้สึเกี่ยวกับความสำเร็จของงานความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าของงานและการให้การยอมรับนับถือ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ก่อให้เกิดความพึงพอใจ
2. อะไรที่ทำให้พนักงานไม่พึงพอใจ คำตอบคือ กฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ค่าจ้างที่ไม่เหมาะสม และสิทธิของความเป็นผู้อาวุโส เป็นต้น
3. เมื่อไรพนักงานเกิดความไม่พอใจ คำตอบคือ เมื่อเกิดความรู้สึกลัว ความสำเร็จของงานถูกขัดออกไป มีความผิดปกติต่อสภาพแวดล้อม

### 2.2.6 ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (1967 : 220 ; อ้างถึงใน ปิติ วัลยะเพ็ชร. 2548 : 24-26) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์กรไว้ในรูปทฤษฎี X

ทฤษฎี X มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ

1. คนโดยส่วนมากมีสัญชาตญาณเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน จะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงาน
2. เนื่องจากคนไม่ชอบการทำงาน จึงต้องการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำหรือขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อให้งานสำเร็จ
3. คนโดยส่วนมากชอบให้ผู้คอยแนะนำชี้แนะในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

โดยสาระสำคัญแล้ว ทฤษฎี X ชี้ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้ว มนุษย์ไม่ชอบการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่เดียวกันมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ดังนั้นในการจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงาน ต้องใช้การบังคับให้เกิดความกลัวและให้ผลตอบแทนทางกายภาพ ทฤษฎีนี้แม้ไม่ได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าจะใช้วิธีลงโทษหรือขู่ด้วยวิธีใดก็ตาม แต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยทางอ้อมด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรงเท่านั้น

ทฤษฎี Y มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ

1. คนมักจะทุ่มเทแรงกายและแรงใจให้กับงานตามปกติ ราวกับว่าเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน
2. การควบคุมจากบุคคลอื่นและการบังคับข่มขู่ ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงาน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตัวเองในการทำงานเพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน

3. การที่คนมีความผูกพัน (Commitment) ต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่คนมีส่วนผูกพัน

4. คนเราไม่เพียงแต่ต้องการความรับผิดชอบด้วยตนเองเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

5. คนส่วนมากมีความสามารถค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาองค์กร

ทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์กรจะสำเร็จ โดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง และมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และโดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย

คูวิทย์ แสนสุข (2544 : 13 ; อ้างถึงใน ปิติ วัลยะเพ็ชร. 2548 : 27) ได้เปรียบเทียบแนวคิดของ McGregor กับแนวคิดในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow กล่าวคือ ตามทฤษฎี X นั้นบุคคลมีความต้องการในระดับต่ำ 3 ลักษณะที่ Maslow จัดไว้ คือ ความต้องการทางด้านกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม สำหรับตามทฤษฎี Y นั้น บุคคลมีความต้องการในระดับสูง 2 ลักษณะ ที่ Maslow จัดไว้ คือ ความต้องการได้รับการยกย่องและความต้องการความสมหวังในชีวิต

การที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ด้าน ดังนั้น บริษัทคาโต้เล็ก (ประเทศไทย) จำกัด จึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาจุดอ่อนต่าง ๆ ให้ดีขึ้น เช่น ค่าจ้างสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีกำลังใจและจะได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานที่ทำด้วย

### 2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้มีผลการศึกษาวิจัย ดังนี้

สุครัตน์ แก้วกาญจนารัตน์ (2542 : 83-84) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการดำเนินงานการบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์กรของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลที่ดำเนินงานการบริหาร เพื่อคุณภาพทั้งองค์กรเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในการดำเนินงานการบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์กรที่เขาได้รับนั้น ด้านนโยบายและการบริหารงานอยู่ในระดับสูง รองลงมาได้แก่เงินเดือนและสวัสดิการ ส่วนความก้าวหน้านั้นได้รับน้อยที่สุดและอยู่ในระดับต่ำ ระดับความพึงพอใจในการดำเนินงานการ

บริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์กรของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลพบว่า เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในช่วงคะแนนระดับปานกลาง

มัณฑพร คำบุญ และ สุปราณี คมคาย (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต : กรณีศึกษา บริษัททวอลิตี้ สกิลส์ จำกัด พบว่าพนักงานที่มีอายุ เพศ รายได้ สถานภาพสมรส การศึกษา อายุการทำงาน ต่างกันมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานไม่ต่างกัน และนอกจากนี้ยังพบว่า การขาดงาน และความพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสามารถแจกแจงได้ดังนี้ ด้านการขาดงานพบว่าพนักงานที่ไม่เคยขาดงานมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่เคยขาดงาน และในด้านความพอใจ ในการทำงานพนักงานที่มีความพอใจในการทำงานสูงมีประสิทธิภาพในการทำงานจะสูงกว่าพนักงานที่มีความพอใจ ในการทำงานต่ำกว่า เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานองค์กรควรให้การสนับสนุน และส่งเสริมในเรื่องของความก้าวหน้าในการทำงาน สัมพันธภาพภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ และความภูมิใจในงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน of พนักงานให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น

อนุชา ยันตรปกรณ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ผลการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ส่วนใหญ่เป็นเพศชายส่วนใหญ่อายุ 20 - 29 ปี รองลงมาอายุ 30 - 39 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ส่วนใหญ่มีระยะเวลารับราชการ 10 ปีขึ้นไป รองลงมามีระยะเวลารับราชการ 1- 5 ปี ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการชั้นประทวน รองลงมาเป็นระดับลูกจ้างชั่วคราว ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท รองลงมามีรายได้ต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาท และส่วนใหญ่รายได้ไม่เพียงพอ ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยด้านรายได้ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านบุคลากร ด้านการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารจัดการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับต่ำ และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ที่มีเพศและระดับการศึกษาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ส่วนเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ที่มี อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการรับราชการ ระดับของเจ้าหน้าที่ รายได้ต่อเดือนและความเพียงพอของรายได้ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

กาญจนา กาญจนะ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสวนปรุง จังหวัดเชียงใหม่ โดยเก็บข้อมูลกลุ่มประชากรซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานกับผู้ป่วยจิตเวช มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยระดับสูง และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหลายด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านการมีโอกาสดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนการอยู่ในระดับปานกลาง

ปิติ วัลยะเพ็ชร ร.น. (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่าเกือบทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าและด้านความยุติธรรม ในหน่วยงานเป็นลำดับสุดท้ายมีเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับต่ำได้แก่ ด้านความเพียงพอของรายได้ ข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือที่มียศทางทหารและมีตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการกรมกิจการพลเรือนที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ฉัฐนิชา ปานศักดิ์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท มั่นยิ่ง จำกัด พบว่า พนักงานบริษัท มั่นยิ่ง จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทนและเงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์ การบริหารและนโยบายของบริษัทฯ ในระดับปานกลาง ส่วนด้านลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ มีความพึงพอใจในระดับมาก

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความมั่นคงและความพึงพอใจในการทำงาน นโยบายการบริหารจัดการ สภาพการทำงาน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและค่าตอบแทน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยต่อไป