

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท หัวดาว เคมีภัณฑ์ จำกัด โดยได้ค้นคว้าตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการวิจัย และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับบริษัท หัวดาว เคมีภัณฑ์ จำกัด
 - 1.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท หัวดาว เคมีภัณฑ์ จำกัด
 - 1.2 โครงสร้างการบริหาร
 - 1.3 โครงสร้างฝ่ายโรงงาน
2. แนวคิดที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ
 - 2.3 ประเภทของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน
 - 2.4 ลักษณะของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน
 - 2.5 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน
 - 2.6 ประโยชน์ของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน
 - 2.7 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
 - 3.1 ด้านค่าตอบแทน
 - 3.2 ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
 - 3.3 ด้านนโยบายและการบริหาร
 - 3.4 ด้านสภาพการทำงาน
 - 3.5 ด้านความมั่นคงปลอดภัย
 - 3.6 ด้านความก้าวหน้าในงาน
 - 3.7 ด้านความรับผิดชอบ
 - 3.8 ด้านลักษณะของงาน
 - 3.9 ด้านการยอมรับนับถือ
 - 3.10 ด้านความสำเร็จในการทำงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ความรู้เกี่ยวกับบริษัท หัวดาว เคมีภัณฑ์ จำกัด

1. ประวัติความเป็นมาของบริษัท หัวดาว เคมีภัณฑ์ จำกัด

บริษัท หัวดาวเคมีภัณฑ์ จำกัด (2553, กุมภาพันธ์ 12) กล่าวว่า บริษัท หัวดาว เคมีภัณฑ์ จำกัด ได้จดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เป็นนิติบุคคลประเภท บริษัทจำกัด ทะเบียนเลขที่ 0195540000667 เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2540 โดยนายสันติ จีทองดี เป็นประธานกรรมการและผู้มีอำนาจลงนาม ด้วยต้นทุนจดทะเบียนจำนวน 5,000,000 บาท ตั้งอยู่เลขที่ 145/1 หมู่ 11 ตำบลพระพุทธรบาท อำเภอพระพุทธรบาท จังหวัดสระบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

วัตถุประสงค์ทั่วไป

1. ซื้อ จัดหา เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง ปรับปรุงใช้ และจัดการโดยการอื่น ซึ่งทรัพย์สินใด ๆ ตลอดจนดอกผลทรัพย์สินนั้น
2. ขาย โอน จำนอง จำนำแลกเปลี่ยนและจำหน่ายทรัพย์สินโดยประการอื่น
3. เป็นนายหน้า ตัวแทน ตัวแทนค้าต่างในกิจการและธุรกิจทุกประเภทเว้นแต่ในธุรกิจประกันภัย การหาสมาชิกให้สมาคมและการค้าหลักทรัพย์
4. กู้ยืมเงิน เบิกเงินเกินบัญชีจากธนาคาร นิติบุคคล หรือสถาบันการเงินอื่น และให้ยืมเงินหรือให้เครดิตด้วย วิธีการอื่นโดยมีหลักประกันหรือไม่ก็ตาม รวมทั้งการรับ ออก โอน และสลักหลังตัวเงิน หรือตราสารที่เปลี่ยนมือได้อีกวิธีอื่น เว้นแต่ในธุรกิจธนาคาร ธุรกิจเงินทุน และธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์
5. ทำการจัดตั้งสำนักงาน สาขา หรือแต่งตั้งตัวแทน ทั้งภายใน และนอกประเทศ
6. เข้าเป็นหุ้นส่วนจำกัดความรับผิดชอบในห้างหุ้นส่วนจำกัด เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัทจำกัดและบริษัทมหาชนจำกัด

วัตถุประสงค์ประกอบการเกษตร

1. ประกอบกิจการทำนา ทำสวน ทำไร่
2. ประกอบกิจการการเลี้ยงสัตว์
3. ประกอบกิจการป่าไม้ การทำไม้ และปลูกสวนป่า
4. ประกอบกิจการประมง
5. ผลิตและจำหน่ายปุ๋ยเคมี ปุ๋ยหมัก ปุ๋ยอินทรีย์ และยาปราบศัตรูพืช

ก่อนที่จะเป็นบริษัท หัวดาวเคมีภัณฑ์ จำกัด เดิมได้ประกอบกิจการเป็น ห้างหุ้นส่วนจำกัด สระบุรีปูนมาร์ล จดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เป็นนิติบุคคลประเภทห้างหุ้นส่วนจำกัด ทะเบียนเลขที่ สบ.0193537002156 เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2537 โดยมีบุคคลเป็นหุ้นส่วน จำนวน 2 คน คือ นายสันติ จีทองดี และนายอุกฤษฏ์ จีทองดี ตั้งอยู่เลขที่ 145/1 หมู่ 11 ตำบลพระพุทธรบาท อำเภอพระพุทธรบาท จังหวัดสระบุรี

สินค้าที่เป็นสินค้าหลัก ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับนาุ้ง การปรับสภาพดินและน้ำ จนกิจการเจริญงอกงามเป็นลำดับ และผู้ประกอบการพิจารณาทิศทางการผลิตสินค้าที่มีแนวโน้มและความเป็นไปได้ในการจำหน่ายมีสูงคือการประกอบกิจการทางการเกษตร จึงมีการขยายกิจการโดยจดทะเบียนบริษัท หาดาวเคมีภัณฑ์ จำกัด ขึ้นในปีถัดมาได้ขยายพื้นที่ดินจนถึงปัจจุบันและมีที่ดินจำนวน 250 ไร่ พร้อมกับสร้างโรงงานและบ้านพัก รวมขณะนี้มีโรงงาน 6 โรง

วิสัยทัศน์ของบริษัท หาดาวเคมีภัณฑ์ จำกัด

พัฒนาสินค้าและระบบงานให้เหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์ วัฒนธรรมนำการค้า มีปัญหาเราาร่วมด้วยช่วยกัน

ช่องทางการจัดจำหน่าย

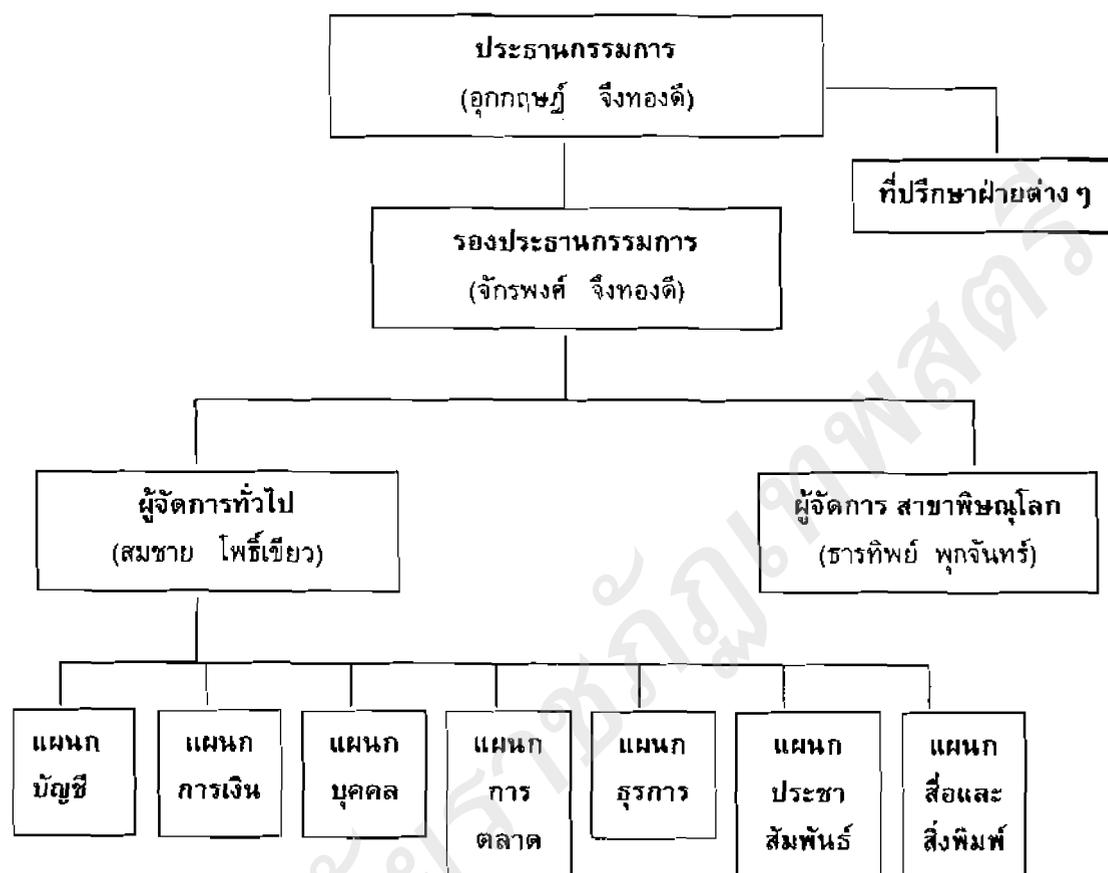
การจัดจำหน่ายสินค้า บริษัท หาดาวเคมีภัณฑ์ จำกัด มีช่องทางการจำหน่ายดังนี้

1. พนักงานขายทางบริษัท หาดาวเคมีภัณฑ์ จำกัด จัดให้มีผู้แทนการจำหน่ายในระดับภาค โดยให้พนักงานขายทำการขายตรงกับลูกค้าครอบคลุมพื้นที่ในแต่ละจังหวัด โดยพนักงานขายเป็นผู้รับใบสั่งสินค้าจากลูกค้า และส่งให้บริษัทโดยผ่านผู้แทนจัดจำหน่ายระดับภาคซึ่งจะกระทำการรวบรวมใบสั่งสินค้าเพื่อส่งให้บริษัทการขนส่งสินค้าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของบริษัท หาดาวเคมีภัณฑ์ จำกัด

2. ร้านค้าปลีกทางบริษัท หาดาวเคมีภัณฑ์ จำกัด จัดจำหน่ายกับร้านค้าปลีกในแต่ละพื้นที่ทั่วประเทศ โดยทำการส่งสินค้าโดยตรงกับทางบริษัท หาดาวเคมีภัณฑ์ จำกัด สำหรับค่าขนส่งสินค้าทางบริษัท หาดาวเคมีภัณฑ์ จำกัด กับร้านค้าปลีกจะทำการตกลงเป็นภาระที่เป็นไปใในแง่ของผู้ใดเป็นผู้รับผิดชอบ

2. โครงสร้างการบริหาร

บริษัท หาดาวเคมีภัณฑ์ จำกัด (2553, กุมภาพันธ์ 12) มีโครงสร้างในการบริหารงาน ดังภาพ 2

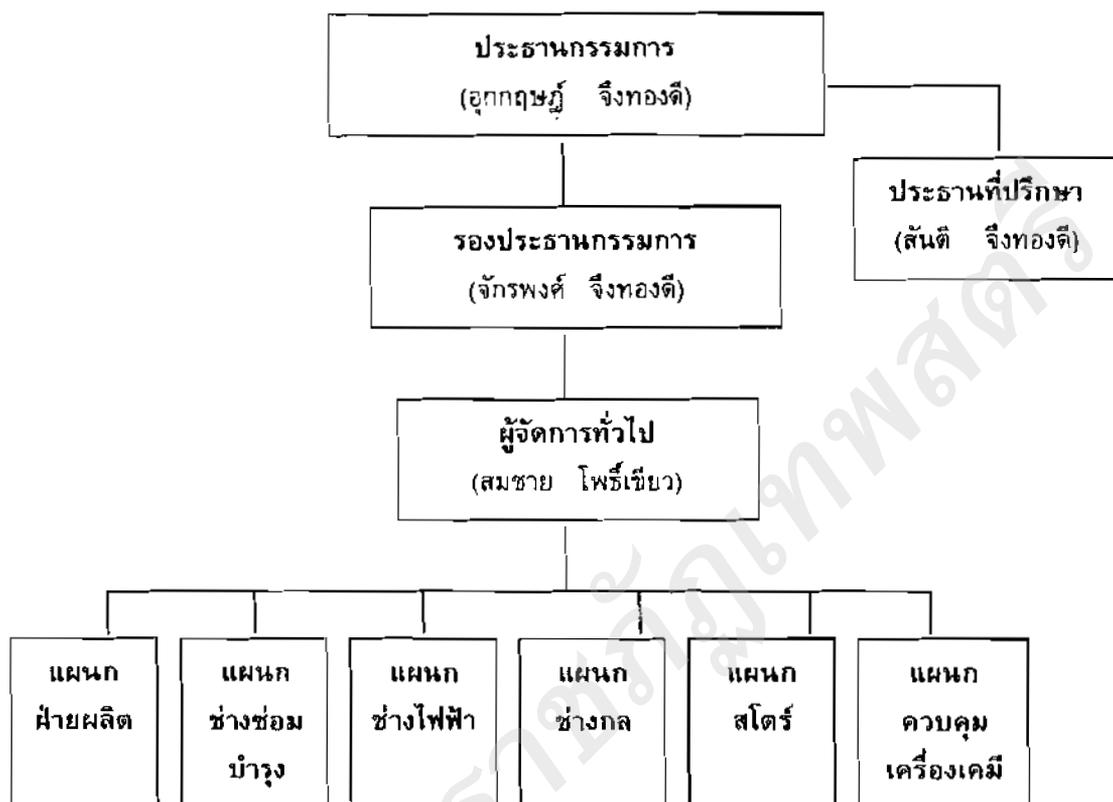


ภาพ 2 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัท หาดาวเคมีภัณฑ์ จำกัด
ที่มา (บริษัท หาดาวเคมีภัณฑ์ จำกัด, 2553, กุมภาพันธ์ 12)

3. โครงสร้างฝ่ายโรงงาน

บริษัท หาดาวเคมีภัณฑ์ จำกัด (2553, กุมภาพันธ์ 12) มีโครงสร้างฝ่ายโรงงาน

ดังภาพ 3



ภาพ 3 โครงสร้างฝ่ายโรงงานของบริษัท หาดาวเคมีภัณฑ์ จำกัด
ที่มา (บริษัท หาดาวเคมีภัณฑ์ จำกัด, 2553, กุมภาพันธ์ 12)

แนวคิดที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

บุศรา เตียรณบรรจง (2546, หน้า 12) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งจูงใจ หรือสิ่งกระตุ้นพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ พร้อมใจและพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริพร โอฬารธรรมรัตน์ (2546, หน้า 7) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพยายามใดๆ ที่เป็นแรงผลักดัน กระตุ้น หรือโน้มน้าวเพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำตามที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมืออย่างยินดีและเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2547, หน้า 2) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง แรงจูงใจที่จะนำไปสู่เป้าหมายและเมื่อใดก็ตามที่บุคคลมีแรงจูงใจ บุคคลจะ

มีพลังมากพอที่จะนำตนเองไปสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน และมีการชำระไว้ให้กิจกรรมนั้นยังคงอยู่ต่อไป

บงยูทท เกษสาคร (2548, หน้า 143) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจ ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์กร

กึ่งกาญจน์ ปรางอุตม (2549, หน้า 6) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาวะที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ

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

สุนันทา พงษ์ประเสริฐศรี (2550, หน้า 8) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พลังผลักดันภายในของบุคคลที่กระตุ้นความรู้สึกให้พนักงานใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดหรือตอบสนองความต้องการ และมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เวเทิน (Weiten, 1997, p. 379) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการของการกระตุ้น ให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น ทุ่มเทศความพยายามมากขึ้น โดยทำงานอย่างมีทิศทาง ไม่ย่อท้อ เพื่อบรรลุเป้าหมายบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ

ไมเวน, และไมเนอร์ (Moven, & Minor, 1998, p.160) ได้ให้ความหมายว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาวะภายในของบุคคลได้รับการกระตุ้น เพื่อผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีทิศทางเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่มุ่งหวัง (goal-directed behavior) การจูงใจประกอบด้วย แรงขับ (drives) ตัวกระตุ้น (urges) ความปรารถนา (wishes) หรือความต้องการอยากได้ (desires) เป็นจุดเริ่มต้นที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเคลื่อนไหวภายในร่างกาย อย่างมีลำดับขั้นตอนนำไปสู่การแสดงพฤติกรรม

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

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาซึ่งเป็นผลตอบสนองจากสิ่งเร้า ให้นำไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ตามต้องการ ประกอบไปด้วยแรงจูงใจทั้งภายในและแรงจูงใจภายนอก ซึ่งบุคคลที่มีแรงจูงใจภายในในการทำงานจะกระทำสิ่งใด ๆ ความสุขและพึงพอใจในสิ่งนั้นๆ ด้วยตัวเอง ไม่ได้หวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทนอันใด

ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกนั้น จะทำอะไรด้วยความคาดหวังการยอมรับจากผู้อื่นหรือหวังของรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

2. ความสำคัญของแรงจูงใจ

เจียร์ไน จิระไน (2544, หน้า 39) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน คือ ประการแรกแรงจูงใจเป็นตัวพลังที่เกิดจากแรงผลักดันทางร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย จะทำให้ร่างกายมีพลังเพิ่มขึ้น ความกลัว ความกระวนกระวายก็จะทำให้ร่างกายมีพลังเพิ่มขึ้น ประการที่สอง แรงจูงใจเป็นแรงเสริม การที่บุคคลแสดงความถี่ของพฤติกรรมเป็นผลอันเนื่องมาจากบุคคลมีแรงจูงใจที่จะแสดงพฤติกรรมเช่นนั้น เมื่อบุคคลช่วยเหลือคนอื่นแล้วได้รับคำชมเชยก็จะแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นอีก เพราะได้แรงเสริมทางสังคมคือชมเชย

กันตยา เพิ่มผล (2546, หน้า 74) กล่าวว่า ผู้บริหารหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องรู้จักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ปฏิบัติงานหลังจากได้รับการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาแล้ว การปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลของการปฏิบัติงานของตนเองว่าได้รับการตอบสนองความต้องการของตนเองหรือไม่

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, หน้า 111) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการหลายอย่างของคน โดยทั่วไปแล้วบุคคลมิได้ทำงานเต็มที่ตามความสามารถ บุคคลต้องการแรงจูงใจที่จะทำงานตามที่ต้องการโดยเฉพาะแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้บุคคลเอาใจใส่งานมากขึ้น หากหน่วยงานต้องการให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานและสามารถหาสิ่งที่จูงใจให้บุคคลได้ทำงานขณะเดียวกันหากความต้องการของบุคคลมีจุดหมายเดียวกับเป้าหมายขององค์กร ก็จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้

กึ่งกาญจน์ ปรางอุตม (2549, หน้า 6) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกแห่ง โดยถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในหน่วยงานได้ตรงกับสิ่งที่ต้องการแล้วก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจ ส่งผลให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความสามารถเต็มที่ในการให้ความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

เนตรชนก นามเสนาะ (2549, หน้า 9) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน คือ แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการและการแสดงการกระทำออกมา ตามปกติบุคคลมีความสามารถในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่างหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้คือ แรงจูงใจนั่นเอง และแรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากความสำคัญของแรงจูงใจที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อตัวผู้ปฏิบัติงานเองโดยตรงและเป็นปัจจัยหลักสำคัญประการหนึ่งในขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุตรงตามเป้าหมายแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงเป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมให้แต่ละบุคคลใช้ความสามารถในการดำเนินงานไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้แก่สมาชิกในหน่วยงานเพื่อให้งานบรรลุผลตามที่ต้องการ

3. ประเภทของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน

สัว์ฉน์ วัฒนวงศ์ (2544, หน้า 157) กล่าวว่า แรงจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (physical motivation) เป็นความต้องการทางด้านร่างกายเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด ความต้องการทางเพศ ความกระหาย เป็นแรงจูงใจที่ติดตัวมาแต่กำเนิด มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต แรงจูงใจด้านนี้จะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้น และวัยผู้ใหญ่ตอนปลาย เนื่องจากความเสื่อมถอยทางด้านร่างกาย

2. แรงจูงใจทางด้านสังคม (social motivation) เริ่มต้นตั้งแต่เกิดของมนุษย์ถือได้ว่าแรงจูงใจด้านนี้ สลับซับซ้อนมาก เป็นความต้องการที่มีผลมาจากทางด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกันกับครอบครัว เพื่อนฝูงในโรงเรียน เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ความต้องการด้านความรัก ความอบอุ่น การเป็นที่ยอมรับในสังคม ความมีเกียรติ การได้รับการยกย่องชมเชย เป็นความต้องการส่วนบุคคลที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม ซึ่งในบางวัฒนธรรมหรือบางสังคมจะมีอิทธิพลที่เข้มแข็งและเหนียวแน่นมาก

เนตรชนก นามเสนาะ (2549, หน้า 10) กล่าวว่า แรงจูงใจสามารถแบ่งตามการแสดงออกของพฤติกรรมเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าในบางสิ่งบางอย่างและกระทำด้วยความเต็มใจ หรือสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างบางอย่างด้วยเหตุผลและด้วยความชอบของตนเอง เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิดหวัง นักจิตวิทยาเชื่อแรงจูงใจภายในมีความสำคัญกว่าแรงจูงใจภายนอก เพราะแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลทำให้บุคคลประสบความสำเร็จได้มากกว่า เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิดหวัง เป็นต้น

2. แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นภายนอก ทำให้มองเห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไป พฤติกรรมของบุคคลมักจะได้รับแรงจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัล การแข่งขัน การลงโทษ หักคะแนน เป็นต้น

จากประเภทของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แรงจูงใจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) แรงจูงใจภายใน ซึ่งจะประกอบด้วย สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างด้วยเหตุผลและด้วยความชอบของตนเอง เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความมิดหวัง เป็นต้น และ 2) แรงจูงใจภายนอก ซึ่งจะประกอบด้วย สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นภายนอก เช่น รางวัล การแข่งขัน การลงโทษหักคะแนน เป็นต้น

4. ลักษณะของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน

เนตรชนก นามเสนาะ (2549, หน้า 11 - 12) กล่าวว่า ลักษณะแรงจูงใจประกอบด้วย

1. แรงจูงใจด้านความมั่นคง มักอยู่ในรูปของจิตสำนึกนั้น เห็นได้จากมนุษย์ต้องการความปลอดภัย จึงต้องการมีแรงจูงใจในรูปของสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นคง ส่วนความมั่นคงในส่วนของจิตใต้สำนึกนั้นได้พัฒนามาตั้งแต่ในวัยเด็ก โดยปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่ใกล้ชิดทำให้เป็นคนมีจิตใจมั่นคงหรืออ่อนแอ บุคคลเกือบทุกคนมีแรงจูงใจด้านความมั่นคงทั้งในรูปของจิตสำนึกและจิตใต้สำนึก

2. แรงจูงใจด้านสังคม โดยเหตุที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงต้องมีการติดต่อกันและกัน มีการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมและได้รับการยกย่อง การที่บุคคลติดต่อกันและมีชีวิตเพื่อมิตรภาพเสมอไป หากแต่บุคคลจำนวนมากที่ติดต่อกันเพราะต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับและศรัทธาเชื่อถือ

3. แรงจูงใจด้านชื่อเสียง แรงจูงใจทางด้านนี้มีมากขึ้นทุกทีในสังคมไทย โดยเฉพาะชนชั้นกลาง ชื่อเสียงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ ความต้องการชื่อเสียงเป็นตัวกำหนดขีดจำกัดของบุคคล บุคคลบางคนพึงพอใจกับชื่อเสียงในระดับเพื่อนและชุมชนเท่านั้น แต่บางคนก็แสวงหาชื่อเสียงในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ

4. แรงจูงใจด้านอำนาจ อำนาจเป็นศักยภาพแห่งอิทธิพลของบุคคลแยกออกได้เป็น 2 ประเภทคือ อำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนตัว บุคคลซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพราะตำแหน่งหน้าที่นั้น แสดงว่าเป็นผู้มีอำนาจตามตำแหน่ง ส่วนบุคคลซึ่งมีอิทธิพลโดยบุคลิกภาพและพฤติกรรมแสดงว่าเป็นผู้มีอำนาจส่วนตัว และบุคคลบางประเภทเป็นเจ้าของอำนาจทั้งสองประเภท คือ ทั้งอำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนตัว

5. แรงจูงใจด้านความสามารถ หมายถึง การควบคุมองค์ประกอบสิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและสังคม ความรู้สึกด้านความสามารถนี้เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับมโนทัศน์ด้านความหวัง บุคคลจะมีความสามารถหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีต ถ้าความสำเร็จเหนือความล้มเหลวแล้วความรู้สึกด้านความสามารถจะมีแนวโน้มสูง ทำให้บุคคลที่มองโลกในทางบวกมองสถานการณ์ต่างๆ ว่าเป็นการทำทนายที่น่าสนใจและสามารถเอาชนะได้แต่ถ้าความล้มเหลวอยู่เหนือกว่าแล้ว จะทำให้มองโลกในทางลบ บุคคลที่มีความรู้สึก

ด้านความสามารถต่ำจะไม่มีแรงจูงใจที่จะแสวงหาการทำนายใหม่ ๆ หรือทำการเสี่ยง บุคคลพวกนี้ปล่อยให้สิ่งแวดล้อมบังคับมากกว่าที่จะพยายามบังคับหรือควบคุมสิ่งแวดล้อม

6. แรงจูงใจด้านความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่เด่นชัดของมนุษย์ที่สามารถแยกออกจากความต้องการด้านอื่น ๆ ลักษณะอย่างหนึ่งของบุคคลที่มีแรงจูงใจด้านความสำเร็จ คือ จะสนใจในความสำเร็จส่วนตัวมากกว่ารางวัลของความสำเร็จ ความสำเร็จที่ได้รับมีค่ากว่าเงินทองและคำยกย่องชมเชย บุคคลที่มีแรงจูงใจด้านนี้จะมีความสำเร็จในหน้าที่การงาน เพราะว่า เป็นผู้ที่สร้างสรรค์งานให้สำเร็จ

7. แรงจูงใจด้านเงิน เป็นแรงจูงใจที่สลับซับซ้อนและสัมพันธ์กับความต้องการทุกประเภทและทุกระดับ คุณลักษณะที่เด่นและที่สำคัญที่สุดของเงินก็คือ เป็นตัวแทนในด้านความเปลี่ยนแปลงที่เงินสามารถหาซื้อได้นั้นไม่ใช่ตัวเงินโดยตรงแต่เป็นคุณค่าของเงิน ตัวเงินนั้นไม่ได้มีความสำคัญแต่เป็นตัวแทนของความต้องการใด ๆ ที่บุคคลต้องการให้เป็นตัวแทน

วิกิพีเดีย (2553, เมษายน 15) กล่าวว่า บุคคลแต่ละคนมีรูปแบบแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งนักจิตวิทยาได้แบ่งรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็นหลายรูปแบบที่สำคัญ มีดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement motive) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (standard of excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญดังนี้ 1) มุ่งหาความสำเร็จและกลัวความล้มเหลว 2) มีความทะเยอทะยานสูง 3) ตั้งเป้าหมายสูง 4) มีความรับผิดชอบในการงานดี 5) มีความอดทนในการทำงาน 6) รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง 7) เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน 8) เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (affiliative motive) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธมักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อน มีลักษณะเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธมักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขัน พ่อแม่ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดี ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม 2) ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก 3) ตั้งเป้าหมายต่ำ 4) หลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (power motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจากความรู้สึกที่ตนเอง "ขาด" ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น "ปมด้อย" เมื่อมีปมด้วยจึงพยายามสร้าง "ปมเด่น" ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว

2) มักจะต่อต้านสังคม 3) แสวงหาชื่อเสียง 4) ชอบเสี่ยง ทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่าง ๆ 5) ชอบเป็นผู้นำ

4. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (aggression motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบ บุคคล หรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว จะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่ 2) ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

5. แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (dependency motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไป ไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพา จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) ไม่มั่นใจในตนเอง 2) ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง 3) ไม่กล้าเสี่ยง 4) ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น

จากลักษณะของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แรงจูงใจสามารถแบ่งได้เป็นแรงจูงใจทางด้านร่างกายและแรงจูงใจทางสังคม แรงจูงใจทางด้านร่างกายนั้นจะมีสูงมากขึ้นในวัยเด็กตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ตอนปลาย ส่วนแรงจูงใจด้านสังคม ก็จะทำให้หลังการเรียนรู้ในสังคมเป็นความต้องการที่อยู่ร่วมกันกับผู้อื่นเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมโดยต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียงตลอดจนความสำเร็จในชีวิต แรงจูงใจยังสามารถแบ่งตามเหตุผลของการแสดงออกของพฤติกรรมโดยแบ่งเป็นแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ซึ่งแรงจูงใจภายในจะมีคุณค่ามากกว่าแรงจูงใจภายนอก เพราะแรงจูงใจภายในสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประสบความสำเร็จในงานได้สูงกว่า แต่เป็นการยากที่จะสามารถให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานเกิดความรักและศรัทธาในงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่

5. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน

เนตรชนก นามเสนาะ (2549, หน้า 12 - 13) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เป็นความมั่นคงของหน่วยงานที่ให้ความรู้สึกที่น่าเชื่อถือไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งชายและหญิงมักจะมีความรู้สึกว่าความมั่นคงปลอดภัยนี้เป็นองค์ประกอบแรกที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัยนี้จะเพิ่มมาก

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน พบว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานจะก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการโอกาสก้าวหน้าในการทำงานสูงกว่าผู้หญิง

3. สถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ขนาดขององค์การ ชื่อเสียง รายได้ การประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายของสถานที่นั้นๆ องค์ประกอบนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน

เกิดความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าผู้มีอายุน้อย

4. ค่าจ้างหรือรายได้ หมายถึง เงินหรือค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงานซึ่งปัจจัยชนิดนี้ผู้ปฏิบัติมักจะจัดอันดับไว้ในอันดับเกือบสูง แต่ก็ยังให้ความสำคัญน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคงปลอดภัย องค์กรประกอบนี้มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจมากกว่าความพอใจ ผู้ชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าผู้หญิง

5. ลักษณะที่แท้จริงของงานที่ทำ องค์กรประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามที่ตนถนัดหรือตามความสามารถย่อมจะเกิดความพอใจในการทำงาน

6. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ปัจจัยนี้มีส่วนสำคัญที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ โดยผู้ปฏิบัติงานหญิงมักมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าชาย แต่หากการบังคับบัญชานี้ไม่ดีก็เป็นสาเหตุสำคัญให้ทั้งชายและหญิงขาดงานและลาออกจากงานได้

7. ลักษณะทางสังคม องค์กรประกอบนี้เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือการให้สังคมยอมรับตน องค์กรประกอบนี้ก่อให้เกิดทั้งความพอใจและความไม่พอใจ และมีความสัมพันธ์กับอายุงานและระดับงาน ผู้หญิงจะเห็นว่าองค์ประกอบนี้สำคัญมากกว่าชาย

8. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การรับ-ส่งข้อนิเทศ คำสั่ง การทำรายงาน การติดต่อทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงาน องค์กรประกอบนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง

9. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพอุณหภูมิ แสง เสียง ห้องทำงาน ห้องสุขา ห้องอาหาร ชั่วโมงการทำงาน สภาพการทำงานนี้มีความสำคัญต่อผู้ชายและผู้ที่แต่งงานแล้วมากกว่า

10. ผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการ วันหยุด วันพักผ่อนต่าง ๆ

จากปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลนอกเหนือจากเงินเดือนหรือรายได้ที่เป็นค่าตอบแทนในการทำงานแล้ว บุคคลยังต้องการรับรู้ศักยภาพและความสามารถรวมตลอดถึงการยอมรับในความรู้ความสามารถ การได้รับการดูแลเอาใจใส่และการมีส่วนร่วมในองค์กรในการแสดงความคิดเห็นเป็นแรงจูงใจที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับตัวบุคคลที่นอกเหนือจากสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงินอีกด้วย

6. ประโยชน์ของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 172) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานว่า การบริหารของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ จะกระทำได้ดีมีประสิทธิภาพก็เกิดจาก

การสร้างแรงจูงใจที่ดี เนื่องจากแรงจูงใจจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานตลอดจนเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ดังนั้นจะเห็นว่าผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ ก็จะเป็นผู้รู้จักการสร้างแรงจูงใจที่ดีด้วยเช่นกัน ประโยชน์ของการสร้างแรงจูงใจมีดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมความรักความสามัคคีในหมู่คณะ
2. ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคคลในองค์กร
4. ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น
5. เสริมสร้างความก้าวหน้าแก่พนักงานและองค์กร
6. ทำให้การบริหารที่งานขององค์กรดีขึ้น
7. การใช้ทรัพยากรขององค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด
8. ลดความขัดแย้งและปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรได้มาก
9. สร้างความเป็นธรรมของพนักงานในองค์กร
10. เพิ่มผลผลิตมากขึ้นแก่องค์กร

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 243) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานว่า แรงจูงใจนี้เป็นปัจจัยอันสำคัญในการบริหารองค์กร เพราะการจูงใจจะเป็นการบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและความเดือดร้อนของผู้ปฏิบัติงานได้ ฉะนั้นผู้ที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรจะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงานของตน ประโยชน์ของการจูงใจมีดังนี้

1. เสริมสร้างให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร และเกิดพลังร่วมในการปฏิบัติงาน
2. ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะผู้ปฏิบัติงาน
3. ช่วยให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา
4. ช่วยให้การควบคุมการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีระเบียบ มีวินัย และดีศีลธรรมอันดีงาม
5. ช่วยเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์กรเกิดความคิดที่สร้างสรรค์ให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า
6. ทำให้มีความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่และมีความสุขกายสุขใจในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นจึงทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ

จากประโยชน์ของแรงจูงใจที่มีต่อการปฏิบัติงานที่กล่าวมาสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์กร เพราะขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในองค์กร พนักงานทำงานกันอย่างเต็มที่ ด้วยความราบรื่น เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ช่วยลดความขัดแย้งและปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรได้ และยังช่วยเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

7. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและการจูงใจ โดยทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีนักวิชาการได้ทำการศึกษาค้นคว้าและตั้งทฤษฎีไว้มากมาย ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีที่สำคัญๆ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

กิบสัน, อิวานเชวิช, โดแนลลี, และโคโนปาส (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pp. 135 - 136) กล่าวว่า ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับชั้น โดยบุคคลมักดิ้นรนตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว จึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ ซึ่งมาสโลว์ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ในการดำรงชีวิตความเป็นอยู่ ได้แก่ ความต้องการในปัจจุบันที่ทำให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม ความต้องการทางเพศ และความต้องการอื่น ๆ ที่ร่างกายต้องการ

1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety needs) ความต้องการนี้กลายเป็นสิ่งสำคัญเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ความต้องการนี้จะเกี่ยวกับทางด้านร่างกายและความปลอดภัยจากอันตรายเพื่อจะทำให้ชีวิตมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เช่น ความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนการได้รับการคุ้มครองปกป้องจากการคุกคามทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมถึงความมั่นคงในการทำงานด้วย

1.3 ความต้องการทางสังคม (social needs) เป็นความต้องการที่ได้ผ่านความต้องการขั้นที่ 1 และที่ 2 ที่ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะเริ่มมีความต้องการทางสังคม ทำให้เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยการเข้าเป็นสมาชิกองค์กรต่างๆ หวังที่จะให้ได้รับการยอมรับ ความรัก ความเป็นมิตร ความรู้สึกมีพรรคพวก ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความรู้สึกมีส่วนร่วมและอยู่ร่วมกัน ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่างๆ จะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่นๆ เพื่อให้สังคมตอบสนองต่อความต้องการของตน

1.4 ความต้องการยกย่องให้เกียรติและได้รับความเชื่อถือ (esteem needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากปัจจัยภายในที่เกี่ยวกับความนิยมนับถือ เช่น การเคารพตัวเอง การเป็นตัวของตัวเอง และความสำเร็จ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ สถานภาพการยอมรับนับถือ และความสนใจ เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม ก็จะมุ่งหาทางสนองตอบความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไปอีก เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือตนเองและรู้สึกว่าตนเองมีค่า ให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติและเห็นความสำคัญของตนและต้องการความมีชื่อเสียงดีเด่นดังในสังคม ต้องการให้ตนดีเด่นกว่าบุคคลอื่นในสังคมเดียวกัน ต้องการยกระดับ

สถานภาพของตนให้สูงขึ้น จะทำให้เกิดความมั่นใจภาคภูมิใจในความรู้ความสามารถของตนมากยิ่งขึ้น

1.5 ความต้องการให้ความใฝ่ฝันของตนเป็นจริง หรือ การบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (self-actualization) เป็นความต้องการที่คนทุกคนวาดฝันไว้ หรือมีอุดมการณ์ เช่น ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับผลสำเร็จตามที่แต่ละคนปรารถนา เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย และเป็นความต้องการขั้นสูงสุดในชีวิตของมนุษย์ คือความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดหรือนึกฝันที่อยากจะประสบความสำเร็จ เป็นความประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนเองต้องการหรือเป็นความปรารถนาสูงสุด ซึ่งความต้องการขั้นสุดท้ายที่บุคคลแต่ละคนอาจจะไปสู่จุดมุ่งหมาย แต่บางคนอาจจะไปไม่ถึงจุดมุ่งหมายในชีวิตก็เป็นได้ ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละบุคคลนั้นเป็นสำคัญ

จากที่กล่าวมา สามารถแสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ระดับตามแนวคิดของมาสโลว์ ได้ดังภาพ 4



ภาพ 4 ลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์
ที่มา (Robbins, & Coulter, 2005, p. 394)

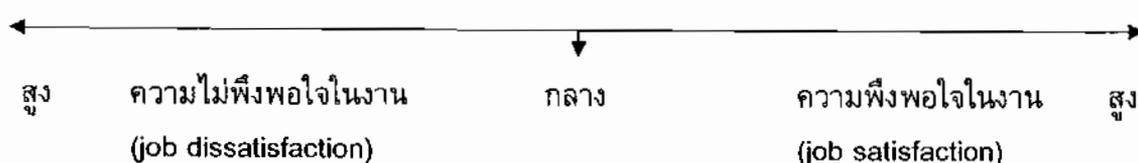
นอกจากนี้ มาสโลว์ยังได้จัดลำดับขั้นของความ ต้องการมาน้อยออกเป็น 2 พวก คือความต้องการขั้นพื้นฐาน (lower-order needs) ได้แก่ ทางร่างกายและความปลอดภัยที่มนุษย์ต้องพึงมีก่อน และความต้องการขั้นสูง (higher-order needs) คือ ความต้องการทางสังคม เกียรติยศ และความสำเร็จสูงสุด ความแตกต่างของความ ต้องการ 2 ระดับนี้ คือความต้องการขั้นสูงจะเป็นการตอบสนองภายในหรือจิตใจ ส่วนความต้องการขั้นต่ำจะเป็นการตอบสนองภายนอก ร่างกาย แนวคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์นี้ ได้แสดงให้เห็น

ถึงความต้องการของมนุษย์ในแต่ละลำดับชั้นว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร และที่สำคัญคือเมื่อความต้องการขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จึงจะมีความต้องการในลำดับชั้นที่สูงขึ้นไป ดังนั้นในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นจะต้องพิจารณาถึงความต้องการพื้นฐานในแต่ละชั้นดังกล่าวด้วย

2. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

โรบินสันส์, และเคสเลอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, p.395) ได้สรุปทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก ไว้ 2 ลักษณะ คือ ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) และปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) ดังภาพ 5

ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) ลักษณะของงานที่ทำให้เกิด ความพึงพอใจในงาน	ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) สภาพแวดล้อมของงานที่ทำให้เกิด ความไม่พึงพอใจในงาน
<ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จ (achievement) - การยอมรับนับถือ (recognition) - ลักษณะของงาน (work itself) - ความรับผิดชอบ (responsibility) - ความก้าวหน้า (advancement) - ความเจริญเติบโต (growth) 	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายและการบริหารงาน (policy and administration) - การปกครองบังคับบัญชา (supervision) - ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (relationship with superiors) - สภาพการทำงาน (working condition) - เงินเดือนและสวัสดิการ (salary) - ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (relationship with peers) - ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) - ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relationship with subordinates) - สถานะของอาชีพ (status) - ความมั่นคงในงาน (job security)



ภาพ 5 ลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงานที่มา (Robbins, & Coulter, 2005, p.395)

จากภาพ 5 สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความเจริญเติบโต ซึ่งจัดอยู่ในความต้องการขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ตามทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ คือ ความต้องการการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

2. ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน (job dissatisfaction) ปัจจัยสุขอนามัยจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา สถานะของอาชีพ และความมั่นคงในงาน จะเห็นว่าปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์กับความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง และความต้องการทางสังคม ตามทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ การปรับปรุงด้านปัจจัยสุขอนามัยนี้จะไม่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานของพนักงาน แต่เป็นการป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงาน

ปัจจัยจูงใจจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้น และพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น เมื่อต้องการให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ทำหยาให้บุคคลได้มีโอกาสรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น ถ้าต้องการให้บุคคลทำงานดี ก็ควรให้งานที่ท้าทาย ในทำนองเดียวกันปัจจัยสุขอนามัยไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้ว อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้ ซึ่งพนักงานอาจรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องหรือต่อรองผู้บริหารจึงมักจัดโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานพึงพอใจ เช่น การลาป่วย การลาพักร้อน และโครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพและสวัสดิการของพนักงาน

3. ทฤษฎีการจูงใจตามทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย (Theory X and Theory Y)

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 158-159) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ และได้สร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงานเป็นสองทฤษฎี ซึ่งได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคน โดยข้อสมมติฐานได้แสดงการเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นใน 2 ทรรศนะของแนวคิดที่แตกต่างกันของมนุษย์ คือ พื้นฐานที่เป็นเชิงลบเรียกว่าทฤษฎีเอ็กซ์ และพื้นฐานที่เป็นเชิงบวกเรียกว่าทฤษฎีวาย ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

ทฤษฎีเอ็กซ์ มีสมมติฐาน 4 ข้อ ที่ผู้บริหารควรรู้มีดังต่อไปนี้

1. พนักงานมักจะไม่ค่อยชอบทำงาน และถ้าเป็นไปได้ก็จะหลีกเลี่ยงงาน

2. การที่พนักงานไม่ชอบทำงาน จึงทำให้ต้องถูกข่มขู่ บังคับ ควบคุมด้วยการลงโทษเพื่อให้ทำงานตามเป้าหมาย

3. พนักงานจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและแสวงหาวิธีอื่นๆ ที่ไม่ต้องรับผิดชอบถ้าสามารถทำได้

4. พนักงานโดยมากจะทำให้ตัวเองปลอดภัยจากการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับงาน และมีความทะเยอทะยานน้อยมาก จึงต้องมีการควบคุมสั่งการอย่างใกล้ชิด

ในทางกลับกันทฤษฎีวายยังมีสมมติฐาน 3 ข้อ ที่ผู้บริหารควรรู้มีดังต่อไปนี้

1. พนักงานมักจะพอใจในการทำงาน รู้จักผ่อนคลายหรือทำให้งานเป็นเรื่องสนุก ให้ความร่วมมือสนับสนุนเพื่อจะทำงานนั้นให้สำเร็จ

2. คนมักจะรู้จักตัดสินใจและควบคุมด้วยตนเอง รวมทั้งรู้จักรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

3. คนโดยทั่วๆ ไปแล้วสามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับ ค้นหา และรับผิดชอบเพิ่มเติม มักจะปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนด

ทฤษฎีเอ็กซ์ ตามแนวคิดในสมัยก่อน มักเน้นถึงการสั่งการและการควบคุมคนงานเป็นอย่างมาก ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่าคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาสในการที่จะให้องค์การประสบความสำเร็จได้นั้น จึงจำเป็นต้องมีการบังคับคนให้ทำงาน ทฤษฎีนี้แม้ได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่าจะใช้วิธีการลงโทษแต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยอ้อม การจ่ายผลตอบแทนนั้นเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน ในทางปฏิบัติทฤษฎีนี้จะสามารถใช้ได้เฉพาะในสังคมที่มีความเป็นอยู่ไม่เจริญและหางานเป็นที่ยากลำบาก แต่องค์การในสมัยปัจจุบันที่ยึดถือข้อสมมติฐานของทฤษฎีเอ็กซ์แต่เพียงอย่างเดียวเท่ากับไม่ได้มีการจูงใจคนงาน และเมื่อไม่มีการจูงใจแล้วงานต่างๆ ก็จะไม่มีความหมายสำหรับคนงาน คนงานจึงไม่อยากจะรับผิดชอบและจะพยายามบอกรู้ หรือหลีกเลี่ยงงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลทั้ง 2 ทฤษฎีมีแนวคิดขัดแย้งกันอย่างตรงกันข้าม คือ ทฤษฎีเอ็กซ์มีแนวคิดในทางลบ และทฤษฎีวายมีแนวคิดในทางบวก การนำเอาทั้งสองทฤษฎีมาใช้ในการจูงใจพนักงานให้ทำงาน การปฏิบัติต่อพนักงานตามทฤษฎีวายจะกระตุ้นพนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ และเพิ่มผลผลิตในการทำงานซึ่งจะทำให้พนักงานมีการพัฒนา และมีส่วนร่วมในงานมากขึ้นกว่าการปฏิบัติต่อพนักงานตามทฤษฎีเอ็กซ์

4. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory)

กิบสัน, อิวานเซวิช, โดแนลลี, และโคโนปาส (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pp. 135 - 136) กล่าวว่า แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้ทดสอบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ผลจากการวิจัยได้พบว่าในทางปฏิบัติไม่ตรงกันกับในทฤษฎี จึงได้

ปรับเปลี่ยนความต้องการให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น ซึ่งได้สร้างทฤษฎีความต้องการที่ตั้งใหม่ขึ้นว่า “ทฤษฎีความต้องการ อี อาร์ จี” (Existence- Relatedness- Growth Theory : ERG) ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการดำรงอยู่ได้ (existence needs : E) เป็นความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐานที่จะต้องทำให้มีชีวิตอยู่รอดได้โดยเป็นการตอบสนองทางด้านสรีระร่างกาย ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความมั่นคงปลอดภัยให้แก่กายของตนเอง ความต้องการข้อนี้เป็นการรวมความต้องการขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ของมาสโลว์รวมเข้าด้วยกัน

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (relatedness needs : R) ความต้องการอันนี้แอลเดอร์เฟอร์ได้ให้ความสำคัญมาก เพราะถือว่ามนุษย์จะดำรงชีวิตอยู่ได้ไม่ใช่ความต้องการพื้นฐานเพียงอย่างเดียว แต่การรวมตัวอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่มหรือเป็นพวกนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งยวด มนุษย์ต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน กับบุคคลรอบข้าง เพื่อหวังให้สังคมยอมรับในตัวของเขา ความต้องการข้อนี้ตรงกับความต้องการขั้นที่ 3 ของมาสโลว์

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (growth needs : G) เป็นความต้องการของมนุษย์อันเป็นเป้าหมายสูงสุดที่มนุษย์ทุกคนมีความคาดหวังไว้ เพื่อต้องการความสำเร็จในชีวิตในหนทางหน้าที่การงานของตน สังคมจะได้ยอมรับและยกย่องสรรเสริญความต้องการข้อนี้ ตรงกับความต้องการขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ของมาสโลว์รวมเข้าไว้ด้วยกัน

จะเห็นได้ว่า ความต้องการทั้ง 3 กลุ่มของแอลเดอร์เฟอร์ คือ ความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการติดต่อสัมพันธ์กันในสังคม และความต้องการเจริญก้าวหน้า มีส่วนที่สอดคล้องกับความต้องการของมาสโลว์บางประการ คือ ความต้องการเพื่อดำรงชีวิตคล้ายคลึงกับความ ต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยของมาสโลว์ ความต้องการด้านความสัมพันธ์ คล้ายคลึงกับความ ต้องการทางสังคมและความต้องการความรัก ความต้องการเจริญก้าวหน้า คล้ายคลึงกับความ ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความสมหวังในชีวิต

5. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland's Need Achievement Theory)

คินิกกิ, และไคท์เนอร์ (Kinicki, & Kreitner, 2006, pp. 151-152) กล่าวว่า นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ เดวิด แมคคลีแลนด์ ซึ่งเน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำ ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการทำงานที่ดี ทำงานนั้นให้ดีที่สุด และทำได้สำเร็จ เมื่อทำได้สำเร็จแล้วจะเป็นแรงกระตุ้นทำงานอื่นให้สำเร็จต่อไป แมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีความใฝ่สัมฤทธิ์สูง ว่าประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้ คือมีความต้องการรับผิดชอบมาก ไม่เกียจงาน และเมื่อเผชิญอุปสรรคก็มักค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ได้ ไม่ยอมแพ้ปัญหา มีความต้องการผลสำเร็จสูง พนักงานลักษณะนี้มักตั้งเป้าหมายให้สูงเข้าไว้และพอใจกับการทำงานท้าทายความสามารถ เพื่อให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้ ไม่กลัวเหนื่อย ไม่คิดว่าตนทำงานมากกว่าคนอื่น มีความต้องการรับทราบผลการกระทำ

ของตน พนักงานลักษณะนี้จะใคร่รู้ความคิดของคนอื่นมาก อยากรู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไรหรือรู้สึกอย่างไรกับผลงานของตนเองและอยากรู้ว่าสิ่งที่ทำส่งผลกระทบต่องานของส่วนรวมหรือผู้อื่นอย่างไร ถ้าไม่ได้รับทราบจะกังวลใจ ถ้าทราบว่าให้ผลดีจะพึงพอใจและเป็นแรงกระตุ้นให้กระทำอย่างอื่นต่อไป

นอกจากนั้น กิบสัน, อิวานเซวิช, โดแนลลี, และโคโนปาส (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006, pp. 135 - 136) กล่าวว่า แมคคลีแลนด์ ยังได้ค้นพบสิ่งที่น่าสนใจในเรื่องความต้องการของพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการทำงานที่มีลักษณะ 3 ประการด้วยกัน ดังนี้

1. พนักงานต้องการที่เปิดโอกาสให้รับผิดชอบเป็นส่วนเฉพาะของตนเองมีอิสระที่จะตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง
2. พนักงานต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายเกินไป หรือยากเกินไปกว่าความสามารถ ซึ่งเห็นได้ว่า ถ้าง่ายเกินไปก็ประสบความสำเร็จระดับต่ำ ถ้ายากเกินไปก็อาจทำไม่สำเร็จ
3. พนักงานต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องของการได้รับทราบผลงานและความก้าวหน้าของตนเอง คือ ต้องการให้มีการสนับสนุนงานนั้นๆ ให้ดำเนินไปได้ตลอดต้องการการยอมรับในระดับที่พอดีในภาพรวมของผลงาน และโดยต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้มีโอกาสแสดงผลงานได้เรื่อยๆ เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าและพิสูจน์ตนเอง

จากการศึกษาของแมคคลีแลนด์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการจัดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงานของพนักงานในองค์การเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการทำงานของพนักงานช่วยให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สำหรับพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เงินเดือนหรือค่าตอบแทน หรือรางวัลเป็นสิ่งของอาจไม่สามารถดึงดูดใจได้พอ สิ่งที่ต้องการคือลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้ได้รับความสำเร็จ

จากแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า ปัจจัยและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลเกิดจากองค์ประกอบหลาย ๆ อย่างองค์ประกอบร่วมกัน ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างมาก ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการตอบสนองแล้วจะมีผลทำให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่ายเฉื่อยชา ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานได้ และนอกจากนั้น จะเห็นได้ว่า ความต้องการและการจูงใจมีส่วนสัมพันธ์ในเชิงการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคคลดีขึ้น ทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก่อศรัทธา และความเชื่อมั่นต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ มีความสุขกายสุขใจที่จะทำงาน และสิ่งสำคัญที่สุด คือ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้วยความพึงพอใจของบุคคลอย่างแท้จริง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

1. ด้านค่าตอบแทน

1.1 ความหมายของค่าตอบแทน

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 131) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือนและสวัสดิการ (salary) หรือค่าตอบแทน ผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งอื่นๆ ที่รับจากการปฏิบัติงาน

วิเชียร วิทโยดม (2547, หน้า 166) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการทำงาน พนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ได้เงินเดือนที่ไม่แตกต่างกันพอเหมาะพอควร แต่หากการเลื่อนขึ้นเงินเดือนจะเป็นผลทำให้เกิดความไม่พอใจในองค์กร

กึ่งกาญจน์ ปรางอุตม (2549, หน้า 7) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง รายได้ค่าตอบแทนเหมาะสมกับงานที่ทำ มีการพิจารณาขึ้นเงินเดือนด้วยความเหมาะสมตามกฎหมาย และสิ่งที่พนักงานควรจะได้รับส่วนที่นอกเหนือกฎหมายอาจจะอยู่ในรูปของเงินโบนัส ค่ารักษาพยาบาล เบี้ยขยัน ค่าประกันชีวิต กองทุนเงินทดแทน และสิทธิประโยชน์บางประการที่ได้รับจากบริษัท

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ (2549, หน้า 214) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงตามชั่วโมงการทำงานหรือปริมาณของผลผลิตบุคลากร

เนตรชนก นามเสนาะ (2549, หน้า 27) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือน สร้างแรงจูงใจในการทำงานได้หากมีการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนอย่างเหมาะสม

สุรัชย์ พนาสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 4) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งอื่นๆ ที่ได้จากการปฏิบัติงาน

สุนันทา พงษ์ประเสริฐศรี (2550, หน้า 8) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนต่างๆ ที่ได้จากการปฏิบัติงานรวมถึงผลประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล

เจริญพร เรืองอ่อน (2551, หน้า 8) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง รายได้ประจำและรายได้พิเศษตลอดจนค่ารักษาพยาบาล ค่าช่วยเหลือบุตร ค่าเบี้ยเลี้ยง และความสะดวกสบายที่เกิดจากการช่วยเหลือของหน่วยงานที่ได้รับตามความเหมาะสมเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นฤเทพ คณิงทรัพย์ (2551, หน้า 6) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือนและการได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนในองค์กรนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

วรรณ สิริสมพร (2551, หน้า 3) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ความพอใจในเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับ

วุฒิพงษ์ กุลวงษ์ (2552, หน้า 5) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน

روبิ้นส์, และเคอส์เตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, p. 395) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง เงินที่ได้รับอยู่เป็นประจำรวมทั้งเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทาง ค่าช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล และเงินสวัสดิการอันพึงได้รับอื่น ๆ

จากความหมายของค่าตอบแทนที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งอื่นๆ ที่รับจากการปฏิบัติงาน เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

1.2 ส่วนประกอบของค่าตอบแทน

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2549, หน้า 215) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรจะต้องพิจารณาตามหลักเหตุผลความเสมอภาคและความเหมาะสม โดยส่วนประกอบของค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะเป็นค่าตอบแทนตามปกติที่ให้แก่บุคลากรเนื่องจากผลการปฏิบัติงานโดยตรงที่บุคลากรกระทำให้แก่องค์กร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าล่วงเวลา เป็นต้น 2) ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในส่วนนี้จะให้แก่บุคลากรเพื่อจูงใจให้เข้าปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถ เช่น การให้เงินตอบแทนเมื่อสิ้นปีหรือเรียกว่า “โบนัส” (bonus) ส่วนแบ่งกำไร ส่วนผลผลิต เป็นต้น 3) ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะจ่ายให้กับบุคลากรที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่องค์กรต้องการ เช่น ปฏิบัติการมานาน เป็นต้น หรือเงินค่าตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานบางประเภท และ 4) ผลประโยชน์อื่น เป็นผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรมีให้บุคลากร เช่น การให้ค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิต การสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการของบุคลากร การจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, มกราคม 20) ได้กล่าวถึง ส่วนประกอบของค่าตอบแทนจะประกอบด้วย 1) ค่าจ้างและเงินเดือน (wage and salary) ได้แก่ ค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นรายได้ประจำทุกเดือน 2) ค่าจูงใจ (wage incentive) ได้แก่ ค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้เป็นพิเศษเพื่อจูงใจให้มีการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เช่น การให้รางวัลพิเศษในการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง และ 3) ประโยชน์เกื้อกูล (fringe benefit) ได้แก่ ค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากค่าจ้าง

เงินเดือนและค่าจ้างใจ เป็นค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้เพื่อสนับสนุนให้มีการทำงานดีขึ้น หรือ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์กร

จากความหมายของส่วนประกอบของค่าตอบแทนที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ส่วนประกอบของค่าตอบแทนจะประกอบด้วย 1) ค่าตอบแทนเนื่องจากผลการปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน 2) ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น โบนัส 3) ค่าตอบแทนพิเศษ เช่น การปฏิบัติกรมานาน 4) ผลประโยชน์อื่น เช่น การให้ค่าแรงในวันหยุด เป็นต้น

1.3 วัตถุประสงค์ของการกำหนดค่าตอบแทน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, มกราคม 20) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการกำหนดค่าตอบแทน ดังนี้ 1) เพื่อให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง 2) เพื่อดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาสู่หน่วยงานและคงอยู่ในหน่วยงานตลอดไป 3) เพื่อเป็นรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน 4) ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 5) อำนวยความสะดวกในการบริหารงานบุคคล

สุจิตรา ชนาคันท์ (2553, มกราคม 20) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการกำหนดค่าตอบแทน ดังนี้ 1) กำหนดแผนงานการจ่ายค่าตอบแทนไว้ล่วงหน้า 2) กำหนดระดับค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับตลาด 3) แยกงานออกจากการปฏิบัติงาน 4) ยึดหลักงานเท่ากันค่าตอบแทนเท่ากัน 5) ยึดหลักความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน 6) บุคลากรและสหภาพแรงงานควรรับรู้ในกระบวนการกำหนดค่าตอบแทน

ดังนั้น สรุปได้ว่าค่าตอบแทน หมายถึง เงินเดือนที่ได้รับเป็นธรรมและเหมาะสมต่อปริมาณงานและความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมและเพียงพอต่อการครองชีพ ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม การจัดสวัสดิการในหน่วยงานมีความเหมาะสมและรวดเร็ว การพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงานเน้นที่ผลงานเป็นสำคัญ และผู้บังคับบัญชาประกาศให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ

2. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2.1 ความหมายของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

กิงกาญจน์ ปรางอุดม (2549, หน้า 6) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยา อากา วาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจกันและกันเป็นอย่างดี

สุรัชย์ พนาสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 4) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคลอื่น ได้แก่ เพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ต่างๆ

สมพันธ์ นราพันธ์ (2550, หน้า 5) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างกันของพนักงานกับเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานด้วยบรรยากาศที่เป็นมิตร

สุนันทา พงษ์ประเสริฐศรี (2550, หน้า 8) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี และทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นอย่างดีมีมิตร

เจริญพร เรื่องอ่อน (2551, หน้า 7) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสนิทสนมเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันอันทำให้การปฏิบัติงานได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีส่งผลให้งานที่ปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมาย

นฤเทพ คณิงทรัพย์ (2551, หน้า 6) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา วาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันดี

วรรณิา สิริสมพร (2551, หน้า 3) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง บุคลากรในหน่วยงานให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานร่วมกับแผนกอื่นๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

วุฒิพงษ์ กุลวงษ์ (2552, หน้า 6) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความร่วมมือที่ดีในการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพที่ดีต่อกันในแผนก ความสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงาน ความสามารถด้านการปรีชาด้านการทำงานและด้านส่วนตัวได้ การมีส่วนร่วมช่วยให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากความหมายของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างกันของพนักงานกับเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสนิทสนม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันอันทำให้การปฏิบัติงานได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีส่งผลให้งานที่ปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมาย

2.2 การสร้างความสัมพันธ์ในที่ทำงานเพื่อความสำเร็จ

ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (2553, มกราคม 20) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ในที่ทำงานเพื่อความสำเร็จในการทำงาน มีดังนี้

1. บุคลิกภาพ (personality) คำว่าบุคลิกภาพที่ดีไม่ใช่แค่รูปร่างหน้าตาท่าทางและการแต่งกายที่ดีเท่านั้น แต่บุคลิกที่ดีต้องประกอบทั้งรูปลักษณ์ภายนอก รวมทั้งสิ่งที่อยู่ภายใน คือ ความคิด ค่านิยม ทักษะคิด วิสัยทัศน์ อีกด้วย ลักษณะของคนที่มีบุคลิกดีคือ รูปลักษณ์ภายนอกโดยภาพรวมต้องดูดี รู้จักกาลเทศะ รู้จักแสดงออกเรื่องอารมณ์อย่างเหมาะสม และสามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างได้เป็นอย่างดี ดังนั้นคนที่มีบุคลิกภาพดีพร้อมทั้งภายนอกและภายในจะเป็นคนที่มีเสน่ห์ เป็นที่รักใคร่ และเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ทำให้การทำงานราบรื่นและประสบความสำเร็จได้

2. มีความอ่อนน้อมถ่อมตน (modesty) คือการมีกิริยามารยาทสุภาพ สงบเสถียร ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่ควรถือว่าการถ่อมตน หรือการยอมให้คนอื่นเป็นการเสียศักดิ์ศรี แต่คิดว่าจะนำมาซึ่งความรักใคร่เพราะไม่มีใครชอบคนที่ยกตนข่มท่านโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้อาวุโสกว่า หรือผู้บังคับบัญชา ฉะนั้นการทำตัวอ่อนน้อมถ่อมตน ผู้อาวุโสและเจ้านายจะเอ็นดู พร้อมจะให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและสอนงานให้ถ้าสามารถทำตัวเป็นที่รักใคร่เอ็นดูของเพื่อนร่วมงานและเจ้านายได้ ก็ถือว่าสร้างความสำเร็จในการทำงานได้เกินครึ่ง ในขณะที่เดียวกันในฐานะเจ้านายการสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้องก็ไม่ควรใช้พระเดชคือการใช้อำนาจหรือสั่งการเพียงอย่างเดียว แต่ควรเปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็นบ้าง และต้องสอนงานรวมทั้งแนะนำเมื่อลูกน้องไม่เข้าใจหรือมีข้อผิดพลาดในการทำงาน

3. ความเป็นเพื่อน (friendly) และมีน้ำใจช่วยเหลือ (helpful) ควรทำตัวให้สนิทสนมกับเพื่อนร่วมงาน ให้ความเป็นกันเองวางตัวธรรมดา ไม่ควรถือตัวหรือหยิ่งจองหอง ไม่ว่าฐานะทางเศรษฐกิจ หรือฐานะทางสังคมของเราจะสูงกว่าเพื่อนร่วมงานก็ตาม แต่เมื่อทำงานร่วมกันก็ต้องถือว่ามีสถานะเท่ากัน รวมทั้งเต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มกำลังทั้งกายและใจ กำลังความคิด ในลักษณะเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจโอบอ้อมอารีต่อเพื่อนร่วมงานคนที่มีความเป็นเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี และถ้าเป็นเจ้านายการสร้างความรู้สึกรักให้พนักงานเกรงกลัวเพียงอย่างเดียวจะไม่เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ลูกน้องจะเครียดและไม่กล้าแสดงความคิดเห็น แต่ควรสร้างบรรยากาศให้พอเหมาะพอดีระหว่างความเคารพยำเกรง กับการกล้าแสดงออก กล้าโต้แย้งหรือแสดงความคิดเห็น

4. มีความกระตือรือร้น (enthusiasm) และความรับผิดชอบ (responsibility) คือมีความกระตือรือร้นและการทำงานทุกชนิด ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถสนุกกับงาน มีความภูมิใจในหน้าที่และงานที่ทำทำงานด้านความกระตือรือร้น รวมทั้งรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี และเป็นคนที่รับผิดชอบต่อคำพูด คำมั่นสัญญารักษาวินัย ทำตัวให้เป็นคนมีเกียรติ เป็นที่เชื่อถือได้ มีความซื่อตรง สุจริตในงานที่ทำ เป็นที่มาของความสำเร็จในการทำงานทุกชนิด ในฐานะลูกน้องก็ต้องทำงานให้เสร็จทันเวลาที่ได้รับมอบหมาย ทำงานด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ ในขณะเดียวกันถ้าเป็นเจ้านายก็ต้องรักษาคำพูด รักษาสัญญาที่ให้ไว้แก่ลูกน้อง เช่นเรื่องของการให้โบนัส การขึ้นเงินเดือนให้รางวัลพิเศษหรือการเลื่อนตำแหน่งก็ต้องทำตามสัญญาที่ให้ไว้เช่นกัน

5. มีปฏิภาณไหวพริบ (intelligenced) และความคิดสร้างสรรค์ (constructive) ต้องมีปฏิภาณไหวพริบที่ดีในการทำงาน รวมทั้งการสร้างสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จำชื่อและรายละเอียดของคนที่ต้องติดต่องานเห็นว่าให้ความสำคัญกับเขา และถ้าผู้บังคับบัญชาาระดับสูงสามารถจำชื่อและรายละเอียดเกี่ยวกับพนักงานระดับล่างได้จะยิ่งสร้างความประทับใจความชื่นชมในตัวผู้บริหารมากยิ่งขึ้น รู้จักการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งคนเป็นเจ้านายหน้าที่หลักอีกประการหนึ่งก็คือต้องสามารถช่วยลูกน้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เสมอ ที่สำคัญต้องมีความคิดแปลกใหม่ เป็นความคิดในทางที่ดีเพื่อสร้างความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและองค์กรโดยรวม คนที่มีความคิดแปลกใหม่จะมีคุณสมบัติโดดเด่นในที่ทำงานและก้าวหน้าในด้านหน้าที่การงานได้ไม่ยาก

6. มีความขยันขันแข็ง (diligent) และมีความพยายาม (attempt) คือการขยันทำงานตามหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ต้องมีความเพียร ความพยายาม ฝึกฝน การเรียนรู้เพื่อการทำงานที่พัฒนาขึ้นกว่าเดิมรู้จักปรับปรุงตนเอง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพราะปัจจุบันความรู้และเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว คนที่เรียนรู้ ปรับตัวพัฒนาตนเองอยู่เสมอเท่านั้นจึงจะประสบความสำเร็จได้ ฉะนั้นคนที่ขยันขันแข็ง มีความพยายามจะเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และกลายเป็นคนโปรดของเจ้านายได้

7. มีความอดทน (patient) อดทนต่อความเหนื่อยยาก ความลำบากในการทำงาน เพราะความสำเร็จทุกอย่างไม่เคยได้มาโดยง่าย แต่ต้องมีความอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และไม่กลัวความล้มเหลว ทั้งอุปสรรคในการทำงาน และอุปสรรคในการสร้างความสัมพันธ์ในที่ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นเด็กใหม่ หรือคนใหม่ในองค์กร มักจะถูกตั้งข้อรังเกียจหรือตั้งกำแพงจากเพื่อนร่วมงานดังกล่าว และต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับโดยใช้เวลาไม่มาก

8. ให้ความเคารพนับถือ (respect) และรู้จักแสดงความยินดีหรือสรรเสริญผู้อื่นด้วยความจริงใจ การสร้างความสัมพันธ์ในที่ทำงานและเพื่อนร่วมงานที่ดีต้องไม่ขัดเขินในการแสดงความยินดีกับผู้ที่ควรได้รับการยกย่อง เช่นเพื่อนร่วมงานที่เป็นพนักงานดีเด่น สร้างชื่อเสียงให้องค์กร นอกจากนี้ควรเคารพนับถือในความอาวุโส ตำแหน่งหรือผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า เพราะวัฒนธรรมองค์กรของการทำงานกับคนไทยและคนเอเชียคือให้ความสำคัญกับผู้อาวุโสผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่านั่นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าอยู่ในฐานะเจ้านายต้องรู้จักการชมเชยลูกน้องเมื่อทำงานดี ทำงานสำเร็จ เพราะคำชมและการยอมรับในผลงานของเจ้านายบางครั้งมีค่าแก่พนักงานมากกว่าการขึ้นเงินเดือนด้วยซ้ำ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานและเพื่อนร่วมงานยินดีในการแก้ไขปัญหาด้วยกัน

3. ด้านนโยบายและการบริหาร

3.1 ความหมายของนโยบายและการบริหาร

สุรชัย พนาสุวรรณ์ (2549, หน้า 4) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงานตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

สมพันธ์ นราพันธ์ (2550, หน้า 5) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง การกำหนดแนวทางในการบริหารงานของหน่วยงาน มีการจัดการและบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

สุนันทา พงษ์ประเสริฐศรี (2550, หน้า 8) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

เจริญพร เรื่องอ่อน (2551, หน้า 7) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง แนวทางในการจัดการและการบริหารงานขององค์กร การจัดทำล้งคนเข้าปฏิบัติงาน การประสานงาน การกระจายงาน การมอบหมายงาน การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

นฤเทพ คณิงทรัพย์ (2551, หน้า 6) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

วรรณ สิริมพร (2551, หน้า 3) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง นโยบายและเป้าหมายรวมถึงกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ของบริษัทที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้มีคณะปฏิบัติงานปรึกษาร่วมกันในการกำหนดนโยบาย

วุฒิพงษ์ กุลวงษ์ (2552, หน้า 5) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง ความรู้สึกรวมของพนักงานในการทำงานด้านระบบการบริหารงาน การจัดสายงาน และแบ่งงานกันทำ นโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับเหมาะสมและชัดเจน การปรับปรุงและการพัฒนาการบริหารงานอยู่เสมอสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมแก่พนักงานทุกคนในการมอบหมายงานให้ จำนวนบุคลากรแต่ละแผนกเหมาะสมกับปริมาณงาน

จากความหมายของนโยบายและการบริหารที่กล่าวมาสรุปได้ว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง การกำหนดแนวทางในการบริหารงานของหน่วยงาน การจัดทำล้งคนเข้าปฏิบัติงาน การประสานงาน การกระจายงาน การมอบหมายงาน การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3.2 ลักษณะของนโยบายที่ดี

พัชรี สินธุ (2553, มกราคม 20) กล่าวว่า องค์กรหรือหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ระบบการบริหารที่ดี ผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบายจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และนโยบายหรือกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อการบริหารงานต่าง ๆ ขององค์กรหรือหน่วยงาน นั้นนโยบายก็จะมีลักษณะที่ดีตามไปด้วย นโยบายที่ดีพึงประสงค์ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. นโยบายที่ดีจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และสามารถที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุถึงเป้าประสงค์ได้
2. นโยบายที่ดีจะต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง

3. นโยบายที่ดีจะต้องได้รับการกำหนดขึ้นก่อนที่จะมีการดำเนินงาน โดยการกำหนดกลวิธีและจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมแก่การดำเนินงาน

4. นโยบายที่ดีควรกำหนดขึ้นเพื่อสนองหรือส่งผลประโยชน์ให้กับบุคคล โดยส่วนรวม และจะต้องมีการพิจารณาว่านโยบายใดควรทำก่อนควรทำหลัง โดยการจัดลำดับ ความสำคัญและความจำเป็น

5. นโยบายที่ดีจะต้องเป็นถ้อยคำหรือข้อความที่กะทัดรัด ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และแปลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ทุกคนในหน่วยงาน สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน

6. นโยบายที่ดีจะต้องมีขอบเขตและระยะเวลาในการใช้

7. นโยบายที่ดีจะต้องเป็นศูนย์ประสานสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร สามารถใช้นโยบายเป็นหลักการในการปฏิบัติการกิจของตน และสามารถประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ซึ่งมีการกิจที่แตกต่างกันออกไปได้เสมอ

8. นโยบายที่ดีจะต้องกำหนดขึ้นโดยให้คลุมไปถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

9. นโยบายที่ดีจะต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์กร คือจะต้องสอดคล้องกับระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ ของสังคมโดยส่วนรวม และความคิดเห็นของสาธารณชน (public interests) ด้วย

ดังนั้นสรุปได้ว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติงานของบริษัทในที่นี้หมายถึง นโยบายในการดำเนินงานต้องมีความชัดเจน นโยบายในการดำเนินงานต้องแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบอย่างทั่วถึง และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน

4. ด้านสภาพแวดล้อมของการทำงาน

4.1 ความหมายของสภาพแวดล้อมของการทำงาน

ซูซีย์ โพธิ์ช่วย (2545, หน้า 39) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

ประเสริฐ อนุวรรณ (2546, หน้า 5) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจต่อสภาพสถานที่ทำงาน ปริมาณเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 131) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน หมายถึง สภาพห้อง อากาศ อุณหภูมิ เครื่องมือเครื่องใช้ สถานที่ทำงาน แสงสว่าง ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยทางวัตถุ

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 165) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ เกี่ยวกับการทำงาน บรรยากาศ ท่าเลที่ตั้งของที่ทำงาน วัสดุครุภัณฑ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, หน้า 426) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน หมายถึง การจัดการสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสะดวกสบายในการทำงานเพื่อให้บุคลากรที่ทำงานสบายใจและมีประสิทธิภาพ สิ่งแวดล้อม ต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่ เสียงดนตรี แสง สี และการบริการต่าง ๆ

กิงกาญจน์ ปรางอุดม (2549, หน้า 7) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน หมายถึง เครื่องมือเครื่องใช้ในหน่วยงานในด้านของความทันสมัย ความสะดวกรวดเร็วในการใช้งาน สภาพแวดล้อมในการทำงานในแง่ของความสะอาด ขนาดสัดส่วนสถานที่ทำงานเหมาะสมกับจำนวนพนักงานปริมาณงานกับบุคลากร

เนตรชนก นามเสนาะ (2549, หน้า 27) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์การทำงาน หรือเครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงานต่าง ๆ

สมพันธ์ นราพันธ์ (2550, หน้า 5) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จในการทำงาน

สุนันทา พงษ์ประเสริฐศรี (2550, หน้า 8) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการทำงานหมายถึง สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน และอื่นๆ มีความสะดวกสบาย ตลอดจนมีวัสดุอุปกรณ์พอเพียงและสะดวกที่จะนำมาใช้

เจริญพร เรืองอ่อน (2551, หน้า 8) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีความคล่องตัว เช่น สถานที่ทำงานมีความสะอาด อากาศถ่ายเทได้สะดวกเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน มีวัสดุอุปกรณ์รวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น แสง สี กลิ่น ความร้อนที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

นฤเทพ คณิงทรัพย์ (2551, หน้า 6) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน

วุฒิพงษ์ กุลวงษ์ (2552, หน้า 6) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน หมายถึง ความเป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงามและสะอาดของสถานที่ทำงาน แสงสว่างและอุณหภูมิที่เหมาะสมกับการทำงาน ขนาดของห้องทำงานเหมาะสมกับจำนวนบุคลากร อุปกรณ์ในการทำงานมีสภาพดีเหมาะสมกับการใช้งาน ระบบติดต่อสื่อสารมีความเหมาะสม ระบบความปลอดภัยในการทำงานภายในหน่วยงานมีความรัดกุมและปลอดภัย

รอปบินส์, และเคอส์เตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, p. 395) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ได้รับความสะดวกสบาย และมีความคล่องตัวในการทำงาน

จากความหมายของสภาพแวดล้อมของการทำงานที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ เกี่ยวกับการทำงาน บรรยากาศทำเลที่ตั้งของที่ทำงาน สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

4.2 สภาพแวดล้อมด้านกายภาพในการทำงาน

พงค์ หรดาล (2540, หน้า 247- 250) กล่าวว่า การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่คำนึงถึงปัจจัย ความแตกต่างและขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงานนอกจากจะก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ไม่สะดวกสบาย ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานแล้วยังส่งผลถึงระดับความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุและปัญหาทางด้านสุขภาพอนามัย ซึ่งสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. สภาพด้านกายภาพในการทำงาน

1.1 เสียงดนตรี ตั้งแต่สมัยโบราณกาลมนุษย์ได้ใช้เสียงดนตรีเป็นสิ่งกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น นำเสียงนกหวีดหรือกลองมาให้จังหวะในการแข่งเรือหรือเสียงเพลงเชียร์จะช่วยให้หนักกีฬามีกำลังในการแข่งขันมากขึ้น เป็นต้น จากสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวจะเห็นได้ว่ามนุษย์ได้นำเอาเสียงดนตรีประกอบการทำงานในลักษณะต่าง ของงานและในหลาย ๆ สถานการณ์ในงานการศึกษาและวิจัยก็ได้มีผู้ทำการศึกษาถึงเสียงดนตรีว่ามี ส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่ ผลสรุปก็คือเสียงดนตรีมีแนวโน้มที่จะช่วยให้เกิดการเพิ่มผลผลิตและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

1.2 เสียง ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ประสาทสัมผัสทั้งห้าคือ ตา หู จมูก ลิ้นและประสาทรับความรู้สึกสัมผัสจะมีความอย่างยิ่งสำหรับมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหู จัดว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญเคียงคู่กับตาและสำคัญกว่าลิ้นและจมูก ทั้งนี้เพราะหูเป็นอวัยวะรับ ฟังเสียง เพื่อการสื่อความหมาย สร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจและเข้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำรงชีวิตของคนเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นการทำงานในที่เสียงดังนอกจากจะทำให้หูตึง หูหนวกแล้วยังมีผลต่อระบบการทำงานอื่น ๆ ของร่างกายด้วย เช่น เกิดแผลในกระเพาะ เนื่องจากเสียงดังทำให้กระเพาะหลั่งน้ำย่อยมากขึ้น ความดันโลหิตสูงต่อมธัยรอยด์เป็นพิษ ขาดสมาธิในการทำงานจนเป็นสาเหตุให้เกิดอุบัติเหตุได้ ทำให้เกิดความเครียดก่อให้เกิดโรคจิต โรคประสาท ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงและเกิดความผิดพลาดมากขึ้น ดังนั้นเสียงจึง เป็นปัจจัยที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานค่อนข้างจะชัดเจน

1.3 แสง แสงเป็นปัจจัยและมีอิทธิพลต่อสุขภาพ จิตใจและอารมณ์ของมนุษย์เป็นที่ยอมรับกันว่าแสงจะมีผลกระทบต่อคนทำงานเพราะถ้าแสงสว่างในการทำงานพอเหมาะหรือพอดีต่อการทำงานจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

1.4 สี ในการศึกษาทดลองเกี่ยวกับสีส่วนมากมักจะทำการทดลองจากดวงไฟกับแสงและประสบการณ์ในการเลือกสีในอาคารจะแสดงให้เห็นว่าสีจะมีส่วนช่วยในเรื่องของแสงได้พอสมควร และมีผลทางด้านจิตวิทยาโดยผู้บริหารหรือผู้จัดการไม่ควรมองข้าม

1.5 ลักษณะภูมิอากาศ ในสถานที่ทำงานเพื่อให้คงสภาพในการผลิตนั้น สภาพภูมิอากาศในที่ทำงานไม่ควรเป็นอุปสรรคแก่คนงาน และองค์ประกอบนี้จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับสุขภาพและความสะดวกสบายของคนงานเพราะร่างกายของคนจะพยายามรักษาระบบประสาทและระบบภายในร่างกายให้มีอุณหภูมิคงที่โดยจะรักษาความสมดุลในร่างกายให้ปกติอยู่ตลอดเวลาและถ้าคนงานทำงานในสภาพอุณหภูมิที่แตกต่างกันก็จะทำให้เกิดอาการหรือลักษณะ เช่น การทำงานในที่ร้อน การทำงานในที่เย็น และการทำงานในที่ชื้น เป็นต้น

1.6 สภาพแวดล้อมอื่น ๆ ในหน่วยงานมีความจำเป็นจะต้องจัดสภาพแวดล้อมต่าง ที่นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นอีกเพราะสิ่งต่าง ๆ ที่จะกล่าวต่อไปนี้มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของคนงานเช่นกันและสภาพแวดล้อมดังกล่าวอาจมีสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.6.1 สถานที่บริการต่าง ๆ เช่น ร้านอาหาร เครื่องดื่ม เป็นต้น เพราะโรงงานบางแห่งตั้งอยู่ไกลจากตลาดหรือศูนย์การค้า ดังนั้นผู้บริหารควรจะคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้เพื่อไว้คอยบริการพนักงาน

1.6.2 โรงอาหารบริการแก่พนักงาน ควรจัดห้องอาหารให้เหมาะสมกับสภาพของที่ทำงานตลอดจนราคาและคุณภาพของอาหาร

1.6.3 หน่วยงานบางแห่งอาจจะต้องจัดเตรียมห้องประชุม ห้องรับแขกหรือห้องรับรองสำหรับพนักงานไว้ด้วย

1.6.4 ควรจัดสถานที่ทำงานและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กระดาษ ดินและเครื่องมือ หรือเครื่องเขียนอื่น ๆ ที่ใช้ในการทำงานและบริเวณพื้นที่ในการทำงาน ไม่ควรคับแคบเกินไปจนเกิดพลุกพล่านและทำให้เสียสมาธิในการทำงาน หรือพื้นที่ในการทำงานกว้างเกินไปก็จะทำให้การติดต่อไม่สะดวก ต้องเดินไปหาและทำให้เสียเวลา

1.6.5 การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น บริเวณที่จอดรถ บริเวณที่พักผ่อนหย่อนใจ บริเวณอ่านหนังสือพิมพ์ บริเวณสันทนาการ เป็นต้น

1.6.6 ฝ่ายบริหารควรใส่ใจเกี่ยวกับสวัสดิการและสภาพสังคมของพนักงาน เช่น การหยุดพักการทำงานอย่างเหมาะสม เช่น อาจจะมีการพักในช่วงเช้าและช่วงบ่ายประมาณ ครั้งละ 10 - 15 นาทีทั้งนี้เพื่อทำให้พนักงานมีโอกาสได้ผ่อนคลายความตึงเครียดในการทำงานและมีโอกาสได้พูดคุยกับเพื่อนพนักงานด้วยกัน

2. สภาพด้านจิตใจ ได้แก่ความเหนื่อยล้า (fatigue) เป็นเรื่องที่น่าสนใจของฝ่ายบริหารและพนักงานเพราะถ้าพนักงานเกิดความเหนื่อยล้าขึ้นก็จะมีผลต่อการทำงานทันทีและจะทำให้ผลผลิตของการทำงานลดลง การทำงานของพนักงานอาจจะเกิดอุบัติเหตุ คนงานลางานขาดงาน เป็นต้น จึงทำให้งานไม่ได้ผลผลิตตามความต้องการซึ่งความเหนื่อยล้าอาจจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การใช้พลังงานมาก เช่น การใช้แรงในการทำงาน การใช้ความคิดมากหรือสูญเสียพลังงานมาก

2.2 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น แสงสว่างไม่เพียงพอทำให้ต้องเพ่งสายตานาน อากาศร้อน การถ่ายเทอากาศไม่ดี

2.3 การทำงานที่ซ้ำซาก เกิดความล้าทั้งทางสายตาหรือสังขาน ๆ

3. สภาพด้านความมั่นคงปลอดภัย อุบัติเหตุและความปลอดภัยในงาน เป็นเรื่องที่หน่วยงานให้ความสนใจและรับผิดชอบในการที่จะเป็นผู้นโยบายการพัฒนาสภาพการทำงานให้ปลอดภัย ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาทางป้องกันอันตรายในการทำงาน ซึ่งอาจป้องกันได้หลายทางด้วยกันดังนี้

3.1 ป้องกันมิให้สภาพของเครื่องจักร เครื่องมือ สถานที่ทำงานและสิ่งแวดลอมเป็นอันตรายต่อลูกจ้าง

3.2 ป้องกันร่างกายลูกจ้างมิให้ได้รับอันตราย โดยจัดหาอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้ลูกจ้างสวมใส่

3.3 ป้องกันมิให้ลูกจ้างเข้าทำงานในลักษณะอาการที่จะเป็นอันตราย

3.4 ป้องกันมิให้ลูกจ้างทำงานผิดวิธีการหรือฝ่าฝืนข้อกำหนดเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัย

4. สภาวะด้านเวลาการทำงาน จะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนี้

4.1 การทำงานเป็นกะ ในปัจจุบันการดำเนินการทางธุรกิจได้มีการลงทุนอย่างมากในด้านเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิต ด้วยงบประมาณค่อนข้างสูงประกอบด้วยเครื่องมือเครื่องจักรบางชนิดจำเป็นจะต้องทำงานตลอดเวลา หรือจะต้องใช้ระยะเวลาและพลังงานค่อนข้างมากในการที่จะเริ่มให้เครื่องจักรทำงานใหม่ในกรณีที่มีการหยุดการทำงานของเครื่องจักรนั้น ๆ ดังนั้นโรงงานหรือสถานประกอบการเช่นนี้จึงต้องจัดให้มีการปฏิบัติงานมากกว่า 8 ชั่วโมงหรือตลอด 24 ชั่วโมงเพื่อให้คุ้มกับการลงทุน และนอกจากนี้ยังมีการปฏิบัติงานอื่นที่จำเป็นจะต้องดำเนินการตลอด 24 ชั่วโมง เช่น งานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ เจ้าหน้าที่ดับเพลิง การผลิตกระแสไฟฟ้า การดูแลผู้ป่วยในโรงพยาบาล เป็นต้น

4.2 การทำงานครบ 80 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ปัจจุบันประเทศในแถบยุโรปและอเมริกาได้มีการเปลี่ยนแปลงตารางการทำงานจากเดิมคือ ทำงานวันละ 8 ชั่วโมง เป็น

เวลา 5 วัน มาเป็นให้สามารถทำงานเพิ่มขึ้นได้ เช่น ทำงานวันละ 10 ชั่วโมง เป็น 4 วันต่อสัปดาห์ หรืออาจจะทำงานรวมชั่วโมงเอาไว้ได้ เช่น วันจันทร์ 10 ชั่วโมง วันอังคาร 8 ชั่วโมง วันพุธ 12 ชั่วโมง วันพฤหัสบดี 10 ชั่วโมง เป็นต้น นั่นคือคนทำงานจะมีหยุดว่างขึ้นอีก 1 วันในหนึ่งอาทิตย์ รวมเป็นวันหยุด 3 วันคือจะมีเวลาว่างสำหรับครอบครัวมากขึ้นหรือโรงงานก็จะลดค่าใช้จ่าย 1 วันเป็นต้น

4.3 การทำงานแบบยืดหยุ่น ตารางการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้ได้มีผู้เสนอแนะและเริ่มใช้กัน และขณะนี้ประเทศไทยในหน่วยงานทั้งภาครัฐบาลและเอกชนได้เปิดโอกาสให้คนงานได้เลือกเวลาที่เหมาะสมสำหรับตัวเองในการทำงาน โดยให้เลือกว่าจะมาอยู่ที่ทำงานในเวลาใดและควรกลับเวลาใด แต่ทุกคนจะต้องมาทำงานในเวลาที่กำหนดไว้ส่วนใหญ่แล้วจะกำหนดไว้คือ ช่วงเวลา 9.00-15.00 น.และเวลาที่ยืดหยุ่นได้คือ ช่วงเวลา 6.00-18.00 น.

4.4 การทำงานในเวลาปกติ ในปัจจุบันประกาศกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดและให้โรงงานหรือสถานประกอบการเปิดทำการในเวลาปกติ กล่าวคือเมื่อรวมชั่วโมงทำงานแล้วต้องไม่เกินอัตราที่กฎหมายกำหนดไว้

4.5 การทำงานล่วงเวลา ในกรณีที่นายจ้างได้กำหนดเวลาทำงานปกติไว้แล้ว หากนายจ้างมีความจำเป็นที่จะให้ลูกจ้างทำงานนอกหรือเกินเวลาที่กำหนดไว้ก็อาจกระทำได้ภายใต้เงื่อนไข

4.6 เวลาพัก ในระหว่างเวลาทำงานเพื่อให้ลูกจ้างได้หยุดพักผ่อน คลายความเหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้า นายจ้างจะต้องกำหนดเวลาพักให้ลูกจ้าง

4.7 วันหยุด นายจ้างต้องจัดให้ลูกจ้างได้หยุด 3 ประเภทคือ วันหยุดประจำสัปดาห์ วันหยุดตามประเพณีและวันหยุดพักผ่อนประจำปี

4.8 การทำงานในวันหยุด ในกรณีที่นายจ้างได้กำหนดวันหยุดประจำสัปดาห์ วันหยุดตามประเพณีหรือวันหยุดพักผ่อนประจำปีไว้แล้ว หากนายจ้างมีความจำเป็นที่จะให้ลูกจ้างทำงานในวันหยุดที่กำหนดไว้ก็อาจกระทำได้ภายใต้เงื่อนไขตามกฎหมายกำหนดได้ และเรียกการทำงานในช่วงนี้ว่าการทำงานในวันหยุด

4.9 วันลา พนักงานสามารถลางานได้ตามกฎหมาย คือ ลาป่วย ลาคลอดบุตร ลาเพื่อรับราชการทหารและลาเพื่อเข้ารับการศึกษา

ดังนั้นสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของการทำงาน หมายถึง สภาพะทางกายภาพ และสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ในที่นี้หมายถึง ปริมาณงานได้รับมีความสมดุลกับบุคลากรในบริษัท บริษัทมีอุปกรณ์และเครื่องมือในการทำงานอย่างพอเพียง และมีระเบียบในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

5. ด้านความมั่นคงปลอดภัย

5.1 ความหมายของความมั่นคงปลอดภัย

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 131) กล่าวว่า ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

มณฑาทิพย์ พูลนาผล (2548, หน้า 31) กล่าวว่า ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน ความมั่นคงขององค์กร ความยั่งยืนของอาชีพ

ลักขณา หิรัญรัตน์ (2548, หน้า 25) กล่าวว่า ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความรู้สึกว่าได้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีหลักประกันความมั่นคงและได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

กิงกาญจน์ ปรางอุตม (2549, หน้า 6) กล่าวว่า ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในหน่วยงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงของหน่วยงาน

เจริญพร เรืองอ่อน (2551, หน้า 7) กล่าวว่า ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาในอาชีพ ตลอดจนความมั่นใจและความมั่นคงในตำแหน่งที่ปฏิบัติ การปฏิบัติงานที่สามารถป้องกันอันตรายจากโรคภัยไข้เจ็บและความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย คุกคาม

นฤเทพ คณิงทรัพย์ (2551, หน้า 6) กล่าวว่า ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

วุฒิพงษ์ กุลวงษ์ (2552, หน้า 5) กล่าวว่า ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานในการทำงานด้านการมีอนาคตกับหน่วยงานที่ทำอยู่ สายงานที่ปฏิบัติมีความมั่นคง งานที่ปฏิบัติอยู่มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

روبีนัส, และเคาสเตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, p. 395) กล่าวว่า ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความรู้สึกมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพ การได้รับความเป็นธรรมและคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา

จากความหมายของความมั่นคงปลอดภัย ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความรู้สึกมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพ ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

5.2 ความสำคัญของความมั่นคงปลอดภัย

วนิดา ทองเกลี้ยง (2548, หน้า 38-39) ได้กล่าวว่า การทำงานของบุคลากรมิได้มุ่งหวังเพียงแต่ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว บุคคลย่อมต้องการความมั่นคง ความก้าวหน้า เกียรติยศ ชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต ซึ่งหากบุคลากรทำงานแล้วได้รับ

ความก้าวหน้าและความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ บุคลากรนั้นย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ประกอบด้วยความสำเร็จในงาน ความยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าแต่ในทางตรงกันข้ามหากปัจจัยเหล่านี้อยู่ในระดับต่ำ ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่ควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและใช้ทักษะต่างๆ อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นมีโอกาสเจริญเติบโต มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และรายได้ในอนาคต จุดมุ่งหมายในชีวิตได้สำเร็จก็จะเกิดความสุข ความพึงพอใจในการทำงานและการดำเนินชีวิตไม่ต้องวิตกกังวลว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร

พิศาล คลังทอง (2549, หน้า 46) ได้กล่าวว่า ข้าราชการมีโอกาที่จะก้าวหน้าในอาชีพโดยการพิจารณาตามความรู้ความสามารถตำแหน่งงาน ตลอดจนมีความมั่นใจต่อความมั่นคงในการทำงาน การส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น จะมีการทำงานอย่างขยันขันแข็ง และมีประสิทธิภาพ หากมีความรู้สึกมั่นใจว่าหน้าที่การงานที่ปฏิบัตินั้นมีความมั่นคง และมีโอกาสเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นตามสมควรอย่างเหมาะสม และให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานหรือเรียนรู้งานเป็นระยะเวลาพอสมควรก่อนที่จะประเมินผลงาน กล่าวได้ว่าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นผลทางจิตใจให้ข้าราชการมีศรัทธาหรือมีความสามารถเพียงพอที่จะขยันขันแข็ง ทুমเทให้กับหน้าที่การงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นข้าราชการทหารจึงต้องการที่จะมีความมั่นคงและก้าวหน้าในงานเพื่อจะเป็นเหตุจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและอยากที่จะทำงานนั้นให้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้น สรุปได้ว่าความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ในที่นี้หมายถึง ความมั่นคงในหน้าที่การงานที่กำลังปฏิบัติอยู่มีความเป็นธรรมเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน และรายได้ที่ได้อยู่ในเกณฑ์ที่สูงกว่าเพื่อนรุ่นเดียวกัน

6. ด้านความก้าวหน้าในงาน

6.1 ความหมายของความก้าวหน้าในงาน

วิเชียร วิทโยดม (2547, หน้า 165) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ขึ้นเงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานให้มากยิ่งขึ้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 130) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของแต่ละบุคคลจะได้รับความก้าวหน้า โดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถ และเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548, หน้า 91) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง ความต้องการในระดับสูงของบุคคล ประกอบด้วยความต้องการยกย่องบวกด้วยความ

ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตเจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือ มอบหมายให้รับผิดชอบต่องานที่กว้างขึ้น

สุภาพร พิศาลบุตร (2548, หน้า 60) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคล ในองค์กร มีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

กิงกาญจน์ ปรางอุตม (2549, หน้า 6) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง โอกาสที่ได้รับการพิจารณาสับสนุนส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสเลื่อน ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสได้รับพิจารณาให้ฝึกอบรมหรือศึกษาต่อ

เนตรชนก นามเสนาะ (2549, หน้า 26) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสดำเนินการเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม การเปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่งในองค์กร แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่ง ไปอีกแผนกหนึ่งขององค์กร โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ เป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบแต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างแท้จริง

สุรัชย์ พนาสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 4) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าก็โดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและ เต็มใจที่จะเพิ่มเติมความรู้

สมพันธ์ นราพันธ์ (2550, หน้า 5) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การที่พนักงานมีโอกาที่จะได้รับความก้าวหน้า ได้แก่ การได้เลื่อนตำแหน่ง ได้รับวุฒิสูงขึ้น ตลอดจนการมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่เสมอ

สุนันทา พงษ์ประเสริฐศรี (2550, หน้า 8) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การที่บุคลากรได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม การมีโอกาสดำเนินการที่ก้าวหน้าให้สูงขึ้น ตลอดจนมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถของตน

เจริญพร เรืองอ่อน (2551, หน้า 6) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง ความเจริญก้าวหน้าที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นรวมทั้งการมีโอกาสศึกษาต่อ เพื่อให้ได้รับวุฒิที่สูงขึ้น การได้รับการฝึกอบรมดูงานต่างๆ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง

นฤเทพ คณิงทรัพย์ (2551, หน้า 5) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสดำเนินการเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

วรรณ สิริสมพร (2551, หน้า 3) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และ การได้รับพิจารณาเลื่อนขั้นและเงินเดือน อย่างยุติธรรม

วุฒิพงษ์ กุลวงษ์ (2552, หน้า 6) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การมีโอกาสได้เรียนรู้ระบบงานที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ การมีโอกาสได้รับการศึกษา ต่อ ฝึกอบรม สัมมนา การมีโอกาสในการพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ รวมถึงการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จและมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

ดาฟท์ (Daft, 2000, p.68) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

روبบินส์, และเคาน์เตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395 - 396) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น รวมทั้งโอกาสได้รับการฝึกอบรม การศึกษาเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่ตนเอง

จากความหมายของความก้าวหน้าในงานที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในการงาน หมายถึง การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น รวมทั้งโอกาสได้รับการฝึกอบรม การศึกษาเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่ตนเอง

6.2 ความสำคัญของโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549, หน้า 199 - 201) ได้กล่าวถึงความสำคัญของโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนในการจัดการด้านพนักงานของทุกองค์กร เพราะกิจกรรมนี้จะเกี่ยวข้องถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานภายในองค์กร การเลื่อนตำแหน่งโดยมิได้พิจารณาอย่างรอบคอบอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานขึ้นได้ในอนาคต ดังนั้นผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่งต้องทำการวางแผนการเลื่อนตำแหน่งอย่างมีหลักการ ชัดเจน เป็นระบบ รอบคอบ และรัดกุม โดยทำการพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. นโยบาย แต่ละองค์กรต้องมีการกำหนดนโยบายการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนว่าในแต่ละตำแหน่งต้องการบุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไร มีความรู้ทักษะและประสบการณ์อะไรบ้างในการปฏิบัติงาน มีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งนั้นๆ อย่างไร เมื่อตำแหน่งงานนั้นว่างลงจะได้ทำการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงานได้
2. โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง กำหนดขั้นตอนและแนวทางที่บุคคลจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับขั้นของงาน อาวุโส และความสามารถ โดยกำหนดเป็นมาตรฐานอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมกับพนักงานทุกคนที่มีโอกาส และไม่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งตามมาในอนาคต
3. การคัดเลือกและพิจารณา การคัดเลือกและการพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมจะอาศัยข้อมูลจากประวัติของพนักงาน เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถ

ความประพฤติ และการประเมินผลการทำงาน นอกจากนี้การคัดเลือกสามารถกระทำได้โดยการพิจารณาจากบุคคลภายในหรือคัดเลือกจากบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา การที่บุคคลสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในตำแหน่งงานปัจจุบัน หรือเป็นบุคคลที่เหมาะสมที่สุดในการเลื่อนตำแหน่ง มิได้หมายความว่าบุคคลนั้นจะสามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้เหมาะสม การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่องค์กรนำมาใช้ในอนาคต ซึ่งปัจจุบันหลายองค์กรได้นำระบบการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องมาประยุกต์ เพื่อให้บุคคลมีความพร้อมที่จะทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นทันทีที่ได้รับการแต่งตั้ง ซึ่งทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่เสียจังหวะ

บรยองค์ โทจินดา (2543, หน้า 233 - 234) ได้กล่าวถึงความสำคัญของโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน คือการวางแผนมีดังนี้

1. การกำหนดนโยบาย ควรบ่งบอกให้ชัดเจนถึงตำแหน่งที่ว่างในองค์กร คุณสมบัติของผู้มาทำหน้าที่
2. แนวทางในการเลื่อนตำแหน่งที่ทำหน้าที่แทนตำแหน่งว่าง ควรมีการกำหนดลำดับงานที่ชัดเจน
3. วิธีการคัดเลือกและพิจารณาควรกำหนดให้เป็นแนวทางเดียวกัน คืออาศัยจากผลการประเมินการทำงานและประวัติการทำงาน ซึ่งต้องมีความยุติธรรมเพราะจะมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน
4. การใช้วิธีอบรมและพัฒนา จะเป็นการช่วยให้องค์กรไม่ขาดพนักงาน เมื่อมีความต้องการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
5. การเลื่อนตำแหน่ง แสดงถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จของงานที่มอบหมายให้มี 4 ประเภทดังนี้
 - 5.1 การเลื่อนตำแหน่งในสายวิชาชีพเดิม เมื่อมีตำแหน่งว่างและเมื่อมีการขยายงาน
 - 5.2 การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายวิชาชีพ เป็นการแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่งอื่นในระดับสูงกว่าเดิม เมื่อพนักงานมีคุณสมบัติเหมาะสมหรือเมื่อตำแหน่งตัน
 - 5.3 การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร อาจเกิดขึ้นจากตำแหน่งว่างลงหรือเกิดจากการขยายงานก็ได้ แต่ต้องคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม
 - 5.4 การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน คือ ชื่อตำแหน่งเดิมแต่เลื่อนระดับขึ้นพร้อมกับปรับเงินเดือนให้

พยอม วงศ์สารศรี (2545, หน้า 214) ได้กล่าวถึงความสำคัญของโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และการเลื่อนตำแหน่งเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพใน

การดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปด้วยความเหมาะสม ฉะนั้นควรมีการกำหนดแนวทางการวางแผนสำหรับการเลื่อนตำแหน่งดังนี้

1. นโยบาย ในการกำหนดนโยบายควรบ่งบอกอย่างชัดเจน เมื่อเกิดมีตำแหน่งว่างในองค์กรว่าจะบรรจุทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งสรรหาภายนอกหรือแหล่งสรรหาภายใน และบ่งบอกถึงคุณสมบัติของผู้ที่จะมาแทนอย่างชัดเจน
 2. แนวทางในการเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง ลำดับงานในองค์กรควรมีความชัดเจน เมื่อมีตำแหน่งว่างลงจะทำให้สามารถมองเห็นแนวทางในการเลื่อนตำแหน่ง
 3. การคัดเลือกและการพิจารณา โดยทั่วไปจะอาศัยผลการประเมินการปฏิบัติงานและประวัติการทำงาน
 4. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้องค์กรไม่ขาดแคลนพนักงาน เมื่อต้องการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
 5. วิธีการคัดเลือก การคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งที่ว่างนั้นมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ฉะนั้นควรกำหนดวิธีการคัดเลือกที่ดี
- ดังนั้นสรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง มีโอกาสได้รับเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่ตนเอง มีโอกาสได้แสดงความสามารถให้ผู้บังคับบัญชา ประจักษ์ และการได้รับมอบหมายงานที่สำคัญมากยิ่งขึ้น

7. ด้านความรับผิดชอบ

7.1 ความหมายของความรับผิดชอบ

กึ่งกาญจน์ ปรางอุดม (2549, หน้า 6) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความสำนึกในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถจนเกิดผลดีในการปฏิบัติงานและประสบผลสำเร็จ

สุรัชย์ พนาสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 4) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ทำจะช่วยให้เกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการโอกาสที่จะได้มีความรับผิดชอบและเมื่อเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้ว การถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

สมพันธ์ นราพันธ์ (2550, หน้า 5) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ทั้งในฐานะที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในปริมาณที่เหมาะสมและในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมดูแลหรือเกี่ยวข้องในงานได้อย่างครบถ้วน มีอิสระในการทำงานที่อยู่ในระเบียบข้อบังคับ

สุนันทา พงษ์ประเสริฐศรี (2550, หน้า 9) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือ

ผู้ร่วมงาน โดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด มีโอกาสหรืออิสระในการตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างเต็มที่

เจริญพร เรื่องอ่อน (2551, หน้า 6) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความตั้งใจ ความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ และผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้มีอิสระในการแก้ปัญหา ตลอดจนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จเป็นอย่างดี

นฤเทพ คณิงทรัพย์ (2551, หน้า 5) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

วรรณ สิริสมพร (2551, หน้า 3) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และมีอิสระในการพิจารณาตัดสินใจแก้ไขปัญหาดังๆ

จากความหมายของความรับผิดชอบที่ได้กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ ความสำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่

7.2 ความรับผิดชอบในหน้าที่

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2552, มกราคม 20) กล่าวว่า ความรับผิดชอบในหน้าที่โดยเอาใจใส่มุ่งมั่นในหน้าที่ที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมรับผิดชอบในการกิจและเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรจะประกอบด้วย

1. รับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และพร้อมต่อการพัฒนา (developing) หมายถึง การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทันกำหนดภายใต้คำแนะนำ การรับรู้สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองโดยรายงานปัญหาหรือความผิดพลาดสำคัญทุกครั้ง

2. ตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (performer) หมายถึง การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามนโยบายและแผนเสร็จทันเวลาที่กำหนดด้วยตนเอง การรับรู้สภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานโดยเสนอปัญหาให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่มีผลกระทบต่องานได้

3. มุ่งมั่นในความสำเร็จของหน่วยงาน (achievement) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานและปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การรับรู้ วิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์ สภาพปัญหา และสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก และมีการวางแผนเตรียมรับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

4. เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน (role model) หมายถึง การมีพฤติกรรมการทำงานที่ตัวอย่างสม่ำเสมอจนเป็นที่ยอมรับเป็นแบบอย่าง การพัฒนาและสร้างสรรค์งานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

5. สร้างวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงาน (inspire culture) หมายถึง การสร้างบรรยากาศ สนับสนุน ส่งเสริม และผลักดันให้บุคลากรมีจิตสำนึก และความรับผิดชอบ ในหน้าที่ที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น การได้รับรางวัลของหน่วยงาน มีการนำเสนอผลงาน เป็นต้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การให้ความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย ในที่นี้หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่หัวหน้ามอบหมายปฏิบัติงานตามระเบียบอย่างเคร่งครัด และมีขอบเขตความรับผิดชอบเหมาะสม

8. ด้านลักษณะของงาน

8.1 ความหมายของลักษณะของงาน

กึ่งกาญจน์ ปรางอุตม (2549, หน้า 6) กล่าวว่า ลักษณะของงาน หมายถึง งานในหน้าที่และงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายที่มีความน่าสนใจในตัวเอง ความแปลกใหม่ของงาน ปริมาณงาน งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนาย เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเอง

สมพันธ์ นราพันธ์ (2550, หน้า 5) กล่าวว่า ลักษณะของงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำเป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีลักษณะทำทนายความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่ช่วยพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้และประสบการณ์

สุนันทา พงษ์ประเสริฐศรี (2550, หน้า 9) กล่าวว่า ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่บุคลากรปฏิบัติเป็นงานที่ตรงความรู้ความสามารถ เป็นงานที่น่าสนใจและทำทนายความสามารถให้อยากทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ หรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน

เจริญพร เรืองอ่อน (2551, หน้า 7) กล่าวว่า ลักษณะของงาน หมายถึง งานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถตลอดจนมีอิสระในการปฏิบัติงาน

นฤเทพ คณิงทรัพย์ (2551, หน้า 5) กล่าวว่า ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือปฏิบัติ เป็นงานที่สามารถทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว

วุฒิพงษ์ กุลวงษ์ (2552, หน้า 5) กล่าวว่า ลักษณะของงาน หมายถึง การทำงานด้านความทำทนายและสิ่งกระตุ้นในการปฏิบัติงาน งานที่ปฏิบัติมีปริมาณที่เหมาะสม งานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถ

จากความหมายของลักษณะของงานที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า ลักษณะของงาน หมายถึง งานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษมีความ

เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ มีลักษณะท้าทายความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่ช่วยพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้และประสบการณ์

8.2 ปัจจัยที่มีผลต่อลักษณะงาน

พรเจริญ บัวพุ่ม (2543, หน้า 14) กล่าวว่า การทำงานของมนุษย์ขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ แรงจูงใจ และความสามารถ โดยแรงจูงใจและความสามารถเป็นตัวกำหนดที่สำคัญต่อพฤติกรรมมนุษย์ โดยแรงจูงใจของมนุษย์ขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลและความต้องการเป็นผลของสภาพร่างกาย และสภาพทางสังคมที่บุคคลอาศัยอยู่ ความสามารถของมนุษย์เป็นผลมาจากความสามารถทางสมอง ประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม

กฤษณ์ ชูณหะวัต (2549, หน้า 46) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อลักษณะงานของบุคคลไว้ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านสถานการณ์ จะรวมถึงทุกสิ่งทุกอย่างตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป้าหมายของการปฏิบัติงานที่มีความหมาย การออกแบบงาน และองค์การที่มีความเหมาะสม
2. การรับรู้ทางด้านบทบาท ถ้าหากว่าการรับรู้ทางด้านบทบาทไม่ถูกต้องแล้ว ผลการปฏิบัติงานจะเท่ากับศูนย์ ถึงแม้ว่าความสามารถ และแรงจูงใจอยู่ในระดับสูงก็ตาม
3. ความสามารถและทักษะ ระดับของความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะอย่าง ความสามารถจะมีความสัมพันธ์กับทักษะ บุคคลที่มีความสามารถเบื้องต้นเฉพาะอย่างจะเรียนรู้ทักษะที่เกี่ยวข้องได้ดีกว่า

ดังนั้น สรุปได้ว่า ลักษณะของงาน หมายถึง งานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ งานที่ปฏิบัติมีปริมาณที่เหมาะสม งานที่ปฏิบัติตรงกับความรู้ความสามารถ

9. ด้านการยอมรับนับถือ

9.1 ความหมายของการยอมรับนับถือ

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 130) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง ผลที่มาจากความสำเร็จ โดยการยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูดหรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

สุภาวดี บุญมาศ (2548, หน้า 25) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือทั้งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน จากผู้ที่มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

กึ่งกาญจน์ ปรางอุตม (2549, หน้า 6) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การยอมรับจากเพื่อน ผู้บังคับบัญชา การยอมรับจะอยู่ในรูปของการชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเพื่อทำงานให้ประสบผลสำเร็จ การยอมรับจะแฝงอยู่ในความสำเร็จนั้นด้วย

สุรัชย์ พนาสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 4) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจเมื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุความสำเร็จ

สมพันธ์ นราพันธ์ (2550, หน้า 5) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับคำชื่นชม เพื่อนร่วมงานยินดีปฏิบัติตามคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ ผู้บริหารรับฟัง ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นในการทำงานยกย่องเชื่อถือในความรู้ ความสามารถในการทำงาน

สุนันทา พงษ์ประเสริฐศรี (2550, หน้า 8) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการยกย่องชมเชยให้กำลังใจ แสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งได้รับการยกย่องว่าเป็นคนสำคัญคนหนึ่งต่อความสำเร็จของงานในหน่วยงาน

เจริญพร เรืองอ่อน (2551, หน้า 6) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับคำยกย่องชมเชย ความเชื่อถือ ความไวใจ ได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ตลอดจนบุคคลอื่นๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน

วรรณฯ สิริสมพร (2551, หน้า 3) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

ดาฟท์ (Daft, 2000, p.67) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน และจากประชาชนที่มาติดต่อกับองค์กร

روبินส์, และเคอส์เตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395 - 396) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย และยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานว่าเป็นบุคคลที่มีการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน

จากความหมายของการได้รับการยอมรับนับถือที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือทั้งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน จากผู้ที่มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน และจากประชาชนที่มาติดต่อกับองค์กร

9.2 การปฏิบัติตัวเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

ปกรณ วังศ์รัตนพิบูลย์ (2553, มกราคม 20) กล่าวว่า การปฏิบัติตัวเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น มีดังนี้

1. ยิ้มแย้มอยู่ตลอดเวลา (smile) การยิ้มเป็นบุคลิกของคนไทยและทำให้ทั้งผู้ยิ้มและผู้พบเห็นมีความสุข
 2. ทำตัวให้เล็ก คือ อ่อนน้อมถ่อมตน (small) ควรมีความเป็นส่วนตัวเล็ก ไม่โอ้อวดว่าเก่ง ควรปฏิบัติตัวต่อผู้อื่นด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน เปรียบตัวเองยังเป็นผู้รู้น้อย อยู่เสมอ จะได้เปิดใจรับฟังผู้อื่นอย่างเต็มที่และชวนขวยหาความรู้อยู่ตลอดเวลา
 3. รักษาอารมณ์ให้สงบนิ่ง (smooth) คนทั่วไปมีทั้งโลก โกรธ หลง ซึ่งจะ ทำให้อารมณ์ไม่นิ่งและจะเป็นทุกข์ในสิ่งที่เกิดขึ้นมากเกินไป ดังนั้นจึงควรระงับอารมณ์ให้สงบ นิ่งไม่ตีใจหรือเสียใจมากเกินไปก็จะทำให้ชีวิตมีความสุข
 4. ปฏิบัติภารกิจด้วยความสง่างาม (smart) การทำงานใด ๆ ก็ตามต้อง ทำให้เต็มที่ มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นในงานที่ทำเพื่อให้งานนั้น ๆ ออกมาดีจะได้เป็นบุคคลที่ ทำงานได้อย่างมีคุณภาพด้วยความสง่างาม
- ดังนั้นสรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ และ ยอมรับในความรู้ ความสามารถ จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานว่าเป็นบุคคลที่มีการ ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน

10. ด้านความสำเร็จในการทำงาน

10.1 ความหมายของความสำเร็จในการทำงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 130) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ หรือ มีความต้องการที่จะทำให้สำเร็จ สิ่งที่สำคัญนั้นก็คือ งานนั้นควรเป็นงานที่ทำทลายความสามารถ แรงจูงใจที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่งคือ ระดับแรงจูงใจในความสำเร็จ และ ความสามารถในการที่จะทำงานนั้น

สุภาวดี บุญมาศ (2548, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็น ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึง เกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น

กึ่งกาญจน์ ปรางอุตม (2549, หน้า 6) กล่าวว่า ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเพื่อผลงานสำเร็จ ผู้ทำงานเกิด ความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน

สุรัชย์ พนาสุวรรณรัตน์ (2549, หน้า 3) กล่าวว่า ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าทำงานสำเร็จ

สมพันธ์ นราพันธ์ (2550, หน้า 5) กล่าวว่า ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงาน

สามารถที่แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน โดยได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในรูปแบบต่างๆ และผลงานที่ปฏิบัติเสร็จสิ้นเป็นที่ยอมรับของหมู่คณะ

สุนันทา พงษ์ประเสริฐศรี (2550, หน้า 8) กล่าวว่า ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคลากรสามารถทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งงานที่ทำนั้นอาจจะเป็นงานที่ได้รับมอบหมาย หรือจะเป็นงานที่มีได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาก็ตาม

เจริญพร เรืองอ่อน (2551, หน้า 6) กล่าวว่า ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย หรือสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้สำเร็จเป็นที่พอใจแก่ตน ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา

วรรณ สิริสมพร (2551, หน้า 3) กล่าวว่า ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและเสร็จตามเวลาที่กำหนด รวมถึงการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้สำเร็จ

ดาฟท์ (Daft, 2000, p.67) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานได้เสร็จลุล่วงตามความต้องการของประชาชนที่มาติดต่อ หรืองานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

روبินส์, และเคอส์เตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395 - 396) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติภาระหน้าที่ตามที่รับมอบหมายโดยใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่างๆ ทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความหมายของความสำเร็จในงานที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า ความสำเร็จในงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติภาระหน้าที่ตามที่รับมอบหมายโดยใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น

10.2 เทคนิคในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2553, มกราคม 20) กล่าวว่า เทคนิคในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. การมีทัศนคติที่เป็นบวก มองโลกในแง่ดีอยู่เสมอ ไม่คิดในทางลบ เช่น หากเจอปัญหาในการทำงาน แทนที่จะนั่งกลุ้มใจก็ให้มองว่าเป็นหนทางหนึ่งที่จะฝึกฝนให้เก่งกล้ามากยิ่งขึ้น
2. การมีจิตใจที่สงบ เวลาเกิดปัญหาขึ้นการมีจิตใจที่สงบ มีสมาธิ จะทำให้เกิดปัญญาในการคิดหาวิธีแก้ปัญหา

3. การมีความอดทน รู้จักอดทนอดกลั้นรับอารมณ์ความรู้สึกที่ไม่ดีต่าง ๆ หากสิ่งใดไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ก็ต้องอดทนรอคอยให้ถึงช่วงเวลา นอกจากนี้ยังต้องอดทนต่อปัญหาและความยากลำบากในการทำงานด้วย

4. การเป็นคนตรงต่อเวลา ไม่มาทำงานสาย ไม่ผิคนัดลูกค้า

5. การเป็นคนสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน การเป็นคนสุภาพนอบน้อมจะทำให้มีแต่คนรักใคร่ และอยากช่วยเหลือ

6. ความเป็นมืออาชีพในการทำงาน การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ และหมั่นฝึกปรือฝีมือในการทำงานอยู่เสมอ เพื่อให้งานออกมามีดีที่สุดในการทำงานอย่างมืออาชีพ จะเป็นที่ชื่นชมและไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาด้วย

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติภาระหน้าที่ที่รับมอบหมายโดยใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

กฤษณา จ้อยช้างเนียม (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย ในสำนักงานใหญ่จำนวน 370 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงและมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงานอันเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานในระดับมาก แรงจูงใจของพนักงานมีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ อายุงาน และรายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านงาน 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในรายได้และสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กัลยรัตน์ ประจําแถว (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของฝ่ายผลิต อายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 8 ปีขึ้นไป และสำเร็จการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 4 ด้านพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับมาก

และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงานอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่บริษัทควรจะให้ความสำคัญ ได้แก่ ระบบการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และกิจกรรมสันทนาการของบริษัทที่จัดให้กับพนักงาน จากการทดสอบสมมติฐานแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า พนักงานในแต่ละฝ่ายงาน ระดับการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ค่าตอบแทนและสวัสดิการและความมั่นคงและก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กิงกาญจน์ ปรางอุตม (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท พระนครยนตรการ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท ยนตรการ จำกัด มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจที่มีค่าระดับมาก คือ ด้านความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ปัจจัยค่าจูงที่มีค่าในระดับมาก คือ ด้านนโยบายการบริหาร และการปกครองการบังคับบัญชา สำหรับการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานชายและพนักงานหญิงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันโดยพนักงานชายมีปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้าและอาชีพ และปัจจัยค่าจูง ด้านนโยบาย การบริหาร และการปกครองบังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานหญิง สำหรับพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันในปัจจัยค่าจูงด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่วนพนักงานที่มีจำนวนปีที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในปัจจัยค่าจูงด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านเงินเดือน และสวัสดิการ นอกจากนี้พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันในปัจจัยแรงจูงใจด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านคุณลักษณะของงาน และปัจจัยค่าจูง ด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือน และสวัสดิการ ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ไกรวัลย์ เจตนาอนุศาสน์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท พอร์ต คิงส์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด โรงงานบ้านโป่ง ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 61.5 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 68.8 มีอายุอยู่ระหว่าง 20-30 ปี หรือต่ำกว่า ร้อยละ 63.3 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 49.5 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปวช. ร้อยละ 56.9 มีประสบการณ์ทำงานในบริษัท พอร์ต คิงส์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ไม่เกิน 1 ปี และร้อยละ 82.6 ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีเงินเดือนอยู่ในช่วงระหว่าง 4,000 – 8,000 บาท พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน ในระดับมาก ประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายการบริหาร สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจของพนักงานโดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส

แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้นพนักงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ส่วนพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านความมั่นคงในงานรวมถึงด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ .05

ปรียาพรรณ ละอองนวล (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่างมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในชีวิตและด้านความหวัง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความคาดหวัง ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความสำเร็จในชีวิต อยู่ในระดับแรก ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาชีพ รายได้/ค่าตอบแทน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและสถานที่ปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้ พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่างที่มีเพศต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน ตำแหน่งวิชาชีพต่างกัน และรายได้ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในชีวิต และด้านความคาดหวังโดยรวมแตกต่างกัน พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่างที่มีอายุต่างกัน สถานภาพต่างกัน ระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน และสถานที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในชีวิต และด้านความคาดหวัง โดยรวมไม่แตกต่างกัน

ชื่นชีวัน วินสน (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การคลังสินค้า ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 77.56 มีอายุอยู่ในช่วง 20-30 ปี ร้อยละ 50.73 สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 65.85 มีระยะเวลาในการทำงาน 1 ถึง 10 ปี ร้อยละ 55.61 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-20,000 บาท ร้อยละ 32.68 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การคลังสินค้าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านแรงจูงใจภายใน มีระดับปานกลางเป็นอันดับแรก รองลงมาด้านแรงจูงใจภายนอก ผลการสมมติฐานพบว่า พนักงานองค์การคลังสินค้าที่มีเพศ และรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สำหรับพนักงาน

องค์การคลังสินค้าที่มี อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงานต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานขององค์การคลังสินค้าในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

วรรณนา สิริสมพร (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ชัมมิต แหลมฉบัง โอโต บอดีเวิร์ค จำกัด จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ชัมมิต แหลมฉบัง โอโต บอดีเวิร์ค จำกัด จังหวัดชลบุรี โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลรายด้านพบว่าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ด้านความสำเร็จของงาน และด้านความรับผิดชอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และด้านการบริหารและนโยบายของบริษัทในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ศันศนีย์ สุขสมิติ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ชัมมิตคอมพิวเตอรส์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงานอายุระหว่าง 21-30 ปี มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 8 ปีขึ้นไป สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ชัมมิตคอมพิวเตอรส์ จำกัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 4 ด้านพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีระดับแรงจูงใจในระดับมาก นอกจากนี้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่บริษัทควรจะให้มีความสำคัญได้แก่ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการให้แก่พนักงาน

โสภิตา เฟื่องทอง (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมูลนิธิโครงการหลวงให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจในกลุ่มปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตในระดับมาก และให้ความสำคัญปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในระดับปานกลาง โดยมีรายละเอียดดังนี้ ปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะจิตที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน นโยบายและการบริหาร ตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน การบังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ได้แก่ สภาพการทำงานและค่าตอบแทน ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานพนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำและความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และให้ความสำคัญในระดับปานกลางในด้านการยอมรับยกย่อง และชมเชยจากผู้อื่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ฟาริเนลลี (Farinelli, 1992, abstract) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการโฆษณา จำนวน 14 บริษัท พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเกิดจากการได้รับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม และได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาทักษะในวิชาชีพด้วยการจัดฝึกอบรมแก่พนักงานทุกคน ใช้การสื่อสารแบบเปิด สร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความสนุกสนานตื่นเต้นในการทำงาน ให้สิทธิอำนาจแก่พนักงานตามสมควร ชื่นชมยินดีกับความสำเร็จในการสร้างผลงานของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรท่ามกลางปัญหาทางเศรษฐกิจที่กดดันอยู่

มาริน (Maren, 2002, abstract) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจกับการสำรวจงานที่ทำ และการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในที่ทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ทักษะ ลักษณะงาน ความแตกต่างของงาน สิทธิส่วนบุคคล การสะท้อน สภาพการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน และค่าตอบแทน เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับแรงจูงใจของพนักงาน

จากการศึกษาเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลแตกต่างกันออกไป ไม่สามารถกำหนดได้ว่าปัจจัยใดมีความสำคัญสูงสุด หรือปัจจัยใดมีความสำคัญน้อยที่สุด เนื่องจากปัจจัยเหล่านั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน องค์กรจึงจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานและปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานเพื่อปรับปรุงและแก้ไข อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารงานได้ตามวัตถุประสงค์