

บทที่ 2

เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท คิตากาว่า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมสาระความรู้ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดกรอบ และใช้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีเนื้อหา ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับบริษัท คิตากาว่า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
 - 1.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท คิตากาว่า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
 - 1.2 การบริหารงานของบริษัท คิตากาว่า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
2. หน้าที่และโครงสร้างการบริหารงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
 - 3.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 3.3 แนวคิดเกี่ยวข้องกับการจูงใจ
 - 3.4 ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ
 - 3.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 3.6 ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการจูงใจ
 - 3.7 ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์
 - 3.8 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ทเซอร์ก
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความรู้เกี่ยวกับบริษัท คิตากาว่า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
 - 1.1 ประวัติความเป็นมาของ บริษัท คิตากาว่า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด
บริษัท คิตากาว่า (ประเทศไทย) จำกัด สถานที่ตั้งโรงงาน นิคมอุตสาหกรรม ไฮ-เทค 126 หมู่ 1 ตำบลบ้านเลน อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13160 เริ่มก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1999 โดยมี คุณ โคอิชิ ชูซูกิ เป็นผู้จัดการขายตรง และมีผู้จัดการโรงงาน คือ คุณ เทดะคัตสึ คงสาคู ซึ่งเป็น บริษัทที่มีผลผลิตสินค้าที่เป็นพลาสติกอิเล็กทรอนิกส์ บริษัท คิตากาว่า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2000 ใน ค.ศ. 2000-2001 ตั้งบริษัท อยู่ที่อาคาร สีลม ทาว

เวอร์ เลขที่ 99/2 อาคารสีลม ทาวเวอร์ กรุงเทพมหานคร ประกอบธุรกิจ นำเข้าและจำหน่าย ชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์ จากประเทศญี่ปุ่น โดยลูกค้าหลักจะเป็นบริษัทที่ผลิต แอร์คอนดิชัน , เครื่องถ่ายเอกสาร, กล้องถ่ายรูป เป็นต้น

ค.ศ. 2001 เริ่มก่อตั้งโรงงานที่ 126 หมู่ 1 ตำบล บ้านเลน อำเภอ บางปะอิน จังหวัด พระนครศรีอยุธยา มีพนักงานเริ่มต้น 40 คน และเริ่มนำเครื่องจักรเข้ามาในประเทศญี่ปุ่น มาตั้งเครื่อง 4 เครื่อง เพื่อผลิตชิ้นส่วนพลาสติกที่มีกำลังซื้อสูงผลิตในประเทศและง่ายต่อการขนส่ง และการควบคุมปริมาณ และสินค้าคงคลังได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ค.ศ. 2002 สั่งเพิ่มเครื่องจักรในการผลิตที่แตกต่าง จากประเทศอื่น คือ เป็นเครื่องตัด กิ่งอัตโนมัติ เพื่อขยายตลาด และความสามารถในการผลิตให้มากขึ้น

ค.ศ. 2003 นำเอาระบบ บริหาร ISO9001 : 2000 มาจัดการการบริหารภายในบริษัท เพิ่มเติม การผลิตด้วย การตั้งสายพานการผลิตประกอบชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์ ขึ้นมากกว่าเดิมอีกหนึ่ง การผลิต โดยวัตถุดิบส่วนหนึ่งจัดซื้อในประเทศและวัตถุดิบอีกส่วนหนึ่งสามารถผลิตได้เอง ซึ่งเป็นข้อ ได้เปรียบทางการค้า

ค.ศ. 2004 เริ่มการใช้พนักงานรูปแบบต่างบริษัทมาทำการผลิต เพื่อเสริมกำลังการผลิต ใน ชนิดประกอบ

ขยายการตลาดให้ตลาดในประเทศในกลุ่มอาเซียน เช่น มาเลเซีย เวียดนาม สิงคโปร์

ค.ศ. 2005 นำเอาระบบการบริหาร ISO14000 ได้รับรางวัลจากสถาบัน TQA ในการจัดการ สิ่งแวดล้อมในบริษัท ติดตั้งเครื่องจักรตรวจสอบห้าม เพื่อคุณภาพ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับ ลูกค้า และประกาศเริ่มคู่มือการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ของ กิตากาว่า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ค.ศ. 2006 ก่อสร้างอาคารเพิ่มเติม เพื่อสวัสดิการ โรงอาหารของพนักงาน และติดตั้ง ระบบ คอมพิวเตอร์ และการสื่อสารภายในเพื่อความสะดวก รวดเร็ว และสามารถลด ทรัพยากรที่ใช้ได้อีกด้วย

ค.ศ. 2007 ได้เริ่ม ผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้ทำการวิจัย เป็นผลิตภัณฑ์ ที่ยังไม่มีบริษัท อื่นเริ่มทำ จึง ทำให้บริษัทได้มีการพัฒนาสินค้า ให้เป็นที่ยอมรับ แก่ลูกค้า

ค.ศ. 2008 เริ่มการพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน ให้ มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานมากขึ้น โดยการมีการอบรมพนักงานทุกสัปดาห์

ค.ศ. 2009 ประเทศญี่ปุ่น ได้มีข้อเสนอให้พนักงาน ได้ฝึกงานที่ประเทศญี่ปุ่นเพื่อให้รู้ถึง การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ และคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐาน และมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ได้มากขึ้น และนำความรู้ความสามารถกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 ลักษณะการบริหารจัดการของบริษัท คิตากาว่า (อิเล็กทรอนิกส์) จำกัด

การบริหารจัดการของบริษัทฯ มีการอ้างอิงจากข้อกำหนดในระบบ ISO/TIS 16949 ดังพอสรุปได้ดังนี้

นโยบายการบริหารงาน ของบริษัท คิตากาว่า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มุ่งมั่นที่จะก้าวสู่สถานะของการเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณภาพดีเลิศในระดับสากลด้วยการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หารส่งมอบผลิตภัณฑ์ตรงตามเวลาในระดับราคาที่เหมาะสม ตลอดจนสร้างความพึงพอใจ และความไว้วางใจให้กับลูกค้าได้มากที่สุด

นโยบายคุณภาพ “ก้าวไปพร้อมกับลูกค้า ด้วยแรงแห่งสร้างสรรค์และการพัฒนาปรับปรุง” และกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ดังนี้

1. กำหนดนโยบายคุณภาพดังที่กล่าวไว้ด้านบน โดยพิจารณาถึงการปฏิบัติตามข้อบังคับทางกฎหมาย/ข้อกำหนดที่ระบุไว้ในมาตรฐาน และสร้างระดับความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้นเป็นอันดับแรก

2. ดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นหนึ่งเดียวทั่วทั้งองค์กร และนอกจากนอกจากพยายามตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าแล้ว ยังมีจุดมุ่งหมายพัฒนาให้ระบบงานบริหารงานคุณภาพมีประสิทธิผลต่อการบริหารองค์กร

3. จะสนับสนุนทรัพยากรด้านการบริหารที่จำเป็นต่อวัตถุประสงค์เหล่านี้

เป้าหมายคุณภาพ ของบริษัท กำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. การจัดส่งให้กับลูกค้าตามกำหนดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์

2. การผลิตเกิดของเสียน้อยกว่า หรือเท่ากับ 2.5 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนการผลิตทั้งเดือน ภายในสิ้นปี พ.ศ. 2552

3. จำนวนยอดคงเหลือทั้งหมดเป็น 50 เปอร์เซ็นต์ เปรียบเทียบกับจำนวนยอดขายในเดือนนั้นๆ

3.1 จำนวนยอดคงเหลือของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 เปอร์เซ็นต์ เปรียบเทียบกับจำนวนยอดขายในเดือนนั้นๆ

3.2 จำนวนยอดคงเหลือของวัตถุดิบน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 เปอร์เซ็นต์ เปรียบเทียบกับจำนวนยอดขายในเดือนนั้น

3.3 จำนวนยอดคงเหลือของผลิตภัณฑ์กึ่งสำเร็จรูปน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 เปอร์เซ็นต์ เปรียบเทียบจำนวนยอดขายในเดือนนั้น

ตาราง 1 รายละเอียดรายงานกระบวนการการจัดส่งให้กับลูกค้าปี 2552

เดือน	จำนวนครั้งส่งสินค้า	ทันเวลา	ไม่ทันเวลา
มกราคม	55	ทันเวลา	
กุมภาพันธ์	59	ทันเวลา	
มีนาคม	65	ทันเวลา	
เมษายน	56	ทันเวลา	
พฤษภาคม	63	ทันเวลา	
มิถุนายน	63	ทันเวลา	
กรกฎาคม	80	ทันเวลา	
สิงหาคม	70	ทันเวลา	

ที่มา : บริษัท คิตากาว่า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. 2552 : 8

นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม ของบริษัท กำหนดไว้ดังนี้

1. มุ่งเน้นการขายและนำเสนอสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
2. ลดปริมาณขยะอุตสาหกรรม (พลาสติก โลหะ เซรามิก วัสดุอันตรายอื่น ๆ เช่น กระดาษแข็ง กระดาษที่ใช้ในสำนักงาน)
3. ประหยัดพลังงานไฟฟ้า
4. มุ่งเน้นถึงการปฏิบัติตามข้อบังคับทางกฎหมายและข้อกำหนดในมาตรฐานสิ่งแวดล้อม ข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมของลูกค้าและมุ่งเน้นถึงการป้องกันมลพิษ โดยให้ดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

ตาราง 2 รายละเอียดข้อมูลปริมาณขยะของอุตสาหกรรม ทั้งปี ตั้งแต่เดือน มกราคม ถึง ธันวาคม ปี พ.ศ. 2552 สรุปข้อมูล ปริมาณขยะ อุตสาหกรรม ด้านสิ่งแวดล้อม ปี พ.ศ. 2552

ชนิดของขยะ	ม.ก.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ค่าเฉลี่ย
ก้อน พลาสติก	99.90	128.50	128.66	150.8	98	89	113	102					113.73
ผลิตภัณฑ์	0.40	5	18.10	8	9	6	15	3					8.06
รวม ขยะ	100.30	133.50	146.76	158.80	107.00	95.00	128.00	105.00					121.8
วัสดุที่ใช้ต่อเดือน	1,053	1,289	1,645	1800	1030	1030	1030	1030					1238
ผลิต	90.38%	89.54%	90.99%	91.09%	89.51%	90.68%	87.45%	89.70%					89.92%
ขยะ	9.53%	10.36%	8.92%	8.82%	10.39%	9.22%	12.43%	10.19%					9.98%

ที่มา : บริษัท คิตากาว่า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. 2552 : 8

วัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม ของบริษัท กำหนดไว้ดังนี้

1. ลดปริมาณขยะอุตสาหกรรมเป็น 10 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณขยะจากปี พ.ศ.2551
2. ลดการใช้พลังงานไฟฟ้า เป็น 5 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเปรียบเทียบกับการใช้พลังงานไฟฟ้าจากปี พ.ศ. 2551
3. ลดการขายผลิตภัณฑ์สารปนเปื้อน โดยจัดทำมาตรฐานข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม สำหรับผู้ขายในประเทศและต่างประเทศ เป็น 100 เปอร์เซ็นต์ ภายในสิ้นปี 2552

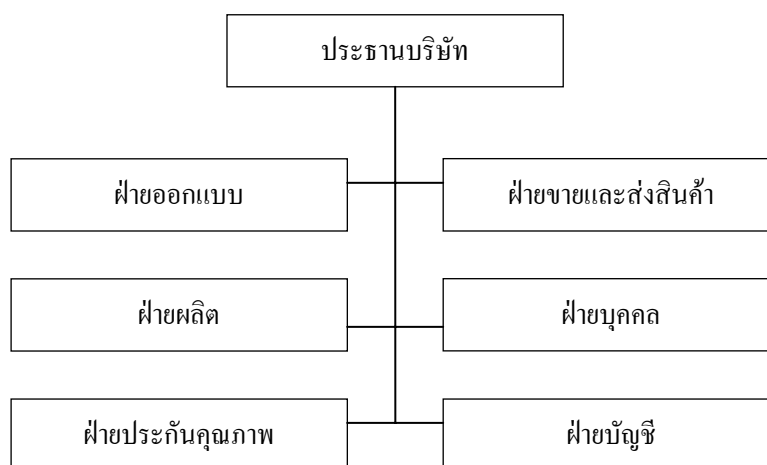
ตาราง 3 แสดงรายละเอียด ลดการใช้พลังงานไฟฟ้าเป็น 5 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเปรียบเทียบของแต่ละปี

เดือน	เป้าหมายการใช้เครื่องจักร (หน่วย)	การใช้จริง	เป้าหมายการใช้	การใช้จริง	เครื่องจักร (%)	สำนักงาน (%)	ผลที่ได้เครื่องจักร	ผลที่ได้สำนักงาน
มกราคม	3803	3200	21550	17900	0.84	0.83	ผ่าน	ผ่าน
กุมภาพันธ์	3803	2570	21550	16980	0.67	0.78	ผ่าน	ผ่าน
มีนาคม	3803	2940	21550	17400	0.77	0.80	ผ่าน	ผ่าน
เมษายน	3803	2210	21550	15000	0.58	0.69	ผ่าน	ผ่าน
พฤษภาคม	3803	2870	21550	16100	0.75	0.74	ผ่าน	ผ่าน
มิถุนายน	3803	3590	21550	19700	0.94	0.91	ผ่าน	ผ่าน
กรกฎาคม	3803	2300	21550	13500	0.60	0.62	ผ่าน	ผ่าน
สิงหาคม	3803	2250	21550	16500	0.59	0.76	ผ่าน	ผ่าน
กันยายน	3803		21550					
ตุลาคม	3803		21550					
พฤศจิกายน	3803		21550					
ธันวาคม	3803		21550					

ที่มา : บริษัท คิดากาว่า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. 2552 : 8

2. หน้าที่และโครงสร้างการบริหารงาน

หน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท คิตากาว่า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด แสดงเป็น แผนผังโครงสร้างการบริหารงาน ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แผนผังโครงสร้างการบริหารงาน
บริษัท คิตากาว่า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ที่มา : บริษัท คิตากาว่า อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. 2552 : 8

จากผังโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท ได้กำหนดแนวปฏิบัติของแต่ละฝ่าย ดังนี้

1. ประธานบริษัท ทำหน้าที่กำหนดนโยบายบริหารงาน จุดประสงค์และเป้าหมายด้านคุณภาพ และวางแผนการบริหารงาน จัดโครงสร้างงานบุคคล และกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบตั้งแต่ผู้บริหารระดับแผนกขึ้นไป กำหนดแผนงาน ควบคุม การเจริญเติบโตและการพัฒนา งานต่างๆ ของบริษัท กำหนด หรือ ให้แนวทาง ระบบการบริหารงาน ในระดับผู้บริหารที่รองลงมา ทบทวน อนุมัติเอกสารต่างๆ ในระบบการบริหารงาน แนะนำ ชี้แนะ การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการบริหาร เป็นประธานในการทบทวนการบริหารงาน พิจารณาวิเคราะห์ข้อมูล การแก้ไข การป้องกัน ในระบบบริหาร ติดตาม ประสานงานกับลูกค้าเกี่ยวกับความต้องการสั่งซื้อสินค้าใหม่และส่งมอบ และบริหารงานด้านระบบการเงินและบัญชี

2. ฝ่ายผลิต ทำหน้าที่กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดทำคุณลักษณะของสินค้ารองรับการผลิต กำหนดการจัดเตรียมกระบวนการผลิตสินค้าให้สัมฤทธิ์ผล ผลิตสินค้าและควบคุมปัจจัยตัวแปรต่างๆ ตามคำสั่งผลิตและมาตรฐานการผลิตสินค้า ควบคุมงานทดลองผลิตทดสอบวัตถุดิบใหม่ ควบคุม ตรวจสอบคุณภาพสินค้า คัดแยกและงานซ่อมแซมสินค้าตามมาตรฐานที่กำหนด ดูแลบำรุงรักษาเครื่องมืออุปกรณ์เบื้องต้น ที่ใช้ในการผลิตรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้อง ควบคุมสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการผลิตสินค้า และข้อเบี่ยงเบนที่พบ ดูแล บำรุง รักษา อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องจักรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เคลื่อนย้ายจัดเก็บรักษาระหว่างกระบวนการผลิต ควบคุมจัดเอกสารและใบบันทึกที่เกี่ยวข้องตามที่กำหนดไว้ วิเคราะห์ข้อมูล แก้ไข ป้องกันข้อเบี่ยงเบนที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอการพัฒนาปรับปรุงต่อเนื่อง

3. ฝ่ายประกันคุณภาพ ทำหน้าที่กำหนดรายละเอียดในการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ที่รับเข้ามา ควบคุมสิ่งที่มีข้อสงสัยด้านคุณภาพ และแสดงสถานะสถานการณ์ผลการตรวจสอบสินค้า แจ้งรายละเอียดสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจ และติดตามการแก้ไข ป้องกัน ของสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ประสานงาน สนับสนุนงานตรวจสอบคุณภาพสินค้า จากแผนก/หน่วยงานที่ต้องการ(ผลิต จัดซื้อและคลังสินค้า) ควบคุม จัดเก็บรักษาเอกสารและใบบันทึกที่เกี่ยวข้องตามที่ได้กำหนดไว้ วิเคราะห์ข้อมูล แก้ไข ป้องกัน ข้อเบี่ยงเบนที่เกี่ยวข้อง นำเสนอการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กำหนดรายละเอียดในการตรวจสอบคุณภาพสินค้าถึงสำเร็จ และสินค้าสำเร็จรูป ตรวจสอบสินค้าในระหว่างการผลิตและสินค้าสำเร็จรูปรวมถึงการแสดงผลการตรวจสอบสินค้า ตรวจสอบที่มีการแก้ไข ซ่อมแซม สินค้าใหม่ และสินค้าที่มีข้อสงสัยด้าน แจ้งรายละเอียดสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ติดตามการแก้ไข ป้องกันของสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ควบคุม จัดเก็บรักษาเอกสารและใบบันทึกที่เกี่ยวข้องตามที่ได้กำหนดไว้ วิเคราะห์ แก้ไข ป้องกัน ข้อเบี่ยงเบนที่เกี่ยวข้อง นำเสนอการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตรวจสอบเครื่องมือตรวจวัด และควบคุมการใช้และการสอบเทียบเครื่องมือตรวจวัด ที่ใช้ในกระบวนการผลิตและตรวจสอบสินค้า สอบเทียบเครื่องมือวัดภายใน(บางตัวสามารถสอบเทียบได้) และเครื่องมือตรวจวัดที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ควบคุม จัดเก็บรักษาเอกสารและใบบันทึกที่เกี่ยวข้องตามที่ได้กำหนดไว้ วิเคราะห์ข้อมูล แก้ไข ป้องกัน ข้อเบี่ยงเบนที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. ฝ่ายขายและส่งสินค้า ทำหน้าที่ขายและส่งสินค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเป็นผู้ประสานของบริษัทฯ ในการรับซื้อตกลง/รายละเอียดจากลูกค้า ทั้งที่เป็นสินค้าใหม่/สินค้าเดิม การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงกับลูกค้า ประสานงานระหว่างลูกค้า ในกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารคุณภาพ การสั่งซื้อสินค้า รวมถึงการส่งมอบ รับคำร้องเรียน การเคลมเกี่ยวกับคุณภาพ

สินค้า/งานบริหาร ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากลูกค้า จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดส่งมอบสินค้า ประสานงานกับการขนส่ง เกี่ยวข้องกับการนำเข้า – ส่งออก สํารวจความพึงพอใจลูกค้า และสรุป ประเมินผลการสำรวจ ควบคุม จัดเก็บเอกสารและใบบันทึกที่เกี่ยวข้องตามที่ แก้ไข ป้องกัน ข้อเบี่ยงเบนที่เกี่ยวข้อง และการนำเสนอการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5. ฝ่ายบุคคล ทำหน้าที่ดูแลงานบริหารบุคคล สอดคล้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องต่างๆ จัดหา จัดสรรบุคคล ทำงานโครงสร้างการบริหารงานบุคคล ประสานงาน จัดฝึกอบรมพนักงานตามความจำเป็นที่ได้รับ ควบคุมการมาทำงานตามระเบียบของกฎการมาทำงานของบริษัทฯ ควบคุมรักษาความปลอดภัย ในโรงงาน ควบคุม จัดเก็บรักษาเอกสารและใบบันทึกที่เกี่ยวข้องตามที่ ได้กำหนดไว้ วิเคราะห์ข้อมูล แก้ไข ป้องกัน ข้อเบี่ยงเบนที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6. ฝ่ายบัญชี ทำหน้าที่ทำเอกสารเกี่ยวกับบัญชีให้กับบริษัทฯ ทำหน้าที่ทำเอกสารเกี่ยวกับการเงินให้กับบริษัทฯ งบบัญชีรวมถึงค่าใช้จ่าย ต้นทุนสินค้าและทำรายงานส่งไปยังบริษัทแม่เพื่อทำการควบคุม สต็อกสินค้า ของบริษัทฯ

ตาราง 4 แสดงรายละเอียดผลการประกอบกิจการยอดขายแต่ละปี

ปี	ยอดขาย (บาท)
1999	240,000,581
2000	460,987,908
2001	781,602,931
2002	759,326,702
2003	765,341,320
2004	841,893,047
2005	814,682,097
2006	709,571,891
2007	762,421,976
2008	682,415,731

ที่มา : บริษัท คิตากาวา อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด. 2552 : 8

ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องนำมาใช้เนื่องจากการปฏิบัติงาน พนักงานโดยทั่วไป ต้องคำนึงถึงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ให้ได้ประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากร ต่างๆ รวมถึง การใช้ แนวคิดต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้อง

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ได้มีนักวิชาการให้คำอธิบายแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน และการจูงใจ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 18) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นการสร้างผลงานหรือผลสำเร็จออกมา โดยผลงานที่ได้มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป กล่าวคือ สามารถผลิตของได้เพิ่มสูงขึ้นกว่าเดิม โดยที่ต้นทุนไม่เพิ่ม หรือสามารถของทุกอย่างได้มากเหมือนเดิม แต่มีการใช้ต้นทุนน้อยลงกว่าเดิม

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546 : 3) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นการที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการกระทำสิ่งต่างๆ ในองค์กรให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารในจำนวนน้อย แต่ผลลัพธ์ที่ได้มีมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป

วิทยา ด้านชงกุล (2546 : 27) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นการที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการกระทำสิ่งต่างๆ ในองค์กรให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้จำนวนน้อย แต่ผลลัพธ์ที่ได้มากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 3) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นความสามารถในการบรรลุความหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ ใช้วิธีการให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมาย คือ ประสิทธิภาพหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด ประสิทธิภาพจะแสดงถึงความสำคัญระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) และผลผลิต (Outputs) โดยมีเป้าหมายที่จะใช้ต้นทุนของทรัพยากรที่ต่ำที่สุด ถ้าองค์กร ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นจากปัจจัยนำเข้าจำนวนเดิม แสดงว่าสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้จัดการจะมีทรัพยากรที่จำกัด ไม่ว่าจะ เป็น คน เงิน และอุปกรณ์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรเหล่านี้ ดังนั้น จึงต้องใช้ต้นทุนทรัพยากรต่ำสุด จะเห็นว่าประสิทธิภาพ จะเกี่ยวกับการทำให้ถูกต้องก็คือ ความไม่สิ้นเปลืองทรัพยากร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 513) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติการของบุคคลและองค์กร ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ(การทำงานงานถูก) และประสิทธิผล(การทำงานให้ถูกงาน) ถ้าผู้บริหารขาด ประสิทธิภาพ (Efficiency) มุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เมื่อนั้นผู้บริหารกำลังสูญเสียทรัพยากร แต่

สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในอีกด้านถ้าผู้บริหารยอมเสียสละประสิทธิภาพแต่มุ่งประสิทธิภาพ ผู้บริหารกำลังใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด เท่าที่จะเป็นไปได้ แต่อาจล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องหาวิธีการในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเพื่อปรับปรุงสินค้า และการบริการให้ประสบความสำเร็จได้สูงกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

ชนะจิต โมพิยสุวรรณ (2540 : 21) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นการเนินงานให้เป็นไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือการทำงานที่ต้องการให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาจากผลงานที่ปฏิบัติ

สมโภช จัตุพร (2543 : 13) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นการผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงต้นทุนหรือปัจจัยนำเข้าให้น้อยที่สุด และประหยัดเวลาที่สุด

สมยศ นาวิกาน (2546 : 14) ได้ให้ความหมาย ของประสิทธิภาพว่า เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของเป้าหมาย ความมีประสิทธิภาพ ตอบคำถามที่ว่าเราต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไร ต่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความมีประสิทธิภาพ คือ อัตราส่วนระหว่างผลผลิตและปัจจัยการผลิต

ศุภัญญา เอมอัมธรรม (2546 : 6) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ใส่เข้า (Inputs) กับผลที่ออกมา (Outputs) ถ้าผลที่ได้ออกมามากกว่าปัจจัยที่ใส่เข้าไป หรือผลที่ได้ออกมาเท่าเดิมแต่ใช้ปัจจัยน้อยกว่าก็เรียกว่ามีประสิทธิภาพ ที่ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ใช้ซึ่งโดยทั่วไป ได้แก่ คน เงิน การบริหารจัดการและวัสดุ อุปกรณ์ จึงต้องใช้ปัจจัยเหล่านี้ให้คุ้มค่าที่สุด

ชนะจิต โมพิยสุวรรณ (2540 : 21) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นการปฏิบัติงานใดๆ จะมีตัวแปรใหญ่ ๆ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นตัวแปรที่ใส่เข้าไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เงิน เครื่องจักร วัตถุดิบ การจัดการและคน ซึ่งตัวแปรเหล่านี้สามารถที่จะจัดสรรโยกย้ายถ่ายเท ให้มากน้อยอย่างไรก็ได้ ซึ่งนับได้ว่าเป็นตัวแปรอิสระดังกล่าว ผลผลิตที่นับว่าเป็นตัวแปรตาม ดังนั้นการที่เราพิจารณาว่าการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ จึงต้องไปพิจารณาที่ตัวแปรที่ใส่เข้าไป และผลผลิตที่ออกมาหรือมองกันที่อัตราส่วน ที่ผลิตและนำเข้า (Input/Output) ปรัชญาการณต่างๆ ที่เกิดขึ้นต่อไปนี้นับได้ว่า การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ คือ ผลิตและนำเข้า (Input/Output) เท่าเดิมดังนั้นระดับของประสิทธิภาพจึงสามารถที่จะแตกต่างกันได้

เสนาะ ดิยาว (2543 : 2) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า เป็นการทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้เสร็จอย่างเดียวไม่พอ แต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่าย ที่ประหยัดด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่างคืองานบรรลุผลตามที่ต้องการและใช้ทรัพยากรต่ำสุด

สรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยที่นำเข้าต่ำที่สุดและอย่างคุ้มค่า เพื่อให้ได้ผลผลิตมากที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของนักวิชาการประกอบด้วยปัจจัยดังนี้
 ฆนะจิต โมพิยสุวรรณ (2540 : 22) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ แฮมเมอร์ และแชมพี ที่ได้เสนอปัจจัย 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดังนี้ คือ

1. หลักการขั้นพื้นฐาน (Fundamental)
2. การเปลี่ยนแปลงที่ถอนรากถอนโคน (Radical)
3. การเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ยิ่งใหญ่ (Dramatic)
4. เน้นกระบวนการ (Process)
5. ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยเฉพาะนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology)
6. นำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์กรที่สำคัญ
7. สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ขององค์กรสั้นลงในรูปแบบของการจัดการองค์กร

แนวราบ (Flat organization)

8. การให้ความเชื่อถือและให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

สมโภช จตุพร(2543 : 13) กล่าวว่า จากการศึกษาแนวคิดประสิทธิภาพของการบริหาร และประสิทธิภาพของผู้บริหาร ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพ ได้แก่ พฤติกรรมส่วนตัวของผู้บริหาร ประสิทธิภาพขององค์กร คุณสมบัติพิเศษเฉพาะผู้บริหาร และความสามารถพิเศษเฉพาะตัวผู้บริหาร นอกจากนี้แนวคิดที่ทำให้คนทำงานประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการทำงานอย่างไรอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ การที่บุคคลในองค์กรจะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และสิ่งจูงใจเป็นองค์ประกอบโดยจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลด้วย

ฆนะจิต โมพิยสุวรรณ (2540 : 21) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ แม็ค คินซี (Mc Kinsey) ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรคือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในการปฏิบัติในองค์กร โอกาส และอุปสรรคภายนอก
2. โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน
3. ระบบ (Systems) ขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมาย
4. แบบ (Styles) แบบของการบริหารของผู้บริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. บุคลากร (Staff) ผู้ร่วมองค์กร
6. ความสามารถ (Skill)
7. ค่านิยม (Shares value) ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพประกอบด้วย ลักษณะการปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจ มักนิยามศึกษากันสองมิติ คือ มิติความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ (Job satisfaction) และมิติความพึงพอใจในการรับบริการ (Service satisfaction) มีผู้กล่าวถึงแนวคิดนี้ไว้เป็นจำนวนมากในลักษณะใกล้เคียงและสัมพันธ์กับเรื่องทัศนคติ

ความหมายของความพึงพอใจ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

รัตัญญู เทียนปฐม (2546 : 10) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ เมื่องานนั้นได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านวัตถุและด้านจิตใจ ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเต็มใจอุทิศเวลา แรงกาย ความคิด เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 130) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคล ที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

มอร์ส (เพื่อประภา ชุชนะทัศน์ 2546 : 5 ; อ้างอิงจาก Morse. 1995. **Birth and education.** p. 27) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานเชิงจิตวิทยาว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พอใจในงานและความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนอง ความเครียดนั้นจะลดลง หรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

โยเดอร์ และคณะ (เพื่อประภา ชุชนะทัศน์. 2546 : 5 ; อ้างอิงจาก Yoder et al. 1958. **Metalcon international.** p. 6) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความพึงพอใจที่ทำให้เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุ ด้านจิตใจ และสามารถสนองความต้องการของเขาได้

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจของบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับความคาดหวังในสิ่งที่บุคคลนั้นต้องการและจะแสดงความรู้สึกต่าง ๆ ในทางบวกมากกว่า ทางลบเมื่อบุคคลนั้นได้สิ่งตอบแทนที่ต้องการตามที่บุคคลนั้นคาดหวังไว้ หากความรู้สึกที่มีต่อสิ่งที่ได้มาเป็นทางบวกแบบต่าง ๆ ก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ และความรู้สึกในทางบวกนี้ยังเป็น ตัวช่วยให้เกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้น ได้อีก ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นจากหน่วยงานหรือองค์การมีการตอบสนองความต้องการบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานแต่ถ้าเมื่อใดที่ไม่ได้รับความพึงพอใจบุคคลนั้นจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปความก้าวร้าว ความเฉื่อยชา ความไม่สนใจในการปฏิบัติงาน การหลบเลี่ยงงาน และการลาออกจากงาน เป็นต้น ทำให้หน่วยงานนั้นเกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน

3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

การที่บุคคลจะมีความเต็มใจในการทำงานมีความสุขกับงานที่ทำและก้าวไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้จะต้องอาศัยสิ่งจูงใจที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบสำคัญ การตอบสนองความต้องการ ทั้งภายในตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อมก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการอุทิศตน ทั้งกำลังกาย สติปัญญา และเวลาให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทั้งนี้เพราะถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ทำแล้ว ย่อมจะทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานสูง มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างดีที่สุด ประหยัดที่สุด และเกิดประสิทธิภาพมากที่สุดด้วย

สมคิด บางโม (2545 : 179-186) กล่าวว่า การจูงใจหรือการกระตุ้นให้พนักงานทำงานถือเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร หลักสำคัญของการกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานหรือขยันทำงานนั้นจะต้องเป็นมาตรการหรือวิธีการที่ดึงดูดใจแล้วจะมีพนักงานเพียงบางคนหรือบางส่วนเท่านั้นที่ได้รับประโยชน์ ไม่ใช่ได้ทุกคน หากทุกคนได้ประโยชน์ มาตรการนั้นจะกลายเป็นสวัสดิการ ไม่ใช่จูงใจหรือการกระตุ้นให้ทำงาน เช่น การให้สวัสดิการ 2 ชั้น รางวัล พนักงานดีเด่น เบี้ยขยัน ค่าคอมมิชชั่น เป็นต้น แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจมีหลายแนวคิด ดังนี้

การจูงใจตามแนวคิดของ เทเลอร์ เทย์เลอร์ มีความเชื่อว่าการให้ผลตอบแทนเป็นการจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง ในการให้ผลตอบแทนนั้นจะต้องไม่ใช่ผลตอบแทนที่ให้เฉพาะกับคนที่มีผลผลิตสูงหรือกับคนที่มีผลผลิตต่ำเท่านั้น เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินเดือนสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป รางวัล (โบนัส) กรณีทำงานได้สูงกว่า มาตรฐาน เบี้ยขยัน เบี้ยเลี้ยงทำงานนอกสถานที่ ค่าล่วงเวลา เงินค่าเข้ากะ รางวัลสำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และการเลื่อนเงินเดือนหรือค่าจ้างสำหรับผู้ขยันและมีผลงานดีมากกว่าคนอื่น ๆ ที่ทำงานตามปกติ

การจูงใจตามแนวคิดของมาสโลว์ เรียกว่า ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of need) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ได้ยอมรับและอ้างอิงกันอย่างกว้างขวางทุกวงการ เชื่อกันว่า การสนองความต้องการและจูงใจให้คนตั้งใจทำงานหรือกล่าวได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการนั้นคือ ใช้ความต้องการของพนักงานเป็นเครื่องจูงใจให้ขยันทำงาน ความต้องการมนุษย์มี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ความต้องการด้านร่างกายเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอดเช่น ความต้องการเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ
2. ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย เป็นความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม
3. ความต้องการทางด้านสังคม เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับยอมรับในสังคม ความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน คนรอบข้าง
4. ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ โดยทุกคนในสังคมมีความต้องการ และปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ซึ่งมี 2 ประเภท คือ
 - 4.1 ความต้องการมีพลังเข้มแข็ง ความสำเร็จ ความเก่งกล้าสามารถ และความมีอิสรเสรี
 - 4.2 ความต้องการมีเกียรติ มีชื่อเสียงมีฐานะที่ได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งคนอื่นให้ความเชื่อถือและเห็นความสำคัญ

ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการของบุคคลถึงความสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถในระดับที่มนุษย์พึงกระทำได้ ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นหลังความต้องการต่าง ๆ ที่ได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นระดับความต้องการสูงสุด เป็นความต้องการบรรลุความหวังของตน และการได้ใช้ความสามารถทำในสิ่งที่ตนคิดริเริ่มอย่างเต็มที่

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฟรดริก เฮอร์ทซ์เบิร์ก (Frederick Herzberg) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจอีกทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างหนึ่งอย่างแพร่หลายจากนักบริหารเรียกว่า ทฤษฎีการจูงใจ โดยการดูแล เอาใจใส่ใจใส่ (Motivation – Maintenance Theory) หรือ ทฤษฎี 2 ปัจจัยในการจูงใจ (Two - Factor Theory of Motivation) ซึ่งมีปัจจัยที่มีเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลผู้ทำงานแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation) หรือกระตุ้นให้คนทำงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน โดยตัวของมันเองจูงใจให้อยากทำงาน ความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบที่มีมากขึ้นการยกย่องในงานที่ทำ และโอกาสที่จะก้าวหน้า

2. ปัจจัยเกื้อกูล (Hygiene factors) ได้แก่ รูปแบบในการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน นโยบาย และการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงของงาน ปัจจัยเกื้อกูลต่างๆ เหล่านี้ไม่ใช่สิ่งจูงใจในการทำงานหรือเพิ่มผลผลิต

การสนใจตามแนวคิดของ แมกเกรเกอร์ (McGregor) ให้แนวคิดในการ บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนนั้นจะขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา แมกเกรเกอร์ ได้ตั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y ขึ้นสรุปได้ดังนี้

ทฤษฎี X ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า คนโดยพื้นฐานแล้วจะมีลักษณะของความเกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องการบังคับให้ทำงาน

ทฤษฎี Y ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า คนโดยพื้นฐานแล้วมีความขยันหมั่นเพียรให้ความร่วมมือและสนับสนุน มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

ทฤษฎี A แนวคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกาซึ่งองค์การ เป็นการจ้างงานระยะสั้นพนักงานมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการน้อย

ทฤษฎี J เป็นแนวคิดการจัดการของญี่ปุ่น ซึ่งองค์การเป็นการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์การสูง

ทฤษฎี Z เป็นแนวคิดการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกา โดยเน้นการจ้างงานระยะยาว มีการตัดสินใจและความรับผิดชอบร่วมกัน

โดยสรุป จากแนวคิดทางด้านการสนใจในการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญต่อผลงานคือ ผู้ปฏิบัติในองค์การมีความพึงพอใจงาน ย่อมทำให้งานนั้นออกมามีประสิทธิภาพ โดยมีสิ่งที่ก่อให้เกิดการสนใจในการทำงาน คือ ลักษณะการปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.4 ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ

ทฤษฎีองค์การ (Organization theory) ซึ่งเป็นการศึกษาและออกแบบ องค์การที่มีรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) ก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งผู้บริหารนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization environment)
2. การประมวลผลสารสนเทศและการตัดสินใจเลือก (Information processing and choices)
3. การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงองค์การ (adaptation and change)
4. เป้าหมายขององค์การ (Goals)

5. ชนิดของงานที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จ (Work)
6. การออกแบบองค์กร (Organization designs)
7. ขนาดและความสลับซับซ้อนขององค์กร (Size and complexity)
8. วัฒนธรรมองค์กร(Organization culture)
9. อำนาจและหน้าที่ (Power and authority)

ซาตินิค และคณะ (Zaleanick et at . 1998 : 59) ได้กล่าวว่า ในการจะปฏิบัติงาน ให้ได้ผลดีหรือไม่นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายในซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึงการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่าง

ความต้องการภายนอก ได้แก่

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

ความต้องการภายใน ได้แก่

1. ความต้องการได้รับการยอมรับจากหมู่คณะ
2. ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรัก
3. ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

เบคเกอร์ และนูฮาวอร์ (Becker & Nuhauser. 1975 : 9) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน และวัสดุ อุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือการบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรระบบเปิด ยังมีปัจจัยประกอบอื่นๆ อีกดังแบบจำลองในรูปสมมติฐาน ต่อไปนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ หรือมีความแน่นอน มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียด แน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนสูงหรือมีความไม่แน่นอน

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้ สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กัน จะปรากฏว่าการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพ มากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

ชาเลียง พุฒพรหม (2545 : 25) ได้กล่าว ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญอย่างน้อย 7 ประการ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ อำนาจหน้าที่ เวลา กำลังใจในการทำงาน ความสะดวกต่าง ๆ โดยได้ให้ความสำคัญไปที่อำนาจและหน้าที่และการใช้เวลาให้เหมาะสม

สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรจะประกอบด้วยปัจจัยที่มีผลโดยตรงกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมขององค์การการประมวลผลสารสนเทศสารสนเทศและการตัดสินใจ การปรับตัวการเปลี่ยนแปลงองค์การเป้าหมายขององค์กร ชนิดของงานที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จ การออกแบบองค์การ ขนาดและความสลับซับซ้อนขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ อำนาจและหน้าที่ กลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็ง ในองค์การ โอกาส และอุปสรรคภายนอก โครงสร้างและขนาดองค์กรที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน ระบบขององค์กรที่จะบรรลุ เป้าหมาย รูปแบบของการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคลากรผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ความสามารถ ค่านิยมร่วมของคนในองค์กร

3.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจุบันผู้จัดการหรือผู้บริหารมีความเห็นตรงกันว่าพนักงาน เป็นผู้ที่มีชีวิตจิตใจต้องให้ความสำคัญกับสวัสดิการ เพิ่มค่าจ้างให้สูงขึ้น ปรับปรุงสภาพการทำงานและเสริมกิจการหลายๆ อย่างเพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ผลกระตุ้นในการทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นการสร้างความผูกพันให้กับองค์กร

เทเลอร์ (สมคิด บางโม. 2545 : 180 -18) กล่าวว่าทฤษฎีการจูงใจ ตามแนวคิดของเฟรเดอริก เทย์เลอร์นี้เกิดขึ้นในสมัยการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เทย์เลอร์มีความเชื่อว่าการให้ผลตอบแทนเป็นการจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง ในการให้ผลตอบแทนนั้นจะต้อง ไม่ใช่ผลตอบแทนที่ให้เฉพาะกับคนที่ มีผลผลิตสูงที่มีผลผลิตสูงหรือกับคนที่ผลผลิตต่ำเท่านั้น ควรจะมีการกำหนดมาตรฐานของผลผลิตขึ้นสำหรับเป็นเครื่องวัด เทย์เลอร์กำหนดระบบการจ่ายผลตอบแทนเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำกว่ามาตรฐาน และสูงกว่ามาตรฐาน ผลตอบแทนที่จ่ายให้นี้เขาเชื่อว่าน่าจะเป็นเงิน ผลตอบแทนด้านการเงินจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ถ้าตอบแทนด้วยเงินจำนวนสูงที่เหมาะสมกับระดับของผลผลิตแล้วคนงานจะเพิ่มผลผลิตมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าคนงานที่มีผลผลิตสูงเห็นว่าผลตอบแทนที่ได้รับเท่ากับคนงานที่มีผลผลิตต่ำแล้วคนงานที่มีผลผลิตสูงจะลดผลผลิตของคนลงทันที

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 132-139) ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัย และปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานซึ่งปัจจัยมีอยู่ 3 ประการคือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล

1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาในงานวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานบุคคลที่ทำงานจนมีความรู้ความชำนาญในการทำงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

1.2 เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับ ระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการด้านการเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและแรงงานที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อนกว่าเพศชาย

1.3 จำนวนสมาชิกในการรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

1.4 อายุ อายุแม้จะมีผลต่อการทำงาน ไม่เด่นชัดแต่อายุเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

1.5 เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติ จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ปกติ ไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อนและการสังสรรค์กับผู้อื่น

1.6 เชื้อชาติ ปัญหาเรื่องเชื้อชาติกับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติกับความพึงพอใจในการทำงานแต่ในลักษณะงานบางอย่างพบว่ามีความแตกต่างกัน พนักงานในโรงงานแห่งหนึ่งมีปัญหาในระดับสูง มักจะเบื่อหน่ายงานได้ง่าย และมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงงานผลิต ซึ่งงานที่ทำให้เหมาะสมกับความสามารถ

1.7 การศึกษากับความพึงพอใจการทำงานนั้นมีผลการวิจัยที่ไม่เด่นชัดนัก จากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงานแต่ก็จะขึ้นอยู่กับงานที่ทำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า นักวิชาการ วิชาชีพ แพทย์ วิศวกร ทนายความ มีความพึงพอใจสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป รวมทั้งเสมียนพนักงานด้วย

1.8 บุคลิกภาพ สิ่งหนึ่งที่เห็นได้ชัดเจน ก็คือ คนที่มีอาการของโรคประสาท มักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนที่ปกติ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

1.9 ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้น พบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพความสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาที่ทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับความสามารถจัดหาปัจจัยที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

1.10 แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

1.11 ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงาน และได้ทำงานที่ตัวเองถนัดและพอใจจะมีความสุข และความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า บุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้อยู่ที่งาน

2. ปัจจัยด้านงาน

2.1 ลักษณะของงาน ได้แก่ ความน่าสนใจในงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบการควบคุมการทำงาน และวิธีทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องาน ที่ทำอยู่ว่า เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ ทำทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านั้นจะทำให้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจการทำงาน มีความต้องการที่ปฏิบัติงาน และเกิดความผูกพันกับงาน

2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะ งาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบเงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่าประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียนมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่จะมีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่าถ้ามีโอกาสก็ยากที่จะเปลี่ยนงาน ในสภาวะที่จิตใจดี มีงานให้เลือกทำ จะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้นตำแหน่งการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับมีอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำกว่า ความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่ไปกับ ความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบไปด้วย ทั้งนี้ก็เพราะฐานะทางอาชีพ นอกจากขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาความสำคัญแล้ว ยังขึ้นอยู่กับบุคคลอื่นในสังคมเป็นผู้พิจารณาตัดสินด้วย ในแต่ละสังคมหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไประยะเวลาที่ผ่านมา ความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพเปลี่ยนไปด้วย

2.4 ขนาดหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าร้อยละเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานขนาดใหญ่ หน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกันทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านห่างไกลการเดินทางไม่สะดวกต้องตื่นแต่เช้ามีรถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทางมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่งแต่ต้องไปทำงานจังหวัดหนึ่ง สภาพของท้องถิ่น ความเป็นอยู่ ภาษาไม่คุ้นเคย ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากปรับตัว และการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้ระยะเวลาาน

2.6 สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่นแต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็กทั้งนี้เนื่องจากความคุ้นเคยความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

2.7 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจนย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานสามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าจะทำอะไรและดำเนินการอย่างไร สภาพการณ์ควบคุมจะง่ายขึ้น

3. ปัจจัยด้านการจัดการ

3.1 ความมั่นคงในงานสรุปจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่างานมีความต้องการที่มีความแน่นอนมั่นคง ถึงแม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจเรื่องความมั่นคงน้อยลงก็ตามแต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัท ญี่ปุ่นก็ยังคงคิดถึงความมั่นคงของงานคือ การจ้างตลอดชีวิต จากการสำรวจโดยการสอบถามเกี่ยวกับ ความต้องการมั่นคงของงานปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคง พนักงานของบริษัทและโรงงานต้องการจะอยู่ทำงานจนถึงวัยเกษียณ แม้ว่าเขาไม่มีเงินเก็บพอที่จะเลี้ยงสัตว์ในวัยชราก็ตาม ก็ยังยอมดิ้นรนอยู่จนถึงทำงานไม่ไหว ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งโดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากทำงานแล้วและเป็นความต้องการของพนักงาน นอกจากความต้องการอื่นของพนักงาน ซึ่งได้แก่ความสนใจในงานที่ ตนเองถนัด และมีความสามารถทำงานที่หนักและมากจนเกินไปงานที่ทำให้ความก้าวหน้าและได้รางวัลตอบแทนจากความตั้งใจทำงาน

3.2 รายรับ ฝ่ายจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่ารายรับที่ดีของพนักงานจะเยียวยาโรคไม่พอใจในการทำงานได้ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่ารายรับมาที่หลังความมั่นคงในการทำงานลักษณะของงานและก้าวหน้าในการทำงาน แต่ในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพ รายรับจะเป็นความสำคัญในอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานเนื่องจากรายรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า ผู้เชี่ยวชาญจาก หน่วยงานของรัฐลาออกไปสู่ภาคเอกชนก็เพราะรายรับที่ดีกว่า เช่นกัน

3.3 ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ ฝ่ายบริหารของบริษัทและโรงงานเห็นว่า การได้รับผลประโยชน์ เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในการทำงานแต่จากการศึกษาซึ่งพบ เช่นเดียวกับรายรับพนักงานบางส่วนอาจให้ความสนใจน้อยกว่าความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการ จ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าประกันสังคมและประกันชีวิตต่างๆ ถูกจัดอยู่ในความมั่นคงและสวัสดิการในการทำงาน

3.4 โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่มีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญ สำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่นการขาย เสมียนพนักงาน และบุคลากรที่มีความชำนาญ มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องมีความชำนาญ แต่มีการศึกษาสูง และอยู่ในตำแหน่งสูงจากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัยอาจเป็นเพราะว่า คนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

3.5 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จงานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด งานบางอย่างมีอำนาจที่ไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานยากอัดอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

3.6 สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมายเรื่องสถานการณ์ สภาพการทำงานมีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงานความพอใจในการทำงาน ความพอใจในการทำงานมาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

3.7 เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันทำให้คนเรามีความสุขในที่ทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.8 ความรับผิดชอบ จากการศึกษพบว่าพนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือนและตำแหน่งด้วย

3.9 การนิเทศงาน สำหรับงานการนิเทศก็คือ การชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์กรด้วย จากการศึกษากรณี ฮอร์ธอร์น พบว่า ขวัญและเจตคติของพนักงานงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงานการสร้างความเข้าใจที่ดี ระหว่างผู้นิเทศงานและพนักงานจะเกิดบรรยากาศที่ดีในงาน

3.10 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่งพบว่า พนักงานมีความต้องการที่จะรู้การทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวสารจากบริษัทหน่วยงานต่างๆ จึงมีความสำคัญ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่พนักงานมักจะได้ข่าวของหน่วยงานน้อยกว่าที่ควร

3.11 ความศรัทธาตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารมีขวัญและกำลังใจการทำงาน เป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย ความศรัทธาในด้านความสามารถ และตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานหน่วยงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความพอใจในการทำงาน ในหน่วยงานด้วย

3.12 ความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจซึ่งกันทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจการทำงาน จากการสำรวจของ อินดัสเตรียล คอนเฟอเรนซ์ บอร์ด (Industrial Conference Board) พบว่าความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและหัวหน้างาน ตรงกันว่ารายรับเป็นเรื่องสำคัญที่สุด สำหรับพนักงาน

สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านบุคคล คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน เพศ จำนวนสมาชิกในการรับผิดชอบ อายุ เวลาในการทำงาน เซอร์วิซ ปัญหาการศึกษา บุคลิกภาพ ระดับเงินเดือน แรงจูงใจในการทำงาน และความสนใจในงาน 2) ปัจจัยด้านงาน คือ ลักษณะของงาน ทักษะในการทำงาน ฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ และโครงสร้างของงาน และ 3) ปัจจัยด้านการจัดการ คือ ความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์ โอกาสก้าวหน้า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ การนิเทศงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร และความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

3.6 ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจ หมายถึง ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวกับการเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่จะเป็นสิ่งกระตุ้นหรือสิ่งเร้ากับพฤติกรรมหรือทัศนคติในการทำงานของบุคคล ทฤษฎีการจูงใจมีหลายทฤษฎี และยังมีพัฒนาการต่อเนื่องมาเรื่อย ๆ อย่างไรก็ตามก็ดีทฤษฎีการจูงใจที่มีบทบาทในวงการบริหารธุรกิจมีต่อไปนี้

ในทฤษฎีความคาดหวัง หมายถึง การที่พนักงานคาดหวังว่า การที่ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานสูง ๆ จะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จ และประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงด้วย ดังนั้นความคาดหวังในทฤษฎีนี้จึงขึ้นอยู่กับความมั่นใจตนเองของบุคคลจะมีไม่เท่ากัน แม้ว่าจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานจะเท่ากันก็ตามคาดหวังถึงความสำเร็จในการทำงานไม่เท่ากัน คนแรกเชื่อมั่นว่าจะขายสินค้าได้ 10 ล้านบาท ต่อไป ส่วนคนที่สองเชื่อมั่นว่าจะขายสินค้าได้ 20 ล้านบาทต่อไป

ความเชื่อมั่นในผลตอบแทนที่จะได้ หมายถึง การที่พนักงานเชื่อมั่นว่า ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนโดยใช้ความพยายามจะให้ตนได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสม ดังนั้น การที่ผู้บริหารมีระบบผลตอบแทนที่ชัดเจน จะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงาน ในการที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการศึกษาทางด้านจิตใจ เนื่องจากการบริหารองค์การธุรกิจนั้นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ การที่ผู้บริหารสามารถทำเพื่อจุดมุ่งหมายของส่วนรวมในองค์การ และเนื่องจากการที่จะทำให้มนุษย์ใช้ศักยภาพที่ตนอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นไม่สามารถทำได้โดยบังคับ แต่ทำได้โดยการจูงใจให้บุคคลกระทำการต่างๆ จากความสมัครใจของตนเอง ดังนั้น การจูงใจก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจกับการทำงานและอยู่ร่วมกัน
2. ทำให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่ตนมีอยู่มาใช้ในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ
3. ทำให้กิจการสามารถประหยัดต้นทุนในทุกๆ ด้านทำให้กิจการมีการพัฒนาการและความเจริญรุ่งเรืองแทน

ในเรื่ององค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นักวิชาการให้รายละเอียดดังนี้

ภิญโญ สาธร(2544 : 43) กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่าการทำงานจะมีความสุขหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โรงเรียนมีส่วนสำคัญในการสร้างน้ำใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาภายในโรงเรียน สิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรละเลย คือ

1. รายได้ เพราะถ้ารายได้ไม่เพียงพอ จะทำให้ไม่มีกำลังใจในการทำงาน
2. สวัสดิการต้องเพียงพอ หมายถึง สภาพที่ทำงาน ห้องพักรู ความสะอาด ตลอดจนสิทธิต่างๆ ในการดำรงชีวิตหรือ ความก้าวหน้า
3. ความภาคภูมิใจในหน่วยงาน ถ้าโรงเรียนมีชื่อเสียง ครูก็ภูมิใจ มีน้ำใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในสังคมทำให้มีน้ำใจที่จะทำงานต่อไป

ทรงศักดิ์ ศรีกาพลินธุ์ (2544 : 43) ได้กล่าวถึง เรื่อง ความพึงพอใจในงานว่า ในการบริหารใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารย่อมมีจุดหมายปลายทาง คือให้หน่วยงานนั้นได้รับความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งหวังให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวกับ

1. ด้านการจัดระบบขององค์กร ถ้าหากองค์การใดมีระบบรวบอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางมาก ความพึงพอใจจะต่ำ ผู้มีคุณวุฒิต่ำ มีความสามารถ ความพึงพอใจจะสูง มีขั้นตอนการออกมีระเบียบวิธีการมาก ความพึงพอใจจะต่ำ มีการแบ่งลำดับมาก ความพึงพอใจจะต่ำ
2. ด้านการบริหารงานทั่วไป สาเหตุทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในของนั้นๆ โดยตรง
3. ด้านจิตวิทยา สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการความสัมฤทธิ์ผลในหน้าที่การงาน

สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย รายได้สวัสดิการ ความภาคภูมิใจในหน่วยงาน ด้านการจัดระบบขององค์กร การบริหารงานทั่วไป และจิตวิทยาในการทำงาน

3.7 ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ (McGregor's X and Y Theory) แมคเกรเกอร์ (McGregor. 1960 : 44) ได้สรุปสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคน ซึ่งข้อสมมติฐานทั้งสอง คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยเปรียบเทียบลักษณะของคนที่แตกต่างกัน ดังนี้

ทฤษฎี X แมคเกรเกอร์ ได้ตั้งสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนว่ามีลักษณะดังนี้คือ

1. ลักษณะของคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยง หรือผัดพ้อ เมื่อมีโอกาส
2. เมื่อบุคคลไม่ชอบงาน วิธีการที่จะให้บุคคลในองค์กรสามารถปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จึงต้องมีการบังคับ ควบคุม กำกับ หรือ ช่มชู้ โดยใช้การลงโทษต่าง ๆ
3. บุคคลโดยทั่วไป มักจะชอบวิธีการดังกล่าว และอยากที่จะ ให้มีการบังคับสั่งการ โดยตัวผู้บริหารเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อที่จะได้หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต่าง ๆ คนโดยทั่วไปจะไม่มีภาวะตื่นหรือร้อน หรือใฝ่สูง และมีความต้องการในเรื่องความมั่นคงเป็นสำคัญเท่านั้น

ทฤษฎี Y ภายหลังจากที่วิชาการความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ได้รับการศึกษาและค้นคว้าอย่างกว้างขวาง มีผลให้เกิดข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนขึ้นมาใหม่ แมคเกรเกอร์ ได้สรุปไว้ในทฤษฎี Y ของตนเองว่า

1. คนโดยทั่วไปมิใช่จะรังเกียจหรือไม่ชอบทำงานเสมอไป คนอาจถือว่าเป็นสิ่งที่สนุกสนานหรือให้ความเพลิดเพลินได้ด้วยงานต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่ดี หรือเลวขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุม และการจัดการอย่างเหมาะสม ซึ่งในสิ่งหนึ่งที่สามารถตอบสนองสิ่งจูงใจของคนได้
2. การออกคำสั่ง การควบคุม การปูนบำเหน็จรางวัล การลงโทษทางวินัย มิใช่เป็น วิธีเดียวที่จะทำให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน คนเราจะปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรก็ต่อเมื่อเขามีความศรัทธาต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น

3. ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่คนยินดีผูกมัดตนเองต่องานขององค์กร ย่อมมีผลทำให้ งานดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่จะปฏิบัติงาน

4. ถ้าหากงานต่าง ๆ ได้มีการจัดอย่างเหมาะสมแล้ว คนงานจะยอมรับงานดังกล่าว และอยากที่จะรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานนั้นด้วย

5. ถ้าหากได้มีการเข้าใจถึงคน โดยถูกต้องแล้ว จะเห็นได้ว่าคนโดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติที่ดี คือ มีความคิดความอ่านที่ดี มีความฉลาดและมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร ได้อย่างดี

3.8 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ตเซอร์เบิร์ก (Herzberg's The Motivation Hygiene Theory)

เฮิร์ตเซอร์เบิร์ก ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two-factor Theory of Motivation) หรือ บางที่เรียกว่า ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน (The Motivation Hygiene Theory) โดย เฮิร์ตเซอร์เบิร์ก และคณะได้ทำการสัมภาษณ์วิศวกร นักบัญชีจำนวนประมาณ 200 คน (Griffin, 1996 : 480-481) โดยเขาสัมภาษณ์เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่องาน พบว่าความรู้สึกที่ดีสัมพันธ์กับประสบการณ์ในงาน และเนื้อหาของงาน ในทางตรงกันข้าม ความรู้สึกที่ไม่ดีมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม หรือลักษณะรอบข้างของงาน เฮิร์ตเซอร์เบิร์ก สรุปว่า ความพึงพอใจในงานมีความเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน และความไม่พึงพอใจเกิดจากสิ่งแวดล้อมของงานสิ่งที่ไม่ดีทำให้เกิดความพอใจนี้เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators factors) และสิ่งที่ไม่ดีทำให้เกิดความไม่พอใจเรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ดังแสดงไว้ในภาพแสดงปัจจัยจูงใจ และ ปัจจัยค้ำจุน ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg.

4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชาโรณี จันทร์แสงศรี (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า ปัจจัยสภาพภูมิหลังทางเศรษฐกิจ และสังคม คือสถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง รายได้ ปัจจัยด้านความพอใจในการทำงาน คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 52) ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัย และ ปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องมือ ชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน คือ โอกาสความก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญ สำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงานและบุคลากรที่มีความชำนาญ มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องการมีความชำนาญงาน แต่มีการศึกษาสูง และอยู่ในตำแหน่งสูงจากการศึกษา พบว่า คนสูงวัย

ให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัยอาจเป็นเพราะว่าคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

ปรีดา เปี่ยมวารี (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะครอบครัวและสัมพันธภาพในครอบครัวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยเรยอน จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาปรากฏว่า สัมพันธภาพในครอบครัวอยู่ในระดับดี และการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ไทยเรยอน จำกัด (มหาชน) ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท ไทยเรยอน จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และลักษณะครอบครัวที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ฉัฐนิชา ปานศักดิ์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทมันยิ่ง จำกัด พบว่า พนักงานบริษัทมันยิ่งจำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผลตอบแทนและเงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ การบริหารงาน และนโยบายของบริษัทฯในระดับปานกลาง ส่วนด้านลักษณะของงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับยอมรับนับถือ มีความพึงพอใจในระดับมาก

พิเชษฐ สารภาค (254 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนำระบบบริหารความรู้มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร จากผลการศึกษา พบว่า เทคโนโลยีเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถพัฒนาระบบบริหารความรู้ แต่ในการการสร้างความรู้ต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ประกอบ เช่น ทักษะของพนักงาน การมีส่วนร่วมต่อองค์กร การปรับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ตลอดจนสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยที่ทำให้ระบบบริหารความรู้ประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุนการบริหารความรู้เต็มที่โดยการชักจูง ให้พนักงานต่างๆ หันมาร่วมมือกันอาจมีการประเมินผลงานของพนักงานที่ใช้ระบบบริหารความรู้ในการขึ้นเงินเดือนและปรับเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

วันวิสาข์ เกิดผล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานของบริษัทในอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ส่วนประกอบยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) พนักงานในระดับปฏิบัติการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุ 26 – 32 ปี 2) พนักงานในระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงานโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านคือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การเปิดเผยและการเผชิญหน้า กระบวนการทำงานและการตัดสินใจ การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความร่วมมือและความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

3. พนักงานในระดับปฏิบัติการที่มี เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน การศึกษาขั้นสูงสุด และขนาดของทีมงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

แดนไทย ต๊ะวิไชย (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการจัดการสวัสดิการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในกลุ่ม บริษัท ทีโอเอ ตามความคิดเห็นของพนักงาน ระดับการจัดการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบด้านเศรษฐกิจและด้านสิ่งอำนวยความสะดวก อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านนันทนาการอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 30 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์อายุงานเกิน 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดการสวัสดิการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในภาพรวมและรายได้ไม่แตกต่างกัน ระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี และผู้ที่มีประสบการณ์อายุงานเกิน 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดการสวัสดิการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ในภาพรวมและรายได้ไม่แตกต่างกัน พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นในภาพรวม พนักงานกลุ่มงาน ทีโอเอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการจัดการสวัสดิการเพื่อเพิ่มในการทำงาน ภาพรวมทั้ง 3 ด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.5 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าพนักงานทั้ง 2 บริษัทมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวก ในภาพรวมพนักงานบริษัท ทีโอเคมิคอล อินดัสตรีส์ จำกัด กับบริษัท ทีโอเอ โดฟเคม อินดัสตรีส์ จำกัด

ปิติ วัลยะเพ็ชร (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารเรือในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่าเกือบทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า และด้านความยุติธรรมในหน่วยงานเป็นลำดับสุดท้าย มีเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ ด้านความเพียงพอของรายได้ ข้าราชการกรมกิจการพลเรือนทหารที่มียศทางทหารและมีตำแหน่งหน้าที่ที่ต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

อนุชา ยันตรปกรณ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรีส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ส่วนใหญ่อายุ 20 – 29 ปี รองลงมาอายุ 30-39 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ส่วนใหญ่มีระยะเวลารับราชการ 10 ปีขึ้นไป รองลงมามีระยะเวลารับราชการ 1-5 ปี ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็น

ข้าราชการชั้นประทวน รองลงมาเป็นระดับลูกจ้างชั่วคราว ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท รองลงมามีรายได้ต่อเดือน 10,000 – 20,000 บาท ส่วนใหญ่รายได้ไม่เพียงพอ ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยด้านรายได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านบุคลากร ด้านการฝึกอบรม ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารจัดการ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับต่ำ และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ที่มีเพศ และระดับการศึกษาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ที่มี อายุ สถานภาพ ระยะเวลาในการรับราชการ ระดับของเจ้าหน้าที่รายได้ต่อเดือน และความเพียงพอของรายได้ที่แตกต่างกันมีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

พยนต์ แสงสุริยา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า หลักการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงาน จุดมุ่งหมายของการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหาร เนื้อหาการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหาร และขั้นตอนการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหาร การศึกษาความเหมาะสมของการนำเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาพบว่า แนวทางการศึกษาเป็นไปได้อย่างการนำเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 พบว่า แนวทางมีความเป็นไปได้มาก

ขันตริภักย์ ดันติเฉลิม (254 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรพชาธรรณิกษ์ของข้าราชการสำนักโยธาธิการกลาโหม ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านขั้นตอนและการปฏิบัติ ด้านบทบาทในการปฏิบัติงานของหน่วย ด้านระเบียบปฏิบัติ ด้านการจัดองค์กร และด้านยุทธโธปกรณ์ และงบประมาณ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรพชาธรรณิกษ์ของข้าราชการสำนักโยธาธิการกลาโหม ในระดับต่ำ บุคลากรที่มี เพศ ระดับชั้นยศ อายุราชการ และประสบการณ์ในการบรรพชาธรรณิกษ์แตกต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรพชาธรรณิกษ์ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากร

ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรเทาสาธารณภัยแตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า ด้วยปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จะเป็นตัวกระตุ้นให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดดังกล่าวไปกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป