

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) และเพื่อให้การศึกษาค้นคว้าเป็นไปตามขั้นตอน ผู้ศึกษาจึงกำหนดลำดับหัวข้อเรื่องดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)
 - 1.1 เป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ
 - 1.2 โครงสร้างของธนาคาร
 - 1.3 ขอบเขตภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - 1.4 สวัสดิการของพนักงาน
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริการ
 - 2.1 ความหมายของการบริการ
 - 2.2 ลักษณะองค์การแห่งการบริการ
 - 2.3 วัฒนธรรมคุณภาพการบริการ
 - 2.4 แนวทางในการปรับปรุงการให้บริการของธนาคารพาณิชย์
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน
 - 3.1 พฤติกรรมของบุคคล
 - 3.2 พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ
 - 3.3 ระดับความพึงพอใจในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน
 - 3.4 การบริหารจัดการองค์การภายใต้หลักธรรมาภิบาล
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
 - 4.1 ความหมายของแรงจูงใจ
 - 4.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ
 - 4.3 ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
 - 4.4 ประเภทของแรงจูงใจ
 - 4.5 องค์ประกอบของแรงจูงใจ
 - 4.6 งานและองค์ประกอบของงาน
 - 4.7 การเรียนรู้ทางสังคมเกี่ยวกับแรงจูงใจ
 - 4.8 การนำเรื่องแรงจูงใจมาใช้ในการปฏิบัติงาน

5. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

5.1 ปัจจัยจูงใจ

5.1.1 ความสำเร็จในงาน

5.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ

5.1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

5.1.4 ความรับผิดชอบ

5.1.5 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

5.2 ปัจจัยค้ำจุน

5.2.1 ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

5.2.2 นโยบายและการบริหารงาน

5.2.3 ความมั่นคงในการทำงาน

5.2.4 รายได้และสวัสดิการ

5.2.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การดำเนินงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารนครหลวงไทยจำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2484 โดยคณะบุคคลของรัฐบาลร่วมกับสมาชิกในราชวงศ์ ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 1,000,000 บาท ในเดือนสิงหาคม 2537 ธนาคารเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และทำการซื้อขายเป็นครั้งแรก ในเดือนเมษายน 2545 ธนาคารได้ก้าวขึ้นสู่ธนาคารที่มีขนาดของสินทรัพย์ใหญ่เป็นอันดับ 7 ของประเทศ หลังจากการควบรวมกิจการกับธนาคารศรีนคร ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) (2550, สิงหาคม 9) มีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นสถาบันการเงินชั้นนำที่ให้บริการครบวงจร (universal service) กับธุรกิจในประเทศ และลูกค้ารายย่อย โดยใช้เครือข่ายสาขาที่มีอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ เป็นจุดขาย และได้รับการยอมรับว่า เป็นสถาบันการเงินที่มี การให้บริการที่ดีที่สุดโดยพนักงาน ทั้งนี้มีภารกิจหลักในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ และบริการที่หลากหลาย เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด ณ สิ้นเดือนธันวาคม ปี 2549 ธนาคารมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 21,128 ล้านบาท มีสินทรัพย์รวมจำนวน 411,512 ล้านบาท มีจำนวน พนักงาน 6,843 คนและมีสาขา 402 สาขาทั่วประเทศ ปัจจุบันหุ้นของธนาคารได้กลับเข้าทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2546 ด้วยอัตราลอยตัว เท่ากับร้อยละ 17.5 และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 52.5 หลังจากผู้ถือใบสำคัญแสดงสิทธิตราสารอนุพันธ์ (SCIB-C1) ใช้สิทธิแปลงสภาพ

เป็นหุ้นสามัญ ทำให้ธนาคารเปลี่ยนสถานะเป็นธนาคารเอกชน ตั้งแต่ 25 พฤศจิกายน 2547 โดย ณ สิ้นเดือนธันวาคม ปี 2549 หุ้นของธนาคารมีมูลค่าตลาดเท่ากับ 35,706 ล้านบาท

1. เป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งพัฒนาโดยมีเป้าหมายที่จะก้าวสู่การเป็นสถาบันการเงินชั้นนำที่ให้บริการครบวงจร (universal bank) เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มความสามารถในการทำกำไร และสร้างมูลค่าสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น โดยธนาคารได้กำหนดกลยุทธ์หลัก 3 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2550, หน้า 49-51)

1.1 ขยายธุรกิจให้มีอัตราเติบโตที่สอดคล้องหรือสูงกว่าระบบธนาคารพาณิชย์ โดยมีการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม

1) ขยายธุรกิจโดยมุ่งเน้นธุรกิจที่สร้างธุรกิจต่อเนื่อง สร้างรายได้ค่าธรรมเนียมและอัตราผลตอบแทนที่ดี เพื่อสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม ธนาคารมีกลยุทธ์มุ่งเน้นการขยายธุรกิจที่สามารถสร้างธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ธุรกิจที่สร้างรายได้ค่าธรรมเนียมและให้อัตราผลตอบแทนที่ดี อาทิ สินเชื่อธุรกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และรายย่อย สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อเคหะ การให้บริการด้านบริหารเงินสด ด้านธุรกิจต่างประเทศ ด้านธุรกิจบัตรเครดิต และบริการของธุรกิจบริษัทในเครือ เช่น ด้านธุรกิจไฟแนนซ์ ด้านหลักทรัพย์และการจัดการกองทุน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การขยายธุรกิจแต่ละด้านเป็นไปตามเป้าหมาย มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ธนาคารมีแผนทำตลาดในภาพรวม โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดในรูปแบบต่างๆ และจัดทีมเดินตลาดลงพื้นที่ให้มากขึ้น

2) ขยายฐานข้อมูลลูกค้าโดยเน้นกลุ่มลูกค้าธุรกิจขนาดกลาง ขนาดย่อมและรายย่อย: ธนาคารมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขยายฐานลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแหล่งรายได้และเป็นฐานในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของธนาคาร (cross selling) โดยมุ่งทำการตลาดและการขายเชิงรุกผ่านเครือข่ายสาขา 402 แห่งทั่วประเทศ มีเป้าหมายลูกค้าในกลุ่มธุรกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และรายย่อย เนื่องจากเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพสูง มีจำนวนมากและมีความต้องการทั้งด้านสินเชื่อและบริการทางการเงิน นอกจากนั้นลูกค้ากลุ่มดังกล่าวยังทำให้ฐานลูกค้าของธนาคารมีการกระจายตัวที่ดีขึ้น

1.2 สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าด้วยบริการคุณภาพ

1) เพิ่มประเภทการให้บริการ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย: ธนาคารมีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งลูกค้าธุรกิจและลูกค้ารายย่อย ทั้งนี้มีเป้าหมายเพิ่มการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการต่อรายลูกค้าให้มากขึ้น รวมทั้งมีแผนพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้มากขึ้นทัดเทียมตลาด เช่น บริการด้านบริหารเงินสดให้กับลูกค้าอย่างครบวงจร บริการต่างๆ ของบริษัทในเครือและพันธมิตรทางธุรกิจ ผ่านเคาน์เตอร์สาขาและช่องทางจำหน่ายทาง

อิเล็กทรอนิกส์ของธนาคาร (electronic banking) ซึ่งบริการดังกล่าวนอกจากจะช่วยในการขยายฐานลูกค้าแล้วยังเป็นแหล่งรายได้ค่าธรรมเนียมที่สำคัญ

2) เพิ่มและพัฒนาช่องทางจัดจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น: เพื่ออำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า ธนาคารมีแผนพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างเครือข่ายสาขา เพิ่มและพัฒนาช่องทางจัดจำหน่ายในรูปแบบต่างๆ ให้สามารถบริการได้อย่างทั่วถึง เช่น ทบพวนทำเลที่ตั้งสาขาและเอทีเอ็ม (ATM) เพิ่มสาขาในการแลกเปลี่ยนเงินตรา (booth exchange) ติดตั้งเอทีเอ็ม (ATM) เครื่องปรับสมุดคู่ฝากอัตโนมัติ และเครื่องรับฝากเงินอัตโนมัติเพิ่มเติม พัฒนาบริการอื่นๆ เพิ่มผ่านเอทีเอ็ม (ATM) อินเทอร์เน็ต (internet banking) เทเลแบงก์ (tele banking) เช่น บริการฝากเงินเข้าบัญชีต่างธนาคารผ่านตู้เอทีเอ็ม (ATM) บริการร้านค้ารับบัตรเครดิตผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น รวมทั้งมีแผนการขายและให้บริการผ่านไดเรกต์เซลส์ (direct sale) เทเลเซลส์ (tele sale) และคอลเซ็นเตอร์ (call center) ให้มากขึ้น

3) พัฒนาและเสริมสร้างพนักงานให้สามารถบริการเป็นที่ประทับใจ: เพื่อสร้างความพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ธนาคารได้กำหนดกลยุทธ์สร้างความแตกต่างด้วยพนักงานที่ใส่ใจดูแลลูกค้าอย่างดี โดยมีการให้บริการเกินความคาดหมายเพื่อให้เกิดความประทับใจ และสามารถให้คำแนะนำด้านต่างๆ ตลอดจนนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมกับลูกค้า และเพื่อให้บริการดังกล่าวเป็นรูปธรรมและเห็นได้อย่างชัดเจน ธนาคารมีแผนจัดทำโครงการต่อเนื่องจากปี พ.ศ. 2548 และจัดให้มีการประเมินจากลูกค้า เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาและปรับปรุงให้มีบริการที่ดียิ่งขึ้น

4) พัฒนาระบบการให้บริการและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ: ธนาคารได้ตระหนักถึงความสะดวก รวดเร็ว และคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อการให้บริการ จึงมีแผนปรับกระบวนการให้บริการให้สามารถแข่งขันได้ เป็นไปตามมาตรฐาน (standard time) ที่กำหนด และมีบริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว (one stop service) จัดโครงการเพิ่มระเบียบต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้เป็นระบบและง่ายต่อการใช้งาน

5) เพิ่มขีดความสามารถ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร: ธนาคารมุ่งเน้นที่จะพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยสามารถรองรับธุรกรรมใหม่ๆ และปริมาณธุรกิจที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยมีแผนเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการให้บริการต่างๆ รวมทั้งลงทุนในระบบการสื่อสารความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มเติม สำหรับด้านข้อมูลได้กำหนดให้มีการว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อเตรียมฐานข้อมูลรองรับการคำนวณเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงตามเกณฑ์และข้อมูลลูกค้ารองรับการปฏิบัติ

1.3 เสริมสร้างความรู้ความสามารถพนักงานให้ทัดเทียมคู่แข่ง

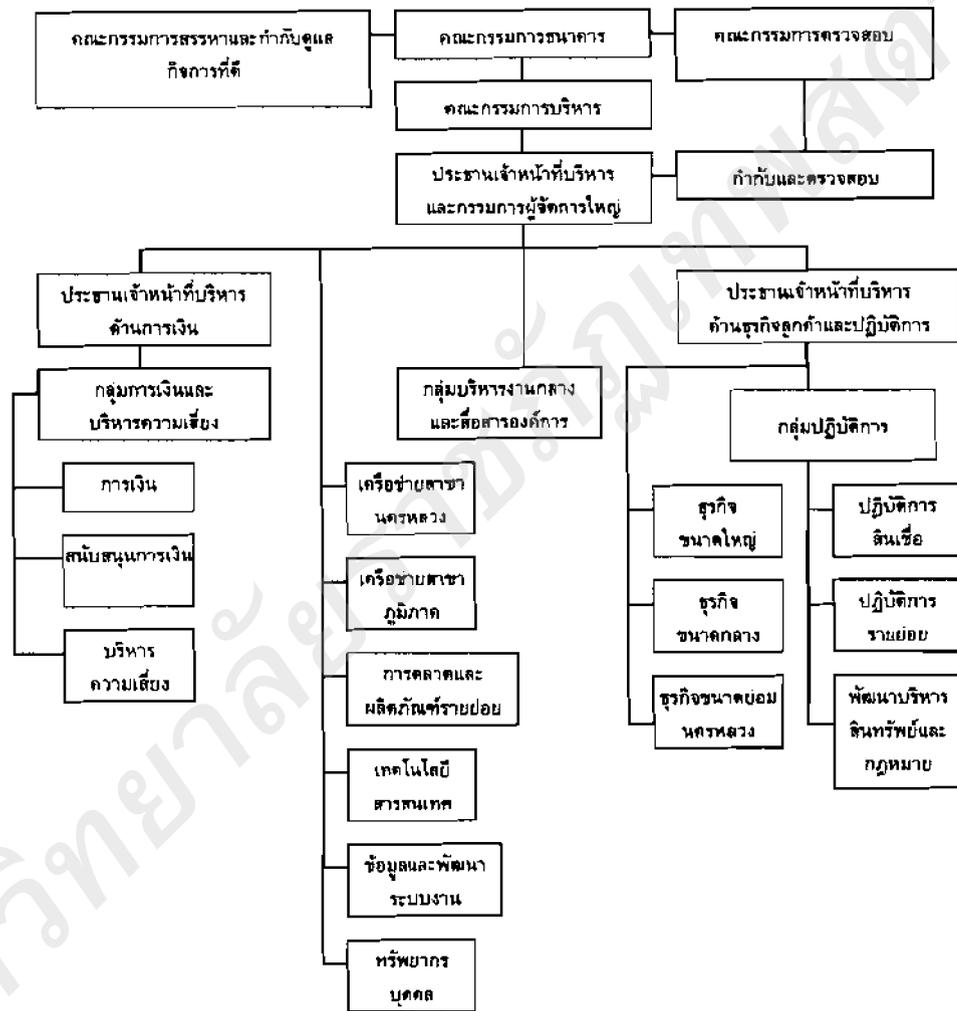
1) มุ่งพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร: ธนาคารมุ่งเน้นที่จะพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในทุกกระดับ โดยสนับสนุนด้านการศึกษาและฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและ

ปฏิบัติให้พนักงานได้เรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานได้ ให้ทุนการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะศึกษาต่อ มีแผนปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร การสร้างผลตอบแทนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ทบทวนอัตราค่าจ้าง ปรับปรุงกระบวนการสรรหาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน และได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงานเพื่อจัดเตรียมให้มีบุคลากรรองรับตำแหน่งงานสำคัญ และตำแหน่งที่จำเป็นเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว รวมทั้งปรับปรุงสภาพแวดล้อมและโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงานให้เหมาะสมและจูงใจ

2) เสริมสร้างและให้ความสำคัญกับกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี: ธนาคารเน้นการบริหารงานอย่างมีอาชีพด้วยความโปร่งใส มีกระบวนการกำกับดูแล และดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักบรรษัทภิบาลและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (good corporate governance) ซึ่งนอกจากนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้กำหนดขึ้น เพื่อเป็นหลักให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานและสำนึกในความรับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายแล้ว ธนาคารมีแผนจัดกิจกรรม และรณรงค์ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ และกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การกำกับดูแลกิจการเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนด และบังเกิดผลทั่วทั้งองค์กร

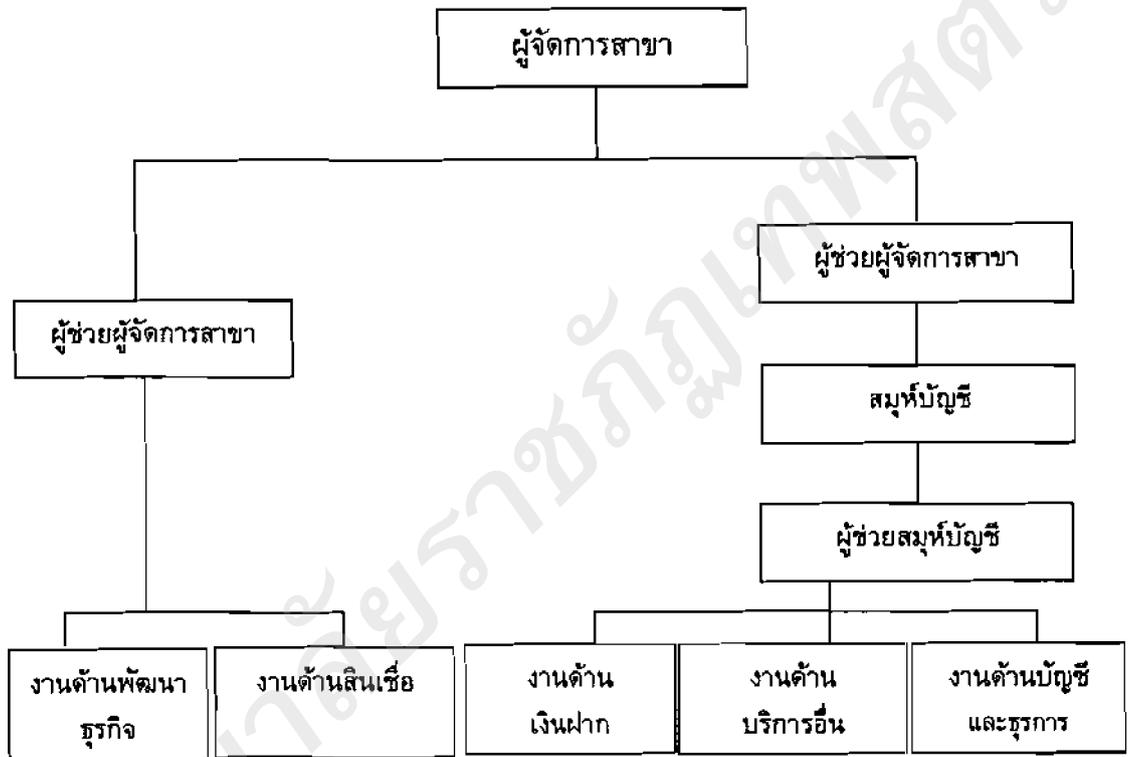
2. โครงสร้างของธนาคาร

ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) (2550, สิงหาคม 9) ได้มีการจัดโครงสร้างของธนาคารเพื่อให้การบริหารงานมีความรัดกุม และคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ เพิ่มศักยภาพและยกระดับความสามารถในการแข่งขันอย่างเหมาะสม ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 แสดงโครงสร้างของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

จากภาพ 2 ผู้วิจัยได้แสดงถึงโครงสร้างธนาคาร โดยแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ และกรรมการผู้จัดการใหญ่ ออกจากกันอย่างเด็ดขาดและชัดเจน ระหว่างหน้าที่กำกับดูแล และหน้าที่บริหารงานประจำ โดยไม่ให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดมีอำนาจโดยไม่จำกัด และโครงสร้างของคณะกรรมการ ประกอบด้วย กรรมการที่เป็นผู้บริหารงานประจำไม่เกิน 1 ใน 4 ของกรรมการทั้งหมด นอกจากนั้นจะเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารซึ่งเป็นบุคคลภายนอกและเป็นอิสระทำหน้าที่ คຸ້ມครองผลประโยชน์ ขจัดความขัดแย้งของผลประโยชน์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น ด้วยความรอบคอบและด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ภายในกรอบจริยธรรมที่ดี และปกป้องสิทธิอันพึงมีพึงได้ของผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน



ภาพ 3 แสดงโครงสร้างพื้นฐานในการบริหารของสาขา
ที่มา (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2550, หน้า 14)

สืบเนื่องจากภาพ 2 ซึ่งแสดงโครงสร้างหลักของธนาคารสามารถแยกข้อมูลโครงสร้างสาขาได้แก่ สาขาขนาดใหญ่พิเศษ สาขาขนาดใหญ่ สาขาขนาดกลาง สาขาขนาดเล็ก สาขาย่อย สาขาไมโครและสาขาโมเดิร์น ภายใต้โครงสร้างพื้นฐานในการบริหารดังแสดงในภาพ 3 ซึ่งแสดงโครงสร้างพื้นฐานในการบริหารของสาขาโดยประกอบด้วย ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา สมุหบัญชี ผู้ช่วยสมุหบัญชี และพนักงานในด้านต่างๆ รวม 5 ตำแหน่ง

เพื่อแสดงให้เห็นภาพเกี่ยวกับตำแหน่งงานและอัตรากำลังขั้นต่ำของโครงสร้างการบริหารงานธนาคารแต่ละสาขาดังแสดงในตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 แสดงตำแหน่งงานและอัตรากำลังขั้นต่ำของโครงสร้างการบริหารงาน

ตำแหน่งงาน	อัตรากำลัง						
	ใหญ่พิเศษ	ใหญ่	กลาง	เล็ก	ย่อย	ไมโคร	โมเดิร์น
ผู้จัดการ	1	1	1	1	1	-	-
ผู้ช่วยผู้จัดการ	2	1	-	-	-	-	-
สมุหบัญชี	1	1	1	1	1	1	-

ตาราง 1 (ต่อ)

ตำแหน่งงาน	อัตรากำลัง						
	ใหญ่พิเศษ	ใหญ่	กลาง	เล็ก	ย่อย	ไมโคร	โมเดิร์น
ผู้ช่วยสมุหบัญชี	1	1	1	1	1	1	2
ธนกร	5	4	3	3	2	2	4
เจ้าหน้าที่บัญชี	1	1	1	1	1	-	-
เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	2	1	1	1	1	-	-
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน สินเชื่อ	1	1	1	-	-	-	-
เจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจ	1	1	1	-	-	-	-
รวม	15	12	10	8	7	4	6

3. ขอบเขตภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ

การปฏิบัติงานเพื่อให้บริการด้านเงินฝาก ด้านสินเชื่อ และงานบริการอื่นๆ แก่ลูกค้า ให้ตามเป็นไปตามระเบียบ คำสั่ง และคู่มือการปฏิบัติงานด้านระบบงานคอมพิวเตอร์ของ ธนาคาร โดยให้มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ 6 ด้าน (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2550, หน้า 54-57) ดังนี้

3.1 งานด้านพัฒนาธุรกิจ

3.1.1 วางแผนการตลาดเพื่อขยายปริมาณธุรกิจด้านสินเชื่อ ด้านเงินฝากและด้านบริการอื่นๆ ให้บรรลุ ตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด

3.1.2 ขยายฐานลูกค้าสินเชื่อ โดยการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ที่มีคุณภาพ รวมทั้งรักษาและขยายฐานสินเชื่อลูกค้ารายเดิมที่มีคุณภาพ เพื่อเพิ่มพูนปริมาณธุรกิจและรายได้ให้แก่ธนาคาร

3.1.3 วางแผนการรณรงค์เงินฝากหรือบริการต่างๆ ตามโอกาส/เทศกาลต่างๆ

3.1.4 ประสานงานกับหน่วยงานอื่นในการริเริ่มบริการใหม่ และเสนอแนะวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านบริการ

3.1.5 ให้คำแนะนำเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของธนาคารแก่ลูกค้า

3.1.6 ติดต่อ เข้าพบลูกค้าในพื้นที่ความรับผิดชอบ พร้อมทั้งเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของธนาคาร เพื่อเพิ่มพูนปริมาณธุรกิจด้านเงินฝากและด้านสินเชื่อ รวมทั้งรายได้ค่าธรรมเนียมรับ ตลอดจนจัดทำรายงานเสนอต่อผู้จัดการเขตอย่างสม่ำเสมอ

3.2 งานด้านเงินฝาก

3.2.1 บริการเปิด-ปิดบัญชีเงินฝากทุกประเภท การเปลี่ยนสมุดคู่ฝากบัญชีต่างสาขา และการปรับรายการในสมุดคู่ฝาก (update passbook)

3.2.2 บริการรับฝาก-ถอนเงินสด และเงินโอนของบัญชีเงินฝากทุกประเภทผ่านระบบงานออนไลน์ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขที่ธนาคารกำหนด

3.2.3 บริการรับฝากตราสารการเงินทุกประเภท (clearing cheque) รวมถึงเช็คเรียก เก็บต่างจังหวัด (BC) เพื่อเข้าบัญชีเงินฝากทุกประเภท

3.2.4 บริการสอบถามยอดคงเหลือในบัญชีเงินฝาก (outstanding balance) และการขอรายการเคลื่อนไหวทางบัญชี (statement)

3.3 งานด้านบริการอื่น

3.3.1 จำหน่ายเช็คธนาคาร เช็คของขวัญ ตราฟต์ และสมุดเช็ค

3.3.2 บริการเบิกเงินสดตามเช็คธนาคาร เช็คของขวัญ ตราฟต์ และบัตรเครดิตของธนาคาร

3.3.3 รับชำระค่าสาธารณูปโภค หนี้บัตรเครดิต ค่าสินค้าและบริการผ่านระบบเคาน์เตอร์ เปย์เมนต์ (counter payment) รวมทั้งบริการรับชำระภาษีต่างๆ

3.3.4 บริการโอนเงินผ่านระบบบวเน็ต (bath net) การโอนเงินรายย่อยทางอิเล็กทรอนิกส์ (smart) และการโอนเงินทางโทรศัพท์

3.3.5 บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ บริการโอนเงินและซื้อ - ขายตราสารการเงินที่เป็นเงินตราต่างประเทศ

3.3.6 บริการรับ - ส่งเงินด่วนระหว่างประเทศระบบเวสเทิร์นยูเนียน (western union)

3.3.7 บริการรับซื้อเชลสลิป (sales slip) จากร้านค้าสมาชิกที่รับบัตรเครดิตของธนาคาร

3.3.8 บริการนำเงินเดือนเข้าบัญชีของพนักงานบริษัท ห้างร้าน นิติบุคคล (payroll)

3.3.9 บริการรับชำระรายการหักบัญชีผ่านระบบไดเรกต์เดบิต (direct debit) และการโอนเงินโดยอัตโนมัติ

3.3.10 บริการรับสมัครสมาชิกบัตรเครดิต

3.3.11 บริการบัตรเอทีเอ็ม

3.3.12 บริการให้เช่าตู้นิรภัย

3.3.13 บริการในฐานะนายหน้าประกันภัยและประกันชีวิต รวมทั้งตัวแทนจำหน่ายหลักทรัพย์ต่างๆ แก่ลูกค้า

3.3.14 บริการสอบถามข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร รวมทั้งบริการบริษัทในเครือ

3.3.15 บริการอื่นๆ เช่น ออกหนังสือรับรองฐานะการเงิน (ด้านเงินฝาก) ให้แก่ลูกค้าเป็นต้น

3.4 งานด้านสินเชื่อ

3.4.1 งานอำนวยการสินเชื่อและควบคุมคุณภาพสินเชื่อ

1) ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งสรุปข้อคิดเห็นเพื่อการอนุมัติ และเสนอขออนุมัติวงเงินสินเชื่อ การต่ออายุสินเชื่อ ตลอดจนการขอเปลี่ยนแปลงวงเงินสินเชื่อ และหลักประกันให้แก่ลูกค้า

2) ควบคุม ดูแลการชำระดอกเบี้ย ส่วนลดรับ ค่าธรรมเนียมรับ ตลอดจนเงินต้นจากการอำนวยการสินเชื่อ

3) ติดตามและประเมินสถานะลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อควบคุมดูแลคุณภาพหนี้อย่างใกล้ชิด

4) ควบคุม ดูแลการใช้วงเงินสินเชื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ธนาคารอนุมัติ

5) ติดตาม ทวงถามลูกหนี้ที่ค้างชำระ ให้มาชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยตามเงื่อนไขที่ธนาคารกำหนด

6) ควบคุม ดูแลหนี้ที่ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ที่ธนาคารกำหนด

7) เป็นพยานศาลกรณีธนาคารฟ้องร้องดำเนินคดีแก่ลูกหนี้

8) จัดทำรายงานความคืบหน้าในการดำเนินคดีและการบังคับคดีโดยทนายความภายนอก/ทนายความท้องถิ่นเพื่อนำส่งฝ่ายนิติการ รวมทั้งจัดส่งสำเนาให้แก่สำนักงานเขตเป็นประจำทุกเดือน

9) ประสานงานกับสำนักงานเขตในการควบคุมดูแลทรัพย์สินที่ได้รับจากการชำระหนี้เป็นไปตามระเบียบที่ธนาคารกำหนด

3.4.2 งานปฏิบัติการสินเชื่อ

1) สำรวจ ประเมินราคาและทบทวนการประเมินราคาหลักประกันตามทีลูกค้าสินเชื่อนำเสนอเป็นหลักประกัน เพื่อการขออนุมัติวงเงินสินเชื่อกับธนาคารให้เป็นไปตามระเบียบที่ธนาคารกำหนด

2) จัดทำนิติกรรมสัญญาและเก็บรักษาเอกสารสัญญาต่าง

3) บริการด้านการใช้วงเงินสินเชื่อประเภทที่เป็นตัวเงิน (hard loan) และประเภทที่ไม่เป็นตัวเงิน (soft loan) ให้แก่ลูกค้า เช่น การรับซื้อลดเช็คและการออกหนังสือค้ำประกัน เป็นต้น

4) จัดทำรายงานด้านสินเชื่อ และจัดส่งให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด

5) จ่ายเงินให้กู้ยืมและรับชำระหนี้ผ่านระบบงานออนไลน์

3.5 งานด้านบัญชีและธุรการ

3.5.1 บันทึบบัญชีและตรวจสอบรายงานต่างๆ ในระบบงานออราเคิล (oracle G/L) ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง

3.5.2 ดำเนินการด้านเช็คเพื่อส่งเรียกเก็บ (clearing cheque) ตามที่ลูกค้านำฝากเข้าบัญชี/รับชำระค่าสินค้าและบริการต่างๆ รวมทั้งจัดทำเช็คคืนและรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.5.3 ปฏิบัติงานด้านธุรการและสารบรรณของสาขา เช่น การจัดทำงบประมาณประจำปี การเบิกค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นต้น

3.6 งานด้านการควบคุม ดูแลสาขาในสังกัด

3.6.1 กรณีสาขาย่อย

สาขาแม่ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านสินเชื่อให้แก่สาขาย่อยในสังกัด ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สินเชื่อ การอนุมัติและเสนอขออนุมัติสินเชื่อให้แก่สาขาย่อย
- 2) พิจารณาอนุมัติ หรือเสนอขออนุมัติการต่ออายุสัญญา และการเปลี่ยนแปลงวงเงินสินเชื่อและหลักประกันให้แก่สาขาย่อย ตามที่ได้รับแจ้งจากสาขาย่อย

3.6.2 กรณีสาขาไมโคร

สาขาแม่ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านพัฒนาธุรกิจและงานด้านสนับสนุนการปฏิบัติงานแบคออฟฟิศ (back office) ของสาขาไมโครในสังกัด ดังนี้

- 1) วางแผนการตลาดในการขยายปริมาณธุรกิจด้านเงินฝาก และบริการอื่นๆ รวมทั้งดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
- 2) ดูแลรับผิดชอบด้านการบริหารเงินสด และการขนส่งเงินสดของสาขาไมโครโดยให้เน้นการดำรงเงินสด ณ สิ้นวันทำการของสาขาไมโครร่วมกับสาขาแม่ และต้องควบคุมให้ไม่เกินวงเงินประกันภัยเงินสดของสาขาแม่
- 3) รับเอกสารการปฏิบัติงานประจำวันจากสาขาไมโคร เพื่อดำเนินการด้านปฏิบัติบัญชี และบันทึกข้อมูลทางบัญชีผ่านระบบงานออราเคิล (oracle G/L) แทนสาขาไมโคร รวมทั้งจัดพิมพ์งบทดลองประจำวันของสาขาไมโคร

4) ทำรายงานต่างๆ และจัดส่งให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องแทนสาขาไมโคร

3.6.3 กรณีสาขาไมเดิร์น ในเขตภูมิภาค

สาขาแม่ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านสนับสนุนการปฏิบัติงานแบคออฟฟิศ (back office) ของสาขาไมเดิร์นในเขตภูมิภาค ดังนี้

- 1) งานด้านบัญชีและรายงานรับเอกสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำวันจากสาขาไมเดิร์นในสังกัด เพื่อดำเนินการด้านปฏิบัติบัญชีและบันทึกข้อมูลทางบัญชีผ่านระบบงานออราเคิล (oracle G/L) ดำเนินการนำส่งเช็คเพื่อเรียกเก็บ รวมทั้งหักบัญชี จัดทำเช็คคืนและเอกสารที่เกี่ยวข้องแทนสาขาไมเดิร์นจัดพิมพ์งบทดลองประจำวันของสาขาไมเดิร์น

รวมทั้งรายงานในระบบงานออราเคิล (oracle G/L) และระบบงานซิลเวอร์เลค (silver lake) พร้อมทั้งตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของรายงานกับสลิปประจำวันจัดทำรายงานต่างๆ และจัดส่งให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องแทนสาขาโมเดิร์นดูแลรับผิดชอบในการบันทึกข้อมูลลูกค้า กรณีลูกค้ารายใหม่ที่เปิดบัญชีเป็นครั้งแรกเข้าสู่ระบบแบงก์ไวต์ เซนทรัล อินฟอร์เมชัน (bank wide central information: BWCIF) ตามใบคำขอเปิดบัญชีที่ได้รับให้ครบถ้วน ถูกต้อง

2) งานด้านธุรการ เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมเอกสารใบคำขอใช้บริการต่างๆ ของลูกค้าสาขาโมเดิร์นในสังกัด เช่น ใบคำขอสมัครสมาชิกบัตรเครดิต ใบคำขอสินเชื่อ ใบคำขอประกันชีวิต ใบจองซื้อหน่วยลงทุน เป็นต้น เพื่อจัดส่งให้แก่ศูนย์ประสานงานสาขาจัดส่งการดำเนินงานอย่างละเอียดของลูกค้ายุติเงินฝากกระแสรายวัน และเจ้าหน้าที่ผู้รับมอบอำนาจของสาขาโมเดิร์นให้ฝ่ายการธนาคาร เพื่อให้ดำเนินการสแกนตัวอย่างลายมือชื่อเข้าระบบไซน์แบงก์ (sign bank) จัดหา/เบิกเครื่องใช้สำนักงาน เครื่องเขียน แบบพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ พร้อมทั้งจัดทำทะเบียนคุมการเบิกใช้พัสดุ และตราสารทางการเงินทุกประเภทควบคุมดูแลงบประมาณ และดำเนินการเบิกค่าใช้จ่ายทุกประเภทให้เป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติ รวมทั้งยื่นแบบชำระภาษีทุกประเภทให้ตรงตามระยะเวลาที่ประมวลรัษฎากรกำหนดควบคุม ดูแลจัดเก็บรายงาน เอกสารทางบัญชี และเอกสารอื่นๆ เช่น ใบคำขอเปิดบัญชี สลิปประจำวัน ตราสารทางการเงิน เป็นต้น รวมทั้งควบคุมดูแลการให้ยืม-คืนเอกสาร จัดส่งใบรายการเคลื่อนไหวทางบัญชี (statement) ของบัญชีกระแสรายวันให้แก่ลูกค้าเป็นประจำทุกเดือนและ/หรือตามคำขอของลูกค้า

4. สวัสดิการของพนักงาน

ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ห่วงใยและใส่ใจพนักงานทุกคน ให้มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีความรู้สึกมั่นคงช่วยให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพ จึงจัดสวัสดิการต่างแก่พนักงาน (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2550, หน้า 14) เช่น

- 4.1 เงินกู้เพื่อซื้อบ้านพร้อมที่ดินหรืออาคารชุด
- 4.2 เงินกู้เพื่อซื้อรถยนต์
- 4.3 สวัสดิการตรวจสุขภาพประจำปี
- 4.4 สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล
- 4.5 สวัสดิการประกันอุบัติเหตุ
- 4.6 สวัสดิการเครื่องแต่งกาย
- 4.7 ทุนการศึกษา
- 4.8 กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
- 4.9 สถานพยาบาลประจำสำนักงานใหญ่ (อาคารเพชรบุรีและอาคารสวนมะลิ)
- 4.10 ประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริการ

1. ความหมายของการบริการ

ฉัตรพร เสมอใจ (2546, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของการบริการว่า เป็นกิจกรรม ประโยชน์หรือความพึงพอใจที่จัดทำขึ้นเพื่อเสนอขาย หรือกิจกรรมที่จัดขึ้นรวมกับการขาย สินค้า โดยแบ่งออกเป็นผลิตภัณฑ์บริการ ซึ่งเป็นกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการแก่ ผู้บริโภค และการบริการส่วนควบ ซึ่งเป็นกิจกรรมเพื่อเสริมกับสินค้าให้การขายและการใช้สินค้า มีประสิทธิภาพ

อดุลย์ จาตุรงค์กุล, ตลยา จาตุรงค์กุล, และพิมพ์เดือน จาตุรงค์กุล (2546, หน้า 4) ได้นิยามความหมายของคำว่าบริการว่า เป็นปฏิกริยาหรือการปฏิบัติงานที่ฝ่ายหนึ่งเสนอให้กับ ฝ่ายอื่น แม้ว่ากระบวนการ อาจผูกพันกับตัวสินค้าก็ตาม แต่ปฏิบัติการก็เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น จับ ต้องไม่ได้ และไม่สามารถครอบครองได้ โดยอีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า บริการเป็นกิจกรรมทาง เศรษฐกิจที่สร้างคุณค่าและจัดหาคุณประโยชน์ให้แก่ลูกค้าในเวลาและสถานที่เฉพาะแห่ง อัน เป็นผลมาจากการที่ผู้รับบริการหรือผู้แทนนำเอาความเปลี่ยนแปลงมาให้

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2547, หน้า 18) กล่าวถึงความหมายของการบริการว่า หมายถึง กิจกรรมของกระบวนการส่งมอบสินค้าที่ไม่มีตัวตน (intangibile good) ของธุรกิจให้กับ ผู้รับบริการ โดยสินค้าที่ไม่มีตัวตนนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการจนนำไปสู่ ความพึงพอใจได้

วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์ (2547, หน้า 14) กล่าวว่า การบริการ (service) คือการ กระทำ พฤติกรรม หรือการปฏิบัติการที่ฝ่ายหนึ่งเสนอให้อีกฝ่ายหนึ่ง โดยกระบวนการที่เกิดขึ้น นั้นอาจมีตัวสินค้าเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่โดยเนื้อหาของสิ่งที่เสนอให้นั้นเป็นการกระทำ พฤติกรรม หรือการปฏิบัติการ ซึ่งไม่สามารถนำไปเป็นเจ้าของได้ ซึ่งสรุปความหมายของการบริการได้ดังนี้ บริการมีลักษณะเป็นการกระทำและพฤติกรรมไม่เหมือนกับสินค้าที่เป็นวัตถุที่จับต้องได้ การซื้อ บริการ ผู้ซื้อจะไม่เกิดความเป็นเจ้าของเหมือนซื้อสินค้า

ยุพาวรรณ วรรณวานิชย์ (2548, หน้า 12) กล่าวว่า เป็นการยากที่จะบอกว่าอะไร เป็นสินค้าหรือบริการอย่างแท้จริง ขึ้นอยู่กับประโยชน์ที่ได้รับ (benefit) มาจากสินค้าหรือมาจากการบริการ ถ้ามาจากสินค้าเพียงอย่างเดียวโดยปราศจากคุณค่า (value) ทางด้านบริการก็จัดว่า เป็นสินค้า แต่ถ้าผลประโยชน์มาจากการบริการไม่มีส่วนประกอบของสินค้าเข้ามาเกี่ยวข้องจะ จัดว่าเป็นบริการ

เลิฟล็อกและไรท์ (Lovelock, & Wright, 1999, unpage) กล่าวว่า การบริการคือการ กระทำ (act) หรือการแสดงออก (performance) ที่ไม่สามารถจับต้องได้ และไม่สามารถถือครอง เป็นเจ้าของได้ โดยคุณค่าและคุณประโยชน์จะเกิดขึ้นกับลูกค้าได้ด้วยการสร้างความเปลี่ยนแปลง หรือกระทำบางอย่างกับตัวลูกค้าหรือสินทรัพย์ของลูกค้า

กรอนรูส (Gronroos, 2000, unpage) กล่าวว่า การบริการ คือกระบวนการ (process) ที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่มีระดับการจับต้องได้มากน้อยต่างกันไปและจะเกิดขึ้นได้จากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับพนักงานของบริษัท เพื่อเป็นการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า

จากความหมายการบริการข้างต้นที่มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ สามารถสรุปได้ว่าการบริการ หมายถึง กิจกรรม ประโยชน์หรือความพึงพอใจที่จัดทำขึ้นเพื่อเสนอขาย หรือกิจกรรมที่จัดขึ้นรวมกับการขายสินค้า แม้ว่ากระบวนการอาจผูกพันกับตัวสินค้าก็ตาม แต่ปฏิบัติการก็เป็นสิ่งที่มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถครอบครองได้ บริการเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สร้างคุณค่าและจัดหาคุณค่าประโยชน์ให้แก่ลูกค้าในเวลาและสถานที่เฉพาะแห่งอันเป็นผลมาจากการที่ผู้รับบริการหรือผู้แทนนำเอาความเปลี่ยนแปลงมาให้ โดยสินค้าที่ไม่มีตัวตนนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการจนนำไปสู่ความพึงพอใจได้

2. ลักษณะองค์กรแห่งการบริการ

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2547, หน้า 173-175) กล่าวว่าลักษณะองค์กรแห่งการบริการ ประกอบด้วย

2.1 ให้บริการอย่างดีเลิศ โดยยึดลูกค้าเป็นหลัก

การให้บริการอย่างมีคุณภาพเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องทำให้ได้ เริ่มจากการสร้างความน่าเชื่อถือให้ลูกค้า นอกจากนี้ต้องบริการอย่างรวดเร็ว ช่วยลูกค้าแก้ปัญหาต่างๆ เอาใจใส่ลูกค้า พัฒนาระบวนการในการบริการให้ง่าย รักษาสัญญาที่ให้กับลูกค้า ไม่เอาเปรียบลูกค้า ยึดประโยชน์หรือคุณค่าที่ลูกค้าจะได้เป็นหลัก นอกจากนี้ลูกค้าต้องสามารถทราบขั้นตอนของการให้บริการว่าอยู่ในความรับผิดชอบของใคร จะเสร็จเมื่อไร

2.2 ให้บริการอย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดการให้บริการ

การให้บริการเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ต้องการความถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดการให้บริการ การแก้ไขย่อมเสียเวลาทั้งลูกค้าและธุรกิจ การให้บริการที่ถูกต้องจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการแก้ไขข้อบกพร่องได้ หากโรงพยาบาลออกไปเสร็จโดยมีการพิมพ์ชื่อคนไข้ผิด ย่อมทำให้คนไข้เสียเวลามาแก้ไขหรือรับใบเสร็จใหม่ พนักงานขายเขียนจำนวนสินค้าผิดจาก 100 ห่อเป็น 1,000 ห่อทำให้บริษัทขนส่งขนส่งสินค้าเกินจำนวน ค่าใช้จ่ายในการขนส่งเพิ่มขึ้นอีก 900 ห่อโดยไม่เกิดประโยชน์ การขายในครั้งนั้นอาจทำให้บริษัทผู้ผลิตขาดทุน

2.3 สร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้า

พนักงานในองค์กรแห่งการบริการมีการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างดี เป็นความสัมพันธ์ที่มั่นคง พนักงานมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือลูกค้า โดยมุ่งหวังให้ลูกค้าเกิดความสุขและความพึงพอใจจากการใช้บริการ

2.4 มีจุดติดต่อเพียง 1 จุดในการใช้บริการ

2.3 สร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้า

พนักงานในองค์กรแห่งการบริการมีการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างดี เป็นความสัมพันธ์ที่มั่นคง พนักงานมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือลูกค้า โดยมุ่งหวังให้ลูกค้าเกิดความสุขและความพึงพอใจจากการใช้บริการ

2.4 มีจุดติดต่อเพียง 1 จุดในการใช้บริการ

การให้บริการที่มีคุณภาพนั้น ลูกค้าควรติดต่อองค์กรเพียงแค่ 1 จุดหรือพนักงาน 1 คนใน 1 แผนกเท่านั้น สำหรับการให้บริการในแต่ละเรื่อง เนื่องจากจะทำให้ลูกค้าไม่รู้สึกว่าต้องใช้ความพยายามในการติดต่อหรือการให้บริการ นอกจากนี้หากพนักงานผู้ให้บริการไม่อยู่ การส่งต่องานต้องดำเนินต่อไปได้ ทำให้ลูกค้าไม่รู้สึกว่าบริการไม่ต่อเนื่อง แม้จะมีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแต่การทำบัตรเครดิตและการขอสินเชื่อบ้านจากสาขาของธนาคารย่อมเหมือนการที่ลูกค้าติดต่อฝ่ายบัตรเครดิตและฝ่ายสินเชื่อโดยตรง การติดต่อขอทราบความคืบหน้าทั้งบัตรเครดิตและสินเชื่อบ้านควรติดต่อที่สาขาของธนาคารเท่านั้นไม่ควรให้ลูกค้าติดต่อไปยังฝ่ายบัตรเครดิตและฝ่ายสินเชื่อเองโดยตรง

2.5 ติดต่อได้ทุกวันและทุกเวลา

ปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการสอบถามข้อมูล การร้องเรียน การอายัดบัตรเครดิต องค์กรแห่งการบริการจะต้องมีช่องทางให้ลูกค้าได้ติดต่อตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อผ่านศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ ทางอีเมล ทางโทรศัพท์ ทางกล่องรับข้อความความคิดเห็น หรือทางสายตรงถึงผู้จัดการ

2.6 ติดต่อพนักงานเหมือนติดต่อผู้จัดการ

หลายครั้งลูกค้าจะรู้สึกว่าการติดต่อผู้จัดการจะได้รับความสะดวก ความรวดเร็ว ได้รับการเอาใจใส่ และการตัดสินใจที่มีคุณภาพ เนื่องจากอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจของผู้จัดการมีมากกว่าพนักงาน ในองค์กรแห่งการบริการความรู้สึกเช่นนี้ของลูกค้าควรจะหมดไป ผู้จัดการจะต้องมอบอำนาจการตัดสินใจให้พนักงานเพื่อให้สามารถบริการได้อย่างยอดเยี่ยม ดังเช่น กรณีให้อำนาจอนุมัติวงเงินฉุกเฉินของพนักงานศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ของบัตรเครดิตแห่งชาติ ซึ่งพบในธนาคารไทยบางราย

2.7 มีการสื่อสารให้ข้อมูลลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

องค์กรแห่งการบริการจะต้องมีการติดต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า เช่น รายการส่งเสริมการขาย การปรับลดอัตราดอกเบี้ย การออกบริการใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้ลูกค้ารับรู้ว่ามีบริษัทมีความใส่ใจไม่ทอดทิ้งลูกค้า

2.8 มีนวัตกรรมออกมาให้บริการ

การบริการที่เกินความคาดหมายประการหนึ่งคือจะต้องสร้างความแปลกใหม่ให้ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าได้รับคุณค่า ได้รับการตอบสนองความต้องการที่อาจจะยังไม่เคยมีธุรกิจใดตอบสนองมาก่อน เช่น การกำหนดวันชำระเงินด้วยตนเอง เป็นต้น

2.10 มีการปรับปรุงให้บริการอย่างต่อเนื่อง

ธุรกิจต้องไม่หยุดอยู่กับที่ไม่ว่าจะจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ผู้นำย่อมต้องรักษาความเป็นผู้นำ ส่วนผู้ตามย่อมพยายามชิงตำแหน่งความเป็นผู้นำให้ได้ ผู้บริหารขององค์กรแห่งการให้บริการควรกำหนดนโยบายการปรับปรุงคุณภาพและการปลุกจิตสำนึกด้านการให้บริการอย่างแท้จริงให้กับพนักงาน ทำให้ปัญหาต่างๆ ได้รับการแก้ไข และป้องกันการเกิดปัญหาเหล่านั้นซ้ำในอนาคต ทำให้เห็นผลของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เกิดการบริการที่ดีขึ้น การปรับปรุงบริการย่อมเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างตำแหน่งทางการตลาดให้กับธุรกิจบริการ

อาจสรุปได้ว่า การบริหารการบริการได้มีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน ทุกองค์กรต่างมุ่งเน้นการพัฒนาการบริการ หากองค์กรใดไม่เน้นการบริการ องค์กรนั้นย่อมสูญหายไปจากโลกของการแข่งขัน การพัฒนากระบวนการบริการขององค์กรเป็นการฝึกฝนให้พนักงานได้เรียนรู้เทคนิคในการบริการ จนสามารถส่งมอบบริการที่สร้างความประทับใจให้กับลูกค้า และสามารถแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการบริการขององค์กรอย่างเป็นระบบ

3. วัฒนธรรมคุณภาพการบริการ

ยุทวารณ วรณวานิชย์ (2548, หน้า 193) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพการบริการ (creating a service quality culture) เป็นการเสนองานบริการที่มีคุณภาพซึ่งเป็นหลักไถ่อย่างหนึ่งในการเพิ่มคุณค่าแก่งานบริการ องค์กรบริการที่นำการจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality management: TQM) มาใช้จะพยายามปรับปรุงคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง และใช้คุณภาพการบริการเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริการของทุกคนและพนักงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับจะต้องมีความมุ่งมั่นในการเสนองานที่มีคุณภาพ การใช้เครื่องมือต่างๆ ในการแก้ปัญหาจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ทุกคนยอมรับ ตัวอย่างการปรับปรุงระบบภายในของกิจการให้เอื้ออำนวยต่อการสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพการบริการมีดังนี้

3.1 กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปรับปรุงสินค้าและบริการ เป็นการเพิ่มคุณค่าของคุณประโยชน์หลัก

3.2 ยกเลิกการตรวจสอบ (inspection) โดยใช้การปรับปรุงกระบวนการแทนเพื่อสร้างบริการที่มีคุณภาพ

3.3 ปรับปรุงการบริการอย่างสม่ำเสมอตลอดไป

3.4 เน้นสถาบันการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของบุคลากรทุกระดับในองค์กร

3.5 ขจัดความกลัวในตัวพนักงาน ในมุมมองที่น่าจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเท่าที่ควร สร้างความพอใจในบทบาทของพนักงานต่องานที่ต้องทำ

3.6 ใช้ป้ายประกาศเตือนพนักงานถึงงานที่ต้องปฏิบัติ

3.7 สนับสนุนการศึกษาและการพิจารณาตนเอง

สำหรับผู้บริหารจะต้องเข้าใจในระบบของกิจการในส่วนที่รับผิดชอบ รวมถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยจะต้องยอมรับหลักการใหม่เกี่ยวกับระบบและกระบวนการปรับปรุง เพื่อจะได้แนะนำพนักงานในระดับที่ต่ำกว่าได้ ในส่วนของพนักงานและบุคลากรด้านต่างๆ ต้องได้รับการชี้แนะและฝึกอบรมจนสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ ตระหนักถึงการผันแปรของคุณภาพงานบริการและสามารถวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ โดยจะต้องเข้าใจถึงบทบาทที่แท้จริงว่าอะไรเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติและอะไรเป็นสิ่งที่ต้องเสนอต่อฝ่ายจัดการในระดับที่สูงกว่า

4. แนวทางในการปรับปรุงการให้บริการของธนาคารพาณิชย์

พรนพ พุกกะพันธ์ (2548, หน้า 268-274) กล่าวว่าเมื่อเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจไทยครั้งล่าสุดในปี พ.ศ. 2540 และส่งผลกระทบต่อเมืองมาในปี พ.ศ. 2543 และคาดว่าจะยังคงมีผลกระทบต่อเนื่องที่ทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องมีการปรับตัวอย่างมาก เพื่อทบทวนกระบวนการดำเนินงาน โดยภาครัฐได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาสำคัญๆ ไปพร้อมกับการเริ่มฟื้นตัวของเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์ไทยสามารถธำรงรักษาบทบาทความสำคัญต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม รวมทั้งความมั่นคงของประเทศ การนำเสนอแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการของธนาคารพาณิชย์จึงนับว่ามีความสำคัญทั้งในการฟื้นฟูธุรกิจขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ โดยการนำเสนอบริการที่มีคุณค่าสามารถตอบสนองต่อการดำเนินชีวิตของบุคคล การดำเนินธุรกิจขององค์กรด้วยการบริหารจัดการที่ดี สามารถใช้ทุนอย่างคุ้มค่า ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริงของธนาคารพาณิชย์ไทย แนวทางในการปรับปรุงดังกล่าว ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดในด้านการตลาด การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรตามแนวทางดังนี้

4.1 กลยุทธ์ทางการตลาดเชิงรุก (aggressive marketing strategy)

4.1.1 การพัฒนาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ด้วยการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการเงินที่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มลูกค้าหลักหรือลูกค้าส่วนใหญ่ของธนาคาร เช่น การนำเทคโนโลยีมาให้บริการ (hi-tech to bank, lo-tech for customer) โดยลูกค้าได้รับความสะดวกสบายมากที่สุดและมีความยุ่งยากเกี่ยวกับเทคโนโลยีน้อยที่สุด เช่น บริการอิเล็กทรอนิกส์ บัตรเครดิต บัตรเดบิต บัตรเงินสด (cash card) หรืออิเล็กทรอนิกส์เพิร์ส (e-purse)

4.1.2 การจัดแคมเปญเพื่อเจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ซึ่งอาจจัดเป็นครั้งคราวในแต่ละบริการ

1) การให้คุณค่าเพิ่ม (value added) เช่น บริการที่มีประกันชีวิตและสุขภาพ ทุนการศึกษา เป็นต้น

4.1.2 การจัดแคมเปญเพื่อเจาะกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ซึ่งอาจจัดเป็นครั้งคราวในแต่ละบริการ

- 1) การให้คุณค่าเพิ่ม (value added) เช่น บริการที่มีประกันชีวิตและสุขภาพ ทุนการศึกษา เป็นต้น
- 2) การให้สิ่งจูงใจ สิทธิประโยชน์และเงื่อนไขการบริการที่ดีกับลูกค้าที่ใช้บริการบ่อยในลักษณะคะแนน (bonus-point) เช่น บัตรเอทีเอ็ม บัตรเครดิต
- 3) การให้บริการที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตและการสร้างฐานะในระยะยาว เช่น สินเชื่อที่อยู่อาศัย บริการเงินฝากระยะยาว ด้วยอัตราดอกเบี้ยพิเศษ
- 4) การให้บริการที่เอื้อประโยชน์ต่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ เช่น สินเชื่อเพื่อการส่งออก สินเชื่อสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยบริการที่รวดเร็วและอัตราค่าบริการที่จูงใจและด้วยอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำพิเศษ

4.1.3 การขยายเวลาและบริการ เป็นการเพิ่มความสะดวกของผู้ใช้บริการ ปัจจุบันมีการทดลองขยายเวลาการให้บริการในวันหยุดหรือนอกเวลาทำการ เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ เปิดให้บริการสินเชื่อในวันเสาร์ ซึ่งได้รับความสนใจจากลูกค้ามากพอสมควร โดยธนาคารแห่งประเทศไทยได้อนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์สามารถให้บริการแก่ลูกค้าในช่วงเวลาดังกล่าวได้แล้ว ซึ่งจะทำให้ธนาคารพาณิชย์สามารถให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ทุกวัน โดยเฉพาะในจุดที่สำคัญที่ผู้บริโภคต้องจับจ่ายใช้สอยหลังเลิกงานและวันหยุด ได้แก่ ห้างสรรพสินค้าและซูเปอร์มาเก็ต

4.2 การปรับองค์กรให้สอดคล้องกับการตลาด (organization & marketing strategy)

เพื่อให้สามารถให้บริการโดยเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างแท้จริงและสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในส่วนของพัฒนาคุณภาพสินทรัพย์ การขยายฐานลูกค้า และการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารควรมีการปรับองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจดังนี้

4.2.1 การปรับองค์กรเพื่อการให้บริการตรงต่อกลุ่มลูกค้า จากกลุ่มลูกค้าหลักของธนาคารจะประกอบด้วยลูกค้าหลัก 3 ประเภทคือ ลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่ (corporate banking or wholesale banking) ลูกค้าธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (medium & small enterprise banking: SMEs) และลูกค้ารายย่อย ดังนั้นการปรับองค์กรเพื่อให้สามารถรองรับการให้บริการอย่างสะดวกและชัดเจน เพื่อให้สามารถวางสายงานและบริหารนโยบายอย่างชัดเจนให้สามารถเข้าถึงแต่ละตลาดได้จึงเป็นแนวโน้มการดำเนินธุรกิจธนาคารปัจจุบัน เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยเพิ่มสายงานด้านธุรกิจ ด้านตลาดเงิน ด้านตลาดทุน และสายงานธุรกิจขนาดย่อม เป็นต้น

4.2.2 การปรับองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพสินทรัพย์/หนี้สิน จากความกดดันด้านคุณภาพสินทรัพย์ที่เสื่อมถอยลงตามจำนวนหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้ต้องปรับ

องค์กรเพื่อรองรับงานด้านการพัฒนาคุณภาพสินทรัพย์โดยตรงขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงโครงสร้างหนี้และการพัฒนาองค์กรเพื่อรองรับการบริหารความเสี่ยง

4.2.3 การปรับปรุงองค์กรด้านการส่งเสริมธุรกิจ (business promotion) งานส่งเสริมธุรกิจทั้งด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์นับว่าเป็นส่วนสำคัญของกลยุทธ์การดำเนินงานที่จะช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีและสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ลูกค้าในยุคปัจจุบันและอนาคตจึงควรมีการกำหนดโครงสร้างการบริหาร เพื่อให้องค์กรสามารถมั่นใจได้ว่าจะมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่การตลาดเชิงรุกควบคู่ไปกับการติดต่อสื่อสารทางการตลาด (integrated marketing communication: IMC) ซึ่งหมายถึง กระบวนการของการพัฒนาแผนงานการสื่อสารการตลาดที่ต้องใช้การสื่อสารเพื่อการจูงใจหลายรูปแบบกับกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

4.3 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource strategy)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่ายิ่ง เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนของกระบวนการบริหารธุรกิจทั้งหมด และสามารถสร้างสรรค์ พัฒนาให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการให้บริการต่าง ๆ ตามความต้องการของลูกค้า จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจการธนาคาร

4.3.1 การปรับเปลี่ยนกรอบความคิดและวัฒนธรรมการทำงานของพนักงาน ในภาวะธุรกิจธนาคารได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกเหนือจากการจัดองค์กรให้สอดคล้องกับการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจแล้ว เป็นที่ยอมรับว่าคนหรือทรัพยากรมนุษย์คือทรัพยากรทางการจัดการที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนทรัพยากรอื่นๆ กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์จึงนับเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องปรับให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ตลาดที่วางไว้ สิ่งที่สำคัญคือ การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในความพร้อมที่จะปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะหน้าที่ที่อยู่เสมอ วัตถุประสงค์ และแนวทางการทำงานที่ตรงกัน

4.3.2 การส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่และเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจและร่วมเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กรของธนาคาร

4.3.3 การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ธนาคารพาณิชย์ควรปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด รวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ร่วมกับพนักงานได้โดยเกิดประโยชน์สูงสุด

4.4 การพัฒนาเครือข่ายและสร้างพันธมิตรธุรกิจ

4.4.1 การพัฒนาเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ ธนาคารพาณิชย์ไทยควรเร่งพัฒนาเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสามารถให้บริการโดยเข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้อย่างกว้างขวาง โดนครอบคลุมในเครือข่ายภายในประเทศและเครือข่ายในต่างประเทศ

4.4.2 การสร้างพันธมิตรธุรกิจ การเร่งขยายฐานพันธมิตรทางธุรกิจนับเป็นกลยุทธ์ทางหนึ่งที่สามารถได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ทำให้ธนาคารพาณิชย์ไทยสามารถขยายฐานลูกค้าได้เร็วขึ้น โดยอาศัยฐานธุรกิจของพันธมิตร เช่น การร่วมกับบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขยายสินเชื่อแก่ลูกค้ารายย่อย การร่วมกับบริษัทประกันเพื่อให้บริการควบกับบริการเสริมอื่นๆ การร่วมมือกับร้านสะดวกซื้อเพื่อตั้งเครื่องเอทีเอ็ม การร่วมมือกับห้างสรรพสินค้าและซูเปอร์มาร์เก็ตในการให้บริการทางการเงินต่างๆ แก่ลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์ยังได้มีการจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าสินเชื่อร่วมกันที่เรียกว่าศูนย์ข้อมูลเครดิตบูโร เพื่อใช้ในการตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อได้อย่างมีคุณภาพยิ่งขึ้น

4.4.3 การร่วมมือของธนาคารพาณิชย์ไทย จากการดำเนินธุรกิจในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจกำลังเริ่มฟื้นตัว ธนาคารพาณิชย์ต่างๆ ต้องเร่งพัฒนาตนเองให้พร้อมกับการแข่งขัน ธนาคารพาณิชย์ต้องมีการร่วมมือกันระหว่างธนาคารในการเอื้อเพื่อข้อมูลซึ่งกันและกัน และร่วมกันพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้เพียงพอต่อการแข่งขัน เช่น การร่วมมือของธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์และธนาคารกรุงศรีอยุธยาในการเอื้อข้อมูลทางธุรกิจต่อกัน โดยดำเนินการผ่านสมาคมธนาคารไทย ที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานงาน และธนาคารเอเชียร่วมกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ทำธุรกิจโดยธนาคารเอเชียจะใช้จุดเด่นที่มีผู้ถือหุ้นใหญ่ คือ เอ บี เอ็น แอม โร ซึ่งชำนานาญธุรกิจธนาคารและมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเป็นผู้นำทางการตลาด ในขณะที่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นธนาคารของรัฐขนาดใหญ่ที่มีสาขารองรับจำนวนมากทั่วประเทศ ซึ่งทำการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารเอเชียเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ทั่วประเทศ จากความร่วมมือดังกล่าวทำให้ธนาคารเอเชียไม่ต้องลงทุนในการตั้งสาขาเพิ่มขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น ฉะนั้นธนาคารพาณิชย์ไทยจำเป็นต้องมีความร่วมมือกันมากขึ้นเพื่อเป็นการขยายเครือข่ายเรียนรู้เทคโนโลยี ใช้ข้อมูลร่วมกัน และประหยัดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันและดำเนินธุรกิจ

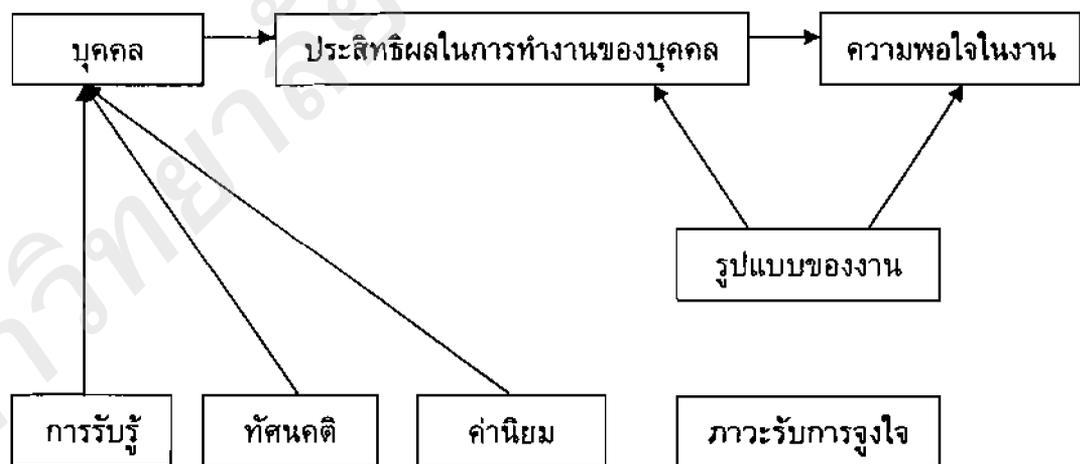
อาจสรุปได้ว่าสิ่งสำคัญของการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ คือ การให้บริการความรวดเร็วและการผสมผสานของบริการที่จะเอื้อประโยชน์ให้กับลูกค้าได้มากที่สุด คือ หลักการให้บริการของธนาคารผ่านทีมงานที่ดูแลลูกค้า เสมือนเป็นผู้บริหารความสัมพันธ์ การรักษฐานลูกค้าเก่าที่มีอยู่ ด้วยการใช้กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ (consumer relationship management: CRM) เป็นแนวโน้มเดียวกับที่ธนาคารหลายแห่งดำเนินการแต่มีรูปแบบที่แตกต่างกันไป แนวคิดลูกค้าสัมพันธ์ที่ธนาคารพาณิชย์นำมาใช้นั้น เป็นการดึงลูกค้าให้อยู่กับ

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน

1. พฤติกรรมของบุคคล

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 2-3) กล่าวถึงพฤติกรรมบุคคล (individual behavior) ซึ่งพฤติกรรมบุคคลในองค์การซึ่งแบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับโครงสร้าง (องค์การ) ความรู้ที่ได้จากการศึกษาพฤติกรรมองค์การทั้ง 3 ระดับดังกล่าว นำมาเพื่อใช้ในการทำให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในการศึกษาพฤติกรรมขององค์การระดับบุคคลนี้ มีองค์ประกอบหลายอย่างที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 องค์ประกอบคือ การรับรู้ (perception) ทศนคติ (attitude) ค่านิยม (values) และภาวะรับการจูงใจ (motivation) องค์ประกอบเหล่านี้ นอกจากจะมีอิทธิพลทำให้แต่ละบุคคลมีลักษณะและกระทำการพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วจะมีการส่งผลต่อประสิทธิภาพต่อองค์การด้วย



ภาพ 4 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของพฤติกรรมระดับบุคคลในองค์การบุคคล

1.1 การรับรู้ (perception) หมายถึงกระบวนการในการเลือกรับ การจัดระเบียบและการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่บุคคลพบเห็นหรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดลอมหนึ่งๆ การรับรู้ของบุคคลเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ แต่จะแปลความหมายหรือหรือในสิ่งที่มองเห็นไม่ว่าในสภาวะการณ์ สิ่งของ บุคคล จะแตกต่างกันทั้งนี้จะขึ้นกับความคิดและพฤติกรรมที่สังเกตได้ การรับรู้ที่แตกต่างกันนี้มีผลทำให้พฤติกรรมของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป

1.2 ทศนคติ (attitude) เป็นสภาพความพร้อมทางด้านจิตของบุคคล ซึ่งเป็นผลรวมของความคิดความเชื่อของบุคคลที่ถูกกระตุ้นด้วยอารมณ์ความรู้สึก และบุคคลพร้อมที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ องค์ประกอบทางด้านความคิด องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก และองค์ประกอบทางด้านปฏิบัติ ผลรวมขององค์ประกอบทั้งสามนี้จะบอกถึงสภาพ

ความพร้อมทางจิตของบุคคล ในการจะกระทำพฤติกรรมต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่พึงพอใจและไม่พึงพอใจ

1.3 ค่านิยม (values) เป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลที่เป็นตัวกำหนดตัวตัดสินใจ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นการปฏิบัติที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ได้

1.4 ภาวะรับการจูงใจ (motivation) หมายถึงสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางตามเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะรับการจูงใจนี้เมื่อเกิดขึ้นกับบุคคลใด จะแสดงออกให้ทราบว่าเกิดภาวะการจูงใจโดยบุคคลจะเกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ คือ พลังงาน พฤติกรรม และเป้าหมาย

2. พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

มหาวิทยาลัยศรีปทุม (2551, กันยายน 29) กล่าวว่าเมื่อก้าวพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรแล้ว บุคคลจะคิดไปในเรื่องของ การแสดงออกทางพฤติกรรมของแต่ละบุคคลต่อตนเอง และต่อบุคคลอื่น ซึ่งแต่ละบุคคลมักจะแสดงออกโดยทางกาย วาจา และทางใจ หรือเป็นการตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่ง ส่วนใหญ่แล้วในองค์กรพฤติกรรมบุคคลที่เป็นตัวแปรเฉพาะบุคคล ปัจจัยเหล่านี้จะผลกระทบต่อผลการทำงานและความพึงพอใจของบุคคลในทุกระดับชั้นซึ่งประกอบด้วย ภูมิหลังของบุคคล ความสามารถ บุคลิกภาพ และการเรียนรู้

2.1 ภูมิหลังของบุคคล (biographical characteristics) ในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรจะมีทั้งพนักงานหรือบุคลากรในระดับต่างๆ กัน เป็นจำนวนมากนั้น จะพบว่าบุคคลแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เช่น บางคนอาจจะมีพฤติกรรมในการปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ง่าย แต่บางคนทำได้ยาก หรือบางคนอาจจะกระตือรือร้น ในขณะที่บางคนเฉื่อยชาต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลจะแสดงออกมาที่แตกต่างกันนี้ เกิดจากสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ภูมิหลังของบุคคล ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพ ความสามารถ สติปัญญา ลักษณะโครงสร้างของร่างกาย ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร และบุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลได้และนำมาใช้กับการบริหารงานในองค์กรได้เช่นกัน

2.1.1 อายุกับการทำงาน (age and job performance) เป็นที่ยอมรับกันว่าผลงานของผู้ได้บังคับบัญชาจะลดน้อยถอยลงในขณะที่มีอายุเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามสำหรับบุคคลที่มีอายุ 55 ปี ขึ้นไปนั้น ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูงและสามารถจะปฏิบัติหน้าที่การเงินที่ก่อให้เกิดผลผลิต (productivity) สูงได้ พนักงานในองค์กรไม่จำเป็นต้องเกษียณอายุการทำงานเมื่ออายุ 60 ปี นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความเห็นว่าอายุยิ่งมาก คนจะไม่ลาออกหรือย้ายงาน แต่จะยังคงทำงานที่เดิม ทั้งนี้เพราะโอกาสที่จะเปลี่ยนงานมีน้อย ประกอบกับช่วงเวลาในการทำงานนานจะมีผลทำให้ได้รับค่าตอบแทนหรือค่าจ้างมากขึ้น และมีสิทธิ์ในการลาพักผ่อนได้มากขึ้น

ยังคงทำงานที่เดิม ทั้งนี้เพราะโอกาสที่จะเปลี่ยนงานมีน้อย ประกอบกับช่วงเวลาในการทำงานนานจะมีผลทำให้ได้รับค่าตอบแทนหรือค่าจ้างมากขึ้น และมีสิทธิ์ในการลาพักผ่อนได้มากขึ้น ตลอดจนมีสิทธิ์ในสวัสดิการต่างๆ ที่พึงได้ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย สำหรับพนักงานที่มีอายุมากขึ้น จะปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างสม่ำเสมอ ขาดงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยหรือไม่หลีกเลี่ยงงาน แต่ถ้ามพิจารณาในประเด็นของอายุกับสุขภาพแล้ว ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีปัญหาด้านสุขภาพมากกว่า และในกรณีที่เกิดเจ็บป่วย ระยะเวลาที่จะต้องหยุดพักหรือลางานเพื่อรักษาร่างกายย่อมจะนานกว่าด้วย

2.1.2 เพศกับการทำงาน (gender and job performance) โดยทั่วไปพบว่าไม่มีความแตกต่างกันระหว่างเพศหญิงกับเพศชาย ในเรื่องของความสามารถเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ทักษะในการคิดวิเคราะห์ แรงกระตุ้นที่ต่อสู้เมื่อมีการแข่งขัน แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม ความสามารถในการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้อยตามมากกว่าเพศชาย และเพศชายจะมีความคิดเชิงรุก คิดก้าวไกลในอนาคต ตลอดจนมีความคาดหวังในความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง นอกจากนี้ยังพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างเพศหญิงและเพศชายในเรื่องของผลงานและไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ด้วย

2.1.3 สถานภาพสมรสกับการทำงาน (marital status and job performance) ยังไม่สามารถสรุปได้อย่างแน่นอนว่า สถานภาพสมรสมีผลต่องานมากมายเพียงไร แต่มีผลการวิจัยบางส่วนพบว่าพนักงานที่สมรสแล้วจะขาดงาน และมีอัตราการออกจากงาน (Turnover) น้อยกว่าผู้ที่ เป็นโสด นอกจากนี้ยังมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่เป็นโสด ตลอดจนมีความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของงาน และมีความสม่ำเสมอในการทำงานด้วย

2.1.4 ความอาวุโสในการทำงานกับการทำงาน (tenure and job performance) ผู้ที่มีอาวุโสในการทำงานจะมีผลงานสูงกว่าบรรดาพนักงานใหม่ และมีความพึงพอใจในงานสูงด้วย ผู้บริหารในองค์กรจะสามารถคาดการณ์ได้ว่า ความเป็นผู้อาวุโสในการทำงานจะบ่งชี้ถึงผลงานได้เป็นอย่างดี

2.2 ความสามารถ (ability) เป็นสมรรถภาพของบุคคลที่จะทำงานต่างๆ ได้ โดยทั่วไปแล้วความสามารถของบุคคลในองค์กรก็มี 2 ประการ

2.2.1 ความสามารถทางสติปัญญา (intellectual ability) ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลจะแตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม สติปัญญาดังกล่าวจะแสดงออกซึ่งความสามารถที่เด่นชัดหรือความสามารถที่ด้อย ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงาน

2.2.2 ความสามารถทางกายภาพ (physical ability) ประกอบด้วยความแข็งแรงของร่างกาย ความอดทนในการทำงาน มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร กล่าวคือ บุคคลที่มีสุขภาพดีจะมีร่างกายแข็งแรง อดทน ที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ภายใน ทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้ หรือหมายถึง ลักษณะภายในและภายนอกของบุคคล รวมทั้งรูปร่าง ทรวดทรง การแต่งกาย อากัปกริยา ท่าทาง การวางตัว ความสนใจ นิสัย ความสามารถ การหย่อนสมรรถภาพ ความชอบ ความไม่ชอบ ความร่าเริง ความอดทน ฯลฯ ดังนั้น เมื่อผู้บังคับบัญชาทราบและเข้าใจภูมิหลังความสามารถ บุคลิกภาพ และการเรียนรู้ ของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแล้ว ต่อไปก็จะเป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมองค์การ ซึ่งเป็นการศึกษาที่ ผู้บังคับบัญชาจะนำแนวคิดในทั้งสองส่วนนี้เข้ามาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้น เพื่อไม่เกิดความขัดแย้ง และใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานได้ดี

2.4 การเรียนรู้ (learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กันในลักษณะค่อนข้างถาวร ที่เกิดขึ้นได้บ่อยในพฤติกรรมเฉพาะบุคคล และจะไม่เกิดขึ้นเป็นครั้งเป็นคราว การเรียนจะเกิดขึ้นได้นั้น จะต้องมีการฝึกฝนพัฒนาการ หรือกำหนดสถานการณ์ขึ้นมาเพื่อช่วยก่อให้เกิดการเรียนรู้ ผลของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจะเป็นการเพิ่มพูนหรือเปลี่ยนแปลงสมรรถภาพของบุคคลและปรากฏให้เห็นเป็นระยะเวลาที่นานพอสมควรหรือมีความคงทนถาวร เช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านทักษะ ด้านทัศนคติ และทางด้านความรู้ความเข้าใจ

3. ระดับความพึงพอใจในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2551, หน้า 25-26) กล่าวถึงระดับความพึงพอใจในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานไว้โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ผลผลิต (productivity) ความพึงพอใจที่มีต่องานทำให้ผลการทำงานออกมาดีในทางกลับกัน ผลการทำงานที่ดีก็ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจต่องาน ความพึงพอใจเกิดจากการได้รับความสำเร็จตามความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับระดับผู้บริหารมากกว่าลูกจ้างระดับล่าง เพราะผู้บริหารมีโอกาสที่จะแสดงความต้องการและนำไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การงานได้มากกว่า

3.2 พฤติกรรมที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ (prosocial and counterproductive behavior) พฤติกรรมที่เป็นประโยชน์มักจะก่อให้เกิดความพึงพอใจต่องานในระดับสูง สิ่งที่ถูกค่าเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างานได้รับจะส่งผลต่อตัวลูกจ้างเองและองค์กร ส่วนลูกจ้างที่มีพฤติกรรมในทางลบอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต ทำให้ได้สินค้าคุณภาพต่ำ การบริการที่ไม่ดี การนินทาว่าร้าย ขโมย และทำลายอุปกรณ์การทำงาน การที่ลูกจ้างเกิดความไม่พอใจต่องานไม่ว่าจะเป็นความจริงหรือจินตนาการขึ้นก็ตาม พฤติกรรมต่างๆ ของลูกจ้างที่แสดงออกมามีย้อนกลับมาจะมีผลกระทบต่อองค์กร

3.3 การขาดงาน (absenteeism) ทำให้สูญเสียเวลาระหว่างการทำงานไปมากกว่าการประห้วงและการหยุดงาน บริษัทที่ไม่ขอคุโบรรับรองแพทย์จะมีการขาดงานมาก โรงงานหรืออุตสาหกรรมที่มีค่าตอบแทนสูงจะมีอัตราการขาดงานมากกว่าอุตสาหกรรมที่มีค่าตอบแทนต่ำ ยิ่งลูกจ้างได้เงินมาก ก็จะมีรู้สึกว่าจะต้องพักผ่อนบ่อย ลูกจ้างที่ทำงานเหมือนเดิมๆ ทุกวันมีอัตรา

การขาดงานที่สูงกว่าคนที่ทำงานที่สนใจและท้าทาย ค่านิยมทางสังคมก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้มีการขาดงาน เห็นได้จากอัตราการขาดงานที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ ประเทศญี่ปุ่นและสวีเดนซึ่งถือว่างานเป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ จึงมีอัตราการขาดงานต่ำ แต่ที่ประเทศอิตาลีซึ่งถือว่างานเป็นเรื่องที่ไม่มีการบังคับ บริษัทจะต้องจ้างคนทำงานมากกว่าความต้องการจริงร้อยละ 15 เพื่อที่จะมั่นใจได้ว่ามีคนมาทำงานมากพอทุกวัน ซึ่งเป็นเรื่องของความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ความเคร่งครัดของหัวหน้าส่งผลกระทบต่ออัตราการขาดงานของลูกจ้าง หากหัวหน้างานไม่เคร่งครัดเกี่ยวกับกฎระเบียบในการลา ลูกจ้างบางคนก็จะถือโอกาสลางานบ่อย ๆ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจมีอิทธิพลต่ออัตราการขาดงาน ช่วงที่บริษัทมีนโยบายลดคน อัตราการขาดงานจะลดลง การขาดงานจะมีมากขึ้นเมื่ออัตราการจ้างงานในภาพรวมสูงขึ้น หรือลูกจ้างมีความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน

3.4 การเปลี่ยนงาน (turnover) คิดเป็นมูลค่าต่อองค์กรด้วยเช่นกัน ทุกครั้งที่มีคนลาออกจะต้องมีการรับคนใหม่เข้ามาแทน โดยผ่านการคัดเลือกและฝึกฝน ขั้นตอนต่างๆ ต้องใช้เวลาเพื่อหาประสบการณ์ การที่ต้องเปลี่ยนพนักงานบ่อยๆ มีความสัมพันธ์กับความไม่พอใจต่องานอย่างมาก

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงานอย่างมาก คนที่มีความผูกพันกับงานและบริษัทจะไม่ค่อยออกจากงาน การเปลี่ยนงานจะเกิดขึ้นมากในช่วงที่มีอัตราการว่างงานอยู่ในระดับต่ำและมีโอกาสหางานใหม่่ง่าย ช่วงที่เศรษฐกิจดี พวกเขาพบว่ามีโอกาสที่จะเลือกงานใหม่ที่ถูกใจทำได้ง่าย ความแตกต่างระหว่างการขาดงานกับการเปลี่ยนงาน คือ การขาดงานมักจะส่งผลเสียต่อองค์กร ในขณะที่การเปลี่ยนงานอาจจะไม่ส่งผลกระทบใดๆ ต่อองค์กร นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กรได้แบ่งประเภทคนที่ลาออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การลาออกของลูกจ้างที่มีผลการทำงานไม่ดี (functional turnover) ซึ่งการลาออกนั้นไม่ได้ส่งผลกระทบใดๆ ต่อองค์กร และการลาออกของลูกจ้างที่มีผลการทำงานดี (dysfunctional turnover) ซึ่งการลาออกชนิดนี้อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

4. การบริหารจัดการองค์การภายใต้หลักธรรมาภิบาล

จินตนา บุญบงการ (2551, หน้า 16-17) กล่าวว่า คำว่าธรรมาภิบาลได้มีการใช้อย่างกว้างขวางในช่วงระยะ 10 ปีที่ผ่านมา โดยธนาคารโลกและธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank) เพื่อเป็นเงื่อนไขทางการเมืองให้ธนาคารในการเงินให้เงินกู้ โดยประเพณีแล้วธนาคารทั้งสองถูกห้ามไม่ให้ใช้ปัจจัยทางการเมืองเป็นเงื่อนไขในการให้เงินกู้ ต่อมาธนาคารโลกได้ยอมรับความจำเป็นของเงื่อนไขทางการเมือง โดยถือเอาธรรมาภิบาล (good governance) เป็นเงื่อนไขมากกว่าที่จะเอาประชาธิปไตย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความอ่อนไหวทางการเมือง โดยระบุว่าธรรมาภิบาลประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ คือ การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในระบบการ

อ่อนไหวทางการเมือง โดยระบุว่าธรรมาภิบาลประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ คือ การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในระบบอบการปกครองประชาธิปไตย เพราะวัตถุประสงค์ของธนาคารโลกเน้นเรื่องการพัฒนา อย่างไรก็ตามธนาคารโลกได้ถือว่าธรรมาภิบาลกับประชาธิปไตยกับประชาธิปไตยเป็นเรื่องที่ไปด้วยกัน เช่น ลักษณะหลายอย่างที่เป็นเรื่องของธรรมาภิบาล เช่น ความโปร่งใส ซึ่งรวมถึงการเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณชนได้รับทราบและการให้สาธารณชน ตรวจสอบได้เป็นเงื่อนไขสำคัญของประชาธิปไตย และเป็นส่วนสำคัญของการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เป็นประชาธิปไตย

จากแนวความคิดข้างต้นการบริหารจัดการองค์การที่ดี หรือภายใต้หลักธรรมาภิบาลจะประกอบด้วยลักษณะดังนี้

4.1 ความโปร่งใส (transparency) หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ต้องสามารถเปิดเผยให้สาธารณชนทราบได้ งานบางอย่างของหน่วยงานของรัฐต้องทำเป็นความลับ แต่งานส่วนใหญ่ต้องเปิดเผยและพร้อมที่จะให้ประชาชนได้รับทราบและตรวจสอบ

4.2 ความซื่อสัตย์สุจริต (honesty) หมายถึง ความซื่อสัตย์สุจริตที่จะต้องปฏิบัติให้ถูกต้อง ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และตามขนบธรรมเนียมประเพณี และศีลธรรม

4.3 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความตระหนักในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติว่ามีขอบเขตมากน้อยเพียงใด และต้องรับผิดชอบต่อหากมีความผิดพลาดเกิดขึ้น

4.4 ความสามารถที่จะอธิบายได้ (accountability) ต่อผู้ที่ตนต้องอยู่ในความดูแลหรือความควบคุมต่อสาธารณชน เมื่อมีเรื่องราวต่างๆ เกิดขึ้น หรือเมื่อหน่วยงานของรัฐตัดสินใจในนโยบายใดนโยบายหนึ่งจะต้องสามารถตอบข้อซักถาม หรืออธิบายต่อผู้ควบคุมหรือประชาชนทั่วไป หากการทำงานไม่โปร่งใส ไม่ซื่อสัตย์ และไม่มี ความรับผิดชอบก็จะไม่สามารถอธิบายต่อผู้อื่นได้

4.5 การมีหลักนิติธรรม (rule of law) การตัดสินใจและการดำเนินงานต้องเป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมาย จะทำตามความต้องการของผู้บริหารหรือผู้ปกครองไม่ได้

4.6 หลักคุณธรรม (morality) อาจมีบางเรื่องที่ถูกกฎหมายครอบคลุมไม่ถึงจึงต้องอาศัยหลักของคุณธรรม คือ การดำเนินงานไม่ควรคำนึงถึงความถูกต้องตามกฎหมายเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องตามหลักคุณธรรมด้วย

ในส่วนของธรรมาภิบาลของเอกชน หรือระบบการกำกับดูแลกิจการนั้นมีลักษณะเดียวกันกับธรรมาภิบาลในภาครัฐที่ได้กล่าวมาแล้ว การจัดให้มีธรรมาภิบาลของภาคเอกชนเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างจริยธรรมในการบริหารจัดการ เป็นการยกเลิกความคิดเก่าๆ ของการกระทำที่มุ่งเน้นกำไรสูงสุด ใช้กลยุทธ์ในการทำลายคู่แข่ง พยายามหาทางทำการค้าแบบผูกขาด ต้องการคืนกำไรให้แก่สังคม และมีความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งถือว่าเป็นผู้มีผลประโยชน์ ความรับผิดชอบต่อเช่นนี้เป็นการคำนึงถึงการสร้างสรรค์สังคม ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ

ทั้งในภาครัฐและเอกชน และเป็นหน้าที่ของทุกสถาบันที่จะต้องปลูกฝังแนวความคิดทางจริยธรรมให้เกิดขึ้นกับทุกคน โดยตระหนักว่าเป็นความรับผิดชอบของทุกคนที่จะต้องดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

1. ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดพลังในพฤติกรรมมนุษย์ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ต่างๆ กันดังนี้

ชงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 23) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่อยู่ภายในที่มีแรงผลักดันและมีทิศทางที่ใช้กับพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 150) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ตามความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล

สมพร สุทัศนีย์ (2542, หน้า 29) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น หรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ทั้งพฤติกรรมทางสังคมและพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์การผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเต็มใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2543, หน้า 302) กล่าวว่า แรงจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรม กล่าวคือ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ หมายถึงความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคล แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือความต้องการ

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 194) กล่าวว่า แรงจูงใจคือความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้นมีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อ

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 143) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจ ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (internal drive) ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์การ

ฮอดเกตต์ส (Hodgettts, 1999, p. 57) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงซึ่งควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น เกิดจากความต้องการ (needs) พลังกดดัน

(drivers) หรือความปรารถนา (desires) ที่จะผลักดันให้บุคคลพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของบุคคลที่ถูกกำหนดและควบคุมโดยการจูงใจต่างๆ แรงจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละคนอีกด้วย การจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานคือ ความต้องการความรักความเอาใจใส่ (affinitive needs) ความต้องการอำนาจ (power needs) และความต้องการความสำเร็จ (achievement needs)

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น ในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ทั้งพฤติกรรมทางสังคมและพฤติกรรมการทำงานตามวัตถุประสงค์และแสดงพฤติกรรมออกมาตามที่ต้องการ พฤติกรรมอาจเกิดจากปัจจัยเดียวหรือหลายปัจจัยก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าภายในและภายนอกตัวบุคคลที่มีแรงผลักดันช่วยให้เกิดการกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

2. ความสำคัญของแรงจูงใจ

ได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ดังต่อไปนี้

อรุณ รัชธรรม (2532, หน้า 268) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้คือแรงจูงใจ แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ประชา อ่อนรักษา (2542, หน้า 18) กล่าวว่าความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสามารถสรุปเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

(1) แรงจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล พลัง (energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท เช้าขาม เย็นขาม ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวันๆ

(2) แรงจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล ความพยายาม (persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อุตุน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายาม ง่ายๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย

(3) แรงจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน of บุคคล การเปลี่ยนแปลง (variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อดิ้นรนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดจึงพยายามแก้ไขให้ดีขึ้น

ในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

(4) แรงจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน (work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

เจียร์ไน จิระโร (2544, หน้า 39) กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้คือ ประการแรกแรงจูงใจเป็นตัวพลังที่เกิดจากแรงผลักดันทางสรีรวิทยาในร่างกาย เช่น ความหิวความกระหาย จะทำให้ร่างกายมีพลังเพิ่มขึ้น ความกลัว ความกระวนกระวายก็ทำให้ร่างกายมีพลังเพิ่มขึ้น ประการที่สอง แรงจูงใจเป็นแรงเสริม การที่บุคคลแสดงความดีของพฤติกรรมเป็นผลอันเนื่องมาจากบุคคลมีแรงจูงใจที่จะแสดงพฤติกรรมเช่นนั้น เมื่อบุคคลช่วยเหลือคนอื่นแล้วได้รับคำชมเชยก็จะแสดงพฤติกรรมเช่นนี้อีก เพราะได้แรงเสริมทางสังคมคือชมเชย

วรูม (Vroom, 1980, p. 10) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการและแสดงการกระทำออกมาตามปกติ มนุษย์มีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้หลายอย่าง หรือพฤติกรรมแตกต่างกัน

แมคโดนัล (McDonald, 1997, p. 14) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจเป็นสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือความต้องการสัมฤทธิ์ผล (need for achievement) ซึ่งเป็นความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการและแสดงการกระทำออกมาตามปกติ มนุษย์มีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้หลายอย่าง หรือพฤติกรรมแตกต่างกัน

3. ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

3.1 ทฤษฎีการจูงใจตามทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย (Theory X and Theory Y)

เสนาะ ดิยาวี (2543, หน้า 52) กล่าวว่าทฤษฎีเอ็กซ์ ตามแนวคิดในสมัยก่อน มักเน้นถึงการสั่งการและการควบคุมคนงานเป็นอย่างมาก ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่าคนโดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาสในการที่จะให้องค์การประสบความสำเร็จได้นั้น จึงจำเป็นต้องมีการบังคับคนให้ทำงาน ทฤษฎีนี้แม้ได้กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่าจะใช้วิธีการลงโทษแต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยอ้อม การจ่ายผลตอบแทนนั้นเป็นการ

จะใช้วิธีการลงโทษแต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยอ้อม การจ่ายผลตอบแทนนั้นเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน ในทางปฏิบัติทฤษฎีนี้จะสามารถใช้ได้เฉพาะในสังคมที่มีความเป็นอยู่ไม่เจริญและหางานเป็นที่ยากลำบาก แต่องค์การในสมัยปัจจุบันที่ยึดถือข้อสมมติฐานของทฤษฎีเอ็กซ์แต่เพียงอย่างเดียว เท่ากับไม่ได้มีการจูงใจคนงาน และเมื่อไม่มีการจูงใจแล้วงานต่างๆ ก็จะไม่มีความหมายสำหรับคนงาน คนงานจึงไม่เอาจริงที่จะรับผิดชอบและจะพยายามบอกร้าง หรือหลีกเลี่ยงงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

วิเชียร วิทยอุตม (2547, หน้า 158-159) กล่าวถึงดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นศาสตราจารย์วิชาการทางการบริหาร ณ สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) สหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ และได้สร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงานเป็นสองทฤษฎี โดยข้อสมมติฐานได้แสดงการเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นใน 2 ทรรศนะของแนวคิดที่แตกต่างกันของมนุษย์ คือ พื้นฐานที่เป็นเชิงลบเรียกว่าทฤษฎีเอ็กซ์ และพื้นฐานที่เป็นเชิงบวกเรียกว่าทฤษฎีวาย ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

ทฤษฎีเอ็กซ์ มีสมมติฐาน 4 ข้อ ที่ควรรู้มีดังต่อไปนี้

- (1) พนักงานมักจะไม่ค่อยชอบทำงาน และถ้าเป็นไปได้ก็จะหลีกเลี่ยงงาน
- (2) การที่พนักงานไม่ชอบทำงาน จึงทำให้ต้องถูกข่มขู่ บังคับ ควบคุมด้วยการลงโทษเพื่อให้ทำงานตามเป้าหมาย
- (3) พนักงานจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและแสวงหาวิธีอื่นๆ ที่ไม่ต้องรับผิดชอบถ้าสามารถทำได้
- (4) พนักงานโดยมากจะทำให้ตัวเองปลอดจากการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับงาน และมีความทะเยอทะยานน้อยมาก จึงต้องมีการควบคุมสั่งการอย่างใกล้ชิด

ในทางกลับกันทฤษฎีวาย ยังมีสมมติฐาน 3 ข้อ ที่ควรรู้มีดังต่อไปนี้

- (1) พนักงานมักจะมีพอใจในการทำงาน รู้จักผ่อนคลายหรือทำให้งานเป็นเรื่องสนุก ให้ความร่วมมือสนับสนุนเพื่อจะทำงานนั้นให้สำเร็จ
- (2) คนมักจะรู้จักตัดสินใจและควบคุมด้วยตนเอง รวมทั้งรู้จักรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้
- (3) คนโดยทั่วๆ ไปแล้วสามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับ ค้นหา และรับผิดชอบต่อเพิ่มเติม มักจะปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนด

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลทั้ง 2 ทฤษฎีมีแนวคิดขัดแย้งกันอย่างตรงกันข้าม คือ ทฤษฎีเอ็กซ์มีแนวคิดในทางลบ และทฤษฎีวายมีแนวคิดในทางบวก การนำเอาทั้งสองทฤษฎีมาใช้ในการจูงใจพนักงานให้ทำงาน ในแง่ของผู้บริหารจะเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารจะสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างไร ผู้บริหารที่มองพฤติกรรมของคนในแง่ทฤษฎีเอ็กซ์ก็จะกำหนดบรรยากาศในการทำงานที่เข้มงวดและควบคุมการทำงานของพนักงาน แต่ถ้า

ผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อพฤติกรรมของคนในแง่ทฤษฎีวาย จะสร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานมีส่วนร่วม มีความคิดอิสระ และมอบหมายความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติต่อพนักงานตามทฤษฎีวายจะกระตุ้นพนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ และเพิ่มผลผลิตในการทำงานซึ่งจะทำให้พนักงานมีการพัฒนา และมีส่วนร่วมในงานมากขึ้นกว่าการปฏิบัติต่อพนักงานตามทฤษฎีเอ็กซ์

3.2 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland's need achievement theory) ได้กล่าวถึงการศึกษาของ อิวานชีวิช โคโนปาส และแมทท์สัน (Ivancevich, Konopaske, & Matteson) และคินิกิ และไคร์นเนอร์ (Kinicki, & Kreitner) ดังนี้

อิวานชีวิช โคโนปาส และแมทท์สัน (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005, p.148) กล่าวว่าแมคคลีแลนด์ ได้ค้นพบสิ่งที่น่าสนใจในเรื่องความต้องการของพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการทำงานที่มีลักษณะ 3 ประการด้วยกัน ดังนี้

(1) พนักงานต้องการที่เปิดโอกาสให้รับผิดชอบเป็นส่วนเฉพาะของพนักงาน พนักงานมีอิสระที่จะตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง

(2) พนักงานต้องการงานที่มีระดับยากพอดี ไม่ง่ายเกินไป หรือยากเกินไป กว่าความสามารถของพนักงาน พนักงานเห็นว่าถ้าง่ายเกินไปก็ประสบความสำเร็จระดับต่ำ ถ้ายากเกินไปก็อาจทำไม่สำเร็จ

(3) พนักงานต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องของการได้รับทราบผลงาน และความก้าวหน้าของตนเอง คือ ต้องการให้มีการสนับสนุนงานนั้นๆ ให้ดำเนินไปได้ตลอด ต้องการการยอมรับในระดับที่พอดีในภาพรวมของผลงาน และโดยต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงผลงานได้เรื่อยๆ เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าและพิสูจน์ตนเอง

คินิกิ และไคร์นเนอร์ (Kinicki, & Kreitner, 2006, pp. 151-152) กล่าวถึงนักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ เดวิด แมคคลีแลนด์ ซึ่งอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของตน ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการทำงานที่ดี ทำงานนั้นให้ดีที่สุด และทำได้สำเร็จ เมื่อทำได้สำเร็จแล้วจะเป็นแรงกระตุ้นทำงานอื่นให้สำเร็จต่อไป แมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงว่า ประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้ คือมีความต้องการรับผิดชอบมาก ไม่เกียจงาน และเมื่อเผชิญอุปสรรคก็มักค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ได้ ไม่ยอมแพ้ปัญหา มีความต้องการผลสำเร็จสูง พนักงานลักษณะนี้มักตั้งเป้าหมายให้สูงเข้าไว้และพอใจกับการทำงานท้าทายความสามารถ เพื่อให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้ ไม่กลัวเหนื่อย ไม่คิดว่าตนทำงานมากกว่าคนอื่น มีความต้องการรับทราบผลการกระทำของตน พนักงานลักษณะนี้จะกระหายใคร่รู้ความคิดของคนอื่นมาก อยากรู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไรหรือรู้สึกอย่างไรกับผลงานของตนเองและอยากรู้ว่าสิ่งที่ตนเองทำส่งผลต่องานของ

ส่วนรวมหรือผู้อื่นอย่างไร ถ้าไม่ได้รับทราบจะกังวลใจ ถ้าทราบว่าให้ผลดีจะพึงพอใจและเป็นแรงกระตุ้นให้กระทำอย่างอื่นต่อไป

จากการศึกษาของแมคคลีแลนดดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการจัดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงานของพนักงานในองค์การเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการทำงานของพนักงานช่วยให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สำหรับพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เงินเดือน ค่าตอบแทน หรือรางวัลเป็นสิ่งที่ไม่สามารถดึงดูดใจได้พอ สิ่งที่พนักงานต้องการคือลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้ตนเองได้รับความสำเร็จ

3.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์กได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก โดยผู้วิจัยรวบรวมและสรุปได้ดังนี้

3.3.1 แนวคิดที่รวบรวมโดยซูซีย์ โพธิ์ช่วย (2545, หน้า 39-41) ได้รวบรวมทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก จากนักวิจัยที่ศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานหลายท่านว่ามีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจและไม่พอใจในงาน 2 ปัจจัยด้วยกัน ปัจจัยดังกล่าวเรียกว่าปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (motivation factors) และปัจจัยค้ำจุน (maintenance factors)

1) ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (motivation factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก ได้แก่

1.1) ความสำเร็จของงานของบุคคล (achievement) คือ การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลานปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

1.2) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) คือ การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (work itself) คือ การที่บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ในงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความสนใจ

1.4) รับผิดชอบ (responsibility) คือ การที่บุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ มีโอกาสแสดงความสามารถ มีอำนาจในการรับผิดชอบเต็มที่ และไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5) ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (advancement) คือ การที่บุคคลมีโอกาสดึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน ได้รับการฝึกอบรม หรือได้รับมอบหมายงานที่สำคัญมากยิ่งขึ้น

1.6) ความเจริญเติบโตในอนาคต (growth) คือ การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานตามสิ่งที่ตนคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สำหรับตัวเอง

2) ปัจจัยบำรุง (maintenance factors) หรือปัจจัยอนามัย (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่มีใช้สิ่งจูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนไม่เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงาน ได้แก่

2.1) นโยบายและการบริหารงาน (company policy and administration) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการจัดการ การวางแผน และการบริหารองค์การ รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2.2) การบังคับบัญชาและการนิเทศงาน (supervision) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อกระบวนการที่ผู้บริหาร ดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำในการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การประสานงานและการกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยส่วนรวม

2.3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (relationship with supervisor) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และพนักงานเป็นอย่างดีในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ไม่ว่าจะป็นกิริยา วาจา หรืออื่นๆ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (work condition) คือ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

2.5) เงินเดือน (salary) ค่าตอบแทน และสวัสดิการ คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าตอบแทนต่างๆ และการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในงานนั้น

2.6) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (relationship with peers) คือ ความรู้สึกที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ไม่ว่าจะป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) คือ ความรู้สึกของบุคคลต่อสภาพความเป็นอยู่ของตนเอง

2.8) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relationship with subordinates) คือ ความรู้สึกที่บุคคลได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำกับที่ได้รับแต่งตั้ง

2.9) สถานะของอาชีพ (status) คือ ความรู้สึกที่บุคคลพอใจในอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

2.10) ความมั่นคงในงาน (security) คือ ความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

3.3.2 แนวคิดที่รวบรวมโดยคลา มหาพสุธานนท์ (2547, หน้า 247-249) ได้สรุปทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก มีรายละเอียดของปัจจัยต่างๆ จำแนกได้ดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (satisfaction) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยจูงใจ (motivator factors) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้านด้วยกัน คือ การประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน (achievement) การได้รับการยอมรับ (recognition) ลักษณะของงาน (work-itself) ความรับผิดชอบ (responsibility) ความก้าวหน้า (advancement) และการมีโอกาสเจริญเติบโต (possibility of growth)

2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (dissatisfaction) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 องค์ประกอบ คือ นโยบายและการบริหารงานขององค์การ (company policy and administration) การควบคุมการบังคับบัญชา (technical supervision) เงื่อนไขการทำงาน (working conditions) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relations) เงินเดือน (salary) ความมั่นคงในการทำงาน (job security) และปัจจัยต่างๆ ในชีวิตส่วนตัว (factors in personal life)

3.3.3 แนวคิดที่รวบรวมโดยยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 130-132) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของเฮอริชเบิร์ก ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ศึกษาเพิ่มเติมจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ โดยเฮอริชเบิร์กศึกษาว่า คนต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่ค้นพบคือ คนต้องการความสุขจากการทำงาน นั่นคือสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่จะช่วยกระตุ้นให้คนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมี 2 ประการคือ

1) ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) เป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้นอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงานเป็นปัจจัยนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่

1.1) ด้านความสำเร็จในงาน (achievement) คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าตนทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่

จำเป็นนั้นก็คือ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ แรงจูงใจที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่งคือ ระดับแรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถในการที่จะทำงานนั้น

1.2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูดหรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

1.3) ด้านลักษณะของงาน (work itself) ความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องท้าทายความรู้ความสามารถ ไม่ซ้ำซากจำเจ และสร้างความรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

1.4) ด้านความรับผิดชอบในงาน (responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจในงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการมีโอกาที่จะรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้วการถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

1.5) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) แต่ละบุคคลได้รับความก้าวหน้าโดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

1.6) ด้านการเจริญเติบโต (growth) คือ การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานตามสิ่งที่ตนคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สำหรับตัวเอง

2) ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factors) คือ แหล่งที่มาของการทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานส่วนใหญ่เกิดจากสภาพงาน ประกอบด้วย 10 ปัจจัยคือ

2.1) นโยบายและการบริหาร (policy and administration) ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของระบบงาน กฎเกณฑ์การทำงานสายการบังคับบัญชาในองค์กร

2.2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (relation with superiors) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเป็นอย่างดีในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ไม่ว่าจะเป็กริยา วาจา หรืออื่นๆ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.3) สภาพการทำงาน (working conditions) ได้แก่ สภาพห้องอากาศ อุณหภูมิ เครื่องมือเครื่องใช้ สถานที่ทำงาน แสงสว่าง ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยทางวัตถุ

2.4) เงินเดือนและสวัสดิการ (salary) หรือค่าตอบแทน หมายถึงผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งอื่นๆ ที่รับจากการปฏิบัติงาน

2.5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (relation with peers) คือ ความรู้สึกที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.6) การปกครองบังคับบัญชา (supervision) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อกระบวนการที่ผู้บริหาร ดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำในการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การประสานงานและการกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานนั้นๆ โดยส่วนรวม

2.7) สถานภาพทางสังคม (status) คือ สถานภาพของบุคคลในสายตาคนอื่นหรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่นว่าบุคคลนั้นๆ อยู่ในฐานะตำแหน่งใดในองค์กร

2.8) ความมั่นคงในงาน (job security) คือ ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

2.9) ความเป็นส่วนตัว (personal life) คือ สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่องานของเขา

2.10) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relations with subordinates) คือ ความรู้สึกที่บุคคลได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำกับที่ ได้รับแต่งตั้ง

3.3.4 แนวคิดที่รวบรวมโดยโรบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395-396) กล่าวว่าทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์กจะอธิบายและให้ความสำคัญกับทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-factor Theory) ได้แก่ ปัจจัยค่าจูน (hygiene factors) และปัจจัยจูงใจ (motivator factors) สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์กร ควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน ซึ่งเฮร์ซเบิร์กได้อธิบายไว้ ดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ (motivation factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้นอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน และนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ซึ่งมี 5 ประการ คือ

1.1) ความสำเร็จในงาน (achievement) คือความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่เป็นนั้นก็คือ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ แรงจูงใจที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่งคือ ระดับแรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถในการที่จะทำงานนั้น

1.2) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูดหรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

1.3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) ความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องท้าทายความรู้ความสามารถ ไม่ซ้ำซากจำเจ และสร้างความรู้สึกรู้ว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

1.4) ความรับผิดชอบ (responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจในงาน จะช่วยทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการมีโอกาสที่จะรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้วการถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

1.5) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) แต่ละบุคคลได้รับความก้าวหน้าโดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

2) ปัจจัยต่ำจุน (hygiene factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัยเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน (job dissatisfaction) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม หรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ได้แก่

2.1) นโยบายและการบริหาร (company policy and administration) หมายถึงการจัดการและบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เข้าดำเนินงานได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กร เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าจะทำงานให้ใคร นั่นคือนโยบายขององค์กรจะต้องแน่ชัดเพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

2.2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน (interpersonal relation) คือ ความรู้สึกที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.3) ความมั่นคงในการทำงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

2.4) รายได้และสวัสดิการ (salary) หรือค่าตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทน จากการทำงานซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งอื่นๆ ที่รับจากการปฏิบัติงาน

2.5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (working conditions) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น อากาศ อุณหภูมิ เครื่องมือเครื่องใช้ สถานที่ทำงาน แสงสว่าง รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

รอบบินส์ และเคาน์เตอร์กล่าวว่าคุณบริหารส่วนมากจะให้ความสำคัญด้านปัจจัยค่าจ้าง เช่น เมื่อเกิดปัญหาผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติ แต่มีได้เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้นหรือส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน จะเป็นการกระตุ้นพนักงานได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยค่าจ้างให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

อาจสรุปได้ว่าทฤษฎีของเฮอริชเบิร์กเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ประการ คือ ความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงาน ยกตัวอย่าง เช่น บุคคลรู้สึกไม่พึงพอใจในสภาพการทำงานที่ค่าแรงต่ำ และการต้องทำงานในที่ที่มีอุณหภูมิสูงหรือมีเสียงดัง วิธีการสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการลดความไม่พอใจก็คือ การจ่ายค่าแรงเพิ่มขึ้น การติดตั้งแอร์ทำความเย็น หรือการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน และจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ แก่พนักงาน อย่างไรก็ตามการขัดแหล่งที่มาของความไม่พึงพอใจ อาจไม่สามารถสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานอยากทำงานเสมอไป การจูงใจพนักงานจึงจำเป็นต้องจัดงานประจำวันให้บุคคลด้วยปัจจัยอื่นๆ อันเป็นปัจจัยที่ช่วยจูงใจและสร้างให้บุคคลพอใจในการทำงาน ตัวอย่างเช่น การจัดมาตรฐานการทำงาน การวางเป้าหมายการทำงาน การประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา และการให้รางวัลอย่างถูกต้อง เช่น การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น

4. ประเภทของแรงจูงใจ

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 86) กล่าวว่าแรงจูงใจสามารถจำแนกประเภท (classification of motives) ได้หลายวิธีที่มีความสำคัญมากได้แก่ การจำแนกประเภทของแรงจูงใจออกเป็น 5 ลักษณะดังนี้ แรงจูงใจทั่วไป แรงจูงใจด้านร่างกายกับด้านจิตวิทยา แรงจูงใจที่รับตัวน แรงจูงใจลำดับแรกกับแรงจูงใจลำดับสอง และแรงจูงใจที่รู้สึกตัวกับแรงจูงใจที่ไม่รู้สึกตัว โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 แรงจูงใจทั่วไป (generic motives)

โดยปกติจะหมายถึง แรงจูงใจที่มีพื้นฐานมาจากความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศการต่อสู้เพื่อการดำรงชีวิต ความภาคภูมิใจ ความสามารถเข้าสังคมได้ ความอยากรู้อยากเห็น ความกลัว และการปกป้องตัวเอง เป็นต้น

4.2 แรงจูงใจด้านร่างกาย (physiological motives) กับแรงจูงใจด้านจิตวิทยา (psychological motives)

4.2.1 แรงจูงใจด้านร่างกาย (physiological motives) เป็นแรงจูงใจที่เกี่ยวกับการทำหน้าที่พื้นฐานของร่างกายด้านกายภาพ เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ การกำจัดของเสียออกจากร่างกาย การพักผ่อน การทำงาน และความสุขสบายทางร่างกาย เป็นต้น

4.2.2 แรงจูงใจด้านจิตวิทยา (psychological motives) คือ แรงจูงใจทั้งหลายที่มีอยู่ในจิตใจ (mind) เช่น ความปลอดภัย ความรัก การบรรลุความปรารถนา ความภาคภูมิใจ การสร้างชื่อเสียงให้กับตัวเอง การแสวงหาสถานภาพ การเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นๆ ความสุข ความเศร้า และการมีอำนาจ เป็นต้น

แม้ว่าแรงจูงใจจะไม่มีแรงจูงใจที่พิจารณาในด้านของการที่ต้องตอบสนองทันทีทันใด หรือไม่สามารถเลื่อนการตอบสนองออกไปได้ โดยแรงจูงใจที่รีบด่วนเป็นแรงจูงใจที่ต้องมีการตอบสนองในทันทีคอยไม่ได้ ซึ่งไม่อาจจะระบุชนิดของแรงจูงใจที่เป็นแบบรีบด่วนได้ เพราะขึ้นอยู่กับผู้บริโภคนั้นๆ แตกต่างกันไปและในช่วงของเวลาของบุคคลแต่ละคนที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ความหิวอาจมีความสำคัญมากกว่าความภาคภูมิใจในขณะเวลาหนึ่ง แต่ในเวลาอื่นอาจไม่เป็นเช่นนั้นก็ได้

4.3 แรงจูงใจลำดับแรก (primary motives) และแรงจูงใจลำดับสอง (secondary motives)

4.3.1 แรงจูงใจลำดับแรก (primary motives) เป็นการจำแนกประเภทของแรงจูงใจที่ขึ้นอยู่กับลักษณะของความสำคัญเป็นหลัก โดยแรงจูงใจเบื้องต้นจะเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการยังชีพของบุคคล

4.3.2 แรงจูงใจลำดับสอง (secondary motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการด้านสังคม และด้านจิตวิทยา โดยปกติแล้ว แรงจูงใจลำดับสองจะเริ่มมีความสำคัญได้ก็ต่อเมื่อแรงจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการลำดับแรกได้รับการตอบสนองให้เป็นที่พอใจแล้วเท่านั้น นั่นคือแรงจูงใจลำดับสองจะเป็นแรงจูงใจที่ต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจลำดับแรก ได้มีการกล่าวว่าแรงจูงใจลำดับแรกเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากสิ่งที่ต้องการพื้นฐานด้านร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ ซึ่งเป็นแรงจูงใจด้านร่างกาย ส่วนแรงจูงใจลำดับสองก็เป็นแรงจูงใจที่มาจากแรงจูงใจด้านจิตวิทยา เช่น ความภาคภูมิใจ การต่อสู้เพื่อดำรงชีพ ความรัก เป็นต้น ในประเทศที่เจริญมากๆ จะให้ความสนใจเกี่ยวกับแรงจูงใจลำดับสองเป็นสำคัญ เนื่องจากแรงจูงใจลำดับแรกมักได้รับการตอบสนองให้เป็นที่พอใจแล้ว

4.4 แรงจูงใจที่รู้สึกตัวกับแรงจูงใจที่ไม่รู้สึกตัว (conscious and unconscious motives) เป็นการจำแนกแรงจูงใจวิธีหนึ่งที่คำนึงถึงสภาวะของความรู้สึกตัวในการกระทำการซื้อหรือไม่บุคคลส่วนน้อยที่รู้สึกตัวถึงแรงจูงใจในการซื้อของตน

โดยทั่วไปความต้องการที่มีอยู่ของบุคคลมักจะเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจหลายชนิดและผู้บริโภคอาจจะรู้ถึงแรงจูงใจดังกล่าวเพียง 1-2 อย่างเท่านั้นในขณะเวลาใดเวลาหนึ่ง นอกจากนี้ บุคคลก็อาจไม่รู้ถึงแรงจูงใจที่แท้จริงของตนเองด้วย

5. องค์ประกอบของแรงจูงใจ

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 88) กล่าวถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ

5.1 ความต้องการ เกิดขึ้นเมื่อสภาวะที่ร่างกายขาดสมดุล (disequilibrium) โดยสภาวะสมดุลมีทั้งสมดุลทางร่างกายและจิตใจ ความต้องการจึงมีทั้งความต้องการทางร่างกายหรือทางสรีระและความต้องการทางจิตใจ ซึ่งประเภทของความต้องการแบ่งออกได้เป็น ความต้องการทางร่างกายหรือทางสรีระ (physical need) ความต้องการทางจิตใจ (psychological need) และความต้องการทางสังคม (social need)

5.2 แรงขับ (drive) เป็นแรงที่มีกำเนิดมาจากความต้องการทางร่างกาย และไม่ต้องการอาศัยการเรียนรู้ (unlearned) เช่น ความหิวและความกระหาย มักจะเรียกว่าแรงขับทางสรีรวิทยา (physiological drives) นอกจากนั้นอาจมีแรงจูงใจบางอย่างที่มีได้เกิดจากการเรียนรู้เช่นกัน แต่มีได้เกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงทางสรีรวิทยา เช่น ความรัก ความอยาก رؤ้อยากเห็น การกระตุ้นความรู้สึกจากการสัมผัส (sensory stimulation) เป็นต้น แรงขับสามารถเปลี่ยนแปลงได้ (modified) โดยการเรียนรู้ บางครั้งอาจเรียกว่าแรงจูงใจทางสังคม (social motives) หรือแรงขับทางจิตใจ (psychological drives) ซึ่งเป็นพลังที่กระตุ้นเราให้แสดงพฤติกรรม

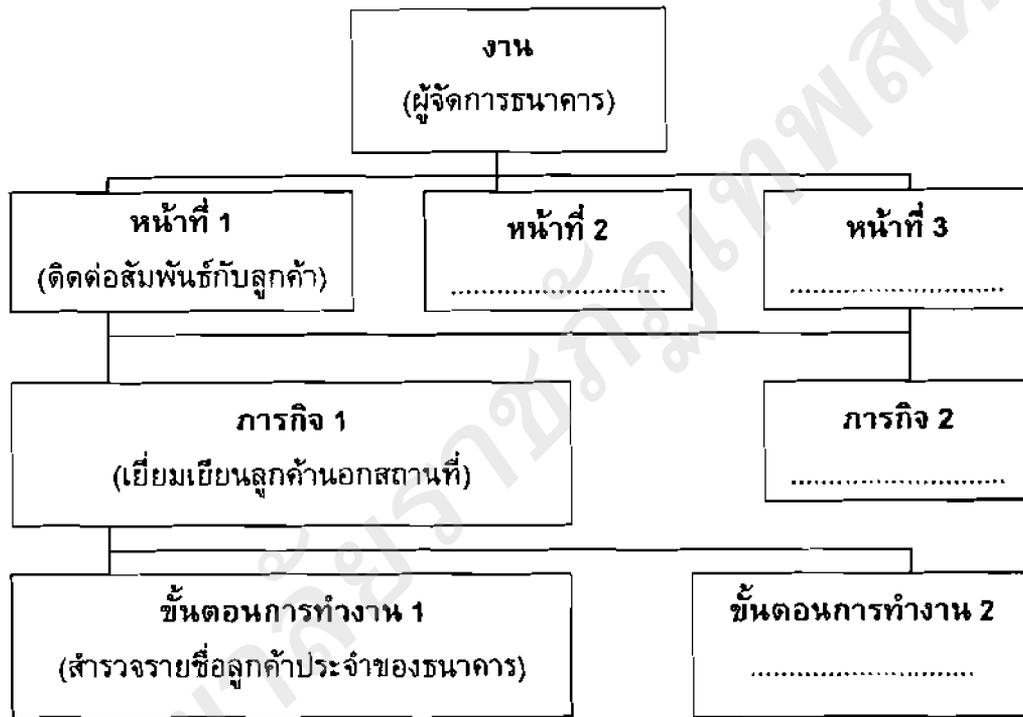
5.3 พฤติกรรม (behavior) เป็นกิริยาของสิ่งมีชีวิตที่แสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่มากกระตุ้นทั้งสิ่งเร้าภายใน และสิ่งเร้าภายนอก พฤติกรรมจะมุ่งไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการที่เกิดขึ้น โดยกลไกการเกิดพฤติกรรม ได้แก่ เหตุจูงใจ และตัวกระตุ้นปลดปล่อย

5.4 เป้าหมาย (goals) เป็นสิ่งที่จะใช้บำบัดความต้องการ เพื่อลดระดับของแรงขับ เมื่อบุคคลบรรลุเป้าหมายแล้ว แรงขับจะลดลงเข้าสู่ภาวะปกติโดยเป้าหมายเป็นจุดมุ่งหมายที่บุคคลต้องการจะไปถึงในอนาคต ซึ่งจะมีความหมายเช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ (objective)

อาจสรุปได้ว่าองค์ประกอบของแรงจูงใจ จะประกอบด้วยความต้องการ แรงขับ พฤติกรรม และเป้าหมาย ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งทางร่างกายและจิตใจของบุคคล โดยเกิดจากการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมให้แสดงออกเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า โดยมีมุ่งหมายเพื่อการบำบัดความต้องการที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล

6. งานและองค์ประกอบของงาน

ซูซัย สมิทธีไกร (2547, หน้า 43-44) กล่าวถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานและองค์ประกอบของงาน โดยทั่วไปแล้วงานชิ้นหนึ่งๆ จะประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการคือ หน้าที่ ภารกิจ และขั้นตอนการทำงาน ดังภาพ 5



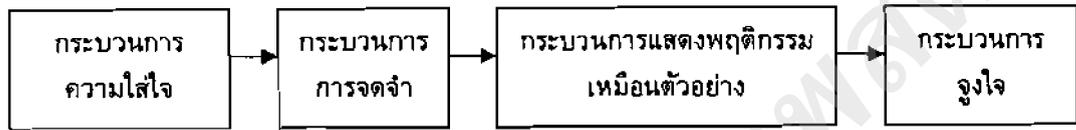
ภาพ 5 แสดงงานและองค์ประกอบของงาน

จากภาพ 4 ชูชัย สมิทธิไกร ได้นิยามคำศัพท์ของงานได้ดังนี้

- 1) งาน (job) คือ ตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจง
- 2) หน้าที่ (duty) คือ การจัดกลุ่มภารกิจที่เกี่ยวข้องกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน
- 3) ภารกิจ (task) คือ กิจกรรมการทำงานที่สามารถสังเกตได้มีกำหนดระยะเวลาทำงานจำกัด และนำไปสู่ผลผลิต การบริการ หรือการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง
- 4) ขั้นตอนการทำงาน (steps) คือ ส่วนประกอบย่อยๆ ของภารกิจขั้นตอนในการทำงานตั้งแต่สองขั้นขึ้นไป ประกอบขึ้นเป็นภารกิจหนึ่งๆ

7. การเรียนรู้ทางสังคมเกี่ยวกับแรงจูงใจ

วิกาพร มาพบสุข (2540, หน้า 283-284) กล่าวว่าพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม การให้ความสนใจถึงการพัฒนาลักษณะของพฤติกรรมต่างๆ ที่บุคคลแสดงออกในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน พฤติกรรมต่างๆ ที่บุคคลแสดงออกเป็นผลมาจากการเรียนรู้มากกว่าสัญชาตญาณ แรงขับ สิ่งเร้าภายนอก หรือการได้รับการเสริมแรงทางบวกและทางลบ โดยกระบวนการที่สำคัญในการเรียนรู้โดยการสังเกตหรือเรียนรู้โดยตัวแบบทั้งหมด 4 อย่างคือ กระบวนการความใส่ใจ กระบวนการการจดจำ กระบวนการแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวอย่าง และกระบวนการจูงใจ ดังภาพ 6



ภาพ 6 แสดงกระบวนการในการเรียนรู้โดยการลอกเลียนแบบพฤติกรรม

โดยความหมายของแต่ละขั้นตอนในภาพ 6 มีดังนี้

1) กระบวนการความใส่ใจ (attention process) หมายถึง ความใส่ใจเป็นสิ่งแรกที่จะทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้หรือเกิดการลอกเลียนแบบ บุคคลจะต้องรับรู้ส่วนประกอบที่สำคัญของพฤติกรรมของผู้ที่เป็นตัวแบบ ดังนั้นตัวแบบจะต้องมีลักษณะที่สำคัญ เช่น มีอำนาจที่จะให้รางวัล หรือลงโทษ หรือเป็นคนที่มีชื่อเสียง

2) กระบวนการการจดจำ (retention process) หมายถึง บุคคลสามารถบันทึกสิ่งที่สังเกตได้จากตัวแบบไว้ในความทรงจำระยะยาวและสามารถอธิบายพฤติกรรม หรือการกระทำของตัวแบบได้ด้วยคำพูด บุคคลสามารถแสดงพฤติกรรมเลียนแบบจากตัวแบบได้ แม้เวลาจะผ่านไปนาน นอกจากนี้ถ้าบุคคลมีโอกาสเห็นตัวแบบแสดงพฤติกรรมนั้นซ้ำจะเป็นการช่วยให้เกิดความจำดีขึ้น

3) กระบวนการแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวอย่าง (reproduction process) หมายถึง กระบวนการแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวอย่างนั้น เกิดจากผู้ลอกเลียนแบบจะต้องมีความพร้อมทางด้านร่างกายและสติปัญญา ซึ่งแต่ละคนจะต้องมีความแตกต่างกันจึงเป็นผลทำให้แต่ละบุคคลลอกเลียนแบบได้ไม่เหมือนกัน บางคนอาจทำได้ไม่เหมือนกับตัวแบบเพียงแต่คล้ายคลึง บางคนไม่สามารถแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบ บางคนทำได้ดีกว่าตัวแบบที่ตนสังเกต หรือบางคนทำได้เหมือนตัวแบบมาก

4) กระบวนการจูงใจ (motivation process) หมายถึง เมื่อบุคคลเลียนแบบพฤติกรรมตัวแบบที่ตนสังเกตเห็นโดยบุคคลคาดการณ์ว่าตนเองจะได้รางวัลหรือการเสริมแรงบางอย่างที่มีประโยชน์มาให้ตน และบุคคลคิดว่า การแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบช่วยหลีกเลี่ยงปัญหาได้ ดังนั้นเมื่อบุคคลเลียนแบบพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งซึ่งได้รับรางวัล หรือการลงโทษย่อมเป็นตัวแบบให้กับบุคคลอื่นด้วย แรงจูงใจจึงเป็นการเสริมแรงด้วยตนเอง (self reinforcement) กล่าวคือ เมื่อบุคคลรู้จักประเมินผลการกระทำของตนเอง บุคคลย่อมควบคุมตนเองได้และเกิดความพอใจผลงานของตนเองและนำไปสู่การเกิดแรงจูงใจภายในตนเอง (self motivation)

8. การนำเรื่องแรงจูงใจมาใช้ในการปฏิบัติงาน

วิภาพร มาพบสุข (2540, หน้า 285) กล่าวว่า การจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์การต่างๆ จะต้องใช้กลวิธีหลายอย่างแตกต่างกันเพื่อให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานและลักษณะงาน แรงจูงใจที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานมีดังนี้

1) แรงจูงใจทางบวก

1.1) แรงจูงใจที่เป็นเงิน แม้เงินจะไม่ใช้แรงจูงใจที่สำคัญที่สุด แต่เงินมักจะถูกนำมาใช้จูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง ก็เพราะต้องการได้รับค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพ เงินมีความสำคัญต่อพนักงานในฐานะที่สามารถใช้บำบัดความต้องการได้เกือบทุกประเภท นอกจากนี้เงินยังเป็นเครื่องแสดงสถานภาพ เกียรติยศ ชื่อเสียง และอำนาจ ตัวอย่างแรงจูงใจที่เป็นเงินได้แก่ อัตราค่าจ้างและเงินเดือน โบนัส บำเหน็จบำนาญและค่าล่วงเวลา เป็นต้น

1.2) แรงจูงใจที่ไม่ใช่เงิน แรงจูงใจหลายๆ ประเภทสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความมั่นคงของงาน การยกย่องสรรเสริญ การมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การบริการด้านความสะดวกสบาย

2) แรงจูงใจทางลบ

แรงจูงใจทางลบ คือ การลงโทษพนักงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในด้านที่องค์กรต้องการ ตัวอย่างแรงจูงใจทางลบ ได้แก่ การว่ากล่าวตักเตือน การตัดเงินเดือน การลดตำแหน่ง การพักงาน การให้ออกจากงาน การไล่ออกจากงาน เป็นต้น แรงจูงใจในทางลบควรจะได้การนำมาใช้น้อยกว่าแรงจูงใจทางบวก เพราะพนักงานที่ได้รับการลงโทษ จะเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานมากขึ้นและผลเสียย่อมเกิดแก่องค์กร

จากที่ได้กล่าวมาแล้วอาจสรุปได้ว่า แรงจูงใจที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานมี 2 ลักษณะคือ แรงจูงใจทางบวก และแรงจูงใจทางลบ ซึ่งการจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องใช้กลวิธีหลายอย่างแตกต่างกันเพื่อให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานและลักษณะของงานในแต่ละหน้าที่

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดของโดยรอบบิ้นส์ และเคาน์เตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395-396) ได้แบ่งเป็น 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยจูงใจ

1.1 ความสำเร็จในงาน

1.1.1 ความหมายของความสำเร็จในงาน

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2540, หน้า 18) กล่าวว่าความสำเร็จในงาน (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็น

ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

ซูซีย์ โพธิ์ช่วย (2545, หน้า 39) กล่าวถึงความหมายของความสำเร็จในงาน (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 130) กล่าวว่าความสำเร็จในงาน หมายถึง ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าตนทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่เป็นนั้นก็คือนั้นควรเป็นงานที่ทำทลายความสามารถ แรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่งคือ ระดับแรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถในการที่จะทำงานนั้น

สุดาวดี บุญมาศ (2548, หน้า 25) กล่าวว่าความหมายของความสำเร็จในงาน (work achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น

ตีบบอย, สมิท และโฮเวล (Dipboye, Smith, & Howell, 1997, p.148) กล่าวว่า ความสำเร็จในงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.67) กล่าวว่าความสำเร็จในงาน หมายถึง การทำงานได้เสร็จลุล่วงตามความต้องการของประชาชนที่มาติดต่อ หรืองานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

โรบบินส์ และเคาน์เตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395-396) กล่าวว่า ความสำเร็จในงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติตามหน้าที่ตามที่รับมอบหมายโดยใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่างๆ ทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากความหมายของความสำเร็จในงานที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า ความสำเร็จในงาน หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติตามหน้าที่ตามที่รับมอบหมายโดยใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่างๆ ทำให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.1.2 ปัจจัยสำคัญเพื่อความสำเร็จในงาน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 185) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในงานนั้น มี 5 ประการ ดังนี้

1) การขยายทัศนะของผู้บริหารระดับสูงที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอข้อแนะนำต่างๆ

2) องค์กรที่ประสบความสำเร็จในกระบวนการพัฒนา ผู้บริหารจะมีความเข้าใจอย่างชัดเจนต่อเนื่อง และเข้าใจนโยบายและปรัชญาการพัฒนา ซึ่งกระบวนการพัฒนาผู้บริหารมีดังนี้

2.1) การทำให้แน่ใจว่าฝ่ายบริหารมีคุณสมบัติตามต้องการ และสามารถตอบสนองกระบวนการทำงานในปัจจุบันและอนาคตได้เพียงพอ

2.2) สร้างวัฒนธรรมขององค์กรโดยการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเชื่อ ค่านิยม และการปฏิบัติ

2.3) เตรียมผู้บริหารระดับสูงให้มีการโต้ตอบทางธุรกิจที่ซับซ้อน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยการจัดให้ผู้บริหารมีประสบการณ์ ความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินการในอนาคต

2.4) พัฒนาและเตรียมฝ่ายบริหารให้เกิดความรับผิดชอบต่อการทำงาน

3) นโยบายและกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จ จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และความท้าทายของบริษัท

4) กระบวนการพัฒนาผู้บริหารเพื่อให้ประสบความสำเร็จจะมีปัจจัยที่ควรคำนึงถึง 2 ประการ คือ

4.1) กระบวนการวางแผนความสำเร็จรายปี

4.2) การวางแผนพัฒนาการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

5) การพัฒนาผู้บริหารเป็นความรับผิดชอบของการบริหารตามสายงานมากกว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

บทบาทที่สำคัญในการทำงานของผู้บริหาร จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำมาซึ่งเพื่อความสำเร็จในงานของกระบวนการทำงานในสายงานต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายที่ได้กำหนดไว้

1.1.3 หลักในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ไซคซัย ชยวิช (2546, หน้า 21) กล่าวถึง หลักในการทำงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1) คิดและวางแผนก่อนปฏิบัติงานล่วงหน้า

2) ทำงานอย่างทุ่มเทและเสียสละ เรียนรู้งานอย่างลึกซึ้งในความรับผิดชอบ ทำงานอย่างทุ่มเทเต็มกำลังความสามารถ

3) ทำงานให้ดีกว่าที่คาดหมาย

4) ชีวิตต้องสู้

5) การแข่งขันเพื่อความเป็นหนึ่ง

6) มีสำนึกแห่งความรับผิดชอบ มีความกว้างขวางในการรับรู้ รับผิดชอบ
ข่าวสารต่างๆ

7) มีคุณธรรม

8) พึงระลึกว่าลูกน้องคือทรัพยากรที่มีค่า มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจริงใจต่อ
ผู้ร่วมงาน

9) ไม่วางตัวเป็นนาย

10) พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

11) ปฏิบัติงานด้วยความเป็นมืออาชีพ

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยอาจสรุปแรงจูงใจที่จะทำให้เกิด
ความสำเร็จในงานดังนี้

1) ความสามารถในการปฏิบัติงานมีวิธีการสู่แนวทางในการแก้ปัญหาที่
ปฏิบัติได้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

2) มีวิธีการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้แน่นอน

3) ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการทำงานเพื่อความก้าวหน้า

4) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้กับพนักงานให้ข้อเสนอแนะต่างๆ และนำไปปฏิบัติ

5) พนักงานได้รับการฝึกอบรม ให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถเพียงพอ

6) พนักงานสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็น
โดยสามารถการแก้ไขปัญหาดังๆ และรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น

7) การทำงานให้เกิดความสำเร็จในงานจะต้องมีการคิดและวางแผนก่อน
ปฏิบัติงานล่วงหน้า

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ

1.2.1 ความหมายของการได้รับการยอมรับนับถือ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2540, หน้า 18) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ
(recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มา
ขอรับคำปรึกษาหรือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย
แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับใน
ความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับ
ความสำเร็จในงานด้วย

ชูชัย โพธิ์ช่วย (2545, หน้า 39) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ
(recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับ
นี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิด
ถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับ
นับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 130) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง ผลที่มาจากความสำเร็จ โดยการยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูดหรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

สุดาวดี บุญมาศ (2548, หน้า 25) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือทั้งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน จากผู้ที่มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

ตีบบอย, สมิท และโฮเวล (Dipboye, Smith, & Howell, 1997, p.148) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด บรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.67) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน และจากประชาชนที่มาติดต่อกับองค์กร

โรบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395-396) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย และยอมรับในความรู้ความสามารถ จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานว่าเป็นบุคคลที่มีการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน

จากความหมายของการได้รับการยอมรับนับถือที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย และยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานว่าเป็นบุคคลที่มีการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน

1.2.2 ความสำคัญของการได้รับการยอมรับนับถือ

เยาวกุล เกียรติสุนทร (2543, หน้า 22-24) กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (hierarchy of needs) ซึ่งเสนอโดยอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักจิตวิทยาที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ กล่าวคือ มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการ 5 ประการ และจัดความต้องการนี้เป็นลำดับขั้น จากลำดับขั้นต่ำสุดซึ่งมนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการคล้ายคลึงกันไปจนถึงลำดับขั้นสูงสุดซึ่งเป็นการต้องการที่น้อยคนจะได้รับสมความปรารถนา โดยความต้องการทั้ง 5 ประการคือ ความต้องการทางด้าน

ร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ความต้องการทางสังคมและความรัก ความต้องการได้รับการยอมรับและยกย่อง และสุดท้ายความต้องการความสำเร็จในชีวิต

โดยความต้องการได้รับการยอมรับและยกย่อง (esteem needs) นั้น คือ ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือและมีความภาคภูมิใจ เชื้อมั่นและนับถือตนเอง ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับความสำเร็จและความมีอิสระในการตัดสินใจ ตลอดจนชื่อเสียงและเกียรติยศ บุคคลที่มีความต้องการในขั้นนี้จะพยายามทำสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น เมื่อได้รับการยอมรับและยกย่องแล้วจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ตระหนักถึงคุณค่าของตนเอง การจูงใจบุคคลประเภทนี้ด้วยเงินเดือน สวัสดิการหรือความมั่นคงจึงไม่เพียงพอ บุคคลต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความสามารถ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีอิสระในการทำงาน ความรับผิดชอบในงาน การยกย่องชมเชยต้องหน้าผู้อื่น การมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การได้รับตำแหน่งพนักงานดีเด่น เป็นต้น ซึ่งจะมีบุคคลเพียงบางส่วนที่จะได้รับความพึงพอใจจากความต้องการขั้นนี้ บุคคลจึงมีแนวโน้มที่จะแสวงหาความสำเร็จ ความรู้และการยอมรับเพิ่มขึ้น

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยอาจสรุปแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดการได้รับการยอมรับนับถือดังนี้

- 1) พนักงานได้รับเกียรติบัตรยกย่องจากองค์กร
- 2) พนักงานได้รับการยอมรับ และคำชมเชยจากลูกค้า หรือผู้ที่มาติดต่อ
- 3) ได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาเมื่อทำงานสำเร็จ
- 4) ผู้บังคับบัญชาให้กำลังใจ เมื่อทำงานอย่างทุ่มเทแต่ยังไม่สำเร็จ
- 5) เพื่อนร่วมงานยอมรับในวิธีการแก้ปัญหาจากพนักงาน
- 6) พนักงานสามารถเป็นที่ไว้วางใจจากลูกค้าของธนาคารเป็นอย่างดี
- 7) พนักงานการได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการสั่งการและมอบหมายงานต่างๆ
- 8) พนักงานได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถของตน จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
- 9) พนักงานต้องการได้รับการยอมรับและยกย่องจากสังคมและบุคคลในหน่วยงาน

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

1.3.1 ความหมายของลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2540, หน้า 18) กล่าวว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (the work itself) หมายถึงงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

ซูซีย์ โพรซ์ช่วย (2545, หน้า 39) กล่าวว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) หมายถึง การที่บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ในงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความสนใจ

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 130) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัตินั้น จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน โดยขึ้นอยู่กับได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องท้าทายความรู้ความสามารถ ไม่ซ้ำซากจำเจ และสร้างความรู้สึกรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

สุดาวดี บุญมาศ (2548, หน้า 26) กล่าวว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ลำพังผู้เดียว

สุภาพร พิศาลบุตร (2548, หน้า 60) กล่าวว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ด้วงงานซึ่งมีการกำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์ ความกว้าง ความลึกไว้แล้ว ที่มอบหมายให้ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งปฏิบัติ พร้อมทั้งได้มอบหมายอำนาจตามกฎหมายที่เพียงพอกับงานที่จะทำให้ตำแหน่งนั้นปฏิบัติงานได้ลุล่วงไปด้วย

ดิบบอย, สมิท และโฮเวล (Dipboye, Smith, & Howell, 1997, p.148) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.67) กล่าวว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่ทำให้เกิดความ สนใจ จดจ่อ เกิดความริเริ่ม

روبบินส์ และเคาน์เตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395-396) กล่าวว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ประเภทหรือชนิดของงานที่รับผิดชอบ วิธีการปฏิบัติ ตลอดจนปริมาณงาน และคุณลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

จากความหมายของลักษณะของงานที่ปฏิบัติที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ประเภทหรือชนิดของงานที่รับผิดชอบ วิธีการปฏิบัติ ตลอดจนปริมาณงาน และคุณลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

1.3.2 สาระสำคัญของลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

สุภาพร พิศาลบุตร (2548, หน้า 60-62) กล่าวว่า สาระสำคัญของลักษณะของงานที่ปฏิบัติจะประกอบไปด้วยรายละเอียดดังนี้

1) ชนิด ลักษณะ และขอบเขตของงาน ซึ่งประกอบด้วย

1.1) ชนิดของงาน งานช่าง งานหนังสือ งานแพทย์

1.2) ลักษณะของงาน เช่น เป็นงานปฏิบัติงาน งานวิชาการ งานหลัก งานช่วย

1.3) ขอบเขตของงานของตำแหน่ง หมายถึง สภาพของผลงานในตำแหน่งนั้นมีผลกระทบต่อการทำงาน ระบบงานของหน่วยงานอื่น หรือกิจกรรมอื่นๆ มากน้อยเพียงไร เช่น งานที่มีขอบเขตจำกัด ซึ่งจะไม่มีผลต่อหน่วยงานมากนัก ย่อมถือว่ามีขอบเขตไม่กว้างขวางเท่ากับงานที่มีผลกระทบต่อสาธารณชนในระยะยาว เป็นต้น เช่น งานของตำแหน่งที่มีหน้าที่ค้นคว้าทดลอง ซึ่งผลการทดลองที่ได้ก็นำไปจัดทำร่างโครงการ แนวการประเมินผลงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกระบวนการวางระบบงาน การปฏิบัติงานโครงการ หรือเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ งานเช่นนี้ถือได้ว่ามีขอบเขตกว้างขวาง

2) ความยุ่งยากและความสลับซับซ้อนของงาน ความยุ่งยาก หมายถึง ความยุ่งยากในตัวเอง เช่น งานร่างโต้ตอบหนังสือขอย่อยยุ่งยากกว่างานตรวจทานหนังสือ เป็นต้น ส่วนความสลับซับซ้อน หมายถึง งานที่มีขั้นตอนมาก งานเช่นนี้หากจะปฏิบัติให้สำเร็จจะต้องปฏิบัติงานหลายอย่าง

3) ลักษณะและขอบเขตของความรับผิดชอบในการตัดสินใจ การให้ข้อเสนอแนะ การให้ความตกลง และการให้ความเห็น หมายถึง การตัดสินใจ การให้ข้อเสนอแนะ การให้ความตกลง และการให้ความเห็นของตำแหน่งว่ามีหรือไม่ มีมากน้อยเพียงใด รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าวระดับใด ซึ่งอาจมีในระดับแผนก ระดับฝ่าย เป็นต้น

4) การเป็นหลักตัดสินใจ การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการใช้ความคิดริเริ่มในการทำงานนั้น หมายถึง สภาพของงานของตำแหน่งนั้นเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานที่จะเป็นแหล่งตัดสินใจ หรือคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่มที่จะต้องใช้ในการทำงานนั้นให้สำเร็จมีมากน้อยเพียงใด

5) ลักษณะของการควบคุมบังคับบัญชาที่ได้รับ การปกครองบังคับบัญชาที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา เช่น คำแนะนำในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบงาน ซึ่งแสดงถึงความ เป็นอิสระที่ได้ใช้ในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ

6) ลักษณะของแนวทางหรือข้อแนะนำในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ แนวทางหรือคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติที่มีอยู่ เช่น การปฏิบัติงานในห้องทดลอง ในสถานการณ์ใดควรใช้การทดลองชนิดใดจึงจะได้ผลดีที่สุด แนวปฏิบัติดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็น การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

7) ลักษณะและความกว้างไกลของการควบคุมบังคับบัญชาการปฏิบัติงานของตำแหน่งอื่น หมายถึง การควบคุมงานที่มีลักษณะวิชาการ ปฏิบัติการ หรือนโยบายความใกล้ชิดในการควบคุมมากน้อยเพียงใด

8) ลักษณะและวัตถุประสงค์ของการติดต่อสัมพันธ์กับตำแหน่งอื่นด้วยตนเองในการทำงานนั้น หมายถึง การติดต่อกับตำแหน่งอื่นๆ ทั้งทางโทรศัพท์ วิทยุ และติดต่อ

ด้วยตนเองกับบุคคลที่ไม่ได้อยู่ในสายบังคับบัญชาว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับ เห็นด้วย หรือปฏิบัติตามหรือไม่อย่างไร

9) สภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อม

10) คุณสมบัติที่ต้องการสำหรับปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ การศึกษาและการอบรมผู้ที่ปฏิบัติงานนั้นควรจะมี

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยอาจสรุปแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติดังนี้

1) การให้ข้อเสนอแนะ การให้ความตกลง และการให้ความเห็น ในการ รับผิดชอบเรื่องต่างๆ ในระดับแผนก และระดับฝ่าย

2) พนักงานมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการใช้ความคิดริเริ่มในการ ทำงานนั้นๆ

3) พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่มในกระบวนการ ปฏิบัติงาน

4) ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบงาน ซึ่ง แสดงถึงความเป็นอิสระที่ได้ใช้ในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ

5) พนักงานได้รับข้อแนะนำในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ แนวทางหรือ คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชา

6) พนักงานเข้าใจแนวทางในการควบคุมบังคับบัญชาการปฏิบัติงานของ ตำแหน่งต่างๆ

7) พนักงานมีความเข้าใจในการควบคุมงาน ลักษณะของงาน การ ปฏิบัติการ และนโยบายในการดำเนินการ

8) มีความต่อเนื่องในการทำงานและการติดต่อสัมพันธ์กับตำแหน่งต่างๆ

9) พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ การศึกษาและการอบรม เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่จะปฏิบัติ

10) ให้โอกาสพนักงานทุกคนได้แสดงความสามารถในการทำงาน โดยไม่ จำกัดหรือแบ่งพรรคแบ่งพวก

11) ผู้บริหารติดตามผลงานที่มอบหมายให้พนักงานนำไปปฏิบัติ เพื่อให้ การช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา

1.4 ความรับผิดชอบ

1.4.1 ความหมายของความรับผิดชอบ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2540, หน้า 18) กล่าวว่าความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน ใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

ซูซีย์ โพธิ์ช่วย (2545, หน้า 39) กล่าวว่าความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การที่บุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ มีโอกาสแสดงความสามารถ มีอำนาจในการรับผิดชอบเต็มที่ และไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 130) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ เกิดขึ้นเมื่อ บุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจในงาน จะช่วยทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการมีโอกาที่จะรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้วการถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

สุดาวดี บุญมาศ (2548, หน้า 26) กล่าวว่าความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจ รับผิดชอบเต็มที่โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

ดิบบอย, สมิธ และโฮเวล (Dipboye, Smith, & Howell, 1997, p.148) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้ รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่าง ใกล้ชิด

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.68) กล่าวว่าความรับผิดชอบ หมายถึง การได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

รอบบินส์ และเคาน์เตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395-396) กล่าวว่าความรับผิดชอบ หมายถึง งานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหรือพันธะผูกพันที่ จะต้องมีการปฏิบัติ เพื่อให้งานนั้นๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ

จากความหมายของความรับผิดชอบที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่าความ รับผิดชอบ หมายถึง งานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหรือพันธะผูกพันที่จะต้องมีการ ปฏิบัติ เพื่อให้งานนั้นๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ

1.4.2 ประเภทของความรับผิดชอบ

กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 15) ได้ทำการวิจัยโดยการศึกษา เกี่ยวกับความรับผิดชอบและการมีวินัยในตนเอง ซึ่งสามารถสรุปประเภทของความรับผิดชอบ ได้ 2 ประเภท ดังนี้

1) ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การขจัดปัญหาต่างๆ ที่ทำให้ ตนเองเป็นทุกข์ เช่น การรักษาป้องกันตนเองให้ปลอดภัยจากอันตราย โรคภัยไข้เจ็บ รักษา ร่างกายให้แข็งแรงรวมทั้งรู้จักหน้าที่ของตนเอง และปฏิบัติหน้าที่การงานของตนเองให้ลุล่วงไป อย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาที่กำหนด และตรงต่อเวลา

2) ความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม หมายถึง การรู้จักฐานะหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสังคม อันได้แก่ ความรับผิดชอบต่อครอบครัว โรงเรียน ชุมชน

ประเทศชาติ หน้าที่การงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เกิดประโยชน์แก่สังคมและส่วนรวม

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยอาจสรุปแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบดังนี้

- 1) พนักงานรู้จักฐานะหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อองค์กร
- 2) พนักงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ มีโอกาสแสดงความสามารถ มีอำนาจในการรับผิดชอบเต็มที่
- 3) องค์กรมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- 4) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ตามอำนาจและความรับผิดชอบของแต่ละแผนก
- 5) ผู้บังคับบัญชาให้มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- 6) พนักงานเข้าใจนโยบายในการดำเนินงานของแผนกของตนเองและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามนโยบายของแผนก
- 7) พนักงานมีความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง
- 8) พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่การงานของตนเองให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาที่กำหนด และตรงต่อเวลา
- 9) พนักงานเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองโดยสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เกิดประโยชน์แก่สังคม ส่วนรวม และองค์กร
- 10) งานที่ได้รับมอบหมายมีส่วนท้าทายความสามารถ
- 11) พนักงานได้ปฏิบัติภาระหน้าที่ตามที่รับมอบหมายโดยใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.5 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

1.5.1 ความหมายของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2540, หน้า 18) กล่าวว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่ม หรือได้รับการฝึกอบรม

ชูชัย โพธิ์ช่วย (2545, หน้า 40) กล่าวว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) คือ การที่บุคคลมีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน ได้รับการฝึกอบรม หรือได้รับมอบหมายงานที่สำคัญมากยิ่งขึ้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 131) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของแต่ละบุคคลจะได้รับความก้าวหน้า โดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

สุดาวดี บุญมาศ (2548, หน้า 26) กล่าวว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร มีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ดีบอย, สมิธ และโฮเวล (Dipboye, Smith, & Howell, 1997, p.148) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสดำเนินการศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.68) กล่าวว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การได้รับการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสดำเนินการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

รอบบินส์ และเคาน์เตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395-396) กล่าวว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น รวมทั้งโอกาสได้รับการฝึกอบรม การศึกษาเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่ตนเอง

จากความหมายของความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น รวมทั้งโอกาสได้รับการฝึกอบรม การศึกษาเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่ตนเอง

1.5.2 องค์ประกอบของการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 212-214) กล่าวว่าองค์ประกอบของการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้น เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ โดยการให้ทักษะความรู้ นิสัย เจตคติ เพื่อให้เป็นไปตามพฤติกรรมที่ต้องการ โดยมีองค์ประกอบ 8 ขั้นตอนดังนี้

1) การจูงใจ การจัดกิจกรรมในการเรียนรู้ ควรจะเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ เพื่อให้บุคคลเกิดความต้องการที่จะเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อบรรลุเป้าหมาย และเกิดความพอใจในการเรียนรู้ การเรียนรู้ทำให้บุคคลเกิดความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้น เข้าใจนโยบายของหน่วยงาน ภูมิวิธีการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งจะมีผลกับการได้รับพิจารณาขึ้นเงินเดือน เลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่ง

2) ความเข้าใจ เมื่อเกิดการเรียนรู้ซึ่งตรงกับการคาดหวังของบุคคล บุคคลจะเกิดความเข้าใจในเนื้อหา ความมุ่งหมายในการเรียนรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสัมพันธ์กับความตั้งใจ การเลือกรับรู้ ประกอบกับความตั้งใจที่จะเรียนรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญ ที่ทำให้บุคคลสนใจต่อการเรียนรู้ ความตั้งใจจะเป็นรากฐานที่บุคคลจะรับรู้สิ่งเร้าให้สอดคล้องกับความต้องการของตนเองด้วย

3) การได้มา เมื่อบุคคลได้มีความตั้งใจในการรับรู้สิ่งที่ได้เรียนรู้แล้วจะเก็บสิ่งเร้านั้นไว้ในความทรงจำต่อไป โดยความทรงจำมีทั้งความจำระยะสั้น และความจำระยะยาว การบันทึกความทรงจำจากสิ่งที่ได้รับมานั้น บุคคลจะเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่ได้รับรู้ได้เหมาะสม

แก่การจดจำ เป็นกระบวนการที่เรียกว่า การเข้ารหัส ทำได้โดย การตัดรายละเอียดบางส่วนทิ้งไป ทำให้มีความสอดคล้องกัน

4) การเก็บไว้ เมื่อได้ปรุงแต่งเข้ารหัสข้อมูลต่างๆ แล้วจะเก็บข้อมูลไว้ ซึ่งมีข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความจำคือ

4.1) ความรู้บางอย่างกลายเป็นความจำถาวร

4.2) ความรู้บางอย่างเลือนหายไปตามเวลา

4.3) ความรู้บางอย่างอาจสับสนได้จากสิ่งรบกวน

5) การระลึกได้ การเรียนรู้จะเกิดประโยชน์เมื่อบุคคลสามารถระลึกถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้ผ่านไปแล้วนั้น การระลึกได้อาจได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก เช่น การซักถามของบุคคลอื่น หรือเกิดจากการกระตุ้นภายใน

6) ความคล้ายคลึงกัน การเรียนรู้จะเกิดผลก็เมื่อสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในสถานการณ์อื่นได้ด้วย หมายถึง ผลจากการเรียนรู้ที่บุคคลสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาการทำงาน และชีวิตประจำวัน การถ่ายโยงจะเกิดขึ้นเมื่อมีสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน บุคคลจะสรุปเป็นวิธีการเดียวกันสำหรับสิ่งที่ได้เรียนรู้มา

7) ความสามารถในการปฏิบัติ เป็นการแสดงออกของพฤติกรรมในการเรียนรู้ เป็นความสามารถในการปฏิบัติจากสิ่งที่ตนได้รับการเรียนรู้มาอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากการเรียนรู้

8) การย้อนกลับ เป็นการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมได้ถูกต้องและข้อมูลนั้นได้ย้อนกลับมาให้เห็นว่าบรรลุถึงเป้าหมายแล้ว ข้อมูลที่ย้อนกลับมานี้จะเป็นเครื่องเสริมกำลังที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ จะเป็นสิ่งยืนยันว่าสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้นั้นได้รับการยืนยันว่าบุคคลบรรลุจุดมุ่งหมายแล้ว

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยอาจสรุปแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานดังนี้

1) การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นจะทำให้พนักงานมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มขึ้น

2) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะทำให้มีโอกาสนในการได้รับมอบหมายงานที่สำคัญมากยิ่งขึ้น

3) ความตั้งใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จะมีผลกับการได้รับพิจารณาขึ้นเงินเดือน เลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่ง

4) ผู้บังคับบัญชาควรจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้น เข้าใจนโยบายของหน่วยงาน รู้วิธีการทำงานที่ดีขึ้น

5) ผู้บังคับบัญชามีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานด้วยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และขึ้นเงินเดือน

6) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะช่วยเสริมสร้างความตั้งใจในการทำงานให้กับพนักงาน

7) พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยมีความมุ่งมั่นหวังจะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

8) การให้โอกาสในการฝึกอบรมและเพิ่มทักษะด้านการทำงานจะมีส่วนกระตุ้นให้พนักงานเกิดความต้องการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

9) การที่พนักงานมีโอกาสดำเนินการที่ท้าทายการทำงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานของบุคคลในอนาคต

10) การได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้พนักงานต้องเพิ่มความรู้ ทักษะ และความรอบคอบในการดำเนินงานมากขึ้น

2. ปัจจัยคำจูน

2.1 ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

2.1.1 ความหมายของความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

วิชुरย์ สิมะโชคดี (2540, หน้า 18) กล่าวว่าความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน (interpersonal relation superior, subordinate and peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

ชูชัย โพธิ์ช่วย (2545, หน้า 40) กล่าวว่าความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 131) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

สุดาวดี บุญมาศ (2548, หน้า 26) กล่าวว่าความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นปฏิบัติกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

ดีปบอย, สมิธ และโฮเวล (Dipboye, Smith, & Howell, 1997, p.148) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.68) กล่าวว่าความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน หมายถึง การติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้บังคับบัญชาที่แสดงความถึงความสัมพันธ์ต่อกัน การ

ทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ต่อกัน การทำงานร่วมกัน

روبินส์ และเคาน์เตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395-396) กล่าวว่าความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานและผู้ร่วมงานมีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

จากความหมายของความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่าความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานและผู้ร่วมงานมีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

2.1.2 แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2546, หน้า 68-69) กล่าวว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรเพียงแต่จะเป็นการได้รับผลผลิตสูงสุดเท่านั้น แต่ยังเป็นการช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้ทุกคนร่วมมือทำงานอย่างมีความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยจะต้องคำนึงถึงสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในงาน ตามแนวคิดดังนี้

1) การจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกัน หรือการประสานผลประโยชน์ บุคคลจะทำงานร่วมกันได้ และนำไปสู่ความสำเร็จในงานก็ต่อเมื่อมีผลประโยชน์ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับกัน หากขาดผลประโยชน์ร่วมกัน หรือผลประโยชน์ขัดแย้งกัน โอกาสที่จะเกิดความสำเร็จในงานจะเป็นไปได้ยากมาก เพราะจะเป็นอุปสรรคกับการบริการองค์การในยุคใหม่ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำงานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์การในลักษณะของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2) การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคคลแต่ละบุคคลจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะของตนเอง ขึ้นอยู่กับการอบรมเลี้ยงดู การศึกษา วัฒนธรรม ค่านิยม ฯลฯ ดังนั้นการใช้เทคนิคจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล (put the right man on the right job)

3) การใช้เทคนิคการจูงใจ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดความอยากทำงาน โดยจำต้องเข้าใจความต้องการของบุคคลแต่ละคน เพื่อหาวิธีการที่จะสนองความต้องการนั้นๆ อาจเป็นในลักษณะของการให้เงินเดือนเพิ่ม การเลื่อนตำแหน่งหรือฐานะ การชมเชยให้กำลังใจ การให้เกียรติและความภาคภูมิใจ ฯลฯ

4) การยอมรับในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการความทัดเทียมกัน ต้องการการปฏิบัติต่อกันด้วยความนับถือซึ่งกันและกัน ฉะนั้นจึงควรคำนึงถึงการนำหลักสิทธิมนุษยชนและมนุษยธรรมมาใช้เป็นรากฐานของการสร้างบรรยากาศ เพื่อ

ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ โดยคำนึงถึงหลักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการปฏิบัติต่อคนอื่น เหมือนที่ต้องการให้คนอื่นปฏิบัติต่อเรา

2.1.3 การใช้มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2546, หน้า 73-75) กล่าวว่า การที่จะบริหารงานที่ประสบความสำเร็จ ควรจะต้องใช้เครื่องมือควรรู้จักใช้เครื่องมือสำหรับผู้บริหาร (executive tools) ซึ่งสรุปได้เป็น 6 ประเภทดังนี้

1) เครื่องมือสำหรับกระตุ้นเตือน (stimulating tools) อันได้แก่

1.1) ความกระตือรือร้น (enthusiasm) ผู้บริหารจะต้องมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ เพื่อที่จะได้กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นไปด้วย เช่น ผู้บริหารติดตามงานที่ได้สั่งการไปแล้ว เพื่อผลสำเร็จของงาน เป็นหนึ่งวิธีของการแสดงความกระตือรือร้น

1.2) ความสดชื่นรื่นเริง (cheerfulness) โดยการแสดงความเป็นมิตร เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทุกคนจะได้ให้ความร่วมมือ

1.3) ความไม่เห็นแก่ตัว (unselfishness) ผู้บริหารไม่ควรแสดงความเห็นแก่ตัวให้ปรากฏแก่ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารควรให้ความสนใจแก่ผลประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าของตนเอง เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความรักและจงรักภักดีด้วย เช่น ผู้บริหารนำเสนอผลงานให้ลูกน้อง โดยการให้ชื่อแก่ลูกน้อง ไม่แอบอ้างเป็นผลงานของตนเอง

2) เครื่องมือสำหรับรักษาความมั่นคง (stabilizing tools) อันได้แก่

2.1) ความเยือกเย็น (calmness) ผู้บริหารควรแสดงความเยือกเย็น ไม่ตื่นตระหนกตกใจ จะเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน เช่น เมื่อมีอุบัติเหตุเกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้บริหารยังสามารถคุมสติสั่งการได้ด้วยความสะดวกไม่ทำให้ทุกคนเสียขวัญ

2.2) ความสม่ำเสมอ (consistency) ผู้บริหารควรรักษาอารมณ์ให้คงเส้นคงวาอยู่เสมอ ไม่เป็นคนอารมณ์แปรปรวน และไม่เปลี่ยนใจง่าย

3) เครื่องมือสำหรับประหยัดเวลา (time-saving tools) อันได้แก่

3.1) ความง่าย (simplicity) ผู้บริหารที่ดีควรใช้ภาษาง่ายๆ ตรงไปตรงมา ในการสั่งงาน เพื่อให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจคำสั่งได้ทันที เป็นการประหยัดเวลาในการสื่อสาร

3.2) การรับฟัง (receptive) ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นนักฟังที่ดี เมื่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาต้องการปรึกษา หรือแสดงความคิดเห็นต่างๆ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พูดระบาย เพื่อผู้พูดจะได้สบายใจที่มีผู้รับฟังปัญหาต่างๆ

3.3) ความเปิดเผย (frankness) ผู้บริหารควรเป็นบุคคลที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา ซึ่งนอกจากจะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานแล้ว ยังเป็นการประหยัดเวลาในการวินิจฉัยข้อมูลต่างๆ

3.4) ความประทับใจ (impressiveness) ผู้บริหารควรสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ร่วมงาน โดยมีความหนักแน่นและแน่นอนในการพูด

4) เครื่องมือสำหรับสร้างลักษณะความคล้อยตาม (confirming tools) อันได้แก่

4.1) ความมั่นคง (firmness) ผู้บริหารควรวางตัวให้เป็นหลักอันมั่นคงของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถยึดเป็นหลักได้

4.2) ความแนบเนียน (tact) ผู้บริหารควรใช้วาจาโน้มน้าวผู้ร่วมงานในทางบวก โดยไม่ให้อึดอัด เช่น ให้ความจงรักภักดีต่อองค์กร หรือให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงาน

4.3) ความอดทน (patience) ผู้บริหารควรมีความอดทน ออกสั่นต่อสิ่งต่างๆ รอบตัว เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

5) เครื่องมือสำหรับสร้างความเหนียวรั้ง (restraining tools) อันได้แก่

5.1) เกียรติศักดิ์ (dignity) ผู้บริหารควรมีความสำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบ ไม่ควรประพฤติกเล็ดเลวไหล เป็นที่เสื่อมศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน

5.2) อภัยาศัย (courtesy) ผู้บริหารควรวางตัวสุภาพอ่อนโยน มีไมตรีจิตต่อผู้ร่วมงานเพื่อให้ทุกคนเกรงใจ จะได้มีการควบคุมตนเอง (self control) โดยทางอ้อม

6) เครื่องมือสำหรับสร้างความจงรักภักดี (tools for fashioning loyalty) อันได้แก่

6.1) ความเมตตากรุณา (kindness) ผู้บริหารควรมีหลักธรรมในด้านความเมตตากรุณา เห็นอกเห็นใจ และมีความปรารถนาอยากให้ผู้อื่นเป็นสุข และพ้นทุกข์ โดยการให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้

6.2) ความเป็นกันเอง (friendliness) ผู้บริหารควรพยายามสร้างความเป็นกันเองในหน่วยงาน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เช่น การมาทำงานแต่เช้า เพื่อมีโอกาสทักทายปราศรัยกับผู้ร่วมงาน ตลอดจนการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบเพื่อปรับทุกข์หรือปรึกษาหารือได้โดยง่าย

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยอาจสรุปแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานดังนี้

1) ได้รับความร่วมมือ/ช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2) มีโอกาสได้รับคำแนะนำช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา

3) เพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำหรือให้ความช่วยเหลือด้วยความมีน้ำใจ

4) พนักงานสามารถให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี

5) พนักงานให้คำปรึกษาซึ่งเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน

6) การติดต่อสื่อสาร การประสานงานระหว่างแผนก และระหว่างบุคคล

ปฏิบัติด้วยกิริยา และวาจาอันแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

7) การติดต่อสื่อสาร และประสานงานในองค์กรระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีการปฏิบัติต่อกันด้วยความนับถือซึ่งกันและกัน

8) ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ เพื่อที่จะได้กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นไปด้วย

9) ผู้บริหารให้ความสนใจแก่ผลประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าของตนเอง ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรักและจงรักภักดี

10) บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

2.2 นโยบายและการบริหารงาน

2.2.1 ความหมายของนโยบายและการบริหารงาน

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2540, หน้า 19) กล่าวว่านโยบายและการบริหารงาน (company policy and administration) หมายถึงการจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ชูชัย โพธิ์ช่วย (2545, หน้า 40) กล่าวว่านโยบายและการบริหารงาน (company policy and administration) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการจัดการ การวางแผน และการบริหารองค์กร รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 131) กล่าวว่า นโยบายและการบริหารงานส่วนใหญ่เป็นเรื่องของระบบงาน กฎเกณฑ์การทำงานสายการบังคับบัญชาในองค์กร

สุดาวดี บุญมาศ (2548, หน้า 26) กล่าวว่านโยบายและการบริหารงาน (company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ตีบบอย, สมิท และโฮเวล (Dipboye, Smith, & Howell, 1997, p.148) กล่าวว่า นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.67) กล่าวว่านโยบายและการบริหารงาน (company policy and administration) หมายถึง ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารงาน ที่มีการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม

โรบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395-396) กล่าวว่านโยบายและการบริหารงาน หมายถึง ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม

จากความหมายของนโยบายและการบริหารงานที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่านโยบายและการบริหารงาน หมายถึง ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.2.2 ความสำคัญของนโยบายและการบริหารงาน

ประชุม รอดประเสริฐ (2547, หน้า 16-17) กล่าวว่านโยบายเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการบริหาร เพราะนโยบายเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางในการบริหารงาน และเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารพิจารณาใช้เพื่อการตัดสินใจสั่งการ การบริหารงานโดยปราศจากนโยบายย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ เพราะนโยบายเกิดจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารเกิดจากวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน และเป้าหมายจะสามารถเป็นไปได้ด้วยนโยบายที่กำหนดขึ้น ฉะนั้นเมื่อไม่มีนโยบายย่อมจะไม่มีทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารงาน โดยความสำคัญของนโยบายและการบริหารงานมีรายละเอียดดังนี้

1) จะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไร ทำอย่างไร และใช้ปัจจัยชนิดใดบ้าง นโยบายจะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างมีความมั่นใจ เพราะนโยบายเป็นทั้งแผนงาน เครื่องชี้ทิศทางและหลักประกันที่ผู้บริหารทุกระดับชั้นจะต้องยึดถือ

2) จะช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์การหรือหน่วยงานได้เข้าใจถึงภารกิจของหน่วยงานที่ตนสังกัด รวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จ โดยไม่ซ้ำซ้อนกับภาระหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์การเดียวกัน และนโยบายยังจะช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น

3) ก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานทุกชนิด การบริหารงานโดยมีเป้าหมายจะทำให้ประหยัดทั้งการเงิน เวลา บุคลากร รวมถึงพลังงานความสามารถหรือศักยภาพ (potential) ของบุคลากรเหล่านั้นด้วย นอกจากนั้นยังทำให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นเดียวกัน

4) จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้อง มีเหตุผลและมีความยุติธรรม อันจะนำมาซึ่งความเชื่อถือ ความจงรักภักดี และความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และด้วยเหตุผลดังกล่าวการบริหารงานของผู้บริหารจะเป็นไปโดยความเป็นปกติสุข บรรลุถึงเป้าหมายโดยมีปัญหาลดหรืออุปสรรคน้อย หรือไม่มีเลย

5) จะช่วยให้เกิดการพัฒนาทางการบริหาร เพราะนโยบายจะพัฒนาผู้บริหารหรือผู้ใช้ให้มีความสามารถในการแปลความ (interpretation) และทำให้นโยบายเป็นสิ่งที่สามารถจะปฏิบัติได้ (feasibility) นอกจากนั้นนโยบายจะพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักคิดทำนโยบายขึ้น (think for) แทนที่จะคิดปฏิบัติตาม (think by) นโยบายแต่เพียงอย่างเดียว

นโยบายเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์โดยกว้าง ซึ่งจะไม่บอกถึงวิธีการโดยรายละเอียดที่แน่ชัด เพราะการปฏิบัติตามนโยบายอาจประสบกับอุปสรรคปัญหาที่ต้องการการแก้ไขเป็นส่วนๆ โดยผู้ปฏิบัติตามนโยบายจะเป็นผู้คิดค้นหาวิธีการดำเนินการเอง อาจกล่าวได้ว่านโยบายจะเป็นตัวเสริมให้เกิดการปฏิบัติงาน แต่ไม่สามารถประกันได้ว่าการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดไว้จะได้ผลดีเสมอไป

เพราะนโยบายย่อมมีทั้งนโยบายที่ดีและนโยบายที่ใช้ไม่ได้ หรือมีข้อจำกัดในการใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสมภาวะการณ์และปัจจัยอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นในขณะที่มีการปฏิบัติตามนโยบายนั้น

2.2.3 ลักษณะที่ดีของนโยบายในการบริหารงาน

ประชุม รอดประเสริฐ (2547, หน้า 18-19) กล่าวว่านโยบายในการบริหารงานจะดีหรือไม่มากนักขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่แตกต่างกันหลายประการ เช่น ความสามารถของผู้กำหนดนโยบาย ความเข้าใจและความสามารถของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ การจัดระบบบริหารที่ดีที่มีประสิทธิภาพในหน่วยงาน และรวมถึงทัศนคติของผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายนั้นด้วย อย่างไรก็ตามเนื่องจากนโยบายเป็นเรื่องของการเลือกสรรแนวทางที่ดีที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือของหน่วยงาน ฉะนั้นจะสังเกตได้ว่าหากองค์การหรือหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ระบบการบริหารที่ดี ผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบายจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและนโยบายที่กำหนดขึ้น เพื่อการบริหารงานต่างๆ ขององค์การหรือของหน่วยงานนั้นมักจะมีลักษณะที่ดีตามไปด้วย นโยบายที่ดีที่พึงประสงค์ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และสามารถที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุถึงเป้าประสงค์ได้
- 2) จะต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริงมีใช้ข้อมูลที่เกิดจากความคิดเห็นส่วนตัว หรือข้อมูลที่เกิดขึ้นตามโอกาสอันไม่แน่นอน อย่างไรก็ตามความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปฏิกริยาต่างๆ จากภายนอกควรเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงบางในการกำหนดเป้าหมาย
- 3) จะต้องได้รับการกำหนดขึ้นก่อนที่จะมีการดำเนินงาน โดยการกำหนดกลวิธีและจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมแก่การดำเนินงาน แต่ทั้งนี้จะต้องไม่แจ้งรายละเอียดของกลวิธีในการปฏิบัติ ควรเปิดกว้างเพื่อให้ผู้ปฏิบัติพิจารณาตีความแล้วนำไปปฏิบัติตามความสามารถและให้สอดคล้องกับสมภาวะการณ์ในขณะนั้น และเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่
- 4) ควรกำหนดขึ้นเพื่อสนองหรือส่งผลประโยชน์ให้กับบุคคลโดยส่วนรวม และจำเป็นต้องมีการพิจารณาว่านโยบายใดควรทำก่อน ควรทำหลัง โดยการจัดลำดับตามความสำคัญและความจำเป็น
- 5) จะต้องเป็นถ้อยคำหรือข้อความที่กะทัดรัด ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และแถลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ที่สมาชิกทุกคนและทุกระดับชั้นภายในหน่วยงานสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน
- 6) จะต้องมีความยืดหยุ่นและระยะเวลาในการใช้ กล่าวคือในองค์การหรือหน่วยงานหนึ่งๆ ย่อมมีภารกิจและความรับผิดชอบหลายชนิด การกำหนดนโยบายเพื่อให้ครอบคลุมภารกิจและความรับผิดชอบทั้งหมดย่อมเป็นไปได้ นอกจากนี้เมื่อกาลเวลาผ่านไปเหตุการณ์ต่างๆ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลง นโยบายที่กำหนดไว้อาจไม่สามารถปฏิบัติให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ใหม่ได้ ฉะนั้นจึงจำเป็นจะต้องปรับปรุงนโยบายให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับ

สถานการณ์ใหม่ หรืออาจกล่าวได้ว่านโยบายที่ดีนั้นจะต้องอยู่ภายในขอบเขตของวัตถุประสงค์ และมีความยืดหยุ่น สามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเหตุการณ์ใหม่ๆ เสมอ

7) จะต้องเป็นจุดร่วมหรือศูนย์ประสานสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร กล่าวคือหน่วยงานต่างๆ สามารถใช้นโยบายเป็นหลักการในการปฏิบัติภารกิจของตน และสามารถประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ซึ่งมีภารกิจที่แตกต่างกันออกไปได้เสมอ

8) ต้องกำหนดขึ้นโดยให้ครอบคลุมไปถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย แต่ทั้งนี้จะต้องได้ข้อมูลที่มีการวิเคราะห์โดยละเอียดรอบคอบแล้ว การกำหนดนโยบายไว้เพื่อเหตุการณ์ในอนาคตจะช่วยให้การดำเนินงานที่เป็นอยู่ปัจจุบัน และงานที่กำลังจะทำได้ในระยะเวลาอันใกล้กับงานที่จะต้องทำในอนาคตมีความสอดคล้องและต่อเนื่องกัน

9) จะต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์กร กล่าวคือจะต้องสอดคล้องกับระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ ของสังคมโดยส่วนรวม นอกจากนี้จะต้องสอดคล้องกับความสนใจหรือความคิดเห็นของสาธารณชน (public interests) ด้วย

2.2.4 นโยบายของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

นโยบายของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) (2550, หน้า 43) ในปี พ.ศ. 2550 ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพและยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น โดยกำหนดยุทธศาสตร์หลักใน 3 ด้านคือ

1) การขยายธุรกิจให้มีอัตราการเติบโตสอดคล้องหรือสูงกว่าระบบธนาคารพาณิชย์ โดยมีการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม

2) การสร้างความพอใจให้ลูกค้าด้วยการบริการคุณภาพ

3) การเสริมสร้างความรู้ความสามารถของพนักงานให้ทัดเทียมคู่แข่งชั้นภายใต้การบริหารการจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล

โดยธนาคารให้ความสำคัญในการมุ่งพัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากรทุกระดับ โดยสนับสนุนด้านการศึกษาและฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎี และปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถ่องแท้ ให้ทุนการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะศึกษาต่อ และธนาคารมีแผนปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งด้านโครงสร้างองค์กร โครงสร้างผลตอบแทนให้เหมาะกับตำแหน่งงาน ทบทวนอัตราค่าจ้าง ปรับปรุงกระบวนการสรรหาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงสภาพแวดล้อมและโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงานให้เหมาะสม และมุ่งใจตามระบบการบริหารอย่างมีอาชีพด้วยความโปร่งใส มีกระบวนการกำกับดูแล และดำเนินธุรกิจ โดยยึดหลักบรรษัทภิบาล และระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยอาจสรุปแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและการบริหารงานดังนี้

- 1) องค์กรมีการจัดระเบียบ แบ่งฝ่าย และหน้าที่การปฏิบัติงาน รวมทั้งขอบเขตความรับผิดชอบแต่ละแผนกอย่างชัดเจน
- 2) ผู้บริหารมีการประชุม ชี้แจง แนะนำ การปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
- 3) ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีคุณธรรม และเมตตา รักความยุติธรรม
- 4) พนักงานเข้าใจนโยบายและปรัชญาในการพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจน
- 5) นโยบายและกลยุทธ์การพัฒนา จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร
- 6) ธนาคารมีการกำหนดนโยบายสำหรับบุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กร เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จ โดยไม่ขัดแย้งกับภาระหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กรเดียวกัน
- 7) ธนาคารบริหารงานโดยมีเป้าหมายจะทำให้ประหยัดทั้งการเงิน เวลา และบุคลากร
- 8) ธนาคารมีนโยบายดำเนินการที่ดีและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสามารถดำเนินงานได้จริง
- 9) ธนาคารมีการกำหนดนโยบายขึ้น และการกำหนดกลวิธีและจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมแก่การดำเนินงาน
- 10) ธนาคารได้กำหนดนโยบายขึ้นโดยให้ครอบคลุมไปถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.3 ความมั่นคงในการทำงาน

2.3.1 ความหมายของความมั่นคงในการทำงาน

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2540, หน้า 19) กล่าวว่าความมั่นคงในการทำงาน (security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

ชูชัย โพธิ์ช่วย (2545, หน้า 40) กล่าวว่าความมั่นคงในงาน (security) หมายถึง ความมั่นคง ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 131) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง

สุดาวดี บุญมาศ (2548, หน้า 26) กล่าวว่าความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

ดีปบอย, สมิธ และโฮเวล (Dipboye, Smith, & Howell, 1997, p.148) กล่าวว่า ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.68) กล่าวว่าความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ในมุมมองความมั่นคงและยั่งยืนของอาชีพ รวมถึงความมั่นคงขององค์กร

روبบินส์ และเคาน์เตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395-396) กล่าวว่าความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานปฏิบัติหน้าที่โดยได้รับการปกป้องคุ้มครอง และได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาตลอดจนความเข้าใจซึ่งกันและกันกับผู้บังคับบัญชา

จากความหมายของความมั่นคงในการทำงานที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นอย่างมั่นคง และได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาตลอดจนความเข้าใจซึ่งกันและกันกับผู้บังคับบัญชา

2.3.2 สิทธิประโยชน์ที่ก่อให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 190) กล่าวว่าสิทธิประโยชน์เป็นการจ่ายในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน อันเป็นการจ่ายในทางอ้อมให้กับพนักงาน เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานต่อไป และอาจหมายรวมถึงการลาหยุด การประกันสุขภาพ การประกันภัย บำนาญ แผนการศึกษา และสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้สวัสดิการแก่พนักงาน เพื่อกระตุ้นความสนใจในการทำงาน โดยปกติแล้วผู้บริหารจะพยายามจัดหาสิทธิประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ มาเสริมค่าจ้างหรือเงินเดือนที่จ่ายให้กับพนักงาน เพื่อกระตุ้นความสนใจในการทำงานของพนักงาน และในการให้สิทธิประโยชน์แก่พนักงานจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกพอใจและมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีการพิจารณาถึงผลของการให้สิทธิประโยชน์แก่พนักงานว่ามีความเหมาะสมกับความต้องการของพนักงานและครอบครัวของพนักงานมากน้อยเพียงใด

การให้สิทธิประโยชน์กับพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กรต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคง ในขณะที่เดียวกันองค์กรสามารถประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายได้ อันเป็นเป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายมีอยู่ร่วมกันและเป็นจุดมุ่งหมายที่สร้างความพอใจให้กับทั้งสองฝ่าย โดยการกำหนดการให้สิทธิประโยชน์กับพนักงานจะต้องคำนึงถึง (1) ให้ทางเลือกของสิทธิประโยชน์และตอบสนองความต้องการของพนักงาน (2) ควบคุมค่าใช้จ่ายด้านสิทธิประโยชน์ให้ได้ และ (3) ทำให้พนักงานได้รับข้อมูลที่ถูกต้องว่ามีทางเลือกเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์อะไรบ้าง

รายละเอียดสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากธนาคาร (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2550, หน้า 6)

1) เงินเดือน ธนาคารให้มีการจ่ายเงินเดือนแก่พนักงานสำนักงานใหญ่ และสาขา ทุกวันที่ 25 ของทุกเดือนตามอัตราเงินเดือนที่ธนาคารกำหนด หากวันจ่ายเงินเดือนตรงกับวันหยุดธนาคารให้เลื่อนมาจ่ายก่อนวันหยุดทำงาน

2) ค่าล่วงเวลา และค่าทำงานในวันหยุด ประกอบด้วยค่าล่วงเวลาในวันปกติ และค่าล่วงเวลาในวันหยุด

3) เงินช่วยเหลือพิเศษ ธนาคารจะจ่ายเงินช่วยเหลือพิเศษให้แก่พนักงานในอัตราเท่าใดเป็นอำนาจและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารที่จะกำหนดหลักเกณฑ์เป็นครั้ง ๆ ไป โดยพิจารณาผลงานของพนักงานแต่ละรายไป

4) ภาษีเงินได้ พนักงานเป็นผู้เสียภาษีเงินได้ สำหรับเงินเดือนและเงินช่วยเหลือพิเศษ และเงินรายได้อื่นๆ ที่ได้รับจากธนาคาร

5) ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ค่าพาหนะ และค่าที่พัก พนักงานซึ่งถูกมอบหมายให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในงานของธนาคารเป็นพิเศษเฉพาะเรื่องภายนอกสำนักงานธนาคาร

6) เงินทุนเลี้ยงชีพ ธนาคารจะจ่ายเงินให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานครบ 2 ปีขึ้นไป โดยสะสมไว้ให้เป็นรายเดือนทุกเดือน โดยนำฝากบัญชีเงินทุนเลี้ยงชีพของพนักงาน และจะจ่ายให้กับพนักงานเมื่อออกจากงานโดยปราศจากความผิด โดยมีกำหนดอัตราจ่ายตามระเบียบว่าด้วยกองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงาน

7) เงินบำเหน็จชดเชยการพ้นสภาพการจ้าง ธนาคารจะจ่ายให้เป็นเงินก้อนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจตอบแทนพนักงานที่ปฏิบัติให้กับธนาคาร เป็นระยะเวลาติดต่อกันตั้งแต่ 10 ปี และพ้นสภาพการจ้างงานของพนักงานโดยปราศจากมลทิน อันได้แก่ การเกษียณอายุ ถึงแก่กรรม ลาออก ประสบอุบัติเหตุในระหว่างปฏิบัติหน้าที่จนถึงแก่ชีวิตหรือทุพพลภาพ

8) เงินชดเชยให้แก่พนักงานที่เกษียณอายุตามระเบียบของธนาคาร โดยได้รับสิทธิประโยชน์ตามกฎหมายแรงงาน

9) ค่าเช่าที่อยู่อาศัยสำหรับผู้บริหารสาขา พนักงานในตำแหน่งผู้บริหารสาขามีสิทธิเบิกค่าใช้จ่ายในด้านที่อยู่อาศัยตามหลักเกณฑ์ และอัตราที่ธนาคารกำหนดไว้ในระเบียบ

2.3.3 ความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน

เยาวกุล เกียรติสุนทร (2543, หน้า 315-316) กล่าวว่าในการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น สิ่งที่คาดหวังจากการทำงานนอกจากผลตอบแทนทางการเงินและความพึงพอใจส่วนตัวแล้ว พนักงานยังต้องการได้รับความปลอดภัยจากการทำงาน รวมทั้งความมั่นคงประกอบด้วย ดังนั้นการให้ความมั่นคงกับพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในการทำงานกับองค์กร และสามารถทำงานอยู่ต่อเนื่องไปจนถึงเกษียณอายุ โดยการให้ความมั่นคงในการทำงานแก่พนักงานสามารถทำได้ดังนี้

1) การให้ความมั่นคงทางรายได้ ซึ่งมีวิธีการต่างๆ ดังนี้

1.1) การให้รายได้แก่พนักงานส่วนหนึ่งในกรณีที่ต้องว่างงาน ซึ่งในประเทศไทยยังไม่สามารถกระทำได้ เนื่องจากข้อจำกัดหลายประการ แต่จะพบในต่างประเทศนั้นคือ จะมีการจ่ายค่าจ้างแรงงานส่วนหนึ่งให้กับพนักงานที่ต้องหยุดงานไปเพราะเนื่องจากปริมาณการผลิตตกต่ำ และเปิดรับพนักงานเดิมที่ออกไปนั้นให้กลับเข้ามาทำงานใหม่เมื่อการผลิตได้กลับเข้าสู่ภาวะปกติ การปฏิบัติเช่นนี้ถือว่าเป็นปรัชญาที่ดีของการประกอบธุรกิจที่เห็นคุณค่าของพนักงาน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างเป็นไปด้วยดี

1.2) การให้รายได้อันเนื่องมาจากความไม่สามารถในการทำงานหรือเกิดทุพพลภาพ วิธีการในการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกรณีที่พนักงานไม่สามารถทำงานได้เนื่องจากการเจ็บป่วยหรือประสบอุบัติเหตุ ในทางปฏิบัติธุรกิจจะจ่ายให้ในช่วงที่เจ็บป่วยหรือไม่สามารถทำงานได้โดยมีใบรับรองแพทย์ แนวทางการจ่ายในกรณีเจ็บป่วยหรือทุพพลภาพนี้ในกฎหมายแรงงานได้กำหนดการจ่ายค่าตอบแทนไว้เด่นชัดในแต่ละกรณี

1.3) การให้รายได้ในกรณีเสียชีวิต กรณีการเกษียณอายุนั้นในระบบของราชการพลเรือนมีการจ่ายบำนาญบำนาญ แต่ในกรณีของธุรกิจส่วนใหญ่จะมีการจ่ายในรูปแบบของบำเหน็จหรือการจ่ายเงินก้อนให้เมื่อปลดเกษียณอายุ กิจกรรมบางแห่งมีเงินกองทุนบำเหน็จบำนาญ

2) การให้ความมั่นคงปลอดภัยแก่พนักงาน พนักงานเปรียบเสมือนทรัพย์สินอย่างหนึ่งขององค์กรที่ต้องดูแลรักษา ด้วยการดูแลรักษาทั้งทางด้านสุขภาพและความปลอดภัย เป็นการป้องกันและลดการสูญเสีย ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นกับงานและองค์กร ขณะเดียวกันก็เป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงาน การละเลยในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งนอกจากจะผิดทางด้านมนุษยธรรมแล้วยังเป็นผลเสียกับองค์กรอีกด้วย

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยอาจสรุปแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความมั่นคงในการทำงานดังนี้

- 1) เงินเดือนและสวัสดิการเป็นสิ่งสำคัญแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงในการทำงาน
- 2) สวัสดิการที่ได้รับเป็นสิ่งที่ยังบอกถึงความมั่นคงในการทำงาน
- 3) ตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น จะมีส่วนทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่
- 4) การให้ความมั่นคงปลอดภัยแก่พนักงานในระหว่างที่พนักงานปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรคำนึงถึง
- 5) พนักงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ โดยหวังว่าการดำเนินงานที่ดีด้วยความตั้งใจจะทำให้เกิดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงานให้สูงขึ้น
- 6) การจัดสรรรายได้ให้ในกรณีการเกษียณอายุ เป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในอนาคต

2.4 รายได้และสวัสดิการ

2.4.1 ความหมายของรายได้และสวัสดิการ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2540, หน้า 19) กล่าวว่ารายได้และสวัสดิการ หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

ชูชัย โพธิ์ช่วย (2545, หน้า 41) กล่าวว่ารายได้และสวัสดิการหมายถึง เงินเดือน (salary) ค่าตอบแทน และสวัสดิการ กล่าวคือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าตอบแทนต่างๆ และการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในงานนั้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 131) กล่าวว่า รายได้และสวัสดิการ หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งอื่นๆ ที่รับจากการปฏิบัติงาน

สุดาวดี บุญมาศ (2548, หน้า 26) กล่าวว่ารายได้และสวัสดิการหมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นซึ่งเป็นที่พึงพอใจของบุคคลที่ทำงาน

ตีบบอย, สมิท และโฮเวล (Dipboye, Smith, & Howell, 1997, p.148) กล่าวว่า รายได้และสวัสดิการ หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.67) ได้กล่าวถึงความหมายของรายได้และสวัสดิการ ว่า หมายถึงความพึงพอใจของบุคคลในเรื่องเงินเดือนและการเลื่อนขั้น

รอบบินส์ และคูลเตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395-396) กล่าวว่ารายได้และสวัสดิการ หมายถึง เงินเดือน เงินล่วงเวลา ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ เงินช่วยเหลือ บุตร ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนเงินสวัสดิการประเภทต่างๆ

จากความหมายของรายได้และสวัสดิการที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า รายได้และสวัสดิการ หมายถึง เงินเดือน เงินล่วงเวลา ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ เงินช่วยเหลือ บุตร ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนเงินสวัสดิการประเภทต่างๆ ซึ่งเป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

2.4.2 ลักษณะพื้นฐานของรายได้และสวัสดิการ

สมชาย หิรัญกิตติ (2545, หน้า 245-246) กล่าวถึงลักษณะพื้นฐานของ รายได้และสวัสดิการ ซึ่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานมี 2 ลักษณะคือ (1) รายได้และสวัสดิการในรูปของเงินสดโดยตรง และ (2) รายได้และสวัสดิการทางอ้อม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) รายได้และสวัสดิการในรูปของเงินสดโดยตรง เป็นการจ่ายในรูปของค่าจ้าง (wages) เงินเดือน (salaries) ค่านายหน้า (commissions) และโบนัส (bonuses) ให้แก่พนักงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้ 2 วิธี คือ การจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้น (on increments of time) และ การจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามผลการปฏิบัติงาน (on performance)

1.1) การจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้น (on increments of time) พนักงานมักได้รับค่าตอบแทนโดยพื้นฐานด้านเวลาที่ใช้ในการทำงาน เช่น คนงานที่ใช้แรงงานมักได้รับค่าจ้างเป็นรายชั่วโมง หรือรายวัน ซึ่งมักเรียกว่า การทำงานเป็นรายวัน ส่วนพนักงาน เช่น ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ เลขานุการ และเสมียน มักได้รับค่าตอบแทนในรูปของเงินเดือน โดยบุคคลจะได้รับค่าตอบแทนจากช่วงระยะเวลาการทำงาน เช่น ต่อสัปดาห์ ต่อเดือน หรือต่อปี ซึ่งมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมงหรือรายวัน

1.2) การจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามผลการปฏิบัติงาน (on performance) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามชิ้นงาน (piecework) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับตรงกันข้ามกับจำนวนของผลิตภัณฑ์ (จำนวนชิ้น) ที่พนักงานผลิตได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้กันอย่างแพร่หลายสำหรับแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ พนักงานแต่ละคนจะได้รับค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมงแตกต่างกันตามมาตรฐานของจำนวนหน่วยการผลิต โดยพนักงานแต่ละคนจะได้รับการคาดหวังว่าจะผลิตชิ้นงานได้เท่าไรใน 1 ชั่วโมง หากแต่ละหน่วยที่พนักงานผลิตชิ้นงานได้เกินมาตรฐานที่กำหนดไว้ก็จะได้รับการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน คำนายหน้าสำหรับพนักงานขายเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนที่ติดมากับยอดขาย

2) รายได้และสวัสดิการทางอ้อม เป็นการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของผลประโยชน์ เช่น การจ่ายในรูปของประกัน และวันหยุดพักผ่อน นักจิตวิทยาศึกษาพบว่าคนมีความต้องการหลายลักษณะ มีเพียงบางคนเท่านั้นที่พอใจกับการได้รับค่าตอบแทนในรูปของเงิน และก็มีคนจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จ ความรัก อำนาจ และการพัฒนาศักยภาพ ดังนั้น การกระตุ้นพฤติกรรมจึงไม่สามารถทำให้พนักงานพอใจได้ด้วยเงินเพียงอย่างเดียว

2.4.3 ชนิดของสวัสดิการ

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 191) กล่าวว่าสวัสดิการสามารถพิจารณาจัดเป็นกลุ่มได้ 6 ประเภท คือ

1) สวัสดิการด้านกฎหมาย โดยกฎหมายให้ฝ่ายนายจ้างให้สวัสดิการ 4 ประเภทต่อลูกจ้าง โดยมีข้อยกเว้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น สวัสดิการเหล่านั้นได้แก่ (1) การประกันสังคม (2) เงินทดแทน (3) การประกันการว่างงาน และ (4) การลาป่วย ลากิจส่วนตัว ส่วนสวัสดิการด้านอื่นขึ้นอยู่กับความสมัครใจของนายจ้าง

2) การประกันสุขภาพ การประกันสุขภาพครอบคลุมค่าโรงพยาบาล ค่าแพทย์ ค่าบริการทางการแพทย์อื่นๆ เนื่องจากการประกันสุขภาพมีความสำคัญอย่างมาก จึงแยกออกจากการประกันภัยแบบอื่นๆ

3) การเกษียณอายุ สวัสดิการด้านนี้คือการให้เงินแก่ลูกจ้างหลังจากออกจากงาน

4) การลาหยุดโดยได้รับค่าจ้าง แผนลาหยุดทำให้ลูกจ้างหยุดงานได้โดยได้รับหรือไม่ได้รับค่าจ้างซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรเป็นหลัก

5) การประกันภัย แผนประกันภัยสามารถคุ้มครองลูกจ้างจากปัญหาทางการเงิน ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการทุพพลภาพ และการเสียชีวิตของลูกจ้าง

6) บริการสำหรับลูกจ้าง ได้แก่ การยกเว้นภาษีหรือการได้คิดภาษีในอัตราที่ต่ำ ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของลูกจ้าง

2.4.4 สวัสดิการของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดสวัสดิการที่พนักงานจะได้รับไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน), 2550, หน้า 14)

1) สวัสดิการเงินกู้ ประกอบด้วย

1.1) เงินกู้สวัสดิการเคหะสงเคราะห์ เพื่อเป็นการช่วยเหลือพนักงานที่ต้องการซื้อที่ดินปลูกสร้างที่อยู่อาศัยหรือบ้าน และที่ดิน หรือปรับปรุงซ่อมแซมต่อเติมที่อยู่อาศัย

1.2) เงินกู้สวัสดิการเพื่อเหตุฉุกเฉิน ธนาคารจัดให้มีสวัสดิการเงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของพนักงาน

1.3) เงินกู้สวัสดิการ เพื่อเป็นการบรรเทาความเดือดร้อนแก่พนักงานกรณีจำเป็นที่มีอายุงานครบ 1 ปี โดยไม่คิดอัตราดอกเบี้ย ตามระเบียบการกู้ยืมเงินกองทุนสวัสดิการพนักงาน

1.4) เงินกู้สวัสดิการเพื่อซื้อรถยนต์ รถจักรยานยนต์ คอมพิวเตอร์ และเพื่อการศึกษา

2) สวัสดิการอื่นๆ

2.1) สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ธนาคารจัดสวัสดิการรักษายาบาลแก่พนักงาน โดยจัดแพทย์และพยาบาลประจำห้องพยาบาลธนาคาร และตรวจสอบสุขภาพประจำปีแก่พนักงาน และสามารถเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลในกรณีพนักงานไปรับการรักษาที่โรงพยาบาลของรัฐและเอกชนในสัญญาฉบับธนาคาร

2.2) สวัสดิการด้านการช่วยเหลือการศึกษาบุตรพนักงาน

2.3) กองทุนเงินทดแทน พนักงานที่ประสบอันตรายเนื่องจากการทำงาน แจ้งต่อฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อดำเนินการแจ้งการประสบอันตรายต่อสำนักกองทุนทดแทน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการ

2.4) เครื่องแบบพนักงาน

- พนักงานหญิง ได้รับสวัสดิการเครื่องแบบพนักงานที่ธนาคารกำหนดจำนวน 2 ชุดต่อปี (เสื้อตัวใน 2 ตัว กระโปรง 2 ตัว)

- พนักงานชาย ได้รับสวัสดิการเสื้อเชิ้ตแขนยาวสีขาว จำนวน 2 ตัวต่อปี และเนคไทของธนาคารจำนวน 1 เส้นต่อปี

2.5) เงินช่วยค่าใช้จ่ายในการสวดพระอภิธรรมศพ ในการจัดบำเพ็ญสวดอภิธรรมพนักงานธนาคาร บิดา, มารดา คู่สมรส และบุตรพนักงาน ธนาคารจะช่วยค่าใช้จ่ายในการสวดอภิธรรมศพ รายละ 5,000 บาท และค่าพวงหรีด ราคาไม่เกิน 800 บาท

2.6) การช่วยเหลือกรณีพนักงานเสียชีวิต ธนาคารจะจ่ายเงินช่วยเหลือกรณีพนักงานเสียชีวิต เป็นเงิน 100,000 บาท

2.7) การประกันอุบัติเหตุหมู่ ธนาคารจัดให้มีการประกันอุบัติเหตุหมู่แก่พนักงานทุนประกันรายละ 100,000 บาท สำหรับพนักงานทุกระดับ

2.8) การช่วยเหลือกรณีพนักงานประสบอุบัติเหตุเนื่องจากทำงาน ธนาคารจะจ่ายเงินช่วยเหลือพนักงาน ซึ่งประสบอุบัติเหตุเนื่องจากการทำงานหรือการเดินทางไปปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาจนถึงแก่พิการหรือทุพพลภาพ ไม่สามารถปฏิบัติงานต่อไปและต้องลาออกจากการเป็นพนักงานในที่สุด

2.9) การช่วยเหลือกรณีพนักงานประสบอัคคีภัย ธนาคารจะจ่ายเงินช่วยเหลือพนักงานที่ประสบอัคคีภัยกรณีเคหะสถานซึ่งเป็นที่อยู่ประจำเป็นปกติเสียหายทั้งหมดหรือบางส่วน โดยจ่ายความเสียหายที่แท้จริงไม่เกินรายละ 20,000 บาท

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยอาจสรุปแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับรายได้และสวัสดิการดังนี้

- 1) เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ สนับสนุนให้ทำงานได้สำเร็จ
- 2) เงินเดือน สวัสดิการหรือความมั่นคงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 3) มีการสร้างเทคนิคการจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การให้เงินเดือนเพิ่ม การเลื่อนตำแหน่งหรือฐานะ เป็นต้น
- 4) ธนาคารมีการจ่ายเงินชดเชยให้แก่พนักงานที่เกษียณอายุตามระเบียบของธนาคาร โดยได้รับสิทธิประโยชน์ตามกฎหมายแรงงาน
- 5) ธนาคารมรการจัดสรรค่าล่วงเวลา เงินช่วยเหลือพิเศษ (โบนัส) ค่าเบี้ยเลี้ยง และค่าใช้จ่ายต่างๆ ตามกำหนดของธนาคาร ให้กับพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในงานของธนาคาร
- 6) สวัสดิการที่พนักงานได้รับจะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานทำงานกับองค์กรต่อไป
- 7) สวัสดิการที่ดีจะสามารถกระตุ้นความสนใจในการทำงานของพนักงานได้
- 8) ผู้บริหารควรคำนึงถึงสวัสดิการอื่นๆ ที่จะได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการด้านการช่วยเหลือการศึกษาบุตรพนักงาน กองทุนเงินทดแทน เป็นต้น

2.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.5.1 ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2540, หน้า 19) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (working conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้

ชูชัย โพธิ์ช่วย (2545, หน้า 41) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 132) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพห้อง อากาศ อุณหภูมิ เครื่องมือเครื่องใช้ สถานที่ทำงาน แสงสว่าง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัจจัยทางวัตถุ

สุดาวดี บุญมาศ (2548, หน้า 26) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (work condition) ได้แก่สภาพทางกายภาพของงาน เช่น เสียง อากาศ ชั่วโมงการสอน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

ดิบบอย, สมิท และโฮเวล (Dipboye, Smith, & Howell, 1997, p.148) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่อยู่โดยรอบสำนักงาน และมีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำงาน

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.68) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงาน เช่น เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน สิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่นวัสดุอุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ

روبบินส์ และเคาน์เตอร์ (Robbins, & Coulter, 2005, pp. 395-396) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมและเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน และอื่นๆ มีความสะดวกสบายตลอดจนมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอและสะดวกที่จะนำมาใช้

จากความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ได้กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมและเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องทำงาน และอื่นๆ มีความสะดวกสบาย ตลอดจนมีวัสดุอุปกรณ์เพียงพอและสะดวกที่จะนำมาใช้

2.5.2 วัตถุประสงค์ของการจัดสำนักงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชวลิต ประภาวนนท์ (2544, หน้า 51-52) กล่าวว่า การจัดสำนักงานเป็นกิจกรรมในการกำหนดสภาพแวดล้อมการทำงานของสำนักงาน ซึ่งประกอบด้วย การเลือกที่ตั้งสำนักงาน การจัดสถานที่ทำงานและจัดสิ่งแวดล้อมในสำนักงาน สิ่งแวดล้อมในสำนักงานประกอบด้วยเครื่องตกแต่ง โต๊ะ เก้าอี้ที่ใช้ในการทำงาน

รวมทั้งแสง สี เสียง และอากาศภายในสำนักงาน เนื่องจากงานในสำนักงานที่ต้องใช้ความคิดใช้ เวลาในการทำงาน งานบางอย่างต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบและเป็นงานที่มีความ รับผิดชอบสูง สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน โดย วัตถุประสงค์ของการจัดสำนักงานมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) ทำให้สำนักงานอยู่ในสภาพที่เป็นระเบียบเรียบร้อยและสะอาด
- 2) มีการรวมกลุ่มงานที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือคล้ายกันเข้ามารวมอยู่ใน บริเวณเดียวกัน เพื่อสะดวกในการควบคุม ดูแลและสั่งการ รวมทั้งป้องกันเสียงรบกวน โดยการ กันห้องตามความจำเป็น หรือจัดกลุ่มงานให้ห่างไกลกัน
- 3) มีการกำหนดสายทางเดินของงานให้คล่องตัวมากขึ้น ส่วนใหญ่กำหนด เป็นเส้นตรง
- 4) มีการจัดช่องทางเดินให้สะดวกปราศจากสิ่งกีดขวาง จัดโต๊ะทำงาน ตาม ลักษณะการเคลื่อนไหวของงานโดยลดความซับซ้อนยุ่งยาก และพื้นที่ที่นั่งของพนักงานไม่อยู่ ชิดติดกันมากเกินไป คู่เอกสารต้องจัดวางเป็นระเบียบไม่เกะกะสิ้นเปลืองเนื้อที่สำหรับงานอื่น
- 5) มีเครื่องมือเครื่องใช้อยู่ใกล้ผู้ใช้ ซึ่งสามารถหยิบมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว ขจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไปลดระยะทางของสายการปฏิบัติงานให้น้อยลง
- 6) มีระบบถ่ายเทอากาศ แสงสว่าง สี อุณหภูมิในห้องทำงานที่เหมาะสม และจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องทุนแรง เครื่องสุขภัณฑ์อย่างเพียงพอตลอดจนมี สภาพแวดล้อมที่ดีต่อการปฏิบัติงาน
- 7) มีการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ในสำนักงาน และวัสดุสิ่งของของเครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงานอย่างเต็มที่ และเป็นไปโดยประหยัด
- 8) เพื่อให้บุคลากรภายในสำนักงาน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และ เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
- 9) มีระบบการรักษาความปลอดภัย เช่น ระบบป้องกันอัคคีภัยให้แก่ พนักงานอย่างเหมาะสม

2.5.3 การเลือกเครื่องตกแต่งสำนักงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ และชวลิต ประภาวนนท์ (2544, หน้า 68-69) กล่าวว่าข้อควรคำนึงถึงในการเลือกเครื่องแต่งสำนักงาน จะพิจารณาเลือกเครื่องตกแต่ง สำนักงานจะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- 1) การออกแบบให้สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจ ในกรณีนี้ให้พิจารณาถึง รูปแบบ สี และขนาดให้เหมาะสมกับสำนักงาน
- 2) ค่าใช้จ่ายในการลงทุน เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง โดยเครื่องตกแต่งที่ แพงเกินไปจะทำให้กิจการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และอาจเป็นสาเหตุให้สูญหายได้ง่าย เครื่อง

ตกแต่งที่ราคาสูงจะสามารถสร้างภาพพจน์ให้กับองค์กรได้ แต่อย่างไรก็ตามการใช้เครื่อง ตกแต่งที่ราคาต่ำก็อาจจะทำลายภาพพจน์ขององค์กรได้

3) ความทนทาน เครื่องตกแต่งที่มีอายุใช้งานระยะสั้น กิจการจำเป็นต้อง ซื้อเครื่องตกแต่งชิ้นใหม่มาเปลี่ยน เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายใหม่ ดังนั้นกิจการควร พิจารณาถึงค่าใช้จ่ายด้วย

4) การประหยัดพื้นที่ สำนักงานส่วนใหญ่จะเผชิญกับปัญหาความคับแคบ ของสถานที่ เครื่องตกแต่งบางชนิดจึงต้องออกแบบพิเศษเพื่อให้เกิดการประหยัดพื้นที่

5) ความเสียหายจากอัคคีภัย การเลือกเครื่องตกแต่งสำนักงานจะต้อง พิจารณาว่าเครื่องตกแต่งนั้นๆ จะไม่เป็นสาเหตุหรือเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดอัคคีภัยได้

6) น้ำหนัก บ่อยครั้งที่จำเป็นต้องมีการย้ายเครื่องตกแต่งให้เหมาะสม เครื่องตกแต่งที่น้ำหนักเบาจะสะดวกในการเคลื่อนย้าย

7) ความสะอาด เครื่องตกแต่งที่ใช้อยู่ต้องพิจารณาด้านการดูแลรักษา และ การทำความสะอาดทั้งตัวเครื่องตกแต่ง และพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง

8) ความสะดวกสบายและการประหยัดแรงงานของพนักงาน พนักงานอาจ ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับเครื่องตกแต่ง ดังนั้นต้องคำนึงถึงความสะดวกและการประหยัดแรงงาน ในการใช้งานตลอดจนการบำรุงรักษาด้วย

9) การบำรุงรักษาเครื่องตกแต่ง ควรกำหนดแนวปฏิบัติในการบำรุงรักษา เช่น การรักษาความสะอาด การวางเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้เป็นระเบียบ จัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงานเพื่อความสะดวก

10) วัสดุ และอุปกรณ์ตกแต่ง จะต้องพิจารณาว่าจะใช้กระเบื้องเคลือบ กระเบื้องยาง กระเบื้องขัด หินอ่อนหรือหินแกรนิต หรือพรม นอกจากนี้จะต้องพิจารณาว่า เหมาะสมจะใช้เครื่องเสียง กระจกติดฝาผนัง โต๊ะ เก้าอี้ โคมไฟ ฯลฯ

2.5.4 สภาพแวดล้อมในการทำงานของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) (2550, หน้า 6) ได้กำหนดลักษณะ ของรูปลักษณ์ธนาคารซึ่งจะมีรูปลักษณ์ที่คล้ายคลึงกัน โดยจะแตกต่างกันตามขนาดของสาขา เป็นการแบ่งพื้นที่ทำงานออกเป็นสัดส่วนตามรูปแบบการให้บริการลูกค้า เพื่อความคล่องตัวของ ผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการได้อย่างชัดเจน บรรยากาศภายในธนาคารจะมีการควบคุมระบบ ถ่ายทอดอากาศ แสงสว่าง และอุณหภูมิในห้องที่เหมาะสม อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงานเป็น รูปแบบที่ทันสมัย และจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคาร และ ธนาคารมุ่งเน้นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการ ทำงาน สามารถรองรับธุรกรรมใหม่ๆ และปริมาณธุรกิจที่เพิ่มขึ้นในอนาคต และธนาคารให้ ความสำคัญกับระบบรักษาความปลอดภัยโดยการติดตั้งกล้องวงจรปิด มีตำรวจรักษาการณ์ ธนาคาร มีระบบป้องกันอัคคีภัยภายในอาคารให้แก่พนักงาน

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยอาจสรุปแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานดังนี้

- 1) ระยะเวลาเพียงพอในการปฏิบัติงาน/ดำเนินงานให้สำเร็จ
- 2) การจัดให้มีระบบถ่ายเทอากาศ แสงสว่าง สี อุณหภูมิในห้องทำงานที่เหมาะสมจะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
- 3) การสร้างแรงจูงใจในเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานสามารถทำได้ โดยการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องทุนแรง เครื่องสุขภัณฑ์อย่างเพียงพอ เป็นต้น
- 4) การจัดสำนักงานเพื่อให้บุคลากรภายในสำนักงาน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน
- 5) สภาพแวดล้อมในการทำงานควรมีระบบการรักษาความปลอดภัย เช่น ระบบป้องกันอัคคีภัยให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสม
- 6) ผู้บริหารควรกำหนดการออกแบบให้สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจ โดยพิจารณาถึงรูปแบบ สี และขนาดให้เหมาะสมกับสำนักงาน
- 7) ธนาคารให้ความสำคัญกับระบบรักษาความปลอดภัยโดยการติดตั้งกล้องวงจรปิด มีตำรวจรักษาการณ์ธนาคาร
- 8) การใช้อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงานเป็นรูปแบบที่ทันสมัย และจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของธนาคาร

จากทฤษฎีของเฮอริชเบิร์กหรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งปัจจัยจูงใจประกอบด้วย ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในส่วนของปัจจัยค้ำจุนซึ่งประกอบด้วยความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน นโยบายและการบริหารงาน ความมั่นคงในการทำงาน รายได้และสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นความต้องการภายในของแต่ละบุคคล หากได้รับการตอบสนองบุคคลย่อมเกิดความพึงพอใจและพร้อมที่จะอุทิศตนให้กับงาน ผู้บริหารควรที่จะนำปัจจัยจูงใจมาใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องตอบสนองปัจจัยค้ำจุนอันเป็นความต้องการภายนอกที่บุคคลต้องการเพื่อยังชีพให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมแก่ระดับความต้องการของแต่ละบุคคล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยขอนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

ชูศักดิ์ ศรีสูงเนิน (2540, บทคัดย่อ) ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) สภาพพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคมของเกษตรกรตำบล (2) ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบล (3) ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพพื้นฐานของเกษตรกรตำบล กับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบล (4) ข้อเสนอแนะและความต้องการในการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรที่รับผิดชอบตำบลปฏิบัติงานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 238 คน คัดเลือกโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multistage sampling) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้นำมาดำเนินการวิเคราะห์ โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ใช้ค่าร้อยละ จำนวนความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าไคสแควร์ ซึ่งผลการวิจัยคือ เกษตรตำบลส่วนใหญ่เป็นชาย มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี อายุเฉลี่ย 32.4 ปี เป็นบุคคลที่แต่งงานและอาศัยอยู่ด้วยกัน และมีภูมิลำเนาอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีระยะเวลารับราชการอยู่ในกรมส่งเสริมการเกษตรเฉลี่ย 10.2 ปี มีรายได้เฉลี่ยคนละ 11,455 บาทต่อเดือน และส่วนมากใช้รถจักรยานยนต์ในการเดินทางไปปฏิบัติราชการ เกษตรตำบลเกือบครึ่งมีบ้านเป็นของตนเอง ในส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบลอยู่ในระดับมากจำนวน 10 ปัจจัย ได้แก่ ความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหารงาน การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน สภาพการทำงาน การนิเทศงาน และความมั่นคงของงาน และปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบลอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่ และเงินเดือน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสภาพพื้นฐานทางเศรษฐกิจ และสังคมของเกษตรกรตำบลกับปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ (1) ระดับอายุและระดับการศึกษาของเกษตรกรตำบลมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ (2) ระดับอายุของเกษตรกรตำบล ไม่มีความสัมพันธ์กันกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน และความมั่นคงของงาน (3) ระดับการศึกษาของเกษตรกรตำบล ไม่มีความสัมพันธ์กันกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน เงินเดือน และความมั่นคงของงาน (4) ระดับรายได้ของเกษตรกรตำบล ไม่มีความสัมพันธ์กันกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน เงินเดือน ความมั่นคงของงาน และความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ

บุญเลิศ สิริภัทรวิช (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยจูงใจในการทำงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรที่ทำงานกับคนพิการในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งทำการวัดปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านต่าง ๆ 10 ปัจจัย คือ ค่าตอบแทน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน โอกาสพัฒนาตนเอง โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา ลักษณะงานและความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน และวัดคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านต่าง ๆ 10 ด้าน ได้แก่ ผลตอบแทนที่เพียงพอ สวัสดิการที่ยุติธรรม สภาพที่ทำงานที่ปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความมั่นคงในอาชีพ สังคมสัมพันธ์ ลักษณะการบริหารงาน ภาวะอิสระจากงาน และความภาคภูมิใจในองค์กร ซึ่งผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ พบว่า (1) บุคลากรที่ทำงานกับคนพิการในหน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจด้านค่าตอบแทนสูงกว่าบุคลากรในหน่วยงานเอกชนแต่ไม่มีความแตกต่างระหว่างการให้ความสำคัญด้านอื่น ๆ (2) มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการให้ความสำคัญต่อ ปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงในงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความมั่นคงในอาชีพ และระหว่างการให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความมีชื่อเสียงของหน่วยงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความภูมิใจในองค์กร

ไพศาล อานามวัฒน์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังฆมณฑลจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจของครูในโรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑลจันทบุรีในปีการศึกษา 2542 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน และการนับถือศาสนา ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนคาทอลิก สังฆมณฑลจันทบุรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 10 ด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านผลตอบแทน และด้านนโยบายและการบริหาร เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน ขนาดของโรงเรียน และศาสนาพบว่า ครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน และด้านผลตอบแทนที่ไม่แตกต่างกัน ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้นโยบายและการบริหารที่ไม่แตกต่างกัน ครูที่นับถือศาสนาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแทบทุกด้านไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านผลตอบแทนที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ขวัญราตรี ไชยแสง (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและแรงจูงใจกับการดำเนินงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็น การวิจัยเชิงบรรยาย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และแรงจูงใจกับการดำเนินงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประชากรที่ศึกษา คือพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ในช่วงที่ทำการเก็บข้อมูลเดือนมกราคม พ.ศ. 2544 จำนวน 145 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วยแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามเรื่องแรงจูงใจและการดำเนินงานของพยาบาลวิชาชีพในโครงการพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล และหาความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์จำนวน 145 ฉบับ ได้รับกลับคืน 141 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่มีแรงจูงใจและการดำเนินงานในโครงการพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 70.21 และ 70.93 ตามลำดับ ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของพยาบาลวิชาชีพในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แผนกที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และการได้รับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ ส่วนสถานภาพสมรสของพยาบาลวิชาชีพ พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานของพยาบาลวิชาชีพในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล แรงจูงใจโดยรวม ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินงานของพยาบาลวิชาชีพในโครงการพัฒนา และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ข้อเสนอแนะจากการวิจัย คือผู้บริหารควรเสริมสร้างแรงจูงใจของพยาบาลวิชาชีพในการดำเนินงาน ในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อประสิทธิผลของการดำเนินงานในโครงการดังกล่าวอันจะนำไปสู่คุณภาพบริการต่อไป

วลัยลักษณ์ คำเพ็ญ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร: กรณีศึกษาธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตลอดจนศึกษาทัศนคติของพนักงานธนาคารที่มีต่อสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ และปัญหาอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร้อยละ 82.5 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี และ เป็นพนักงานประจำถึงร้อยละ 80 และไม่มีรายได้อื่นๆ นอกเหนือจากได้รับจากธนาคาร ถึงร้อยละ 75

(2) แรงจูงใจของพนักงานในด้านนโยบายของหน่วยงาน ส่วนใหญ่พนักงานจำนวนร้อยละ 55.20 เห็นด้วยว่า ธนาคารมีนโยบายและจัดท่าระเบียบคู่มือใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ทำให้การปฏิบัติงานคล่องตัว (3) แรงจูงใจของพนักงานในด้านการบริหาร ส่วนใหญ่พนักงานจำนวนร้อยละ 59.5 เห็นด้วยว่าได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ (4) แรงจูงใจของพนักงานในด้านการบังคับบัญชา ส่วนใหญ่พนักงานร้อยละ 52.97 เห็นด้วยว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ขอคำแนะนำ ช่วยเหลือ ในการทำงานตลอดเวลา (5) แรงจูงใจของพนักงานในด้านสภาพการทำงาน ส่วนใหญ่พนักงานร้อยละ 54.37 เห็นด้วยว่ามีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถ (6) แรงจูงใจของพนักงานในด้านอัตราค่าจ้าง และความมั่นคง ส่วนใหญ่พนักงานร้อยละ 35.20 ไม่แน่ใจ (7) แรงจูงใจของพนักงานในด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เช่น ด้านความสำเร็จ ความก้าวหน้าในการทำงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนใหญ่พนักงานร้อยละ 57.0 มีความเห็นในระดับที่เห็นด้วย

วารภรณ์ รัตนอาษาไพบ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (ศึกษาเฉพาะนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (ศึกษาเฉพาะนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี) ผลการวิจัยพบว่า (1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อยู่ในระดับปานกลาง (2) พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานและสภาพการทำงาน ด้านผลตอบแทนที่ได้รับ ด้านความมั่นคง ด้านความเจริญก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ด้านองค์กรและการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับ 0.05 (3) พนักงานที่มีภูมิลำเนาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับ 0.05 (4) พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานและสภาพการทำงาน ด้านผลตอบแทนที่ได้รับ ด้านความมั่นคง ด้านความเจริญก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และด้านทั่วไป แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.05 (5) พนักงานที่มีระดับอายุต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานและสภาพการทำงาน ด้านผลตอบแทนที่ได้รับ ด้านความมั่นคง ด้านความเจริญก้าวหน้า และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.05 (6) พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในระดับ 0.05 (7) พนักงานที่ปฏิบัติงานใน

องค์กรที่มีขนาดต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงานและสภาพการทำงาน ด้านความเจริญก้าวหน้า และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.05 (8) พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานและสภาพการทำงาน ด้านผลตอบแทนที่ได้รับ ด้านความมั่นคง ด้านความเจริญก้าวหน้า และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.05 9) พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานและสภาพการทำงาน ด้านผลตอบแทนที่ได้รับ ด้านความมั่นคง ด้านความเจริญก้าวหน้า และด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ 0.05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ไฮซิงเกอร์ (Heisinger, 1994, p.291) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่กระตุ้นให้ครูอยากทำงาน เพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือปัจจัยภายใน โดยเรียงตามลำดับความสำคัญคือ ปัจจัยความอยากพัฒนาตนเอง ปัจจัยความต้องการทางด้านสังคม ปัจจัยทางด้านร่างกาย ปัจจัยทางด้านสถานภาพ และสุดท้ายปัจจัยทางด้านความปลอดภัย

อาร์สลิ (Arasli, 2005, pp. 41-56) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพการบริการลูกค้าในธุรกิจธนาคารชาวไซปรัสกรีก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณภาพการบริการของลูกค้าธนาคารชาวไซปรัส กรีก และศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพการบริการ ความพอใจลูกค้าและการประชาสัมพันธ์ของธนาคารที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากการเข้าครอบครองกลุ่มสหภาพยุโรป (EU) โดยศึกษาจากมาตรวัดทางด้านบริการ (SERVQUAL) หลังจากการวิเคราะห์โดยการพรรณนา การวิเคราะห์แบบถดถอยเพื่อศึกษาถึงผลการกระทบของคุณภาพการบริการตามความพอใจลูกค้าทั้งหมด และมาตรวัดทางด้านบริการ เป็นการศึกษาการคาดหมายของลูกค้าที่มีต่อการบริการของพนักงานธนาคาร การตอบสนองรวมถึงการเอาใจใส่ ความเชื่อถือได้ที่มีผลกระทบต่อความพอใจลูกค้า การศึกษานี้จะช่วยธนาคารไซปรัส ประเทศกรีกสามารถปรับปรุงคุณภาพการบริการ การศึกษานี้จะเป็นข้อมูลในสำหรับธนาคารประเทศอื่นๆ ที่ต้องการพัฒนาระบบที่เป็นสิ่งจำเป็นของธนาคารทั้งหลาย

ซิมสัน และอีริค (Simpson & Eric, 2006, p.102) ได้ศึกษาเรื่องการตรวจสอบความพึงพอใจของพนักงาน การบริการลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า ในกลุ่มธนาคารรายย่อย ซึ่งมีเป้าหมายในการเพิ่มแรงจูงใจของลูกค้า คือ ความพึงพอใจของพนักงาน คุณภาพในการบริการลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจะช่วยให้ขยายพื้นที่การให้บริการได้มากขึ้น โดยการวิจัยครั้งนี้ ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 3 ตัว คือ ความพึงพอใจของพนักงาน

คุณภาพในการบริการ และความพึงพอใจของลูกค้า ในกลุ่มธนาคารรายย่อยขนาดกลาง ข้อมูลการสุ่มตัวอย่าง ในช่วงเวลาเดียวกัน ใน 137 สาขา โดยใช้การวิเคราะห์สถิติถดถอย วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ พบว่า ผลการวิเคราะห์ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างตัวแปร

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่าการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีหลากหลายปัจจัยด้วยกันไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับตัวปฏิบัติหรือพนักงาน และปัจจัยภายนอกที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่นอกเหนือจากการควบคุมไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อม สภาพปัจจุบัน ปัญหา สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองล้วนต่างก็ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาตามทฤษฎีของเฮอริชเบิร์กเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ประการ คือ ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามการจัดแหล่งที่มาของความไม่พึงพอใจ อาจไม่สามารถสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความอยากทำงานเสมอไป และหากต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัตินั้น ควรจะคำนึงถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล ซึ่งจะสามารถทำได้โดยการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อสร้างให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี