

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้อ้างอิง ประกอบด้วย

1. ความรู้เกี่ยวกับ บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด
 - 1.1 ประวัติความเป็นมาของ บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด
 - 1.2 การบริหารจัดการของ บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจ
 - 2.4 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัซเบอร์ก
 - 2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจของสก็อต ไมเออร์
 - 2.6 ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความรู้เกี่ยวกับ บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด

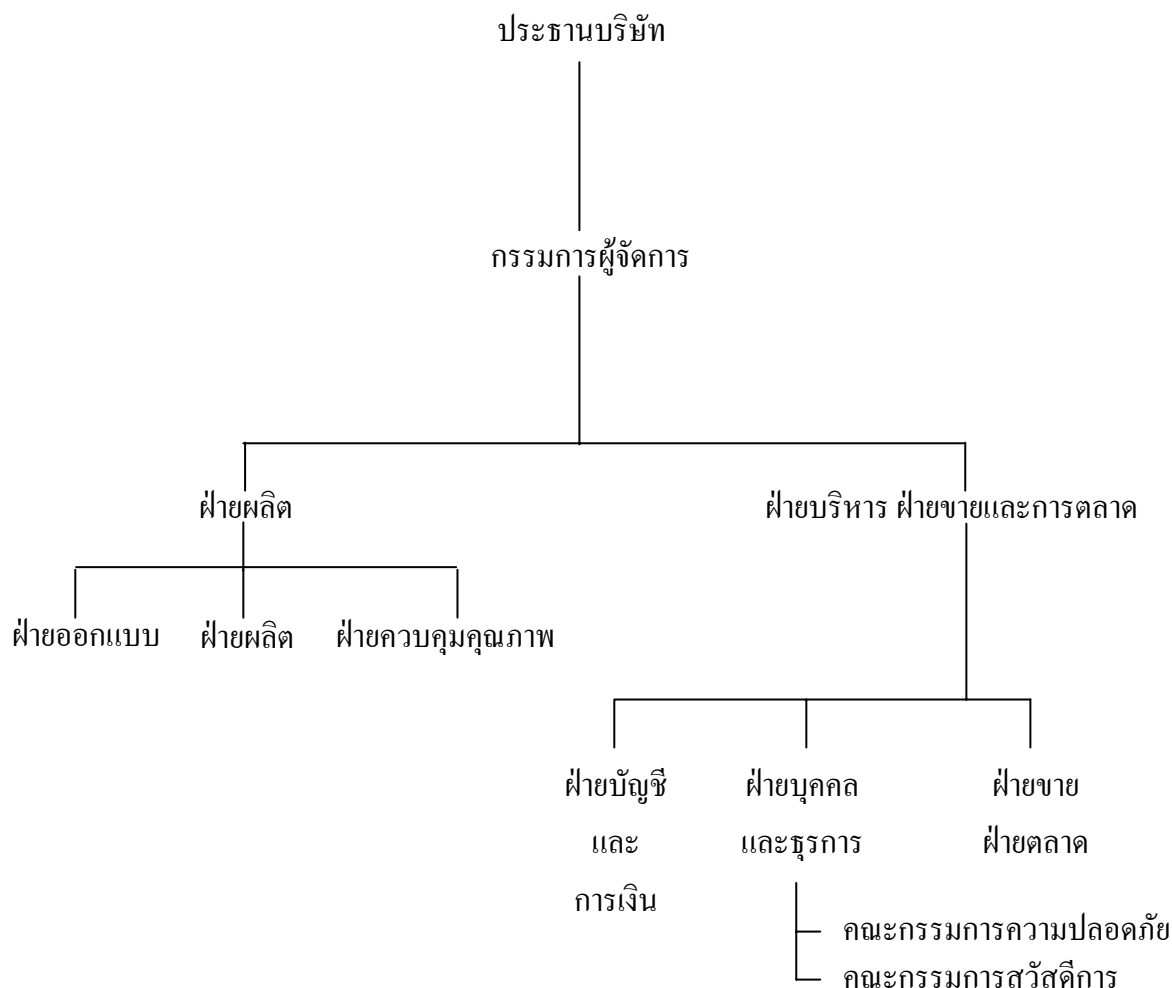
1.1 ประวัติความเป็นมาของ บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด

บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นเมื่อ ค.ศ. 1996 โดย ฮาราดา เบนจิ (Mr. Harada Benji) โดยใช้ชื่อว่า บริษัท มิคามิ จำกัด ตั้งอยู่ที่ 959 Mikami Kaminoyama-Shi Yamakata-Ken 999-3223 ประเทศญี่ปุ่น เป็นบริษัทที่ดำเนินการเกี่ยวกับการออกแบบ และผลิตแม่พิมพ์ การผลิตหรือประกอบชิ้นส่วนงานพลาสติก การประกอบชิ้นส่วนเมคานิค หลังจากนั้นก็ได้มีการขยายกิจการโดยเปิดดำเนินงานสาขาต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศ รวมทั้งประเทศไทย โดย บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด ตั้งอยู่ที่สวนอุตสาหกรรมโรจนะ 2 เปิดดำเนินการผลิตแม่พิมพ์ และโลหะปั๊มขึ้นรูป โดยได้รับการสนับสนุนด้านการลงทุนจากหน่วยงาน คณะกรรมการสนับสนุนการลงทุนของประเทศไทย (บีโอไอ)

บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด เปิดดำเนินการเมื่อ เดือนมีนาคม พ.ศ. 2538 สถานที่ตั้งเลขที่ 21/10 หมู่ 9 สวนอุตสาหกรรมโรจนะ ถนนอุทัย-ภาชี ตำบลคานหาม อำเภออุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พื้นที่ทั้งหมด 17 ไร่ 1 งาน 68 ตารางวา

1.2 การบริหารจัดการของ บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด

การบริหารจัดการของ บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด ประกอบด้วยบุคลากรฝ่ายต่างๆ ซึ่งได้จัดโครงสร้างองค์กรภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แผนผังโครงสร้างการบริหารงานของ บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด

ที่มา : บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด. 2552 : 56

หน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารงานของ บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด มีดังนี้

1. ประธานบริษัท ทำหน้าที่กำหนดนโยบายบริหารงาน จุดประสงค์และเป้าหมายด้านคุณภาพ และวางแผนการบริหารงาน จัดโครงสร้างงานบุคคล และกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบตั้งแต่ผู้บริหารระดับแผนกขึ้นไป กำหนดแผนงาน ควบคุม การเจริญเติบโตและ

การพัฒนาต่าง ๆ ของบริษัทฯ กำหนด หรือ ให้แนวทาง ระบบการบริหารงาน ในระดับผู้บริหารที่ รองลงมา ทบทวน/อนุมัติเอกสารต่าง ๆ ในระบบการบริหารงาน แนะนำ ชี้แนะ การแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดจากการบริหาร เป็นประธานในการทบทวนผลการบริหารงาน พิจารณาวิเคราะห์ ข้อมูล การแก้ไข การป้องกัน ในระบบบริหาร ติดตาม ประสานงานกับลูกค้าเกี่ยวกับความต้องการ สั่งซื้อสินค้าใหม่และส่งมอบ และบริหารงานด้านระบบการเงินและบัญชี

2. ฝ่ายออกแบบ ทำหน้าที่ออกแบบผลิตภัณฑ์ทุกรูปแบบของบริษัทฯ ทำหน้าที่ลูกค้า กำหนดมา

3. ฝ่ายผลิต ทำหน้าที่กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดทำคุณลักษณะของสินค้ารองรับ การผลิต กำหนดการจัดเตรียมกระบวนการผลิตสินค้าให้สัมฤทธิ์ผล ผลิตสินค้าและควบคุมปัจจัย ตัวแปรต่าง ๆ ตามคำสั่งผลิตและมาตรฐานการผลิตสินค้า ควบคุมงานทดลองผลิตและทดสอบ วัตถุประสงค์ใหม่ ควบคุม ตรวจสอบคุณภาพสินค้า คัดแยกและงานซ่อมแซมสินค้าตามมาตรฐานที่กำหนด ดูแล บำรุงรักษาเครื่องมืออุปกรณ์เบื้องต้น ที่ใช้ในการผลิตรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวข้อง ควบคุม ระบุสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการผลิตสินค้า และ ข้อเบี่ยงเบนที่พบ ดูแล บำรุง รักษา อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เคลื่อนย้ายจัดเก็บรักษาสินค้านระหว่างกระบวนการผลิต ควบคุม จัดเก็บรักษา เอกสาร และใบบันทึกที่เกี่ยวข้องตามที่ได้กำหนดไว้ วิเคราะห์ข้อมูล แก้ไข ป้องกันข้อเบี่ยงเบนที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ทำหน้าที่กำหนดรายละเอียดในการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ที่รับเข้ามา ควบคุมสิ่งที่มีข้อสงสัยด้านคุณภาพ และแสดงสถานะผลการตรวจสอบสินค้า แจ้งรายละเอียดสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจ และติดตามการแก้ไข ป้องกัน ของสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ประสานงาน สนับสนุนงานตรวจสอบคุณภาพสินค้าจากแผนก/หน่วยงานที่ต้องการ (ผลิต จัดซื้อ และ คลังสินค้า) ควบคุม จัดเก็บรักษาเอกสาร และใบบันทึกที่เกี่ยวข้องตามที่ได้ กำหนดไว้ วิเคราะห์ข้อมูล แก้ไข ป้องกัน ข้อเบี่ยงเบนที่เกี่ยวข้อง นำเสนอการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กำหนดรายละเอียดในการตรวจสอบคุณภาพสินค้าถึงสำเร็จ และสินค้าสำเร็จรูป ตรวจสอบคุณภาพสินค้าในระหว่างกระบวนการผลิต และสินค้าสำเร็จรูปรวมถึงการแสดงสถานะ ผลการตรวจสอบสินค้า ตรวจสอบสินค้าที่มีการแก้ไข ซ่อมแซม สินค้าใหม่ และสินค้าที่มีข้อสงสัย ด้านคุณภาพ แจ้งรายละเอียดสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ติดตามการ แก้ไข ป้องกันของสินค้าที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ควบคุม จัดเก็บรักษาเอกสารและใบบันทึกที่ เกี่ยวข้องตามที่ได้กำหนดไว้ วิเคราะห์ข้อมูล แก้ไข ป้องกัน ข้อเบี่ยงเบนที่เกี่ยวข้อง นำเสนอการ

พัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตรวจสอบเครื่องมือตรวจวัด และควบคุมการใช้ และการสอบเทียบ เครื่องมือตรวจวัด ที่ใช้ในกระบวนการผลิตและตรวจสอบสินค้า สอบเทียบเครื่องมือวัดภายใน (บางตัวที่สามารถสอบเทียบได้) และเครื่องมือตรวจวัดที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวควบคุม จัดเก็บรักษา เอกสารและใบบันทึกที่เกี่ยวข้องตามที่ได้กำหนดไว้ วิเคราะห์ข้อมูล แก้ไข ป้องกัน ข้อเบี่ยงเบนที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5. ฝ่ายขายและส่งสินค้า ทำหน้าที่ขายและส่งสินค้าทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเป็นผู้ประสานของบริษัทฯ ในการรับข้อตกลง/รายละเอียดจากลูกค้า ทั้งที่เป็นสินค้าใหม่/สินค้าเดิม การเปลี่ยนแปลงข้อตกลงกับลูกค้า ประสานงานระหว่างลูกค้า ในกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารงานคุณภาพ การสั่งซื้อสินค้า รวมถึงการส่งมอบ รับคำร้องเรียน การเคลมเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า/งานบริการ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากลูกค้า จัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดส่งมอบสินค้า ประสานงานกับการขนส่ง เกี่ยวข้องกับการรับเข้า-ส่งออก สำรวจความพึงพอใจลูกค้า และสรุปประเมินผลการสำรวจ ควบคุม จัดเก็บรักษาเอกสาร และใบบันทึกที่เกี่ยวข้องตามที่ได้กำหนดไว้ วิเคราะห์ข้อมูล แก้ไข ป้องกัน ข้อเบี่ยงเบนที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6. ฝ่ายบุคคลและธุรการ ทำหน้าที่ดูแลงานบริหารบุคคลให้สอดคล้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จัดหา จัดสรรบุคคล ทำงานตามโครงสร้างการบริหารงานบุคคล ประสานงาน จัดฝึกอบรมพนักงาน ตามความจำเป็นที่ได้ระบุไว้ ดูแลการมาทำงานตามกฎระเบียบของการมาทำงานของบริษัทฯ ดูแล ควบคุมการรักษาความสะอาดและความปลอดภัยในโรงงาน ควบคุม จัดเก็บรักษาเอกสาร และใบบันทึกที่เกี่ยวข้องตามที่ได้กำหนดไว้ วิเคราะห์ข้อมูล แก้ไข ป้องกัน ข้อเบี่ยงเบนที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7. ฝ่ายบัญชีและการเงิน ทำหน้าที่ทำเอกสารเกี่ยวกับบัญชีให้กับบริษัทฯ ทำหน้าที่ทำเอกสารเกี่ยวกับการเงินให้กับบริษัทฯ และทำหน้าที่ทำเอกสารเกี่ยวกับเงินสดย่อย ให้กับบริษัทฯ

การบริหารจัดการของ บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด ได้พัฒนาเทคโนโลยีการผลิต และผลิตสินค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพที่ดีที่สุดมีส่วนสูญเสียน้อยที่สุดเพื่อให้ประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้า และสามารถดำเนินการธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

บริษัทได้ใช้ระบบการบริหารจัดการโดยใช้เครื่องมือ ISO 9001 : 2000 ที่มีการกำหนดนโยบายคุณภาพ ตลอดจนการนำระบบการจัดการคุณภาพไปปฏิบัติในการบริหาร และผลิตสินค้าของบริษัทฯ ตลอดจนการตรวจสอบทบทวนเพื่อปรับปรุง และพัฒนาระบบจัดการคุณภาพให้มีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานทุก ๆ คนเข้าใจในแนวทางการบริหารงาน ซึ่งบริษัทได้มีการกำหนดการบริหารจัดการ ดังต่อไปนี้

นโยบายคุณภาพของ บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลិតภัณฑ์ของบริษัท ไทย มิคามิ จำกัด จะต้องสอดคล้องตามข้อกำหนดของลูกค้า และ รักษาไว้ซึ่งคุณภาพ และความน่าเชื่อถือ

2. สร้างระบบการจัดการคุณภาพ และประเมินผลการดำเนินการของระบบจาก ผลการตรวจสอบภายใน และความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงข้อร้องเรียนต่าง ๆ และมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด มีอุดมการณ์ในการบริหาร โดยมีความมุ่งมั่นในการผลิตสินค้าให้มีความน่าเชื่อถือ รวดเร็ว เหมาะสม ตรงความต้องการของลูกค้า และพยายามสะสมประสบการณ์ด้านเทคนิคเฉพาะตน รวมถึงการส่งเสริมความสามัคคีของพนักงาน ให้เป็น “บริษัทเล็ก แต่สร้างสรรค้งานดี” บริษัทหนึ่งของสังคม

บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด มีเป้าหมายคุณภาพ คือ “เน้นการควบคุมคุณภาพ งานโมเดลใหม่เป็นพิเศษ”

บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด มีนโยบายสิ่งแวดล้อม ดังต่อไปนี้

1. สร้างระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ประเมินความเหมาะสมของระบบจากการใช้งานตามกำหนดเวลา และปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

2. กิจกรรม หรือผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม มิคามิ จำต้องคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม และพยายามป้องกันมลภาวะที่อาจเกิดขึ้น

3. กิจกรรมของกลุ่ม มิคามิ จำต้องเคารพ และปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องด้านสิ่งแวดล้อม กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายสิ่งแวดล้อมในขอบเขตที่สามารถทั้งด้านเทคนิคและเศรษฐกิจ โดยพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมตามเป้าหมายที่กำหนด และปรับปรุงแก้ไขสิ่งแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น

4. ลดการใช้สิ่งมีพิษต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีการควบคุมที่สำคัญ ดังนี้

4.1 ป้องกันมลภาวะที่อาจเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม จากการทิ้งของเสียของโรงงาน

4.2 ควบคุม ไม้ใช้ และลดการใช้สิ่งมีพิษต่อสิ่งแวดล้อม

5. จัดกิจกรรม ฝึกอบรมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายในกลุ่มบริษัท มิคามิ ถ่ายทอดนโยบายสิ่งแวดล้อมให้กับพนักงาน และผู้ส่งมอบที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงเพื่อพัฒนาจิตสำนึกและสร้างความเข้าใจอันดีเกี่ยวกับนโยบายสิ่งแวดล้อม

6. เผยแพร่ นโยบายสิ่งแวดล้อมดังกล่าวตามความเหมาะสม

บริษัท สำนักอยู่เสมอว่า “อากาศบริสุทธิ์ น้ำสะอาด ดินสมบูรณ์ เป็นของฝากสำหรับอนาคต ที่ไม่สามารถทดแทนได้” ดังนั้น เราจะทุ่มเทอย่างจริงจังเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโลก และส่งเสริมสังคมให้เป็นสังคมที่สมบูรณ์ น่ายุ่ ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ

บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด ได้ใช้ระบบการบริหารจัดการโดยใช้เครื่องมือ ระบบ 5 ส. และกิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง (Kaizen suggestion system) หรือ KSS ทั้ง 2 เรื่องได้ถูกวางในระบบการปรับปรุงการทำงานของพนักงานทุกระดับเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพ และคุณภาพในการปฏิบัติงาน ระบบ 5 ส. เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูงระบบหนึ่งของการบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Participative management) เพื่อให้บริษัท ไทย มิคามิ จำกัด อยู่รอดและเติบโตขึ้นนั้น สิ่งที่พนักงานทุก ๆ คนต้องคำนึงถึงอยู่เสมอ และเป็นเป้าหมายของการทำงานคือ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ ดังนั้นพนักงานทุกคนจะต้องร่วมมือพัฒนาและปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง และ 5 ส. คือ การปรับปรุงงานของตัวเองพนักงานเอง โดย สะสาง (Seiri) สะดวก (Seiton) สะอาด (Seiso) สุขลักษณะ (Seiketsu) สร้างนิสัย (Shitsuke)

สะสาง (Seiri) คือ การแยกให้ชัดเจนของที่จำเป็นกับของที่ไม่จำเป็น โดยจัดของที่จำเป็นที่ไป เมื่อจัดออกไปแล้วจะช่วยขจัดความสับสนเปลือง ของการใช้พื้นที่ ของอุปกรณ์ เครื่องใช้ ตู้เอกสาร และชั้นวางของ สุดท้ายขจัดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน

สะดวก (Seiton) คือ การจัดสิ่งของที่ต้องการให้เป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ ง่ายต่อการนำไปใช้ และเก็บคืนที่เดิมพนักงานจะต้องถูกฝึกการจัดเก็บสิ่งของที่เหมาะสม ทำป้ายชื่อแสดงที่วางและกำหนดเส้นแบ่งเขตพื้นที่รวมทั้งเขียนแผนผังคิดไว้บริเวณที่ทำงาน ส่วนผลที่ได้รับคือ ความปลอดภัยในการทำงาน ช่วยรักษาเครื่องมืออุปกรณ์เครื่องจักรให้มีอายุยาวขึ้น และช่วยลดเวลาในการหยิบสิ่งของมาใช้งาน

สะอาด (Seiso) คือ การทำความสะอาดสถานที่ทำงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ พร้อมทั้งตรวจเช็ค และขจัดสาเหตุของความไม่สะอาดนั้นๆ ผลที่ได้รับคือ พนักงานทำงานด้วยความสบายใจ ปลอดภัย เครื่องจักร อุปกรณ์ มีสภาพสมบูรณ์ใช้งานได้นานขึ้น ช่วยลดปัญหาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ส่วนสิ่งที่สำคัญ คือ เพิ่มความเชื่อถือให้แก่ลูกค้า

สุขลักษณะ (Seiketsu) คือ การดูแลสถานที่ทำงาน และปฏิบัติตนให้ถูกสุขลักษณะ เพื่อสุขภาพอนามัยของตัวเองและเพื่อนร่วมงาน พร้อมกับการดำเนินการ 3ส. แรก ส่วนผลที่ได้รับคือ สถานที่ทำงานมีความรื่นรมย์ ปลอดภัยโปร่งน่านำทำงาน พนักงานมีสุขภาพกายและจิตที่สมบูรณ์

สร้างนิสัย (Shitsuke) คือ ปฏิบัติ 4ส. แรก จนเป็นนิสัย และวินัยในการทำงาน ผลที่ได้รับ คือ เกิดนิสัยที่ดีในการทำงาน มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย คำนึงถึงความปลอดภัย คุณภาพ และประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานมีวินัยในการทำงานและเคารพต่อกฎระเบียบข้อปฏิบัติต่าง ๆ

ผู้วิจัยได้มีส่วนกำหนดและการปรับปรุงการใช้เครื่องมือนี้ให้มีความเหมาะสมกับสภาพภายในโรงงาน โดยจัดให้พนักงานทุก ๆ คนได้รับการอบรมจากหัวหน้างาน และผลที่ได้ จะมีประโยชน์ต่อพนักงานเองโดยตรง คือ สภาพแวดล้อม และบรรยากาศการทำงาน ช่วยให้มีมีความสุข เกิดความปลอดภัย มีขวัญ และกำลังใจที่ดี ส่วนสิ่งที่สำคัญ คือ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเกิดนิสัยปรับปรุงงานที่ตนเองทำอยู่ ส่วนประโยชน์ต่อบริษัท พนักงานมีคุณภาพ มีวินัยในการทำงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และการดำเนินงานของบริษัท ส่วนประโยชน์ต่อลูกค้า จะได้รับผลิตภัณฑ์ที่ดีมีคุณภาพตามความต้องการ

กิจกรรมข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง (Kaizen suggestion system) หรือ KSS เรียกย่อๆ ว่า ไคเซ็น จากปัญหาที่ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานปฏิบัติการสูญเสียเวลาส่วนใหญ่ในการแก้ไขปัญหของงานประจำ ทำให้ลืมนำไปว่ายังมีงานสำคัญหลายอย่างยังไม่ได้รับปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นจึงหาเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการที่จะลดความสูญเสียเปล่าที่ดึงใจทำงานแต่ผลงานออกมาไม่เป็นที่พอใจเพราะไม่ได้ตามเป้าหมาย หรือการใช้ทรัพยากรมากมายแต่ได้งานออกมาไม่คุ้มค่าทำให้เสียเวลา เสียจังหวะ เสียโอกาสไม่ทันการ หลักการกว้าง ๆ ของไคเซ็น คือ การทำงานให้น้อยลง โดยการปรับเปลี่ยนวิธีทำงานของตนเองจากการเริ่มในสิ่งง่าย ๆ รอบตัว และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สำหรับหลักการในการทำ ไคเซ็น ที่ นาย บุงจิ โทซาวา (Mr. Bunji Tozawa) สรุปไว้ ก็คือ Quick and Easy โดยมีความหมายดังนี้ Quick หมายถึง การทำในสิ่งไม่ยุ่งยากสามารถทำได้ทันที และ Easy หมายถึง การปรับปรุงโดยไม่ใช้เงินมาก จากแนวความคิดนี้ได้มีการอบรมพนักงานทุกระดับชั้นเพื่อจัดกิจกรรมการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นทางบริษัทขอมอบหมายให้ผู้จัดการทุกคนเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมนี้ สิ่งเริ่มแรกที่ต้องทำ คือ การมองให้เห็นว่างานใดที่พนักงานทำอยู่นั้นก่อให้เกิดความสูญเสียเปล่า หรือเป็นการสร้างงานอีกงานหนึ่งเพิ่มขึ้นมา หรืองานใดที่มีวิธีการทำงานยุ่งยากซับซ้อน งานใดที่ทำแล้วก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อคนทำงานหรือผู้ที่อยู่บริเวณใกล้เคียง เมื่อพนักงานมองเห็นปัญหาข้อใดข้อหนึ่งแล้วสิ่งที่ต้องคิดต่อ คือ

1. การเลิก เมื่อพนักงานทราบปัญหา และคิดว่างานที่ทำทำให้เกิดของเสีย หรือเกิดความสูญเสียเปล่าจากการทำงานนั้น ๆ สามารถเลิกทำทันทีหรือไม่ ถ้าเลิกได้ก็ให้เลิกทำทันที
2. การลด หากงานนั้นไม่สามารถเลิกทำได้ทันที ก็จะต้องกลับมาดูว่าถ้าเลิกไม่ได้แล้วเราจะลดของเสีย หรือความสูญเสียเปล่าเหล่านั้นลงได้หรือไม่
3. การเปลี่ยน ซึ่งหากงานนั้นเราเลิกทำไม่ได้ และไม่สามารถหาวิธีที่จะช่วยให้ของเสีย หรือความสูญเสียเปล่าลดลงได้ ก็ต้องคิดหาทางเปลี่ยนวิธีการในการทำงานนั้นว่ามีวิธีการอื่นใดอีกบ้างที่จะทำให้อันนี้ไม่เกิด หรือลดของเสีย หรือความสูญเสียเปล่าที่มีอยู่ลงได้

สาระสำคัญของการใช้สูตรไคเซ็น เลิก ลด เปลี่ยน ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้คือ ต้องระลึกเสมอว่า

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Efficiency) นั้น โดยทั่วไปมักหมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน (Performance) กล่าวคือเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง และในทางกลับกันหากมีผลการปฏิบัติงานไม่ดี ก็ถือว่าไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ ซึ่งได้มีการให้คำนิยามที่เป็นความหมายของประสิทธิภาพโดยนักวิชาการชาวต่างประเทศ และนักวิชาการของไทย ดังต่อไปนี้

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

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly defined ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเครือและความไม่แน่นอน
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. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized operations) ผู้บริหารควรรักษารูปแบบมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติที่ดี
11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written standard – practice instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร

12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงาน สำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

เฮอริชเบิร์ด (ปีติ วัลยะเพ็ชร. 2548 : 21; อ้างอิงจาก Herzberg. 1960. The motivation to work, pp.180 – 181) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า ถ้าพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพ สูงสุดนั้น ให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับ เพราะฉะนั้นตามทรรศนะนี้ประสิทธิภาพจึงเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า ในกรณีถ้าเป็นการ บริหารราชการและองค์กรของภาครัฐ ก็บวกความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไป ด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

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

พิชณ อรุณรัตน์ (2547 : 9 - 11) ได้สรุปไว้ว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การ ใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนคำว่าประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง วิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือสามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด

ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่วนมากแบ่งได้เป็น 4 ส่วน

1. ความไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานไม่สำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนดโดยสูญเสียทรัพยากร
2. ความไม่มีประสิทธิภาพ แต่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนดโดยสูญเสียทรัพยากรมาก
3. ความมีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล หมายถึง การทำงานไม่สำเร็จได้ตาม เป้าหมายที่กำหนดแต่สูญเสียทรัพยากร
4. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หมายถึง การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนดและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและประหยัด

ชาลินีและคณะ (ชุมศักดิ์ ชุมนุม. 2541 : 81 ; อ้างอิงจาก Zaleanick et al. 1958. Motivation Productivity and Satisfaction of Workers) ได้กล่าวว่า ในการจะปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

หรือไม่ นั่น 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

จากความหมายของประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยจะต้องดำเนินการที่ใช้ทรัพยากรต่ำที่สุด ขณะเดียวกันทำให้ได้ผลผลิตในปริมาณและคุณภาพสูงที่สุด โดยดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่บุคคลจะมีความเต็มใจในการทำงานมีความสุขกับงานที่ทำและก้าวไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กร ได้จะต้องอาศัยสิ่งจูงใจที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบสำคัญ การตอบสนองความต้องการทั้งภายในตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อมก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการอุทิศตน ทั้งกำลังกาย สติปัญญา และเวลาให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทั้งนี้เพราะถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ทำแล้วย่อมจะทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานสูง มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างดีที่สุดประหยัดที่สุด และเกิดประสิทธิภาพมากที่สุดด้วย

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

กำพล ทับทิมไทย (2533 : 10) สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจไว้ 2 ประเด็นคือ ความพึงพอใจ หมายถึง ปรากฏการณ์ในแง่ของนามธรรมที่เกี่ยวกับความสบายใจหรือความสุขที่ได้ประสบ ซึ่งเป็นความพึงพอใจที่ประเมินไว้ในเรื่องทัศนคติ ความพึงพอใจ หมายถึง ระดับ ความสอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังของบุคคล และสิ่งตอบแทนที่บุคคลนั้นได้รับจริง ๆ

มอร์ส (เพ็ญประภา ชุมนะทัศน์. 2546 : 5 ; อ้างอิงจาก Morse. 1955. *Satisfactions in the white collar job.* p.27) ให้ความหมาย ความพึงพอใจในการทำงานเชิงจิตวิทยาว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงาน ให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานและความเครียดนี้ มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนอง ความเครียดนั้นจะลดลง หรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

โยเดอร์ (วารกรณ์ หนูดำ. 2548 : 51 ; อ้างอิงจาก Yoder. 1970. *Work and Motivation.* p.6) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็น ความพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะมีความรู้สึพึงพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทน ทั้งด้านวัตถุและทางด้านจิตใจและสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้

สเตอร์ส และ เซลีย์ (รัตนพร จาริต. 2547 : 48 ; อ้างอิงจาก Struass & Sayles. 1960. *Factors which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teacher.* pp.119 - 221) ซึ่งกล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจและสามารถสนอง ความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้

วรูม (รัตนพร จาริต. 2547 ; อ้างอิงจาก Vroom. 1964. *Work and Motivation* p.289) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน และทัศนคติในการทำงาน มีความหมายใช้แทนกันได้เพราะว่า ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงาน มีความหมายคล้ายคลึงกันมากกับทัศนคติที่ดี และทัศนคติที่ไม่ดี จะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติในทางที่ดีโดยมีส่วนร่วมของบุคคลที่มีต่องานที่ทำและองค์ประกอบอื่น ๆ ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการตอบสนองของบุคคลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของนักวิชาการมีดังนี้

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

1. ค่าจ้างแรงงานคนจะพอใจในงานก็ต่อเมื่อได้ค่าตอบแทนพอสมควรคุ้มกับความเหนื่อยและความคิดของตนให้แก่รายจ้าง

2. ลักษณะงานที่ทำบางคนก็เห็นว่าลักษณะงานที่ทำย่อมสำคัญกว่าเงินเพราะงานบางอย่างสกปรก หรือสถานที่ไม่ค่อยน่าอภิรมย์ เป็นต้น แต่งานบางอย่างสบายแม้รายได้จะถูกก็ตาม

3. เพื่อนร่วมงาน ถ้าคนเรามีเพื่อนร่วมงานที่ถูกต้องใจแล้ว แม้สิ่งอื่นไม่ค่อยดี เช่น ค่าจ้าง หรือสภาพการทำงาน เป็นต้น เขาก็ยังชอบเพราะมีเพื่อนดีที่ทำให้ที่ทำงานน่าอยู่ยิ่งขึ้น

4. หัวหน้างานและฝ่ายจัดการผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างย่อมมีอิทธิพลต่อการทำงาน ไม่น้อย เพราะผู้มีอำนาจเป็นผู้กำหนดนโยบาย ถ้าหัวหน้างานฝ่ายจัดการยุติธรรมและเป็นกันเองแล้วคนงานก็สบายใจ

5. ความมั่นคงในงาน ถ้าลักษณะงานที่ทำมั่นคง คนเราก็จะตั้งใจทำงานเพื่อสร้างตนเองให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพราะเชื่อว่าพอจะถือเป็นที่พึ่งได้ แต่ถ้าเป็นงานชั่วคราวแล้ว คนงานก็จะไม่สบายใจเลย

6. โอกาสที่จะก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ยังเป็นอย่างไร โดยเฉพาะสำหรับคนงานหนุ่มสาวหรือ คนฉลาดที่มีการศึกษาคดี ถ้าหากเขารู้ว่าเขาไม่มีโอกาสก้าวหน้าแล้ว เขาก็อาจจะไม่พอใจทำงานนั้น ก็ได้

7. ประชาธิปไตยในงานคนงานย่อมไม่ชอบการกดขี่ข่มเหงถ้าเป็นไปได้มอบให้มีการปรึกษาหารือ เพราะทำให้เขารู้สึกว่าเขาได้มีส่วนร่วมในงาน

8. สิ่งแวดล้อมทางวัตถุ เช่น สี แสงไฟ ความร้อนความเย็นก็เป็นปัจจัยที่ทำให้คนพอใจในการทำงานหรือพึงพอใจในงานได้เหมือนกัน

9. ความมีระเบียบ หมายถึง องค์กรที่มีระเบียบคงเส้นคงวา หัวหน้าหรือคนงานทุกคนทำงานไปตามระเบียบที่วางไว้

อรุณ รักธรรม (2527 : 212) ได้เน้นว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งผู้นำทุกระดับพึงสร้างและปลูกฝังให้มีในหน่วยงานของตน ทั้งนี้ เพราะ ความพึงพอใจในการทำงานเป็นกุญแจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จากรายงานสรุปของ กิลฟอร์ดและเกรย์ (Guilford and Gray. 1970. p.107) ได้ชี้ให้เห็นว่าผลจากการที่บุคคลมีความพึงพอใจในงานสูงผลผลิตจะเพิ่มขึ้น ความพอนั้นเกิดจากความมั่นคงในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า การบริหารงานของหน่วยงาน ค่าจ้าง ลักษณะ ของงาน การปกครอง การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างในกลุ่มทำงาน การสื่อสารที่ดี สภาพการทำงานและสวัสดิการ

ฉะนั้นความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลรวมทางจิตวิทยาสรีรวิทยาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานในหน่วยงานนั้น พุดได้อย่างจริงใจว่าเขาพอใจที่จะทำงาน เรียกว่า "ความพึงพอใจในการทำงาน"

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

ส่วนทิลเมอร์ (รัตนพร จาริต. 2547 : 50 ; อ้างถึงจาก Gilmer. 1971. Essentials of Psychological Testing. p.142) ได้สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นฐานความรู้น้อย หรือขาดความรู้ ย่อมเห็นว่ามี ความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) ได้แก่ การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งสูงขึ้นการมีโอกาสนำหน้าจากความสามารถในการทำงานย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

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 ในการทำงานเช่น แสง สี เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน มีงานวิจัยหลายอย่าง ที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย

10. ประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ (Benefit) ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการต่าง ๆ สวัสดิการ ที่พักอาศัย เป็นต้น

บาร์นาร์ด (รัตนพร จาริต. 2547 : 51 ; อ้างอิงจาก Barnard. 1972. A Prince for the spiritual and practical. pp.142-149) กล่าวถึงสิ่งจูงใจ ซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานจะใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 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 โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากคนอื่น ได้แก่ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงาน ที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือความรู้สึกรักพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและผู้อื่นรวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Association attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพันพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน

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

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (The opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงานทุกชนิด

ที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้นช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกว่าตนเป็นกำลังสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

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

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ จึงควรทราบว่าพนักงานในองค์กรของตนต้องการสิ่งใด เพราะถ้า องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ ก็จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เพราะความพึงพอใจของพนักงานนั้นจะเป็นสิ่งนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจ

คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีระบบการบริหารงานบุคคลดี เข้าใจธรรมชาติของคนใน องค์กร เข้าใจความต้องการของคนทั้งความต้องการทางจิตวิทยาและความต้องการทางสังคม และมีการ จูงใจที่เหมาะสมก็จะทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ กระบวนการบริหารอื่น ๆ ก็จะสามารถดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้น การกำหนด แนวทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรด้วยการจูงใจได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม จะสามารถสร้างร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานของบุคคลด้วยความพึงพอใจและมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจมีเป็นจำนวนมาก โดย ทฤษฎีต่าง ๆ มีพื้นฐานจากการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงกัน เริ่มจากการศึกษา ความต้องการทางร่างกาย และความต้องการทางจิตของมนุษย์เพื่อประยุกต์ใช้ให้เป็นแรงขับหรือ แรงจูงใจ ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ส่งผลไปสู่เป้าหมายก่อให้เกิดความพึงพอใจที่ต้องการ

แนวคิดและทฤษฎีความต้องการได้ถูกประยุกต์ใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้กับบุคคลใน องค์กร มีความเชื่อมโยงกันทั้งทางด้านเนื้อหาและด้านกระบวนการ ดังจะกล่าวต่อไปนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

มาสโลว์ (Abraham H Maslow) (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2547 : 117) ได้แบ่งลำดับ ความต้องการของมนุษย์ ได้แบ่งไว้เป็น 5 ลำดับ ดังนี้คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (The physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การ พักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ

2. ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (The safety needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น กับร่างกาย ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

3. ความต้องการทางสังคมและความรัก (The belongingness and love needs) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน และครอบครัว

4. ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ (The esteem needs) โดยทุกคนในสังคมมีความต้องการและปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ซึ่งมี 2 ประเภทคือ

4.1 ความต้องการมีพลังเข้มแข็ง ความสำเร็จ ความเก่งกล้าสามารถ และความมีอิสระเสรี

4.2 ความต้องการมีเกียรติ มีชื่อเสียง มีฐานะที่ได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งคนอื่นให้ความเชื่อถือ และเห็นความสำคัญ

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (The self-actualization need) เป็นความต้องการของบุคคลถึงความสำเร็จในสิ่งต่างๆ ถือว่าเป็นความสามารถในระดับที่มนุษย์พึงกระทำได้ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นหลังความต้องการต่างๆ ที่ได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นระดับความต้องการสูงสุด เป็นความต้องการบรรลุ ความหวังของตน และการได้ใช้ความสามารถทำในสิ่งที่ตนคิดริเริ่มอย่างเต็มที่

สรุปแล้วจะเห็นได้ว่าความต้องการของมนุษย์นั้นมีอยู่มากมาย ทั้งในด้านปริมาณและขอบเขต ซึ่งหากความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะเกิดความพอใจ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานด้วย ซึ่งจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารจัดหาสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อตอบสนองพนักงาน เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ความรับผิดชอบงานมากขึ้นเพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลจงรักภักดีต่อองค์กรที่ทำงานเพื่อองค์กร แต่สภาพ ความต้องการของบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน ความต้องการของแต่ละบุคคลย่อมจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพฐานะของบุคคล สิ่งแวดล้อม ฐานะทางเศรษฐกิจ ทัศนคติ ค่านิยมของแต่ละบุคคลย่อมจะทำให้ความต้องการแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจสรุปได้ว่าบุคคลมักจะมีความต้องการสิ่งต่อไปนี้

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 บุคลากรในหน่วยงานย่อมจะปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจมาก เพราะสิ่งจูงใจจะโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ปฏิบัติเต็มใจในการปฏิบัติงาน รักงานและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าหากหน่วยงานใดไม่มีสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน อาจก่อให้เกิดการขาดแรงจูงใจหรือขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

วิกเตอร์ เอช วรูม (ปีติ วัลยะเพ็ชร์, 2548 : 27-28 ; อ้างอิงจาก Vroom, 1998 Work and Motivation) อธิบายถึงแรงจูงใจเป็นความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อความสามารถในการทำงานของตน และผลลัพธ์ที่ตนจะได้รับจากการทำงานนั้น ทฤษฎีความคาดหวังค้นพบว่า คนจะใช้พลังและความพยายามสูงสุดในการช่วยให้งานขององค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ผลงานของวรูมเป็นที่ทราบกันในนามของทฤษฎีความคาดหวัง โดยวรูม มองว่าระดับผลงานของคน วรูม เรียกว่า ผลระดับแรก (First level outcome) จะถูกกำหนดโดยความชอบที่บุคคลผู้นั้นที่มีต่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในบรรดาวัตถุประสงค์หลายๆอัน ซึ่งวรูม เรียกว่าผลระดับที่สอง (Second Level Outcomes) หรือสิ่งที่แปรออกมา (Variance) เช่นหากคนประสงค์จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และรู้สึกว่าคุณภาพที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยที่สำคัญในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ผลระดับแรกของเขาอาจเป็นว่า เขาจะต้องปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงกว่า โดยเฉลี่ยหรือมีคุณภาพต่ำแล้วแต่กรณี และผลระดับที่สอง ที่ชอบคือการได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นถึงแม้ว่าผลเหล่านั้นจะมีสิ่งอื่นๆ รวมอยู่ด้วยก็ตาม เช่น เงินเดือนสูงขึ้น การยอมรับจากสังคม และความชื่นชมในตนเอง แนวความคิดอีกอันหนึ่งของ วรูม คือ แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกของคนงานที่เชื่อหรือคาดว่าผลระดับแรกที่จะนำไปสู่ผลระดับที่สอง ส่วนแนวความคิดอันสุดท้าย คือ ความคาดหวัง ซึ่งเป็นตัวเชื่อมระหว่างความพยายามของคนงานนับผล

ระดับแรก จะเห็นได้ว่าความคาดหวังมีลักษณะคล้าย ๆ กับความเป็นเครื่องมือแตกต่างกันตรงที่ว่า ความคาดหวัง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำเอาความพยายามมาสัมพันธ์กับผลระดับแรก ส่วน ความเป็นเครื่องมือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำเอาผลระดับแรกมาสัมพันธ์ผลระดับที่สอง การที่จะ โน้มน้าวจิตใจให้คนทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่คนเชื่อว่าความพยายามของตนจะสัมฤทธิ์ผล ออกมาเป็นผลระดับแรก และความเป็นเครื่องมือของผลระดับแรกที่มีต่อผลระดับที่สองซึ่งในที่สุด การที่คนจะปฏิบัติงานให้สำเร็จหรือไม่ประการใดขึ้นอยู่กับจิตภาพและความเชื่อของเขาว่าเขา ต้องการหรือไม่ และจะใช้กลยุทธ์อะไรในอันที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่เขาเลือก ทางเดินเอาไว้

ทฤษฎีความคาดหวัง นับเป็นแนวทฤษฎีการจูงใจที่มองในภาพรวมโดยมีหลักการว่า บุคคลมีความคาดหวังจากการทำงานเพราะได้รับรู้ว่าผลลัพธ์ที่ได้จากพยายาม ปฏิบัติงานอย่าง จริงจังและประสบความสำเร็จจะนำไปสู่ผลการตอบแทนบางอย่างได้

2.4 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบอร์ก

เฮอรัชเบอร์ก (ปีติ วัลยะเพ็ชร. 2548 : 20-22 ; อ้างอิงจาก Herzberg. 1979. The motivation to work. : pp.185-224) ได้พัฒนามาจากทฤษฎีของ มาสโลว์ พบว่ามีสองปัจจัยที่ส่งผล ให้คนชอบ หรือ ไม่ชอบงาน โดยที่องค์ประกอบที่ทำให้พึงพอใจ ในงานกับองค์ประกอบที่ทำให้ไม่ พึงพอใจในงานไม่เหมือนกัน โดยจำแนกเป็นปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยกระตุ้นหรือแรงจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้บุคคล ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าได้รับการตอบสนองและเพียงพอ แต่ถ้าขาดไปก็ไม่ใช้สาเหตุให้เกิด ความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน (Content of the job) มี 5 ระบบ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถ ทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆการรู้จักป้องกัน ปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจ และปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น อย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจาก ผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจเป็น การยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการ ยอมรับความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับ ความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะงานที่ท้าทาย (The work itself หรือ challenging work) หมายถึงงานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคล การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคล บุคคลนั้นจะเกิดความไม่พึงพอใจขึ้น แต่ถ้ามีปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่ใช่เป็นสาเหตุให้เกิดความพึงพอใจซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ไม่เกี่ยวข้องกับการโดยตรงได้แก่

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 เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยมีหน้าที่ที่จะค้ำจุนหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานเพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎีองค์ประกอบของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อที่จะให้บุคคลทำงานด้วยความมีประสิทธิภาพทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่และทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคคลทำงานโดยไม่คิดจะลาออกอันเป็นการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของ

ผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งหากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ได้รับการยอมรับก็จะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถนั่นเอง

2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจของสก็อต ไมเออร์

เป็นกลุ่มนักวิจัยที่สถาบันเท็กซัส ได้มีการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยได้ศึกษาและสัมภาษณ์พนักงานทุกระดับ จากการศึกษาไมเออร์ สรุปได้ว่าการจูงใจจะมาจากความท้าทายของงาน เช่น ความสำเร็จของงานความก้าวหน้า ความรับผิดชอบและความยอมรับนับถือ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยจูงใจนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยบำรุงรักษาซึ่งหากได้รับการตอบสนองก็ยิ่งพอใจหรือเฉย ๆ แต่หากไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นปัจจัยที่สร้างความไม่พอใจในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน นโยบายของหน่วยงานสวัสดิการและการยอมรับในการทำงาน ฉะนั้นการบริหารงานเกี่ยวกับพนักงาน จึงให้การตอบสนองสิ่งดังกล่าวแก่ทุกคน

นอกจากนี้แล้วพอสรุปแนวคิดของไมเออร์ ได้ดังต่อไปนี้

1. อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพคำตอบคืองานที่มีความท้าทายที่ก่อให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงานความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าของงานและการให้การยอมรับนับถือ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือก่อให้เกิดความพึงพอใจ
2. อะไรที่ทำให้พนักงานไม่พึงพอใจ คำตอบคือ กฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ค่าจ้างที่ไม่เหมาะสม และสิทธิของความเป็นผู้อาวุโส เป็นต้น
3. เมื่อไรพนักงานเกิดความไม่พอใจ คำตอบคือ เมื่อเกิดความรู้สึกว่า ความสำเร็จของงานถูกขจัดออกไป มีความผิดปกติต่อสภาพแวดล้อม

2.6 ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (Douglas MacGregor) (สุชาติ กาญจนพิมมาน. 2541 : 26) เป็นศาสตราจารย์ด้านการบริหาร ได้ประยุกต์ความคิดทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์มาเป็นรูปแบบจูงใจในคนงาน เขาเชื่อว่ามนุษย์โดยเฉลี่ยมีสันดานเกียจคร้าน พยายามหลีกเลี่ยงงานเพื่อหาทางทำงานให้น้อยที่สุด มนุษย์ขาดความทะเยอทะยานไม่มีความรับผิดชอบ ชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ มนุษย์เห็นแก่ตัวคิดถึงแต่ตนเองโดยไม่สนใจความต้องการขององค์กร มีนิสัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และไม่ฉลาด โดยเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานออกเป็น 2 แนวทาง คือ พฤติกรรมทางลบหรือทฤษฎี x และพฤติกรรมทางบวกหรือทฤษฎี y ดังนี้

ทฤษฎี x ได้เสนอสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานในเชิงลบไว้ คือ

1. มนุษย์ส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงเสมอเมื่อมีโอกาส

2. วิธีการควบคุมผู้ปฏิบัติงานต้องใช้อำนาจบังคับ เช่น การข่มขู่ การควบคุมอย่างเข้มงวด เพื่อที่จะให้คนทำงานตามที่ได้กำหนดไว้

3. คนส่วนมากพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการทำงานขาดความกระตือรือร้น ทฤษฎี y ได้เสนอสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานในเชิงบวกไว้ คือ

1. คนมักจะชอบทุ่มเทแรงกายแรงใจ กำลังสมองไปในการทำงานโดยถือเสมือนการทำงานเป็นการพักผ่อน

2. การควบคุมจากผู้บังคับบัญชาต้องไม่ใช้อำนาจข่มขู่บังคับ ทุกคนปรารถนาที่จะทำงาน ด้วยตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบต่องานด้วยตนเอง และผู้บังคับบัญชาควรใช้วาจาสุภาพ

3. คนส่วนมากมีความรับผิดชอบต่อการทำงานสูง มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า

จากทฤษฎี x ทฤษฎี y ของแมคเกรเกอร์ดังกล่าว สรุปได้ว่า มนุษย์โดยเฉลี่ยมีสันดานเกียจคร้าน พยายามหลีกเลี่ยงงานเพื่อหาทางทำงานให้น้อยที่สุด มนุษย์ขาดความทะเยอทะยาน ไม่มีความรับผิดชอบ และชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ มนุษย์เห็นแก่ตัวคิดถึงแต่ตนเองโดยไม่สนใจความต้องการขององค์กร มีนิสัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และไม่ฉลาด ซึ่งเป็นทฤษฎี x ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานในเชิงลบ ส่วนทฤษฎี y ได้อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงานในเชิงบวกไว้ คือ คนมักจะชอบทุ่มเทแรงกายแรงใจ กำลังสมองไปในการทำงาน การควบคุมจากผู้บังคับบัญชาต้องไม่ใช้อำนาจข่มขู่บังคับ ทุกคนปรารถนาที่จะทำงาน ด้วยตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบต่องานด้วยตนเอง และคนส่วนมากมีความรับผิดชอบต่อการทำงานสูง มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า

คูวิทย์ แสนสุข (2544 : 13) ได้เปรียบเทียบแนวคิดของมาสเกสเกอร์ กับแนวคิดในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ มาสโลว์ กล่าวคือ ตามทฤษฎี X นั้นบุคคลมีความต้องการในระดับต่ำ 3 ลักษณะ ที่มาสโลว์จัดไว้ คือ ความต้องการทางด้านกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม สำหรับตามทฤษฎี Y นั้น บุคคลมีความต้องการในระดับสูง 2 ลักษณะ ที่ Maslow จัดไว้ คือ ความต้องการได้รับการยกย่องและความต้องการความสมหวังในชีวิต

จากแนวคิดและทฤษฎีที่ได้กล่าวไว้ทั้งหมดล้วนแสดงให้เห็นว่าปัจจัยต่างๆมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น ซึ่งปัจจัยต่างๆล้วนมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่างกัน ไปขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของแต่ละบุคคลว่าจะมีความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยใดและได้รับการตอบสนองต่อความต้องการมากน้อยเพียงใดเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจต่อการตอบสนองความต้องการต่อปัจจัยต่างๆแล้ว ต้องทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างเต็มที่ และเต็มกำลังความสามารถทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรได้อย่างดีที่สุด โดยผู้วิจัยเห็นว่า จึงต้องมีการปรับปรุง

และพัฒนาจุดอ่อนต่างๆ ขององค์กรให้ดีขึ้น เช่น สวัสดิการต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจ ที่จะได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานที่ทำต่อองค์กรมากที่สุด

โดยผู้วิจัยเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานคือ ความมั่นคงและความพึงพอใจในการทำงาน นโยบายการบริหารจัดการ สภาพการทำงาน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงค่าจ้างและค่าตอบแทน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้มีผลการศึกษาวิจัย ดังนี้

ชาริณี จันทร์แสงศรี (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานควบคุมจราจรทางอากาศ ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า ปัจจัยสภาพภูมิหลังทางเศรษฐกิจ และสังคม คือ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง รายได้ ปัจจัยด้านความพอใจในการทำงาน คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมชาย เรืองวงศ์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอิตาซิคอมเพรสเซอร์ (ประเทศไทย) จำกัดเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่าพบว่าพนักงาน มีความคิดเห็นระดับมาก ในด้านลักษณะของงาน และ ด้านเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ พนักงาน มีความคิดเห็นในระดับปานกลางในด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก และ ด้านค่าตอบแทน ตามลำดับ เพราะว่าพนักงานมีความคิดเห็นว่ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน คือในประเด็นการบริหารจัดการมีผลต่อประสิทธิภาพปฏิบัติงานในด้านผลผลิตโดยตรง หากงานที่ได้รับมอบหมายผลออกมาไม่ดีพนักงาน จะทำให้งานออกมาให้ด้อย่างมีคุณภาพ พนักงานไม่เคยมาทำงานสายและตรงเวลาอยู่เสมอ ความมุ่งมั่นในการทำงานทำให้งานออกมามีคุณภาพ พนักงานแสดงผลงานที่มาจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองให้แก่หัวหน้างานได้รับรู้ และ พนักงานเป็นบุคคลที่องค์กรนี้ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ซึ่งสรุปได้ว่าเทคโนโลยีเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถพัฒนาระบบบริหารความรู้ โดยเฉพาะในส่วนของการจัดเก็บและกระจายความรู้ไปสู่พนักงานในองค์กร แต่ในการสร้างความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้ นั้น เทคโนโลยีมีบทบาทเพียง

เล็กน้อย ระบบบริหารความรู้ยังต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ประกอบ เช่น ทักษะคติของพนักงาน การมีส่วนร่วมต่อองค์กร การปรับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ตลอดจนการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยที่จะทำให้ระบบบริหารความรู้ประสบความสำเร็จ คือ ต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อพนักงานในเรื่องการแบ่งปันความรู้และจะต้องมีนโยบายอย่างชัดเจน ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุนระบบบริหารความรู้อย่างเต็มที่โดยการชักจูงให้พนักงานต่าง ๆ หันมาร่วมมือกันอาจจะมีผลการประเมินผลงานของพนักงานที่ใช้ระบบบริหารความรู้ในการขึ้นเงินเดือนหรือปรับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น

ประสิทธิ์ชัย พิภักดี (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัททีเคอีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด สาขาโรจนะ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีสถานภาพโสด มีอายุ 26 - 30 ปี มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,001 - 10,000 บาท มีอายุงาน 1 - 5 ปี และมีสภาพการจ้างเป็นพนักงานของบริษัท มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในที่ทำงาน ด้านความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านขวัญและกำลังใจในการทำงาน และ ด้านความมั่นคงก้าวหน้าในงาน เพศ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสภาพการจ้างต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สมโภช จตุพร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานกองรายได้ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ของภูมิหลัง ได้แก่ เพศ อายุและระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ด้าน ระดับตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงจิตด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในหน่วยงานต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในด้านบริการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความเพียงพอของสวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ และความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยทั้ง 5 ด้าน ในทางบวก (โดยค่าอยู่ระหว่าง 0.197-0.470) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกค่า

จรัล บางประเสริฐ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง โดยศึกษากรณีด้านตรวจคนเข้าเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง จำนวน 164 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ f-test ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านวางแผนการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นต่อความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน ความคิดเห็นต่อการปกครองบังคับบัญชา ความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในหน่วยงาน และปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การได้รับการฝึกและรายได้

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

ชมพูนุท วรรณคณาพล (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประจำสำนักงาน สาขาประจำประเทศไทย ฝ่ายขาย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประชากรจำนวน 150 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one way analysis of variance) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงาน บทบาทในความรับผิดชอบ ความรู้ความเข้าใจในงาน กระบวนการในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา รายได้ และหน่วยงานที่สังกัด

เกศินี ยุทธนาถจินดา (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในสำนักงานการเงิน ระดับกรมฝ่ายยุทธบริการ โดยการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายการเงิน กรมฝ่ายยุทธบริการ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานของทุกฝ่าย ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ขาดคุณภาพ การขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก การบริหารจัดการที่ใช้สามัญสำนึกแทนการใช้หลักเกณฑ์และทฤษฎี และยังพบอีกว่าปัจจัยที่จะช่วย

ส่งเสริมให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพขึ้น คือการได้รับการสนับสนุนและความช่วยเหลือจาก กรรมการเงินกองทัพบก ในฐานะหัวหน้าเหล่าการเงิน

ณัฐชัย ถนักรบ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ปัจจัยด้านส่วนบุคคลของพนักงานการเดินรถ มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระดับสูง อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานของพนักงานการเดินรถ มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนี้ พนักงานการเดินรถที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จะมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 - ส่วนพนักงานการเดินรถที่มีความรักและความภูมิใจในอาชีพการงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในงาน และความพอใจในผลตอบแทน จะมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ

มัทนพร คำบุญ และ สุปราณี คมคาย (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรควรให้การสนับสนุน และส่งเสริมในเรื่องของความก้าวหน้าในการทำงาน สัมพันธ์ภาพภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ และความภูมิใจในงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ จะเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน of พนักงานให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น

อนุชา ยันตรปรกรณ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี” ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ในหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 11 จังหวัดกาญจนบุรี ส่วนใหญ่เป็นเพศชายส่วนใหญ่อายุ 20 - 29 ปี รองลงมาอายุ 30 - 39 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ส่วนใหญ่มีระยะเวลารับราชการ 10 ปีขึ้นไป รองลงมามีระยะเวลารับราชการ 1- 5 ปี ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการชั้นประทวน รองลงมาเป็นระดับลูกจ้างชั่วคราวส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน น้อยกว่า 10,000 บาท รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน 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

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

ปรีดา เปี่ยมวาริ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะครอบครัวและสัมพันธภาพในครอบครัวกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยเรยอน จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาปรากฏว่า สัมพันธภาพในครอบครัวอยู่ในระดับดี ประสิทธิภาพอยู่ในระดับดี และจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ไทยเรยอน จำกัด (มหาชน) ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ส่วนสัมพันธภาพในครอบครัวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยเรยอน จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และลักษณะครอบครัวที่แตกต่างกัน สัมพันธภาพในครอบครัวไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลกระทบบดังกล่าว ได้มีผู้พยายามศึกษาวิจัยเพื่อที่จะต้องการพัฒนาฝีมือแรงงาน และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยส่วนใหญ่แล้วการศึกษาวิจัยจะเน้นไปในเรื่องเกี่ยวกับองค์ประกอบเกี่ยวกับการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน แต่ในส่วนของผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของพนักงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องสัมพันธภาพในครอบครัว ลักษณะครอบครัวที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ยังไม่มีผู้ทำการศึกษาไว้โดยตรง จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมุ่งจะศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะครอบครัวที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ของภาวะครอบครัวที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะศึกษาภาวะครอบครัวในเรื่องลักษณะหรือประเภทของครอบครัว และสัมพันธภาพในครอบครัว ในการศึกษาครั้งนี้สาเหตุที่ศึกษาพนักงานของบริษัท ไทยเรยอน จำกัด เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่เป็นประชาชนในพื้นที่ ที่มีประเภทของ

ครอบครัวที่หลากหลายและมีความเป็นชนบท ผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้านี้จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานต่อไป

พิเชษฐ์ สารภาค (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนำระบบบริหารความรู้มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า เทคโนโลยีเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถพัฒนาระบบบริหารความรู้ โดยเฉพาะในส่วนของ การจัดเก็บและกระจายความรู้ไปสู่พนักงานในองค์กร แต่ในการสร้างความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้ นั้น เทคโนโลยีมีบทบาทเพียงเล็กน้อย ระบบบริหารความรู้ยังต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ประกอบ เช่น ทักษะคิดของพนักงาน การมีส่วนร่วมต่อองค์กร การปรับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ตลอดจนการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยที่จะทำให้ระบบบริหารความรู้ประสบความสำเร็จ คือ ต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อพนักงานในเรื่องการแบ่งปันความรู้และจะต้องมีนโยบายอย่างชัดเจน ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุนระบบบริหารความรู้ อย่างเต็มที่ โดยการชักจูงให้พนักงานต่าง ๆ หันมาร่วมมือกันอาจจะมีผลการประเมินผลงานของพนักงานที่ใช้ระบบบริหารความรู้ในการขึ้นเงินเดือนหรือปรับเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

จอห์นสัน (สุเทพ กรมตะเกา. 2549 : 59 ; อ้างอิงจาก Johnson. 2003. EFQM and Balanced Scorecard pp.28-31) วิจัยเรื่อง EFQM and Balanced Scorecard (BSC) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้ EFQM และ BSC สามารถเพิ่มคุณค่าในด้านการปฏิบัติงานขององค์กรได้ทั้งองค์กรสาธารณะ และองค์กรส่วนบุคคล องค์กรต้นแบบ 2 แห่งที่แตกต่างกันจากวิทยาลัยด้านการจัดการคุณภาพ และการวัดประสิทธิภาพ โดย EFQM จะเป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงหลักการเพื่อการเป็นองค์กรที่มีการบริหารเป็นเลิศ เพื่อให้ได้มาซึ่งการเพิ่มความยอมรับจากลูกค้า และเป็นสิ่งที่ช่วยให้เห็นว่าประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น โดย BSC จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร และทำให้เกิดการเชื่อมโยงของขบวนการเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ โดยในการที่จะทำให้ องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้อย่างดีเยี่ยม นั้น ด้วยการพัฒนาแผนกลยุทธ์ และตัวประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จ โดยที่ตัวประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จซึ่งได้แก่ การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของการเป็นผู้มีส่วนร่วม ในด้านคุณภาพและการประเมิน ประสิทธิภาพ การเป็นทีมที่มีความมุ่งมั่นสูงสุด การยอมรับในการเรียนรู้ การเป็นเหมือนหุ้นส่วนการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานประกอบด้วย ความมั่นคงและความพึงพอใจในการทำงาน นโยบายการบริหารจัดการ สภาพการทำงาน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและค่าตอบแทน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยต่อไป