

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการชำระรักษาบุคลากร: ศึกษาเฉพาะกรณี การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการชำระรักษาบุคลากร แบ่งได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
  - 1.1 ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
  - 1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
  - 1.3 ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการชำระรักษาบุคลากร
  - 2.1 แนวคิดด้านผลตอบแทน
  - 2.2 แนวคิดด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
  - 2.3 แนวคิดด้านหน้าที่รับผิดชอบ
  - 2.4 แนวคิดด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ
  - 2.5 แนวคิดด้านการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์
  - 3.2 ทฤษฎีแรงจูงใจและการจูงใจ
  - 3.3 ทฤษฎี ERG และ Elderfer (ERG theory)
  - 3.4 ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (learned needs theory)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวความคิด

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management--HRM) ได้รับความสนใจจากทั้งนักวิชาการและผู้นำไปปฏิบัติใช้จริงตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 และเป็นที่ยอมรับมนุษย์ในองค์กรว่าเป็นผู้มีความรับผิดชอบ และมีความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในตัวเอง หน้าที่หลักของผู้บริหารจึงเป็นการนำศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีส่งเสริมให้กำลังใจและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกระตุ้นให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2547, หน้า 2)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารภายในองค์กร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม ในส่วนของการจัดคนเข้าทำงานนั้น ได้มีการพัฒนาขึ้นเป็นศาสตร์ทางวิชาการที่เรียกว่า การบริหารงานบุคคล (personal management or personal administration) และการพัฒนา ต่อเนื่องมาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) โดยได้รวม การพัฒนา (development) การประเมินผลพนักงาน (employee appraisal) การชำระรักษา (maintenance) การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) และการจูงใจในการทำงานด้วยวิธีต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อองค์กร และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีความสำคัญในการค้นหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ามาทำงานกับองค์กร มุ่งพัฒนาเพื่อการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์นั้นมุ่งมั่นทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์กร (วิชัย โถสุวรรณจินดา, 2547, หน้า 1)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่จำเป็นต้องมองถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ต้องเตรียมการป้องกันและการแก้ไขปัญหาล่วงหน้า สิ่งที่ทำทลายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตสามารถแยกเป็น 4 ด้าน คือ การเป็นโลกาภิวัตน์ สิทธิของพนักงาน การประเมินผล และการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน และบทบาทที่เปลี่ยนแปลงของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

### ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยขอเสนอความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

สารานุกรมไทย (2552, หน้า 58) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) หมายถึง การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด ในองค์กร นั่นคือ บุคคลที่ทำงานทั้งกรณีทำงานรวมกันและกรณีที่ทำงานคนเดียว เพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใด ๆ กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภทและขนาดของแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้น จะมากขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจเองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ด้วยว่าสำคัญยิ่งขนาดน้อยเพียงใด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทั้งทฤษฎีในเชิงวิชาการและแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

Gary (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 18) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการให้ได้มา การฝึกอบรม การประเมินและการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงาน และให้ความสนใจในเรื่องแรงงานสัมพันธ์สุขภาพ และความปลอดภัย (Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns)

Raymond et al. (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 18) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และระบบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทศนคติ และผลการปฏิบัติงาน (human resource management refers to the policies, practices, and system that influence employees behavior, attitudes, and performance)

Chemers (อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2552, หน้า 109) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการวางแผนนโยบายโครงการอันเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่จะนำ มาใช้งาน ในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน ให้ความสำคัญในคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ การฝึกอบรมและการพัฒนา การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบความเป็นผู้นำในองค์กร ตลอดจนการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Etzioni (อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2552, หน้า 108) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ศิลปะในการแสวงหาบุคลากร คัดเลือกบุคลากรพัฒนาและรักษาบุคลากรไว้ โดยให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะสามารถใช้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วยกระบวนการกลุ่มตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ปัจจัยการบริหารอย่างประหยัดที่สุด

ซัชซัย พันธุ์เกตุ (2552) ได้มีการออกแบบโครงสร้างของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องกำหนดไว้กับคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างดี หรือควรกำหนดไว้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาสั่งการของผู้บริหารระดับสูงแต่ละองค์กร เพื่อที่จะทำให้สายการบังคับบัญชาสั้นลง แนวทางที่ควรจะดำเนินการ หากเป็นธุรกิจภาคการผลิต ซึ่งมีผู้จัดการ โรงงานเป็นผู้บริหารสูงสุด ก็ควรที่จะออกแบบโครงสร้างงานทรัพยากรมนุษย์ ได้รายงานตรงต่อผู้จัดการ โรงงานนั้น ๆ จึงจะทำให้ประสิทธิภาพการบริหาร ได้ดียิ่งขึ้น แต่ก็ยังมีสถานประกอบการบางแห่งซึ่งฝากงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้กับส่วนงานอื่น ๆ ได้แก่ ฝ่ายลงบัญชี ฝ่ายธุรการ เป็นต้น

ณัฐพันธ์ เชนรันทน์ (2549, หน้า 18 ) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และ/หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพ



ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพึ่งพาการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

นางนุช โถสุวรรณจินดา (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 17) สรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหามนุษย์มาปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ

พยอม วงศ์สารศรี (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 17) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีที่ทำให้สมาชิกในองค์การ ที่ต้องพึ่งพาการทำงานด้วยเหตุทวิพลาภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

วิชัย โถสุวรรณจินดา (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

สุนันทา เลานันทน์ (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 17) ได้กล่าวสรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการตัดสินใจละการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการต่างที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับ สุขภาพและความปลอดภัยพนักงานและแรงงาน-สัมพันธ์ การพัฒนาองค์การตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์



สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า กระบวนการทางการบริหารขององค์กรเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งพนักงานที่ดี มีคุณสมบัติตรงตามท้องเคการต้องการ ส่งเสริมพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ตลอดจนการธำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีอยู่ขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เป็นการบริหารที่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ ส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนธำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงานขององค์กร เพื่อให้พนักงานทำงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

### **วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์**

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตและมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการ คือ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2547, หน้า 2)

1. ความต้องการขององค์กร ซึ่งมีส่วนทำให้องค์กรเจริญเติบโตก้าวหน้า มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยกลไกวิเคราะห์งาน การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อให้องค์กรได้คนที่ดีที่สุดเข้ามาทำงาน

2. ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถตอบสนองความต้องการต่างของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องของการดำรงชีวิต การมีความมั่นคง ความรู้สึกปลอดภัย การได้รับการยอมรับ การประสบความสำเร็จโดยใช้กลไกขึ้นค่าจ้าง การให้ตำแหน่ง การแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ การจัดกิจกรรมสังคม การทำงานร่วมกัน เป็นต้น

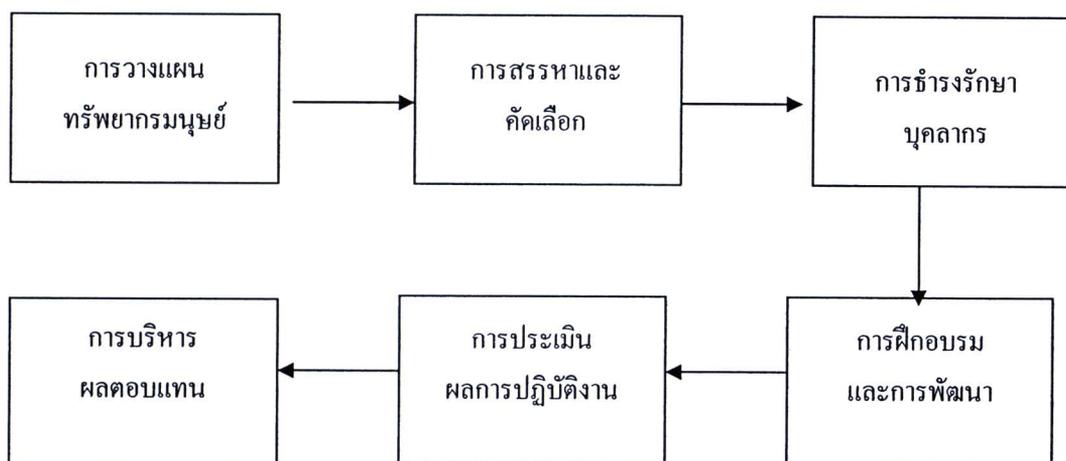
วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความสามัคคี และร่วมแรงร่วมใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

เพื่อให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง การทำงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

### กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยงานหลัก 6 งาน ได้แก่ (พัชสิริ ชมพุกำ, 2552, หน้า 158)

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและคัดเลือก ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุ
3. การธำรงรักษาบุคลากร
4. การฝึกอบรมและพัฒนา
5. การประเมินผลปฏิบัติงาน
6. การบริหารผลตอบแทน



ภาพ 1 กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ที่มา. จาก กลยุทธ์ชนะการเปลี่ยนแปลง: 24 แนวทางในการบริหารทีมท่ามกลางภาวะวิกฤต (หน้า 158), โดย พัทสิริ ชมพุกำ, 2552, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

### สรุปการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคของการแข่งขันในแต่ละองค์กรจะต้องมีการปรับตัวเป็นอย่างมาก เนื่องจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพของแต่ละองค์กรก็จะต้องมีการพิจารณาในส่วนของโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสมตามสถานการณ์ การสร้างรากฐานขององค์กรจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงในส่วนของ Job Analysis, Job Specification และ Job Description ที่สอดคล้องกับขีดความสามารถหลักขององค์กร (core competency) การพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์โดยการใช้โครงข่าย Internet ให้มากขึ้นตลอดจนการคัดเลือกให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ขีดความสามารถสูงขึ้นในระดับที่คู่แข่งตามไม่ทัน ถึงแม้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนในสินทรัพย์ที่มองไม่เห็นและไม่สามารถระบุผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในระยะเวลานั้นรวดเร็ว จำเป็นต้องใช้เวลาพิสูจน์ชี้วัดประสิทธิภาพจากการพัฒนาในอนาคตก็ตาม การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้สึกเริ่มสร้างองค์กรให้มากขึ้น องค์กรไม่ควรที่จะปฏิบัติตนให้สูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถสูงไปจากองค์กร การนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคัดเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการ และบ่งบอกถึงความเป็นสากลขององค์กรได้เป็นอย่างดีจึงจะสามารถทำให้ประสิทธิภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดียิ่งนัก

### แนวคิดเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี (2552, หน้า 218-219) ได้ให้ความคิดในการธำรงรักษาบุคลากรว่า การธำรงรักษาทำให้องค์กรไม่สูญเสียคนดีความสามารถไป ทั้งนี้เพราะคนเป็นกำลังงานที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กร ถ้าองค์กรจัดกิจกรรมธำรงรักษาเป็นอย่างดีคนงานย่อมจะได้รับความปลอดภัยทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตเป็นการส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรละเลยเรื่องการธำรงรักษาไปพนักงานย่อม

แสวงหาลู่ทางใหม่ที่สามารถคุ้มครองเขาได้ ซึ่งสิ่งนี้เป็นไปตามธรรมชาติมนุษย์ ที่ต้องการให้ตนมีความมั่นคงปลอดภัย (safety need) หรือไม่เช่นนั้นแล้ว ถ้าพนักงาน ต้องประสบอันตรายใด ๆ องค์กรต้องหากคนมาแทนนับว่าเป็นการเสียเวลาแก่องค์กร เป็นอย่างมาก

การชำระรักษาช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สายตาบุคคลภายนอก คนทั่วไปในสังคมจะรับรู้ว่าคุณการนี้ยอมรับแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ มองมนุษย์ เป็นมนุษย์ที่ควรเอาใจใส่ ไม่ใช่มุ่งใช้แรงงานเมื่อเขายังอยู่ในสภาพที่ทำได้ แต่ได้หา มาตรการที่ป้องกันให้พนักงานได้รับความปลอดภัยและหาทางช่วยเหลือ เมื่อความ ไม่ปลอดภัยเกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การชำระรักษาพนักงานส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศชาติ เพราะคนงานไม่มี ปัญหาการประท้วงหรือการเรียกร้องในสิ่งที่องค์กรไม่ได้จัดความคุ้มครองและช่วยเหลือเขาขณะที่ปฏิบัติงานด้วยเหตุดังกล่าวการชำระรักษาจึงเป็นกิจกรรมที่องค์กร จำเป็นต้องจัดขึ้นเพราะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อองค์กร

การชำระรักษาบุคลากรนั้นเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากอัตราการลาออก ที่สูงจะทำให้บริษัทต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานทดแทน ดังนั้น การชำระ รักษาพนักงานที่ดีนั้น ต้องทำให้เห็นว่าพนักงานมีความสำคัญกับองค์กร และให้เค้า ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ก็จะสามารถทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน และมั่นคง

### **หลักการชำระรักษาพนักงาน**

ซัชซัย พันธูเกตุ (2552) ได้กล่าวถึงหลักของการชำระรักษาพนักงานเป็นเรื่อง ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่พนักงาน องค์กรควรจะดำเนินการ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้พนักงานมีเจตคติที่ดี ซึ่งจะเกิดผลดีย้อนกลับมาสู่ องค์กร ซึ่งการดำเนินงานองค์กรนั้นควรยึดหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. หลักความเสมอภาค การให้สิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมกันได้ ให้มากที่สุด ไม่ควรแบ่งชั้นมากเกินไปจนเกิดความขัดแย้ง

2. หลักสิทธิประโยชน์ หมายถึง สิทธิประโยชน์ที่พนักงานได้รับจะให้ผลประโยชน์แก่องค์กรและพนักงาน โดยส่วนตัว

3. หลักการจูงใจ หมายถึง การให้สิทธิประโยชน์นั้น จะต้องตรงกับความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ หรือสิ่งที่ให้ แก่พนักงาน นั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายที่จะจูงใจให้พนักงาน ลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดี ต่อทั้งองค์กรและพนักงานเอง

4. หลักการตอบสนองความต้องการ หมายถึง ที่องค์กรจะมอบ ผลประโยชน์และบริการให้แก่พนักงาน จะต้องเอื้ออำนวยต่อความสะดวก และเกื้อกูลแก่พนักงานอย่างแท้จริงมิฉะนั้นจะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ

5. หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดให้ผลประโยชน์แก่พนักงานจะต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่องค์กร และพนักงานควรจะได้รับนั้นดีที่สุด รวดเร็วที่สุด แสดงประโยชน์ และลงทุนน้อยที่สุด

6. หลักความพึงพอใจ เพื่อการธำรงรักษาพนักงาน หมายถึง การที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงาน คือ ความพอใจ ต่อนายโดยตรง ความพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพอใจต่อค่าตอบแทน ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน

สมคิด บาง โม (2551, หน้า 156-157) การธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดและตลอดเวลาที่อยู่ก็ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การธำรงรักษานอกจากจะให้เงินเดือนและค่าจ้างแล้วยังต้องอาศัยสิ่งจูงใจที่สำคัญอีก 5 ประการดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ ค่าชมเชย การเพิ่มเงินเดือนกรณีพิเศษ โบนัส เบี้ยขยัน เงินส่วนแบ่งกำไร และการให้ถือหุ้นในบริษัท

2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นวัตถุ ได้แก่ ให้โอกาสมีชื่อเสียง อำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้า และมีโอกาสทางการศึกษา

3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งเกี่ยวกับวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะทำงานเหมาะสมกับตำแหน่ง วัตถุอย่างอื่นที่แสดงถึงความดีความชอบ การให้สวัสดิการต่าง ๆ ตามความจำเป็น

4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น บรรยากาศในการทำงาน ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีความสามัคคี มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันทั้งด้านสังคม และเศรษฐกิจ และการศึกษา

5. การบำรุงขวัญหรือสร้างกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความรัก และความผูกพันกับองค์กร ที่เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมสำคัญในการสร้างชื่อเสียงกำไรให้แก่องค์กร เมื่อองค์กรมีความมั่นคงพนักงานจะยังมีกำลังใจในการทำงานมากตามไปด้วย

สรุปได้ว่า หลักการธำรงรักษาบุคลากร คือ การธำรงรักษาบุคลากรไว้ให้คงอยู่กับองค์กรนานนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง เช่น สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล โบนัส รวมไปถึงการทำให้พนักงานรู้สึกอยู่กับองค์กรของเราไปนาน ๆ

#### **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการธำรงรักษาพนักงาน**

การธำรงรักษาพนักงานมีคุณค่าเป็นพิเศษทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดี ความสามารถ และความชำนาญชัดเจนเพิ่มจำนวนมากขึ้นอยู่เรื่อย ๆ ลดอัตราการเข้าออกงาน ทำให้ไม่ต้องมีภาระในการสอนงานพนักงานใหม่ เกิดทีมงานที่มั่นคงมีความรักความผูกพัน และเข้าใจกัน พนักงานที่มีลักษณะในงานที่สูงสามารถช่วยแบ่งเบาหน้าที่งาน ในการปฏิบัติงานหรือมีปัญหาบ่อยมาก เพราะพนักงานจะมีความชำนาญมากกว่าพนักงานเข้าใหม่ องค์กรจะเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง เพราะพนักงานที่รู้งานเป็นงาน มีความชำนาญสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา อันจะเป็นผลให้สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่าย ทำให้ไม่เกิดความติดขัดหยุดชะงัก งานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานที่ทำและรักองค์กร เป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีเพราะมีพนักงานที่ทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน แสดงให้เห็นว่า องค์กรให้ความสำคัญอยู่ที่ตีมีความอบอุ่นมั่นคง เป็นผลให้มีผู้ต้องการมาสมัครงานใหม่มาก โดยพนักงานเก่าช่วยแนะนำกันมา ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการธำรงรักษาบุคลากร 5 ด้าน ดังนี้ (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 9)

**แนวคิดด้านผลตอบแทน** ค่าตอบแทนไม่ว่าจะอยู่ในรูปของผลประโยชน์ เงินเดือน สวัสดิการ หรือความพึงพอใจ สำหรับอาชีพการทำงาน สิ่งที่มีความหมายสำหรับการทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

กึ่งพร ทองใบ (2545, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทน (compensation) ว่าหมายถึง รางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับโดยการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง (wage) เงินเดือน (salary) โบนัส (bonus) หรือรางวัลเหมาจ่าย (lump-sum payment) ผลประโยชน์อื่น ๆ (benefits)

#### **ความหมายของค่าตอบแทน**

Gary (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 270) กล่าวว่า ค่าตอบแทนพนักงาน หมายถึง รูปแบบต่าง ๆ ของการจ่ายค่าจ้างไปสู่พนักงาน ซึ่งเกิดขึ้นจากการจ้างงาน มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ประการแรก การจ่ายในรูปแบบของตัวเงินโดยตรง ในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งจูงใจ ค่าคอมมิชชั่น และโบนัส และประการที่สอง การจ่ายทางอ้อมในรูปของผลประโยชน์ด้านการเงิน คล้ายกับการจ่ายเบี้ยประกันชีวิตให้พนักงาน หรือการให้พักร้อน (employee compensation refers to all forms of pay or rewards going to employees and arising from their employment and it has two main components: direct financial payments in the form of wages, salaries, incentives, commissions, and bonuses, and indirect payments in the form of financial benefits like employer-paid insurance and vacations.)

สุดา สุวรรณภิญโญ (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 270) กล่าวว่า ค่าตอบแทน (compensation) หมายถึง การที่องค์กรจ่ายผลประโยชน์ให้แก่พนักงาน สำหรับการปฏิบัติงานที่ทำให้กับองค์กร ผลประโยชน์ที่องค์กรจ่ายให้ได้ทั้งในรูปตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่านายหน้า ค่าโบนัส สิ่งจูงใจและผลประโยชน์อื่น ๆ ส่วนค่าจ้าง (wage) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับโดยการคำนวณจากเกณฑ์ของระยะเวลา เช่นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ เป็นต้น พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานที่นิยมเรียกว่า พนักงาน คอปกน้ำเงิน (blue collar) มักจะได้ค่าจ้างเป็นรายชั่วโมง รายวัน สำหรับเงินเดือน (salary) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่บุคคลได้รับ ซึ่งเป็นรายเดือน พนักงานที่ทำงานภายในสำนักงานนิยมเรียกว่า พนักงานคอปกขาว (white

collar)

สมชาย หิรัญกิตติ (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 269) ให้ความหมาย การจ่ายค่าตอบแทนว่า เป็นรางวัลทั้งหมดซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับ การทำงาน ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ

อุทัย หิรัญโต (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 269) ได้อธิบาย ความหมายของการจ่ายค่าตอบแทนในแง่ของการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนว่า มองได้ หลายทัศนะ เช่น พิจารณาในทัศนะของนักสังคมวิทยา ค่าจ้างและเงินเดือน หมายถึง สิ่งตอบแทนจากการใช้แรงงานของบุคคลอันแสดงถึงฐานะทางสังคมเศรษฐกิจของตน กล่าวคือ ผู้ที่ได้รับค่าจ้างและเงินเดือนสูง ย่อมมีฐานะทางสังคมสูง และแสดงให้เห็นว่า บุคคลนั้นมีสถานภาพ (status) สูงกว่าผู้ที่ได้รับค่าจ้างเงินเดือนน้อย หากมองในทัศนะ ของนักจิตวิทยา ค่าจ้างและเงินเดือน คือ สิ่งที่กระตุ้นในการทำงาน หรือสิ่งที่สนอง ความต้องการของมนุษย์ ในทัศนะของนักเศรษฐศาสตร์ ค่าจ้างเงินเดือน จะเป็นรายจ่าย ต้นทุนของผู้จ้าง และในขณะเดียวกันก็เป็นรายได้ของผู้ทำงานด้วย

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นควรคำนึงถึงพนักงานในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส เพื่อเป็นการกระตุ้นแรงจูงใจ และเป็นขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์กรเราต่อไป

### **วัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน**

อนิวัช แก้วจางง (2552, หน้า 168) ได้ให้วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจัดการ ค่าตอบแทนบุคคลภายนอกอาจมองว่าเป็นเรื่องง่ายเพียงแต่กำหนดว่าองค์กรจะต้องจ่าย ให้ใครบ้าง เป็นจำนวนเท่าใดนั้น แท้จริงแล้วการจัดการค่าตอบแทนกลายเป็นเรื่องใหญ่ สำหรับหลาย ๆ องค์กรเนื่องจากมีความยุ่งยากซับซ้อนและยังมีผลกระทบต่อต้นทุน ในการดำเนินงาน ดังนั้นในการจ่ายค่าตอบแทนที่ถูกต้องจึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ในการจ่ายพบว่าวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดล้วนมีความใกล้เคียงกัน ดังนี้

1. มอบรางวัลให้กับพนักงานทุกคน อาจกล่าวได้ว่า เป็นวัตถุประสงค์แรกของการจัดการค่าตอบแทน โดยองค์กรจะกำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ตามความ จำเป็นและความเหมาะสม เช่น การจ่ายในรูปแบบเงินเดือน ค่าจ้าง ค่ารักษาพยาบาล โบนัส ค่าเช่าบ้านและค่าเช่ารถ

2. สร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลในองค์กร เมื่อพนักงานทำงานร่วมกับองค์กร เป็นเวลานานอาจไม่สามารถทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ความขัดแย้ง ปัญหาที่เกิดขึ้นจากงาน จากเพื่อนร่วมงาน และจากหัวหน้างาน เป็นต้น ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและท้อถอย โดยเฉพาะหากพบว่า เพื่อนร่วมงาน ได้รับเงินค่าตอบแทนมากกว่าตนเองแล้วยังทำให้เสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยอาจก่อปัญหาในการทำงานได้ง่าย องค์กรจึงต้องกำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เป็นรางวัลมอบให้กับพนักงานที่ได้ทำความดีความชอบให้แก่องค์กร

3. สร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลภายนอก ปัจจัยหนึ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กำลังแรงงานภายนอกองค์กรสนใจเข้าร่วมกับองค์กร คือ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่แต่ละองค์กรนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น จึงเป็นภาระหน้าที่ของนักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและสามารถลดต้นทุนขององค์กรได้

4. เพื่อการยอมรับองค์กร องค์กรแต่ละแห่งต้องการสร้างภาพพจน์ที่ดีในสายตาของบุคคลภายนอก การกำหนดค่าตอบแทนที่สูงขึ้นหรือดีกว่าคู่แข่งย่อมสามารถดึงดูดบุคคลให้อยากเข้ามาทำงานให้กับองค์กรมากขึ้น จึงพบว่าองค์กรที่จ่ายค่าตอบแทนสูงมักได้รับการยอมรับจากตลาดแรงงานว่า เป็นองค์กรที่ดี

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าองค์กรจะกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบใดและเพื่อวัตถุประสงค์ใดก็ตามพึงระลึกเสมอว่าค่าตอบแทนทุกรูปแบบล้วนมีผลต่อการดำเนินงานและการดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ ยังมีผลต่อการสร้างโอกาสในการคัดเลือกคนที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ค่าตอบแทนจึงช่วยในการสร้างผลประโยชน์สูงสุดทั้งต่อพนักงานและองค์กร

วิเชียร วิทษอุดม (2550, หน้า 150) ได้ให้วัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนไว้ว่า ระบบของการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีนั้นต้องมีวัตถุประสงค์ที่จะสามารถดึงดูดและจูงใจพนักงานสนใจทำงานในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุด และสามารถที่จะธำรงรักษาพนักงานให้อยู่ทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลาได้นานที่สุดและวัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทนควรต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรนั้น ๆ ด้วย วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนมีดังนี้

1. นโยบายส่งเสริมการปฏิบัติสำหรับองค์กร เพื่อดึงดูดคนที่มีความรู้ความสามารถในสาขาต่าง ๆ ในตลาดแรงงานให้มาทำงานกับองค์กรและการชำระรักษาพนักงานที่อยู่ในองค์กรไว้ โดยจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

2. จ่ายตามมาตรฐานแรงงานขั้นต่ำ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน อันเป็นการลดปัญหาความยุ่งยากที่เกิดจากพนักงาน เป็นการลดอัตราการลาออก การร้องทุกข์ ความวิตกกังวลอันเนื่องมาจากรายได้ที่ไม่เพียงพอแก่การครองชีพ

3. พนักงานจะต้องได้รับความเป็นธรรมทั้งภายในและภายนอก เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อันเนื่องมาจากการจัดการระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมและมีความเป็นธรรมในการกำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือน ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มกำลังความสามารถการทำงาน ก็จะเป็นไปอย่างราบรื่นมาหยุดชะงัก

4. ประสิทธิภาพของต้นทุนสำหรับองค์กร เพื่อควบคุมต้นทุนในการผลิต เพราะค่าจ้างและเงินเดือนเป็นต้นทุนการผลิตอย่างหนึ่ง การที่มีหลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนในแต่ละระดับหรือแต่ละประเภทของพนักงานก็จะสามารถทำให้องค์การมีหลักประกันได้ว่า องค์กรได้จ่ายค่าตอบแทนไปนั้นมีความคุ้มค่ากับผลงานที่พนักงานได้ทำให้องค์การ และยังทำให้องค์การสามารถคาดคะเนถึงรายได้และรายจ่ายได้เป็นการแน่นอน ก็จะเป็นผลให้เกิดความสะดวกในการจัดทำแผนงบประมาณประจำปี

วัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนต้องสามารถดึงดูดให้พนักงานสนใจทำงานในองค์กรของเรา ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบของ เงินเดือน โบนัส ค่ารักษาพยาบาล เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และชำระรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับเราตลอดไป

#### **หลักในการจ่ายค่าตอบแทน**

อนิวัช แก้วจันท (2552, หน้า 169-170) ได้ให้หลักการในการจ่ายค่าตอบแทนไว้ว่า นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์พึงระลึกเสมอว่าการจัดการค่าตอบแทนที่ประสบผลสำเร็จต้องก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร องค์กรจึงต้องกำหนดหลัก

ในการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการจัดการ โดยหลักการจ่ายค่าตอบแทนที่นักการจัดการทรัพยากรมนุษย์นำไปใช้ในปัจจุบัน ดังนี้

1. หลักความเพียงพอต่อการดำรงชีพได้อย่างภาคภูมิใจ เป็นหลักการแรกที่ต้องคำนึง องค์กรจำเป็นต้องสำรวจค่าตอบแทนที่องค์กรคู่แข่งจ่ายให้กับบุคคลในองค์กรเป็นระยะ ๆ เพื่อการกำหนดค่าตอบแทนขององค์กร ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ตลาดแรงงาน ค่าตอบแทนที่จะจ่ายต้องสามารถช่วยให้พนักงานสามารถมีชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุขและความภาคภูมิใจในชีพของตนเองเมื่อต้องพบปะหรือติดต่อกับสื่อสารกับสังคมภายนอก

2. หลักความยุติธรรม เป็นหลักในการจ่ายค่าตอบแทนที่องค์กรต้องคำนึงถึง เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนมีส่วนช่วยในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานอยู่ร่วมกับองค์กรได้นานที่สุดองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนในทุกฝ่ายงานอย่างเท่าเทียมกันด้วยการจ่ายค่าตอบแทนแต่ละตำแหน่งอย่างเท่าเทียมกัน หรือเรียกว่า “หลักความเสมอภาค (equity)” ความเสมอภาคอาจเป็นความเสมอภาคตามลักษณะงานที่ทำและตามอุปสงค์ของงานในตลาดแรงงานในปัจจุบัน

3. หลักความสามารถส่วนบุคคล เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถของแต่ละบุคคลในตำแหน่งหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ ความสามารถของพนักงานอาจขึ้นอยู่กับความรู้ประสบการณ์และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร องค์กรจึงต้องคิดหาวิธีการในการพัฒนาพนักงานในทุกตำแหน่งงานเพื่อช่วยให้เขาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลเชิงบวก

4. หลักความสามารถในการจ่ายขององค์กร โดยไม่ว่าองค์กรจะคำนึงหลักการใดก็ตามสุดท้ายต้องคำนึงถึงความสามารถขององค์กรได้ว่าในแต่ละปีมีผลประกอบการเป็นอย่างไรเพียงพอที่จะจ่ายเป็นค่าตอบแทนให้กับพนักงานหรือไม่ เนื่องจากค่าตอบแทนเป็นต้นทุนประเภทหนึ่งจึงต้องคิดอย่างรอบคอบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

5. หลักการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ เป็นหลักการที่องค์กรขนาดใหญ่นำมาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากองค์กรต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงจึงต้องกำหนดค่าตอบแทนที่สร้างความดึงดูดในตลาดแรงงานจึงจะทำให้สามารถแข่งขันได้

6. หลักเหตุผลอื่น ๆ เป็นหลักการจ่ายค่าตอบแทนของแต่ละองค์การพิจารณาต่าง ๆ กันตามความจำเป็น โดยทั่วไปองค์การจะพิจารณาปัจจัยเกี่ยวข้อง ได้แก่ ความสมดุล ความมั่นคง และการจูงใจ เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 240-241) หลักในการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อให้เป็นที่พอใจทั้งจากฝ่ายพนักงานและฝ่ายผู้ว่าจ้างและสร้างระบบความเป็นธรรมขึ้น ดังที่พูดว่า Equal Work Equal Pay ด้วยเหตุการจ่ายค่าตอบแทน จึงควรยึดหลักว่า

1. การจ่ายอย่างเป็นธรรม หมายถึง พนักงานทุกคนได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่าแรงงานหรืองานที่ทำ โดยการเปรียบเทียบกับความตั้งใจ ความพยายาม การอุทิศตนให้หน่วยงาน ตลอดจนความรู้ความสามารถของตน

2. การจ่ายอย่างเพียงพอ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับขั้นต่ำของค่าจ้างแรงงานที่กำหนดไว้กับสภาพแรงงาน เป็นการจ่ายให้เพียงพอกับการดำรงชีวิตตามอัตราภาพ รวมทั้งฝ่ายบริหารต้องปฏิบัติตามกฎแรงงานที่กำหนดไว้

3. การจ่ายอย่างสมดุล หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนรวมถึงผลประโยชน์และรางวัลอื่นอย่างเหมาะสม

4. การจ่ายที่เป็นต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ เป็นการจ่ายต้องไม่มากตามความสามารถของหน่วยงานนี้จะสามารถจ่ายให้ได้

5. การจ่ายต้องมีความมั่นคง หมายถึง การจ่ายให้อย่างสม่ำเสมอที่จะให้พนักงานมีความมั่นคงในรายได้

6. การจ่ายต้องจูงใจได้ หมายถึง การจ่ายค่าตอบแทนที่ใช้เป็นเครื่องล่อใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลงานดีขึ้น

7. การจ่ายต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย หมายถึง ฝ่ายบริหารยินดีจ่ายให้กับฝ่ายพนักงานก็มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย เป็นการคำนึงถึงประโยชน์ทั้งสองฝ่ายองค์การและพนักงาน

หลักในการจ่ายค่าตอบแทนนั้น ต้องเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน ต้องมีความเป็นธรรมแล้วควรได้รับการยอมรับทั้งสองฝ่าย ก็จะส่งให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**แนวคิดด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน** สภาพแวดล้อมในการทำงาน (job environment) คือ บรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ทีมงานสภาพการทำงานที่ดีและปลอดภัย การยืดหยุ่นเวลาทำงาน และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (กิ่งพร ทองใบ, 2545, หน้า 12)

สิรินดา ทวนสุวรรณ (2549, หน้า 8) สรุปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน หมายถึง สิ่งที่มีอิทธิพลในการทำงานของพนักงานของพนักงาน ประกอบด้วย

1. สภาพการทำงาน หมายถึง การทำงานในที่ที่มีแสงสว่างเพียงพอ การไม่มีเสียงรบกวนขณะทำงาน การระบายอากาศ การจัดบริเวณรอบอาคารสำนักงานความปลอดภัยในการทำงาน รวมถึงการมีวัสดุและสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานในการทำงานอย่างเพียงพอ

2. ความสัมพันธ์ที่ดีของเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานรวมถึงการปรึกษาในเรื่องส่วนตัว

3. ความสัมพันธ์ที่ดีของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การได้รับความสนใจในการสอนงาน และช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน รวมถึงไม่มีความขัดแย้งในเรื่องใด ๆ กับผู้บังคับบัญชา

4. ความคาดหวังต่อองค์กรหมายถึง ความคิด ความเชื่อว่าองค์กรจะสามารถตอบสนองความต้องการแก่ตนในด้านต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน ด้วยความยุติธรรมในเรื่องการได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงาน

5. ความรู้ว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร หมายถึงการได้รับการยอมรับจากองค์กรว่าคุณมีความรู้ความสามารถ มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และงานของคุณมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวต่อองค์กร

ในการบริหารงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้บุคลากรมีความทุ่มเทและตั้งใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานก็คือ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมที่ตนทำงานอยู่ ซึ่งความพึงพอใจของบุคลากรนั้นมีหลายระดับที่จะสามารถ

ก่อให้เกิดความพึงพอใจจนกลายเป็นความจงรักภักดีและกระตือรือร้นมีความซื่อสัตย์ ก็จะกลายเป็นพลังที่ทำให้เกิดความทุ่มเทในการทำงานจนเกิดมีผลผลิตที่มีคุณภาพ ตามที่องค์กรต้องการ

**ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน** นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานไว้หลายท่านซึ่งผู้วิจัยรวบรวมได้ดังนี้

อมรรัตน์ สว่างอารมณ์ (2549) ได้ให้ความหมายว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวพนักงานในขณะที่ทำงาน เช่น หัวหน้าผู้ควบคุมงาน เพื่อนร่วมงาน เครื่องจักรเครื่องกล เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ อากาศที่หายใจ แสงสว่างเสียง ความสั่นสะเทือน รังสีความร้อน ความเย็น การถ่ายเทอากาศ ก๊าซ ไอสาร ฝุ่นละออง ควัน และสารเคมีอื่น ๆ

Moos (อ้างถึงใน วิภาวี สิทธิวัง, 2549) ได้ให้ความหมายว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่รวมเป็นบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน การนิเทศงาน สายการบังคับบัญชา ความมีอิสระในการทำงาน แรงกดดันในการทำงาน การควบคุมงาน นวัตกรรม ความชัดเจนในงาน และสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็น โต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์ในสำนักงานต่าง ๆ รวมไปถึงผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งถ้าบรรยากาศในการทำงานที่ดี ย่อมทำให้พนักงานมีสุขภาพจิตที่ดีตามไปด้วย

### **ประเภทของสภาพแวดล้อม**

นพคุณ (อ้างถึงใน สวรรัตน์ สวชนไพบูลย์, 2548) ได้แบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมทั่วไปได้เป็น 2 สภาวะ คือ

1. สภาวะทางกายภาพ (physical conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่อาจบันดาลให้บุคคลเกิดความพอใจ หรือเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานได้เสมอ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 พื้นที่และที่ตั้งของโรงงาน โรงงานที่อยู่ไกลตัวเมืองควรมีที่พักอาศัยให้คนงานเพราะจะทำให้ไม่เกิดความเหนื่อยล้าในการเดินทาง และความแปรปรวนของสิ่งแวดล้อม มีความปลอดภัย และมีการคมนาคมสะดวก โดยเฉพาะโรงงานที่ต้องทำงาน

ตลอด 24 ชั่วโมง

1.2 พื้นที่และบริเวณภายในโรงงาน ควรมีการจัดขอบเขตที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย มีเครื่องหมายต่าง ๆ แสดงเส้นทางเดิน เขตอันตราย เขตห้ามเข้า ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานง่าย สะดวก สวยงาม สะอาด ตลอดจนที่นั่งทำงานเป็นสัดส่วน และควรมีห้องพักผ่อนห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องส้วมที่ถูกละอุนามัย

1.3 สภาพแวดล้อมในห้องทำงาน ในส่วนสายการผลิตเป็นที่วางเครื่องจักร ในการผลิตในส่วนนี้การจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม โดยจัดวางเครื่องจักรและเครื่องมือให้สะดวก และเหมาะสมในการใช้ นับเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงาน มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี มีความพร้อมที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ หากสภาพห้องไม่มีระเบียบ ของใช้ต่าง ๆ วางทิ้งเกะกะอยู่ไม่เป็นที่เมื่อจะหยิบใช้ ก็หาไม่พบ และไม่สะดวกในการทำงาน ซึ่งเป็นผลที่จะทำให้ผลผลิตลดลงได้เช่นกัน

1.4 เสียง เสียงกับประสิทธิภาพของการทำงานเป็นสิ่งที่ต้องคำนึง เสียงที่ดัง ย่อมทำลายการทำงานที่ต้องการสมาธิ เสียงที่ดังก่อให้เกิดความน่ารำคาญ เป็นการรบกวนการสื่อสารขัดจังหวะในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามมนุษย์มีความแตกต่างกัน การรับรู้เรื่องเสียงก็อาจแตกต่างกันไปด้วยเสียงสูง เสียงต่ำจะรบกวนคนงานมากกว่า เสียงระดับปานกลาง

1.5 คนตรี เสียงดนตรีที่ไพเราะมีจังหวะพอเหมาะ ไม่เฉื่อยชา และไม่รุ่มร้อนเกินไปได้นำมาใช้ในโรงงานด้วยเหตุผลที่ว่าเสียงดนตรีที่ให้ทัศนคติและขวัญของ คนงานดีขึ้น และทำงานได้เต็มความสามารถ อย่างไรก็ตามเรื่องของเสียงดนตรีที่กล่าวมายังไม่มีใครทำ การศึกษาในเรื่องนี้ได้ผลอย่างชัดเจน ดังนั้นจึงเป็นเพียงการคาดหวังว่าคนตรีจะทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น

1.6 แสงสว่าง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการทำงานที่ทำให้เกิดความปลอดภัย ในขณะที่ทำงานและเป็นผลต่อเนื่องต่อสภาพสายตา แสงสว่างน้อยทำให้ต้องเพ่งสายตามาก ในที่สุดกล้ามเนื้อตาจะเกิดความเมื่อยล้าได้ พบว่า แสงและการเลือกใช้ชนิดของแสง มีผลต่อการผลิต ตลอดจนความเข้มของแสงที่ใช้ในโรงงานจะแตกต่างกันไปตามอายุของ คนงานและชนิดของงานที่ทำ และนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมยังได้เน้นถึงแสงสว่าง ในองค์ประกอบของความสว่างว่า ในการทำงานควรคำนึงถึงความเข้ม การกระจายของ

แสง ความพร่าของสายตา และแหล่งกำเนิดของแสงที่ใช้กันตามบ้านเรือนสำนักงาน และโรงงาน ซึ่งแหล่งกำเนิดของแสงแต่ละแหล่งจะให้ผลดีผลเสียแตกต่างกันไป

1.7 สีสมีประโยชน์ในสถานที่และวัตถุต่าง ๆ สี ทำให้เกิดได้ทั้งความสุขและความทุกข์ถ้าพูดถึงการทำงานแล้วสีจะช่วยให้คนงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดความตื่นตาตื่นใจ ทำให้เกิดความดีและความปรารถนาที่เข้าทำงานในสถานที่แห่งนั้น การทาสีเครื่องจักรและอุปกรณ์เป็นส่วนของการป้องกันภัย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าสีสามารถเพิ่มผลผลิตได้ ลดอุบัติเหตุและความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นกับคนงานได้

1.8 การถ่ายเทอากาศ การทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปแล้วอุณหภูมิเป็นตัวประกอบที่รู้สึกได้ง่ายที่สุด เพราะถ้าอุณหภูมิร้อนเกินไปอารมณ์จะหงุดหงิด โกรธง่าย ขาดสมาธิในการทำงานและจะทำให้ร่างกายพยายามปรับตัวให้อุณหภูมิภายในลดลง จะมีการเต้นของหัวใจเร็วขึ้นจนกว่าอุณหภูมิของร่างกายคงที่ และปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ แต่ถ้าปรับไม่ได้จะก่อให้เกิดอันตรายเช่น ปวดศีรษะ ตาลาย และหมดสติ

1.9 การหยุดพักระหว่างงาน ในการทำงานทั่วไปในห้องปฏิบัติการและในโรงงานพบว่า การที่คนงานได้หยุดพักระหว่างเวลาทำงานจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น เพราะจะทำให้คนงานได้เปลี่ยนพฤติกรรมที่กระทำอย่างซ้ำซาก ลดความเมื่อยล้าเบื่อบ่าไหล่ได้ และเมื่อได้เริ่มทำใหม่ก็จะรู้สึกว่ามีพลังมากขึ้น

2. สภาพทางจิตวิทยา (psychological conditions) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคล ประกอบด้วย

2.1 พฤติกรรมจากการวิจัยพบว่าผลผลิตจะเพิ่มขึ้นมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำ เช่นกัน ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมเป็นที่พึงปรารถนาแล้วคนงานจะสนใจและมีกำลังใจที่จะทำงานที่เขารับผิดชอบ รวมถึงการให้ความเป็นกันเองตามสมควร มีความยืดหยุ่นและให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็น

2.2 การนิเทศงาน หมายถึง การสอนงานให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งต้องมีอยู่เสมอการนิเทศงานที่ดีนั้นจะมีประสิทธิภาพอย่างมากต่อการทำงาน เพราะจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเอาจริงเอาจังและมีความศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชา การบริหาร

การปกครองที่ง่ายขึ้น ทำให้บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในการทำงานตลอดจนเพื่อนร่วมงานมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี

2.3 ความอิสระในการทำงาน คือ การไม่ต้องให้หัวหน้ามาควบคุมดูแลสั่งการอยู่ตลอดเวลาทั้ง ๆ ที่การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมจะต้องควบคุม แต่คนงานก็จะมีความรู้สึกไม่พอใจและอึดอัด การให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานที่ทำของพนักงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจะให้มีความสำคัญด้วย

2.4 โอกาสก้าวหน้า เมื่อทุกคนทำงานก็คาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้า ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจและสังคม หรือความก้าวหน้าทางวิชาการก็ตาม และถ้าเขารู้ว่ามีโอกาสนั้นก็ทำงานหนักและปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา แต่ถ้าทำแล้วไม่ได้รับความก้าวหน้าเขาก็มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงาน

2.5 ความเสมอภาคและยุติธรรม คนทุกคนต้องการความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม ดังนั้นคนงานทุกคนควรได้รับการพัฒนาในสิ่งเหล่านี้จากผู้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนต่าง ๆ สวัสดิการ การให้รางวัล เมื่อพนักงานปฏิบัติงานดีการลงโทษตามความเหมาะสมเมื่อทำผิด โดยหลีกเลี่ยงการพิจารณาความดีความชอบที่ใช้ความสนิทสนมหรือความเป็นญาติ ควรพิจารณาจากผลงานที่ทำจริง ๆ

2.6 ความมั่นคงในอาชีพ เมื่อบุคคลกระทำงานใด ๆ ก็ตามย่อมมีความปรารถนาที่จะกระทำด้วยความมั่นคง ไม่อยากโยกย้ายหรือเปลี่ยนงานบ่อย ๆ ดังนั้นถ้าคนงานมีความมั่นใจในความมั่นคงต่องานที่ทำอยู่แล้ว ผลงานที่ทำก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น จึงควรมีหลักประกันต่อความมั่นคงในการทำงานทั้งปัจจุบันและอนาคต มีสวัสดิการที่ดีขณะทำงานอยู่เมื่อเกิดอุบัติเหตุและเมื่อเกษียณอายุให้แก่คนงานและครอบครัวตามความเหมาะสม

2.7 การสนับสนุนให้กำลังใจการให้การสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถือว่าเป็นจิตวิทยาที่สำคัญ ซึ่งเป็นการช่วยให้คนงานมีความกล้าที่จะเผชิญ หรือมีความเชื่อมั่นว่าเขาสามารถดำเนินการปฏิบัติงานได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์อย่างเหมาะสม

2.8 ความปลอดภัย บุคคลที่เข้ามาทำงานย่อมต้องการความปลอดภัยในการทำงาน ถ้าเขาได้รับความปลอดภัยในการทำงาน มีสวัสดิการป้องกันอุบัติเหตุที่จะเกิด

จากการทำงาน คนงานก็จะไม่มีความวิตกกังวลกับภัยต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นและเขาก็จะทำงานด้วยความพึงพอใจ

2.9 แรงจูงใจ องค์การจะต้องจัดสิ่งแวดล้อมให้ท้าทายคนในการทำงาน เช่น เพิ่มค่าจ้างยกย่องชมเชย ให้รางวัล เลื่อนตำแหน่งและพยายามค้นหาบุคคลที่มีลักษณะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงแล้วพยายามแสดงให้เป็นแบบอย่างให้คนอื่นเห็นและปฏิบัติตามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในบรรดาคนงานที่ตั้งใจปฏิบัติก็จะเพิ่มขึ้นและจะมีผลดีต่อการทำงาน

2.10 เพื่อนร่วมงาน ลักษณะการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมจะทำงานเป็นกลุ่ม ไม่มีใครทำงานคนเดียว ถ้าคนงานขาดความสามัคคีต่อกันแล้วอาจสร้างความเดือดร้อนให้แก่องค์กรนั้น ๆ โอกาสที่เขาจะให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการทำงานก็ย่อมเป็นไปได้ยากทำให้งานหยุดชะงัก หรือถ้าคนงานคนหนึ่งคนใดทำงานดีกว่าคนอื่น คนงานคนอื่น ๆ ก็จะได้รับความสะดวกดีให้ทำงานดีขึ้นด้วย

2.11 สวัสดิการ องค์การควรได้คำนึงถึงความเป็นอยู่ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ โดยจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อเป็นการดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานที่ปฏิบัติงานให้เกิดความสบายใจ ซึ่งจะทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การจัดให้มีรถรับส่ง จัดหาชุดทำงานให้มีห้องพักผ่อนชั่วคราวให้ จัดกองทุนทดแทนจัดแข่งขันกีฬา เป็นต้น

ประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงาน นั้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 สภาวะ สภาวะทางกาย ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน แสงสว่าง เสียง การถ่ายเทอากาศ และสภาวะทางจิตวิทยา ได้แก่ ความอิสระ ความก้าวหน้า ความเสมอภาค เพราะฉะนั้นผู้บริหารควรดูแลเอาใจใส่พนักงานในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดี เพื่อให้พนักงานเกิดความสะดวกสบายในการทำงาน

**แนวคิดด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ** การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร หน้าที่การงานและภารกิจที่รับผิดชอบจึงหมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบจะมีอะไรบ้างและมีกี่กลุ่มขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กร ลักษณะขององค์กรและขนาดขององค์กรเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และความสามารถจึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การงาน และมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด

องค์กรจะต้องจัดหมวดหมู่ของงานที่เป็นอย่างเดียวกันหรือลักษณะใกล้เคียงกันมารวมเข้าด้วยกัน และจัดให้คนที่มีความสามารถในงานนั้น ๆ มาปฏิบัติงานรวมกันในหน่วยงานนั้น (สมคิด บางโม, 2551, หน้า 114)

การแบ่งงาน หมายถึง การแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงไว้ด้วยกัน หรือแบ่งตามลักษณะเฉพาะของงาน แล้วมอบหมายงานนั้นให้แก่บุคคลหรือกลุ่มที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้น โดยตั้งเป็นหน่วยงานย่อยขึ้นมารับผิดชอบ (สมคิด บางโม, 2551, หน้า 115) เกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่มงาน สามารถพิจารณาได้ดังนี้

1. โดยเพียงแต่แบ่งคนงานออกเท่า ๆ กัน (personal divide equals)
2. โดยพิจารณาถึงหน้าที่ (departmentation by function)
3. โดยพิจารณาถึงผลิตภัณฑ์ (departmentation by product)
4. โดยพิจารณาถึงพื้นที่ (departmentation by territory)
5. ตามกระบวนการผลิต (departmentation by process)
6. ตามลูกค้า (departmentation by customer)
7. ตามแผนงานหรือโครงการ (departmentation by project)
8. แบบผสม (mixed organization) สมคิด บางโม (2551, หน้า 55) กล่าวว่า

ตำแหน่ง คือ กลุ่มของหน้าที่ความรับผิดชอบที่สัมพันธ์และคล้ายคลึงกัน 3 ด้าน ได้แก่ หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่ง และค่าจ้าง วัตถุประสงค์ของการกำหนดตำแหน่งคือ การสามารถใช้คนให้ตรงกับงาน (put the right man on the right job) และให้ได้กำหนดค่าจ้างแรงงานที่เป็นธรรม

Hackman and Oldman (อ้างถึงใน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, กองนิติการ, 2551, หน้า 40) ได้เสนอทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (job characteristic theory) ซึ่งเน้นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลากรเกิดจากปัจจัย 3 ประการ คือ

1. การได้รับรู้ถึงผลการทำงานของตนเองว่ามีคุณภาพตามมาตรฐาน
2. การได้รับความรับผิดชอบในการควบคุมงาน และกำหนดผลที่ผลิตขึ้นเป็นการสร้างจิตสำนึกให้การทำงานด้วยความรอบคอบ
3. การที่บุคคลเกิดความรูสึกว่างานที่ตนทำเป็นงานที่มีความสำคัญ จะทำให้เกิด

ความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น Hackman and Oldman ได้ให้ความคิดเห็นว่า ฝ่ายบริหารควรกำหนดงานที่มีความหมาย ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติ และให้ผู้ปฏิบัติงาน มีทักษะในการทำงาน ู้รายละเอียดของงาน มีความพอใจในสิ่งแวดล้อม และรับโอกาส ที่จะเจริญก้าวหน้าจากการทำงานนั้นด้วย เพื่อเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงาน

สรุปได้ว่า การกำหนดงานเป็นการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานแต่ละคนไป ปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลรวมที่ต้องการ โคนมีการวิเคราะห์งานและกำหนดผู้เหมาะสม สมที่จะ ทำงานนั้น การกำหนดให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร การทำงานเป็นกลุ่มใน องค์กร และการปรับปรุงงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ส่วนการวิเคราะห์งานเป็น กระบวนการจัดเก็บข้อมูลเพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานอย่างเป็นระบบ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน และกำหนดหน้าที่ตามความรู้ความสามารถ สภาพการทำงาน และระดับการบังคับบัญชา

**แนวคิดด้านการส่งเสริมมีความก้าวหน้าในอาชีพ** ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การได้เลื่อนตำแหน่งงานขึ้นสูงขึ้น การก้าวหน้าจากสามารถในการทำงาน ทำให้เกิดความพอใจในงาน

การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานทำให้พนักงานเติบโตคู่กับ องค์กรต่อไปอย่างยั่งยืนและมั่นคง หากเป็นตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร การสร้างระบบ การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนและประกาศให้พนักงานได้รับทราบ พนักงานจะทุ่มเทการทำงานให้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ดังนั้นการส่งเสริม ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งจูงใจของพนักงานทุกคนในองค์กร เป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่พนักงานเป็นอย่างดี และเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานกับองค์กร อย่างต่อเนื่องด้วย

ประโยชน์ของการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพที่มีต่อองค์กร ได้แก่ (วิชัย โถสุวรรณจินดา และคนอื่น ๆ, 2551, หน้า 40)

1. เป็นการแสดงให้เห็นว่าตนเองสามารถโยกย้าย สับเปลี่ยน หรือเลื่อน ระดับไปทำงานอื่นของตำแหน่งงานกลุ่มเดียวกันได้เพียงใด
2. ใช้เป็นแนวทางกำหนดมาตรฐานขององค์กร ที่เป็นระบบทั้งการสับเปลี่ยน ตำแหน่งในสายอาชีพ และการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

3. เป็นการเตรียมพนักงานที่มีความสามารถที่ดีให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพ

4. ใช้เป็นเครื่องมือในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อเนื่อง และนำความสามารถของตนใช้อย่างเหมาะสม

การวางแผนอาชีพเพื่อการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดสายความก้าวหน้า การวางแผนอาชีพ การพัฒนาอาชีพ และการบริหารจัดการงานอาชีพ ด้วยวิธีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น การประเมินผลพนักงาน การพัฒนาพนักงาน การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับหลายองค์การ โดยเฉพาะในปัจจุบันแต่ละองค์การต้องพยายามดำเนินการ เพื่อการดำรงอยู่ การเจริญเติบโต และการแข่งขัน โดยที่แต่ละองค์การต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การพัฒนาอาชีพ (career development) เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพและกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถได้ด้วยความเต็มใจ

การพัฒนาอาชีพจะมีการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ จิตความสามารถ ศักยภาพ และทัศนคติของบุคลากรให้เป็นที่ตามทิศทางที่องค์การต้องการ พร้อมกับส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพและพัฒนาการ ได้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสายอาชีพของตน ซึ่งเราสามารถแบ่งการพิจารณาความหมายของการพัฒนาอาชีพแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์, 2545, หน้า 157-158)

1. กระบวนการ การพัฒนาอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยที่แต่ละขั้นตอนต้องมีการวางแผนดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนและมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบซึ่งแต่ละขั้นตอนจะเชื่อมโยงกันอย่างสอดคล้องและมีเหตุผล เช่น การหาความต้องการในการฝึกอบรมสามารถกระทำได้โดยอาศัยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสะท้อนจุดเด่นและจุดด้อยของบุคคลเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนพัฒนา

บุคลากรให้สอดคล้องกับแผนอาชีพต่อไป โดยกระบวนการนี้จะเป็นงานสำคัญในการเชื่อมโยงองค์ประกอบอื่นของการพัฒนาอาชีพ เป็นต้น

2. การพัฒนา การพัฒนาเป็นกระบวนการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ จิตความสามารถ ศักยภาพ และทัศนคติ หรือความเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ให้แก่บุคลากรขององค์การ ซึ่งการพัฒนาอาชีพจะสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์การและบุคลากร ดังนั้น โครงการพัฒนาอาชีพที่จะประสบผลสำเร็จจึงต้องศึกษา วางแผน และดำเนินงานให้สอดคล้องกับพัฒนาการขององค์การ โดยรวม โดยทั้งบุคคลและองค์การจะได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอาชีพทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม แต่องค์การจะไม่รับภาระในการพัฒนาบุคลากรเพียงเพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคนเท่านั้น

3. ความเจริญก้าวหน้า เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ต่างต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือสาขาอาชีพที่ตนปฏิบัติงานอยู่ การพัฒนาอาชีพจึงเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความมุ่งมั่น มีความสามารถและมีศักยภาพในการพัฒนา มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยบุคลากรและองค์การจะร่วมกันจัดทำแผน พัฒนาอาชีพซึ่งเป็นกรอบอ้างอิงในการปฏิบัติงานสำหรับตัวบุคลากรแต่ละคนว่าเขาสมควรจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง ตลอดจนองค์การสมควรต้องสนับสนุนบุคลากรแต่ละคนอย่างไร เพื่อให้เขาสามารถพัฒนาตนเองได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ

**แนวคิดด้านการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ** การส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมทักษะด้านการปฏิบัติงาน แม้ว่าพนักงานจะมีความรู้ความสามารถเพียงใดก็ตามทำงานประจำอยู่เสมอ ๆ ไปนาน ๆ ก็จะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายและทำงานที่มีประสิทธิภาพน้อยลงได้ ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ในการรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งพัฒนาทัศนคติของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางที่ดี มีกำลังใจและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นด้วย

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 130) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ของบุคลากรตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมอันนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จากคำจำกัดความนี้อาจกล่าวได้ว่าปกติองค์การจะทำการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพหรือปรับปรุงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการซึ่งหมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กรนั่นเอง

วิชัย โถสุวรรณจินดา และคนอื่น ๆ (2551, หน้า 65-75) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ วิธีการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นสามารถรับผิดชอบงานในตำแหน่งและเติบโตในสายงานนั้นได้ ก็ฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพราะเป็นการที่จัดคนให้เหมาะสมกับงานเพิ่มมูลค่าของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลการทำงานที่บกพร่อง และช่วยส่งเสริมความสามารถในการทำงานกับอุปกรณ์และเครื่องมือใหม่ ๆ ด้วย

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ความสามารถความชำนาญ และทัศนคติ

#### **แนวทางในการพัฒนาบุคลากร**

1. ช่วยแนะนำส่งเสริมให้ปฏิบัติงานมีสมรรถภาพยิ่งขึ้น ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน
2. มอบหมายงานให้รับผิดชอบ ให้ทุกคนเรียนรู้งาน และเข้าใจงานสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ในบางกรณี
3. กระตุ้นให้ทุกคนปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งของตนเองและของหน่วยงาน
4. ช่วยแนะนำส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลกรมีความคิดสร้างสรรค์ สอนงานบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ให้บุคคลรู้จักสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร

6. พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ให้เกิดมีความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

7. นำไปศึกษาดูงานยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นตัวอย่างที่ดี ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อนำมาประยุกต์ใช้และปรับปรุงงาน

8. สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสศึกษาในหลักสูตรต่างๆที่สูงขึ้นตามที่คนถนัด

9. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปรับปรุงการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น พิจารณาความดีความชอบ เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง ด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม ตามความสามารถเพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่บุคลากร

10. ปกครองบังคับบัญชาให้ความสำคัญแก่ทุกคนด้วยความยุติธรรมเสมอภาค

รัตนา วงศ์รัศมีเดือน (2551, หน้า 103) กล่าวว่า คน คือ หัวใจสำคัญประการหนึ่งขององค์กรที่จะช่วยผลักดัน โยบานไปสู่การปฏิบัติ แม้ว่าจะมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถมากเพียงใดก็ตาม แต่บุคลากรไร้คุณภาพ ก็ยากที่จะสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ (knowledge based society) และสังคมข่าวสาร (information society) ที่ความสำเร็จนั้นเกิดจากพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานในระดับความรู้ (knowledge worker) การพัฒนาบุคลากร เช่น การเสริมสร้างความรู้ทางวิชาความรู้ด้านการเงิน การบัญชี การบริหารจัดการสมัยใหม่ การเสริมสร้าง ความชำนาญด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้านคอมพิวเตอร์ หรือการเสริมสร้างและพัฒนาทักษะด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ รวมไปถึงการจัดอบรมเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจอื่น ๆ ให้แก่บุคลากร ล้วนเป็นวิธีที่จะธำรงรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถให้คงไว้ซึ่งคุณภาพในการทำงานตลอดไป โดยผู้บริหารต่างพยายามแสวงหามาตรการที่จะให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขและอุทิศตนให้กับการทำงานอย่างเต็มที่

องค์กรควรใส่ใจในพนักงานในเรื่อง การฝึกอบรม ถ้าพนักงานยังขาดความรู้ ความชำนาญ ในด้านความรู้ วิชาการ องค์กรควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม เพื่อเป็นการ ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ให้บุคลากรสามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### ทฤษฎีลำดับความต้องการ (hierarchy of needs theory) ของ Maslow

ธรรมชาติของมนุษย์ทั่วไปชอบเรียนรู้ มีความอยากรู้ อยากเห็น ซึ่งนักจิตวิทยา กลุ่มจิตวิเคราะห์ของ Freud เชื่อว่าชีวิตของมนุษย์หล่อหลอมมาจากความต้องการทางร่างกายแรงขับทางเพศ และสัญชาตญาณของความก้าวร้าว แต่มนุษย์มีความรู้สึกผิดชอบชั่วดี มีคุณธรรม สามารถควบคุมพฤติกรรม อุดมคติ และการกระทำของตนเองได้ การเรียนรู้และเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ จะช่วยให้เราสามารถตอบสนองความต้องการของผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง นำไปสู่การมีความสัมพันธ์และมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในการดำเนินชีวิต

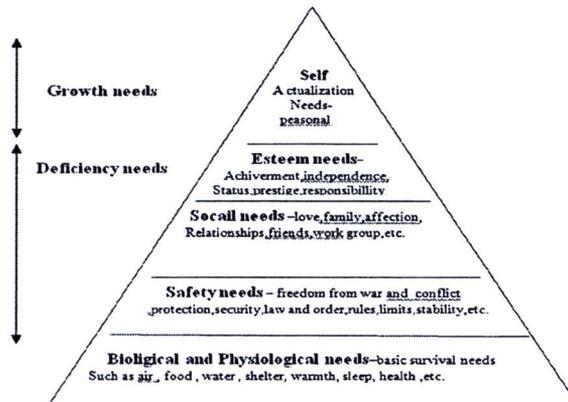
ลำดับความต้องการ (needs) ของมนุษย์ตามแนวคิดของ Maslow คือ ความต้องการจะเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อสู่ความต้องการนั้น ซึ่ง Maslow ได้ศึกษาความต้องการมนุษย์ที่สัมพันธ์กับลำดับขั้นของความต้องการ โดยเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่ต่ำสุด ไปยังลำดับที่สูงสุด ดังนี้ (สุภัททา ปิณฑะแพทย์, 2550, หน้า 8)

1. บุคคลเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรมและเหตุจูงใจก็อิทธิพลต่อเมื่อความต้องการยังไม่ได้การตอบสนองเท่าที่ส่วนเหตุจูงใจที่ได้รับการตอบสนองความต้องการจะไม่มีอิทธิพลอีกต่อไป

2. ความต้องการของบุคคลเป็นลำดับชั้นเรียงตามความสำคัญจากความต้องการพื้นฐาน ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน

3. เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการตอบสนองอย่างดีแล้ว บุคคลจะก้าวสู่ความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไป

จากกรอบความคิดนี้ Maslow ได้แบ่งความต้องการมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น เรียงลำดับ ดังนี้



ภาพ 2 ลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ Maslow

ที่มา. จาก ทฤษฎีความต้องการ, 2552, ค้นเมื่อ 11 พฤศจิกายน 2552, จาก [http://www.novabizz.com/NovaAce/Personality/Human\\_needs.htm](http://www.novabizz.com/NovaAce/Personality/Human_needs.htm)

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกาย (physiological needs) คือ ความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต เป็นความต้องการลำดับต่ำที่สุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย และการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (safety and security needs) คือ ความต้องการที่จะมีชีวิต ที่มั่นคง ปลอดภัย เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ได้รับตอบสนองความต้องการทางร่างกายครบถ้วนแล้ว ความต้องการในขั้นนี้ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจากอันตรายทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในชีวิตและสุขภาพรวมถึงความปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้วย

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม (love and belonging needs) เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการทำงานแล้ว มนุษย์จะต้องการความรักมิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการเพื่อน การมีโอกาสเข้าสมาคม สัมผัสกับผู้อื่น และต้องการให้ตนเป็นที่รักและยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มที่ตนอยู่

#### ขั้นตอนที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (self-esteem needs)

เป็นความต้องการในการสร้างสถานภาพของตัวเองให้สูงเด่น มีความภูมิใจและสร้างการนับถือตนเอง ชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตัวเองและเกียรติยศได้แก่ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูงขึ้น งานที่ท้าทาย โอกาสแห่งความก้าวหน้า ในอาชีพ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และได้รับการยกย่องจากผู้อื่น

#### ขั้นตอนที่ 5 ความต้องการในการเข้าใจและรู้จักตนเอง (self-actualization needs)

หมายถึง ความต้องการความสำเร็จ ในสิ่งที่ตนเองปรารถนา การเติมศักยภาพของตนเอง การพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ การตัดสินใจสร้างสรรค์ความคิดกับสิ่งต่าง ๆ เพื่อไปสู่ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และการทำงาน

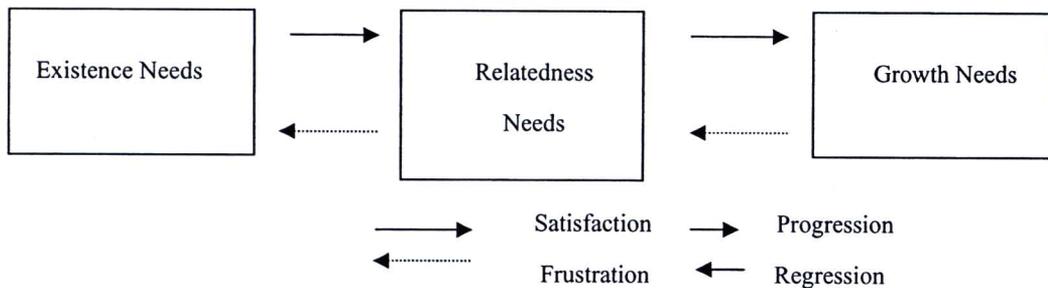
Maslow ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นรากฐานที่สำคัญของวิธีการศึกษาการบริหารเชิงพฤติกรรม ความต้องการจะเป็นความขาดแคลนทางร่างกายหรือจิตใจที่บุคคลรู้สึกต้องการการตอบสนอง นี่คือนิวความคิดที่สำคัญต่อการผู้บริหาร เพราะว่าความต้องการจะสร้างความเครียดที่สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติต่องานของบุคคลได้

Maslow ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจขึ้นมาบนพื้นฐานของสมมติฐานสามข้อต่อลักษณะของมนุษย์ ประการแรก มนุษย์มีความต้องการที่ไม่เคยถูกตอบสนองอย่างจบสิ้น ประการที่สอง การกระทำของมนุษย์จะมุ่งที่การตอบสนองความต้องการที่ยังไม่ได้ถูกตอบสนอง ประการที่สาม ความต้องการจะเรียงลำดับตั้งแต่ ความต้องการระดับต่ำไปจนถึงความต้องการระดับสูงสุด

#### **ทฤษฎี ERG และ Elderfer (ERG theory)**

ทฤษฎี ERG และ Elderfer (ERG theory) เป็นทฤษฎีที่ได้พัฒนามาจากแนวคิด และทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ซึ่ง Elderfer ได้จัดความต้องการให้เหลือเป็น 3 ระดับ ดังนี้

### Elderfer's ERG Theory



ภาพ 3 ทฤษฎี ERG และ Elderfer (ERG theory)

ที่มา. จาก ทฤษฎี ERG และ Elderfer (ERG Theory), 2552, ค้นเมื่อ 13 พฤศจิกายน

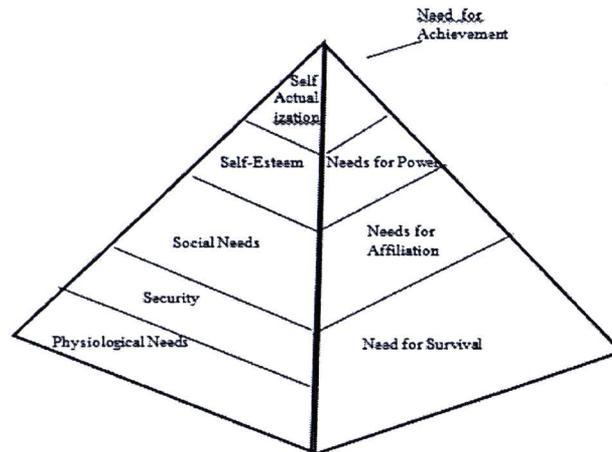
2552, จาก [http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Need\\_Theories.htm](http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Need_Theories.htm)

1. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (existence needs) ใช้ตัวย่อ E เปรียบได้กับความ ต้องการระดับต่อของ Maslow คือ ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (relatedness needs) ใช้ตัวย่อ R ตรงกับความ ต้องการทางสังคมตามแนวความคิดของ Maslow คือ ความต้องการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่นๆ
3. ความต้องการเจริญเติบโต (growth needs) ใช้ตัวย่อเปรียบได้กับความ ต้องการ ชื่อเสียงและการเติมความสมบูรณ์ให้ตามแนวความคิดของ Maslow คือ ความต้องการภายใน เพื่อการพัฒนาตัวเอง เพื่อความเจริญเติบโต พัฒนาและใช้ความสามารถของตัวเองได้ เต็มที่ แสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ

#### ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (learned needs theory)

McClelland ได้สรุปทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (learned needs theory) ไว้ว่าบุคคลมีความต้องการแตกต่างกันและเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ไม่ใช่ถ่ายทอดทาง พันธุกรรม การก่อตัวและการพัฒนามาตลอดช่วงชีวิตของแต่ละคน นอกจากเกิดการที่

คนเราเรียนรู้ความต้องการจากสังคมที่เกี่ยวข้องแล้ว คนเรายังมีความต้องการที่สำคัญ 3 ประการ คือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546, หน้า 58)



ภาพ 4 ทฤษฎีความต้องการ Need theories

ที่มา. จาก ทฤษฎีความต้องการ Need Theories, 2552, ค้นเมื่อ 11 พฤศจิกายน 2552, จาก [http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Need\\_Theories.htm](http://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Need_Theories.htm)

1. ความต้องการความสำเร็จ (needs for achievement) เป็นความต้องการที่จะทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมาตรฐานสูงขึ้นในชีวิต มีผู้มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีพฤติกรรม ได้แก่ มีเป้าหมายในการทำงานสูง ชัดเจน และท้าทายความสามารถ มุ่งที่ความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัล หรือผลตอบแทนเป็นเงินทอง ต้องการข้อมูลย้อนกลับในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จทุกระดับ และรับผิดชอบงานส่วนตัวมากกว่าการมีส่วนร่วมกับผู้อื่นจากการวิจัยของ McClelland พบว่า ผู้ที่ประสบผลสำเร็จส่วนตัวมีความปรารถนาที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น โดยแสวงหาสถานการณ์ซึ่งสามารถบรรลุความรับผิดชอบส่วนตัวในการแสวงหาคำตอบของปัญหา โดยได้รับการป้อนกลับอย่างรวดเร็วจากการทำงาน เพื่อสามารถบอกสิ่งที่เขากำลังปรับปรุงและสิ่งที่เขาตั้งเป้าหมายไว้ เขาจะพอใจในการทำงานที่มีปัญหาและพร้อมที่จะยอมรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการเอาชนะอุปสรรค (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546, หน้า 78)

2. ความต้องการอำนาจ (needs for power) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนควบคุม สร้างอิทธิพล หรือรับผิดชอบในกิจกรรมของผู้อื่น ผู้ที่มีความต้องการอำนาจจะมีลักษณะ พฤติกรรม ดังนี้ แสวงหาโอกาสในการควบคุมหรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ชอบ การแข่งขันในสถานการณ์ที่มีโอกาสให้ตนเองครอบงำคนอื่นได้ และสนุกสนาน ในการทำงาน เผลอหูหรือโต้แย้งต่อสู้กับผู้อื่นซึ่งความต้องการอำนาจ 2 ลักษณะ อำนาจบุคคลและอำนาจสถาบัน อำนาจบุคคลมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าองค์กร แต่อำนาจสถาบันมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนรวมโดยการทำงานร่วมกับคนอื่น

3. ความต้องการความผูกพัน (needs for affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษา มิตรภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้อย่างใกล้ชิด ผู้มีความต้องการความผูกพัน มีลักษณะได้แก่ พยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพและมิตรภาพให้ยั่งยืน อยากให้ บุคคลอื่นชื่นชอบตัวเอง สนุกสนานกับงานเลี้ยงกิจกรรมทางสังคม และการพบปะ สังสรรค์ แสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการร่วมกิจกรรมกับกลุ่มและสังคมต่าง ๆ จากการ วิจัยพบว่า พนักงานมีความสนใจด้านนี้น้อย ความต้องการความผูกพันนี้สอดคล้องกับ แนวคิดของ Dale Carnegie ที่ว่า บุคคลมีความสามารถที่จะให้บุคคลอื่นชอบตนเอง และเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะมีสิ่งจูงใจด้าน ความเป็นมิตร และชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2546, หน้า 66)

สัดส่วนของความต้องการทั้งสามนี้ สามารถแสดงออกถึงอุปนิสัยของคนคนนั้น ได้บางคนอาจมีความต้องการอำนาจสูงกว่าความต้องการด้านอื่น ในขณะที่อีกคนหนึ่ง อาจมีความต้องการความสำเร็จสูง ซึ่งในแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน

จากทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ทฤษฎี ERG ของ Elderfer และ ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของ McClelland สามารถเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎี ความต้องการสามทฤษฎีได้ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2548, หน้า 32)

## ตาราง 1

### การเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีความต้องการสามทฤษฎี

ทฤษฎีลำดับความต้องการ ของ Maslow	ทฤษฎี ERG ของ Elderfer	ทฤษฎีความต้องการจากการ เรียนรู้ของ McClelland
ความต้องการความสมหวัง ของชีวิต	ความต้องการการเจริญเติบโต	ความต้องการความสำเร็จ
ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง	ความต้องการความสัมพันธ์	ความต้องการอำนาจ
ความต้องการทางสังคม ความต้องการความมั่นคง ปลอดภัย	ความต้องการการดำรงชีวิต	ความต้องการความผูกพัน
ความต้องการทางร่างกาย		

ที่มา. จาก ทฤษฎีแรงจูงใจ, 2552, ค้นเมื่อ 19 พฤศจิกายน 2552, จาก <http://www.learners.in.th/blog/motiv/281195>

สรุปว่า มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด ทั้งที่จำเป็นทางด้านร่างกายและสิ่งจำเป็นทางด้านจิตใจ ความต้องการของมนุษย์ไม่มีสิ้นสุดและไม่มีวันหยุดนิ่งเนื่องจากความต้องการเป็นภาวะทางด้านจิตใจที่ควบคุมได้ยาก ทฤษฎีความต้องการเหล่านี้จะมีประโยชน์ที่สำคัญในการพัฒนาเป็นทฤษฎีการจูงใจ

### ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (*Vroom expectancy theory*)

Vroom (1964) ได้เสนอทฤษฎีความคาดหวังในรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน ซึ่งได้อธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน Vroom มีความเห็นว่า การที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติ เขาคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้น หรือการคาดคิดว่าจะเกิดอะไรขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่าง ในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้น เมื่อเขาคิดว่า

การกระทำนั้นไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขาพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการที่ทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้นรวมถึงความพึงพอใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามโดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและ การให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานที่เรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

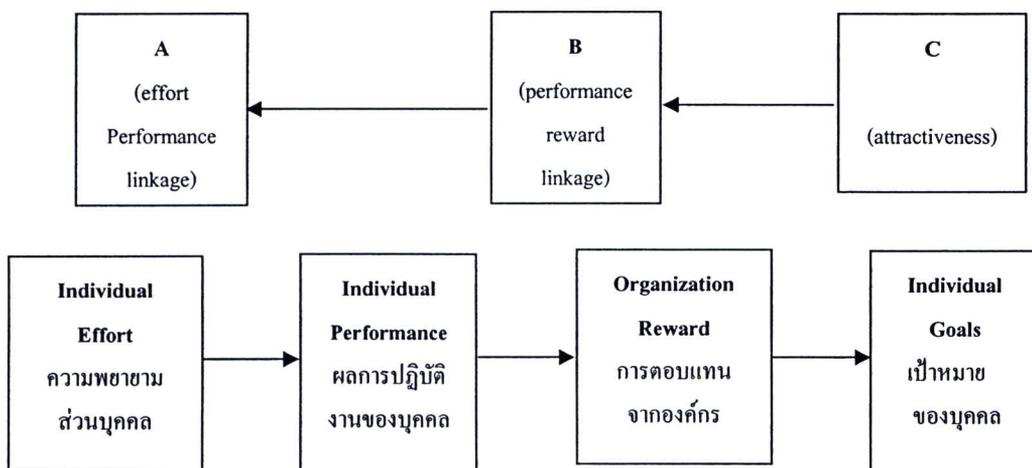
$V = \text{Valance}$  หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมาย คือ รางวัล คือ คุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

$I = \text{Instrumentality}$  หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

$E = \text{Expectancy}$  ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

ตามหลักทฤษฎีการคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือ และคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน
2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัล เมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน
3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคลและพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา



ภาพ 5 ขั้นตอนของทฤษฎีความคาดหวัง

ที่มา. จาก การเรียนรู้ผู้ใหญ่และผู้เรียนผู้ใหญ่ (หน้า 208), โดย วุฒิพล สกลเกียรติ, 2546, กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะศึกษาศาสตร์.

การแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก (extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งหรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ

(Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2003, p. 118) หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงาน  
ซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

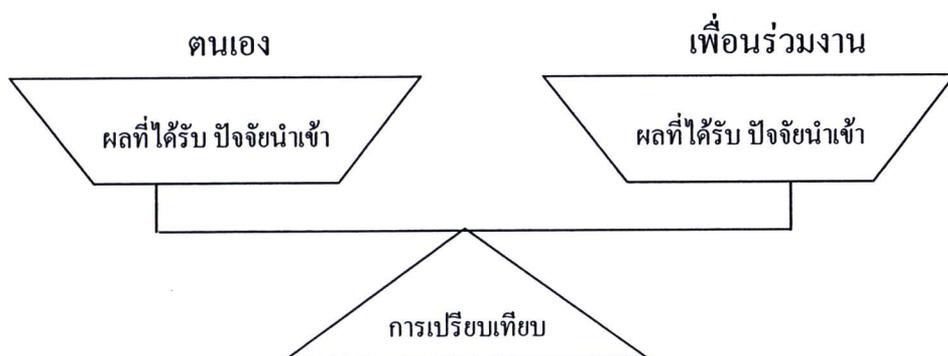
2. รางวัลภายใน (intrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน  
ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ ของการทำงานที่มีคุณค่า  
เชิงบวกซึ่งบุคคลได้รับ โดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน เช่น ความรู้สึกของ  
ความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ความท้าทาย

แนวทางในการจัดสรรรางวัลภายนอก

1. ระบุถึงพฤติกรรมที่พึงพอใจให้ชัดเจน
2. ชำรงรักษาการให้รางวัลที่มีศักยภาพที่จะช่วยให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก
3. คิดเสมอว่าบุคคลจะมีความแตกต่างกัน จึงต้องให้รางวัลที่มีคุณค่าเชิงบวก  
สำหรับแต่ละบุคคล
4. ให้แต่ละบุคคลรู้อย่างชัดเจนถึงสิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้รับรางวัล  
ที่ต้องการ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน
5. การจัดสรรรางวัลให้ทันทีทันใดเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงพอใจ
6. จัดสรรรางวัลให้ตามตารางที่กำหนดเพื่อให้เกิดการเสริมแรงเชิงบวก

### **ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams (equity theory)**

ทฤษฎีนี้กล่าวว่า บุคคลจะมีการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าของ  
ตนเอง (เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ การศึกษา และความสามารถ) และผลลัพธ์ของ  
ตนเอง เช่น ระดับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง และปัจจัยอื่นกับบุคคลอื่น  
Adams กล่าวว่า บุคคลจะประเมินผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากการทำงานของตนกับบุคคลอื่น  
ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่ารางวัลที่เขาได้รับจากการ  
ทำงานมีความไม่เหมาะสมโดยเปรียบเทียบกับรางวัลที่บุคคลอื่นได้รับจากการทำงาน  
ซึ่งก่อให้เกิดผลในเชิงลบ โดยอาจทำให้บุคคลท้อแท้ให้กับการทำงานน้อยลงหรือ  
ตัดสินใจลาออกก็ได้ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่าบุคคลควรได้รับรู้ถึงรางวัล  
(ผลลัพธ์จากการทำงาน) ที่เหมาะสมและเท่าเทียมกัน ลักษณะสำคัญของทฤษฎี  
ความเสมอภาค ดังแสดงในภาพ 6



ภาพ 6 แนวคิดทฤษฎีเสมอภาค

ที่มา. จาก การบริหารค่าตอบแทน (หน้า 35), โดย กิ่งพร ทองใบ, 2545, กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.

ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (felt negative inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรมน้อยกว่าบุคคลอื่น

ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคทางบวก (felt positive inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรมมากกว่าบุคคลอื่น

ความไม่เสมอภาคจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะสร้างความเท่าเทียมกันซึ่งบุคคลอาจจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. เปลี่ยนแรงพยายามที่ไต่ลงไปเช่นลดความพยายามในการทำงาน มาสาย

ขาดงาน

2. ปรับหรือเปลี่ยนรางวัลที่เขาได้รับเช่นขอขึ้นเงินเดือนหรือขอเลื่อนตำแหน่ง

3. สัมเลิกการเปรียบเทียบ โดยลาออกจากงาน

4. เปลี่ยนจุดเปรียบเทียบ โดยเปรียบเทียบตัวเองกับผู้ร่วมงานคนอื่น

ขั้นตอนในการบริหารกระบวนการความเสมอภาค (steps for managing the equity process) มีดังนี้

1. ยอมรับว่าการเปรียบเทียบความเสมอภาค (equity comparisons) เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในที่ทำงาน

2. คาดว่าความรู้สึกความไม่เสมอภาคเชิงลบ (felt negative inequities) จะเกิดขึ้นเมื่อมีการให้รางวัล

3. สื่อสารถึงการประเมินที่ชัดเจนของการให้รางวัล

4. สื่อสารถึงการประเมินผลการทำงานซึ่งมีเกณฑ์การให้รางวัล

5. สื่อสารถึงความเหมาะสมของประเด็นที่เปรียบเทียบในสถานการณ์นั้น

การเปรียบเทียบความเสมอภาคกับการจัดสรรรางวัลมีผลกระทบต่อผู้ถูกใจผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีแนวคิดการจัดการกับการเปรียบเทียบความเสมอภาค 5 ประการดังกล่าวข้างต้น และจากการวิจัยพบว่า

1. ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกัน เขาจะไม่พอใจ และจะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต

2. ถ้าบุคคลได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกัน เขาจะทำงานมากขึ้น ดังนั้น จึงอาจจะลดรางวัลลง

3. ถ้าบุคคลคิดว่ารางวัลสูงกว่าสิ่งที่ไม่เสมอภาค เขาจะทำงานมากขึ้น ดังนั้น จึงอาจจะลดรางวัลลง

ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ บุคคลจะคาดผลประโยชน์ของตนเองหรือคาดหวังว่าที่ ได้รับเกินจริง ทำให้พนักงานอาจรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคในบางครั้ง อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคนี้จะมีผลถึงปฏิกริยาบางประการ ตัวอย่างเช่น พนักงานอาจจะโกรธหรือตัดสินใจทิ้งงาน เพราะเกิดความรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับไม่ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรางวัลของบุคคลอื่น

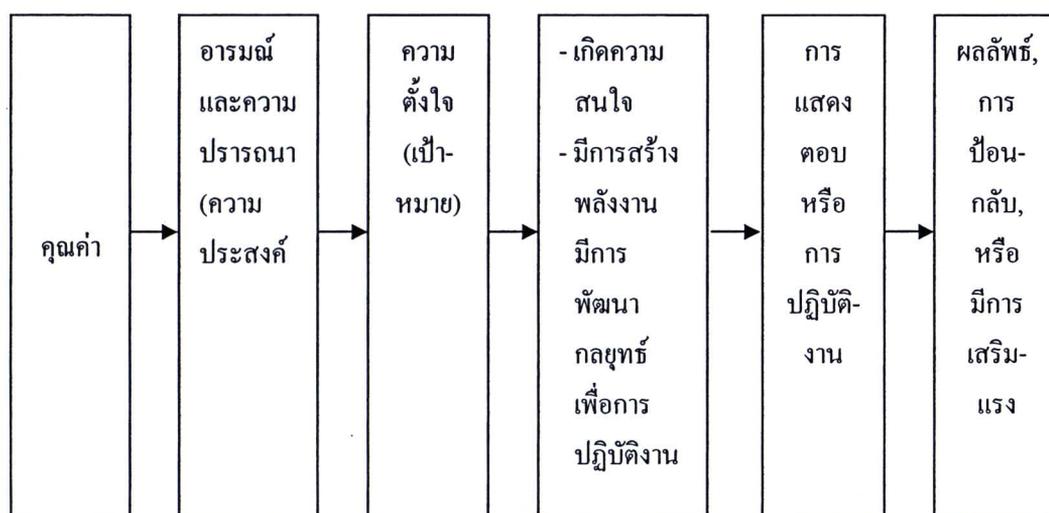
### **ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke (goal-setting theory)**

ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ทำทหายและได้รู้ผลย้อนกลับของงานจะจูงใจให้ทำงานดีกว่าการไม่ได้กำหนดเป้าหมายหรือกำหนดไว้กว้าง ๆ เช่น การที่หัวหน้าบอกให้ทำงานให้ดีที่สุด หรืออาจารย์ให้ทำคะแนนดี ๆ เพื่อจะได้เกรด A จะจูงใจให้ทำผลงานได้ไม่ดีกว่ากับการกำหนดให้ชัดเจนลงไปว่าเป้าหมาย ในการทำผลงานคืออะไร เช่น การตั้งเป้าหมายงานที่เป็นตัวเลขและวัดผลได้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ (จิระพร เรื่องจิระชุกร, 2546, หน้า 48)

จากการศึกษาพบว่า การตั้งเป้าหมายที่เจาะจงและยาก จะผลักดันให้ทำงานได้ดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย ๆ ทั้งนี้ทฤษฎีนี้ไม่ได้ขัดแย้งกับทฤษฎีสามความต้องการ ที่ว่าความต้องการความสำเร็จไม่ชอบงานที่ยากเกินไป เพราะว่าทฤษฎีที่ตั้งเป้าหมายนี้อธิบายคนทั่วไป ไม่เฉพาะพวกต้องการความสำเร็จและการตั้งเป้าหมายที่ยากขึ้น จะได้ผลกับพนักงานที่ยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดขึ้น หรือเขามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายนั้น ดังนั้นการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนก็จะช่วยให้เกิดคำมั่นกับเป้าหมายในกลุ่มพนักงานมีมากขึ้นและผลงาน ดีขึ้นแต่ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่า ยังมีสิ่งอื่นที่มีผลต่อการเป็นไปตามทฤษฎีมากน้อยต่างกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ การให้คำมั่นกับเป้าหมาย ความสามารถเฉพาะบุคคล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมของประเทศ ซึ่งการให้คำมั่นกับเป้าหมายจะมีมากขึ้น หากให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ไม่ใช่เป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนดมาฝ่ายเดียว พนักงานมีจุดควบคุมภายในตนเอง (internal locus of control) และเป้าหมายนั้นใช้ทั้งองค์กร ส่วนด้านความสามารถเฉพาะบุคคลนั้น หมายถึง การที่บุคคลเชื่อว่าตนสามารถทำงานที่ยากนั้นได้ คนที่มีความสามารถเฉพาะบุคคลสูง จะมีความมั่นใจในการทำงานให้สำเร็จมากขึ้น ดังนั้นในในงานที่ยาก จะพบว่าพวกที่มีความสามารถเฉพาะบุคคลต่ำ จะเห็นว่าตนเองความสามารถไม่ถึง ก็จะทำให้เกิดความท้อถอย ส่วนพวกที่มีความสามารถเฉพาะบุคคลสูงจะมีความพยายามมากขึ้นที่จะเอาชนะความท้าทาย และยังสู้ถ้าผลย้อนกลับแสดงว่ายังมาเข้าเป้า แต่พวกที่มีความสามารถเฉพาะบุคคลต่ำ จะท้อถอยหากผลย้อนกลับไม่ดี และสุดท้ายปัจจัยด้านวัฒนธรรมของประเทศมีผลต่อการใช้ทฤษฎีนี้ด้วย จากการศึกษพบว่า ทฤษฎีนี้ได้ผลดีกับประเทศทางยุโรป และอเมริกาที่พัฒนาแล้วประชาชนมีเสรีภาพมากแต่ไม่ค่อยได้ผลดีกับประเทศที่ด้อยพัฒนา

ในกลุ่มทฤษฎีเกี่ยวกับเนื้อหาในการจูงใจมักจะมีรากฐานมาจากลัทธิสุขนิยมหรือทฤษฎีกฎแห่งผลกรรมซึ่งเชื่อว่าบุคคลนั้นจะพยายามสร้างพฤติกรรมที่ทำให้เขาเกิดความสนุกสนานและได้รับความเจ็บปวดน้อยที่สุด จริง ๆ แล้วความสุขความพอใจซึ่งเป็นผลลัพธ์ในบั้นปลายแต่ประการเดียวนั้นมิใช่จะสามารถครอบงำคุณค่า (values) ทั้งหมดของมนุษย์ก็หาไม่ และคุณค่าแต่เพียงประการเดียวก็ไม่ใช่สิ่งเพียงพอ

ในการกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ Tolman กล่าวว่า ถ้าบุคคลไม่สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงการแสวงหาความสุขและตอบว่า อะไรเป็นตัวนำไปสู่การกระทำในแง่การจงใจแล้ว อาจจะเป็นการถูกต้องมากกว่าที่จะกล่าวว่า บุคคลนั้นพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย และคุณค่ามากกว่าที่พูดว่าเขามุ่งหาความสุข แม้ว่าความสนุกสนานจะเป็นปัจจัยต้นเหตุที่เหลือก็ตาม แต่จุดสนใจของบุคคลในการกระทำนั้นจะมุ่งไปที่เป้าหมายของการกระทำมิใช่ความสนุกสนาน (พฤติกรรมและการจงใจ, 2552)



ภาพ 7 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายในการจงใจของ Locke

ที่มา. จาก พฤติกรรมและการจงใจ, 2552, ค้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2552, จาก [http://www.ba.cmu.ac.th/e\\_learning/courses/703408/document/&%233585%3B&%233634%3B&%233619%3B%233592%3B&%233641%3B%233591%3B&%233651%3B&%233592%3B.doc?cidReq=703408](http://www.ba.cmu.ac.th/e_learning/courses/703408/document/&%233585%3B&%233634%3B&%233619%3B%233592%3B&%233641%3B%233591%3B&%233651%3B&%233592%3B.doc?cidReq=703408)

จากภาพสามารถอธิบายได้ว่า ตัวกำหนดคสมมติฐานคือ คุณค่า (values) และความตั้งใจ (intentions) หรือเป้าหมายซึ่งเกี่ยวข้องกับความปรารถนาหรือความประสงค์ บุคคลอาจแสดงออกซึ่งคุณค่าหรือเก็บรักษาคุณค่านั้นไว้ในใจ คุณค่านี้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องพันกันอารมณ์ (emotion) แต่เมื่อใดที่บุคคลแสดงออกซึ่งคุณค่า คุณค่านี้จะเป็นตัวนำไปสู่พฤติกรรมมากยิ่งขึ้น เป้าหมายก็จะกระทบต่อพฤติกรรมเช่นกัน โดยพื้นฐานแล้วก็คือ

ความพยายามจะมีอยู่ในระยะเวลาที่ยาวนาน นอกจากนั้นเป้าหมายยังจูงใจบุคคลให้คิดสร้างหรือพัฒนากลยุทธ์ที่จะช่วยทำให้เขาสามารถบรรลุเป้าหมายในระดับที่ต้องการ กลไกที่กล่าวมานี้อาจจะยังผลเสียต่อการปฏิบัติงานในแง่อื่น ๆ ได้

หลักการตั้งเป้าหมายหรือลักษณะของเป้าหมายที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีกว่า คือ (พฤติกรรมและการจูงใจ, 2552)

1. การตั้งเป้าหมายในลักษณะเฉพาะเจาะจงเพื่อการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะนำไปสู่ผลผลิตที่ดีกว่า เมื่อเทียบกับการตั้งเป้าหมายที่มีลักษณะทั่ว ๆ ไปซึ่งไม่ชัดเจน เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะช่วยในการปฏิบัติงาน เพราะเป้าหมายจะบ่งชี้ถึงการปฏิบัติที่จะต้องกระทำ

2. เป้าหมายที่ยากและมีลักษณะท้าทายจะดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย เมื่อใดที่เป้าหมายเป็นที่ยอมรับโดยผู้ปฏิบัติงานและแม้เป้าหมายนั้นจะยาก ผู้ปฏิบัติงานก็จะพยายามทำงานให้ดีขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แต่หากเป้าหมายนั้นยากเกินกว่าที่จะทำได้ก็จะยังผลให้เกิดความคับข้องใจมากกว่าที่บรรลุเป้าหมายได้มากขึ้น ความมั่นใจในตนเองจะเกี่ยวข้องกับการจูงใจที่มีต่อเป้าหมายที่ยากบุคคลที่มีความมั่นใจในตัวเองสูงจะไม่รู้สึกเครียดในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ยากนั้น

3. การมีส่วนร่วม (participation) นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ในทฤษฎีการตั้งเป้าหมายจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนในการจัดตั้งเป้าหมายของเขาเอง และเขาเหล่านั้นจะทำงานหนักขึ้นเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่เขามีส่วนจัดตั้งขึ้น การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีกว่าได้นั้นเพราะการมีส่วนร่วมด้วยตนเองก็เท่ากับเป็นการเพิ่มการยอมรับในเป้าหมายหรือการเป็นเจ้าของ (ownership) ในเป้าหมายนั้น

### **ทฤษฎีปัจจัยสุขวิทยาและปัจจัยจูงใจของ Herzberg**

Herzberg เสนอแนวความคิดในการจูงใจให้คนทำงานในองค์กร โดยศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน (dissatisfaction) และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน (satisfaction) ซึ่ง Herzberg พบว่า ปัจจัยทั้งสองกลุ่มเป็นปัจจัยคนละประเภทกัน แนวความคิดของ Herzberg แบ่งปัจจัยในการจูงใจคน

ในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยสุขวิทยา (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้หากไม่มีในองค์การจะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ถ้าองค์การจัดให้มีขึ้นจะสามารถลดความไม่พอใจในการทำงานลงได้แต่จะไม่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานแต่ประการใด ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

2. ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้หากไม่มีพนักงานจะไม่เกิดความพอใจในการทำงาน หากจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ลักษณะงาน ความก้าวหน้า การเจริญเติบโต สัมฤทธิ์ในการทำงาน เป็นต้น การศึกษาของ Herzberg เป็นการศึกษาถึงแรงจูงใจในการทำงานเป็นหลักและเห็นว่าปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยคนละประเภท ทำให้องค์การสามารถวางระบบในการจูงใจพนักงานในองค์การ

นอกจากแนวความคิดของ Maslow และ Herzberg แล้ว แนวความคิดในกลุ่มแรงจูงใจยังมีอีกหลายแนวความคิด เช่น แนวความคิดในเรื่อง Theory X Theory Y ของ McGregor ซึ่งเสนอแนวความคิดที่กล่าวถึงธรรมชาติของคนองค์การว่าประกอบด้วยพวกที่เป็นบุคคลที่ McGregor เรียกว่า พวก X ซึ่งเป็นผู้ที่ไม่อยากทำงาน ไม่ต้องการทำงาน หากเลี้ยงงานได้ก็จะเลี้ยง ไม่ต้องการความก้าวหน้า กับบุคคลพวก Y ซึ่งเป็นพวกที่เห็นว่า การทำงานเป็นการละเล่น ต้องการรับผิดชอบ อยากทำงานให้สำเร็จ ซึ่งการจูงใจบุคคลทั้งสองประเภทจะต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันออกไป

แนวความคิดในเรื่องของการจูงใจคนในองค์การนี้ต่อมาพัฒนาอีกหลายแนวความคิด ซึ่งเราสามารถแยกแนวความคิดในเรื่องแรงจูงใจได้ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ กล่าวคือ กลุ่มแรก ได้แก่ กลุ่มที่เสนอแนวความคิดในเชิงเนื้อหาสาระ (content theory) ซึ่งมุ่งอธิบายถึงความต้องการของมนุษย์และตอบคำถามว่ามนุษย์ต้องการอะไร หรือปัจจัยใดบ้างที่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งออกมา เป็นการตอบคำถาม “What is” นักคิดในกลุ่มนี้จะหาว่ามนุษย์ต้องการอะไร ทฤษฎีที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (hierarchy of needs) ของ Maslow สุขวิทยาและปัจจัย

งใจของ Herzberg, Theory X Theory Y ของ McGregor ทฤษฎี Trichotomy ของ McClelland เป็นต้น กลุ่มที่สอง ศึกษาในเชิงกระบวนการ (process theory) โดยแนวความคิดในกลุ่มนี้จะมุ่งหาวิธีการในการจูงใจบุคคลในองค์การ โดยมุ่งตอบคำถาม “How to” คือ หาคำตอบว่า จะจูงใจคนได้อย่างไร จะสร้างวิธีการจูงใจบุคคลได้อย่างไรบ้าง ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ของ Vroom, ทฤษฎีความเป็นธรรม (equity theory) ของ Adams ทฤษฎีการเสริมแรง (reinforcement theory) และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (goal setting theory) ของ Locke เป็นต้น (วันชัย มีชาติ, 2552, หน้า 51-53)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

พันกฤษฎ์ วิชญชีวินทร์ (2543) ศึกษาเรื่อง *ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรและการรักษาบุคลากรของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ* (1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรและการรักษาบุคลากรของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรในจังหวัดขอนแก่น (2) เพื่อศึกษาปัจจัยบางประการที่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรและรักษาบุคลากรของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดขอนแก่น (3) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจที่มีผลต่อปัญหาของการพัฒนาบุคลากรและการรักษาบุคลากรของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจ ภูธรจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการตำรวจมีความคิดเห็นด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมค่อนข้างอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับคือ ด้านการประเมินด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษา เช่นเดียวกับความคิดเห็นของข้าราชการที่มีผลการรักษาบุคลากรด้านภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ คือ ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินด้านผลประโยชน์เกี่ยวกับเรื่อง ด้านขวัญกำลังใจ ด้านการปกครองบังคับบัญชาและด้านสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน ในส่วนของความสัมพันธ์

ของปัจจัยบางประการกับความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากร ตำแหน่งหัวหน้าสถานีตำรวจมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาด้านการฝึกอบรม และด้านการประเมินผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ส่วนระดับการศึกษาและระยะเวลาปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรด้านการประเมินผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรมและด้านการประเมินผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนระดับยศไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรในทุกด้าน สำหรับความสัมพันธ์ของปัจจัยบางประการกับความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรตำแหน่งหัวหน้าสถานีตำรวจมีความสัมพันธ์กับการรักษาบุคลากรด้านสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน ด้านขวัญกำลังใจด้านประโยชน์เกื้อกูล ด้านการปกครองบังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนระดับยศและระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อการรักษาบุคลากรทั้ง 5 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทางเดียวกัน ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจที่มีต่อปัญหาของการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ คือ ด้านการศึกษา ด้านการประเมินผล และด้านการฝึกอบรม ในส่วนของความคิดเห็นด้านข้าราชการที่มีต่อปัญหาของการรักษาบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ คือ กำลังใจ ด้านผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านขวัญกำลังใจ ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน

ถาวร ศุภศิริวิวุฒิ (2543) ศึกษาเรื่อง *ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร: ศึกษากรณีกองควบคุมงานซ่อมบำรุงอากาศยาน ฝ่ายช่างบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)* โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกองควบคุมงานซ่อมบำรุงอากาศยานและศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานกองควบคุมงานซ่อมบำรุงอากาศยาน พบว่า ภาพรวมของความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานกองควบคุมงานซ่อมบำรุงอากาศยาน อยู่ในระดับต่ำ เมื่อรายละเอียดทั้ง 3 ด้าน พบว่า ในด้านการใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร และในด้านความภาคภูมิใจขององค์กรของตน พนักงานส่วนใหญ่

มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ส่วนในด้านความต้องการการดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กรของตน พนักงานส่วนใหญ่มีความผูกพันในองค์กรอยู่ในระดับต่ำ ส่วนภาพรวมของระดับความพอใจและความคิดเห็นของพนักงานในด้านต่าง ๆ พบว่ามีความพอใจในระดับปานกลาง ยกเว้นความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งพนักงานมีความพอใจน้อย และมีความพอใจต่อความมั่นคงในการทำงานมาก

ปองจิต สร้อยแสง (2547) ศึกษาเรื่อง *แรงจูงใจกับการปฏิบัติงานตามบทบาทครูที่เลี้ยงของพยาบาลในโรงพยาบาลที่เป็นแหล่งฝึกหลัก ของมหาวิทยาลัยบูรพา ในเขตภาคตะวันออก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจของครูที่เลี้ยงการปฏิบัติตามบทบาทครูที่เลี้ยง และความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการปฏิบัติงานบทบาทครูที่เลี้ยงในโรงพยาบาลที่เป็นแหล่งฝึกหลักของมหาวิทยาลัยบูรพาในเขตภาคตะวันออก* ผลการศึกษาพบว่า (1) แรงจูงใจของครูที่เลี้ยงอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก 7 ด้าน คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายการบริหารงานและอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านโอกาสเจริญในงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (2) การปฏิบัติงานตามบทบาทครูที่เลี้ยงของของพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่าการปฏิบัติงานตามบทบาทของครูที่เลี้ยงของพยาบาลอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือการปฏิบัติงานการทางคลินิก และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือด้านการสอน การให้คำปรึกษา และการวิจัย (3) แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับการปฏิบัติงานตามบทบาทของครูที่เลี้ยงของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ธัญญลักษณ์ บรรจงแก้ว (2548) ศึกษาเรื่อง *ความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานสรรพากร พื้นที่กรุงเทพมหานคร 7* พบว่า เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเจ้าหน้าที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์กรสูงสุดในเรื่องความภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่าเป็นบุคลากรของสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 และสิ่งที่เจ้าหน้าที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำที่สุดในเรื่องความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจาก

ไม่ยอมฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคนในองค์กร ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะขององค์กร และลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

วรินทร์ เศรษฐแสง (2548) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่ผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดฉะเชิงเทรา* โดยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาดังนี้ (1) ศึกษาระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรที่มีต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดฉะเชิงเทรา (2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดฉะเชิงเทรา (3) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือนและตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่อายุและระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพัน ต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านลักษณะงานมีความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

นิติมา นพบุรี (2549) ศึกษาเรื่อง *การธำรงรักษาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำพูน* มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการธำรงรักษาบุคลากรและแนวทางการธำรงรักษาของ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดลำพูน ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวมบุคลากรครูมีความพึงพอใจในการธำรงรักษาบุคลากร ทั้ง 9 ด้าน ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูผู้สอนมีความพึงพอใจในด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านความเป็นอยู่เป็นส่วนตัวด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายการบริหาร ด้านงานนิเทศงานด้านความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุดที่ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพของอาชีพ

### งานวิจัยต่างประเทศ

Richard, O'Brien, and Akroyd (1994) ศึกษาเรื่อง "The Ability of Marketing Education and Health Education Teachers" ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอน ทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ต่อการได้รับรางวัลตอบแทนอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่า การนิเทศ การเลื่อนขั้นเงินเดือนและเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่ผลต่อความ

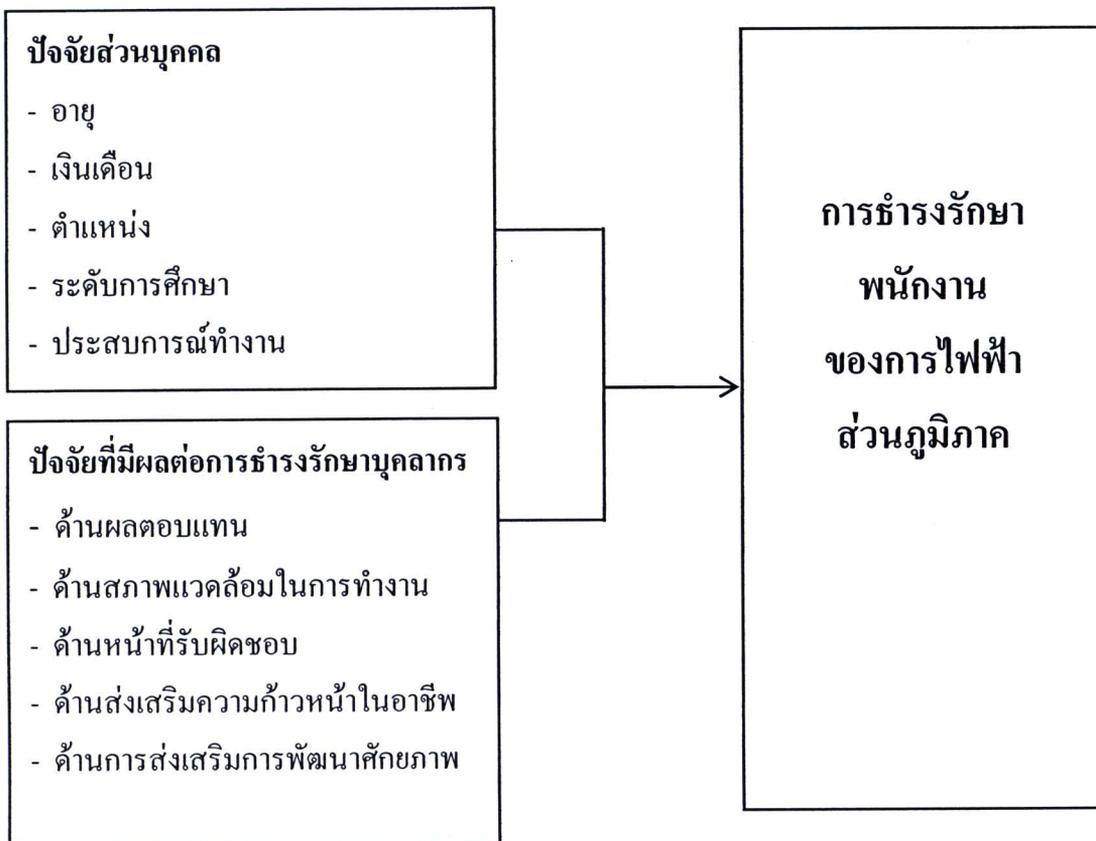
ผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนทั้งสองกลุ่ม และบรรยากาศในการทำงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนวิชาสุขศึกษา

Fjortoft (1994) ศึกษาเรื่อง “College Student Employment: Opportunity or Deterrent” ซึ่งตัวแปรในการศึกษา 7 ด้าน คือ ตำแหน่ง ความพึงพอใจกับเงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน นโยบายของสถาบัน การมีส่วนร่วมในที่ประชุม และจำนวนการรับรู้รูปแบบของการบริหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจากมหาวิทยาลัยอิลลินอยซ์ พบว่า ความพึงพอใจกับเงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่สามารถทำนายถึงความผูกพันต่อคณะได้ แต่สามารถทำนายถึงความผูกพันต่อสถาบันมากกว่าผู้สอนที่มีตำแหน่งต่ำกว่า จากการวิเคราะห์ทางสถิติพบว่า การรับรู้ถึงรูปแบบการบริหารในฐานะสมาชิกและการมีส่วนร่วมในที่ประชุมสามารถใช้เป็นตัวทำนายถึงความผูกพันต่อองค์กรได้เช่นกัน และหากต้องเพิ่มพูนความผูกพันต่อคณะ และสถาบันผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะต้องพยายามให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องของนโยบายของมหาวิทยาลัย

## กรอบแนวความคิด

ตัวแปรอิสระ (independent variables)

ตัวแปรตาม (dependent variables)



ภาพ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาวิจัย