

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท แอดวานซ์ คอนแท็ค เซ็นเตอร์ จำกัด มีขอบเขตการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นพื้นฐาน และแนวทางการศึกษาตามลำดับดังนี้

1. ประวัติความเป็นมาของบริษัท แอดวานซ์ คอนแท็ค เซ็นเตอร์ จำกัด
  - 1.1 การก่อตั้งบริษัท แอดวานซ์ คอนแท็ค เซ็นเตอร์ จำกัด
  - 1.2 ลักษณะงานและความรับผิดชอบ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
  - 2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน
  - 2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการทำงาน
  - 2.3 ลักษณะของสิ่งจูงใจ
  - 2.4 ประโยชน์ของแรงจูงใจในการทำงาน
  - 2.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน
    - 2.5.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์
    - 2.5.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของแอลเดอเฟอร์
    - 2.5.3 ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก
    - 2.5.4 ทฤษฎีแรงจูงใจไฟลัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์
3. ปัจจัยจูงใจในการทำงาน
  - 3.1 ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ
  - 3.2 ด้านสภาพการทำงาน
  - 3.3 ด้านความมั่นคงปลอดภัย
  - 3.4 ด้านการได้รับการยกย่อง
  - 3.5 ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา
  - 3.6 ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน
  - 3.7 ด้านความก้าวหน้า
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

## ประวัติความเป็นมาของบริษัท แอดวานซ์ คอนแท็ค เซ็นเตอร์ จำกัด

### 1. การก่อตั้งบริษัท แอดวานซ์ คอนแท็ค เซ็นเตอร์ จำกัด

บริษัท แอดวานซ์ คอนแท็ค เซ็นเตอร์ จำกัด (Advanced Contact Center Co., Ltd. : ACC) หนึ่งในเครือบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ภายใต้การบริหารงานของกลุ่มชิน คอร์ปอเรชั่น ได้เปิดให้บริการศูนย์ข้อมูลลูกค้าสัมพันธ์ (contact center) โดยเริ่มให้บริการตั้งแต่เดือนกันยายนปี พ.ศ. 2545 (ค.ศ. 2002) ภายใต้ทุนจดทะเบียน 272 ล้านบาท บริษัทแอดวานซ์ คอนแท็ค เซ็นเตอร์ จำกัด หรือ เอซีซี (ACC) ได้นำประสบการณ์ และความชำนาญในด้านการบริหารและจัดการศูนย์บริการ (call center) เฉพาะด้านผนวกกับการนำเอาระบบเทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นศูนย์ข้อมูลลูกค้าสัมพันธ์สมบูรณ์แบบผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์ (computer) พร้อมทั้งระบบการจัดการสายโทรศัพท์ที่เรียกเข้าและโทรออกอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนซอฟต์แวร์ควบคุมและบริหารงานในระดับผู้ควบคุมงาน (แอดวานซ์ คอนแท็ค เซ็นเตอร์, 2551, มกราคม 30)

เอซีซี (ACC) ปัจจุบันมีพนักงานลูกค้าสัมพันธ์ที่ผ่านการฝึกอบรมเป็นอย่างดีให้บริการลูกค้าทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง ไม่เว้นวันหยุดราชการ เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจว่าสามารถดำเนินการทางธุรกรรมต่างๆ ผ่าน เอซีซี (ACC) ได้โดยไม่ขาดตอน การดำเนินงานของพนักงานยังได้รับการวัดคุณภาพการทำงาน และประเมินผลความสามารถเป็นประจำอย่างต่อเนื่องจากระดับผู้ควบคุม (supervisor) และผู้จัดการ (manager) ซึ่งคอยดูแลอย่างใกล้ชิดและทั่วถึงมีการให้บริการทั้งประเภทที่ติดต่อเข้ามาเพื่อใช้บริการ (inbound) และประเภทที่ติดต่อออกไปเพื่อให้บริการลูกค้า (outbound call services) นอกเหนือจากนี้ยังมีบริการให้คำปรึกษาในการบริหารและจัดทำโครงการ (call center consulting) และการฝึกอบรมบุคลากร (call center training) เป็นต้น อีกทั้งเอซีซี (ACC) มีการจัดส่งรายงานสถานะของสายโทรศัพท์เรียกเข้าทั้งแบบรายวัน รายสัปดาห์หรือรายเดือนเสนอต่อผู้บริหารบริษัทว่าจ้าง เพื่อจะได้นำข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนธุรกิจในอนาคต (แอดวานซ์ คอนแท็ค เซ็นเตอร์, 2551, มกราคม 9)

### 2. ลักษณะงานและความรับผิดชอบ

บริษัท แอดวานซ์ คอนแท็ค เซ็นเตอร์ จำกัด เป็นองค์กรที่เน้นงานด้านการบริการ และเพื่อการบริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แบ่งลักษณะงานและหน้าที่รับผิดชอบออกเป็น 4 แผนก ดังนี้

2.1 แผนกบริการส่วนงานรับสายลูกค้า (inbound customer service) หน้าที่โดยสรุป คือ ให้ข้อมูล เป็นที่ปรึกษา และแนะนำเกี่ยวกับบริการของบริษัทผ่านทางโทรศัพท์ตลอด 24 ชั่วโมง รวมถึงบริการตอบข้อซักถาม หรือติดตามแก้ไขปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการ

เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด ซึ่งทางแผนกบริการส่วนงานรับสายลูกค้า (inbound customer service) จะเป็นผู้ส่งมอบความพึงพอใจแทนบริษัท ด้วยผู้ชำนาญการคอยให้คำแนะนำและคำปรึกษาอย่างดี รวมถึงการรับข้อติชมจากลูกค้าเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนา ปรับปรุงสินค้าและบริการต่อไป

2.1.1 งานที่รับผิดชอบหลักของแผนกบริการส่วนงานรับสายลูกค้า (inbound customer service)

2.1.1.1 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า บริการของบริษัท โดยเป็นการให้ข้อมูลทางโทรศัพท์

2.1.1.2 เสนอข้อมูลสินค้าของบริษัทพร้อมทั้งทำการบันทึกรายละเอียดที่เสนอให้กับลูกค้า

2.1.1.3 อธิบายรายละเอียดของรายงานทางการเงิน (statement)

2.1.1.4 อธิบายและชี้แจงวิธีการคำนวณค่าใช้จ่ายให้ลูกค้า

2.1.1.5 วิเคราะห์หาความผิดปกติเบื้องต้นของระบบการคำนวณบิล และส่งผลกระทบต่อลูกค้า

2.1.1.6 เสนอการชำระค่าบริการด้วยบัตรเครดิต

2.1.1.7 จัดหากระบวนการที่จะให้ข้อมูลแก่ลูกค้าที่นอกเหนือจากการให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ ซึ่งได้แก่ การส่งเมลล์ การส่งแฟกซ์

2.1.1.8 เสนอขายสินค้าและบริการส่งข้อความ (non voice) ให้กับลูกค้า

2.1.1.9 จัดการสายของลูกค้าได้เหมาะสมกับเรื่องที่ลูกค้าติดต่อเข้ามา โดยสามารถส่งต่องานให้กับพนักงานที่มีความสามารถเฉพาะทางตามเรื่องที่ลูกค้าติดต่อได้

2.1.1.10 วิเคราะห์หาปัญหาที่ลูกค้าติดต่อเข้ามา พร้อมทั้งหาวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า และประสานงานให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ

2.1.1.11 ดำเนินการเรื่องตามที่ลูกค้าร้องขอในกรณีต่างๆ

2.1.1.12 ติดตามเรื่องให้กับลูกค้าในกรณีที่จะส่งมอบงานต่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ

2.1.1.13 บันทึกการทำงานและรายละเอียดข้อมูลทุกเรื่องที่ลูกค้าติดต่อเข้ามา

2.1.1.14 อธิบายและวิเคราะห์หาจุดเด่นของในแต่ละรายการ (promotion) หรือในแต่ละบริการของสินค้า

2.1.1.15 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเรื่องที่ลูกค้าติดต่อมา เพื่อนำข้อมูลแบ่งปัน (share) ให้กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้มีแนวทางแก้ไขร่วมกันและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

- 2.1.1.16 เสนอแนวทางในการปรับปรุงการทำงานหากพบว่ามีการทำงานซ้ำซ้อน
- 2.1.1.17 เสนอบริการที่เหมาะสมกับลูกค้าและเทศกาล ได้แก่ วันเกิดของลูกค้า เทศกาลต่างๆ โดยใช้ฐานข้อมูลของลูกค้าในการแสดงออกถึงความใส่ใจและให้ความสำคัญกับลูกค้า
- 2.1.1.18 วิเคราะห์รูปแบบการใช้ชีวิต (life style) เบื้องต้นของลูกค้าจากฐานข้อมูล
- 2.1.1.19 งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย
- 2.2 แผนกบริการส่วนงานที่ติดต่อออกไปหาลูกค้า (outbound customer service) หน้าที่โดยสรุป คือ โทรติดต่อลูกค้าแจ้งข้อมูล รวมถึงเพื่อเสนอรายการพิเศษ (campaign) ที่เหมาะสมให้กับลูกค้า โดยรายการพิเศษที่เสนอให้ลูกค้าจะประกอบไปด้วยกลุ่มรายการพิเศษที่แจ้งรายละเอียด และกลุ่มรายการพิเศษที่เป็นการเสนอขาย และให้รายละเอียดข้อมูลของรายการพิเศษเพื่อต่อยอดให้เกิดการขาย การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ลักษณะข้อมูลที่ให้บริการต่อลูกค้าประกอบไปด้วยข้อมูลรายการพิเศษที่เป็นรายละเอียดการเสนอสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ลูกค้าจะได้รับ รวมถึงการรับเรื่องในกรณีที่ลูกค้ามีการสอบถามอื่นๆ การติดตามปัญหา การร้องเรียน ตลอดจนข้อมูลในตัวสินค้าของบริษัท โดยเฉลี่ยพนักงานที่ติดต่อออกไปหาลูกค้า (outbound) จะต้องมีส่วนของสายที่โทรออกไปสำเร็จอยู่ที่ร้อยละ 85
- 2.2.1 งานที่รับผิดชอบหลักของแผนกบริการส่วนงานที่ติดต่อออกไปหาลูกค้า (outbound customer service)
- 2.2.1.1 โทรศัพท์ติดต่อลูกค้า เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการของบริษัท
- 2.2.1.2 เสนอข้อมูลสินค้าของบริษัทพร้อมทั้งทำการบันทึกรายละเอียดที่เสนอให้กับลูกค้า
- 2.2.1.3 วิเคราะห์รูปแบบการใช้ชีวิต (life style) เบื้องต้นของลูกค้าจากฐานข้อมูล และเสนอรายการพิเศษที่เหมาะสม
- 2.2.1.4 จัดหากระบวนการที่จะให้ข้อมูลแก่ลูกค้าที่นอกเหนือจากการให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ ซึ่งได้แก่ การส่งอีเมล การส่งแฟกซ์
- 2.2.1.5 ค้นหาความต้องการของลูกค้าได้ และเสนอบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า
- 2.2.1.6 เสนอบริการสินค้าใหม่ให้กับลูกค้า รวมถึงบริการส่งข้อความ (non voice) ในรูปแบบต่างๆ
- 2.2.1.7 วิเคราะห์หาปัญหาที่ลูกค้าติดต่อเข้ามา พร้อมทั้งหาวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า และประสานงานให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ

- 2.2.1.8 ดำเนินการเรื่องตามที่ลูกค้าร้องขอในกรณีต่างๆ
- 2.2.1.9 ติดตามเรื่องให้กับลูกค้าในกรณีที่ส่งมอบงานต่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ
- 2.2.1.10 บันทึกการทำงานและรายละเอียดข้อมูลทุกเรื่องที่ลูกค้าติดต่อเข้ามา
- 2.2.1.11 อธิบายและวิเคราะห์หาจุดเด่นของแต่ละรายการ (promotion) หรือในแต่ละบริการของสินค้า
- 2.2.1.12 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเรื่องที่ลูกค้าติดต่อมา เพื่อนำข้อมูลแบ่งปัน (share) ให้กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้มีแนวทางแก้ไขร่วมกันและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
- 2.2.1.13 เสนอแนวทางในการปรับปรุงการทำงานหากพบว่ามีการทำงานซ้ำซ้อน
- 2.2.1.14 วิเคราะห์หาความผิดปกติเบื้องต้นของระบบการคำนวณบิลและส่งผลกระทบต่อลูกค้าได้
- 2.2.1.15 เสนอบริการที่เหมาะสมกับลูกค้าและเทศกาล ได้แก่ วันเกิดของลูกค้า เทศกาลต่างๆ โดยใช้ฐานข้อมูลของลูกค้าในการแสดงออกถึงความใส่ใจและให้ความสำคัญกับลูกค้า
- 2.2.1.16 สอบถามและบันทึกข้อมูลลูกค้า (customer profile) เพื่อเป็นข้อมูลและเพิ่มช่องทางในการสื่อสารถึงลูกค้า
- 2.2.1.17 ทำการบันทึกเสียงของลูกค้า (voice of customer) เพื่อนำเสนอในการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ
- 2.3 แผนประกันคุณภาพ (quality assurance) หน้าที่โดยสรุป คือ ตรวจสอบคุณภาพการให้บริการของพนักงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการบริการ (standard service)
- 2.3.1 งานที่รับผิดชอบหลักของแผนกตรวจสอบคุณภาพ (quality assurance)
- 2.3.1.1 วิเคราะห์หาสาเหตุของการให้บริการที่ไม่ตรงกับมาตรฐานและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงและแก้ไข
- 2.3.1.2 แนะนำแนวทางการปรับปรุงการทำงานของศูนย์บริการ (call center) โดยเปรียบเทียบกับศูนย์บริการ (call center) อื่น
- 2.3.1.3 ตรวจสอบคุณภาพของการบริการต่อลูกค้า
- 2.3.1.4 ทำการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า / คู่ค้า (customer / partner) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของพนักงาน
- 2.3.1.5 วิเคราะห์หาสาเหตุของความไม่พึงพอใจ (complaint) แก้ไขปัญหาให้ลูกค้าและแบ่งปัน (share) ข้อมูล เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการ (handle)

2.3.1.6 รักษา / หาแนวทางแก้ไขไม่ให้ระดับการแสดงความสามารถ (competency performance) ต่ำกว่าระดับที่กำหนด

2.3.1.7 จัดทำแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เพื่อสรุปเป็นรายงานการบริหาร (management report)

2.3.1.8 สนับสนุน (support) การทำงานของศูนย์บริการ (call center) เกี่ยวกับการซื้อขาย (transaction) / รายการ (order) ต่างๆ

2.3.1.9 ให้การรับรอง (ensure) วางานจากศูนย์บริการ (call center) ที่ส่งไปยังหน่วยงานอื่นหรือผลผลิตจากหน่วยงานอื่นมีการปิดงานได้ตรงตามเวลา

2.3.1.10 พิสูจน์ (identify) หาความเสี่ยง (risk) ในแอชีซี (ACC) เพื่อนำมาเพิ่มกระบวนการประกันคุณภาพ (QA) ไม่ให้เกิดหรือลดความเสี่ยงลง

2.3.1.11 ตรวจสอบเรื่องการวางอำนาจ (empowerment) ของพนักงาน

2.4 แผนกบริการข้อมูลสัมพันธ์และตัวแทนจำหน่าย (partner contact center) มีหน้าที่รับผิดชอบหลัก คือ ให้บริการข้อมูลข่าวสารต่างๆ และประสานงานกับแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า เวลาทำการ คือ 8.30 – 21.00 น. ทุกวันไม่เว้นวันหยุดราชการ ปัญหาต่างๆ ที่ได้รับจากตัวแทนจำหน่ายจะถูกวิเคราะห์เพื่อให้คำแนะนำแก่ตัวแทนจำหน่าย หรือหาแนวทางวิธีการแก้ไข หากไม่สามารถให้คำแนะนำหรือแก้ไขปัญหาได้ทันที พนักงานจะทำการประสานงานและติดตามผลรวมทั้งมีการแจ้งผลการทำงานกลับไปให้ทราบทุกครั้ง (แอดวานซ์ คอนแท็ค เซ็นเตอร์, 2551, มกราคม 30)

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

### 1. ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานของพนักงาน หากมีแรงจูงใจที่เหมาะสมแล้ว พนักงานจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ อันส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและบรรลุเป้าที่วางไว้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานไว้ดังนี้

ประสิทธิ์ ทองอุ่น (2542, หน้า 30) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง สิ่งที่บุคคลคาดหวังอันเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยสิ่งที่คาดหวังนั้น บุคคลอาจจะพอใจหรือไม่ก็ได้

เสนาะ ดิยาวี (2543, หน้า 208) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขการทุ่มเทนั้น เพื่อตอบสนองความต้องการ การระบุว่าให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะแรงจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์การ แต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยัง

เป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นแรงจูงใจจึงประกอบด้วยความต้องการ (need) พลัง (force) ความพยายาม (effort) และเป้าหมาย (goal)

วิทยา ด้านธำรงกุล (2546, หน้า 270) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง แรงผลักดันที่มีผลกำหนดทิศทางพฤติกรรมของคนในองค์การ กำหนดความทุ่มเทที่มีต่องาน ตลอดจนกำหนดความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคในงาน

พลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 138) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง การกระตุ้นหรือเร้าเพื่อช่วยให้การกระทำต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานด้วยความขยันขันแข็ง มีการกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในความรับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 124) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจ (motive) ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (internal drive) ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์การ

รัตนา อัดภูมิสุวรรณ (2547, หน้า 176) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง การกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ผู้จูงใจต้องการ โดยนำความต้องการของมนุษย์เป็นสื่อ

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 70) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งผู้ที่มีแรงจูงใจจะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่ไม่มีความจูงใจ แรงจูงใจจะเป็นความเต็มใจในการกระทำบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการกระทำการดังกล่าว เพื่อตอบสนองความพอใจของบุคคล

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย (2549, หน้า 128) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง พลังที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งพร้อมที่จะกระตุ้นหรือชี้ทาง ให้บุคคลกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

กรีนเบิร์ก, และบาร์อน (Greenberg & Baron, 1997, p. 193) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง กระบวนการของการกระตุ้น (arousal) ให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น ทุ่มเทความพยายามมากขึ้น โดยทำงานอย่างมีทิศทาง ไม่ย่อท้อ เพื่อบรรลุเป้าหมายบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ

เวเทน (Weiten, 1997, p. 379) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง ความต้องการ (needs) ความสนใจ (interests) และความปรารถนา (desire) ที่ชักจูงบุคคลในทิศทางที่แน่วแน่หรือการจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย

กริฟฟิน (Griffin, 1999, p. 484) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง ชุดของพลังผลักดันที่เป็นสาเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตนเอง

ฮอดเกตต์ส (Hodgetts, 1999, p. 57) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง แรงซึ่งควบคุมพฤติกรรมของบุคคล เกิดจากความต้องการ (needs) พลังกดดัน (drivers) หรือความปรารถนา (desires) ที่จะผลักดันให้คนพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดและควบคุมโดยการจูงใจต่างๆ

นาฮาวานดี, และมาเลกซาเดซ (Nahavandi, & Malekzadeh, 1999, p. 164) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง สภาวะของจิตใจที่มีความปรารถนา มีพลัง มีความสนใจหรือมีความต้องการ ซึ่งความต้องการต่างๆ เหล่านี้จะแปรไปสู่การกระทำบางสิ่งบางอย่างออกมา

ดาฟท์ (Daft, 2000, p. 534) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

สเปคเตอร์ (Spector, 2000, p. 176) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง ภาวะภายในที่ผลักดันบุคคลให้แสดงพฤติกรรมเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง

ลาเฮย์ (Lahey, 2001, p. 370) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง ภาวะภายในที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมทั้งการคิด ความรู้สึก การกระทำเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมาย

โรบบินส์ (Robbins, 2003, p. 63) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น (intensity) ไม่ย่อท้อ (persistence) และอย่างมีทิศทาง (direction) เพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยแรงจูงใจนั้นจะเป็นกระบวนการภายในจิตใจที่ก่อให้เกิดพลัง และเกิดทิศทางของการกระทำบางสิ่งบางอย่าง อย่างสมัครใจ เต็มใจ เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยเป็นความเต็มใจที่จะทำ รวมทั้งความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามให้มากขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปแรงจูงใจในการทำงานได้ว่า หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งแรงผลักดันภายนอกตัวบุคคล เป็นสิ่งที่ช่วยในการดำรงชีพ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง เงินโบนัส เป็นต้น ส่วนแรงผลักดันภายในตัวบุคคล เป็นสิ่งที่ช่วยในเรื่องของจิตใจ ได้แก่ การได้รับการยอมรับยกย่อง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลในองค์กรเกิดพฤติกรรมการทำงานที่องค์การคาดหวังไว้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งกระตุ้นการกระทำของพนักงานและดึงดูดความสนใจของพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2. ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานทำให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นผลให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานไว้ดังนี้

บรยองค์ โดจินดา (2542, หน้า 250) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการทำงานว่ามีความสำคัญต่อการทำงานของพนักงาน และองค์การดังนี้คือ

1. โดยทั่วไปทุกคนปฏิบัติงานโดย ตามแรงจูงใจ คือแรงจูงใจในตัวเองทำให้ต้องการจะทำงาน ด้วยความสามารถ คือ อยู่ในวิสัยที่จะทำงานให้ และในสิ่งแวดล้อมของการทำงาน เช่นสภาพงาน เครื่องมืออุปกรณ์ ข่าวดสารข้อมูล ซึ่งเป็นผลทำให้พอใจที่จะทำงาน เมื่อพิจารณาความสามารถ และสิ่งแวดล้อมของการทำงานนั้น ผู้บริหารสามารถควบคุมให้เกิดมีขึ้นได้ ส่วนที่ควบคุมไม่ได้ตามแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงควรศึกษาให้ถ่องแท้ คือแรงจูงใจในตัวพนักงานเอง ซึ่งเป็นพลังภายใน (inner - self power) ซึ่งมีส่วนสำคัญมากในการทำงาน รวมทั้งพลังในขั้นตอนนี้ได้จะทำให้ก้าวไปสู่พลังแบบเลเซอร์ (laser power) คือการรวมแสงจนเป็นพลังความร้อนสูงสุด เป็นการนำเอาจุดเด่นมารวมกันเป็นพลังจูงใจ (symbiotic motivation)

2. ความดั่งกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า การจูงใจมีความสำคัญ เนื่องจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์การต่างๆ จะเกิดขึ้นอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานเป็นสำคัญ ถ้าองค์การได้มีผู้บริหารที่สามารถใช้หลักการจูงใจได้ถูกต้อง พนักงานจะมีความตั้งใจและเต็มใจทำงานสูง จะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ส่วนองค์การใดไม่เห็นความสำคัญของการจูงใจจะได้ผลตรงกันข้าม

3. ให้พิจารณาการจูงใจในทุกมิติ (perspective) จะเห็นได้ว่า

3.1 ถ้าพนักงานรับสิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจมากขึ้น ก็จะทำงานมากขึ้น

3.2 มุ่งมองในแง่ มนุษยสัมพันธ์ จึงเน้นหนักเรื่องบทบาทหน้าที่ของกระบวนการทางสังคมในที่ทำงาน โดยชี้ให้เห็นว่า พนักงานต้องการให้ฝ่ายบริหารเห็นว่าตัวพนักงานเป็นคนดีมีประโยชน์ พนักงานเหล่านี้จะมีความต้องการทางสังคมมากกว่าตัวเงิน เพราะฝ่ายบริหารยินยอมให้พนักงานเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทในการทำงาน หากฝ่ายบริหารรู้ซึ่งถึงจิตใจของพนักงานและทำได้ตามนี้เท่ากับพนักงานได้รับการจูงใจที่ดีแล้ว

3.3 พิจารณาว่าบุคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าของกิจการแล้ว พัฒนาความรู้ ความคิดรวมถึงคุณภาพในการทำงาน ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การที่สังกัดอยู่แล้ว ซึ่งจะทำให้ได้รับความร่วมมือร่วมใจพัฒนาตนเองและองค์การ แนวความคิดนี้จะช่วยให้ผู้บริหารจัดหาหรือสรรสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานแบบทุกคนมีส่วนร่วมได้ตรงจุดและตรงใจมากขึ้นทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ

สนใจ ลักษณะ (2542, หน้า 193 – 195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการทำงานว่ามีความสำคัญต่อการทำงานของพนักงาน และองค์การดังนี้คือ

1. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติ การปฏิบัติงานใดๆ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลได้รับการศึกษาอบรม ฝึกปฏิบัติ จนเกิดความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติ เช่น ได้รับความศึกษาด้านการบัญชี ด้านการโฆษณา ด้านการใช้เครื่องมือ เป็นต้น ถ้าขาดความรู้ความสามารถในการทำงานเฉพาะบางด้าน บุคคลก็ทำพฤติกรรมปฏิบัติงานไม่ได้

2. ความเต็มใจปรารถนาที่จะปฏิบัติ องค์ประกอบด้านนี้ คือ แรงจูงใจโดยตรง เป็นองค์ประกอบที่กระตุ้น ผลักดัน ชักจูงให้บุคคลปรารถนาจะทำพฤติกรรม หรือกล่าวง่ายๆ ว่าทำให้บุคคลมีจิตใจอยากทำงาน บุคคลแม้จะมีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในหน้าที่การงาน แต่ถ้าไม่มีแรงจูงใจ ไม่มีจิตใจ เต็มใจ พอใจอยากจะทำงาน บุคคลนั้นก็มักจะไม่มีมือทำงาน หรือทำงานอย่างไม่เต็มใจ ไม่ตั้งใจ ทำงานแบบลวกๆ ขอบใจที่พอให้งานผ่านๆ ไปถ้าถูกบังคับ

3. โอกาสที่จะได้ปฏิบัติ โอกาสเป็นปัจจัยเสริมให้บุคคลทำพฤติกรรม เพราะแม้บุคคลมีความรู้ความสามารถดี มีแรงจูงใจสูงอยากปฏิบัติ แต่ถ้าสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย เช่น ไม่มีการมอบหน้าที่ให้ปฏิบัติ ไม่มีงานให้ปฏิบัติ ผู้บริหารสำเอียงเป็นส่วนตัวไม่ยินยอมให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานหรือขาดอุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานก็ไม่เกิดขึ้น

แรงจูงใจของบุคคลมีความสำคัญต่อองค์การ ทำให้บังเกิดผลดีต่อองค์การ ดังต่อไปนี้

1. บุคคลมีพฤติกรรมปฏิบัติงานครบถ้วนตามหน้าที่รับผิดชอบต่างๆ ทำให้บังเกิดผลงาน ผลผลิตขององค์การครบถ้วนตามวัตถุประสงค์

2. บุคคลปฏิบัติงานเต็มศักยภาพตามความรู้ความสามารถ ไม่ทำงานแบบเฉื่อยชา หรือทำงานไม่เต็มกำลัง ทำให้บังเกิดคุณภาพของผลงาน สร้างความมีชื่อเสียง และความมั่นคงก้าวหน้าให้กับองค์การ

3. ลดสภาพการสูญเปล่าขององค์การ (wastage) ที่มักจะเกิดในกรณีบุคคลากรขาดแรงจูงใจแล้วลดอัตราการทำงาน (slow down) ทำงานไม่เต็มกำลัง ทำงานไม่เต็มเวลา ลาออกหยุดงานบ่อย แรงจูงใจที่ดีของบุคคลากรจะช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้

4. จากการศึกษาในความสัมพันธ์ของแรงจูงใจ จะมีผลทำให้องค์การให้ความสนใจ เอาใจใส่ต่อความรู้สึกนึกคิดและสภาพความเป็นอยู่ของพนักงาน และจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน เงื่อนไขการทำงาน การจัดผลตอบแทนต่างๆ ให้กับบุคคลากรดีขึ้นเพื่อจูงใจพนักงานในการทำงาน

5. แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงาน ทำให้บุคคลมีความรักพอใจงาน จงรักภักดีต่อองค์การ ให้ความร่วมมือกับผู้บริหาร ปกป้องรักษาผลประโยชน์ร่วมกันขององค์การ

สุพานี สุฤกษ์วานิช (ม.ป.ป., หน้า 196-197) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการทำงานว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำคือจะทำให้พนักงานเหล่านั้นมีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งใจในการทำงานทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์กร ตลอดจนคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานด้วย แต่ถ้าพนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้เกิดอาการเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงาน สักแต่ทำงานออกมาให้เสร็จพ้นๆ ตัวไป ผลงานที่ออกมาจึงมักมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์กร แรงจูงใจจะเป็นปัจจัยที่แสดงถึงความเต็มใจ ความตั้งใจที่จะทำ แต่อย่างไรก็ตามผลการปฏิบัติงานยังคงขึ้นอยู่กับความสามารถคือพนักงานต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานนั้นๆ ความสามารถจะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้ทำงานนั้นๆ ได้ และอีกปัจจัยคือโอกาสหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น ถ้ามีโอกาสได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ หรือมีโอกาสให้แสดงออก ก็จะสามารถสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

จากแนวคิดเรื่องความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน ผู้วิจัยสรุปได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรต่าง ๆ จะเกิดขึ้นอยู่ที่ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานเป็นสำคัญ การที่พนักงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องประกอบด้วย แรงจูงใจ คือ แรงที่กระตุ้น ผลักดัน ให้พนักงานมีจิตใจอยากทำงาน ความรู้ความสามารถในการทำงานนั้นๆ เมื่อพนักงานได้รับการศึกษาอบรม จะทำให้พนักงานมีทักษะในการทำงาน และโอกาสหรือสถานการณ์ คือ พนักงานมีโอกาสที่จะแสดงความสามารถ มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการทำงาน

### 3. ลักษณะของสิ่งจูงใจ

องค์กรทุกองค์กรต้องการพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำงาน แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลดังกล่าวต้องการที่จะมาทำงานในองค์กร ดังนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องทำความเข้าใจถึงลักษณะของสิ่งจูงใจที่มีผลต่อพนักงาน และสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมให้แก่พนักงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงลักษณะของสิ่งจูงใจไว้ดังนี้

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 173 – 175) ได้กล่าวถึงลักษณะของสิ่งจูงใจว่าการจูงใจจะมีผลโดยตรงกับผลผลิตที่มากขึ้นและน้อยลง เพราะการจูงใจจะส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจมากขึ้นและช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันหลายๆ ด้านเป็นการตอบสนองความต้องการทางจิตใจ ลักษณะของสิ่งจูงใจได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (money incentive) เป็นลักษณะที่มองเห็นโดยเปิดเผย และนิยมใช้กันทั่วไป มีวิธีการกระทำหลายรูปแบบดังต่อไปนี้

1.1 เงินเดือนและค่าจ้าง (salary and wages) เป็นสิ่งจูงใจที่มีประสิทธิภาพและใช้กันทั่วไป ความต้องการผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินจะเป็นสิ่งต้องการมากที่สุด เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจ ทำให้ทุกคนต้องมีภาระค่าใช้จ่าย ถ้าหากมีปัญหาค่าครองชีพไม่เพียงพอก็จะทำให้หมดกำลังใจทำงานไปด้วย

1.2 การจ่ายเงินโบนัส (bonus payment) เป็นการจ่ายเงินนอกเหนือจากเงินเดือน คล้ายกับเป็นการเพิ่มค่าจ้างทางอ้อม ส่วนใหญ่จะจ่ายเป็นงวดหลังจากการพิจารณาผลงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อเป็นการจูงใจและกระตุ้นให้คนทำงานมากขึ้น

1.3 การแบ่งผลกำไร (profit sharing) เป็นการจ่ายเงิน หรือให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ลูกจ้างในกรณีที่นายจ้างมีผลกำไรทางธุรกิจ ซึ่งถ้านายจ้างมีผลกำไรมากก็จะจ่ายเงินแบ่งผลกำไรมาก ถ้ากำไรน้อยก็จ่ายเงินแบ่งผลกำไรน้อยด้วยเช่นกัน ปกติแล้วผลกำไรที่องค์กรได้รับจะนำมาเฉลี่ยให้คนงานตามลำดับอาวุโสการทำงาน

1.4 การจ่ายเงินบำนาญ (annuity payment) เป็นการจ่ายเพื่อให้กำลังใจในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป ซึ่งเป็นการชมเชยไปในตัวและพิจารณามอบให้เป็นรางวัลจากการทำงานมานาน เมื่อออกจากงานก็มอบบำนาญรางวัลให้เป็นการตอบสนองคุณความดี

1.5 การจ่ายเงินบำนาญ (pension payment) เป็นการจ่ายเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่คนที่ทำงานมานาน จนอายุมากและครบเกษียณอายุ การรับบำนาญจะรับเป็นรายเดือน ส่วนมากจะใช้กับหน่วยงานของรัฐ เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความมั่นคงในชีวิต เป็นสวัสดิภาพของผู้ที่รับราชการ

1.6 การช่วยเหลือเกื้อกูล (fringe beneficial) เพื่อเป็นการช่วยบรรเทาทางด้านเศรษฐกิจ แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนเกี่ยวกับชีวิตและความเป็นอยู่ เป็นเสมือนหนึ่งสวัสดิการและเสริมสร้างสุขภาพอนามัย

2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน (non financial incentive) เป็นการสร้างสิ่งจูงใจจากการกระตุ้นและสร้างความรู้สึกที่ดี จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารที่เป็นหัวหน้างานมีความต้องการสิ่งตอบแทนทางใจมากกว่าคนงาน ซึ่งจะชอบสิ่งตอบแทนทางการเงินเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม สำหรับสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงินได้แก่

- 2.1 การมีส่วนร่วม (participation)
- 2.2 การยอมรับนับถือ (recognition)
- 2.3 ความก้าวหน้า (opportunity)
- 2.4 การแข่งขัน (competition)
- 2.5 ความเป็นธรรม (fairness)
- 2.6 ความสนุกสนาน (enjoyment)
- 2.7 การจัดสวัสดิการ (welfare)

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543, หน้า 348 – 349) ได้กล่าวถึงลักษณะของสิ่งจูงใจว่า การจูงใจสามารถสนองความต้องการพื้นฐาน และความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เป็นสิ่งจูงใจที่กระตุ้นพฤติกรรมที่เป็นมูลเหตุจูงใจในการทำงาน สามารถแบ่งสิ่งจูงใจออกได้เป็น 2 ประเภท

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส คอมมิชชั่น ส่วนแบ่งกำไร เป็นต้น เงินเป็นปัจจัยในการดำรงชีวิต สนองความต้องการ ความมั่นคงปลอดภัย และสนองความต้องการด้านอื่น และเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนกับปัจจัยอื่นที่จำเป็นในสังคม การให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีวิธีการหลายแบบ ได้แก่

- 1.1 การจ่ายเป็นเงินตามผลงาน
- 1.2 การจ่ายตามระยะเวลาของการทำงาน
- 1.3 การจ่ายตามกำหนดเวลา
- 1.4 การจ่ายตามพื้นฐานความจำเป็น
- 1.5 การจ่ายตามความตกลงกัน
- 1.6 การจ่ายตามผลกำไร

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน สิ่งจูงใจที่องค์กรจัดให้เพื่อสนองความต้องการของบุคคลที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การใช้สัญลักษณ์ที่แสดงสถานภาพ การให้โอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถ และการแสดงถึงการรับรู้ในผลงาน การให้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินมีวิธีการดังนี้

- 2.1 การแข่งขัน เช่น การประกวดผลงานคนชนะจะได้เกียรติได้ชื่อเสียง
- 2.2 ความมั่นคงปลอดภัย คือ การไม่ถูกออกจากงานง่าย ๆ โดยขาดหลักประกัน
- 2.3 ความก้าวหน้า คือ ทำให้เห็นว่าผลงานของตนดีขึ้น
- 2.4 ความภาคภูมิใจ คือ ตีใจเมื่อได้เห็นผลงานของตน
- 2.5 ฐานะทางสังคม คือ ความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
- 2.6 การให้รางวัลและการลงโทษ คือ ผลตอบแทนหรือคำชมหากผลงานเป็นที่พอใจหรือดีเด่น ขณะเดียวกันก็มีการตำหนิเมื่อผลเสียหายเกิดขึ้น
- 2.7 ให้งานที่เหมาะสม คือ ให้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล
- 2.8 การทำให้เกิดความรู้สึกว่างานมีความสำคัญ คือ ความรู้สึกที่ว่างานที่ตนเองทำมีความหมายต่อหน่วยงานของตน

2.9 การลดความซ้ำซากจำเจ เพื่อลดความเบื่อหน่าย เช่น จัดระบบงานใหม่ จัดโต๊ะทำงานและสถานที่ใหม่ เป็นต้น

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 241-243) ได้กล่าวถึงลักษณะของสิ่งจูงใจว่า ลักษณะของสิ่งจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีวิธีการมากมายหลายวิธี เป็นสิ่งจูงใจที่สามารถนำไปใช้ค่อนข้างจะได้ผลดี การใช้สิ่งจูงใจเหล่านี้ ได้แก่

1.1 อัตราค่าจ้างและเงินเดือน นับว่าเป็นวิธีการที่ได้ผลและใช้กันแพร่หลายที่สุด อัตราค่าจ้างและเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจโดยตรงทางการเงิน ค่าจ้างและเงินเดือนใช้เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้หลายวิธี ดังนี้

1.1.1 จ่ายตามผลงาน (pay in terms of production) วิธีการจ่ายค่าจ้างแบบนี้จะช่วยให้พนักงานทำงานดีขึ้น ขยันขึ้น เพราะถ้าปฏิบัติงานได้ผลดีผลมากก็จะเป็นเงินมากเป็นเงาตามตัวและถือว่ายุติธรรมดี เพราะใครทำได้มากก็ควรได้รับการตอบแทนมาก

1.1.2 จ่ายตามกำหนดเวลา (pay according to time spent) คือ จ่ายตามเวลาที่ต้องใช้ไปในการทำงาน เพราะงานบางประเภทต้องใช้เวลาในการทำงานมาก

1.1.3 จ่ายตามอาวุโสของงาน (the seniority method of pay) วิธีนี้มีผลดีในแง่ที่ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ทำงานอยู่

1.1.4 จ่ายตามขีดแห่งความต้องการ (pay on the basis of need) การจ่ายโดยวิธีนี้มีข้อจำกัดมากและยุ่งยากในการทำงานด้วย

1.2 การจ่ายโบนัส โดยทั่วไปมักจ่ายในรูปของเงิน โบนัสมีประโยชน์ในแง่ที่ทำให้พนักงานทำงานเต็มທີ່ขึ้น โบนัสจะช่วยเสริมสร้างทำให้เงินเดือนหรือค่าจ้างสูงขึ้น ทำให้พนักงานมีความมั่นคงด้านการเงินมากขึ้นกว่าเดิม

1.3 การแบ่งปันผลกำไร เป็นวิธีการที่หน่วยงานจ่ายหรือให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงานมากกว่าปกติ โดยขึ้นอยู่กับผลกำไรของกิจการ

1.4 การให้บำเหน็จ โดยพิจารณาจากการทำงานและไม่มีความผิดจนเป็นที่น่าพึงพอใจ เมื่อจะออกจากงานแล้ว ก็จะมอบบำเหน็จเป็นรางวัลให้

1.5 การให้บำนาญ เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้คนสนใจที่จะเข้าทำงานในองค์กรหรือหน่วยงาน เพราะเมื่อคนทำงานมานานจนอายุมากครบกำหนดเวลาหนึ่งแล้ว ย่อมต้องการพักผ่อนในชีวิตบั้นปลาย จึงต้องการให้หน่วยงานรับรองสวัสดิภาพของตนในระยะนี้

1.6 การให้ประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งอาจมองไม่เห็นในรูปตัวเงินโดยตรง แต่ก็ช่วยทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของพนักงานดีขึ้น

1.7 การจัดกองทุนสงเคราะห์ เพื่อช่วยเหลือกรณีเดือดร้อนทางด้านการเงิน โดยคิดอัตราดอกเบี้ยต่ำระยะเวลาผ่อนชำระยาวนาน

2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์กรเช่นเดียวกัน เพราะพนักงานในองค์กรมีตำแหน่งงานระดับต่าง ๆ กัน มีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป

การใช้สิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคคลในองค์การทำงานด้วยดีนั้น จึงจำเป็นต้องเลือกสิ่งจูงใจให้เหมาะสมกับบุคคลและลักษณะงานด้วย

- 2.1 การยกย่องและการยอมรับนับถือ (recognition)
- 2.2 การมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (sense of belonging)
- 2.3 การแข่งขัน (competition)
- 2.4 โอกาสก้าวหน้า (opportunity)
- 2.5 ความยุติธรรม (fairness)
- 2.6 บริการทางด้านสันทนาการ (recreational services)
- 2.7 การเข้ามามีส่วนร่วม (participation)

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 88 – 89) ได้กล่าวถึงลักษณะของสิ่งจูงใจว่า การจูงใจเป็นวิธีการสำคัญอย่างหนึ่งในการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เป็นการจูงใจภายนอกเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐาน การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. รางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับมนุษย์ทุกคนในการดำรงชีพในสังคม เพื่อจัดซื้อสิ่งของเครื่องอุปโภคบริโภคมาสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้แก่ อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ลักษณะของรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแบ่งได้ตามลักษณะการจ่ายดังนี้

1.1 เงินเดือน (salary) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้เป็นประจำทุกเดือน จำนวนหนึ่งจ่ายให้เป็นประจำสม่ำเสมอ

1.2 ค่าจ้าง (wages) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับงานที่ทำสำเร็จตามที่ตกลงกัน โดยจ่ายให้เป็นรายสัปดาห์ หรือรายชั่วโมง รายวัน หรืออาจให้ตามผลงานที่ทำได้เป็นขั้นต่อหน่วย

1.3 ค่าตอบแทนพิเศษ ได้แก่ โบนัส (bonus) คือ ค่าตอบแทนที่องค์กรการจ่ายให้แก่บุคลากรเป็นพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง โดยอาจกำหนดจำนวนเงินเป็นเท่าของเงินเดือนประจำ ขึ้นอยู่กับความสามารถ ระยะเวลาการทำงาน ปริมาณและคุณภาพของงาน หรือประสิทธิภาพในการทำงาน

1.4 ค่าคอมมิชชั่น (commission) หมายถึง ค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่ทำหน้าที่ขายสินค้าได้ โดยอาจกำหนดเป็นจำนวนร้อยละของมูลค่าสินค้าที่จำหน่ายได้

1.5 ส่วนแบ่งกำไร (profit sharing) หมายถึง ค่าตอบแทนพิเศษที่ได้จากผลกำไรที่หน่วยงานทำได้ การจูงใจประเภทนี้จะช่วยให้บุคลากรเพิ่มความสามารถในการทำกำไรสูงสุดให้แก่หน่วยงาน เพื่อผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับด้วย

2. รางวัลตอบแทนที่ดีเป็นตัวเงินได้ หมายถึง รางวัลตอบแทนที่มีได้กำหนดเป็นตัวเงิน แต่เป็นรางวัลตอบแทนที่มีมูลค่าตีราคาเป็นตัวเงินได้ เช่น การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่ง

หมายถึงการได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น ได้สิ่งตอบแทนอื่นๆ เพิ่มขึ้นที่มีใช้ตัวเงินแต่สามารถตีค่าเป็นเงินได้ หรือรางวัลให้เดินทางไปท่องเที่ยวต่างประเทศ การให้ประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ สวัสดิการต่างๆ การให้สิทธิ์ซื้อหุ้นของหน่วยงานในราคาพิเศษ ซึ่งจะมีมูลค่าในอนาคต

3. รางวัลตอบแทนที่มีใช้เป็นตัวเงิน หมายถึง รางวัลตอบแทนความอดุสาหะความขยันหมั่นเพียร เช่น การให้เกียรติยศ ชื่อเสียง การให้รางวัลบุคคลดีเด่น การให้ประกาศเกียรติคุณโล่หรือรางวัลต่างๆ ที่มีใช้ตัวเงินแต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น สำหรับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งได้รับประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน การชมเชย การมอบรางวัลที่แสดงถึงความสำเร็จในอาชีพ

จากแนวคิดเรื่องลักษณะของสิ่งจูงใจ สรุปได้ว่าสิ่งจูงใจในการทำงานมีทั้งสิ่งจูงใจที่เป็นเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน สิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตในสังคม เป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงาน สิ่งจูงใจที่เป็นเงินมีหลายรูปแบบ ได้แก่ เงินเดือน การจ่ายเงินโบนัส การแบ่งผลกำไร การจ่ายเงินบำเหน็จ การจ่ายเงินบำนาญ และการช่วยเหลือเกื้อกูล เป็นต้น ส่วนสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน ก็มีความสำคัญต่อการทำงานของพนักงานเช่นเดียวกัน เนื่องจากเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานและสร้างความรู้สึกที่ดี สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงินได้แก่ การยกย่อง การยอมรับนับถือ การมีโอกาสก้าวหน้า ความยุติธรรม การแข่งขัน การมีส่วนร่วม เป็นต้น

#### 4. ประโยชน์ของแรงจูงใจในการทำงาน

การที่พนักงานที่มีความรู้ความสามารถจะเข้ามาทำงานในองค์กรได้นั้น ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจที่องค์กรกำหนดขึ้น หากองค์กรนั้นๆ มีแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงาน สามารถทำงานอยู่กับองค์กรได้นาน เป็นผลให้งานที่ทำมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กร แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานมีประโยชน์ต่อการทำงานอย่างมาก นักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2541, หน้า 140) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจว่า การจูงใจก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ คือ

1. คนงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
2. เกิดความร่วมมือร่วมใจในองค์กรขึ้น คนจะได้ร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่
3. รู้จักหน้าที่และช่วยเหลือกัน
4. มีความสนใจในการสร้างสรรค์ มุ่งทำงานของตนเองเต็มที่
5. สนใจและพอใจที่จะทำงานนั้น

การจูงใจคนทำงานยังมีความหมายในทางที่จะให้ได้ผลงานที่ดีและสูงขึ้น องค์กรสามารถมีข้อได้เปรียบเสียเปรียบในทางต่างๆ จากความมีประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน เป้าหมายของการจูงใจจึงต้องเน้นให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

เท่าที่จะทำได้งานที่จะต้องกระทำในการจูงใจก็คือ การพยายามให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงานตามที่พนักงานต้องการ ในขั้นแรกผู้บริหารจะต้องพยายาม ประสานหรือปรับเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การเสมอ ทั้งนี้ก็เพื่อให้พนักงานมีผลประโยชน์ร่วมในผลประโยชน์ขององค์การ และเมื่อพนักงานได้เห็นหนทางที่จะได้รับประโยชน์ หรือได้รับการตอบสนองตรงตามความต้องการของพนักงานแล้ว การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบก็ควรจะ เป็นไปอย่างดีที่สุด การจูงใจจึงมีหลักการอย่างกว้างๆ ว่าจะต้องพยายามตอบสนองความต้องการของพนักงานอยู่เสมอและตลอดเวลา

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 172) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจว่า การบริหารของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ จะกระทำได้ดีมีประสิทธิภาพก็เกิดจากการสร้างแรงจูงใจที่ดี เนื่องจากแรงจูงใจจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ตลอดจนเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ดังนั้นจะเห็นว่าผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถดี ก็จะเป็นผู้รู้จักการสร้างแรงจูงใจที่ดีด้วยเช่นกัน ประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจมีดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมความรักความสามัคคีในหมู่คณะ
2. ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
3. สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคคลในองค์การ
4. ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น
5. เสริมสร้างความก้าวหน้าแก่พนักงานและองค์การ
6. ทำให้การบริหารทีมงานขององค์การดีขึ้น
7. การใช้ทรัพยากรขององค์การเกิดประโยชน์สูงสุด
8. ลดความขัดแย้งและปัญหาต่างๆ ขององค์การได้มาก
9. สร้างความเป็นธรรมของบุคลากรในองค์การ
10. เพิ่มผลผลิตมากขึ้นแก่องค์การ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 243) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจนี้เป็นปัจจัยอันสำคัญในการบริหารองค์การ เพราะการจูงใจจะเป็นการบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและความเดือดร้อนของผู้ปฏิบัติงานได้ ฉะนั้นผู้ที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ควรจะจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน ประโยชน์ของการจูงใจมีดังนี้

1. เสริมสร้างให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ และเกิดพลังร่วมในการปฏิบัติงาน
2. ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะผู้ปฏิบัติงาน
3. ช่วยให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การและผู้บังคับบัญชา
4. ช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างมีระเบียบ มีวินัย และศีลธรรมอันดีงาม

5. ช่วยเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์กรเกิดความคิดที่สร้างสรรค์ให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

6. ทำให้มีความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่และมีความสุขกายสุขใจในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นจึงทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ

การจูงใจเป็นปัจจัยสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความเอาใจใส่อยู่เสมอ การจูงใจนั้นมี 2 วิธี คือ การจูงใจแบบนิเสธไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการบริหารงานเพราะเป็นการจูงใจแบบบังคับขู่เข็ญ จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลง และการจูงใจแบบปฏิฐานเป็นการจูงใจที่ผู้บริหารงานต้องศึกษาถึงปัจจัยที่มาเพื่อปรับปรุงในการบริหารงานให้ดีขึ้น และจะต้องเลือกสรรการจูงใจที่จะนำไปใช้ในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นด้วย ถ้าการแก้ไขปรับปรุงไม่ถูกต้องนอกจากจะทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายแล้วยังทำให้เสื่อมลงด้วย ฉะนั้นผู้บริหารงานจะต้องศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ

จากแนวคิดเรื่องประโยชน์ของแรงจูงใจ สรุปได้ว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์กร เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในองค์กร พนักงานทำงานกันอย่างเต็มที่ ด้วยความราบรื่น เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ช่วยลดความขัดแย้งและปัญหาต่างๆ ขององค์กรได้ และยังช่วยเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

## 5. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

การที่พนักงานจะเกิดความรู้สึกอยากทำงานในองค์กรหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจในการทำงาน ฉะนั้นผู้บริหารต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของพนักงาน เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ อันนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีนักวิชาการได้ทำงานศึกษาและตั้งทฤษฎีไว้ดังนี้

### 5.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs Theory)

เฟอร์เรล, และเกออฟเฟร (Ferrel, & Geoffrey, 2003, pp. 211 – 213) ได้กล่าวถึงนักจิตวิทยาชื่อ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) กำหนดทฤษฎีซึ่งกล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยอมรับ และความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy) จัดลำดับความต้องการเหล่านี้เป็นชั้นๆ บุคคลจะต้องมีความพึงพอใจในลำดับต้นก่อน หลังจากนั้นจึงมีความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไป

5.1.1 ความต้องการทางกายภาพ (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นแรกและเป็นพื้นฐานที่สุดที่ต้องการสร้างความพึงพอใจ เป็นความต้องการสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการน้ำ อาหาร ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้า ยารักษาโรค เป็นต้น ตามทฤษฎี

ของมาสโลว์ มนุษย์จะพยายามสร้างความพึงพอใจในความต้องการทางกายภาพให้มากที่สุดเพียงพอก่อน จึงจะมีความต้องการในขั้นต่อไป

5.1.2 ความต้องการความปลอดภัย (security needs) หมายถึง การป้องกันตนเองจากภัยอันตรายทางกายภาพและเศรษฐกิจ การกระทำของพนักงานเพื่อให้มีความปลอดภัย ได้แก่ การรายงานเกี่ยวกับสภาพสถานที่ทำงานซึ่งเสี่ยงต่ออันตรายต่อฝ่ายบริหาร บำรุงรักษาเครื่องมือให้อยู่ในสภาพที่ปลอดภัยต่อการใช้งาน และจัดให้มีการประกันรายได้ในกรณีที่ประสบภัยอันตรายจนไม่สามารถทำงานต่อไปได้ เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในความต้องการด้านความปลอดภัยแล้ว จะมีความต้องการทางสังคมต่อไป

5.1.3 ความต้องการทางสังคม (social needs) หมายถึง ความต้องการ ความรัก การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และมีมิตรภาพ พนักงานตอบสนองความต้องการทางสังคมโดยการเป็นเพื่อนกับผู้ร่วมงานเข้าร่วมกลุ่มเป็นอาสาสมัครทำงานให้สังคม เข้าร่วมงานเลี้ยงสังสรรค์ หลังจากบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคมแล้ว จะพยายามสร้างความพึงพอใจในระดับความต้องการการยอมรับ

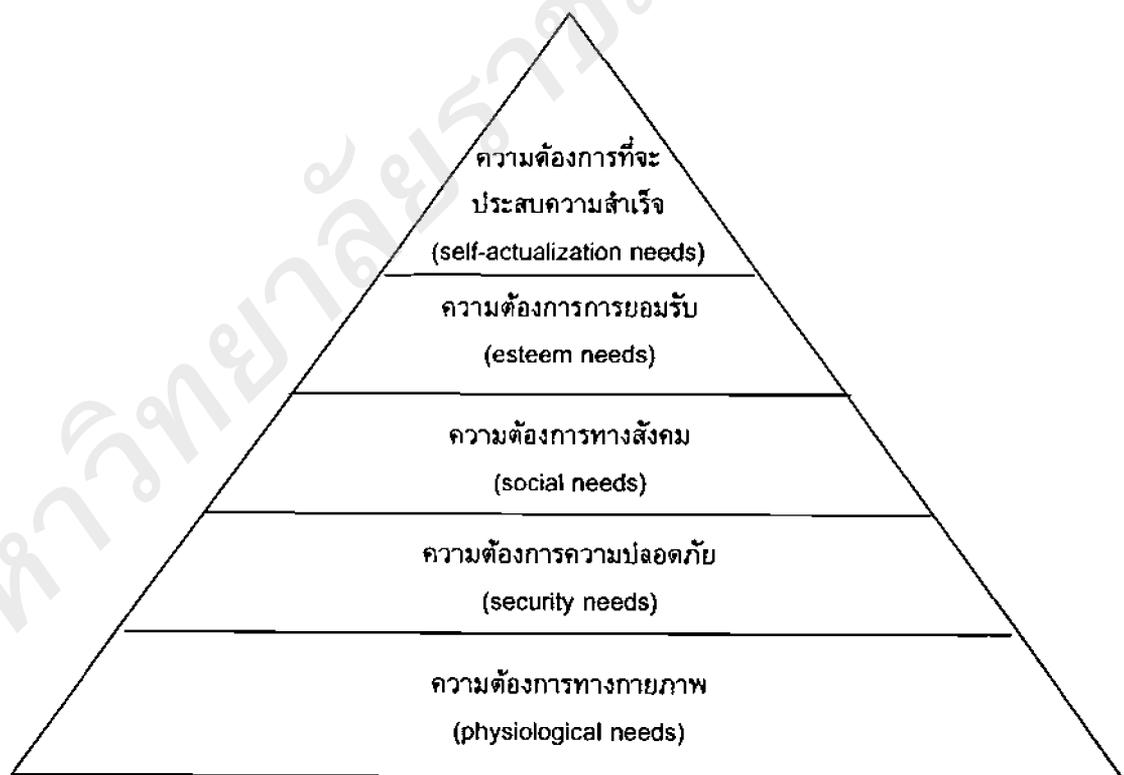
5.1.4 ความต้องการการยอมรับ (esteem needs) ประกอบด้วยความนับถือ ทั้งความนับถือตนเองและความนับถือจากผู้อื่น องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งของความต้องการการยอมรับ คือการแข่งขัน ซึ่งให้ความรู้สึกว่าคุณสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ดีกว่าคนอื่น การแข่งขันเป็นสิ่งที่จูงใจให้พนักงานเพิ่มคุณภาพผลผลิตของตนเอง การสร้างความพึงพอใจในระดับความต้องการขั้นนี้ยากกว่าขั้นอื่นๆ ที่ผ่านมา เพราะเป็นความต้องการที่เห็นผลสำเร็จในเชิงรูปธรรมได้ยาก อย่างไรก็ตามความสำเร็จของความต้องการการยอมรับ สามารถรับรู้ได้จากรางวัลและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรมากขึ้น เมื่อบุคคลรู้สึกว่าการบรรลุความสำเร็จในขั้นความต้องการการยอมรับแล้ว ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จจะกลายเป็นเป้าหมายสำคัญในชีวิตขั้นต่อไป

5.1.5 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดตามทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งหมายถึงสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตของคน

ทฤษฎีมาสโลว์ กล่าวว่า บุคคลต้องได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน จนพอใจก่อน จึงจะมีความต้องการในลำดับต่อไป ดังนั้นบุคคลที่ยังหิวและไม่มีที่อยู่อาศัย ย่อมไม่สนใจที่จะได้รับความเคารพนับถือจากเพื่อนร่วมงาน และถ้าความต้องการในลำดับต้นกระตุ้นให้บุคคลต้องการซ้ำอีก บุคคลนั้นจะพยายามหาทางตอบสนองความต้องการในขั้นนั้นแทนความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ผู้จัดการต้องเรียนรู้จากทฤษฎีของมาสโลว์ว่า องค์กรจะจูงใจให้พนักงานทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ก็ต่อเมื่อองค์กรสร้างความพึงพอใจ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคมให้แก่พนักงานได้ตามลำดับ

จากการศึกษาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ จะพบว่าบุคคลต้องได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานจนพอใจก่อน จึงจะมีความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไป ดังนั้นการศึกษาทฤษฎีของมาสโลว์จะทำให้องค์กรทราบว่าจะพิจารณาถึงความต้องการของพนักงาน เพื่อที่จะทราบว่าต้องใช้วิธีไหนที่จะสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานกับองค์กรต่อไป และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมา สามารถแสดงลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ตามแนวคิดของมาสโลว์ แสดงดังภาพ 2



ภาพ 2 แสดงลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์  
ที่มา (Robbins, 1997, p. 49)

จากภาพ 2 จะเห็นได้ว่า อับราฮัม มาสโลว์ ได้จัดลำดับความต้องการไว้ 5 ประการ โดยความต้องการขั้นพื้นฐานจะอยู่ล่างสุด และเรียงขึ้นไปเรื่อยๆ ตามลำดับ จนถึงความต้องการสูงสุดคือความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งบุคคลจะมีความต้องการในขั้นพื้นฐานก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองจนพอใจแล้ว จะมีความต้องการในขั้นถัดไป

## 5.2 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified need Hierarchy Theory)

อิวานชีวิช, โคโนพาสค์, และมาทเทสัน (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005, p. 143) ได้กล่าวถึงแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ว่าได้ทดสอบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ตามแนวทางของทฤษฎีกับการปฏิบัติว่าจะเป็นอย่างไร ผลจากการวิจัยได้พบว่าในทางปฏิบัติไม่ตรงกันกับในทฤษฎี แอลเดอร์เฟอร์จึงได้ปรับเปลี่ยนความต้องการให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น เพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้อธิบาย โดยเปลี่ยนความต้องการของมาสโลว์ใหม่ให้เหลือเพียง 3 ลำดับชั้นเท่านั้น ซึ่งแอลเดอร์เฟอร์ได้สร้างทฤษฎีความต้องการขึ้นอีกต่างหาก โดยมีเนื้อหาแตกต่างกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แอลเดอร์เฟอร์ได้เรียกทฤษฎีความต้องการที่ตั้งขึ้นใหม่ว่า "ทฤษฎีความต้องการ อี อาร์ จี" (Existence – Relatedness – Growth Theory : ERG) โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ทุกๆ ไปว่ามีความต้องการอยู่ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

5.2.1 ความต้องการดำรงอยู่ได้ (existence needs : E) เป็นความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐานที่จะต้องทำให้มีชีวิตอยู่รอดได้โดยเป็นการตอบสนองทางด้านสรีระร่างกาย ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความมั่นคงปลอดภัยให้แก่กายของตัวเอง ความต้องการข้อนี้เป็นการรวมความต้องการขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ของมาสโลว์รวมเข้าด้วยกัน

5.2.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (relatedness needs : R) ความต้องการอันนี้แอลเดอร์เฟอร์ได้ให้ความสำคัญมาก เพราะถือว่ามนุษย์จะดำรงชีวิตอยู่ได้ไม่ใช่ความต้องการพื้นฐานอย่างเดียว แต่การรวมตัวอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่มหรือเป็นพวกนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งยวด มนุษย์ต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและกับบุคคลรอบข้าง เพื่อหวังให้สังคมยอมรับ ความต้องการข้อนี้ตรงกับความต้องการขั้นที่ 3 ของ มาสโลว์

5.2.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า (growth needs : G) เป็นความต้องการของมนุษย์อันเป็นเป้าหมายสูงสุดที่มนุษย์ทุกคนมีความคาดหวังไว้ เพื่อต้องการความสำเร็จในชีวิตในหนทางหน้าที่การงานของตน สังคมจะได้ยอมรับและยกย่องสรรเสริญความต้องการข้อนี้ตรงกับความต้องการขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ของมาสโลว์รวมเข้าไว้ด้วยกัน

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีอีอาร์จีนี้คล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการดำรงอยู่ได้คล้ายกับความต้องการทางกายภาพและความต้องการความปลอดภัยของมาสโลว์ ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่นตรงกับความต้องการทางสังคม และความต้องการเจริญก้าวหน้าตรงกับความต้องการการยอมรับและความต้องการประสบความสำเร็จ แอลเดอร์เฟอร์กล่าวว่า บุคคลต้องได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดจนพอใจก่อน จึงจะต้องการในระดับถัดไป แต่ถ้าความต้องการในระดับสูงไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะต้องการที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำเพิ่มขึ้นอีก

### 5.3 ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอริชเบิร์ก (Federick Herzberg's Need Two Factor Theory)

โรบบินส์, และคูลเตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395 – 396) ได้อธิบายทฤษฎีของเฮอริชเบิร์กว่า เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) และปัจจัยจูงใจ (motivator factors) สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์กร ควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน ซึ่งเฮอริชเบิร์กได้อธิบายไว้ดังนี้

5.3.1 ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน (job dissatisfaction) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน 10 ประการคือ

5.3.1.1 นโยบายและการบริหาร (policy and administration) ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของระบบงาน กฎเกณฑ์การทำงานสายการบังคับบัญชาในองค์กร

5.3.1.2 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (relation with superiors) คือความรู้สึกของบุคคลที่มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเป็นอย่างดีในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ไม่ว่าจะเป็กริยา วาจา หรืออื่นๆ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

5.3.1.3 สภาพการทำงาน (working conditions) ได้แก่ สภาพห้องอากาศอุณหภูมิ เครื่องมือเครื่องใช้ สถานที่ทำงาน แสงสว่าง ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยทางวัตถุ

5.3.1.4 เงินเดือนและสวัสดิการ (salary) หรือค่าตอบแทน หมายถึงผลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นรูปของค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งอื่นๆ ที่รับจากการปฏิบัติงาน

5.3.1.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (relation with peers) ความรู้สึกที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ไม่ว่าจะเป็กริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

5.3.1.6 การปกครองบังคับบัญชา (supervision) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อกระบวนการที่ผู้บริหารดำเนินการ โดยใช้ภาวะผู้นำในการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การประสานงานและการกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยส่วนรวม

5.3.1.7 สถานภาพทางสังคม (status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคนอื่นหรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่นว่าบุคคลนั้นๆ อยู่ในฐานะตำแหน่งใดในองค์กร

5.3.1.8 ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

5.3.1.9 ความเป็นส่วนตัว (personal life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่องาน

5.3.1.10 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relation with subordinates) คือ ความรู้สึกที่บุคคลได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำกับที่ได้รับแต่งตั้ง

5.3.2 ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้นอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน และนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ซึ่งมี 6 ประการ คือ

5.3.2.1 ด้านความสำเร็จในงาน (achievement) คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่เป็นนั้นก็คือนงานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ แรงจูงใจที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่งคือ ระดับแรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถในการที่จะทำงานนั้น

5.3.2.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูดหรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

5.3.2.3 ด้านลักษณะของงาน (work itself) ความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องท้าทายความรู้ความสามารถ ไม่ซ้ำซากจำเจ และสร้างความรู้สึกรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

5.3.2.4 ด้านความรับผิดชอบในงาน (responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจในงาน จะช่วยทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการมีโอกาสที่จะรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้วการถูกควบคุมจากภายนอกจะลดลง

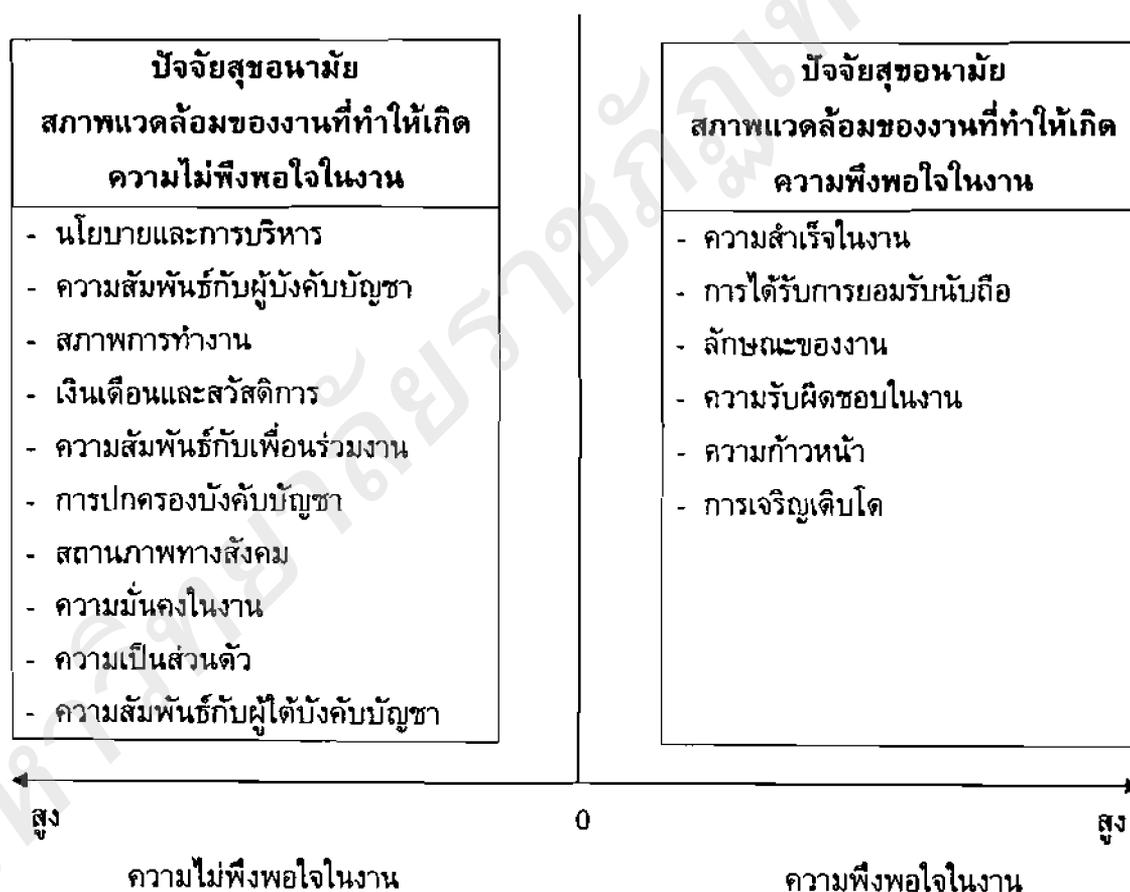
5.3.2.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) แต่ละบุคคลได้รับความก้าวหน้าโดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

5.3.2.6 ด้านการเจริญเติบโต (growth) คือ การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานตามสิ่งที่ตนคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สำหรับตัวเอง

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีของเฮอริชเบิร์กประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน และปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัย 2 ประการนี้ ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของ

แต่ละบุคคล ดังนั้นองค์การควรพิจารณาถึงความต้องการของบุคคลในองค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลและองค์การ

จากที่กล่าวมา สามารถแสดงตามทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก แสดงดังภาพ 3



ภาพ 3 แสดงความพึงพอใจในการทำงาน ตามแนวคิดของเฮอริชเบอร์ก

ที่มา (Robbins, & Coulter, 2005, p. 395)

จากภาพ 3 จะเห็นได้ว่าปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอแล้ว ความไม่พึงพอใจจะหมดไปหรือเป็นศูนย์ แต่ยังไม่เกิดความรู้สึกพึงพอใจ จึงต้องมีปัจจัยจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และบุคคลจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ

#### 5.4 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Need Achievement Theory)

วูลฟอว์ค (Woolfork, 1998, p. 384) ได้กล่าวถึงแมคคลีแลนด์ (McClelland) ว่าเป็นนักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีชื่อเสียง แมคคลีแลนด์เน้นอธิบายเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของคนโดยเนื่องจากอิทธิพลของความต้องการความสำเร็จ ซึ่งพบมากในคนหลายคนที่มีได้หวังรางวัลผลตอบแทน เมื่อทำเสร็จความสำเร็จของงานหนึ่งจะกลายเป็นแรงจูงใจให้ทำงานอื่นต่อไป

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์โดยมุ่งที่ความปรารถนาเพื่อ 1) ความสำเร็จ (achievement) 2) อำนาจ (power) 3) ความผูกพัน (affiliation) ซึ่งบุคคลมีการพัฒนาสิ่งเหล่านี้ขึ้น โดยเป็นผลจากประสบการณ์ของชีวิต (Certo, 2000, p. 555) หรือเป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้ โดยอาศัยชีวิตและการที่บุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่นๆ ดังนั้นความต้องการเพื่อความสำเร็จ (need for achievement) จึงเป็นความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายซึ่งมีลักษณะท้าทายและเยี่ยมยอด ความต้องการเพื่อความผูกพัน (need for affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะกำหนดความผูกพันส่วนตัวกับบุคคลอื่น ส่วนความต้องการอำนาจ (need for power) เป็นความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมบุคคลอื่น

ทฤษฎีนี้ได้แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจของการจูงใจ ซึ่งมีรูปแบบการจูงใจอยู่บนความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.4.1 ความต้องการความผูกพัน (need for affiliation) บุคคลที่มีความต้องการข้อนี้สูงจะพอใจกับการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่มสังคม บุคคลจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พยายามให้ความร่วมมือมากกว่าการแย้งชิง และพยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น ตลอดจนต้องการการสร้างความสำเร็จอันดีจากสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่

5.4.2 ความต้องการอำนาจ (need for power) แมคคลีแลนด์และทีมงานผู้วิจัย ได้พบว่าบุคคลมีความต้องการอำนาจสูง จะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุมบุคคลเช่นนี้จะต้องการความเป็นผู้นำเป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหา หรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้น และกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

5.4.3 ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติชอบเสี่ยงแต่ไม่ใช่ชอบการพนัน พยายามที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง

มีการป้อนกลับในการทำงาน และมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น ตลอดจนแสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด

จะเห็นว่าทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์นี้ บุคคลจะต้องการความสำเร็จมากกว่ารางวัลตอบแทน เมื่อบุคคลทำงานนั้นๆ จนสำเร็จแล้วจะเกิดแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นให้สำเร็จต่อไป ซึ่งมีความต้องการ 3 ประการ ได้แก่ ความต้องการความผูกพัน ความต้องการอำนาจ และความต้องการความสำเร็จ ทฤษฎีนี้จึงเหมาะกับบุคคลที่มีความรับผิดชอบสูง ไม่ยอมแพ้ปัญหา ไม่กลัวเหนื่อย เป็นบุคคลที่ชอบงานท้าทายความสามารถ

จากทฤษฎีต่างๆ ที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การที่จะให้พนักงานทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรต้องพิจารณาถึงความต้องการของพนักงานในองค์กร เนื่องจากการได้รับการตอบสนองต่อความต้องการเป็นสิ่งส่งเสริมให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น มีกำลังใจในการทำงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นองค์กรควรพิจารณาอย่างรอบคอบว่าจะนำวิธีการไหนมาใช้จึงจะเกิดประโยชน์ทั้งแก่พนักงานและองค์กร

ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของบรูซ และเปปีโตน (Bruce, & Pepitone) และชิฟแทค, มาร์สแลนด์, และอัลเมอร์ (Syptak, Marsland, & Ulmer) โดยบรูซ และเปปีโตน (Bruce, & Pepitone, 1999, pp. 20 - 34) ได้กล่าวถึงปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกของพนักงาน และมีผลต่อการทำงาน โดยบรูซ และเปปีโตนได้กล่าวว่า

1. ความมั่นคงและความปลอดภัย (security and safety) หมายถึง ความมั่นคง ความยุติธรรม การมีนโยบายปกป้องพนักงานจากการว่างงาน รวมถึงการให้ความก้าวหน้าในการทำงาน
2. การได้รับการยกย่อง (esteem) หมายถึง การได้รับคำชมเชยว่าเป็นบุคคลที่เก่ง มีความสามารถ เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร มีผลงานเป็นที่ยอมรับ
3. สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (relation with superiors) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา การที่ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดและความรู้สึกของพนักงาน การสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งและช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดปัญหา
4. ความก้าวหน้า (advancement) หมายถึง การพัฒนาในด้านต่างๆ ได้แก่ การอบรม การพัฒนาทักษะความรู้ การส่งเสริมให้มีการเลื่อนตำแหน่งด้วยความยุติธรรม

ชิฟแทค มาร์สแลนด์ และอัลเมอร์ (Syptak, Marsland, & Ulmer, 1999, unpage) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อม และปัจจัยจูงใจที่พนักงานพึงพอใจ ดังนี้

1. เงินเดือนและสวัสดิการ (salary) หมายถึง สิ่งที่พนักงานต้องได้รับด้วยความเป็นธรรม เช่น เงินเดือนหรือค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง โบนัส (bonus) เป็นต้น ซึ่งองค์กรกำหนดโดยสัมพันธ์กับงานที่พนักงานปฏิบัติ

2. สภาพการทำงาน (working conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่เป็นส่วนตัว มีโต๊ะและอุปกรณ์ในการทำงาน สภาพการทำงานมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคคลและต่อการทำงานของบุคคลอย่างมาก

3. การได้รับการยกย่อง (recognition) หมายถึง การได้รับการชมเชยหรือการได้รับรางวัล เมื่อพนักงานทำงานสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นบุคคลมีความรู้ ความสามารถในการทำงานด้านนั้นดี

4. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (relation with peers) หมายถึง การมีมิตรภาพที่ดีต่อกัน การรับประทานอาหารหรือสังสรรค์ร่วมกัน และมีความร่วมมือช่วยเหลือกันในการทำงาน

5. ความก้าวหน้า (advancement) หมายถึง รางวัลแห่งความซื่อสัตย์และรางวัลแห่งการทำงาน การได้รับการส่งเสริมให้ได้เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จในงานนั้นๆ

### ปัจจัยจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการควบคุมพฤติกรรมการแสดงออก และเป็นสิ่งตอบสนองต่อความต้องการการทำงานของพนักงาน เนื่องจากปัจจัยจูงใจเป็นสิ่งที่ส่งผลในการสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ และปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้กล่าวถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานไว้ 7 ด้าน ดังนี้

#### 1. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

##### 1.1 ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการ

องค์กรทุกองค์กรย่อมมีเงินเดือนและสวัสดิการ เพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานของพนักงาน การที่พนักงานจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับเงินเดือนและสวัสดิการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2542, หน้า 238) ได้ให้ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการว่า หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ ที่องค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 269) ได้ให้ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการว่า หมายถึง รางวัลผลตอบแทนที่องค์กรให้กับพนักงานของตน เพื่อสำหรับงานที่บุคคลเหล่านั้นได้ทำให้

สมมาต เพ็ชรเรือง (2546, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการว่า หมายถึง การได้รับเงินเดือน ค่าล่วงเวลา หรือรายได้พิเศษ เช่น โบนัสที่ยุติธรรม และมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายตลอดจนเพียงพอต่อการครองชีพ

ถนนอมรินทร์ สกุลทอง (2547, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการว่า หมายถึง ค่าตอบแทนหรือเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ตอบแทนในการปฏิบัติงานที่ได้รับจากการทำงาน โดยวัดจากความเหมาะสมจากค่าครองชีพ ปริมาณงาน และความรู้ความสามารถของตนเอง

ชญญา ผลอนันต์ (2547, หน้า 36) ได้ให้ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการว่า หมายถึง ค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่างๆ ของพนักงาน ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและทางอ้อม เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ชาติวี รัตนคช (2548, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการว่า หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน เช่น เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง เงินเพิ่มพิเศษ และผลประโยชน์อื่น เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเลี้ยงภรรยา ฯลฯ รวมทั้งการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม

दनัย เทียนพุ่ม (2548, หน้า 27) ได้ให้ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการว่า หมายถึง ค่าตอบแทนที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างหรือพนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงาน หรือค่าตอบแทนที่นายจ้างจ่ายแทนความสูญเสียต่างๆ

ฤกษ์ชัย พันทองคำ (2548, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการว่า หมายถึง รายได้และผลประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับจากหน่วยงาน ได้แก่ เบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนสิทธิในเรื่องวันหยุดพักผ่อน

สุภาพร พิศาลบุตร, ประเสริฐ ประสพสุขโชคมณี, และกำธร ประสพสุขโชคมณี (2548, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการว่า หมายถึง สิ่งตอบแทนทุกอย่างที่พนักงานได้รับจากนายจ้างเป็นค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน เพื่อตอบแทนที่ได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สายฝน แฝ้วสูงเนิน (2549, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการว่า หมายถึง ค่าตอบแทนจากการทำงานในเวลาปกติและนอกเวลา รวมทั้งค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ฯลฯ

มิลโควิช, และนิวแมน (Milkovich, & Newman, 2005, p. 6) ได้ให้ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการว่า หมายถึง รูปแบบทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเงินและผลประโยชน์ต่างๆ ที่พนักงานได้รับในขณะที่ทำงานอยู่

แมคนามารา (McNamara, 2008, February 12) ได้ให้ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการว่า หมายถึง การจ่ายหรือการให้ความช่วยเหลือกับพนักงานที่ทำงานอยู่ภายในองค์กรนั้นๆ ส่วนใหญ่จะจ่ายให้อยู่ในรูปแบบของค่าแรง เงินเดือน เงินโบนัส ค่าคอมมิชชั่น (commission) เป็นต้น

วิกิพีเดีย (Wikipedia, 2008, February 17) ได้ให้ความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการว่า หมายถึง ค่าตอบแทนทั้งหมดในรูปของเงินสดหรือในรูปของผลประโยชน์อื่นๆ

ที่นายจ้างให้กับลูกจ้างตามงานที่ทำ หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างที่มีต่อความอยู่รอดของลูกจ้าง ตามที่ได้ตกลงกันทั้งสองฝ่าย โดยจ่ายกลับไปในรูปแบบของเงินสดหรือผลประโยชน์อื่นๆ ตามปริมาณงานที่ทำเป็นตัวชี้วัด

จากความหมายของเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้กล่าวมา พอสรุปได้ว่าเงินเดือนและสวัสดิการ หมายถึง สิ่งตอบแทนต่างๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรจ่ายให้กับพนักงานของตน โดยการจ่ายสิ่งตอบแทนให้กับพนักงานนี้ต้องมีความเหมาะสมกับค่าครองชีพ ปริมาณงาน และความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อเป็นการตอบแทนที่พนักงานทำงานให้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.2 ความสำคัญของเงินเดือนและสวัสดิการ

เงินเดือนและสวัสดิการเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้พนักงานอยากทำงานในองค์กรนั้นๆ หากองค์กรได้ตอบสนองเงินเดือนและสวัสดิการที่เหมาะสม จะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน และทำงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้องค์การมีศักยภาพ เนื่องจากเงินเดือนและสวัสดิการมีความสำคัญต่อการทำงานของพนักงานและองค์กร จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของเงินเดือนและสวัสดิการไว้ดังนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2543, หน้า 258 - 259) ได้กล่าวถึงความสำคัญของเงินเดือนและสวัสดิการว่า เงินเดือนและสวัสดิการไม่ใช่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญของกิจการเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อประเทศโดยรวมด้วย ความสำคัญของเงินเดือนและสวัสดิการพิจารณาเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน เงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นสำหรับให้พนักงานทำงาน และพัฒนาความสามารถในการทำงาน เงินเดือนทำให้พนักงานมีอำนาจซื้อ เป็นสิ่งแวดล้อมมาตรฐานในการครองชีพ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง แสดงถึงสถานะทางสังคม และเป็นเครื่องสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็น พนักงานต้องการทราบถึงอัตราเงินเดือนขั้นแรกและขั้นสูงสุดที่จะได้รับ และจะต้องทำอะไรจึงจะได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น

2. ความสำคัญต่อองค์กร เงินเดือนมีความสำคัญต่อองค์กรหรือกิจการหรือนายจ้าง เพราะค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งของต้นทุนการผลิตทั้งหมด การที่องค์กรจะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้ องค์กรจะต้องมีการควบคุมต้นทุน ค่าแรงงานในอัตราส่วนที่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับ หากองค์กรหรือนายจ้างประสงค์ที่จะจูงใจพนักงานที่มีคุณภาพสูงให้อยู่กับองค์กรนานๆ องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการอย่างเพียงพอ

3. ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม เงินเดือนมีความสำคัญต่อสังคมโดยส่วนรวมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง กล่าวคือ เงินเดือนที่องค์กรจ่ายให้กับพนักงาน จัดเป็นต้นทุนขององค์กร หรือเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับต้นทุนสินค้า การเปลี่ยนแปลงอัตราเงินเดือนจะมีผลกระทบต่อต้นทุนของสินค้า แต่ต่อเนื่องไปถึงระดับราคา

สินค้าโดยทั่วไป ถ้าอัตราเงินเดือนเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของผลผลิตของลูกจ้างแล้ว จะทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อขึ้นได้

กึ่งพร ทองใบ (2545, หน้า 14 - 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของเงินเดือนและสวัสดิการว่า การกำหนดเงินเดือนและสวัสดิการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่เฉพาะกับนายจ้างเท่านั้น แต่มีความสำคัญต่อประเทศโดยรวมด้วย ความสำคัญของเงินเดือนและสวัสดิการมีดังนี้

1. พนักงาน (employees) เงินเดือนและสวัสดิการเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นสำหรับให้พนักงานทำงานและพัฒนาความสามารถในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการทำให้พนักงานมีอำนาจซื้อ เป็นสิ่งที่กำหนดมาตรฐานการครองชีพ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง แสดงถึงฐานะทางสังคม และเป็นเครื่องตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีพของพนักงาน พนักงานต้องการทราบอัตราเงินเดือนและสวัสดิการที่ตนจะได้รับเมื่อเริ่มงานและอัตราที่สูงขึ้นในเมื่อทำงานต่อไป เพื่อใช้ในการวางแผนค่าใช้จ่ายและการดำรงชีพ รวมทั้งต้องการทราบความก้าวหน้าในงาน ดังนั้นเงินเดือนและสวัสดิการจำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในด้านส่วนตัว ครอบครัว และการดำรงชีวิตในสังคม

2. องค์กร (organization) เงินเดือนและสวัสดิการมีความสำคัญต่อองค์กรหรือนายจ้าง เพราะเงินเดือนและสวัสดิการที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นส่วนของต้นทุนการผลิต การขาย และบริการของกิจการ การที่กิจการสามารถแข่งขันกับกิจการอื่น ๆ ได้ นั้น จะต้องมี การควบคุมต้นทุนแรงงานให้มีอัตราส่วนเหมาะสมกับผลผลิตหรือยอดขายที่ทำได้ การจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการที่ไม่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับการขาดกำลังใจของพนักงาน ปัญหาการออกจากงานสูง และการขาดงาน ทำให้ต้นทุนการผลิตหรือการขายต่อหน่วยสูงขึ้น งานมีปริมาณหรือคุณภาพต่ำลง

3. ผู้ถือหุ้น (stockholders) เงินเดือนและสวัสดิการเป็นค่าใช้จ่ายที่สำคัญของกิจการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้ถือหุ้น กล่าวคือ หากกิจการมีการจ่ายเงินเดือนพนักงานจำนวนมาก ก็จะทำให้กำไรที่เป็นตัวเงินที่จะนำมาจ่ายเป็นเงินปันผลหรือโบนัสแก่ผู้ถือหุ้นมีน้อยลง

4. ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม (society) มีดังนี้

4.1 ทางเศรษฐกิจ เงินเดือนและสวัสดิการที่กิจการจ่ายให้พนักงานจัดเป็นต้นทุนของกิจการ เงินเดือนมีความสัมพันธ์กับต้นทุนของสินค้า การเปลี่ยนแปลงอัตราเงินเดือนจะมีผลกระทบทำให้ต้นทุนของสินค้าเพิ่มสูงขึ้น มีผลทำให้ระดับราคาสินค้าโดยทั่วไปสูงขึ้น ถ้าอัตราเงินเดือนเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าการเพิ่มของผลผลิตของพนักงานแล้วจะทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อหรืออีกด้านหนึ่งเงินเดือนมีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจคือก่อให้เกิดการลงทุน การจ้างงาน และทำให้รายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้น

4.2 ทางสังคม เงินเดือนที่ลูกจ้างได้รับก่อให้เกิดอำนาจซื้อ โดยลูกจ้างสามารถนำเงินเดือนที่ได้รับมาตอบสนองความต้องการของตน การที่ลูกจ้างมีสภาพการครองชีพที่ดีได้นั้นขึ้นอยู่กับ การได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ

4.3 ทางการเมือง ผู้ใช้แรงงานนับเป็นกลุ่มกดดันที่สำคัญทางการเมือง การเรียกร้องของกลุ่มนี้อาจมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายขึ้นได้

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2548, หน้า 17 – 19) ได้กล่าวถึงความสำคัญของเงินเดือนและสวัสดิการว่า เงินเดือนและสวัสดิการมีผลโดยตรงต่อองค์การและพนักงาน ขณะเดียวกันก็มีความสำคัญต่อสาธารณะทางอ้อม อาจจำแนกความสำคัญออกเป็นด้านๆ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อสาธารณะ (importance to the public) เงินเดือนและสวัสดิการมีความสำคัญต่อสาธารณะ ซึ่งจะพบว่าในระดับประเทศเงินเดือนและสวัสดิการเป็นต้นทุนสูงถึงร้อยละ 70 ของต้นทุนทั้งหมด เพราะฉะนั้น เวลาซื้อสินค้า จะต้องจ่ายเป็นค่าจ้างสูงถึง 3 ใน 4 ของราคาสินค้า แต่สาเหตุที่คนส่วนใหญ่ไม่ค่อยรูสึกนั้น เป็นเพราะมองไปที่สินค้าที่ละชิ้น ซึ่งเมื่อมองแบบนั้นแล้ว คิดต้นทุนค่าแรงออกมาได้เพียง 1 ใน 3 ของราคาสินค้า แต่ไม่ได้คิดถึง การส่งสินค้าที่กระทำต่อจากการผลิตไปจนถึงมือลูกค้า

2. ความสำคัญต่อบริษัท (importance to the company) ต้นทุนเงินเดือนของบริษัทเป็นต้นทุนการผลิตที่มีขนาดใหญ่ที่สุด บริษัทต้องหาทางรักษาต้นทุนนี้ให้สมดุลกับผลผลิตที่เกิดจากแรงงาน เพื่อให้มีความสามารถแข่งขัน ถ้าบริหารไม่ดี บริษัทอาจเผชิญกับปัญหาค่าจ้าง เช่น นัดกันหยุดงานเพราะตกลงค่าจ้างไม่ได้ ถ้าหากองค์การต้องการดึงดูดพนักงานที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานก็ต้องจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการที่เพียงพอ

3. ความสำคัญต่อพนักงาน (importance to the employee) เงินเดือนและสวัสดิการเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่ทำให้พนักงานทำงานและพัฒนาตนเอง เงินเดือนและสวัสดิการมีความสำคัญต่อพนักงานในฐานะที่เป็นตัวชี้วัดมาตรฐานการครองชีพ ทำให้พนักงานมีความมั่นคง แสดงถึงสถานภาพและตอบสนองต่อความพึงพอใจของพนักงาน พนักงานส่วนมากต้องการรู้เรื่องเงินเดือนขั้นต่ำและสูงสุดว่าจะเป็นที่ไร ต้องการรู้ว่าจะเปลี่ยนไปทำงานใดจึงจะได้เงินเดือนสูงขึ้น และมีวิธีใดที่จะทำให้เงินเดือนที่เป็นอยู่สูงขึ้น ทั้งนี้เพราะเงินเดือนกระทบต่อมาตรฐานและชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานและครอบครัวโดยตรง

สุภาพร พิศาลบุตร, ประเสริฐ ประสพสุขโชคมณี, และกำจร ประสพสุขโชคมณี (2548, หน้า 14 – 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของเงินเดือนและสวัสดิการว่า ความสำคัญของเงินเดือนและสวัสดิการพิจารณาได้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อลูกจ้างหรือผู้ปฏิบัติงาน เงินเดือนและสวัสดิการที่จะได้รับตอบแทนการทำงานเป็นปัจจัยแรกที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องนำมาพิจารณาเพราะเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และเป็นรายได้ที่จะนำมาใช้จ่ายหรือจัดหาสิ่งของต่างๆ ในการดำรงชีวิตของตนเองและครอบครัว เงินเดือนและสวัสดิการในการทำงานจึงเป็นสิ่งกำหนดมาตรฐานในการครองชีพ เสริมสร้างสถานภาพทางสังคม ตลอดจนแสดงถึงสถานะของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นเมื่อเทียบกับตำแหน่งอื่นๆ เงินเดือนและ

สวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรมจึงเป็นสิ่งช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจทำงานและปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจที่จะให้เกิดผลดีที่สุดแก่ผู้ว่าจ้างและตนเอง

2. ความสำคัญต่อองค์การ เงินเดือนเป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่สำคัญส่วนหนึ่งในการประกอบการ โดยเฉพาะกิจการที่ต้องใช้คนเป็นจำนวนมาก เช่น ในภาคราชการ จึงเป็นหน้าที่สำคัญส่วนหนึ่งขององค์การหรือนายจ้างที่จะต้องติดตามและเอาใจใส่ ศึกษา วิเคราะห์ว่าผลผลิตที่องค์การได้รับคุ้มกับการจ่ายเงินเดือนหรือไม่ และต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความชำนาญ เพื่อให้ได้รับผลงานคุ้มค่ากับหน้าที่ความรับผิดชอบ และเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับกรจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการของหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันและอยู่ในพื้นฐานหรือท้องถิ่นเดียวกัน เพื่อที่จะสามารถสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถเข้าทำงาน และชำระรักษากำลังคนที่มีประสิทธิภาพไว้ในองค์การได้ นอกจากนี้ความสามารถในการจ่ายอัตราเงินเดือนยังเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงสถานะและความมั่นคงขององค์การด้วย

3. ความสำคัญต่อสังคมหรือชุมชน เงินเดือนและสวัสดิการที่องค์การหรือนายจ้างจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้นจะสะท้อนถึงภาวะเศรษฐกิจของชุมชนได้ ถ้าเงินเดือนของคนในชุมชนนั้นเพิ่มขึ้น อำนาจซื้อของชุมชนหรือสังคมนั้นสูงขึ้น มาตรฐานการครองชีพสูงขึ้น และการสร้างความรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจต่อชุมชนนั้น แต่ถ้การเพิ่มเงินเดือนมีผลทำให้ราคาสินค้าเพิ่มสูงขึ้นมากเกินไป เกิดภาวะเงินเฟ้อ อำนาจซื้อของคนทั่วไปลดลง มาตรฐานการครองชีพต่ำลง การเพิ่มเงินเดือนก็อาจไม่มีประโยชน์ต่อผู้รับแต่อย่างใด และอาจมีผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจโดยรวมด้วย

จากแนวคิดเรื่องความสำคัญของเงินเดือนและสวัสดิการ สรุปได้ว่าเงินเดือนและสวัสดิการมีความสำคัญต่อพนักงาน เพราะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานในการครองชีพ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง และเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานและทำงานด้วยความตั้งใจ นอกจากนี้ยังมีความสำคัญกับองค์การ เนื่องจากเป็นต้นทุนที่สำคัญในการประกอบการ จึงต้องควบคุมต้นทุนแรงงาน แต่หากกำหนดต้นทุนแรงงานไม่เหมาะสมจะทำให้เกิดปัญหา นายจ้างอาจถูกเรียกร้องจากพนักงาน และยังสะท้อนให้เห็นถึงสถานะและความมั่นคงขององค์การด้วย ความสำคัญต่อสังคม เงินเดือนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับต้นทุนสินค้า การเพิ่มเงินเดือนมีผลให้ราคาสินค้าเพิ่มสูงขึ้นมากเกินไป ทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อ เงินเดือนและสวัสดิการยังมีความสำคัญต่อผู้ถือหุ้นในรูปของเงินปันผล

### 1.3 ลักษณะของเงินเดือนและสวัสดิการ

เงินเดือนและสวัสดิการเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานอยากทำงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องศึกษาถึงลักษณะของเงินเดือนและสวัสดิการ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพิจารณาการจ่ายเงินเดือนและสวัสดิการได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของ

องค์การ และความต้องการของพนักงาน มีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะของเงินเดือนและสวัสดิการ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2541, หน้า 139 – 140) ได้กล่าวถึงลักษณะของเงินเดือนและสวัสดิการว่า เป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายของพนักงาน และอาจเสริมสร้างความต้องการทางสังคมได้ด้วย นอกจากนี้การให้สวัสดิการยังทำให้พนักงานรู้สึกสะดวกสบาย จึงเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานกระตือรือร้น ตั้งใจทำงานด้วยความเต็มใจ และเป็นสุขในการทำงาน ลักษณะของเงินเดือนและสวัสดิการ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส การแบ่งปันผลกำไร เพื่อจูงใจให้บุคคลทำงาน และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของแก่พนักงาน บำเหน็จ ค่าล่วงเวลา เช่น เวลาหลังเลิกงาน วันหยุด เป็นต้น การให้สิทธิซื้อหุ้น ซึ่งองค์การจะให้สิทธิพิเศษแก่พนักงานซื้อหุ้นของกิจการในราคาต่ำกว่าท้องตลาด ค่านายหน้า การบริการด้านร้านอาหาร มีรถรับส่ง การบริการด้านสุขภาพ มีการตรวจสุขภาพประจำปี การรักษาพยาบาล การบริการด้านนันทนาการ เช่น มีสโมสร มีที่เล่นกีฬา ดนตรี จัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล การบริการด้านการศึกษา จัดให้มีการฝึกอบรม การจัดสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ เช่น การทำประกันสังคม การให้กู้ยืมเงิน ซื้อบ้าน ซื้อรถยนต์ หรือเพื่อศึกษาต่อ ตลอดจนจัดให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

พรนพ พุคะพันธ์ (2544, หน้า 241 – 243) ได้กล่าวถึงลักษณะของเงินเดือนและสวัสดิการว่า เงินเดือนและสวัสดิการเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงาน โดยเป็นวิธีที่ใช้กันแพร่หลายที่สุด ซึ่งอาจจะจ่ายตามผลงาน ตามอาวุโสของงาน เป็นต้น ลักษณะของเงินเดือนและสวัสดิการ ได้แก่ ค่าจ้างและเงินเดือน โบนัส โบนัสมีประโยชน์ในแง่ทำให้พนักงานทำงานเต็มที่ขึ้น การแบ่งปันผลกำไร โดยขึ้นอยู่กับผลกำไรของกิจการ บำเหน็จ บำนาญ การให้ผลประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งช่วยทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของพนักงานดีขึ้น การจัดกองทุนสงเคราะห์ เพื่อช่วยเหลือกรณีเดือดร้อนทางด้านการเงิน เป็นต้น

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 64 – 65) ได้กล่าวถึงลักษณะของเงินเดือนและสวัสดิการว่า เป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับการจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการขององค์การกับความคาดหวังของพนักงาน มิฉะนั้นจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ลักษณะของเงินเดือนและสวัสดิการ ได้แก่ การฝึกอบรม การได้รับรางวัลเมื่อทำงานสำเร็จ มีผลตอบแทนที่เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน โบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

จากแนวคิดเรื่องลักษณะของเงินเดือนและสวัสดิการ สรุปได้ว่าเงินเดือนและสวัสดิการเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของพนักงาน และต้องมีความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการขององค์การกับความคาดหวังของพนักงาน ลักษณะของเงินเดือนและสวัสดิการ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส การปันผลกำไร บำเหน็จ บำนาญ ค่าล่วงเวลา การฝึกอบรม การให้

กัวยืมเงิน การจัดกิจกรรมรื่นเริงตามเทศกาล เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น พนักงานจึงทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

## 2. ด้านสภาพการทำงาน

### 2.1 ความหมายของสภาพการทำงาน

ในการทำงานพนักงานต้องการมีห้องทำงานที่เป็นระเบียบ สะดวก มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการทำงาน หากมีสภาพการทำงานที่เหมาะสมกับการทำงานแล้ว จะทำให้พนักงานทำงานได้สะดวกขึ้น ทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของสภาพการทำงานไว้ดังนี้

กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของสภาพการทำงานว่า หมายถึง สภาพภายในองค์กร และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในองค์กร

พงศ์ หรดาล (2542, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของสภาพการทำงานว่า หมายถึง จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน เวลาพักผ่อนในระหว่างการทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ อุณหภูมิ การระบายอากาศ สถานที่ตั้งและสถานที่ทำงาน

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 119) ได้ให้ความหมายของสภาพการทำงานว่า หมายถึง สภาพการทำงานในด้านต่างๆ เช่น ความสะอาด ความมีระเบียบเรียบร้อย ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมดี เครื่องมือเครื่องจักรมีพอสำหรับการทำงาน อุณหภูมิพอเหมาะ การถ่ายเทอากาศดี ฯลฯ สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีส่วนส่งเสริมให้คนทำงานได้ดี

สมมาตร เพ็ชรเรือง (2546, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของสภาพการทำงานว่า หมายถึง สภาพทางกายภาพที่ทำงาน เช่น แสง สี เสียง อุณหภูมิ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน

โสภณ พงศ์สุพัต (2547, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของสภาพการทำงานว่า หมายถึง สภาพทางกายภาพในสถานที่ทำงาน เช่น ชั่วโมงการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ และสถานที่ทำงาน

ชนิภา งานวิจิตวงศ์ (2548, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของสภาพการทำงานว่า หมายถึง สภาพการทำงานรวมถึงสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะทางกายภาพ เช่น อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น แสง เสียง ตลอดจนการจัดสภาพในห้องทำงาน ระยะเวลาทำงาน การหยุดพักในระหว่างเวลาทำงาน

ธรรมศักดิ์ นิตะพัฒน์ (2548, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของสภาพการทำงานว่า หมายถึง สภาพทางกายภาพทั่วไปของสถานที่ทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน แสง เสียง อากาศ อุณหภูมิ กลิ่น รวมทั้งลักษณะและสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน

สุพร เจติย์ (2548, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของสภาพการทำงานว่า หมายถึง สภาพทั่วไปทางกายภาพรวมทั้งสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงาน อุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงานมีประสิทธิภาพ สถานที่ในการทำงานมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่

ธิดา สุขใจ (2549, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของสภาพการทำงานว่า หมายถึง สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงาน และเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน ที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของพนักงานปฏิบัติการ

สายฝน แฉ้วสูงเนิน (2549, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของสภาพการทำงานว่า หมายถึง สภาพในที่ทำงานที่เอื้ออำนวยในการทำงาน เช่น แสง สี เสียง รวมถึงอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานและสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในที่ทำงาน

สิริอร วิชชาวูช (2549, หน้า 155) ได้ให้ความหมายของสภาพการทำงานว่า หมายถึง สิ่งต่างๆ ในบริเวณที่ทำงาน เช่น ลักษณะอาคาร สภาพห้องทำงาน การออกแบบห้องทำงาน อากาศ อุณหภูมิ ระดับเสียง โต๊ะทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักร เป็นต้น

ดิบบิล (Dibble, 1999, p. 168) ได้ให้ความหมายของสภาพการทำงานว่า หมายถึง การมีเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการทำงาน มีห้องทำงานที่เป็นส่วนตัว มีการทำงานที่ไม่ตึงเครียดจนเกินไป

รู, และไบอาส์ (Rue, & Byars, 2007, p. 76) ได้ให้ความหมายของสภาพการทำงานว่า หมายถึง การมีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ทันสมัย มีเครื่องจักร รวมถึงกระบวนการทำงานและลักษณะสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

ศูนย์ปฏิบัติการทางด้านสุขภาพและวิทยาศาสตร์พื้นฐานแห่งมหาวิทยาลัย โอเรกอน (Oregon Health, & Science University Evidence – based Practice Center, 2008, February 13) ได้ให้ความหมายของสภาพการทำงานว่า หมายถึง ความหนาแน่นของสมาชิกในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ทำงานมีความสมบูรณ์ แสง เสียง การทำงานเป็นทีม

จากความหมายของสภาพการทำงานที่กล่าวมา สรุปได้ว่าสภาพการทำงาน หมายถึง สภาพภายในองค์กร เช่น ความมีระเบียบเรียบร้อย ความปลอดภัย อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ เวลาทำงาน เครื่องมือ อุปกรณ์มีเพียงพอต่อการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมถึงผู้ร่วมงานที่เป็นมิตร

## 2.2 ความสำคัญของการจัดสภาพการทำงานที่ปลอดภัย

ในการทำงานของพนักงานนั้น สภาพการทำงานมีความสำคัญ เนื่องจากในขณะทำงานย่อมมีความเสี่ยงที่จะเกิดอุบัติเหตุขึ้นได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสนใจด้านความปลอดภัยของพนักงาน และเอาใจใส่ต่อพนักงานเป็นอย่างดี จึงจะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสภาพการทำงานที่ปลอดภัยนั้น มีความสำคัญต่อการทำงานของพนักงาน มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดสภาพการทำงานที่ปลอดภัยไว้ดังนี้

สมชาย หิรัญภิตติ (2542, หน้า 280 – 283) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดสภาพการทำงานที่ปลอดภัยว่า การจัดสภาพการทำงานที่ปลอดภัยนั้น มีความสำคัญต่อพนักงานและองค์กร เพราะจะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจต่อความปลอดภัยของตนเองว่าจะไม่เกิดการบาดเจ็บ การสูญเสียอวัยวะสำคัญ เช่น แขน ขา ตา หรือการเสียชีวิตในการทำงาน พนักงานจึงทำงานได้อย่างเต็มที่มากขึ้น ส่งผลให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย การมีสภาพการทำงานที่ปลอดภัยยังช่วยควบคุมต้นทุนขององค์กร เนื่องจากการป้องกันการที่องค์กรต้องจ่ายเกี่ยวกับค่ารักษาในโรงพยาบาล และป้องกันการสูญเสียรายได้หรือผลประโยชน์จากการเจ็บป่วยหรืออุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยปกติต้นทุนเฉลี่ยของการเกิดอุบัติเหตุของพนักงานค่อนข้างสูง องค์กรจึงต้องหาวิธีการควบคุม และป้องกันปัญหาการเกิดอุบัติเหตุขณะทำงานให้กับพนักงาน และเพื่อเป็นการลดต้นทุนขององค์กรลงด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 458 – 459) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดสภาพการทำงานที่ปลอดภัยว่า การจัดสภาพการทำงานที่ปลอดภัยมีความสำคัญต่อการทำงานของพนักงาน เนื่องจากสภาพแวดล้อมของงานแต่ละอย่าง อาจทำให้เกิดผลหรืออาจจะมีการปฏิบัติผิดพลาดที่เป็นผลกระทบทำให้เกิดภัยต่างๆ ต่อร่างกายของพนักงาน เช่น อาจจะทำให้ไส้ดสัมผัสทางผิวหนัง การใช้สายตา ส่วนประกอบทางด้านร่างกายเสียหายหรือพิการ ตลอดจนการเกิดอุบัติเหตุที่มีผลกระทบต่อร่างกายต่างๆ เช่น ไฟฟ้าช็อต กระจกหัก ตลอดจนการเกิดไฟลุก เป็นต้น ส่วนภัยที่เกี่ยวกับสุขภาพนั้นจะหมายถึง สภาพแวดล้อมของงานในแง่ที่เกิดขึ้นอย่างช้าๆ และมีผลสะสมที่จะทำให้นักทนต่อสุขภาพของพนักงานในระยะยาว เช่น การถูกสารพิษ ตลอดจนระบบหายใจอาจติดเชื้อหรืออักเสบซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่มักจะเป็นภัยทั้งในแง่ของวัตถุและชีววิทยาต่างๆ หรือทางด้านร่างกายด้วยนั้นคือ กรณีการถูกสารเคมี และการเคร่งเครียดต่อเนื่องกันนานๆ ดังนั้นการจัดสภาพการทำงานที่ปลอดภัยจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากการจัดสภาพการทำงานที่ปลอดภัยนั้น มีประโยชน์ในทางการผลิต ตลอดจนยกระดับขวัญของพนักงาน เพราะช่วยไม่ให้เกิดการเจ็บป่วยหรือสูญเสียที่จะเกิดขึ้นต่อพนักงาน ตลอดจนผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับครอบครัว อันเนื่องมาจากเกิดอุบัติเหตุดังกล่าว และช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายจากอุบัติเหตุต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

จากแนวคิดเรื่องความสำคัญของการจัดสภาพการทำงานที่ปลอดภัย สรุปได้ว่าการจัดสภาพการทำงานที่ปลอดภัยมีความสำคัญต่อพนักงานและองค์กร เนื่องจากช่วยป้องกันการเกิดอุบัติเหตุที่อาจทำให้พนักงานบาดเจ็บ สูญเสียอวัยวะ หรืออาจเสียชีวิตในขณะทำงาน เช่น ไฟฟ้าช็อต กระจกหัก โดนสารเคมี เป็นต้น ทำให้การทำงานติดขัดส่งผลต่อผลผลิต และยังมี ความสำคัญต่อองค์กร ในการช่วยลดต้นทุนขององค์กรที่ไม่ต้องจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้กับพนักงานด้วย

### 2.3 ลักษณะการจัดสภาพการทำงานที่ปลอดภัย

พนักงานต้องการความปลอดภัยในการทำงาน หากสถานที่ทำงานมีความเสี่ยงอันตรายจะทำให้พนักงานเกิดความระแวง เกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัย ทำให้พนักงานไม่อยากทำงาน และอาจทำให้พนักงานลาหยุดบ่อยหรือลาออก ซึ่งองค์กรจะเกิดปัญหาต่อการดำเนินงาน ดังนั้นองค์กรต้องสร้างสภาพการทำงานที่ปลอดภัย เพื่อให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถอยากทำงานกับองค์กรต่อไป มีนักวิชาการได้กล่าวถึงสภาพการทำงานที่ปลอดภัยไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ลัทธிகาล ศรีวะรมย์, สุดา สุวรรณภิญโญ, และชวลิต ประภาวนนท์ (2545, หน้า 166) ได้กล่าวถึงการสร้างสภาพการทำงานที่ปลอดภัยไว้ดังนี้

1. สถานที่ทำงานต้องจัดให้เหมาะสม จะทำให้ทำงานได้นานและลดความอ่อนเพลียจากการทำงานลงได้
2. การใช้เครื่องจักรเครื่องมือต้องพร้อมและอยู่ในสภาพปกติ
3. มีเครื่องป้องกันอันตรายสวมใส่หรือป้องกันก่อนการปฏิบัติงาน
4. มีเครื่องมือ อุปกรณ์เตรียมการเพื่อป้องกันภัยอื่นๆ เช่น เครื่องดับเพลิง บันไดหนีไฟ ฯลฯ
5. มีวิธีป้องกันสภาพแวดล้อมภายในที่ทำงาน เช่น การระเหย กลิ่น แสงสว่าง อุณหภูมิ เสียง ฝุ่นละออง อากาศเสีย ฯลฯ
6. มีวิธีป้องกันสภาพแวดล้อมภายนอกที่ทำงาน เช่น เสียงรบกวนจากภายนอก มลพิษอื่นๆ สิ่งโสโครก ชยะ ฯลฯ

บรรยงค์ โคจันดา (2543, หน้า 308 – 309) ได้กล่าวถึงการสร้างสภาพการทำงานที่ปลอดภัยไว้ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารระดับสูงให้ความสนใจอย่างจริงจัง จริงใจ สละเวลา งบประมาณ แสดงออกให้บุคลากรทราบว่าสนใจและให้ความสำคัญในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยไม่น้อยกว่างานรับผิดชอบอย่างอื่น
2. กำหนดนโยบายไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ทราบทั่วกัน มีคู่มือความปลอดภัยในการทำงานและกฎระเบียบแห่งความปลอดภัย
3. มีการตั้งเป้าหมายความปลอดภัยและการติดตามผลในพนักงาน ในระดับผู้บริหารทุกปี และมีการกำหนดให้มีการประเมินผลประจำปีเพื่อเป็นการบังคับให้มีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเสริมความปลอดภัยได้
4. มีคณะกรรมการความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมประสานงาน การกระจายความรับผิดชอบในคณะทำงานและติดตามประเมินผลงาน
5. กำหนดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง

6. จัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องความปลอดภัยทุกระดับ ตั้งแต่วันแรกที่เข้าทำงานในหลักสูตรปฐมนิเทศ และอบรมความปลอดภัยในงาน และส่งอบรมภายนอก

7. มีการชักจูงด้วยการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น แจกรางวัลและจัดเลี้ยงฉลองเมื่อไม่มีอุบัติเหตุ มีโปสเตอร์คำขวัญชักจูง การประกวดความปลอดภัย เป็นต้น

8. มีการกระจายงานความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพตั้งแต่เจ้าหน้าที่ความปลอดภัย ลูกจ้าง พนักงาน ผู้บังคับบัญชา คณะกรรมการความปลอดภัยชำนาญการเฉพาะเรื่อง เป็นต้น

9. มีแผนฉุกเฉินที่รองรับปัญหาต่างๆ เช่น วินาศภัย เป็นต้น

10. นายจ้างยอมให้มีการปรับปรุงสภาพการทำงานและสถานที่ทำงานให้ปลอดภัยถูกสุขลักษณะ รวมทั้งกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องของการสร้างความปลอดภัย

11. นายจ้างจัดให้มีการตรวจสอบสภาพพนักงานทุกครึ่งปีหรือรายปี

เสนาะ ตีเขารว (2543, หน้า 209 – 213) ได้กล่าวถึงการสร้างสภาพการทำงานที่ปลอดภัยไว้ว่าการสร้างสภาพการทำงานที่ปลอดภัยเป็นการป้องกันการสูญเสียอันอาจเกิดกับงานขององค์การขณะเดียวกันเป็นการป้องกันไม่ให้พนักงานขององค์การบาดเจ็บหรือได้รับอันตรายจากการทำงาน การสร้างความปลอดภัยจะต้องกระทำในวงกว้างเริ่มตั้งแต่การมีนโยบายที่ชัดเจนไปจนถึงการจัดหาอุปกรณ์ต่างๆ ในการป้องกันและขจัดอันตราย วิธีการสร้างสภาพการทำงานที่ปลอดภัยมีรายละเอียดดังนี้

1. นโยบายทางด้านความปลอดภัย องค์การทุกแห่งจะต้องกำหนดนโยบายทางด้านความปลอดภัยไว้อย่างแน่นอนชัดเจน ซึ่งเป็นมาตรฐานขั้นต่ำของการรักษาความปลอดภัยในการทำงาน นโยบายที่ดีต้องสามารถนำไปใช้ในการป้องกันและขจัดภัยอันตรายทุกอย่างที่อาจเกิดขึ้นและจะต้องจูงใจทั้งฝ่ายบริหาร หัวหน้างาน พนักงานและผู้เกี่ยวข้องให้รักษาและขจัดภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การคัดเลือกคนอย่างระมัดระวัง กระบวนการรักษาความปลอดภัยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน ถ้าคัดเลือกคนอย่างระมัดระวังรอบคอบก็จะช่วยลดอุบัติเหตุ และอันตรายจากการทำงานได้ การเลือกคนมักจะทำอาศัยการวิเคราะห์งานคือผู้สมัครจะต้องมีความรู้ความสามารถตรงกับงานและที่สำคัญมีความชำนาญตรงกับงาน

3. ผู้รับผิดชอบทางด้านความปลอดภัย องค์การจะต้องตั้งตำแหน่งผู้รับผิดชอบหรือหัวหน้าทางด้านความปลอดภัยขึ้นมารับผิดชอบ โดยทั่วไปเป็นวิศวกรทางด้านความปลอดภัยหรือหัวหน้างานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านความปลอดภัย

4. คณะกรรมการรักษาความปลอดภัย คณะกรรมการรักษาความปลอดภัยในการทำงานมีหน้าที่สำคัญในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นที่เกี่ยวกับทางด้านความปลอดภัย คณะกรรมการดังกล่าวประกอบด้วยฝ่ายบริหารและพนักงานที่ทำงานในหน่วยงานต่างๆ ที่เห็น

สภาพความเป็นจริงในที่ทำงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานอยู่ใกล้กับสภาพงานย่อมมีความคุ้นเคยกับงาน และสถานที่ทำงาน จึงสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้

5. อุปกรณ์ในการป้องกันภัยอันตราย อุปกรณ์ป้องกันอันตรายนี้จะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดอันตรายหรือลดความรุนแรงของอันตรายได้ องค์กรจะต้องจัดให้มีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายที่เกิดจากการทำงานให้ครบถ้วนและมีจำนวนเพียงพอ

6. การวิเคราะห์อุบัติเหตุ เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้นองค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์อุบัติเหตุทุกๆ ครั้ง การวิเคราะห์อุบัติเหตุ คือ การค้นหารายละเอียดแต่ละจุดของส่วนที่เกิดอุบัติเหตุขึ้น

7. การจูงใจและการแข่งขันทางด้านความปลอดภัย การจูงใจและการแข่งขันเกิดขึ้นจากความคิดที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำตามกฎหมายแห่งความปลอดภัยคือ ต้องกระทำทันที และมีความสม่ำเสมอเป็นระบบการจูงใจให้มีการกระทำตามกฎหมายแห่งความปลอดภัยนั้นถึงแม้จะเสียค่าใช้จ่าย แต่ผลที่ได้รับคุ้มค่า

8. การให้ข่าวสารและการอบรม การให้ข่าวสารและการฝึกอบรมให้พนักงานรู้ถึงกระบวนการทำงานด้วยความปลอดภัย ตลอดจนการกระตุ้นจูงใจให้เกิดสำนึกและมีทัศนคติในความปลอดภัยจะทำให้โครงการทางด้านความปลอดภัยได้รับผลสำเร็จ

9. การจัดให้มีโครงการทางด้านสุขภาพ จัดให้มีหมอมและพยาบาลอยู่ประจำมีจำนวนที่เพียงพอสำหรับการตรวจรักษา

10. การวิจัยทางด้านความปลอดภัย การวิจัยจะช่วยป้องกันอันตรายมีประสิทธิภาพและเพิ่มพูนความรู้และสำนึกของความปลอดภัยให้เกิดขึ้น ผลที่ได้จากการวิจัยจะทำให้รู้ลักษณะของอุบัติเหตุและอันตรายที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

รติ เจริญพรชัย (2548, หน้า 75) ได้กล่าวถึงการสร้างสภาพการทำงานที่ปลอดภัยดังนี้

1. กรณีที่พนักงานป่วยหรือรู้ตัวว่าไม่ปกติ ไม่ควรทำงานในลักษณะที่อาจเกิดอันตรายได้ง่าย

2. ไม่เข้าไปในเขตต้องห้าม เพราะอาจเกิดอันตรายได้

3. ให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและคำเตือนอย่างเคร่งครัดเกี่ยวกับสารหรือวัตถุไวไฟ ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดอัคคีภัย

4. ตรวจสอบสภาพความพร้อมของเครื่องจักรอุปกรณ์ ก่อนเดินเครื่องหรือก่อนใช้ทุกครั้ง

5. พนักงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ เครื่องจักร ต้องปฏิบัติตามคำเตือนที่ได้แจ้งไว้กับเครื่อง หรือคำแนะนำของผู้รับผิดชอบโดยเคร่งครัด

6. พนักงานใดพบว่า เครื่องจักร อุปกรณ์ มีสภาพผิดปกติ หรือลักษณะที่อาจเกิดอันตรายต้องรีบแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบทันที

7. รักษาความสะอาดอุปกรณ์ เครื่องจักร และสถานที่ทำงาน อย่าให้มีสิ่งกีดขวางทำให้เกิดความไม่สะดวกในการทำงาน

8. พนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับเครื่องจักร ให้สวมหมวกปิดผมหรือเครื่องป้องกันอันตรายตามที่กำหนดแต่ละลักษณะงาน เพื่อป้องกันอันตรายอันอาจเกิดขึ้นได้

9. หากพบพนักงานที่ประสบอุบัติเหตุ ต้องรีบช่วยเหลือหรือดำเนินการแจ้งต่อผู้บังคับบัญชาโดยเร็วที่สุด

เป็รื่อง กิจรต์นักร (ม.ป.ป., หน้า 199 – 201) ได้กล่าวถึงการสร้างสภาพการทำงานที่ปลอดภัยว่าผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงเกี่ยวกับการสร้างสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ซึ่งมีหลายวิธีดังนี้

1. การออกกฎระเบียบ เป็นการดำเนินมาตรฐานการทำงาน แนวทางปฏิบัติ ทดสอบการดำเนินงานและการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ให้ถูกต้องและปลอดภัย

2. การจัดทำมาตรฐาน เป็นการกำหนดมาตรฐานโครงสร้าง เครื่องจักรกล และขั้นตอนปฏิบัติงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับคุณสมบัติความแข็งแรงของวัสดุ

3. การตรวจสอบ เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยให้มีความสอดคล้องกับกฎระเบียบและมาตรฐานที่ตั้งไว้

4. การวิจัยทางเทคนิค เป็นการศึกษาคุณสมบัติของวัสดุต่างๆ โครงสร้างการใช้งานของเครื่องจักรกล วิธีการปฏิบัติงานและการออกแบบชิ้นส่วนเครื่องจักรกลที่มีผลต่อความปลอดภัย

5. การวิจัยทางการแพทย์ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับสภาพร่างกายพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะที่เหมาะสมกับสภาพความพร้อมของร่างกายในการทำงาน

6. การวิจัยทางจิตศาสตร์ เป็นการศึกษาหาต้นเหตุ และความสัมพันธ์ระหว่างจิตใจพนักงานกับการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน

7. การวิจัยทางสถิติ เป็นการศึกษาโดยรวบรวมข้อมูล และหาแนวโน้มของการเกิดอุบัติเหตุตลอดจนจุดที่เกิดอุบัติเหตุได้มากที่สุดอันนำไปสู่การทราบสาเหตุที่แท้จริงของการเกิดอุบัติเหตุต่างๆ ได้

8. การให้การศึกษาและฝึกอบรม เป็นการให้ความรู้และอบรมพนักงานทุกคน เพื่อให้มีการทำงานปลอดภัยที่สุด

9. การเชิญชวน เป็นการใช้สื่อสารประชาสัมพันธ์ต่างๆ ในรูปแบบต่างๆ เช่น โปสเตอร์ แผ่นพับ ใบปลิว เป็นต้น เพื่อสร้างความเคยชินและนิสัยการทำงานที่ดีแก่พนักงานทั่วไป

10. การประกันภัย เป็นการสร้างความมั่นใจ และหลักประกันด้านความเสียหายอันเกิดจากอุบัติเหตุเกิดขึ้นน้อยที่สุด

จากแนวคิดเรื่องการสร้างสภาพการทำงานที่ปลอดภัย สามารถสรุปได้ว่าการสร้างสภาพการทำงานที่ปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญ ทุกองค์การควรสร้างสภาพการทำงานที่ปลอดภัย

โดยมีนโยบายทางด้านความปลอดภัย มีผู้รับผิดชอบด้านความปลอดภัย จัดให้มีการฝึกอบรม มีการตรวจสอบของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ มีการจัดสถานที่ทำงานให้เหมาะสมรวมถึงการตรวจสอบสภาพของพนักงานด้วย เพื่อเป็นการป้องกันการสูญเสียอันเกิดจากการทำงานขององค์กร

### 3. ด้านความมั่นคงปลอดภัย

#### 3.1 ความหมายของความมั่นคงปลอดภัย

ในการทำงานพนักงานมิได้ต้องการผลตอบแทนที่เป็นเงินเท่านั้น แต่ยังต้องการที่จะมีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานด้วย สิ่งนี้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะทำให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กรต่อไป เนื่องจากความมั่นคงปลอดภัยก่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่จะทำงาน มีนักวิชาการให้ความหมายของความมั่นคงปลอดภัยดังนี้

กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของความมั่นคงปลอดภัยว่า หมายถึง ความมั่นคงของบริษัท ภาพพจน์ ชื่อเสียงของบริษัท และขนาดของบริษัท

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 121) ได้ให้ความหมายของความมั่นคงปลอดภัยว่า หมายถึง การทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคงและรู้สึกปลอดภัย ไม่ระแวง

ถนอมทรัพย์ สกุลทอง (2547, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของความมั่นคงปลอดภัยว่า หมายถึง การมีความรู้สึกมั่นใจว่าสามารถทำงานอยู่ต่อไปได้ งานให้ความมั่นคงกับการดำรงชีวิตของตนเองและครอบครัว ไม่ถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิดร้ายแรง

โสภณ พงศ์สุพัต (2547, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของความมั่นคงปลอดภัยว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานหรือความมั่นคงขององค์กร

ชาติรี รัตนคช (2548, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของความมั่นคงปลอดภัยว่า หมายถึง ความรู้สึกมั่นคงทางจิตใจจากการได้รับบริการจากหน่วยงานต้นสังกัด เช่น ไม่มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนโดยที่ไม่ได้ร้องขอ สามารถทำงานได้จนเกษียณอายุ มีการช่วยเหลือกันยามเกิดปัญหา

ธรรมศักดิ์ นิตะพัฒน์ (2548, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของความมั่นคงปลอดภัยว่า หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ

สุพร เจติย์ (2548, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของความมั่นคงปลอดภัยว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีความยั่งยืนของอาชีพในการทำงาน ได้แก่ พอใจกับการที่หน่วยงานสนับสนุนให้พนักงานเปลี่ยนแปลงให้มีความก้าวหน้าในสายงาน พอใจต่อความมั่นคงในการปฏิบัติงานในสายงาน

จงรัก จันทรสว่าง (2549, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของความมั่นคงปลอดภัยว่า หมายถึง หลักประกันว่าตราบเท่าที่ลูกจ้างยังปฏิบัติงานดี มีความประพฤติดี ลูกจ้าง คนงาน

เหล่านั้นจะสามารถยืดงานนั้นๆ เป็นอาชีพ และก้าวหน้าตามโอกาส และสามารถอยู่ได้ตลอดไป จนกว่าจะครบเกษียณอายุ

ซิดา สุขใจ (2549, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของความมั่นคงปลอดภัยว่า หมายถึง ความเชื่อมั่นที่มีต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานและมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในอนาคต

ศศิธร อารีรักษ์ (2549, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของความมั่นคงปลอดภัยว่า หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

สายฝน แคว้สูงเนิน (2549, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของความมั่นคงปลอดภัยว่า หมายถึง ความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานในองค์กรที่มั่นคง โดยมีความเชื่อมั่นว่าจะไม่ถูกกลั่นแกล้งให้ออกจากองค์กร โยกย้ายหน่วยงาน อีกทั้งความมั่นคงในอาชีพที่ปราศจากการคุกคามต่ออิทธิพลใดๆ

เฮอร์เชย์, และบลันชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1993, p. 39) ได้ให้ความหมายของความมั่นคงปลอดภัยว่า หมายถึง ความเชื่อมั่นว่าจะไม่เกิดอันตรายต่อชีวิต ไม่เกิดการเจ็บป่วย และความไม่มั่นคงของรายได้ ซึ่งบุคคลสามารถมั่นใจได้ว่าจะไม่เกิดการว่างงาน

วิกิพีเดีย (Wikipedia, 2008, February 17) ได้ให้ความหมายของความมั่นคงปลอดภัยว่า หมายถึง การมีอายุงานที่ยืนยาว สามารถมั่นใจได้ว่าจะไม่เกิดการว่างงานในขณะที่ทำงานอยู่ในองค์กร ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานวัดได้จากความเสี่ยงในการว่างงาน สถานที่ทำงาน และตำแหน่งงาน

จากความหมายของความมั่นคงปลอดภัยที่กล่าวมา สรุปได้ว่าความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน โดยมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำงานนั้นๆ ได้ตลอดไป และมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอนาคต

### 3.2 การให้ความมั่นคงปลอดภัยแก่พนักงาน

ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานมีความสำคัญต่อการตัดสินใจในการเลือกสถานที่ทำงานของพนักงาน พนักงานต้องการความแน่ใจว่าจะได้รับผลตอบแทนต่อเนื่องกันไป แม้หากเกิดปัญหาต่างๆ ในขณะที่ทำงานอยู่หรือในยามสูงอายุ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการให้ความมั่นคงปลอดภัยแก่พนักงานดังนี้

สมชาย หิรัญภักดี (2542, หน้า 276 – 284) ได้กล่าวถึงการให้ความมั่นคงปลอดภัยแก่พนักงานว่า ค่าตอบแทนเมื่อพนักงานไม่ได้ทำงานหรือการจ่ายผลประโยชน์เพิ่มเติมให้กับพนักงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. การประกันการว่างงาน (unemployment insurance) เป็นการจัดหาผลประโยชน์ให้กับพนักงานที่ไม่สามารถทำงานได้ เนื่องจากข้อบกพร่องอื่นๆ ซึ่งไม่ใช่ความผิดของพนักงานคนนั้น โดยจัดผลประโยชน์ให้เป็นรายสัปดาห์ ผลประโยชน์จากการว่างงานจะจ่ายเฉพาะพนักงานที่ออกจากงานโดยไม่มี ความผิด

2. การประกันสังคม (social security) หรือแผนความมั่นคงด้านสังคม เป็นระบบการบริการของรัฐ โดยออกแบบเพื่อกำหนดผลประโยชน์ที่จะจ่ายให้แก่พนักงานเมื่อพนักงานเจ็บป่วยหรือไร้ความสามารถ โดยจัดหาโรงพยาบาลและการรักษาพยาบาลบุคคลที่ต้องหยุดงาน การประกันสังคมจัดผลประโยชน์ให้ 3 ประเภทคือ

2.1 การได้รับรายได้จากการเกษียณอายุและหลังจากนั้นจะได้รับผลประโยชน์ภายใต้กฎหมายประกันสังคม

2.2 ผลประโยชน์ให้กับการยังมีชีวิตหรือเสียชีวิตโดยการจ่ายเป็นรายเดือนให้กับพนักงานหรือทายาท

2.3 การจ่ายเนื่องจากไร้ความสามารถ โดยจ่ายเป็นรายเดือนให้กับพนักงานหรือทายาท ถ้าไม่สามารถทำงานได้สิ้นเชิง โดยมีแผนการดูแลสุขภาพให้

3. แผนบำนาญ (pension plans) เป็นแผนซึ่งให้ผลประโยชน์จำนวนหนึ่งแก่พนักงาน เมื่อพนักงานมีอายุถึงขั้นเกษียณที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หรือเมื่อพนักงานไม่สามารถทำงานได้อีกต่อไป แผนบำนาญมีหลายชนิด ได้แก่

3.1 แผนผลประโยชน์บำนาญจำนวนคงที่ (defined benefit pension plan) เป็นแผนให้ผลประโยชน์ซึ่งจ่ายให้พนักงาน โดยมีการกำหนดเงินทุนสำรองการเกษียณอายุ และเป็นแผนเลี้ยงชีพซึ่งกำหนดผลประโยชน์ที่คงที่หรือประจำปี

3.2 แผนการจ่ายบำนาญตามจำนวนที่แบ่งให้ (defined contribution plan) นายจ้างจะจัดทำแผนการจ่ายตามวงเงินที่แบ่งให้กับการเกษียณอายุหรือทุนออมทรัพย์ให้กับพนักงาน เป็นแผนซึ่งไม่ได้จ่ายผลประโยชน์จำนวนท้ายที่สุด แต่เป็นการจ่ายเป็นระยะ

3.3 แผนการมีส่วนร่วมในการแบ่งกำไร (deferred profit – sharing plans) เป็นแผนซึ่งให้กำไรตามบัญชีของพนักงานแต่ละคน นายจ้างจะแบ่งส่วนของกำไรเข้ากองทุนบำนาญ ซึ่งจะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่งของพนักงาน ซึ่งนายจ้างจะจ่ายให้เมื่อพนักงานเกษียณอายุหรือเสียชีวิตแล้ว

ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 455 – 456) ได้กล่าวถึงการให้ความมั่นคงปลอดภัยแก่พนักงานว่า การให้ความมั่นคงปลอดภัยที่ให้แก่พนักงานนั้นมีต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. การให้รายได้แก่พนักงานส่วนหนึ่งในกรณีที่ต้องว่างงาน กรณีของการผลิตที่ตกต่ำในบางขณะบางฤดูกาล ได้มีการจ่ายค่าจ้างแรงงานส่วนหนึ่งให้กับพนักงานที่ต้องหยุดงานไป เพราะเนื่องจากปริมาณการผลิตตกต่ำ ซึ่งใช้วิธีให้พนักงานได้เลือกตกลงกันเองโดยความสมัครใจ ในบรรดาพนักงานด้วยกัน บางคนอาจต้องออกจากงานเป็นการชั่วคราวโดยให้ได้รับค่าจ้างเป็นบางส่วน ซึ่งนับเป็นผลดีอย่างมาก และนอกจากนี้ยังได้มีการเปิดโอกาสที่จะรับพนักงานเดิมที่ออกไปนั้นให้กลับเข้ามาทำงานใหม่เมื่อการผลิตได้กลับเข้าสู่ปกติ การปฏิบัติเช่นนี้ถือว่าการเห็นคุณค่าของพนักงาน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานเป็นไปได้อย่างดี

2. การให้รายได้อันเนื่องมาจากความสามารถในการทำงานหรือเกิดกรณีทุพพลภาพ วิธีการที่พนักงานจะได้รับการจ่ายตอบแทนสำหรับกรณีที่ไม่สามารถทำงานได้อันเนื่องมาจากการเจ็บป่วยหรือประสบอุบัติเหตุ โดยมีการจ่ายให้ในช่วงที่เจ็บป่วยหรือไม่สามารถทำงานได้โดยมีเหตุผลที่แพทย์รับรอง เพื่อให้มีความมั่นคงต่อแรงงานนั่นเอง

3. การให้รายได้ในกรณีเกษียณอายุ รายได้ที่จะให้ในกรณีของเกษียณอายุนั้น เป็นเรื่องที่ได้ทำเป็นปกติมาช้านานแล้ว ในระบบของข้าราชการพลเรือนในรูปของบำนาญ แต่ในกรณีของธุรกิจส่วนใหญ่มักจะมีการจ่ายในรูปของบำเหน็จ หรือจ่ายเป็นเงินก้อนให้เมื่อปลดเกษียณอายุ

เรื่องวิทย เกษสุวรรณ (2548, หน้า 196 – 199) ได้กล่าวถึงการให้ความมั่นคงปลอดภัยแก่พนักงานว่า การให้ความมั่นคงปลอดภัยแก่พนักงาน มีดังต่อไปนี้

1. การประกันชีวิต (life insurance) เป็นการประกันชีวิตที่ให้การคุ้มครองหลายด้านประกอบด้วย การประกันชีวิต การประกันสุขภาพ การประกันการไม่สามารถทำงานได้และบำนาญ ซึ่งมีหลักการต่างจากการประกันชีวิตเดี่ยว เพราะบริษัทประกันจะเลือกคนเอาประกันไม่ได้ และคิดค่าประกันเป็นกลุ่ม เพื่อให้คุ้มครองความเสี่ยงและได้เบี้ยประกันไม่ต่ำเกินไป

2. การประกันสุขภาพ (health insurance) การประกันสุขภาพเป็นแผนที่จ่ายค่ารักษาพยาบาลทั้งหมดหรือบางส่วนและเป็นกรณีไม่เกี่ยวกับการทำงาน ปกติมักครอบคลุมถึงครอบครัวของพนักงาน แผนประกันสุขภาพมี 2 ประเภท คือ แผนหลัก (base plan) จะจ่ายค่าบริการตามรายการที่จำกัดเอาไว้ เช่น ค่าห้อง ค่ารักษา เป็นต้น กับแผนค่ารักษาพยาบาลที่สำคัญ (major medical plan) จะจ่ายเงินเพิ่มพิเศษครอบคลุมค่ารักษาทุกอย่าง

3. การประกันการไม่สามารถทำงานได้ (disability insurance) เป็นการจ่ายเงินทดแทนแก่พนักงานที่ไม่ได้จ้างจากกรณีการเจ็บป่วยหรือบาดเจ็บที่ไม่ใช่เกิดขึ้นจากการทำงาน แผนการประกันการไม่สามารถทำงานได้มี 2 แบบ แบบเก่า คือ การประกันอุบัติเหตุและการเจ็บป่วย ซึ่งจะจ่ายร้อยละ 50 – 70 ของค่าจ้างที่พนักงานได้รับ ส่วนแบบแพร่หลายเป็นการประกันการไม่สามารถทำงานได้เป็นเวลานานหรือตลอดไป โดยจะได้รับเงินทดแทนร้อยละ 60 ของค่าจ้างพนักงาน

4. บำนาญ (pensions) เป็นการจ่ายเงินเดือนให้แก่พนักงานที่ทำงานมาในระยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนด ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่สูงอายุที่ได้รับเงินจากการเกษียณ พร้อมกับเงินกองทุนที่เป็นเงินสะสมส่วนตัวหรือเป็นการสะสมร่วมกันระหว่างพนักงานกับนายจ้าง

5. การให้ความมั่นคงด้านรายได้แก่การเกษียณของพนักงาน (employees retirement income security) เป็นมาตรการเสริมแผนบำนาญ วิธีการคือให้พนักงานที่มีอายุ 25 ปีขึ้นไป และทำงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี เข้าร่วมในแผน โดยสะสมเงินในกองทุนและประกันการถูกออกจากงานก่อนกำหนดเกษียณ กรณีที่ถูกออกจากงานก่อนก็จะได้รับเงินประกัน

6. การเป็นเจ้าของหุ้น (employee stock ownership) วิธีนี้เป็นการสร้างความมั่นคงด้านรายได้ให้กับการเกษียณของพนักงาน วิธีนี้ให้บริษัทหลักทรัพย์กู้เงินจากธนาคารมาซื้อหุ้น แล้วขายให้พนักงาน ทำให้ได้ประโยชน์ด้วยกันหลายฝ่าย

7. การจ่ายเพื่อความมั่นคงและการว่างงาน (employment security and unemployment pay) การว่างงานทำให้พนักงานเดือดร้อน ไม่มีรายได้เงินเจือชีวิตและครอบครัว ในสหรัฐอเมริกาจึงจัดให้มีระบบการประกันการว่างงานขึ้น แต่การกำหนดขนาดการจ่ายผลประโยชน์และระยะเวลา เป็นรายละเอียดที่แต่ละรัฐกำหนดเอง

8. ผลประโยชน์และการบริการอื่น (other benefits and services) ตามปกติแล้วบริษัทจะจัดผลประโยชน์และการบริการให้แก่พนักงานจำนวนมาก ซึ่งต่างกันไปในแต่ละแห่ง เช่น ร้านอาหาร

จากแนวคิดเรื่องการให้ความมั่นคงปลอดภัยแก่พนักงาน สรุปได้ว่าพนักงานต้องการความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ต้องการประกันชีวิต ประกันสุขภาพในยามเจ็บป่วย หรือเมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้น หากเป็นกรณีที่ต้องว่างงานเนื่องจากองค์การลดจำนวนพนักงาน โดยจ่ายค่าจ้างบางส่วนและจะรับเข้าเป็นพนักงานอีกเมื่อสถานการณ์กลับสู่ปกติ กรณีไม่สามารถทำงานได้เนื่องจากการเจ็บป่วยหรือประสบอุบัติเหตุ องค์การจะจ่ายค่าจ้างให้ตามเหตุผลที่แพทย์รับรอง กรณีเกษียณอายุโดยจ่ายในรูปของบำนาญหรือบำนาญให้แกพนักงาน บางองค์การอาจมีการซื้อขายหุ้น เพื่อเป็นเจ้าของหุ้น สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงปลอดภัยต่อพนักงานและครอบครัวของพนักงาน

#### 4. ด้านการได้รับการยกย่อง

##### 4.1 ความหมายของการได้รับยกย่อง

การที่พนักงานทำงานอยู่ดี พนักงานย่อมต้องการการยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หากพนักงานได้รับการยกย่องชมเชยจะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งส่งผลให้งานออกมามีประสิทธิภาพ นักวิชาการได้ให้ความหมายของการได้รับยกย่องดังนี้

กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของการได้รับการยกย่องว่า หมายถึง การยอมรับยกย่องและชมเชยจากองค์การ การยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้บังคับบัญชา และการยอมรับยกย่องและชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน

พงศ์ หรดาล (2542, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของการได้รับการยกย่องว่า หมายถึง การยกย่องชมเชยเมื่อทำงานสำเร็จ การให้เกียรติและเชื่อถือในงานที่ทำ

ยงยุทธ โพธิ์ทอง (2546, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของการได้รับการยกย่องว่า หมายถึง การได้รับคำชมเชยและยกย่องในผลงาน เกียรติยศ ชื่อเสียงที่ได้รับจากการทำงาน

สมมาต เพ็ชรเรือง (2546, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการได้รับการยกย่องว่า หมายถึง การที่ผู้บริหาร ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ในการทำงานยอมรับในความรู้ความสามารถ ยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

โสภณ พงศ์สุพัต (2547 หน้า 5) ได้ให้ความหมายของการได้รับการยกย่องว่า หมายถึง การที่พนักงานได้รับการยกย่องชมเชย ได้กำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่อทำงานบรรลุผลสำเร็จและได้รับการยอมรับว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ

ชนิภา งามวิจิตวงศ์ (2548, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของการได้รับการยกย่องว่า หมายถึง การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน เช่น ได้รับการยกย่องและประกาศเกียรติคุณสรรเสริญ

สุพร เจตีย์ (2548, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของการได้รับการยกย่องว่า หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย หรือแสดงความยินดีเมื่อได้ทำงานดังกล่าว จากบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ได้แก่ ได้รับยกย่องว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ได้รับรางวัลและคำยกย่องชมเชย จากผลสำเร็จของงาน โครงการหรือกิจกรรมที่ได้ดำเนินการ

ธิดา สุขใจ (2549, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของการได้รับการยกย่องว่า หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นในสังคมให้การยอมรับยกย่องในความรู้ความสามารถ ในการทำงานและตำแหน่งหน้าที่การงาน

ศศิธร อารีรักษ์ (2549, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของการได้รับการยกย่องว่า หมายถึง สิ่งที่เป็นผลมาจากความสำเร็จ เป็นการได้รับคำชมเชยด้วยคำพูดหรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

สายฝน แม้วสูงเนิน (2549, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของการได้รับการยกย่องว่า หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย จากผู้บังคับบัญชา เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ อีกทั้งการได้รับการยกย่อง ชมเชย ในผลของงานจากเพื่อนร่วมงาน

เฮอร์เชย์, และบลันชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1993, pp. 42 – 43) ได้ให้ความหมายของการได้รับการยกย่องว่า หมายถึง การได้รับคำชมเชยในผลงาน การได้รับชื่อเสียงและอำนาจ ซึ่งผู้ร่วมงานยอมรับในความสามารถนั้นๆ

รีซาร์, และรีซาร์ (Reza, & Reza, 2008, February 16) ได้ให้ความหมายของการได้รับการยกย่องว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชามองเห็นคุณค่าในตัวของพวกเขา ซึ่งการได้รับการยกย่องจะได้รับจากงานที่ทำ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน การได้รับการส่งเสริมในองค์การจากเงินเดือนหรือค่าจ้างในองค์การ

จากความหมายของการได้รับการยกย่องที่กล่าวมา สรุปได้ว่าการได้รับการยกย่อง หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นในสังคม เมื่อสามารถทำงานได้เป็นผลสำเร็จ ทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานต่อไป

#### 4.2 ลักษณะของการยกย่องชมเชย

ในการทำงานของพนักงานนั้น หากพนักงานได้รับการยกย่องชมเชยจะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจ และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน จึงทำให้งานออกมามีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารควรมีวิธีการยกย่องชมเชยพนักงาน ซึ่งการยกย่องชมเชยมีหลายรูปแบบ นักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะของการยกย่องชมเชยไว้ดังนี้

วิภาพร มาพบสุข (2543, หน้า 291) ได้กล่าวถึงลักษณะของการยกย่องชมเชยว่า การยกย่องจะช่วยทำให้พนักงานเกิดกำลังใจ เกิดความรู้สึกดี และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อองค์กร โดยวิธีการยกย่องได้แก่

1. การให้คำชมเชย
2. การสรรเสริญต่อหน้าที่ประชุม
3. การตีตประกาศว่าเป็นพนักงานดีเด่น
4. การลงประวัติการทำงานไว้ในวารสารขององค์กร
5. การมอบรางวัล โล่ เกียรติยศ และรางวัลอื่นๆ

ธัญญา ผลอนันต์ (2547, หน้า 39 – 40) ได้กล่าวถึงลักษณะของการยกย่องชมเชยว่า การยกย่องชมเชย การให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจ เป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรจัดให้พนักงาน รูปแบบของการยกย่องชมเชยมีหลากหลายตามความเหมาะสมและความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละองค์กรจะออกแบบ

1. การยกย่องชมเชยในที่ประชุมใหญ่ งานภายในบริษัท
2. คัดสรรและประกาศพนักงานดีเด่นประจำเดือน ประจำแผนกหรือประจำฝ่าย
3. กิจกรรมประเภทการค้าหรือนายหน้า นิยมประกาศเกียรติคุณพนักงานดีเด่น

ในหน้าหนังสือพิมพ์ระดับชาติ

4. ให้ประกาศเกียรติคุณ โล่ เหรียญ หรือถ้วยรางวัลแก่พนักงาน หรือหน่วยงานที่ดี ผลการปฏิบัติงานเกินเป้า

5. สัมภาษณ์ลงวารสารภายในองค์กร หรือวารสารวิชาชีพ
6. ให้รางวัลเดินทางไปดูงานในบริษัทคู่ค้าหรือบริษัทในเครือในต่างประเทศ
7. ให้ทุนการศึกษา

จากแนวคิดเรื่องลักษณะของการยกย่อง ชมเชย สรุปได้ว่าการยกย่องชมเชยจะช่วยทำให้พนักงานเกิดกำลังใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกที่ดี มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ซึ่งในแต่ละองค์กรอาจมีการยกย่องที่แตกต่างกัน การยกย่องชมเชยมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การให้คำชมเชย การยกย่องชมเชยในที่ประชุมใหญ่ การตีตประกาศพนักงานดีเด่นประจำปี การสัมภาษณ์ลงวารสารขององค์กร การมอบรางวัล โล่ เกียรติยศ เป็นต้น

## 5. ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา

### 5.1 ความหมายของสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา

ในการทำงานนั้นไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือพนักงาน ย่อมต้องมีการติดต่อสื่อสารและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน หากขาดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันแล้ว จะทำให้การดำเนินงานมีปัญหาและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ นักวิชาการได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาดังนี้

กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาว่า หมายถึง ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา

โสภณ พงศ์สุพัต (2547, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาว่า หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานติดต่อสื่อสารทั้งทางกิริยาและวาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งแสดงออกไปในลักษณะการเคารพเชื่อฟังและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ชาติรี รัตนคช (2548, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาว่า หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเอง มีความรู้ความสามารถ มีเหตุผล ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา

ธรรมศักดิ์ นิตะพัฒน์ (2548, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาว่า หมายถึง การติดต่อของพนักงาน ไม่ว่าจะกิริยาหรือวาจาที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความเข้าใจซึ่งกันและกันกับผู้บังคับบัญชา

ศักดิ์ชัย ลือภักดีสกุล (2548, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาว่า หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ของพนักงานกับผู้บังคับบัญชาในการปรึกษาปัญหาทั้งส่วนตัวและการทำงาน รวมถึงการเสนอแนวคิดในการทำงาน

ศศิธร อารีรักษ์ (2549, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาว่า หมายถึง การติดต่อระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน

สายฝน แฝ่วสูงเนิน (2549, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาว่า หมายถึง การติดต่อประสานงานกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานจนทำให้งานประสบความสำเร็จ

ดิบบิล (Dibble, 1999, p. 170) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาว่า หมายถึง การติดต่อสื่อสารกัน สามารถให้คำแนะนำเมื่อพนักงานเกิดปัญหา มีความยืดหยุ่นกันในการทำงาน ชมเชยเมื่อพนักงานทำดี ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนาตนเอง มีความเป็นกันเองสนุกสนาน

มิลโควิช, และนิวแมน (Milkovich, & Newman, 2005, p. 12) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาว่า หมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่ดี มีการติดต่อสื่อสารกัน ผู้บังคับบัญชาสามารถสอนงานและช่วยเหลือพนักงานได้

คอห์น, และไฟรด์แมน (Cohn, & Friedman, 2008, February 20) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาว่า หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บังคับบัญชามีความเอาใจใส่ดูแลพนักงาน ให้ความเคารพ เชื่อถือซึ่งกันและกัน และไว้วางใจในตัวพนักงาน

จากความหมายของสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาที่กล่าวมา สรุปได้ว่า สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีการติดต่อสื่อสารที่ดีต่อกัน มีความเคารพเชื่อฟัง สนับสนุน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จนทำให้งานประสบความสำเร็จ

## 5.2 การสร้างสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

สัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับพนักงานมีความสำคัญต่อการทำงาน เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ทำงานต่างๆ หากผู้บังคับบัญชาและพนักงานขาดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันแล้ว จะทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง นักวิชาการได้กล่าวถึงการสร้างสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับพนักงานดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 102 – 103) ได้กล่าวถึงการสร้างสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับพนักงานว่า ผู้ที่เป็นหัวหน้าควรมีความสามารถในการทำงาน และมีหน้าที่สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน ดังนี้

1. การทำงานมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย
2. ให้อิสระในการคิดแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน
3. ให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธากับงานที่ทำ
4. ให้รู้ถึงจุดมุ่งหมายของงานและจุดมุ่งหมายขององค์การ
5. ความสำเร็จของงานเป็นของทุกคน
6. สร้างความสัมพันธ์ให้ผู้ร่วมงานเกิดความรักความผูกพัน และศรัทธาต่อ

องค์การ

7. มอบหมายงานที่พนักงานพอใจสนใจและอยากทำ
8. ให้มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน
9. ให้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
10. การทำงานควรมาร่วมประชุมปรึกษาหารือกัน
11. ให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบและรักษาผลประโยชน์ของหมู่คณะ
12. ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 133 – 134) ได้กล่าวถึงการสร้างสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับพนักงานว่า การทำงานของผู้บริหารจะเน้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นพิเศษ เพราะเกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา ซึ่งจะต้องพยายามผูกพันจิตใจคนให้ได้ และปกติพนักงานจะไม่ค่อยกล้าพูดกับหัวหน้าบ่อย ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรจะต้องมีศิลปะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับพนักงานให้มาก คือ การทักทายผู้อื่นก่อนเป็นคนเปิดเผยไม่ปิดบัง มีความสุภาพ อ่อนโยน มีอารมณ์ขันและรักสนุก ยิ้มแย้มแจ่มใส ใจคอเอือกเอียน ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเป็นกันเองกับคนทุกๆ คน มีสีหน้า ดวงตาแจ่มใส เบิกบาน เป็นคนสงเคราะห์เกื้อกูล จำชื่อคนได้แม่นยำ มีความเสมอต้นเสมอปลาย ตั้งใจผูกคูกัยกับคู่สนทนา ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น มีบุคลิกภาพเป็นผู้นำทั้งทางกาย ทางวาจาและทางใจ ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ แก่พนักงานได้ดี ส่งเสริมสนับสนุนพนักงานเมื่อทำดี ไม่ตำหนิคนต่อหน้าผู้อื่น มีมิตรภาพ ห่วงใยพนักงานนอกเวลา งาน ไม่หลงตน หลงอำนาจ และเป็นคนชอบระแวงสงสัย ไม่ตัดสินใจขณะมีอารมณ์ และเลือกที่รักมักที่ชัง คำสั่งต้องชัดเจน และให้โอกาสแสดงความคิดเห็น มีความห่วงใยพนักงาน และสมาชิกในครอบครัว มีศีลธรรม และคุณธรรมประจำใจ

บรรยงค์ โดจินดา (2543, หน้า 373 – 374) ได้กล่าวถึงการสร้างสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับพนักงานว่า ผู้ที่เป็นผู้บริหารงานหรือผู้บังคับบัญชานั้น ควรมีความสามารถในการทำงาน และมีหน้าที่สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน ดังนี้

1. การบริหารงานมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น แก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน
2. ให้บุคลากรรู้จักมุ่งหมายของงานและเป้าหมายขององค์การ
3. ให้บุคลากรเกิดความรัก ความผูกพัน ความศรัทธาแก่องค์การ โดยผู้บังคับบัญชาพยายามกระทำให้พนักงานของตนมีทัศนคติที่ดีกับผู้บังคับบัญชาก่อน
4. มอบหมายงานที่พนักงานสนใจ พอใจที่จะปฏิบัติ
5. ให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความสำเร็จของงานว่าเป็นของทุกคน และให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
6. มีการให้ผลประโยชน์ร่วมกัน
7. มีการทำงานเป็นทีม ให้พนักงานรู้สึกรับผิดชอบและรักษาผลประโยชน์ของสมาชิก
8. ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน

พูลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 206 – 207) ได้กล่าวถึงการสร้างสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับพนักงานว่า พนักงานอยู่ในองค์การย่อมต้องการความปลอดภัยในอาชีพ ต้องการการยอมรับขององค์การ ต้องการความยุติธรรมที่องค์การจะให้ได้เสมอเหมือนผู้ร่วมงานคนอื่น ต้องการความแน่นอนในการทำงาน คือมีหลักเกณฑ์ นโยบาย กฎเกณฑ์ระเบียบ ขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม ดังนั้นการผูกสัมพันธ์กับพนักงานควรปฏิบัติดังนี้

1. ในการทำงานขององค์กร ควรกำหนดไว้ในนโยบาย เป้าหมาย แผนงานให้ชัดเจน และแจ้งให้พนักงานทราบถึงจุดประสงค์ เป้าหมายของงาน
2. มีการกำหนดอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรม เป็นที่พึงพอใจของทั้งผู้บริหารและพนักงาน
3. การสั่งงานควรทำอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะสั่งโดยลายลักษณ์อักษร หรือวาจา
4. ผู้บังคับบัญชาควรมีความซื่อสัตย์ต่อคำสั่งที่ส่งออกไปแล้ว
5. ผู้บังคับบัญชาควรมีความสามารถในการสอนงาน อธิบายงานได้อย่างชัดเจน สามารถเป็นที่ปรึกษาในการทำงานให้แก่พนักงานได้
6. ผู้บังคับบัญชาควรมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้อย่างชัดเจนและทั่วถึงกับพนักงานทุกคน เพื่อให้ทุกคนได้รับทราบความเคลื่อนไหวของงาน ขององค์กร
7. ในการทำงานควรมีความยืดหยุ่นในเรื่องกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือเวลาในการส่งงานบ้าง โดยพิจารณาถึงเหตุผลและความจำเป็น
8. ควรมีการใช้วินัยอย่างเสมอภาคกับพนักงานทุกคน ไม่ลำเอียง และถ้าจำเป็นต้องลงโทษ การลงโทษควรตั้งอยู่บนหลักของเหตุผล และควรใช้การลงโทษเพื่อกระตุ้นเตือน และให้ผู้ที่ถูกลงโทษเข้าใจเหตุและผลของการลงโทษ
9. ยอมรับในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือการให้เกียรติแก่ลูกน้อง ไม่ตำหนิติเตียนลูกน้องต่อหน้าคนอื่น
10. ดูแลทางด้านสวัสดิการที่ให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความสุข ความสะดวกความปลอดภัย และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
11. ผู้บังคับบัญชาควรมีความสามารถควบคุมอารมณ์ของตนให้ได้ เช่น ความโกรธ ความหลงตนเอง หลงในอำนาจยศศักดิ์ ความมีอคติต่อพนักงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้ไม่มีใครกล้าพูดความจริง ซึ่งทำให้เกิดผลเสียแก่องค์กรโดยส่วนรวมเป็นอย่างยิ่ง
12. ส่งเสริมให้กำลังใจแก่พนักงาน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ได้รับความยากลำบาก และปัญหาในการทำงานของพนักงาน
13. รู้จักให้รางวัลแก่พนักงาน เมื่อทำงานดี ทำงานสำเร็จ
14. รักษาผลประโยชน์ของพนักงาน สิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่พนักงานพึงมีพึงได้ ผู้บังคับบัญชาควรดูแลด้วยความเป็นธรรมและห่วงใย
15. มีความสามารถในการให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกแก่พนักงานได้
16. พึงเป็นและเปิดโอกาสให้พนักงานได้พูด ได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2549, หน้า 241 – 248) ได้กล่าวถึงการสร้างสัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับพนักงานว่า การมีมนุษยสัมพันธ์กับพนักงานเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาควรกระทำอย่างต่อเนื่อง เพราะพนักงาน คือ ผู้ทำงานต่างๆ โดยตรง หาก

ผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้พนักงานจงรักภักดีรักใคร่ได้จากใจจริง ผู้บังคับบัญชาจะประสบความสำเร็จในการทำงานและสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับพนักงานสรุปได้ดังนี้

1. รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรเป็นผู้ที่ใช้เหตุผลเป็นที่ตั้ง ไม่ใช่อารมณ์ในการพิจารณาเรื่องต่างๆ การตัดสินใจที่ดีควรขึ้นอยู่กับข้อมูล ข้อเท็จจริง ภายใต้หลักเหตุและผล อารมณ์ที่ผู้บังคับบัญชาควรควบคุมมีดังนี้

1.1 อย่าโมโหจนเฉียว ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเป็นคนเจ้าอารมณ์ขาดสติที่จะยับยั้งตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาโมโห ภิริยาทำทางคำพูดที่แสดงออกมาจะทำให้ภาพลักษณ์ของการเป็นผู้นำเสียหาย

1.2 อย่าหลงตัวเองเก่งกว่าคนอื่น ไม่มีใครเก่งหรือรู้ทุกเรื่อง ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรให้โอกาสและให้เกียรติพนักงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

1.3 อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น ผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการควบคุมงานอยู่แล้ว จึงไม่ควรแสดงอำนาจให้พนักงานรู้สึกกลัวอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดี ผู้บังคับบัญชาอาจใช้วิธีการบริหารด้วยพระเดชและพระคุณ คือใช้อำนาจเมื่อจำเป็น และมีเหตุมีผล ไม่ใช่อำนาจพร่ำเพรื่อหรือเกินกว่าเหตุ เพราะจะเป็นผลเสียมากกว่าผลดี

1.4 อย่าตัดสินใจเวลาโกรธ เพราะเวลาโกรธทำให้การตัดสินใจผิดพลาดและรุนแรงเกินกว่าเหตุ ขาดการไตร่ตรอง ขาดความรอบคอบ ขาดสติยังคิด ทำให้เกิดความเสียหายได้ง่าย

1.5 อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง แสดงความลำเอียง เข้าข้างพนักงานคนใดคนหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรให้ความเสมอหน้ากัน ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน ไม่ควรแสดงให้เห็นว่า พอใจพนักงานคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ

2. รู้จักส่งเสริมให้กำลังใจแก่พนักงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องคำนึงถึงความรู้สึกของพนักงานว่าต้องการการรับรู้และการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรกระทำดังต่อไปนี้

2.1 เอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นการศึกษาในมุมกลับ หากตนเองประสบเหตุการณ์หรืออยู่ในสถานการณ์เช่นนั้น จะรู้สึกอย่างไร ซึ่งการคิดเช่นนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นใจความทุกข์ยากและปัญหาของพนักงาน

2.2 แสดงความเชื่อมั่นในตัวพนักงาน เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องทำ ผู้บังคับบัญชาต้องส่งเสริมให้กำลังใจด้วยการให้คำแนะนำเท่าที่จำเป็น เพื่อให้พนักงานทำงานด้วยความภาคภูมิใจที่ได้รับความไว้วางใจ จะได้ทำงานให้อย่างเต็มที่

2.3 ไม่จู้จี้จุกจิก หยุ่มหยุิม การใช้กฎระเบียบโดยไม่จำเป็น ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เพราะผู้บังคับบัญชาที่สนใจในรายละเอียดกฎข้อบังคับมากเกินไป จะทำให้ลูกน้องรู้สึกรำคาญ และนอกจากจะทำให้เสียเวลาแล้ว ยังทำให้เสียกำลังใจของคนทำงานด้วย

2.4 ดูแลความยากลำบากในการทำงานของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดี ควรเอาใจใส่ให้ความสนใจได้ตาม ให้ความเห็นใจ เห็นความสำคัญ ด้วยการให้กำลังใจพนักงานเท่าที่จะทำได้ เช่น รับฟังปัญหา ชื่นชมมาฝาก เพื่อสร้างความประทับใจ

2.5 มีความจริงใจต่อพนักงาน อย่าแสสร้งแกล้งทำเป็นรักและเห็นใจหรือหลอกใช้งาน เพราะจะทำให้ลูกน้องขาดความเชื่อถือ ศรัทธา

3. รู้จักยกย่องชมเชยให้บำเหน็จความชอบ การยกย่องชมเชยเป็นการตอบแทนน้ำใจของพนักงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาอาจสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานได้ดังนี้

3.1 ยกย่องชมเชยเมื่อพนักงานทำดี ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักชมเชยกยกย่องพนักงานตามโอกาสอันสมควร เป็นการยอมรับในความดีงามของพนักงานและชมเชยเพื่อให้เกิดเกียรติทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ผู้บังคับบัญชาให้กำลังใจ

3.2 แสดงความยินดีในความสำเร็จของพนักงาน เมื่อพนักงานประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ได้เงินเดือนขึ้นเป็นกรณีพิเศษ หากผู้บังคับบัญชาแสดงความยินดีกับความสำเร็จของพนักงาน ย่อมรู้สึกภูมิใจ ดีใจ ที่มีผู้เห็นความสำคัญ

3.3 บำเหน็จความชอบหรือรางวัล เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจ ก่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร

4. หลีกเลี่ยงการขู่บังคับ การข่มขู่เป็นการกระทำที่บีบคั้นจิตใจให้เกิดความรู้สึกคับแค้นกดดันหรือเกิดความกลัวจนไม่อยากทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่ดีไม่ควรใช้วิธีขู่บังคับตลอดเวลา

5. ชี้แจงความเคลื่อนไหวของงานให้ทราบ ผู้บังคับบัญชาควรหมั่นประชุมชี้แจงนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงานและปัญหาต่างๆ ให้พนักงานได้ทราบความเคลื่อนไหวตลอดเวลา เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การทุกคนจะได้ให้การช่วยเหลือสนับสนุนและแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยกัน

6. รักษาผลประโยชน์ของพนักงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรรักษาและต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของพนักงาน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ เป็นการแสดงน้ำใจให้เห็นถึงความหวังดีของผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานรู้สึกชื่นชมยินดีที่ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่

จากแนวคิดเรื่องการสร้างสัมพันธ์ภาพของผู้บังคับบัญชากับพนักงานสรุปว่าในการบริหารงานผู้บังคับบัญชาควรสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน คือ ควรให้พนักงานรู้สึกมุ่งหมายของงานและเป้าหมายขององค์การ เกิดความรัก ความผูกพัน ความศรัทธาแก่องค์การ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรมีความสามารถในการสอนงาน และสามารถอธิบายได้ชัดเจน ควรมีความซื่อสัตย์ต่อคำสั่ง รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง ยกย่องให้เกิดเกียรติแก่พนักงาน มีความสุภาพอ่อนโยน มีความเสมอภาคแก่ทุกคน เพราะจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

## 6. ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน

### 6.1 ความหมายของสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน

การทำงานต้องมีการประสานงานกันระหว่างผู้ร่วมงาน จึงจะสามารถทำงานสำเร็จได้ ดังนั้นในการทำงานควรมีความจริงใจ และควรให้ความช่วยเหลือกัน นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานไว้ดังนี้

กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า หมายถึง ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร เพื่อมุ่งให้เกิดความร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและกัน

วิภาพร มาพบสุข (2543, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า หมายถึง การรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือสมานฉันท์ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรที่มุ่งหมายให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

ปราณี งามสุต, และจำรัส ดั่งสุวรรณ (2545, หน้า 74) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกัน ทำให้ดำรงชีวิตร่วมกันอย่างราบรื่นทั้งในเวลาทำงานและนอกเวลาทำงาน หรือทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจในทุกๆ ด้าน

ชนิภา งามวิจิตวงศ์ (2548, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า หมายถึง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือเกื้อกูล ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และรับผิดชอบในงานร่วมกัน

ชาติรี รัตนคช (2548, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า หมายถึง เพื่อนร่วมงานมีความสมัครสมานสามัคคี ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการเข้าร่วมกิจกรรมสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน

สมพร สุทัศนีย์ (2548, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความรักใคร่ชอบพอ ความร่วมมือร่วมใจในการทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย

สุพร เจตีย์ (2548, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นกิริยา วาจาท่าทางต่างๆ ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความเข้าใจ และสามารถร่วมปฏิบัติงานด้วยกันได้เป็นอย่างดี

ศศิธร อารีรักษ์ (2549, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า หมายถึง การติดต่อระหว่างผู้ร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน

สายฝน แฉ้วสูงเนิน (2549, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า หมายถึง การติดต่อประสานงานกันระหว่างเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน ภายในหรือต่างหน่วยงาน รวมถึงภายในและภายนอกเวลางาน

เบนตัน (Benton, 1995, p. 4) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดระหว่างบุคคลทั้งในองค์การหรือส่วนบุคคล ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

จอร์จ, และจอห์น (George, & Jones, 2000, p. 223) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า หมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการฟังพาดภัยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น

ไฮแอม (Hiam, 2003, p. 6) ได้ให้ความหมายของสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนหรือมากกว่านั้นที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน มีความเชื่อถือกัน ให้ความสำคัญ และสามารถทำงานเป็นกันได้

จากความหมายของสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานที่กล่าวมา สรุปได้ว่า สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารกันระหว่างผู้ร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสนิทสนม มีความจริงใจต่อกันทั้งภายในและภายนอกเวลางาน

## 6.2 การสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน

ในการทำงานของทุกองค์การย่อมมีการทำงานร่วมกัน การที่พนักงานจะทำงานร่วมกันได้นั้น ต้องมีการสื่อสารและต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน งานที่ทำจึงจะมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นพนักงานทุกคนควรสร้างสัมพันธไมตรีอันดีต่อกัน นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 103) ได้กล่าวถึงการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า การทำงานร่วมกันในหมู่เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในองค์การเดียวกัน จำเป็นต้องมีการสร้างสัมพันธไมตรีต่อกัน เพื่อจะได้ทำงานด้วยกันได้ดีผู้ที่อยู่ในองค์การได้นานๆ มีความผูกพันต่อองค์การ มีความศรัทธาและจงรักภักดีต่อองค์การ จึงต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานดังนี้

1. เมื่อเพื่อนพูดให้รับฟังด้วยความเต็มใจไม่ใช่อารมณ์ในการตัดสินความคิด
2. ให้ความเป็นกันเองและเป็นมิตร
3. ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ โดยไม่มีความอิจฉาริษยา
4. อย่าแสดงตนว่าเหนือกว่าเพื่อนร่วมงาน

5. มีความจริงใจและเสมอต้นเสมอปลายในการติดต่อกัน
6. ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีทุกข์ร้อน
7. มีโอกาสในการพบปะสังสรรค์นอกเวลาทำงาน
8. ยิ้มแย้มแจ่มใสและเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน
9. ไม่โยนความผิดหรือชดทอดความผิดให้กับเพื่อนร่วมงาน
10. ใจกว้างและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 137 – 138) ได้กล่าวถึงการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า ในการทำงานขององค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ ต้องมีผู้ร่วมงานและความเกี่ยวข้องกัน ในการทำงานร่วมกันจะต้องประสานงาน และร่วมมือกันอยู่เสมอ จึงจะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จด้วยดี การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานควรแสดงความคุ้นเคย ไว้เนื้อเชื่อใจ ให้เกียรติ รับฟังความคิดเห็น เป็นผู้ให้ตามโอกาสอันควร มีความจริงใจต่อกัน ช่วยเหลือเมื่อเพื่อนมีความเดือดร้อน พบปะสังสรรค์เมื่อมีโอกาสอันสมควร ไม่นินทาว่าร้ายเพื่อนทั้งต่อหน้าและลับหลัง เก็บความลับของเพื่อนได้ดี มีความสุขุมรอบคอบ และอดทน มีเจตคติเป็นประชาธิปไตย มีใจกว้างขวาง มีความเสมอต้นเสมอปลายอยู่เสมอ ยกย่องชมเชยเพื่อนในโอกาสอันควร ยอมรับและให้ความสำคัญเพื่อนร่วมงาน ไม่ก่อศัตรู และสร้างปัญหาขัดแย้ง ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นแก่เพื่อนตามโอกาส ร่วมมือและช่วยเหลือเพื่อนในการทำงาน

บรรยงค์ โตจินดา (2543, หน้า 374) ได้กล่าวถึงการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า เพื่อนร่วมงานมีความสำคัญต่อการทำงาน เพราะในการทำงานมีการประสานงานร่วมกัน ไม่สามารถทำงานเพียงลำพังได้ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ พนักงานในองค์กรควรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ดังนี้

1. แสดงความเป็นมิตรกับทุกคน สนใจผู้อื่น ให้ความเข้าใจผู้อื่นอย่างจริงจัง
2. มีความจริงใจที่จะทำให้ผู้อื่นกระตือรือร้นในการทำงาน
3. แสดงตัวเป็นผู้ฟังที่ดี กระตุ้นผู้อื่นให้พูดถึงตัวเอง และถ้าจะพูดให้พูดแต่เรื่อง  
ที่ผู้อื่นสนใจ
4. พยายามทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ และควรทำด้วยความจริงใจ
5. มีความสุภาพอ่อนน้อม ต่อมตคน และเกรงใจผู้อื่น ให้เกียรติ และยกย่อง  
ชมเชยผู้อื่น
6. พยายามปรับปรุงจุดที่ตัวเองบกพร่องก่อนเสมอ
7. สร้างบรรยากาศแห่งความสัมพันธที่ดี

พูลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 207 – 209) ได้กล่าวถึงการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า เพื่อนร่วมงานมีความสำคัญมากอีกกลุ่มหนึ่งที่ต้องพึงพาอาศัยทั้งในเรื่องการทำงาน และเรื่องส่วนตัว การทำงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ก็ด้วยสัมพันธภาพของกลุ่มเพื่อน

ร่วมงาน เพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลสูงมากในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการผูกสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ควรปฏิบัติดังนี้

1. มีความจริงใจต่อเพื่อนทั้งต่อหน้าและลับหลัง พยายามเข้าใจปัญหาของกันและกัน ช่วยเหลือเพื่อนโดยไม่หวังผลตอบแทน
  2. ให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการทำงาน ช่วยทำงานในส่วนที่รับผิดชอบ โดยไม่ชักช้า พยายามเข้าใจปัญหาและเห็นว่าปัญหาทั้งของเพื่อนและของตนเองเป็นปัญหาเดียวกัน
  3. ไม่ขัดท้อความผิดให้เพื่อน ในการทำงานร่วมกันจะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน
  4. ยอมรับในศักดิ์ศรีและให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน
  5. ให้ความสนใจในตัวเพื่อนอย่างจริงใจ ควรเปิดฉากทักทายก่อนเป็นการแสดงตัวอย่างเปิดเผย เป็นการให้เกียรติเพื่อน ให้ความสำคัญต่อเพื่อน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ
  6. ยอมรับในความเป็นเช่นนั้นของเพื่อน คือยอมรับว่าคนแต่ละคนย่อมมีส่วนดี และส่วนเสียปะปนกันอยู่ในตัวของแต่ละคน เพียงแต่พยายามใช้ประโยชน์จากส่วนดีของบุคคลนั้นให้มากที่สุด
  7. เข้าใจความต้องการและไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน ไม่ถูกเหยียดหยามเพื่อนร่วมงาน ไม่ทำตัวเหนือกว่าเพื่อน ๆ พยายามทำตนเป็นผู้ให้มากกว่าเป็นผู้รับ
  8. มีความเสมอต้นเสมอปลาย ในการทำงานในองค์กรแต่ละคนอาจมีฐานะบทบาทในองค์กรแตกต่างกัน การรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานได้จะส่งผลให้ได้รับความร่วมมืออย่างดีในการปฏิบัติงาน
  9. สนใจในสิ่งที่เพื่อนพูด และพูดในสิ่งที่เพื่อนสนใจ วิธีการเหล่านี้เป็นการให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมสนทนา และก่อให้เกิดความรู้สึกทางบวกในการที่จะเชื่อมมิตรไมตรีต่อไป
  10. ยิ้มและมีอารมณ์ขันตามควรแก่กาลเทศะ
  11. มีมารยาทต่อเพื่อน ๆ ในการติดต่อ การสนทนา การขอความร่วมมือ โดยเฉพาะกับเพื่อนที่อยู่ในฐานะบทบาทต่างกัน
  12. ให้ความรักและความเคารพนับถือในความคิด การกระทำ
  13. มีคุณธรรมในการติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อน เช่น การมีเมตตา กรุณา การให้ความช่วยเหลือ
  14. มีความซื่อสัตย์ต่อเพื่อน
- สมพร สุทัศนีย์ (2548, หน้า 339 – 340) ได้กล่าวถึงการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ก็คล้ายกับการสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่นในสังคม ซึ่งมีดังนี้

1. รู้จักตนเอง และกล้าเป็นตัวของตัวเอง
  2. ศึกษาธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน เพื่อจะได้เข้าใจว่าเพื่อนร่วมงานมีความต้องการและความรู้สึกอย่างไร
  3. ยอมรับว่าเพื่อนร่วมงานมีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย
  4. พยายามสังเกตความต้องการและความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน
  5. ศึกษาสังคม วัฒนธรรมขององค์กรที่อาศัยอยู่ ยอมรับและยึดถือมาตรฐานตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กรนั้น และพร้อมที่จะปฏิบัติตาม
  6. ยอมรับในศักดิ์ศรีและให้เกียรติเพื่อนร่วมงานตามควรแก่ตำแหน่งและฐานะ
  7. แสดงความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน
  8. แสดงความเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส ไม่หยิ่งจองหอง
  9. มีอารมณ์ขันตามควรแก่กาลเทศะ
  10. เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ เช่น ให้ความรัก ให้ความเคารพนับถือ ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน
  11. มีศิลปะในการพูดกับเพื่อนร่วมงาน เช่น พูดในสิ่งที่เพื่อนร่วมงานพอใจ พูดจาไพเราะอ่อนหวาน เป็นต้น
  12. มีมารยาทในการติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
  13. อาศัยหลักคุณธรรมในการติดต่อสัมพันธ์
- จากแนวคิดเรื่องการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานสรุปได้ว่า เพื่อนร่วมงานมีความสำคัญต่อการทำงาน เพราะการทำงานจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ พนักงานในองค์กรควรแสดงความเป็นมิตร ความจริงใจ มีความสุภาพ อ่อนน้อม ถ่อมตน ให้เกียรติ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเพื่อนในการทำงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความสุขในการทำงาน เกิดความสามัคคี และทำงานได้บรรลุเป้าหมายอีกด้วย

## 7. ด้านความก้าวหน้า

### 7.1 ความหมายของความก้าวหน้า

ในการทำงานของพนักงาน นอกจากแรงจูงใจที่เป็นตัวเงินแล้ว พนักงานยังต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีศักยภาพ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าไว้ดังนี้

ยงยุทธ โพธิ์ทอง (2546, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าว่า หมายถึง โอกาสที่พนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีตำแหน่งงานหรือระดับที่สูงขึ้น

เสนาะ ดิเยาว์ (2546, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าว่า หมายถึง การทำงานนานๆ เงินเดือนหรือค่าจ้างสูงขึ้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นหรือสถานะภายในงานที่ทำดีขึ้น

กนอมทรัพย์ สกฤททอง (2547, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าว่า หมายถึง ความก้าวหน้าในตำแหน่งปัจจุบัน การเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมกับคุณสมบัติของพนักงาน และโอกาสที่จะก้าวหน้าของตำแหน่งที่ปฏิบัติงานในอนาคต

โสภณ พงศ์สุพัต (2547, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าว่า หมายถึง การที่บุคลากรได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ตลอดจนมีโอกาสได้รับการอบรม ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตน

ธรรมศักดิ์ นิตะพัฒน์ (2548, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าว่า หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นสูงขึ้นของพนักงาน การมีโอกาสได้ศึกษาต่อ เพื่อแสวงหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ฤกษ์ชัย พื้นทองคำ (2548, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าว่า หมายถึง การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น ตลอดจนได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนพิเศษ รวมทั้งโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้

วันทนา อภิรักษ์ชิต (2548, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าว่า หมายถึง การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน

สุพร เจริญ (2548, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าว่า หมายถึง การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมได้มากขึ้น การมีโอกาสพัฒนาตนเอง

ศศิธร อารีรักษ์ (2549, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าว่า หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสได้รับการแต่งตั้ง โยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งภายในหน่วยงานที่มีชั้นยศสูงขึ้น หรือการมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

สายฝน แฉ่วสูงเนิน (2549, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าว่า หมายถึง การมีโอกาสในการศึกษาเรียนรู้และการมีโอกาสในความรับผิดชอบในหน้าที่การงานในระดับที่สูงขึ้น

กรมแรงงานสหรัฐอเมริกา (The U.S. Department of Labor, 2008, March 7) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าว่า หมายถึง การมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีเงินเดือนเพิ่มขึ้น และมีการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้มีการยอมรับ

ฮิลดีแบรนต์ (Hildebrand, 2008, March 7) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าว่า หมายถึง การได้รับการส่งเสริมจากภายในฝ่ายหรือภายในองค์กรให้ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

จากความหมายของความก้าวหน้าที่กล่าวมา สรุปได้ว่าความก้าวหน้า หมายถึง การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ได้รับเงินเดือนสูงขึ้นอย่างเป็นทางการ และมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

## 7.2 การวางแผนสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง

ในการเลื่อนตำแหน่งควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า หากตำแหน่งไหนว่างจะได้พิจารณาได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากการเลื่อนตำแหน่งเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของพนักงาน ควรมีความละเอียด รอบคอบ ในการพิจารณา เพื่อการดำเนินงานจะได้ราบรื่น รวดเร็ว และมีความยุติธรรม มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการวางแผนสำหรับการเลื่อนตำแหน่งไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรันนท์ (2542, หน้า 199 – 201) ได้กล่าวถึงการวางแผนสำหรับการเลื่อนตำแหน่งว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนในการจัดการด้านบุคลากรของทุกองค์กร เพราะกิจกรรมนี้จะเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานภายในองค์กร การเลื่อนตำแหน่งโดยมิได้พิจารณาอย่างรอบคอบอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานขึ้นได้ในอนาคต ดังนั้นผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่งต้องทำการวางแผนการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีหลักการ ชัดเจน เป็นระบบ รอบคอบ และรัดกุม โดยทำการพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. นโยบาย แต่ละองค์กรต้องมีการกำหนดนโยบายการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนว่าในแต่ละตำแหน่งต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร มีความรู้ทักษะและประสบการณ์อะไรบ้างในการปฏิบัติงาน มีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งนั้นๆ อย่างไร เมื่อตำแหน่งงานนั้นว่างลงจะได้ทำการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงานได้

2. โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง กำหนดขั้นตอนและแนวทางที่บุคคลจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นของงาน อาวุโส และความสามารถ โดยกำหนดเป็นมาตรฐานอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับพนักงานทุกคนที่มีโอกาส และไม่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งตามมาในอนาคต

3. การคัดเลือกและพิจารณา การคัดเลือกและการพิจารณบุคคลที่เหมาะสมจะอาศัยข้อมูลจากประวัติของบุคลากร เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถ ความประพฤติ และการประเมินผลการทำงาน นอกจากนี้การคัดเลือกสามารถกระทำได้โดยการพิจารณาจากบุคคลภายในหรือคัดเลือกจากบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา การที่บุคคลสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งงานปัจจุบัน หรือเป็นบุคคลที่เหมาะสมที่สุดในการเลื่อนตำแหน่ง มิได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะสามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้เหมาะสม การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่องค์กรนำมาใช้ในอนาคต ซึ่งปัจจุบันหลายองค์กรได้นำระบบการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมาประยุกต์ เพื่อให้บุคคลมีความพร้อมที่จะทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นทันทีที่ได้รับการแต่งตั้ง ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่เสียจังหวะ

ถึงแม้การเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งในหลายองค์กร แต่ก็ก็เป็นกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือปัญหาการดำเนินงานขึ้น ดังนั้นผู้ที่มิหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง โดยเฉพาะนักบริหารทรัพยากรบุคคลในฐานะผู้เชี่ยวชาญในงาน

บุคลากร สมควรต้องกำหนดแนวทางในการเลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาความเหมาะสมและความยุติธรรมเป็นสำคัญ

บรยองค์ โดจินดา (2543, หน้า 233 – 234) ได้กล่าวถึงการวางแผนสำหรับการเลื่อนตำแหน่งว่า การวางแผนสำหรับการเลื่อนตำแหน่งมีดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย ควรบ่งบอกให้ชัดเจนถึงตำแหน่งที่ว่างในองค์การ คุณสมบัติของผู้มาทำหน้าที่
2. แนวทางในการเลื่อนตำแหน่งที่ทำหน้าที่แทนตำแหน่งว่าง ควรมีการกำหนดลำดับงานที่ชัดเจน
3. วิธีการคัดเลือกและพิจารณาควรกำหนดให้เป็นแนวทางเดียวกัน คืออาศัยจากผลการประเมินการทำงานและประวัติการทำงาน ซึ่งต้องมีความยุติธรรมเพราะจะมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน
4. การใช้วิธีอบรมและพัฒนา จะเป็นการช่วยให้องค์การไม่ขาดบุคลากร เมื่อมีความต้องการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
5. การเลื่อนตำแหน่ง แสดงถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จของงานที่มอบหมายให้ มี 4 ประเภทดังนี้
  - 5.1 การเลื่อนตำแหน่งในสายวิชาชีพเดิม เมื่อมีตำแหน่งว่างและเมื่อมีการขยายงาน
  - 5.2 การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายวิชาชีพ เป็นการแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่งอื่นในระดับสูงกว่าเดิม เมื่อบุคลากรมีคุณสมบัติเหมาะสมหรือเมื่อตำแหน่งต้น
  - 5.3 การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร อาจเกิดขึ้นจากตำแหน่งว่างลงหรือเกิดจากการขยายงานก็ได้ แต่ต้องคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม
6. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน คือ ชื่อตำแหน่งเดิมแต่เลื่อนระดับขึ้นพร้อมกับปรับเงินเดือนให้

เสนาะ ดิยาวี (2543, หน้า 135 – 136) ได้กล่าวถึงการวางแผนสำหรับการเลื่อนตำแหน่งว่า ในบางองค์การไม่มีการวางแผนว่าจะเลื่อนตำแหน่งพนักงานอย่างไร เมื่อมีตำแหน่งว่างเกิดขึ้นก็จะเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขึ้นมาดำรงตำแหน่งแทน การกระทำดังกล่าวนับว่าเป็นการเสี่ยงต่อการเลือกคนผิด เพื่อให้การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างถูกต้อง แผนงานสำหรับการเลื่อนตำแหน่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ

1. นโยบาย ในการกำหนดนโยบายจะต้องแสดงไว้อย่างชัดเจนว่า เมื่อเกิดมีตำแหน่งว่างขึ้น องค์การจะบรรจุจากบุคคลภายในหรือภายนอกองค์การเข้ามาแทนที่ตำแหน่งนั้น ผู้จะเข้ามาดำรงตำแหน่งแทนควรมีพื้นฐานความรู้ระดับใด จากผู้ที่จบมหาวิทยาลัยหรือผู้ที่มีประสบการณ์มานาน และได้การอบรมมาแล้ว และควรระบุด้วยว่าจะต้องมาจากหน่วยงานใด

2. คู่ทางในการเลื่อนตำแหน่ง ได้แก่ ลำดับงานที่จะนำไปสู่ตำแหน่งที่ว่างลง ควรจะมีการบันทึกไว้อย่างสมบูรณ์ เพื่อจะนำไปเป็นแนวทางในการเลื่อนตำแหน่ง

3. การคัดเลือกและการพิจารณา โดยปกติอาศัยการประเมินการปฏิบัติงาน และ ประวัติการทำงาน ได้แก่ การศึกษา ประสบการณ์ ความชำนาญ ความสามารถ และความประพฤติ ซึ่งได้จากประวัติบันทึกของแต่ละคน การคัดเลือกอาจคัดจากพนักงานในองค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือคัดจากบุคคลที่สมัครจะเข้าทำงานในตำแหน่งนั้น

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา การฝึกอบรมคนนั้นนับว่าเป็นการลงทุนอย่างหนึ่ง ซึ่งช่วยให้องค์กรไม่ขาดแคลนบุคคล เมื่อต้องการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ในกรณีนี้จะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติของคนที่ต้องการเป็นจำนวนของงานที่มีอยู่และปริมาณงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

5. วิธีการในการคัดเลือก เรื่องการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกที่จะทำให้ได้คนเหมาะสมเข้ามาแทนตำแหน่งที่ว่างลง และอีกอย่างหนึ่งมีผลโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจของคนอื่นๆ ด้วย การกำหนดวิธีการจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์ที่ดี

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 214) ได้กล่าวถึงการวางแผนสำหรับการเลื่อนตำแหน่งว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปด้วยความเหมาะสม ฉะนั้นควรมีการกำหนดแนวทางการวางแผนสำหรับการเลื่อนตำแหน่งดังนี้

1. นโยบาย ในการกำหนดนโยบายควรบ่งบอกอย่างชัดเจน เมื่อเกิดมีตำแหน่งว่างในองค์กรว่าจะบรรจุทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งสรรหาภายนอกหรือแหล่งสรรหาภายใน และบ่งบอกถึงคุณสมบัติของผู้ที่จะมาแทนอย่างชัดเจน

2. แนวทางในการเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง ลำดับงานในองค์กรควรมีความชัดเจน เมื่อมีตำแหน่งว่างลงจะทำให้สามารถมองเห็นแนวทางในการเลื่อนตำแหน่ง

3. การคัดเลือกและการพิจารณา โดยทั่วไปจะอาศัยผลการประเมินการปฏิบัติงานและประวัติการทำงาน

4. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้องค์กรไม่ขาดแคลนบุคลากร เมื่อต้องการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

5. วิธีการคัดเลือก การคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งที่ว่างนั้นมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ฉะนั้นควรกำหนดวิธีการคัดเลือกที่ดี

จากแนวคิดเรื่องการวางแผนสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง สรุปได้ว่าการเลื่อนตำแหน่งควรมีการวางแผน โดยมีการกำหนดนโยบายให้ชัดเจนว่าต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติอย่างไร เป็นบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร นอกจากนี้แนวทางในการเลื่อนตำแหน่งก็ควรมีการกำหนดขั้นตอนการเลื่อนตำแหน่งและลำดับงานที่เป็นมาตรฐานชัดเจน การคัดเลือกและการ

พิจารณาจะอาศัยการประเมินการทำงานและประวัติการทำงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็น การเตรียมความพร้อมของพนักงาน เมื่อมีความต้องการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น วิธีการคัดเลือก ควรมีการกำหนดวิธีการคัดเลือกที่ดี เพราะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน หากมี การวางแผนสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมแล้ว จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็ม ความสามารถและอยากทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่างๆ เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ พอสรุปเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาได้ดังนี้

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ ต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานทุกปัจจัยโดยให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายการบริหารของบริษัท ความสัมพันธ์กับ หัวหน้างาน ชีวิตส่วนตัว ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ตำแหน่ง งาน ผลสำเร็จในการทำงาน โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ลักษณะของงานที่ทำ และการยอมรับจากผู้อื่น

วัฒนา ศรีสม (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานและความ ผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่งเสริมการขายสินค้าอุปโภคและบริโภคของ บริษัท ไบโอ คอนซูเมอร์ จำกัด พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและ แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจ้าง ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ด้านความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและ สวัสดิการ ด้านสถานภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และแรงจูงใจด้านปัจจัย จูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าใน การทำงาน ด้านความเจริญเติบโตในตนเองและอาชีพ มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อ องค์กร ส่วนความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรปัจจัย อื่นๆ ได้แก่ อายุต่างกัน สถานภาพการสมรสต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน อายุการทำงาน ต่างกัน สังกัดต่างกัน อัตราเงินเดือนต่างกัน โบนัสและค่าตอบแทนอื่นๆ ต่างกัน ไม่พบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โสภิตา เฟื่องทอง (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจำนวน 246 คน พบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจในกลุ่มปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตในระดับมาก

และให้ความสำคัญปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในระดับปานกลาง ดังนี้ ปัจจัยที่รักษา  
 สุขลักษณะจิตที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับ  
 เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน นโยบายและการบริหารตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับ  
 หัวหน้างาน การบังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น และให้ความสำคัญในระดับ  
 ปานกลาง ได้แก่ สภาพการทำงานและค่าตอบแทน ส่วนปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน  
 พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำและความ  
 รับผิดชอบในหน้าที่การงาน และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านการยอมรับยกย่องและ  
 ชมเชยจากผู้อื่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

อรัญญา เจริญกุล (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของ  
 พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยเก็บข้อมูล  
 จากพนักงานทุกคนจำนวน 150 คน พบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้น  
 ในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้  
 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ  
 นับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สำหรับปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ พนักงานให้  
 ให้ความสำคัญโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้  
 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสภาพการทำงาน  
 ด้านเรื่องส่วนตัว ด้านนโยบายและการบริหารหน่วยงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

กุสุมา จ้อยช้างเนียม (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของ  
 พนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย  
 ในสำนักงานใหญ่จำนวน 370 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย  
 มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงและมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงานอันเป็นปัจจัยที่มี  
 ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจของพนักงานมีความแตกต่างกันเมื่อ  
 เปรียบเทียบตามอายุ อายุงาน และรายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อ  
 เปรียบเทียบตามเพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน ส่วน  
 ปัจจัยด้านงาน 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน  
 ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในรายได้และสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อม  
 ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย  
 สำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมใจ ชูติปาโร (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของแรงงาน  
 ไทยในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่เยือกแข็ง ในจังหวัดสมุทรสาคร กลุ่มตัวอย่าง  
 จำนวน 330 คน พบว่าแรงงานไทยระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญเฉลี่ยโดยรวมต่อปัจจัยจูงใจที่  
 เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญปัจจัยความสำเร็จของงานเป็น  
 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ดังนี้ ลักษณะและขอบเขตของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ และโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สำหรับปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะจิตให้ความสำคัญเฉลี่ยโดยรวมในระดับมาก โดยมีการให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ตามลำดับดังนี้ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความเป็นอยู่ในชีวิตส่วนตัว และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และมีความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ตามลำดับดังนี้ ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น ตำแหน่งที่ทำอยู่ในปัจจุบัน สภาพการทำงาน สวัสดิการและค่าตอบแทน สำหรับปัญหาต่อปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานมีระดับของปัญหาเฉลี่ยโดยรวมในระดับปานกลาง ได้แก่ ความก้าวหน้าและโอกาสก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน ส่วนปัญหาต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตมีระดับของปัญหาเฉลี่ยโดยรวมในระดับน้อย ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน

กิตติคุณ รัชฎาภมาศ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของวิศวกรในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 307 คน พบว่าในปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน วิศวกรให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมาก ในด้านผลการสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ด้านลักษณะของงานที่ทำ และวิศวกรให้ความสำคัญในระดับมากแต่วิศวกรมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน วิศวกรให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมากในด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านตำแหน่งงาน วิศวกรให้ความสำคัญในระดับมากแต่วิศวกรมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในด้านค่าตอบแทน

มัทรินทร์ สำเนียงดี (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัท โอกิ พรินซ์ (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดลำพูน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านค่าตอบแทน ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัท ด้านการบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับพนักงานเฉพาะพนักงานที่มีผู้ได้บังคับบัญชา ด้านตำแหน่งงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน ด้านการยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่น ด้านความสำเร็จในการทำงาน ส่วนปัญหาในการปฏิบัติงานสาม

อันดับแรก ได้แก่ ไม่มีการกำหนดการเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจน ไม่มีความมั่นคง ไม่มีการกำหนดความรับผิดชอบให้ชัดเจน

บุษบงค์ ภูเก้าจัด (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ลีโอ ฟู้ดส์ จำกัด กลุ่มตัวอย่างจำนวน 222 คน พบว่าพนักงานที่ทำงานในบริษัท ลีโอ ฟู้ดส์ จำกัด ให้ความสำคัญต่อปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการได้รับการยอมรับในความสามารถและได้รับการยกย่องนับถือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านโอกาสในการเจริญเติบโต ตามลำดับ ส่วนปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานพนักงานให้ความสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงานและด้านชีวิตส่วนตัว ตามลำดับ และให้ความสำคัญในระดับปานกลางกับปัจจัยด้านตำแหน่งงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น ตามลำดับ

ปิยะฉัตร สุวิทย์ศึกษาดานนท์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท นิมชีเส็งลิสมิ่ง จำกัด กลุ่มตัวอย่างจำนวน 244 คน ผลการศึกษาพบว่า ในด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานที่มีผลต่อการทำงานในระดับสำคัญมาก คือ ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ส่วนด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านการได้รับความรับผิดชอบและด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีผลในระดับสำคัญปานกลาง ส่วนปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจที่มีผลต่อการทำงานในระดับสำคัญมากคือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงานและด้านเรื่องส่วนตัว ส่วนปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านสภาพการทำงานที่มีผลต่อการทำงานในระดับสำคัญปานกลาง สำหรับปัญหาในการทำงานด้านลักษณะที่ปฏิบัติ ผลสำเร็จในการทำงาน การได้รับความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการบริหารของบริษัท ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สภาพการทำงาน และเรื่องส่วนตัว มีปัญหาในระดับปานกลาง ยกเว้นปัญหาด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีปัญหาระดับน้อย

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

คราว (Crow, 1990, abstract) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจโดยใช้ทฤษฎีของแมคเคลลีแลนด์ (McClelland) ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำของวิทยาลัยต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำวิทยาลัยทั้งกลุ่มมีความต้องการ / แรงจูงใจเหมือนๆ กันคือ มีความต้องการอำนาจสูงสุด มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลรองลงมา และมีความมุ่งสัมพันธ์น้อย ทั้งนี้เป็นเพราะผู้นำวิทยาลัยเป็นผู้นำ

ระดับสูง ส่วนระดับความต้องการนั้น จะมีความแตกต่างกันในระดับของความต้องการอำนาจ และความต้องการสัมฤทธิ์ผล และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการทั้ง 3 อย่างนี้กับภูมิหลังหรือคุณสมบัติส่วนตัวของผู้เฝ้า

เครช (Krahe, 1991, abstract) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทักษะที่เป็นจริง และทักษะตามที่รับรู้ของผู้จัดการบริษัทประกันชีวิตและทรัพย์สิน สำหรับในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานได้พอประมาณ แต่ก็มีผลที่เยงและเชื่อถือได้และไม่พบความแตกต่างในเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ระหว่างผู้จัดการชายและหญิง

ฟาริเนลลี (Farinelli, 1992, abstract) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการโฆษณา จำนวน 14 บริษัท พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเกิดจากการได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม และได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาทักษะในวิชาชีพด้วยการจัดฝึกอบรมแก่พนักงานทุกคน ใช้การสื่อสารแบบเปิด สร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความสนุกสนานตื่นเต้นในการทำงาน ให้สิทธิอำนาจแก่พนักงานตามสมควร ชื่นชมยินดีกับความสำเร็จในการสร้างผลงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรท่ามกลางปัญหาทางเศรษฐกิจที่กดดันอยู่

ไวท์ (Wright, 2001, abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยศึกษาการจูงใจในบริบทของหน่วยงานของรัฐบาล ผลการศึกษาพบว่า การทำงานในสภาพโดยทั่วไปในหน่วยงานของรัฐบาลจะมีองค์ประกอบคือ เป้าหมายขององค์กร ความขัดแย้ง ระเบียบข้อบังคับต่างๆ และเป้าหมายที่พิเศษเฉพาะของแต่ละองค์การ ซึ่งโดยรวมองค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญของการทำงานในระดับมาก และผลการศึกษาพบอีกว่า กรอบของเหตุผลที่หนักแน่นจะมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการทำงานขององค์กรในอนาคต ซึ่งจะสามารถเป็นพลังพิเศษที่เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและเพิ่มผลผลิตขององค์กรของรัฐบาลได้

มารีน (Maren, 2002, abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจกับการสำรวจงานที่ทำและการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในที่ทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ทักษะ ลักษณะงาน ความแตกต่างของงาน สิทธิส่วนบุคคล การสะท้อน สภาพการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน และค่าตอบแทน เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับแรงจูงใจของพนักงาน

โซลิส (Solis, 2005, abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเอ็น จี โอ (NGO) ผลการศึกษาพบว่า มี 5 ตัวแปร ได้แก่ เป้าหมายที่สำคัญ การเปิดเผยเป้าหมายขององค์กร ความขัดแย้งของเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และรางวัลตอบแทน มีผลกระทบเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน และยังพบอีกว่า บรรยากาศของสถานที่ทำงาน รูปแบบการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับครอบครัวระหว่างหัวหน้าและพนักงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานเช่นกัน

จากการศึกษางานวิจัยต่างๆ พอสรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของพนักงาน โดยพนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับยกย่องและชมเชย ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารองค์การ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านค่าตอบแทน และด้านสภาพการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถช่วยให้พนักงานเกิดพลังในการทำงาน ทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีปัจจัยจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบตามอายุ อายุงาน และรายได้ที่ต่างกัน มีปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05