บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง แรงจูงใจการทำงานของพนักงาน บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำเอาแนวความคิด ทฤษฎีการจูงใจ และผลงานวิจัย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ
3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลในองค์การ
4. ข้อมูลของ บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน)
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ

1. ความหมายของแรงจูงใจ

ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า แรงจูงใจ ไว้แตกต่างกันดังต่อไปนี้คำว่าแรงจูงใจ (motivation) มีรากศัพท์ดั้งเดิมมาจากภาษาลาตินที่ว่า mover ซึ่งหมายถึงการเคลื่อนไหว หรือ to move (Steers and Porter, 1991 หน้า 5 อ้างใน พวงเพชร วัชรอยู่, 2545 หน้า 187) ซึ่งอาจมีความหมายอย่างกว้างที่สุดคือ สิ่งใดๆที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น หรือ whatever causes activity

รัตติการณ์ จงวิศาล (2544, หน้า 161) นิยามว่าแรงจูงใจหมายถึงสภาวะทางจิตใจที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมหรือยับยั้งพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดตามวัตถุประสงค์ Dictionary of Psychology (1965, หน้า 7 อ้างใน ผุษณีย์ ยมาภัย, 2537, หน้า 46) ได้ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจไว้ดังนี้

1. แนวโน้มของความพยายามที่จะไปสู่ความสำเร็จหรือการบรรลุถึงความต้องการท้ายสุด
2. Ego ของบุคคลในการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

3. ความคาดหวังของผลสำเร็จในงานที่มอบหมาย
4. แรงจูงใจที่จะเอาชนะอุปสรรคหรือความพยายามที่จำทำสิ่งที่ยากได้อย่างรวดเร็วและดี

แม็คแคลแลนด์ (1961 อ้างใน อัมพิกา ไกรฤทธิ์, 2532 หน้า 43) นิยามว่าแรงจูงใจหมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี หรือสูงกว่ามาตรฐานพยายามเอาชนะอุปสรรค ต่าง ๆ มีความรู้สึกสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อประสบความไม่สำเร็จ แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้บุคคลต้องการมีสถานะที่สูงขึ้นมีความรับผิดชอบมากขึ้นมีความต้องการความสำเร็จมากขึ้น

แอคคินสัน (1966, หน้า 106, 240-241) ให้ความหมายของคำว่าแรงจูงใจว่าเป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้รับรู้ว่าการกระทำของตนจะต้องได้รับการประเมินโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานอันดีเยี่ยมผลจากการประเมินจะก่อให้เกิดความพอใจเมื่อทำสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากเป็นความสำเร็จในงานที่ยากและท้าทายหรือเป็นผลการกระทำที่เกิดจากการใช้ทักษะไม่ใช่ขึ้นอยู่กับความบังเอิญในขณะเดียวกันจะเกิดความไม่พอใจเมื่อกระทำได้ไม่สำเร็จ

ฮิวการ์ด (1967, หน้า 153) ได้กล่าวว่าแรงจูงใจหมายถึงแรงจูงใจประเภทหนึ่งที่เกิดจากความต้องการของสังคมซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลทำให้มีการกระทำเกิดขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายด้วยมาตรฐานอันดีเยี่ยม

สุรางค์ โค้วตระกูล (2533, หน้า 123) กล่าวว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หมายถึงแรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบความสำเร็จตามมาตรฐานความเลิศที่ตนเองตั้งไว้บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัลแต่จะทำเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 111) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจหมายถึง สภาวะของ บุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจการทำงาน จึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า แรงจูงใจ จะทำให้แต่ละบุคคลเลือก พฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปพฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมดังนี้.

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำ กิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการ นั้นค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจสังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้แรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น

3. ทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท

4. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วยคนที่ตั้งระดับความ มุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

5. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมซึ่งจะแตกต่างกันออกไป ตามขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกัน ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน

6. ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

7. แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

8. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อให้ขึ้นเงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ การยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

สุรพล เพชรไกร (2554, หน้า 2) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ คือ สิ่งใด ๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำขึ้นก่อนที่คนจะมีพฤติกรรมใด ๆ ขึ้นมา ต้องเริ่มด้วยกระบวนการของความคิด คือ ต้องอาศัยประสการณ มีการลำดับเหตุการณ์ที่ผ่านมาเข้าด้วยกัน แล้วเกิดการตัดสินใจที่จะกระทำ ขึ้น ฉะนั้น หากจะมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม ต้องศึกษาลึกลงไปถึงขั้นที่ว่า อะไรทำให้เกิด ความคิด ทำให้เกิดการตัดสินใจ และเกิดการลงมือกระทำในที่สุด ดังนั้น เราจึงต้องทราบเรื่อง แรงจูงใจ อันเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมขึ้นด้วย การจูงใจ มาจากคำว่า move หมายถึง การหมุนการผลักดันจากภายในอำนาจที่ผลักดันหรือแรงจูงใจ (motive) แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่ง ของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เราเกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการและแสดงการกระทำออกมา ดังนั้น แรงจูงใจจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล โดยตรง โดยปกติเรามีความสามารถจะกระทำอะไร ๆ ได้หลาย ๆ อย่าง หรือพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางอย่างเท่านั้น สิ่งที่จะดึงเอาความสามารถของคนออกมาใช้คือ แรงจูงใจ คือชักจูงใจให้คนทำงานด้วยใจ และการจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลัง เพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย หรือรางวัล เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่ง ยั่วยุให้คนไปถึงซึ่งเป้าหมายที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 39) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความตั้งใจของบุคคล ที่จะทำบางสิ่งบางอย่างและมีเงื่อนไข คือ ความสามารถในการกระทำเพื่อให้เกิดความพึงพอใจใน ความจำเป็นต้องการ (need) ของบุคคลนั้น

ราณี อิสิชัยกุล (2552, หน้า 7-6) กล่าวไว้ว่า การจูงใจ หมายถึงความต้องการหรือความเต็ม ใจภายในที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตาม เป้าหมายขององค์การ

สตีเฟน รอบบิน (Stephen Robbins, 1994, หน้า 465 อ้างถึงใน ราณี อิสิชัยกุล (2552, หน้า 7-6) กล่าวว่า "การจูงใจเป็นความตั้งใจที่จะพยายามอย่างสูงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยมีเงื่อนไขว่า ความพยายามจะตอบสนองความต้องการของบุคคล"

2. ประเภทของแรงจูงใจ

ราณี อิสิชัยกุล (2552, หน้า 7-6) กล่าวไว้ว่า บุคลากรจะทำงานให้เกิดผลดีตามต้องการได้จำเป็นต้องมีความสามารถในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้และทักษะที่ทำให้ทำงานได้สำเร็จ ถ้าบุคลากรไม่สามารถทำงานได้สำเร็จหากปราศจากความสามารถ ความสามารถเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ แต่ความสามารถอย่างเดียวไม่ได้ทำให้บุคลากรมีผลการ ปฏิบัติงานในระดับสูง การจูงใจช่วยเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์การได้อย่างเต็มที่เพื่อตอบสนองความต้องการหรือความหวังของตนและขององค์การ แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงในภายนอก (extrinsic motivation) หมายถึงรางวัลตอบแทนที่องค์การจัดให้ที่เป็นรูปธรรม เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ประโยชน และบริการ โบนัส สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น รางวัลตอบแทนเหล่านี้มักได้รับตามระดับในองค์การ

2. การจูงใจภายใน (intrinsic motivation) หมายถึงรางวัลตอบแทนทางจิตวิทยาที่เป็นความรู้สึกภายในจิตใจเมื่อสามารถทำงานได้ผลดีเช่น การได้รับการยกย่องชมเชย โอกาสแสดงความสามารถในการทำงาน ความท้าทายของงานหากทำสำเร็จ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการดูแลเป็นอย่างดีในที่ทำงาน เป็นต้น การจูงใจภายในนี้จะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 113) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจการทำงานแบ่งเป็น 2 ประเภท คือแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในแตกต่างจากแรงจูงใจภายนอก ที่ว่า แรงจูงใจภายในเกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่า ผลตอบแทนจากวัตถุและสิ่งของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

3. ความสำคัญของแรงจูงใจ

การศึกษาถึงพฤติกรรมภายในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การจูงใจและการเป็นผู้นำ จึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้การบริหารประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นหลักเกณฑ์ทฤษฎีการบริหารหรือจิตวิทยาแผนใหม่ได้

สุรพล เพชรไกร (2554, หน้า 1) กล่าวไว้ว่า เมื่อตัวบุคคลเข้าไปร่วมทำงานกับองค์กร หรือ หน่วยงานใดก็ตาม บุคคลนั้นจะมีความรู้สึกผูกพันว่า ตนเองได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ พร้อมทั้งได้สำนึกถึงสิทธิและหน้าที่ในการปฏิบัติบางสิ่งบางอย่างขึ้นตามข้อกำหนดของหน่วยงานนั้นๆ แต่เมื่อความต้องการขององค์กรขั้นพื้นฐานที่จะให้บุคคลประพฤติปฏิบัติไม่อาจบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้มีการค้นคว้าหาสาเหตุแห่งการที่ว่า ทำไมบุคคลบางคน จึงได้มีการประพฤติปฏิบัติงานได้ผลน้อยกว่าขั้นต่ำของเกณฑ์การปฏิบัติที่กำหนดไว้นั้น อย่างไร งานแรกที่ผู้บังคับบัญชาต้องทำคือ กระตุ้นให้ทุกคนทำงานอย่างดีที่สุด บุคคลทุกคนจะ ทำงานเพื่อสนองความต้องการของตนด้วยเหตุผลต่างๆ อาจเป็นผลตอบแทนเป็นเงิน หรือสิ่งอื่นซึ่ง ไม่สามารถสัมผัสได้เช่นความพอใจ หรือการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น

ดังนั้น ในเรื่องของ แรงจูงใจการทำงานก็คือ “การพยายามให้ความผลตอบแทนการทำงานของคนตามความต้องการของเขา และต้องประสานความต้องการของคนทำงานให้เข้ากับความต้องการของหน่วยงานด้วย เพื่อให้บังเกิดผลงานที่ดีที่สุดยอดตามเป้าหมายของการทำงาน” ในฐานะหรือบทบาทของ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน จะเห็นว่า นอกเหนือไปจากการปฏิบัติงานต่าง ๆ แล้ว ภาระหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การพยายามเสาะแสวงหาหนทาง และสิ่งชักจูงต่าง ๆ ที่จะช่วยโน้มน้าว ชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเต็มใจ พร้อมใจ และพอใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกันไปสู่วัตถุประสงค์ ของงานแต่ละอย่างได้อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานแต่ละท่าน อาจมีความเห็นหรือ ความเข้าใจแตกต่างกันในเรื่อง การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็ยังอาจมีความ เข้าใจและความต้องการในความพึงพอใจที่ไม่เหมือนกัน หรืออาจไม่ตรงกันกับผู้บังคับบัญชา เหล่านี้อาจเป็นที่มา หรือ บ่อเกิดของความไม่สัมฤทธิผลของการจูงใจได้ดังนั้น การรวบรวมข้อเท็จจริงจากการสังเกตและประยุกต์เอาหลักการในสาขาวิชาการ ต่าง ๆ มาเพื่อสรุปสร้างเป็นแนวความคิด และทฤษฎีของการจูงใจ จึงมีความหลากหลายตาม สถานการณ์ ดังนั้นความสำคัญของแรงจูงใจจึงอาจแยกได้เป็นประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อบุคลากร
2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร
3. ความสำคัญต่อองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ทวี บัวทอง (2011, หน้า 96) กล่าวไว้ว่า บุคคลแต่ละคนจะทำงานเต็มที่ตามความสามารถ หรือศักยภาพของตนหรือไม่นั้นมักจะขึ้นอยู่ที่ว่า บุคคลผู้นั้นมีความเต็มใจที่จะทำงานแค่ไหน ถ้าเขา มีความพอใจในงาน หรือมีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขาความพอใจ หรือสิ่งจูงใจนั้นก็จะ เป็นแรงกระตุ้นให้เขาทำงานเต็มที่ขึ้น การจูงใจที่ถูกต้องเหมาะสมจึงเป็นสิ่งดึงดูดความรู้สึก และ จิตใจของผู้ทำทำงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การที่ตนทำงานอยู่เมื่อคนมีความพอใจใน องค์การของตนแล้ว ก็จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจให้กับองค์การของตน ทำให้การปฏิบัติงานของ องค์การมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แต่ละบุคคลในองค์การ
2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและท่าทีที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน
3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์การ
5. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ที่ทำงานทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใน การทำงาน
6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
7. ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

จากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการที่จะหล่อหลอมจิตใจของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และได้ทำงานเต็มที่ตามศักยภาพของตนในการบริหารต่าง ๆ ในทุกองค์การต่างก็เห็นความสำคัญของการจูงใจเพิ่มมากขึ้น มีการศึกษาค้นวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจอย่างกว้างขวางและแตกต่างกันไปตามพื้นฐานของแนวคิดและลักษณะขององค์กร

4. วิธีการจูงใจ

วิธีการจูงใจเป็นเสมือนสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงาน และมีผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้ตั้งไว้ได้ตามเวลาที่กำหนด

ราณี อิสิชัยกุล (2552, หน้า 7-40) กล่าวไว้ว่า วิธีการจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. วิธีการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน บุคลากรทำงานเพื่อให้ได้รับรางวัลตอบแทนที่ต้องการ และการที่องค์การให้รางวัลตอบแทนที่ตอบสนองความต้องการจะสามารถจูงใจบุคลากรได้เป็นอย่างดีรางวัลตอบแทนแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

1.1 รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา โบนัส ส่วนแบ่ง กำไร รวมทั้งประโยชน์และบริการที่บุคลากรได้รับเพื่ออำนวยความสะดวกสบาย เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร กองทุนเงินสะสม สวัสดิการเงินกู้ประเภทต่าง ๆ เป็นต้น

1.2 รางวัลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น รางวัลตอบแทนด้านงาน ความก้าวหน้าใน อาชีพ การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

2. วิธีการจูงใจด้วยงานการจูงใจด้วยงานเป็นการใช้แรงจูงใจภายในเพื่อการตอบสนอง ความต้องการระดับสูงตามแนวคิดของมาสโลว์ และเป็นปัจจัยจูงใจที่จะนำไปสู่ความพอใจในการ ทำงานตามแนวคิดของเฮอร์สเบอร์ก การจูงใจด้วยงานเป็นการออกแบบงานให้จูงใจบุคลากร การ จูงใจด้วยงานมีหลายวิธี คือ

2.1 การขยายงาน เพื่อแก้ปัญหาความเบื่อหน่ายงานของคนงาน

2.2 การหมุนเวียนงาน เพื่อทำให้งานของบุคลากรมีความหลากหลายมากขึ้น

2.3 การเพิ่มคุณค่าของงาน การออกแบบงานในลักษณะเพิ่มหรือขยายเนื้อหาคุณค่า และความรับผิดชอบของงาน เพื่อให้งานมีความน่าสนใจและความท้าทายมากขึ้น

2.4 การออกแบบงานให้มีลักษณะพิเศษของงานเพื่อเป็นการจูงใจ เช่น ทักษะหลาย ประเภทที่ใช้ในการทำงาน ระดับความเป็นเจ้าของงาน ความสำคัญของงานที่มีผลกระทบต่อส่วนรวม อิสระในการทำงาน การป้อนกลับของประสิทธิผลของผลงาน

จากข้อมูลดังกล่าว สรุปได้ว่า วิธีการจูงใจผู้บริหารจะต้องเลือกใช้ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม และต้องให้สอดคล้องกับองค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของบุคลากรและองค์การ

5. ทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวข้อง

แรงจูงใจมักจะมีจุดมุ่งอยู่ที่สองสิ่งคือ ความต้องการ (need) และจุดหมายปลายทาง (goal) มีภาวะเงื่อนไขให้เกิดแล้วจะนำไปสู่จุดหมาย ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้น ซึ่งมีทฤษฎีหลายกลุ่มที่ได้แสดงความคิดเห็นและได้อธิบายเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจไว้ต่าง ๆ กัน การศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้ทฤษฎีเป็นแนวทางในการศึกษาแยกประเภทของทฤษฎี ออกเป็น 3 กลุ่ม อ้างใน (ราณี อิสิชัยกุล, 2552, หน้า 7-8) ดังนี้

1.5.1 กลุ่มทฤษฎีความต้องการ หรือความพึงพอใจของมนุษย์ (need/content theories of motivation) ทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าความต้องการของมนุษย์จะผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง หรือเมื่อเขา

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

เกิด ความพึงพอใจ และจะให้ความสำคัญต่อเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล เช่น ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติทฤษฎีกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของ มาสโลว์ ทฤษฎีความต้องการ ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ ทฤษฎีสององค์ประกอบ ของ เฮอร์สเบอร์ก ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ มาสโลว์ (Hierarchy of Needs Theory อ้างใน ราณี อิสิชัยกุล, 2552, หน้า 7-13) กล่าวไว้ว่า นักจิตวิทยา อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นับเป็นทฤษฎีการจูงใจแรกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหาร ทฤษฎีของมาสโลว์ มีสมมติฐานมาจากมนุษย์มีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่สิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์สามารถเรียงลำดับความสำคัญตั้งแต่ระดับต่ำสุด คือ ความต้องการพื้นฐาน สูงขึ้นไปจนระดับสูงสุด ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไปมนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นซึ่งจะกลายเป็นสิ่งจูงใจแทน ความต้องการของมนุษย์จะสลับซับซ้อนมนุษย์มีความต้องการหลายอย่างพร้อมกันได้ความ ต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นได้ลำดับขั้น ความต้องการของมนุษย์ ประกอบด้วยความต้องการ 5 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการทางกาย (physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย อากาศ การพักผ่อน เป็นความต้องการระดับที่สุด บุคลากรที่มีความต้องการระดับนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญต่องานที่ทำเป็นหลัก แต่จะสนใจทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety and security needs) เป็นความต้องการ ความปลอดภัยจากอันตราย เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในงานตลอดจน ปลอดจากความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงาน บุคลากรที่มีความต้องการความมั่นคงมอง การทำงานว่ามีคุณค่า ในฐานะเป็นหลักประกันว่าจะทำให้ไม่ขาดแคลนการตอบสนองความ ต้องการพื้นฐานของตน

3. ความต้องการสังคม (social or belongingness needs) เป็นความต้องการสังคมหรือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความต้องการมิตรภาพและความรัก และการเป็นส่วนหนึ่ง ของสังคมหรือที่ทำงาน บุคลากรที่ต้องการสังคมและความรักจะมองการทำงานว่ามีคุณค่าในการ สร้างโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (esteem needs) เป็นความต้องที่ตอบสนองความรู้สึกในคุณค่าของตนเอง ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ และความต้องการได้รับการยกย่อง สรรเสริญ ชื่อเสียง เกียรติยศ โดยการสร้างผลสำเร็จของงานให้เกิดคุณค่าและชื่อเสียง บุคลากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ที่มีความต้องการเกียรติยศหรือชื่อเสียงต้องการผู้อื่นยอมรับในผลงาน และรับรู้ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization needs) เป็นความต้องการใช้ความพยายาม ทักษะ และศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในตนเองให้เกิดผลสำเร็จตามที่นึกคิดหรือเป็นดังที่คาดหวัง ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการสูงสุดที่มนุษย์คาดหวังและอาจเป็นไปได้ยาก และหากบุคคลใดบรรลุความต้องการขั้นนี้จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ

มาสโลว์ กล่าวว่า ความต้องการระดับหนึ่งของบุคคลควรได้รับการตอบสนองก่อน และเมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการนั้นๆ ก็จะไม่จูงใจบุคคลให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการต่อไป จึงจำเป็นต้องจูงใจด้วยการตอบสนองความต้องการในระดับสูงกว่าขึ้นไป ถึงแม้มาสโลว์ ไม่ได้กล่าวถึงการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของเขาในการทำงาน แต่ก็มีการนำทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ในการทำงานเป็นจำนวนมาก ผู้บริหารควรตอบสนองความต้องการของบุคคลให้ถูกระดับ โดยพิจารณาว่าบุคคลคนใดมีความต้องการอยู่ในระดับใด การตอบสนองความต้องการของบุคลากรปรากฏในตารางที่ 2.1 ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างการตอบสนองความต้องการตามทัศนะของมาสโลว์

ระดับความต้องการ	สิ่งที่องค์การตอบสนองความต้องการ
1. ความต้องการทางกาย	- เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนพิเศษ เงินโบนัส - สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี - ห้องอาหาร ห้องพักผ่อน ห้องออกกำลังกาย - การจัดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย	- ความมั่นคงในงาน และระบบการร้องทุกข์ - ค่ารักษาพยาบาล ประกันสุขภาพ - บำเหน็จ บำนาญ ประกันชีวิต - ระบบรักษาความปลอดภัย
3. ความต้องการสังคม ความรัก	- การมีเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานที่เป็นมิตร - การทำงานเป็นทีม - โอกาสในการพบปะสังสรรค์ เช่น งานสังสรรค์ การ แข่งกีฬา

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างการตอบสนองความต้องการตามทัศนะของมาสโลว์ (ต่อ)

ระดับความต้องการ	สิ่งที่องค์การตอบสนองความต้องการ
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง	- การยอมรับ การยกย่องชมเชย - การให้สถานภาพของความมีเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือ รางวัลพิเศษ - การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน - การเลื่อนตำแหน่ง - โอกาสพัฒนาวิชาชีพ - ระดับความต้องการ สิ่งที่องค์การตอบสนองความต้องการ
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	- งานที่ท้าทายและต้องการความคิดริเริ่ม - งานที่มีอิสระในการทำงาน - การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน หรือ กิจการที่มีผลกระทบต่อส่วนรวมหรือสังคม - การมีโอกาสสร้างผลงานให้เกิดขึ้นแก่ส่วนรวมหรือสังคม - โอกาสแสดงความเป็นผู้นำ

ที่มา : ราณี อิสิชัยกุล (2552, หน้า 7-15)

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ทฤษฎี ERG (E R G theory อ้างในราณี อิสิชัยกุล, 2552, หน้า 17) กล่าวไว้ว่า นักจิตวิทยา เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Aderfer) ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ โดยพัฒนาแนวคิดมาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แต่แบ่งความต้องการของมนุษย์ออก เพียง 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการมีชีวิต (existence needs) ได้แก่ความต้องการทางกายและวัตถุเพื่อให้มีชีวิตอยู่เช่น อาหาร น้ำ รวมทั้งเงินเดือน ประโยชน์และบริการ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

2. ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น (relatedness needs) ได้แก่ความต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่นครอบครัว กลุ่มเพื่อน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่ม วิชาชีพ บุคคลจะตอบสนองความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึกกับผู้อื่นรวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (growth needs) ความต้องการพัฒนาศักยภาพของ ตนเองในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จหรือผลงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ผู้อื่น ยอมรับและยกย่องนับถือ

ทฤษฎี ERG มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ดังนี้

1. ความต้องการมีชีวิต เปรียบได้กับความต้องการทางกายและความมั่นคงปลอดภัย ของมาสโลว์ ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น คล้ายคลึงกับความต้องการสังคม ความเจริญก้าวหน้า เหมือนกับความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์

2. หลักการความพึงพอใจ ความก้าวหน้า มีแนวคิดคล้ายคลึงกับแนวคิดของมาสโลว์ การที่มนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการระดับหนึ่งและจะผลักดันให้เกิดความต้องการระดับสูงขึ้นไป

ทฤษฎี ERG มีความแตกต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ ดังนี้

1. มนุษย์อาจมีความต้องการไม่เป็นลำดับขั้น และมีความต้องการมากกว่า 1 ประเภท ในช่วงเวลาเดียวกัน เช่น บุคลากรที่หิวและต้องการอาหารอาจมีความต้องการความรักไปพร้อมกัน และความต้องการขั้นต่ำไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองครบถ้วนก่อนที่จะมีความต้องการสูงขึ้นไป เช่น บุคลากรจะเกิดความหิวเพราะยังไม่ได้รับประทานอาหารกลางวัน แต่ก็ต้องแก้ปัญหาการทำงานให้สำเร็จก่อน

2. การที่มนุษย์ประสบความยากลำบากในความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการระดับสูงขึ้นไป จึงเกิดความกดดันต่อเนื่อง จนกระทั่งเกิดความท้อถอยและต้องหยุดความต้องการนั้น ๆ และถอยหลังกลับมาอยู่ในความต้องการระดับต่ำกว่า

ทฤษฎี 2 องค์ประกอบ ของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg' s Two Factors Theory อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 118) กล่าวไว้ว่า เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน พบว่ามี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจการทำงาน ดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้น (motivator factors) ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมีความรู้สึกในด้านดีเป็นสิ่งจูงใจภายในความรู้สึกนึกคิดของตน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตปัจจัยกระตุ้น ปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานด้วย ได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน (achievement)

1.2 การยอมรับนับถือ (recognition)

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

1.3 ลักษณะของงาน (the work itself)

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility)

1.5 ความเจริญก้าวหน้าในงานและอาชีพ (progressive in work)

2. ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พอใจงานที่ปฏิบัติอยู่ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้นที่ทำให้คนทำงานดำเนินการไปด้วยความราบรื่น เช่นการไม่เพียงพอของรายได้ทำให้เกิดการนัดหยุดงานขององค์กร เพื่อเรียกร้องเงินเดือนให้สูงขึ้น ได้แก่

2.1 เงินเดือน (salary)

2.2 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หรือ ผู้บังคับบัญชา (interpersonal relationships)

2.3 การดูแล ระดับและคุณภาพของการบังคับบัญชา (supervision)

2.4 นโยบายและการบริหารงานขององค์การ (company policy and administration)

2.5 สภาพการทำงาน (working condition)

2.6 ความมั่นคงในงาน (security)

2.7 ตำแหน่ง (status)

ปัจจัยค้ำจุนเหล่านี้แม้องค์การจัดให้มีมากจนเกินพอก็ไม่สามารถจูงใจให้บุคลากร ทุ่มเทความพยายามมากขึ้นได้เพียงแต่ป้องกันไม่ให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่มาจากตัวบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อปัจจัยค้ำจุนที่ทำให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจและไม่ได้ช่วยจูงใจ บุคลากร และปัจจัยจูงใจที่ทำให้บุคลากรเกิดความพอใจ โดยผู้บริหารควรพิจารณาแนวปฏิบัติดังนี้

1. ผู้บริหารควรพัฒนาตรวจแก้ไขปัจจัยค้ำจุนที่ส่อเค้าว่าจะก่อให้เกิดความไม่พอใจ เพื่อลดสาเหตุของความไม่พอใจให้ลดน้อยลง เช่น การปรับปรุงนโยบายการบริหารงานองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การปรับสายงานการบังคับบัญชาให้เหมาะสม การพิจารณาประโยชน์ บริการให้เพียงพอกับความต้องการ การปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น

2. ผู้บริหารไม่ควรคาดหวังมากเกินไปในผลของการจูงใจจากการลงทุน เช่น การ ปรับปรุงห้องทำงาน ห้องพักผ่อน หรือการเพิ่มประโยชน์และบริการให้มากขึ้น เพราะเป็นปัจจัยค้ำ จุน ตรงกันข้ามผู้บริหารควรให้ความสนใจหรือมุ่งไปที่ความพึงพอใจในงานโดยเฉพาะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

อย่างยิ่งใน เรื่องของความก้าวหน้าของบุคลากร หรือโอกาสการพัฒนาบุคลากร โดยใช้แนวทางการเพิ่ม ความสำคัญของงาน ที่เป็นการเพิ่มหรือขยายคุณค่าของงานในแนวดิ่ง เพื่อให้ความพัฒนาในระยะยาว และก่อให้เกิดผลดีต่อทัศนคติของบุคลากรในระยะยาวด้วย โดยเพิ่มปัจจัยจูงใจ เช่น การให้โอกาสบุคลากรแสดงผลงาน การยอมรับในผลงานการให้สิทธิอำนาจ การตั้งทีมงานที่มีอิสระในการทำงาน การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน การออกแบบงานให้เกิดผลสำเร็จของงานชัดเจน การเพิ่มโอกาสให้ก้าวหน้า ซึ่งดีกว่าการหมุนเวียน ที่เป็นการหมุนเวียนเพื่อเปลี่ยนแปลงงานในระดับเดียวกัน หรือการขยายขอบเขตงาน ที่เป็นการเพิ่มงานในแนวนอนหรือในระดับเดียวกันเท่านั้น

1.5.2 กลุ่มทฤษฎีกระบวนการจูงใจ (process theories of motivation) ทฤษฎีกระบวนการ จะมุ่งที่แรงจูงใจเกิดขึ้นได้อย่างไร ทำไมบุคคลได้เลือกพฤติกรรมทางเลือกบางอย่างเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของพวกเขาและพวกเขาได้ประเมินความพอใจอย่างไรภายหลังจากได้บรรลุเป้าหมายของพวกเขาแล้ว ทฤษฎีกระบวนการจะพยายามอธิบายขั้นตอนที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจของบุคคลซึ่งทำให้ความเข้าใจในความคิดหรือกระบวนการภายในจิตใจที่มีอิทธิพลต่อบุคคลนั้น โดยทฤษฎีกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ทฤษฎี ความเสมอภาค ทฤษฎีความคาดหวัง และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย

ทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ของ วิคเตอร วรูม (Victor Vroom) อ้างใน (ราณี อิสิชัยกุล, 2552, หน้า 7-22) ศึกษาการรับรู้ของบุคคลใน ค.ศ. 1964 โดยมีความเชื่อว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรมใด ๆ ขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลนั้นว่าพฤติกรรมหรือการกระทำนั้นจะนำมาซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลตอบแทนที่ต้องการและความน่าสนใจของผลลัพธ์นั้น แรงจูงใจจึงเกิดจากผลได้ที่บุคคลคาดหวังจะให้เกิดขึ้นจากการกระทำของตน เช่น การได้ฝึกอบรมวิชาที่ได้รับการรับรอง ซึ่งจะส่งผลให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น วรูมเสนอแนะว่าผู้บริหารจะสามารถจูงใจบุคลากรได้ต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญ 3 ประการ

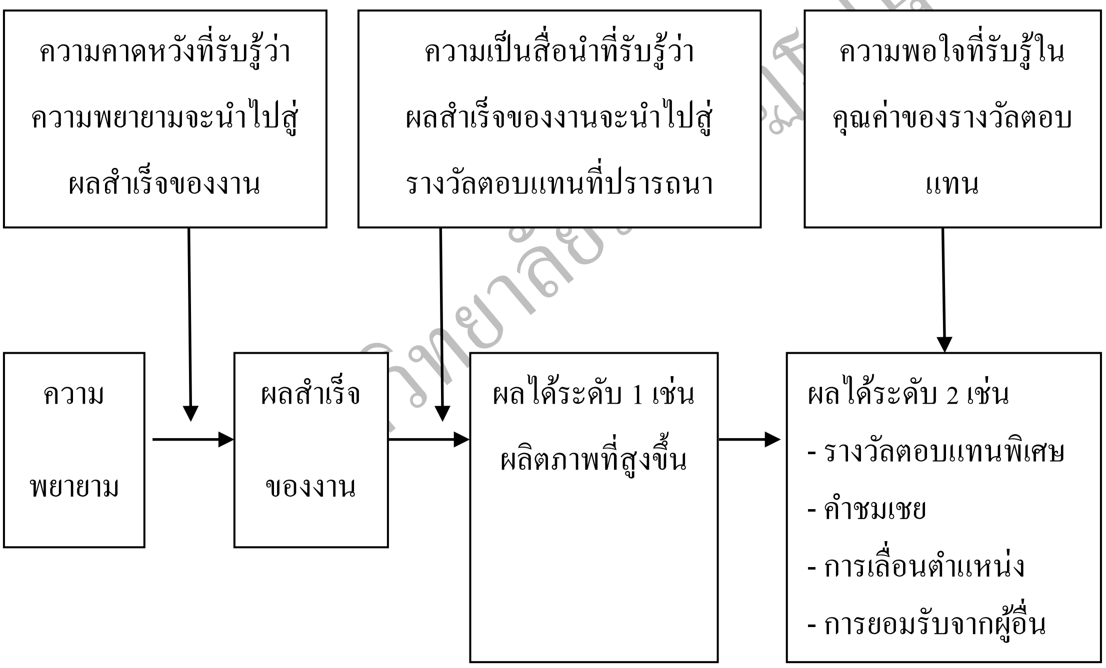
1. ความคาดหวัง (expectancy) หมายถึง ความเชื่อของบุคคลว่าความพยายามหรือ ความขยันจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ปรารถนา ซึ่งเป็นผลที่ได้ระดับที่ 1 หรือ ผลสำเร็จของ งานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความคาดหวัง ได้แก่การนับถือตนเอง ความสามารถของตนเองในการทำให้เกิดผลที่ต้องการ ความสำเร็จในอดีต ความช่วยเหลือจาก หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการทำงานให้สำเร็จ และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงาน

2. ความเป็นสื่อนำ (instrumentality) หมายถึง ความเชื่อของบุคคลว่าผลการปฏิบัติงาน ที่สำเร็จจะนำมาซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลตอบแทนที่ต้องการ ความเป็นสื่อนำบางที่เรียกว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ความ คาดหวังเพื่อผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ได้ในระดับ 2 หรือเป็นผลได้ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร

3. ความมีคุณค่า (valence) หมายถึง ความดึงดูดใจของคุณค่าของรางวัลตอบแทนและผลลัพธ์ของงานที่ได้รับที่บุคคลอาจพิจารณาว่าชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจในรางวัลตอบ แทน ความชอบนี้ไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอก แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในตัวบุคคล คือ ค่านิยม และความรู้สึกชอบของแต่ละบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกัน ความมีคุณค่าเป็นความพึงพอใจ ในคุณค่าของสิ่งที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งไม่เหมือนกับคุณค่า ที่หมายถึงความพึงพอใจในคุณค่าของสิ่ง ที่ได้รับแล้ว การจูงใจจะเกิดขึ้นได้หากเงื่อนไขหรือปัจจัยทั้ง 3 ประการเกิดขึ้นองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ มีความสัมพันธ์กันและมีผลต่อการจูงใจบุคลากร



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของความคาดหวังที่มีผลต่อการจูงใจ

ทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) ของสเตซีอดัมส์ (Stacy Adams) อ้างใน (ราณี อิสิชัยกุล, 2552, หน้า 7-26) กล่าวไว้ว่า การศึกษากระบวนการสังคมโดยมีสมมติฐานว่าบุคลากรทุกคน ในองค์การย่อมต้องการที่จะได้รับความเป็นธรรม บุคลากรจะรับรู้ความเสมอภาคและความไม่เสมอภาคโดยการพิจารณาอัตราส่วนระหว่างปัจจัยที่ให้กับงานและปัจจัยที่ได้จากงาน

- ปัจจัยที่ให้กับงาน (inputs) คือความพยายามที่ตนได้มอบให้องค์การ เช่น ความรู้ความสามารถ ระดับการศึกษา ทักษะ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความอุตสาหะ อาวุโส ความคิด ริเริ่มความจงรักภักดี

- ปัจจัยที่ได้จากงาน (outcome) คือสิ่งที่ได้รับหรือผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น เงินเดือน ประโยชน์แลบริการ สถานภาพ ความมั่นคงในงาน การยอมรับ ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงานความก้าวหน้าในอาชีพการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ งานที่ท้าทาย รวมทั้งรางวัลตอบ แทนทางด้านความรู้สึก เช่น ประกาศเกียรติคุณ บุคลากรจะนำอัตราส่วนของตนเองไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของผู้อื่น เช่นเพื่อน ร่วมงานบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ หรือแม้แต่บุคคลกรในองค์การอื่น ๆ ถ้าหากอัตราส่วนที่เกิดขึ้นคือ อัตราส่วนของตนเองเท่ากับอัตราส่วนของผู้อื่น บุคคลนั้นจะรับรู้ว่าตนเองได้รับความเสมอภาค ซึ่ง จะจูงใจให้บุคคลนั้นพยายามรักษาสถานภาพปัจจุบันไว้หากบุคลากรประเมินว่าอัตราส่วนไม่เท่า เทียมกัน บุคคลนั้นจะเกิดความรู้สึกไม่เสมอภาค บุคคลจะมีปฏิกิริยาจากความไม่เสมอภาคหรือมีวิธีจูงใจเพื่อแก้ไขความไม่เสมอภาค ดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ให้กับงาน เช่น ลดความพยายามหรือความขยันในการทำงาน เพื่อให้เกิดความเสมอภาค ขาดงานมากขึ้น พักนานขึ้น หรือเพิ่มความพยายามโดยการทำงานหนักขึ้น

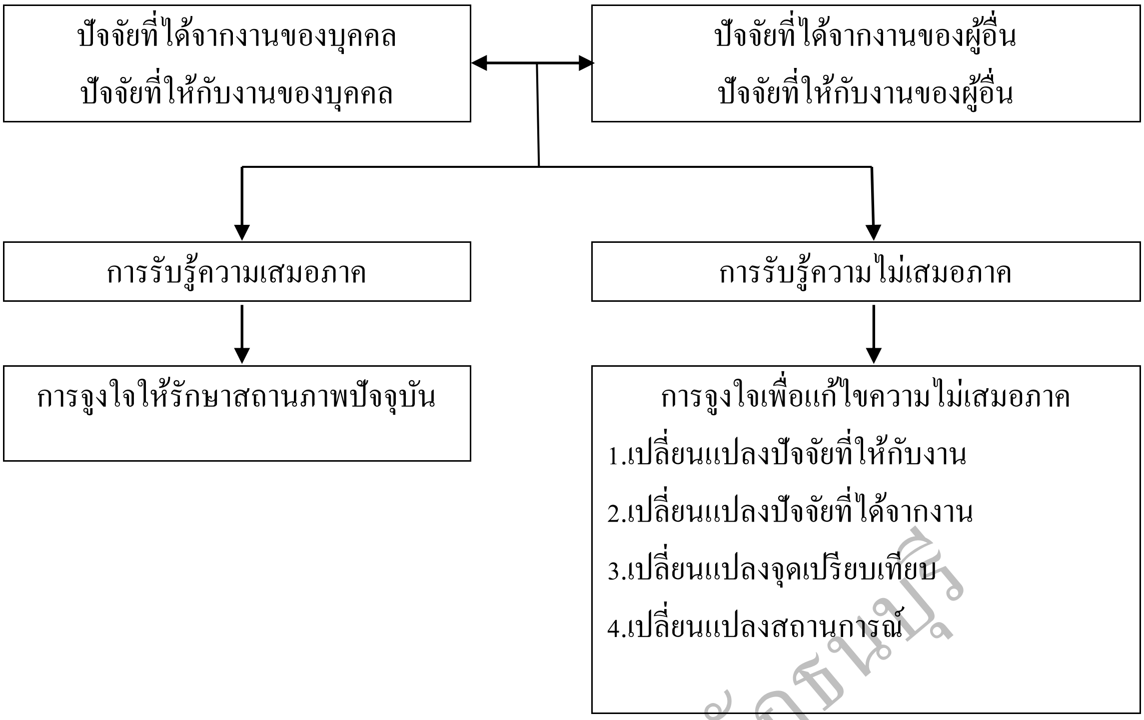
2. เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ได้จากงาน โดยขอเพิ่มปัจจัยที่ได้จากงาน เช่น พยายามกดดัน เพื่อให้ได้รับการดูแลที่ดีกว่าเดิม ขอเงินเดือนเพิ่ม ขอเปลี่ยนตำแหน่ง

3. เปลี่ยนแปลงจุดเปรียบเทียบ เพื่อพยายามหาวิธีที่ทำให้สถานการณ์ดีขึ้น เช่น เปลี่ยนแปลงการรับรู้อัตราส่วนปัจจัยที่ให้กับงาน และปัจจัยที่ได้จากงานของผู้อื่น เนื่องจากเขาอาจขยันกว่าที่เราคาดหวังหรือเขามีประสบการณ์มากกว่า

4. เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ซึ่งเป็นวิธีสุดท้าย เช่น ขอย้ายหรือลาออกจากที่ทำงาน

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีความเสมอภาคของ สเตซีอดัมส์ มุ่งศึกษากระบวนการสังคม สามารถแสดงการเปรียบเทียบเพื่อความเสมอภาคและผลที่ได้รับ ดังภาพประกอบที่ 2.2 ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี



ภาพที่ 2.2 การเปรียบเทียบเพื่อความเสมอภาคและผลที่ได้รับ
ที่มา : ราณี อิสิชัยกุล (2552, หน้า 7-27)

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (goal-setting theory) อ้างใน (ราณี อิสิชัยกุล, 2552, หน้า 729) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของเอดวิน เอ ลอกค์ (Edwin A. Locke) และแกรี่พี ลาเทม (Gary P. Latham) ให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายของงาน ซึ่งหมายถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงาน สำหรับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดพื้นฐาน ดังนี้

1. เป้าหมายของงานสามารถเป็นปัจจัยจูงใจได้หากผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมาย ที่เหมาะสม และสามารถบริหารตามเป้าหมายได้

2. เป้าหมายเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทิศทางในการทำงานให้แก่บุคลากร

3. เป้าหมายช่วยทำให้ความคาดหวังในการปฏิบัติงานมีความชัดเจนขึ้น ซึ่งก่อให้เกิด ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง และบุคลากรระหว่าง หน่วยงาน

4. เป้าหมายช่วยสร้างกรอบของงานเพื่อทำให้ผู้บริหารแสดงผลสะท้อนกลับของงาน ได้สะดวกยิ่งขึ้น

5. การกำหนดเป้าหมายช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และเสริมสร้าง ความพึงพอใจในงาน

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายเพื่อการจูงใจเสนอแนะว่า กระบวนการ กำหนดเป้าหมายที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงต้องขึ้นอยู่กับประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความเอาใจใส่ความพากเพียร และความพยายามของบุคลากรในการปฏิบัติตาม เป้าหมายที่กำหนด

2. การสนับสนุนขององค์การ เช่น การมีบุคลากรเพียงพอ มีวัตถุดิบ และอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เหมาะสม

3. ทักษะและความสามารถของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

4. รางวัลตอบแทนที่มีทั้งภายในและภายนอก

5. การให้ความคิดเห็นสะท้อนกลับในผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.5.3 กลุ่มทฤษฎีการเสริมแรง (reinforcement theory) ของนักจิตวิทยา บีเอฟ สกินเนอร์ (B.F. Skinner) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดพื้นฐาน อ้างใน (ราณี อิสิชัยกุล, 2552, หน้า 7-33) ดังนี้

1. ถ้าในอดีตบุคคลแสดงพฤติกรรมนั้นแล้วได้รับผลมาเป็นที่น่าพอใจ และได้รับการเสริมแรงพฤติกรรมนั้นมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีก

2. บุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่พบว่าจะทำให้ได้รับรางวัลตอบแทนมากที่สุด

3. การควบคุมรางวัลตอบแทนจะช่วยกำหนดท่าทีของพฤติกรรมได้ทฤษฎีการเสริมแรงพัฒนามาจากแนวคิดของ เงื่อนไขเชิงการปฏิบัติการ หรือการควบคุมพฤติกรรม สกินเนอร์เสนอแนะเทคนิคที่เรียกว่า การแปรเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์การ เพื่อเสริมแรงพฤติกรรมที่ปรารถนาและไม่สนับสนุนพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนาอย่างมีระบบ โดยมีปัจจัย คือ สิ่งเร้า การตอบสนอง และตัวเสริมแรง

ทฤษฎีการเสริมแรงจะเน้นผลของการปฏิบัติงานและการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ไม่ใช่จากการรายงานเป็นสำคัญ โดยใช้วิธีการควบคุม พฤติกรรม 4 วิธีดังนี้

1. การเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement) คือการเพิ่มความถี่หรือระดับของพฤติกรรมที่ต้องการโดยการให้รางวัลหรือผลลัพธ์ที่น่าพอใจแก่บุคลากร เช่น คำชมเชย การให้โบนัสพิเศษหรือรางวัลเกียรติยศ

2. การเสริมแรงทางลบ (negative reinforcement) คือการเพิ่มความถี่หรือระดับของพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมหรือไม่แสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความไม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

พอใจ แก่บุคลากร เช่น การหลีกเลี่ยงการตะคอกหรือดุผู้ปฏิบัติงานบางคนเมื่อทำงานล่าช้า หยุดการว่ากล่าวตักเตือนเรื่องการทำงานช้าหรือเฉื่อยชาของผู้ปฏิบัติงานบางคน

3. การลงโทษ (punishment) คือการลดหรือจำกัดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ โดยการให้ผลที่ไม่น่าพอใจแก่บุคลากร เช่น การลงโทษโดยการลดค่าจ้างกับบุคลากรที่มาสายบ่อย

4. การระงับ (extinction) คือการลดหรือจำกัดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ โดยการละเลยหรือหยุดการกระทำที่เสริมแรงทางบวกแก่บุคลากร เช่น การปฏิเสธ หรือหยุดรับโทรศัพท์จากแฟนหากต้องการเลิกคบกัน หรือในที่ประชุมที่บุคลากรบางทำคนเป็นตัวตลกให้คนอื่นหัวเราะ จากการศึกษาค้นคว้าของผู้วิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจทั้ง 3 กลุ่มที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีความต้องการหรือความพึงพอใจของมนุษย์ จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และการที่ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการที่แตกต่างกันอาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

2. กลุ่มทฤษฎีศึกษากระบวนการจูงใจ จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานต่อรางวัลตอบแทนและโอกาสในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จ

3. กลุ่มทฤษฎีศึกษาการเสริมแรงจูงใจ จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับอิทธิพลของผลของสภาพแวดล้อมภายนอก กลุ่มทฤษฎีทั้ง 3 กลุ่มสามารถนำมาบูรณการและก่อให้เกิดความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรม ของมนุษย์ได้ดังตารางที่ 2.2 ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ตารางที่ 2.2 ตารางความสัมพันธ์ของทฤษฎีการจูงใจในกลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหา หรือความต้องการ กระบวนการ และกลุ่มทฤษฎีการเสริมแรง

กลุ่มทฤษฎี	คุณลักษณะ	ทฤษฎีการจูงใจ	ตัวอย่างทางการบริหาร
ทฤษฎีความต้องการหรือเชิงเนื้อหาของแรงจูงใจ	มุ่งที่ความต้องการซึ่งปัจจัยกระตุ้น ผลักดัน ให้บุคคลแสดงพฤติกรรม	1. ทฤษฎีลำดับความต้องการ 2. ทฤษฎีสองปัจจัย 3. ทฤษฎีอีอาร์จี 4. ทฤษฎีการจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	การจูงใจโดยการตอบสนองความต้องการของบุคคลด้วยเงิน ตำแหน่ง ความสำเร็จ
ทฤษฎีกระบวนการจูงใจ	มุ่งที่กระบวนการทางความคิดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมบุคคล	1. ทฤษฎีความคาดหวัง 2. ทฤษฎีความเสมอ ภาค 3. ทฤษฎีการกำหนด เป้าหมาย	การจูงใจโดยการทำให้บุคคลรับรู้ว่าการใช้ความพยายามผลการปฏิบัติงานหรือรางวัลเป็นสิ่งที่น่าพอใจ
ทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจ	มุ่งที่การทำให้บุคคลเรียนรู้จากการ เสริมแรงทำให้มีการ แสดงพฤติกรรมที่ต้องการซ้ำ และลด พฤติกรรมที่ไม่พึง ประสงค์	1. ทฤษฎีการเสริมแรง	การจูงใจโดยให้รางวัลกับพฤติกรรมที่ปรารถนา

ที่มา : นิตยา เพ็ญศิรินภา (2546, หน้า 142)

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

ความหมายของการปฏิบัติงาน

เกษมธิดา สพสมัย (2536 หน้า 24) การปฏิบัติงานหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นความสามารถโดยการนำความรู้ ความเข้าใจที่มีอยู่มาใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสถานการณ์จริงและในชีวิตประจำวันอย่างถูกต้องและเหมาะสม

รุ่งทิพย์ มั่นคง (2545, หน้า 18) การปฏิบัติงานเป็นการนำความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติที่มีต่องานมาเป็นองค์ประกอบในการแสดงพฤติกรรมออกมาเป็นความสามารถ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

สมยศ นาวีการ (2521, หน้า 142) ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานได้แก่

1. ปัจจัยทางด้านสถานการณ์ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงานและวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการกำเนินงานรวมทั้งผู้ปฏิบัติงานด้วยในการปฏิบัติงานตามบทบาทจะสำเร็จหรือไม่จำเป็นจะต้องอาศัยองค์ประกอบภายนอกหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะวัสดุอุปกรณ์งบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดการ รวมไปถึงสัมพันธภาพของสมาชิกในชุมชนที่มีความสำคัญมาก เพราะการจัดการระบบสุขภาพภาคประชาชน จำเป็นต้องอาศัยการทำงานแบบมีส่วนร่วม จึงจะทำให้งานประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล จังหวัดชัยภูมิ พบว่าสัมพันธภาพกับผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานก็เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขด้วย

2. การรับรู้บทบาท หมายถึงแนวทางที่บุคคลให้ความหมายงานของเขาโดยเชื่อว่ามีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ความสามารถและทักษะ โดยมีความสามารถเป็นลักษณะส่วนบุคคล และทักษะหมายถึง ระดับความเชี่ยวชาญในงาน เฉพาะความสามารถมีความสัมพันธ์กับทักษะบุคคลที่มีความสามารถเบื้องต้นเฉพาะอย่างจะเรียนรู้ทักษะที่เกี่ยวพันได้ดี

4. กระบวนการจูงใจ การจูงใจเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลจังหวัดชัยภูมิ พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่คือปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานประด้วยความสำเร็จในงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้นั้นจะต้องอาศัยสิ่งจูงใจที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของการตอบสนองความต้องการ ทั้งภายในตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อม จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีการอุทิศตน ทั้งกำลังกาย สติปัญญา และเวลาให้กับงานอย่างเต็ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

กำลังความสามารถมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานมีความสุขกับงานที่ทำและก้าวไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์การได้มีนักวิชาการให้ความเห็นไว้ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 97–101) กล่าวว่า องค์การที่จะประสบผลสำเร็จในการดำเนินกิจการมากหรือน้อยเพียงใดย่อมขึ้นกับการเป็นผู้นำ ของผู้บริหารความเป็นผู้นำกับผู้บริหารมีความแตกต่างกันหลายประการและต่างก็มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้ บังคับบัญชาทั้งสิ้นสิ่งที่องค์การควรคำนึงถึงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอมีดังนี้

1. ความต้องการของงาน (task needs)
   1.1 นโยบายของบริษัท
   1.2 เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงาน
   1.3 กระบวนการทำงาน
   1.4 มาตรฐานการทำงาน
   1.5 คุณภาพของผลผลิตหรือบริการ
2. ความต้องการของบุคคล (individual needs)
   2.1 ความมั่นคงในการทำงาน
   2.2 ผลตอบแทนที่เป็นธรรม
   2.3 ความก้าวหน้า
   2.4 การยอมรับ
   2.5 ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน
   2.6 มีส่วนร่วมในการบริหาร
   2.7 ได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ
3. ความต้องการของกลุ่ม (group needs)
   3.1 ผลประโยชน์ร่วมกัน
   3.2 ทำงานเป็นทีม
   3.3 การสื่อสารแบบเปิด
   3.4 การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
   3.5 การตัดสินใจร่วมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

3.6 บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเอง

จะเห็นได้ว่าผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดการให้ความสนใจเกี่ยวกับคนจึงมีความสำคัญมากที่สุดเพราะผู้นำที่มีความรู้ความสามารถสูงเพียงใดก็ตามถ้าปฏิบัติงานเข้ากับใครไม่ได้เลยก็คงจะไม่มีประโยชน์การที่คนจะปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ขึ้นกับสมการดังนี้

P = KSOME

P = การปฏิบัติงาน (performance)

K = ความรู้ (knowledge)

S = ทักษะในการทำงาน (skills)

O = โอกาส (opportunity)

M = การจูงใจ (motivation)

E = สภาพแวดล้อม (environment)

จากสมการแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานอันได้แก่

1. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
2. ทักษะในการปฏิบัติงาน
3. โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
4. การจูงใจจากผู้นำ
5. สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงานอาคารสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวก ความเหมาะสมของอุณหภูมิ แสง เสียงในขณะปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, หน้า 68–72) กล่าวว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน การสรรหา การคัดเลือกบรรจุบุคคลเข้าทำงานในหน้าที่แตกต่างกัน ให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคลความสนใจความถนัดของบุคคลนั้นควรพิจารณาถึงสาเหตุ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคคล ดังนี้

1. ปัจจัยที่ตัวบุคคลมีลักษณะและคุณสมบัติประจำตัวบุคคลที่แตกต่างกันไปมีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรมแตกต่างกันไปด้วย ปัจจัยในตัวบุคคล ได้แก่

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

1.1 ลักษณะทางกายภาพ เป็นความแตกต่างทางลักษณะความสามารถทางด้านกายภาพ บุคคลที่มีร่างกายแข็งแรงย่อมจะเหมาะกับงานในลักษณะหนึ่ง

1.2 ลักษณะทางบุคลิกภาพ เป็นส่วนประกอบที่เป็นโครงสร้างในลักษณะรวมกันของคนนั้น ทำให้ลักษณะนิสัยการแสดงออกแตกต่างกันไป

1.3 ความถนัด เป็นความสามารถเฉพาะของบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้านไม่เหมือนกัน

1.4 ความสนใจในงาน เป็นความสนใจงานของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกันความสนใจในงานเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเลือกงานตามความพอใจด้วย

1.5 อายุและเพศวัยต่าง ๆ มีผลต่อการทำงานคนอายุน้อยไม่เหมาะกับการทำงานทีจำเจ และต้องใช้แรงงานหนัก ชายและหญิงก็มีลักษณะของงานที่แตกต่างกันไป

1.6 การศึกษา ในการคัดเลือกงานนั้นการศึกษามาเฉพาะด้าน มีส่วนต่อลักษณะงานผู้เชี่ยวชาญเฉพาะย่อมต้องการผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมในด้านนั้น ๆ มิฉะนั้นก็ไม่อาจจะทำได้

1.7 ประสบการณ์ การเคยเรียนรู้งานมาก่อนย่อมมีความชำนาญในงานนั้น

2. ปัจจัยที่สถานการณ์ เน้นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการทำงาน สถานการณ์แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมจะมีงานในลักษณะที่แตกต่างกันมาก ลักษณะที่เกี่ยวกับคนจึงแบ่งออกได้ดังนี้

2.1.1 วิธีการทำงาน เป็นระบบของการทำงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร

2.1.2 เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานความคล่องตัวของการทำงานที่มีอุปกรณ์ที่ใช้ช่วยในการผ่อนแรง มีความสะดวกสบายเพียงไร

2.1.3 การจัดบริเวณสถานที่ทำงาน มีส่วนจูงใจให้บุคคลได้เข้าทำงาน

2.1.4 ลักษณะทางกายภาพของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่นความสะดวกสบายทางคมนาคม การป้องกันอุบัติเหตุและอันตรายที่เกิดขึ้นเป็นต้น

2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์การ มีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานทางอ้อม ได้แก่

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

2.2.1 ลักษณะขององค์การ เป็นลักษณะของสถานที่ทำงาน ถ้าเป็นรัฐวิสาหกิจ บุคคลสนใจเข้าทำงานเพราะมีสวัสดิการดี หากเป็นโรงงานอุตสาหกรรมก็มักดูความมั่นคงเป็นปึกแผ่นของโรงงานนั้น

2.2.2 สายการบังคับบัญชา เป็นการดูสายงานว่ามีลำดับขึ้นมากน้อยเพียงไร ผู้บังคับบัญชาเป็นคนลักษณะใด

2.2.3 สิ่งล่อใจ ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ โบนัส สวัสดิการ อื่น ๆ มีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานเช่นเดียวกัน

2.2.4 สภาพแวดล้อมในสังคม ธุรกิจอุตสาหกรรมมีฐานะอย่างไรในสังคมเป็นที่ยอมรับของบุคคลในวงการนั้นหรือไม่ มีความน่าเชื่อถือเพียงไร

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, หน้า 122–123) กล่าวว่า การทำงานของแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้คนแต่ละคนทำงาน ผลงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

1. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ แสงสว่าง ระเบียบกฎเกณฑ์ของสถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น

2. เศรษฐกิจ เป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง ค่าแรง เงินเดือน โบนัส ค่าสมนาคุณ ค่าตอบแทน รวมทั้งฐานะทางครอบครัว รายจ่ายของครอบครัวมีผลต่อการทำงาน

3. ฐานะทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของงานและสังคม ตำแหน่งงาน หน้าที่การงานของแต่ละคนได้รับการยอมรับจากสังคม ก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภูมิใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้น

4. เจตคติต่องาน ความรู้สึกว่างานนั้นเป็นสิ่งที่มีคุณค่าเป็นการรับผิดชอบต่อสังคมจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและสังคม บุคคลนั้นย่อมจะรักงาน

5. ความอิสระในการทำงาน สามารถใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มที่ โดยไม่ต้องมีใครมาบังคับบัญชา มีอิสระในการทำงานเป็นมูลเหตุให้คนตั้งใจทำงาน และมีความสุขในการทำงาน

สรุปได้ว่า จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานของพนักงานของแต่ละคนนั้นให้มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการการปฏิบัติงานอันได้แก่ ความรู้ ความสามารถทักษะโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การจูงใจจากผู้นำ และสภาพแวดล้อมการการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้นจะส่งผลต่อการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดีเพียงไร โดยมีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอยู่ หลาย ปัจจัยอัน ได้แก่ ปัจจัยที่ตัวบุคคลลักษณะทางบุคลิกภาพ ทางกายภาพ ความถนัด ความสนใจในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานงาน อีกปัจจัยหนึ่งเป็นสถานการณ์ที่เกี่ยวกับงานและองค์การเช่น วิธีการปฏิบัติงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดบริเวณสถานที่ปฏิบัติงาน และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การไว้ดังนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2545, หน้า 286) กล่าวว่า พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การเป็นการศึกษาเรียนรู้ทัศนคติ และกิจกรรมปฏิสัมพันธ์ของพนักงานทุกระดับชั้นในองค์การแล้วนำข้อมูลป้อนกลับมาวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาและสนองตอบความต้องการของพวกเขาได้ถูกต้องและเป็นที่พอใจสามารถช่วยพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นการธำรงค์รักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, หน้า 24–26) กล่าวว่า พฤติกรรม (behavior) เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลกระทำและบุคคลอื่นสามารถสังเกตได้หรือมีการใช้เครื่องมือทดสอบได้ พฤติกรรมเป็นผลจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้า เมื่อมีสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นมาเร็วเมื่อใด ก็จะมีการตอบสนองเมื่อนั้นพฤติกรรมแบ่งออกเป็น 2 อย่างคือ

1. พฤติกรรมเปิดเผย (overt behavior) เป็นพฤติกรรมที่สามารถมองเห็นได้ เป็นการแสดงออกของการกระทำต่าง ๆ ได้แก่ การพูด การยิ้ม การกิน การนอน ตลอดจนการใช้สัญลักษณ์ที่สังเกตเห็นได้ เป็นพฤติกรรมภายนอก พฤติกรรมเปิดเผยเป็นพฤติกรรมโมลาร์ (Molar behavior) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของการกระทำ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่ต้องการ สามารถสังเกตได้

2. พฤติกรรมปกปิด (covert behavior) เป็นพฤติกรรมที่ไม่สามารถจะสังเกตได้ซึ่งเป็นความคิด อารมณ์ ทัศนคติ ความจำ ความฝัน เป็นพฤติกรรมภายใน พฤติกรรมปกปิดเป็นความในใจเฉพาะตัวเอง การสังเกตจึงเป็นปัญหา

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์

พฤติกรรมมนุษย์นั้นเกิดจากภายในตัวของมนุษย์ คือ ใจ (mind) ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของพฤติกรรม ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

กฤษณพงค์ พูตระกูล (2544, หน้า 36) ให้ความหมายของพฤติกรรมเป็นการกระทำ หรือการตอบสนองของมนุษย์ต่อสถานการณ์หนึ่งสถานการณ์ใดหรือมีสิ่งกระตุ้นต่าง ๆ โดยการกระทำนั้นเป็นไปโดยมีจุดมุ่งหมายและเป็นไปอย่างใคร่ครวญมาแล้ว หรือเป็นอย่างไม่รู้สึกตัว และไม่ว่าสิ่งมีชีวิตหรือบุคคลอื่นสามารถสังเกตการกระทำนั้นได้หรือไม่ก็ตามจากที่นักวิชาการได้ให้ความหมายของพฤติกรรมนั้นพอสรุปได้ว่าพฤติกรรมหมายถึงกิจกรรมหรือการกระทำที่ปรากฏออกมา เพื่อตอบสนองสิ่งเร้าตามสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยมีพื้นฐานมาจากความรู้และทัศนคติ ทั้งที่สังเกตได้หรือสังเกตไม่ได้ เช่นความรู้สึกความคิดเห็นการพูดตลอดจนความประพฤติและการปฏิบัติที่แสดงออกมา เป็นต้น

ขวัญชนก กฤตยานุตกุลท์ (2544, หน้า 28) ให้ความหมายของพฤติกรรม หมายถึงกิจกรรมที่ทำเพื่อตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือคาดว่าจะได้รับอย่างใดอย่างหนึ่งหลังจากทำกิจกรรมนั้นเป็นการกระทำที่ได้มาจากการเรียนรู้และจากประสบการณ์ที่ผ่านมา

ทรงพล แสงประกาย (2544, หน้า 18) ให้ความหมายของพฤติกรรม หมายถึงการกระทำหรือกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์กระทำต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่เป็นไปได้ อย่างมีจุดหมายไม่ว่าสถานการณ์นั้นจะสังเกตได้หรือไม่ได้ก็ตาม เช่นความรู้สึก ความคิดเห็นการคิดการพูด ตลอดจนความประพฤติและการปฏิบัติที่แสดงออกมา ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้มีผลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์เอง เป็นต้น

พรรณศิริ ยุติศรี (2546, หน้า 13) ให้ความหมายของพฤติกรรม หมายถึง การกระทำหรือการตอบสนองต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งหรือสิ่งกระตุ้นต่าง ๆ โดยการกระทำนั้นเป็นไปโดยมีจุดมุ่งหมาย และเป็นไปอย่างใคร่ครวญหรือเป็นไปอย่างไม่ใคร่ครวญโดยมีความรู้ ความเข้าใจทัศนคติ และปัจจัยตัวอื่น ๆ เป็นตัวก่อให้แสดงออกมา โดยที่บุคคลอื่น ๆ ที่อยู่รอบ ๆ สามารถสังเกตการกระทำได้หรือไม่ก็ตาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลในองค์การ

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

ภิญโญ สาธร (2517, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีการเรียกชื่อหลายอย่างทั้ง ๆ ที่มีความหมายอย่างเดียวกัน เช่น การบริหารอัตรากำลัง การบริหารการเจ้าหน้าที่การบริหารกิจการเกี่ยวกับตำแหน่งและเงินเดือน การบริหารงานบุคลากร เป็นต้น ความจริงก็คือการบริหารงานบุคคลนั่นเองในภาษาอังกฤษก็เรียกต่าง ๆ กันออกไป เช่น manpower management, personnel administration, personnel management, labor relations, personnel services เป็นต้น แต่ความหมายไม่แตกต่างกันเพียงแต่คำบางคำเน้นถึงตัวบุคคลที่อยู่ในองค์การหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นจึงได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลดังนี้

ภิญโญ สาธร (2517, หน้า 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานในการเลือกสรรหาบุคลากรเข้าทำงานและใช้บุคลากรที่มีอยู่แล้วอย่างมีประสิทธิภาพโดยให้ได้ผลงานที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพสูงสุดหรืออาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคลคือกระบวนการเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ให้เหมาะสมกับงานจะได้รับหมอบหมายให้รับผิดชอบ ตามหลักที่เรียกว่า ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (put the right man on the right job) และในเวลาเดียวกันนั้นก็บำรุงรักษาพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพโดยให้มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้นเพื่อให้ได้ผลงานและประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ และมีความพอใจรวมทั้งการให้ออกงานและการพิจารณาบำเหน็จบำนาญ

เสนาะ ติเยาว์ (2519, หน้า 10) ได้สรุปความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คน ใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อให้ได้ประโยชน์และรักษาทรัพยากรด้านมนุษย์ (human resources) ให้มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ในการบริหารงานบุคคล ประสิทธิผลของการบริหารงานบุคคลเกิดจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมหลายประการ โดยเฉพาะตัวบุคคลเป็นอิทธิพลอันสำคัญต่อการกำหนดภาวะต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมทางสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ผุสสดี สัตยมานะ (2521, หน้า 198) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือการค้นหา พัฒนาและใช้ประโยชน์ในทรัพยากรมนุษย์หรือกว่าวอย่างกว้าง ๆ การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางนโยบาย การวางแผนโครงการจัดระเบียบวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรเกี่ยวกับตัวบุคคล

สมพงศ์ เกษมสิน (2523, หน้า 3–4) มีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และให้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

ภิญโญ สาธร (2523, หน้า 355) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่า เป็นการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุดโดยใช้เวลาน้อยที่สุดและสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะเดียวกันคนเราใช้มีความสุข มีความพอใจที่จะทำงานให้กับผู้บริหาร

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน มีการพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากรที่ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตลอดจน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพในหน่วยงาน

หลักการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

พะยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 5) สรุปแนวคิดของการบริหารงานบุคคล ดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การ เมื่อองค์การได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญ และกำลังในในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารงานบุคคลดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ภิญโญ สาธร (2517, หน้า 15) ได้สรุปหลักการบริหารงานบุคคลจากแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิหลาย ๆ ท่านไว้ดังนี้

1. หน่วยงานและบุคลากรจะต้องมีความเข้าใจและยอมรับร่วมกันในเรื่องเป้าหมาย ปรัชญาและอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่าย

2. ผู้บริหารยอมรับนับถือในความรู้ ความสามารถ บทบาทและความสำเร็จของบุคคลในหน่วยงาน

3. จะต้องสร้างเสริมพัฒนาบุคลาการโดยให้โอกาสแสดงออก หรือให้มีส่วนในการคิดสร้างสรรค์อย่างยุติธรรม

4. มีการสื่อสารที่ดี ให้เกิดความเข้าในเพื่อสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในหน่วยงานทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

5. การจัดสวัสดิการและบริการ เป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

สุกิจ จุลละนันท์ (2510, หน้า 97–99) ได้กล่าวหลักการบริหาร มีดังนี้

1. หลักความรู้ความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การสอบแข่งขัน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่ง

2. หลักความเสมอภาค โดยเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงานโดยไม่กีดกันในเรื่องฐานะ เชื้อชาติ ศาสนา หรือเพศ

3. หลักความเป็นกลาง คือ มีความเป็นกลางทางการเมืองไม่ฝักใฝ่ในทางการเมือง

4. หลักความมั่นคง คือให้บุคคลมั่นในว่างานที่ปฏิบัตินั่นมีความมั่นคง พอจะยึดเป็นอาชีพได้

5. หลักการพัฒนา ได้แก่ การให้การศึกษา ฝึกอบรมส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละคนโดยการประเมินผล การตรวจตราแนะนำที่ดี เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน และเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการงาน โดยการปูนบำเหน็จความชอบ และการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง

6. หลักความเหมาะสม คือ การใช้คนให้ถูก เหมาะสมกับความสามารถของเขา

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

7. หลักความยุติธรรม กล่าวคือ ไม่เลือกที่รักมักที่ชังให้ความยุติธรรมแก่บุคคลทุกด้าน พิจารณาทุกอย่างให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ

8. หลักสวัสดิการ โดยจัดให้มีบริการและสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างทางวินัยจริยธรรมและความรู้สึกรับผิดชอบของแต่ละคนให้ดีที่สุด มุ่งสร้างทุกคนให้เป็นพลเมืองดี มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ป้องกันมิให้คนทำความผิด มากกว่าที่จะคอยกวดขันการลงโทษแต่อย่างเดียว

10. หลักมนุษย์สัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าศักดิ์ศรีความสำคัญความแตกต่างระหว่างบุคคลสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา ชักจูงและบำรุงขวัญในการทำงานตลอดจนรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ชักจูงใจและบำรุงขวัญในการทำงานตลอดจนรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา

11. หลักประสิทธิภาพและประหยัด คือ ถือว่าการทำงานใด ๆ จะต้องให้บังเกิดผลดีที่สุดโดยสิ้นเปลืองค่าให้จ่าย เวลา และแรงงานน้อยที่สุด

12. หลักการวิจัย คือ มีการศึกษาค้นคว้า หรือวิจัยเพื่อหาสาเหตุแห่งปัญญาอุปสรรคข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจหลักของการบริหารงานในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดั้งนั้นหน่วยงานต่าง ๆ จึงต้องให้ความสำคัญและให้ความสนใจอย่างแท้จริง ในการบริหารงานด้านบุคลากร เพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ระบบการบริหารงานบุคคล

ระบบการบริหารงานบุคคลมีระบบสำคัญอยู่ 2 ระบบคือ ระบบอุปถัมภ์ (patronage system) และระบบคุณธรรม (merit system) นักวิชาการได้ให้ความหมายของระบบไว้ต่างกันดังนี้

สมพงศ์ เกษมสิน (2526, หน้า 68–73) ได้ให้ความหมายระบบการบริหารงานไว้ดังนี้

ระบบอุปถัมภ์ (patronage system) เป็นปฏิบัติการในประการต่าง ๆ เกี่ยวกับการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งทั้งในทาง การเมืองและทางการบริหารของพรรคการเมืองที่มีชื่อในการเลือกตั้ง เพื่อให้ลูกพรรคหรือผู้ที่ช่วยเหลือสนับสนุนในการรณรงค์หาเสียงเลือกตั้งได้รับผลตอบแทนเป็นสินน้ำใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ระบบคุณธรรม (merit system) มีผู้แปลเป็นภาษาไทยไว้ต่าง ๆ กัน เช่น ระบบคุณวุฒิ ระบบความรู้ความสามารถ และระบบความดีและความสามารถเป็นต้นซึ่งความหมายทำนองนี้เป็นเรื่องของระบบการจัดการบริหารงานบุคคลที่เป็นธรรม โดยยึดถือความรู้ความสามารถของคนเป็นหลักสำคัญ

สุมนมาลย์ นิ่มเนติพันธ์ (2527, หน้า 9) ได้ให้หลักการของระบบคุณธรรม คือ

1. หลักความเสมอภาค เริ่มตั้งแต่รับคนเข้ามาต้องตั้งอยู่บนหลักแห่งความเสมอภาคมิใช่ว่าจะต้องเป็นญาติ พรรคพวก จะเป็นใครก็ตามถ้ามีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานต้องการ ก็ย่อมมีสิทธิ์สอบแข่งขันได้ และเมื่อเข้ามาเป็นพนักงานหรือข้าราชการแล้วก็ต้องมีความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่ง หรือขณะปฏิบัติงานหากทำงานที่อยู่ในระดับความรับผิดชอบที่เทียบกันได้ก็ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกัน

2. หลักความสามารถ คนดีที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะเข้ามาทำงานได้และมีโอกาสก้าวหน้า เวลาจะรับคนเข้าทำงานก็ยึดหลักว่าหาคนที่ดีที่สุดเท่าที่จะหาได้จึงต้องมีการสอบแข่งขัน เวลาบรรจุก็บรรจุคนที่สอบได้ที่ 1 ก่อน เพราะถือว่าเป็นผู้มีความสามารถเหนือผู้อื่น การเลื่อนเงินเดือนก็พิจารณาผู้ที่มีความสามารถ มีคุณสมบัติเหมาะสมก่อน

3. หลักความมั่นคง ในระบบคุณธรรมมีการให้หลักประกันว่า เมื่อเข้ามาทำงานแล้วจะไม่ถูกออกจากงานง่าย มีกฎหมายระบุไว้ชัดเจนว่าข้าราชการจะพ้นจากราชการด้วยเหตุใดบ้าง ความมั่นคงอาจรวมถึงการให้สวัสดิการ การให้ได้รับบำเหน็จบำนาญด้วย

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง ราชการประจำเป็นงานที่ต้องกระทำต่อเนื่องกันไป ต้องมีหลักประกันว่า ข้าราชการจะไม่ถูกบีบบังคับจากอิทธิพลของฝ่ายการเมืองที่อาจผลัดเปลี่ยนกันเข้ามาบริหารประเทศ ถ้าให้ฝ่ายการเมืองมามีอิทธิพลคนดีมีความสามารถก็จะไม่อยู่รับราชการ ในทางหลักการจึงมีข้อกำหนดไว้ว่า ข้าราชการประจำเกี่ยวข้องกับข้าราชการการเมืองได้แค่ไหน

สรุปได้ว่า ระบบที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว ไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลว่าจะปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่เพียงใดเป็นระบบอุปถัมภ์ ส่วนการบริหารงานบุคคลในระบบคุณธรรมเป็นการบริหารงานที่มีหลักการ มีการให้ความยุติธรรมแก่บุคคลทั่วไป คำนึงถึงความรู้ความสามารถเป็นหลัก ทำให้หน่วยงานที่มีการบริหารงานด้วยระบบคุณธรรมสามารถได้บุคคลที่ดีมีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

กระบวนการและแนวทางการบริหารงานบุคคล

Castetter (1976, p. 20) ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลโดยคำนึงถึงการบริหารบุคลากร เพื่อให้เป็นไปตามบทบาทตามจุดประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน โดยกำหนดกระบวนการของการบริหารงานบุคคลไว้เป็นขั้น ๆ ดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหาบุคลากร
3. การคัดเลือกบุคลากร
4. การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน
5. การประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร
6. การพัฒนาบุคลากร
7. ผลตอบแทนให้กับบุคลากร
8. สวัสดิการ
9. การให้บริการต่อเนื่องแก่บุคลากร

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2532, หน้า 33) ได้สรุปขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลได้ดังนี้

1. การวางนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล ซึ่งการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการเป็นหน้าที่ขององค์การบริหารงานบุคคลกลาง ได้แก่ ก.พ.

2. การวางแผนกำลังคน เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการกำลังคนประเภทใดระดับใดจำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อใดพร้อมกับกำหนดวิธีการที่จะให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ

3. การกำหนดตำแหน่ง ก่อนที่จะรับบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงานจะต้องกำหนดก่อนว่ามีงานอะไรจะให้ทำ และผู้ที่จะมาทำงานจะต้องมีความรู้ ความสามารถด้านใด ระดับใด

4. การกำหนดเงินเดือน เป็นการกำหนดค่าตอบแทนว่าจะได้รับเงินเดือนเท่าไร

5. การสรรหาบุคคลเป็นการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน นับตั้งแต่การรับสมัคร การประชาสัมพันธ์ การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือกการเสาะหาบุคคลมาจากแหล่งต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

6. การบรรจุแต่งตั้ง

7. การจัดทำทะเบียนประวัติ

8. การพัฒนาบุคคล เป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

9. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ

10. วินัยและการดำเนินการตามระเบียบวินัย

11. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

12. การให้ออกจากงานและบำเหน็จบำนาญ ได้แก่ เกษียณอายุ ลาออก ถูกสั่งให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2526, หน้า 11) กล่าวว่า "กำลังคน" เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง หากหน่วยงานใดขาดกำลังคนก็หมายความว่าการบริหารงานของหน่วยงานนั้นจะต้องประสบอุปสรรคและเป็นผลให้การดำเนินงานตามแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ต้องล่าช้าและไม่บรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นวิธีการที่จะแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังคน ที่เป็นที่ยอมรับกันในระบบการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ก็คือ "การวางแผนกำลังคน" การวางแผนกำลังคนเป็นการคาดคะเน (Forecast) ถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานเป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าตอลอดจนกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อจะใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

บัณฑิต อินทรชื่น (2526, หน้า 16) ได้ให้ความหมายการวางแผนกำลังคนว่าเป็นกระบวนการที่จะได้คนที่เหมาะสมเข้ามาทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และในเวลาอันเหมาะสม

สมพงศ์ เกษมสิน (2526, หน้า 27) กล่าวว่า แผนงานบุคคลเป็นแผนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานที่เน้นในเรื่องบุคคลเพื่อสนองความต้องการของหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ดังนั้น การวางแผนกำลังคน เป็นการกำหนดกำลังคนที่ต้องการใช้ในอนาคต เพื่อให้ได้กำลังคนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่จะใช้ทรัพยากรกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2526, หน้า 11–12) ได้กล่าวถึงการวางแผนกำลังคนที่สำคัญ มีอยู่ 3 ประการคือ

1. การวางแผนความต้องการกำลังคน (manpower requirement planning) เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคนของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นการล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใดจำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อไร โดยวิเคราะห์ความต้องการประเมินกำลังคนที่มีอยู่หรือที่ขาดอัตราความต้องการกำลังคนเพิ่มเนื่องจากการขยายงาน การสูญเสียกำลังคนในแต่ละปี ความต้องการกำลังคนในระยะยาว

2. การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการ (manpower supplies planning) เป็นการกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าว่าจะได้มาจากไหนอย่างไร

3. การวางแผนใช้กำลังคน (manpower utilization planning) เป็นการวางแผนเพื่อให้มีการใช้กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยการสำรวจประเมินความรู้ความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่ พัฒนาหรือฝึกอบรมกำลังให้มีสมรรถภาพสูงขึ้น ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน

ดนัย เทียนพุฒ (2541, หน้า 89–91) ได้กล่าวถึงหลักการกำหนดทิศทางของแผนกำลังคนดังนี้

1. กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น แผนกำลังคนจะต้องเป้าระบบและสามารถปฏิบัติตามระบบนั้นเป็นต้น

2. การกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการ

3. การทำความเข้าใจเรื่องแผนกำลังคนโดย

3.1 ชี้แจงเรื่องแผนกำลังคนให้ทุกระดับเข้าใจเพื่อ กำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์

3.2 ฝ่ายจัดการจะต้องมีความมั่นใจว่าทุกคนมีการรับรู้และยอมรับว่าทำไมต้องวางแผนกำลังคน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

4. สมมติฐานที่ใช้ประกอบการวางแผนกำลังคน จะต้องกระจ่างชัดและเข้าใจทั้งองค์การ

4.1 อัตราการเจริญเติบโตของหน่วยงาน จะต้องมีอัตราก้าวหน้าสูงกว่าอัตราเจริญเติบโตของภาวะเศรษฐกิจ

4.2 คนอาจเป็นตัวสอบเช็คเงินลงทุนของหน่วยงานที่มีอยู่เช่นหน่วยงานจะมีเป้าหมายการใช้กำลังคนในการให้บริหารแก่ลูกค้าแม่นที่จะเปลี่ยนแปลงไปใช้อุปกรณ์เครื่องกลหรือเทคโนโลยีแทนเป็นต้น

4.3 ใช้กำลังคนที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าซึ่งอาจกำหนดนโยบาย

4.3.1 ไม่หาจากฝ่ายงานอื่นหรือบุคคลภายนอก

4.3.2 มีเป้าหมายในการพัฒนากำลังคนทดแทนจากภายในหน่วยงานโดยตรง (แทนที่จะสรรหามาจากภายนอก)

5. ผู้รับผิดชอบในการวางแผนกำลังคนจะต้องแปลสมมติฐานกำลังคนได้แก่ ทิศทางของแผนกำลังคน ที่จะเชื่อมโยงกับแผนและกลยุทธ์ธุรกิจ นโยบาย เป้าหมายที่ชัดเจน หมายถึงว่าแต่ละส่วนงานต้องคำนึงถึงปัญหาและความต้องการภายในส่วนงานเป็นสำคัญ คือ

5.1 สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาด้านกำลังคน

5.2 วิเคราะห์แนวโน้มและเป้าหมายด้านกำลังคน

5.3 กำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านกำลังคน ในเรื่อง

5.3.1 การใช้กำลังคน

5.3.2 การพัฒนากำลังคน

5.4 สื่อสารและทำความเข้าใจเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

5.4.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุน

5.4.2 มีเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน

5.4.3 สามารถปฏิบัติได้ทุกฝ่ายงาน

6. สิ่งที่มีผลกับการวางแผนกำลังคน จะพิจาณาถึงสิ่งต่อไปนี้

6.1 กำลังคนที่มีอยู่ได้ใช้ให้เป็นประโยชน์แก่บริษัทอย่างเต็มที่หรือไม่เพียงใด และได้ประโยชน์คุ้มค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายหรือไม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

6.2 มีแผนเสริมความรู้ ฝึกอบรมและพัฒนากำลังคนในปัจจุบันหรือไม่อย่างไร

6.3 อัตราการสูญเสียกำลังคนในระยะข้างหน้า จะรุนแรงหรือไม่พิจารณาจาก

6.3.1 จะสูญเสียกำลังคนประเภทใด

6.3.2 ระดับใดในกลุ่มสายงานใด

6.3.3 ตรงจุดใดบ้างกระทบอย่างไร เมื่อใด

6.3.4 สาเหตุของการสูญเสียมีอย่างไรบ้าง

6.4 จะใช้เทคนิคและวิธีการในการพยากรณ์กำลังคน ทั้งในด้านอุปสงค์และอุปทาน วิธีใดจึงจะเหมาะสม

6.5 การสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งจะกระทำวิธีใด จึงจะเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของปัญหาการขาดแคลนกำลังคน

6.6 ระยะเวลาที่เหมาะสมในการวางแผนกำลังคน ควรจะเป็นเท่าใด เช่น ทุกปี 3 ปี 5 ปี ระยะยาว เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร

ดนัย เทียนพุฒ (2541, หน้า 112) อธิบายว่า การสรรหาพนักงานถือว่าเป็นงานพิสูจน์ฝีมือของนักบริหารทรัพยากรบุคคลว่า มีความเป็นมืออาชีพมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ก็เพราะว่า “การหาคน” ให้มาทำงานกันหน่วยงานเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจที่จะรองรับการขยายธุรกิจขณะเดียวกันก็ทดแทนบุคลากรที่ลาออกไประหว่างปี หากนักบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถ “หาคน” มาได้ตามเป้าหมายที่หน่วยงานต้องการ ก็จำเป็นต้องพิจารณาตัวเองเหมือนกัน

บัณฑิตย์ อันทรชื่น (2526, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคลว่าเป็นการดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง ที่หน่วยงานต้องการคนเข้าทำงานจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะจูงใจให้คนดีมีความรู้ความสามารถสมัครเข้าร่วมทำงานในหน่วยงานมีดังนี้

1. การสรรหาพนักงานทั่วไปหรือผู้บริหารระดับต้น

การสรรหาพนักงานทั่วไปหรือผู้บริหารระดับต้น ได้นำเสนอวิธีการสรรหาไว้ 5 วิธีการ โดยในแต่ละวิธีการสรรหาจะอธิบายถึงวิธีการดังนี้

1.1 สรรหาผ่านสถานศึกษา

1.1.1 โปสเตอร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

1.1.2 แผ่นพับประกอบใบสมัคร

1.1.3 ข่าวการจ้างงาน (employment information)

1.1.4 รับสมัครที่สถานศึกษา (compos recruitment)

1.1.5 สำนักงานศึกษานิเทศก์ (ของกรมต่าง ๆ) กระทรวงศึกษาธิการ

1.2 สรรหาผ่านสื่อภายในและพนักงานของบริษัท

1.2.1 วารสารภายในและจดหมายข่าว

1.2.2 โปสเตอร์

1.2.3 แผ่นพับประกอบใบสมัคร

1.3 สรรหาในบริเวณพื้นที่ (ที่ตั้งสำนักงานใหญ่)

1.3.1 ป้ายประกาศหน้าสำนักงาน/บริเวณใกล้เคียง

1.3.2 ป้ายข้างรถ

1.3.3 แผ่นพับประกอบใบสมัครแจกชุมชนใกล้เคียงสำนักงาน

1.4 สรรหาผ่านสำนักงานแรงงาน

1.4.1 ตลาดนัดแรงงาน

1.4.2 โปสเตอร์/แผ่นพับสำหรับปิดประกาศและแจก

1.4.3 ข่าวการจ้างงาน

1.4.4 รับสมัครที่สำนักงานแรงงาน

1.5 สรรหาผ่านสื่อโฆษนา

1.5.1 ลงโฆษณาผ่านหนังสือพิมพ์ที่สอดคล้องกับกลุ่มตำแหน่งที่จะรับ

1.5.2 การให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารต่อการรับสมัคร

2. การสรรหาผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป

การสรรหาผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปนั้นจะมีวิธีการหรือกลยุทธ์ที่แตกต่างไปจากการสรรหาระดับพนักงานทั่วไปหรือผู้บริหารระดับต้น ซึ่งวิธีที่นำเสนอได้แสดงถึงวิธีการสรรหาใน 8 วิธีการดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การเลื่อนตำแหน่งจากภายใน

2. การว่าจ้างจากภายนอก

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

3. สรรหาจากสถาบัน มหาวิทยาลัยด้านธุรกิจ (MPA)

4. อาศัยสายสัมพันธ์

5. โฆษณา

6. บริษัทสรรหาผู้บริหาร

7. นำเข้าจากต่างประเทศ

8. มือปืนรับจ้าง

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2526, หน้า 69–70) ได้จำแนกแหล่งที่จะสรรหาบุคคลได้เป็น 2 แหล่ง คือ

สรรหาบุคคลจากภายในหน่วยงาน การสรรหาโดยวิธีนี้นับว่าเป็นผลดีในด้านที่จะทำนุบำรุง และส่งเสริมกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานตามวิธีการนี้คือ เลือกสรรด้วยวิธีคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่งบุคคลในหน่วยงาน โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถและความเหมาะสม วิธีนี้ใช้อยู่ในวงราชการ เช่น การเลือกหรือการสอบคัดเลือก เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

สรรหาบุคคลจากภายนอกหน่วยงาน เป็นการสรรหาบุคคลจากที่อื่นเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น การรับโอนบุคคลจากหน่วยงานอื่นที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน การรับบุคคลที่เพิ่งสำเร็จจากสถานศึกษาเป็นต้น

ขั้นตอนในการสรรหาบุคคล แบ่งไว้เป็น 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประกาศรับสมัคร (eeception of application)
2. การสัมภาษณ์เบื้องต้น (preliminary interview)
3. การยื่นใบสมัคร (application forms)
4. การทดสอบการปฏิบัติงาน (employment test)
5. การสอบสัมภาษณ์ (interview)
6. การตรวจสอบภูมิหลัง (background investigation)
7. การคัดเลือกขั้นต้นของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ (preliminary selection in personnel department)
8. การตัดสินใจขั้นสุดท้ายของหัวหน้างาน (final selection by dupcevisor)

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

9. การตรวจร่างกาย (physical examination)

10. การบรรจุและแต่งตั้ง (placement on job)

บัญฑิต อินทรชื่น (2526, หน้า 25-27) ได้แบ่งกระบวนการสรรหาบุคคลออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. แหล่งกำลังคน หน่วยงานจะต้องพิจารณาถึงนโยบายในการสรรหาบุคคลด้วยว่า ควรจะหาจากแหล่งใด คือ จะหาจากแหล่งภายในโดยเปิดให้บุคคลภายในหน่วยงานก่อนเมื่อมีตำแหน่งว่างลง และการหาจากแหล่งภายนอก โดยชักจูงบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาสมัครอาจทำได้หลายวิธีด้วยกัน คือ การใช้วิธีโฆษณา การหาจากแหล่งจัดหางาน รับสมัครจากสถาบันการศึกษา รับสมัครโดยใช้เจ้าหน้าที่เก่าแนะนำ

2. การจัดทำใบสมัคร เป็นหลักฐานขั้นต้นและต้องพิจารณาว่าจะบรรจุข้อความที่ต้องการโดยจะระบุคุณสมบัติของผู้สมัคร เช่น ชื่อ ที่อยู่ อายุ คุณวุฒิ ประสบการณ์ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา เป็นต้น

3. การประกาศรับสมัคร เพื่อให้ทราบถึงตำแหน่งที่เปิดรับสมัคร ระยะเวลาการรับสมัคร สถานที่เปิดรับสมัคร

4. การรับและพิจารณาใบสมัคร ควรจะพิจารณาหลักฐานใบสำคัญต่าง ๆ ให้ครบถ้วน

5. ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบโดยประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบแข่งขันให้ทราบล่วงหน้าในระยะเวลาอันสมควร

แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการสรรหาบุคคล

อุดร ชื่นกลิ่นธูป (2523, หน้า 67) ได้กล่าวว่า วิธีการสรรหาของทางราชการพลเรือนไทย ซึ่งรวมทั้งมหาวิทยาลัยด้วยนั้นได้มีการประกาศใช้ระบบคุณธรรม ตั้งแต่มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศ จนกระทั่งปัจจุบันได้ใช้วิธีการที่เรียกว่าประกาศรับสมัคร เป็นการเปิดรับสมัครโดยทั่วไปกับการประกาศรับสมัครภายในหน่วยงาน ซึ่งในประกาศรับสมัครสอบเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการนั้นจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งที่จะบรรจุแต่งตั้ง

2. คุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะของผู้มีสิทธิสมัครสอบ

3. วัน เวลา และสถานที่รับสมัครสอบแข่งขัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

4. เอกสารและหลักฐานที่จะต้องนำมายื่นในการสมัครสอบแข่งขัน

5. ค่าธรรมเนียมการสอบแข่งขัน

6. การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบ

7. หลักสูตรและวิธีการสอบแข่งขัน

8. การประกาศกำหนดวัน เวลา สถานที่ และระเบียบเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน

9. เกณฑ์การตัดสิน

10. การประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

11. การบรรจุและแต่งตั้ง

แนวคิดการโอนย้ายบุคคล

เสนาะ ติเยาว์ (2519, หน้า 168) กล่าวว่า การโยกย้าย คือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งค่าจ้างสถานะความชำนาญและความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกันแตกต่างจากการเลื่อนตำแหน่งที่ว่าการโยกย้ายเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวนอนส่วนการเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวดิ่ง การโยกย้ายงานอาจกระทำแบบชั่วคราวหรือถาวร และรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในแผนก หรือนอกแผนกก็ได้สาเหตุของการโยกย้ายงานอาจเกิดขึ้นจาก 2 สาเหตุ คือ เป็นความต้องการของบริษัทกับเป็นความต้องการของคนงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2526, หน้า 172) ที่ว่าการโยกย้ายเป็นการเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่งหนึ่ง การโยกย้าย ตำแหน่งต่างกับการเลื่อนตำแหน่งที่ว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวดิ่งซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้นและได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้นด้วย ส่วนการโยกย้ายตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน คือจะต้องมีอัตราเงินเดือนเท่าเดิมและมีปริมาณงานความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม

แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2526, หน้า 86) ได้ให้ความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถปฏิบัติงานเพียงใดโดยพิจารณาจากปริมาณ และคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งการเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี เป็นต้น

ชลิดา ศรมณี (2526, หน้า 179) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ดังนี้ คือ

1. เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการคัดเลือกผู้ที่จะได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป

2. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนตามระบบคุณธรรม

3. เพื่อใช้ตรวจสอบความสำเร็จในการสรรหา การคัดเลือกการบรรจุบุคคลเข้าทำงานตลอดจนการจัดฝึกอบรม

4. เพื่อเป็นหลักฐานที่สามารถแสดงได้ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาเงินเดือนการเลื่อนขั้น ฯลฯ

5. เพื่อใช้ในการให้คำแนะนำหรือแนะแนวแก่ผู้ปฏิบัติงานว่าควรปฏิบัติ อย่างไรเพื่อให้ผลงานดีขึ้นกว่าเดิม และมีโอกาสที่จะก้าวหน้าต่อไป

6. เพื่อใช้ในการพิจารณาสับเปลี่ยนตำแหน่ง การลดตำแหน่งและการให้ออกจากงานให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์มากที่สุด

7. เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนงานบุคคลด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านพัฒนาบุคลากร

8. เป็นประโยชน์ในการใช้บันทึกความสามารถของพนักงาน

9. ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ข้อมูลของ บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน)

เริ่มก่อตั้งโดย ดร.เทียม โชควัฒนา ในปี พ.ศ. 2485 ภายใต้ชื่อ “เฮียบเซ่งเชียง” ที่ตรอกอาเนียเก็งถนนทรงวาดด้วยเงินทุนเพียง 10,000 บาท โดยเริ่มจากการขายของเบ็ดเตล็ดที่สั่งซื้อจากฮ่องกง ต่อมาได้ขยายกิจ การเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้าจากต่างประเทศในปี 2495 “เฮียบเซ่งเชียง” ได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด ด้วย ทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาทโดยนำเข้าสินค้าอุปโภคบริโภคนานาชนิดมาจำหน่ายต่อมาได้สร้างโรงงานโดยร่วมทุนกับบริษัท ไลอ้อน ประเทศญี่ปุ่น เพื่อผลิตยาสีฟัน แชมพู ผงซักฟอก และได้สร้างโรงงานผลิตบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมาม่าความสำเร็จของผงซักฟอก เปาบุ้นจิ้น และบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปมาม่านั้น ทำให้ บริษัท สหพัฒนพิบูล

จำกัด เริ่มขยายโรงงานไปที่ศรีราชา และได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นบริษัทมหาชน ด้วยเงินทุนจดทะเบียน 30 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2521ต่อมา ในปี พ.ศ. 2531 ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 200 ล้านบาท จนกระทั่ง ปัจจุบันบริษัทมีทุนจดทะเบียนรวมทั้งสิ้น 600 ล้านบาท

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รุ่งทิวา อินต๊ะใจ (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โรงพยาบาลปิยะเวท จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โรงพยาบาลปิยะเวท จากัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โรงพยาบาลปิยะเวท จากัด (มหาชน)

ผลจากวิจัยสรุปได้ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง มีอายุระหว่าง 20–30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ระหว่าง 10,001–20,000 บาท อยู่ในระดับพนักงาน และมีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี กลุ่มตัวอย่างมีระดับแรงจูงใจการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ทิตติยา สมสืบ (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตในกรุงเทพมหานคร การค้นคว้าอิสระนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตในกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสองสองปัจจัย (two-factor theory) ของ Frederick Herzberg การศึกษาครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามสำรวจแรงจูงใจการทำงานของพนักงานขายทางโทรศัพท์ของบริษัทประกันชีวิตที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุด 5 อันดับแรก และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาโดยใช้สูตรของ Taro Yamene ที่ความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวน 350 ตัวอย่าง และนำมาประมวลผลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้ค่าสถิติแจกแจงความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) และค่าเฉลี่ย (mean)

ผลของการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจการทำงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจเรียงลำดับระดับความสำคัญจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงานในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ทำ และปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่องและชมเชยส่วนปัจจัยค้ำจุนเรียงลำดับระดับความสำคัญจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ปัจจัยด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านคุณภาพของการบังคับบัญชา การควบคุมดูแลปัจจัยด้านสภาพการทำงาน และปัจจัยด้านตำแหน่งงานกับปัจจัยด้านนโยบายการบริหารของบริษัท

เพ็ญจิต เสวิวัฒน์ (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจการทำงานของบุคลากร กลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชน ในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดสกลนคร การวิจัยเชิงบรรยายและเปรียบเทียบครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจการทำงานของบุคลากร กลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชน ในโรงพยาบาลชุมชน ทั้งรายด้านและโดยรวม 2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจการทำงานของบุคลากร จำแนกตาม อายุ ประสบการณ์ในการทำงานและรายได้ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากร กลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชน ในโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดสกลนคร 17 แห่ง จำนวน 86 คน ซึ่งได้จากการ สุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบแรงจูงใจการทำงานของบุคลากร ซึ่งมีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง .66–1 จำนวน 47 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค .95 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way analysis of variance)

ผลการวิจัยพบว่า 1. แรงจูงใจการทำงานของบุคลากรกลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชน ในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดสกลนคร โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง (M= 3.47, SD = 0.69) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก (M=3.58, SD = 0.69) และมีแรงจูงใจทุกด้านของปัจจัยจูงใจในระดับมาก ยกเว้นด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่อยู่ในระดับปานกลาง (M = 3.37, SD = 0.80) และพบว่าบุคลากรมีแรงจูงใจปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับปานกลาง (M = .35, SD = 0.72) และมีแรงจูงใจทุกด้านของปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2. บุคลากรกลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชน ที่มีอายุ ประสบการณ์ในการทำงานและรายได้แตกต่างกัน มีแรงจูงใจการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปราณี โคเมฆารัตน์ (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการจูงใจที่มีผลต่อแรงจูงใจการทำงานของพนักงาน บริษัท เอ เอ แอล จำกัด สาขาสมุทรปราการ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยการจูงใจที่มีผลต่อแรงจูงใจการทำงานของพนักงาน บริษัท เอ เอ แอล จำกัด สาขาสมุทรปราการ 2) เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจการทำงานของพนักงาน บริษัท เอ เอ แอล จำกัด สาขา

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

สมุทรปราการ 3) เสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจการทำงานของพนักงาน บริษัท เอ เอ แอล จำกัด สาขาสมุทรปราการประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงาน บริษัท เอ เอ แอล จำกัด สาขาสมุทรปราการ จำนวน 400 คน ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 196 คน โดยใช้สูตรของเครซี่และมอร์แกน โดยใช้เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย การทดสอบค่าที การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการศึกษาพบว่า 1) แรงจูงใจการทำงานของพนักงาน บริษัท เอ เอ แอล จำกัด สาขาสมุทรปราการ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบระดับแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านความสำเร็จของงานที่ทำ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านเงินเดือน ด้านโอกาสได้รับความก้าวหน้า ด้านสถานะทางอาชีพ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านวิธีการปกครองและการบังคับบัญชา เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 3) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงในการทำงาน บริษัทฯ ควรพิจารณาปรับโครงสร้างอัตราเงินเดือนให้มีความสอดคล้องกับหน้าที่ ความสามารถและผลงานของพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจ

วรรธนะพล เวชโพธิ์ (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาแรงจูงใจการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ 2. เปรียบเทียบแรงจูงใจการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 6,000 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 375 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.971 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการศึกษาพบว่า (1) แรงจูงใจการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าแรงจูงใจระดับมาก ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบังคับบัญชา นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร สภาพการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ทำงาน และความมั่นคงในงาน ส่วนแรงจูงใจระดับปานกลาง ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ค่าตอบแทน ตำแหน่ง (2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจการทำงาน จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่าพนักงานที่มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจการทำงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มี เพศ ตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี