

บทที่ ๒

ทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท แคนนอน มาร์เก็ตติ้ง (ไทยแลนด์) ตามหลักอิทธิบาท ๔ ดังนี้: ด้านฉันทะ(ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน), ด้านวิริยะ (ความเพียรพยายามปฏิบัติงาน), ด้านจิตตะ (การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน) และด้านวิมังสา(การใช้ปัญญาใคร่ครวญหาเหตุผลในการปฏิบัติงาน) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งหัวข้อเรื่องดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

๒.๑.๑ ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

๒.๑.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

๒.๒.๑ ความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

๒.๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

๒.๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

๒.๒.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๓ หลักอิทธิบาท ๔

๒.๓.๑ ความหมายหลักอิทธิบาท ๔

๒.๓.๒ ความสำคัญและองค์ประกอบของอิทธิบาท ๔

๒.๔ หลักปฏิบัติของกลุ่มบริษัทแคนนอน

๒.๔.๑ บทบัญญัติทั่วไป

๒.๔.๒ แนวทางในการบริหาร

๒.๔.๓ หลักปฏิบัติสำหรับผู้บริหารและพนักงาน

๒.๔.๔ ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน

๒.๔.๕ ระเบียบ วินัย ในการปฏิบัติงานของพนักงาน

๒.๔.๖ ระเบียบ วินัยเกี่ยวกับความประพฤติ และการลงโทษ

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ

๒.๕.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

๒.๕.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักอิทธิบาท ๔

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดและ ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

๒.๑.๑ ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

จากการ ศึกษา เอกสารปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้ ความหมาย เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ ไว้หลายท่าน ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพไว้ว่า มีความหมายรวมถึง ผลิ ตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ พิจารณา คือ^๑

๑) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ ได้มาตรฐาน รวดเร็ว ถูกต้อง และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม

๒) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทนเวลาผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและ ให้บริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

ระพี แก้วเจริญ และทิตยา สุวรรณขุ ได้กล่าวถึง ความหมายของประสิทธิภาพ ว่าหมายถึง คล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ^๒

วิทยา ด้านธำรงกุล ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพ หมายถึงความสามารถในการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปแบบของ ต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ได้ เช่น ต้นทุน แรงงาน เวลาที่ใช้ต่อตราผลตอบแทนจากการลงทุน^๓

^๑ทิพาวดี เมฆสวรรค์ , การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ , (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน , ๒๕๓๘),หน้า ๒.

^๒ระพี แก้วเจริญ และทิตยา สุวรรณขุ , การแบ่งเวลาปฏิบัติราชการของข้าราชการพล เรือนในระดับบริหารอาวุโส, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักนายกรัฐมนตรี,๒๕๑๐),หน้า ๕.

^๓วิทยา ด้านธำรงกุล , การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : เอิร์ตเวย์ เอ็ดดูเคชั่น , ๒๕๔๖),หน้า ๓๔.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพว่าหมายถึง การวัดผลการทำงานขององค์กรนั้น ว่าทำงานได้ปริมาณมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีมากน้อยแค่ไหน ใช้เงินใช้เวลา ใช้แรงงานไปมากน้อยแค่ไหน เป็นผลดีต่อผู้รับบริการมากน้อยแค่ไหน โดยรวมความมีประสิทธิภาพจึง หมายถึง การทำงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพมาก องค์กรมีความสมัครสมานสามัคคี มีสันติภาพและความสุขร่วมกัน เป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการ แต่ใช้เวลา แรงงาน และงบประมาณน้อย^๕

อุทัย หิรัญโต ได้กล่าวถึง คำว่า “ประสิทธิภาพ” ในวงการธุรกิจ หรือการจัดการที่ได้รับผลกำไรหรือขาดทุน สำหรับในการบริหารราชการ ในทางปฏิบัติวัดได้ยากมาก วิธีวัดประสิทธิภาพที่ใช้ในวงการจึงหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดความพึงพอใจ และประโยชน์แก่สังคม แต่ประสิทธิภาพในวงการจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัดหรือมีกำไร เพราะงานบางอย่างถ้าทำประหยัดอาจ ไม่มีประสิทธิภาพ ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพ คือการบรรลุเป้าหมาย แต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลอย่างรวดเร็ว งานเสร็จทันเวลา ถูกต้อง เป็นต้น^๕

ดังนั้น ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของแต่ละบุคคล ที่มีความสามารถและความพร้อม พยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของตนอย่างคล่องแคล่ว ด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลารวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพและมาตรฐาน จึงสรุปได้ว่าบุคคลจะมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต้องเกิดจากความขยันหมั่นเพียรมีความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงานพร้อมด้วยจิตใจที่ซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กร งานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้หรือดียิ่งขึ้น

^๕สัญญา สัญญาวิวัฒน์ , ทฤษฎีองค์กรประสิทธิภาพ , ในรวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา ,(กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยาคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,๒๕๔๔),หน้า ๑๑๔.

^๕อุทัย หิรัญโต,หลักการบริหารบุคคล , (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์โตร์,๒๕๒๕), หน้า ๑๒๐-๑๒๓.

๒.๑.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

จากการ ศึกษาเอกสารปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้ แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ ไว้หลายท่าน ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึง การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนี้ ความจริงก็เป็นเรื่องที่มีชื่อแบบสมัยใหม่ ถ้าจะจับเข้ากับหลักธรรมะ ก็ยังนึกไม่ชัด ว่าคำว่า “ประสิทธิภาพ” นี้จะแปลว่าอะไรดี คำว่า ประสิทธิภาพ ก็หาตัว ศัพท์ในภาษาบาลีได้อยู่ แต่ก็ไม่ใช่เป็นคำแบบดั้งเดิมที่ใช้ คือเอารูปศัพท์มาประกอบกัน คำว่า สิทธิ ก็แปลว่า ความสำเร็จ ถ้าเติม ‘ป’ เข้าไปข้างหน้าก็เป็น ‘ปสิทธิ’ แปลว่าความสำเร็จทั่ว แล้วก็มีความหมาย หรือภาวะเข้าไป ภาวะแห่งความสำเร็จทั่ว หรือภาวะที่ทำให้สำเร็จผลอย่างดีอะไร ทำนองนี้ แต่นี่ก็เป็นการพูดเชื่อมโยงไปทางภาษาบาลีนิดหน่อยเท่านั้นเอง ความเป็นจริง ความหมายต่างๆ ไปก็เข้าใจกันอยู่แล้วอย่างที่ได้อธิบายมาแล้วว่า เรื่องที่จะพูดต่อไปนี้ คือเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน จึงอยากจะโยงเรื่อง ประสิทธิภาพนี้ไปถึงพระพุทธเจ้า พูดถึง ประสิทธิภาพการทำงานของพระพุทธเจ้าเพราะตอนนี้จะพูดถึงธรรมะของพระองค์ที่ใช้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน ก็ต้องแสดงให้เห็นว่าพระพุทธเจ้านั้น ทรงมีประสิทธิภาพในการทำงานมาก ชีวิตของพระองค์เป็นตัวอย่างของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพระองค์มี ประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว คำสั่งสอนของพระองค์ที่ว่าจะช่วยให้มีมีประสิทธิภาพในการทำงานนั้น จึงจะน่าเชื่อถือจริงเพราะฉะนั้นจะเริ่มด้วยข้อความที่แสดงว่าพระพุทธเจ้าทรงมี ประสิทธิภาพในการทำงาน ในแง่ที่เป็นประวัติของพระองค์เองอย่างไรก่อน หรือว่าพระพุทธเจ้า ตรัสไว้เกี่ยวกับผลสำเร็จแห่งงานของพระองค์อย่างไร^๖

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ประสิทธิภาพในการผลิตหรือ ผลิตภาพ แรงงาน หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างจำนวนสินค้าหรือบริการที่ผลิตได้ (Output) กับจำนวนของทรัพยากรหรือปัจจัยที่ใช้ในการผลิตสินค้า หรือบริการนั้นออก (Input) ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของประสิทธิภาพในการผลิต ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มหรือลดลงของประสิทธิภาพ การผลิต อาจแบ่งได้ ๓ หมวดคือ

๑) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เช่น กระบวนการผลิต กระบวนการทำงานของ เครื่องจักร หรือเครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ

๒) ปัจจัยด้านระบบการบริหาร เช่น การใช้เทคนิคทางการบริหาร ส่งเสริม ระบบแรงงานสัมพันธ์ การใช้ระบบทวิภาคีเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เป็นต้น

^๖พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

๓) ปัจจัยด้านแรงงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดเพราะกิจการใดๆ อาจใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องจักรที่ทันสมัยที่สุด มีการบริหารงานที่ดีเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่ดีที่สุดในกิจการนั้นๆ แต่หากไม่มีแรงงานเป็นผู้ใช้เทคโนโลยี และระบบที่วางไว้เป็นอย่างดีนั้นก็ย่อมไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นแรงงานจึงเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด การปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพของแรงงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต แต่ในปัจจุบันยังขาดข้อมูลที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในการดำเนินนโยบายทางด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนบริหารแรงงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการวางแผนพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งในภาครัฐและเอกชนกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้เล็งเห็นความสำคัญที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการผลิตและศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการผลิตของแรงงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นเครื่องชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงภาวะการผลิตของแรงงานและผู้ประกอบการ อีกทั้งเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ประกอบการปรับปรุงคุณภาพการผลิตของตน และของแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ช่วยให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานเมื่อเทียบกับต่างประเทศซึ่งจะเป็นผลดีต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม^๗

กัญตยา เพิ่มผล ได้กล่าวถึงการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานว่า เป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ความสามารถและทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขในที่สุด ซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาสังคม นอกจากนั้นการพัฒนาด้านตนเองกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานยังมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดอีกด้วย กล่าวคือประการแรกก่อนที่จะเข้าสู่การทำงานในองค์กรหนึ่งๆ นั้น บุคคลนั้นต้องมีคว ามรู้ความสามารถมีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรนั้นต้องการ ซึ่งบุคคลจะมีคุณสมบัติตามที่องค์กรกำหนดนั้นก็จะต้องมีการพัฒนาด้านตนเอง หรือได้รับการพัฒนาจากสถาบันต่างๆ จนมีความสามารถเพียงพอที่จะเข้าสู่งาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สองเมื่อบุคคลเข้าสู่งานแล้ว ก็เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ (ความสามารถ) ในการทำงานให้ดีที่สุด เพื่อประสิทธิผลขององค์กร จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาด้านตนเองเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรในที่สุดนั่นเอง^๘

^๗ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม , ภาวะการมีงานทำ และการว่างงาน , (กรุงเทพมหานคร : กรมการจัดหางาน, ๒๕๔๐), หน้า ๑-๒๒.

^๘ กัญตยา เพิ่มผล, การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน , (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๑), หน้า ๖-๗.

สำนักงาน ก.พ. กล่าวถึงประสิทธิภาพการทำงานโดยทั่วไปว่า หมายถึงการทำงานที่ประหยัดได้ผลงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ คำนึงกับการใช้ทรัพยากรในด้านการเงิน คนอุปกรณ์และเวลา ดังนั้นประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ และสามารถวัดได้โดยในทางปฏิบัติจะวัดประสิทธิภาพจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการ หรือผลผลิตที่ออกมา โดยวัดอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างประกอบกัน ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงสามารถมองได้ในแง่มุมต่างๆ ดังนี้

- ๑) ประสิทธิภาพในแง่ของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) เช่น การใช้ทรัพยากรทั้งเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คำนึงและเกิดการสูญเสียให้น้อยที่สุด
- ๒) ประสิทธิภาพในแง่ของกระบวนการบริหาร (Process) เช่น การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็วและใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม
- ๓) ประสิทธิภาพในแง่ของผลลัพธ์ เช่น การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และบริการ เป็นที่พอใจของลูกค้า^๔

โรเบิร์ต คิลลี (Robert E. Kelly) ได้กล่าวถึง การพัฒนาประสิทธิภาพตนเอง ว่า “ผู้ที่มีความสามารถโดดเด่นระดับแนวหน้านั้นเกิดจากการเรียนรู้และการฝึกฝน” ทำให้พวกเขามีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างจากคนอื่น คิลลีได้แนะนำกลยุทธ์ ๙ ประการที่สามารถนำมาปรับใช้เพื่อให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ได้แก่

- ๑) การเป็นผู้ริเริ่ม (Initiative) โดยการที่ริเริ่มในสิ่งที่นอกเหนือจากงาน ประจำที่สามารถสร้างความแตกต่างให้กับเป้าหมายหลักของบริษัท โดยต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและยังคงมีความเสี่ยงอยู่บ้าง
- ๒) เครือข่าย (Networking) คือ การใช้เครือข่ายในการเพิ่มผลผลิต เพื่อช่วยให้งานประจำที่ทำอยู่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉลี่ยแล้วผู้ปฏิบัติงานจะต้องคอยจนกว่าจะได้รับข้อมูลที่แน่นอนแล้วจึงสั่งให้ดำเนินการ ซึ่งการปฏิบัติงานแบบนี้จะไม่ประสบผลเลยถ้าไม่มีระบบเครือข่าย
- ๓) การจัดการตนเอง (Self-management) ต้องคาดการณ์ล่วงหน้าและเป็นผู้ลงมือปฏิบัติการทันทีมากกว่าที่จะรอให้เหตุการณ์เกิดขึ้น เนื่องจากต้องการมองภาพรวมเพื่อวางแผนการชีวิตในการทำงาน ดังนั้นพวกเขาต้องรู้จักตนเองเป็นอย่างดี และต้องรู้ว่าทำงานให้ดีที่สุดได้อย่างไร

^๔สำนักงานข้าราชการพลเรือน, อังใน ธุณันท์ พานิชโยทัย, การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของกรมส่งเสริมการเกษตร พ .ศ. ๒๕๓๘, (กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมการเกษตร , ๒๕๔๑), หน้า ๒๓-๓๒.

๔) ทักษะ (Perspective) โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะเชื่อในทักษะและมุมมองของตนเอง แต่ผู้ที่เป็นมืออาชีพจะคำนึงถึงแนวคิดของผู้อื่นด้วย เช่น หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และคู่แข่งซึ่งจะช่วยให้มีมุมมองที่หลากหลายในการหาทางแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น

๕) การเป็นผู้ตาม (Followership) ไม่เพียงแต่รู้จักการทำตัวให้เด่น แต่ยังรู้จักวิธีการช่วยเหลือคนอื่นด้วย คือสามารถเป็นผู้นำได้ดีเท่ากับการเป็นผู้ตาม

๖) การเป็นผู้นำ (Leadership) ซึ่งในที่นี้หมายถึง การเข้าใจถึงความสนใจของผู้อื่น และการนำส่วนที่ดีที่สุดออกมา ในทางกลับกันทุกคนต้องการผู้นำที่มีความรู้ มีความมุ่งมั่นในการทำงานต่าง ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้อื่น รวมทั้งให้ความสำคัญกับความต้องการของทีมงาน

๗) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) พวกดาวเด่นมักจะร่วมกับทีมงานที่สามารถสร้างความแตกต่างได้ และกลายมาเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ดังนั้น พวกเขาต้องมั่นใจว่าทีมงานนี้จะร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ

๘) ความเข้าใจในองค์กร (Organization Savvy) โดยเฉลี่ยทุกคนมักคิดว่าการเมืองในที่ทำงานเป็นเรื่องสกปรก จึงหลีกเลี่ยงที่จะเกี่ยวข้องกับเรื่องราวส่วนตัวในที่ทำงาน แต่จะเรียนรู้การจัดการเพื่อที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตน

๙) การนำเสนอ (Show and Tell) การประชุมมีทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ดังนั้น จึงต้องเรียนรู้ว่า เมื่อใดเป็นเวลาที่เหมาะสมในการนำเสนอข้อมูลแบบใด และต้องมีความใส่ใจในการเลือกการใช้ภาษาสื่อสารให้ตรงกับผู้ที่รับข่าวสารก่อนที่จะเริ่มส่งข่าวสาร^{๑๑}

ซูเปอร์ (Super) ได้กล่าวถึง พื้นฐานทฤษฎีการพัฒนาการทางอาชีพ (Theory of Vocational Development) ไว้ ๙ ประการ คือ

๑) มนุษย์มีความแตกต่างกันในด้านความสามารถ ความสนใจและบุคลิกภาพ
๒) ความแตกต่างของบุคคลแต่ละคน ทำให้เขาเหมาะสมกับอาชีพต่างกันออกไป

๓) ในงานแต่ละอาชีพ แม้ต้องการบุคคลที่มีลักษณะบางอย่างก็ตาม แต่ก็มีความกว้างมากพอที่บุคคลที่มีบุคลิกภาพใกล้เคียงสามารถประกอบอาชีพอื่นได้ เช่นกัน

๔) ความพึงพอใจของบุคคล ความสามารถ สถานการณ์ที่เขาดำรงชีวิตอยู่ ตลอดจนกระทั่ง ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับตนเอง มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาและประสบการณ์ ทำให้การตัดสินใจเลือกอาชีพของบุคคลอาจมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเสมอ

^{๑๑}Robert E.Kelly อ้างใน เบญจมาภรณ์ อิศรเดช , องค์การและการจัดการ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, ม.ป.ท), หน้า ๒๒๕-๒๒๖.

๕) ชีวิตเป็นกระบวนการไม่หยุดนิ่ง

๖) องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบแผนทางอาชีพของบุคคล คือ ระดับสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของพ่อแม่ ความสามารถทางด้านสติปัญญา ลักษณะของบุคลิกภาพและโอกาสที่เขาจะได้มีประสบการณ์ทางอาชีพต่างๆ

๗) การพัฒนาทางอาชีพ เป็นการพัฒนาทางจิตใจ และร่างกายผสมไปกับกระบวนการ การแสดงออกของความคิดรวบยอดของบุคคล

๘) การเข้าสู่อาชีพของบุคคลมักจะถูกกำหนดโดยกระบวนการประนีประนอมระหว่าง ตัวบุคคลกับตัวแปรทางสังคม เช่น ระหว่างสภาพที่มีอยู่กับสภาพความเป็นจริง

๙) ความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับ

ก) ความสามารถ ความสนใจ บุคลิกภาพ และค่านิยมของเขามีโอกาสได้แสดงออกมากน้อยเพียงใดในงานที่ทำ

ข) ประสบการณ์ที่เขาได้รับจากการทำงาน สอดคล้องกับภาพพจน์ของตัวเขาเองที่ต้งขึ้นมากน้อยเพียงใด^{๑๑}

ฮาร์ริงตัน ฮีเมอร์สัน (Emerson, Harrington) ได้กล่าวถึงหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ซึ่งได้รับการยกย่อง กล่าวถึงกันมากในหลัก ๑๒ ประการ ของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีสาระสำคัญดังนี้^{๑๒}

๑) ทำความเข้าใจและกำหนดแนวคิดในการทำงานให้กระจ่างแจ้ง

๒) ใช้หลักสามัญในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน

๓) คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง

๔) ต้องรักษาด้วยความยุติธรรม

๕) ปฏิบัติด้วยความยุติธรรม

๖) การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพ และมีการลงระเบียบ (Record) เป็นหลักฐาน

๗) งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง

๘) งานสำเร็จทันเวลา

๙) ผลงานได้มาตรฐาน

๑๐) การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตรฐานได้

๑๑) กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนได้

^{๑๑}Super, อังโน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๕๓), หน้า ๙๑-๙๒.

^{๑๒}Emerson, Harrington, **The Twelve Principles of Efficiency**, (New York : The Engineering Magazine, 1931), P.30.

๑๒) ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

เฮอร์เบิร์ต เอ ไฮมอน (Simon, Herbert A) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจ เกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร โดยพิจารณาว่างานใดที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ดูได้จาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า แต่หากเป็นระบบการทำงานของภาครัฐ ต้อง นำความพึงพอใจของประชาชนผู้มาขอรับบริการรวมอยู่ด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็นสมการได้ดังนี้^{๑๓}

$$\text{องค์กรภาคเอกชน} \quad E = (O-I)$$

$$\text{องค์กรภาครัฐ} \quad E = (O-I)+S$$

E = Efficiency	ประสิทธิภาพในการทำงาน
O = Output	ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา
I = Input	ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารทั่วไป
S = Satisfaction	ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

ไมเคิล แฮมเมอร์ และเจมส์ แชมป์ (M.Hammer & J.Champy) ได้กล่าวถึงกรอบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทฤษฎีทั้งสามด้าน เช่น จากแนวคิดกระบวนการหรือ ปรับกระบวนการทางธุรกิจ หรือที่เรียกว่า Reengineering นั้น เป็นการมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนต้องลดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น (ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์) ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นให้น้อยลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานมากยิ่งขึ้น (ทฤษฎีระบบ) รวมถึงการนำหลักการทาง จิตวิทยาเข้ามาใช้ในระหว่างการทำ Reengineering (ทฤษฎีจิตวิทยา)^{๑๔}

สำหรับทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

๑) ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด : **Scarce Resource Theory** ทฤษฎีนี้ กล่าวถึงข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากร ทั้งที่เป็นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เวลา และอื่นๆ พบว่า โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้น อาจเผชิญปัญหาการมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องตัดสินใจเลือกทรัพยากรอื่นมาใช้ทดแทน โดยคาดการณ์ถึงทรัพยากรที่ถูกใช้

^{๑๓} Simon, Herbert A., **Administrative Behavior**, (New York : Mc Millan, 1960), PP.180-181.

^{๑๔} Hammer, M., & Champy, J., **Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution**, (London: Nicholas Brealey, 1994), P.135.

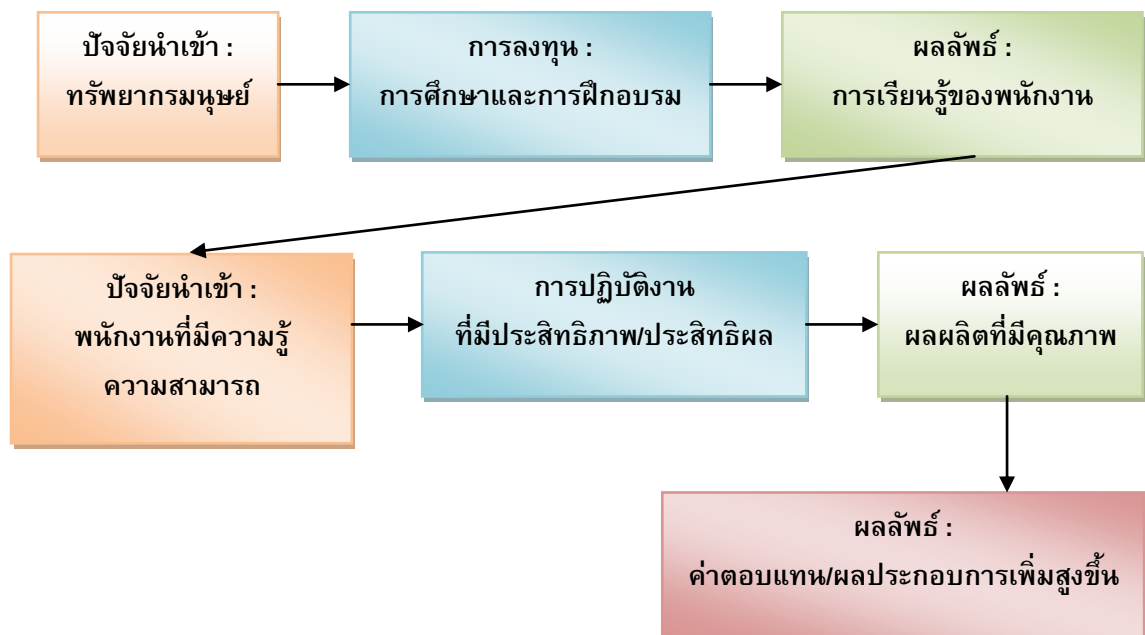
กับผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือพิจารณาถึงค่า ROI : Return on Investment ว่า การเลือกใช้ทรัพยากรนั้นจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

๒) ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน : Sustainable Resource Theory

ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับ มองเป้าหมายระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ดังนั้นการลงทุนที่เกิดขึ้นจึงต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Advantage) โดยนำเทคโนโลยี เข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น และต้องมองไกลถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในระยะยาว

๓) ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุน หรือทุนมนุษย์ : Human Capital Theory

ทฤษฎีทุนมนุษย์ เป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากพนักงาน เปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรมและการศึกษา เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost-effectiveness Analysis) ทฤษฎีนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง การเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น กับผลผลิตของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเมื่อผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น ผลตอบแทน ที่พนักงานจะได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน เพราะผลผลิตของพนักงานที่สูงขึ้น จะนำไปสู่ผลผลิต และผลประกอบขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น ดังแผนภาพที่ ๒.๑ แสดงความสัมพันธ์ต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๑ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง การเรียนรู้ กับผลผลิตของพนักงาน

ทฤษฎีทุนมนุษย์ จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-benefit Analysis) และวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI : Return on Investment) ซึ่งกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กร โดยเรียนรู้ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาต่างๆ นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

จากทฤษฎีดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพ เริ่มจากการพัฒนาในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการผลิต ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรต่างๆ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

๒.๒.๑ ความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

จากการ ศึกษา เอกสารปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้ ความหมาย เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ไว้หลายท่าน ดังนี้

พุทธทาสภิกขุ ได้กล่าวถึง การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอาชีพ พกการงาน ประเภทใด สรุปได้ว่า หน้าที่หรืออาชีพเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งในการที่จะเข้าถึงธรรม การที่จะรู้จักโลกหรือสิ่งทั้งหลายทั้งปวงดี ว่าอะไรเป็นอะไร จำต้องมีการทำสิ่งหน้าที่ของตนโดยเฉพาะ เช่นอาชีพให้ลุล่วงไปได้ด้วยดีเสียก่อน การที่คนหนึ่งทำหน้าที่โดยตรงของตนโดยไม่มียกย่องต่างพร้อย ย่อมเป็นการเพียงพอที่จะทำให้รู้จักว่าอะไรเป็นอะไร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ก็จักรู้จักชีวิตจิตใจตนเองว่าหมายความว่าอย่างไร เป็นสิ่งที่ควรยึดถือหลงใหลเพียงไรเป็นต้น ถ้าหากว่าไม่ได้ทำอะไรจริงๆ จังๆ ให้ดีที่สุด ให้ถูกต้องตามอุดมคติของอาชีพหรือ อดของหน้าที่นั้นๆ แล้ว มันยังน้อยเกินไปสำหรับที่จะรู้จักตัวเอง รู้จักโลก รู้จักกิเลส รู้จักทุกข์ และรู้จักความดับทุกข์เป็นต้น^{๑๕}

^{๑๕}พุทธทาสภิกขุ , **คู่มือมนุษย์** (ฉบับสมบูรณ์) , (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา , ๒๕๔๓) , หน้า ๒๕๓.

กิตติพันธ์ รุจิรกุล กล่าวว่า การปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ นอกจากจะมีการแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องมีการ แบ่งสัณฐานส่วนงานที่จะต้องปฏิบัติออกเป็น หน่วยงานย่อยๆ ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยหรือผู้นำ หน่วยเป็นผู้รับผิดชอบงานตามลักษณะหน้าที่ของตนที่แตกต่างกัน ในการปฏิบัติงานที่ต่างชนิด ต่างหน้าที่ ก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้นำ มีความสนใจ มีทักษะ มีความรู้ มีทัศนคติและมีบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนแตกต่างกันไป^{๑๖}

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ กล่าวว่า การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ศาสตร์ คือ การศึกษาหาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ เทคนิควิธีทำงานต่างๆ ศิลป์ คือ การที่จะนำเอาความรู้ หลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับคน สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมตลอดจนขอบเขตจำกัดของทรัพยากรให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงานต่างๆ ที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน^{๑๗}

ชม ภูมิภาค ได้กล่าวถึง การปฏิบัติงานว่า บุคคลแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ทั้งสติปัญญาสมรรถภาพทางร่างกายที่บุคคลได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรมจากยีนในโครโมโซม และด้านสิ่งแวดล้อมจากการอบรมเลี้ยงดูที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้น พฤติกรรมการทำงานจึงแตกต่างกันไป และทำให้ประสบผลสำเร็จแตกต่างกัน^{๑๘}

สมจิตต์ สุพรรณทัศน์ ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานว่า เป็นปฏิกิริยาหรือกิจกรรมทุกชนิดของสิ่งมีชีวิต จะสังเกตได้ หรือสังเกตไม่ได้ก็ตาม รวมทั้งที่มีอยู่ภายใน และแสดงออกมาภายนอก^{๑๙}

ดังนั้นสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานหมายถึง การกิจหน้าที่ที่ถูกกำหนดขึ้นมาควบคุมกับตำแหน่งทางสังคมในสถาบัน ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใดก็ตามต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามภารกิจหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้เฉพาะตำแหน่งนั้นๆ และบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ต้องนำความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์หรือมโนทัศน์ของตนเองที่

^{๑๖} กิตติพันธ์ รุจิรกุล, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรินติ้งเฮ้าส์, ๒๕๒๙), หน้า ๕๘.

^{๑๗} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า ๑๑๕-๑๑๖.

^{๑๘} ชม ภูมิภาค, การศึกษาเพื่อพัฒนาชีวิตและสังคม, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย, ๒๕๒๖), หน้า ๑๐.

^{๑๙} สมจิตต์ สุพรรณทัศน์, เอกสารการสอนชุดวิชาสุขศึกษา, หน่วยที่ ๑-๗ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (กรุงเทพมหานคร: ป. สัมพันธ์พานิช, ๒๕๔๗), หน้า ๙๗.

มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมอย่างมีศาสตร์ และศิลป์ในบทบาทหน้าที่ดังกล่าว

๒.๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

องค์กรใดจะบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยก็คือ คนหรือบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด และเป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์หรือคน เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และสำคัญที่สุดตามหลักการบริหาร การสร้างเสริมความต้องการในการ ปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อ ความสำเร็จของงาน และขององค์กรอย่างต่อเนื่องสมบูรณ์ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ ต้องคำนึงถึงเพราะด้านความต้องการในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของงานที่ ยิ่งขึ้นซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการหรือสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยมีมุงอธิบายถึง องค์กรประกอบต่างๆ ที่ เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความ พอใจในการปฏิบัติงาน ทুমเทศความรู้ ความสามารถมีความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ในงานอย่างแท้จริง ไปสู่ความรักความผูกพัน และ ความซื่อสัตย์ในองค์กร ดังนี้

วัชร ฐวธรรม และคณะ ได้กล่าวถึง การเล่นเกม เป็นกลุ่มสมาชิกทำงานร่วมกัน ในกลุ่มเล็ก ๆ ในการพิจารณาสถานการณ์และผล ที่ได้รับ องค์กรประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ^{๒๐} ประกอบด้วย

- ๑) มีความสนใจในงานที่กระทำ
- ๒) มีทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานนั้น
- ๓) รู้สึกผูกพันกับสิ่งที่กระทำอยู่
- ๔) ได้รับความรู้สึกพอใจจากงานที่กระทำ
- ๕) มีความเข้าใจเพียงพอว่าตนต้องทำอะไรและอย่างไร
- ๖) มีเวลาพอที่จะทำงานนั้นให้เสร็จ
- ๗) วางแผนอย่างพอเพียงว่าอะไรจำเป็นต้องทำ
- ๘) จัดเวลาอย่างเหมาะสมและพอใจ
- ๙) สามารถมองเห็นกระบวนการในการทำงาน
- ๑๐) ฟังคนอื่นด้วยความตั้งใจ
- ๑๑) แสดงความคิดเห็นส่วนตัว และข้อเสนอแนะ
- ๑๒) ใช้จินตนาการและความคิดริเริ่มของตน
- ๑๓) ทำอะไรด้วยความถูกต้องแม่นยำและระมัดระวัง

^{๒๐}วัชร ฐวธรรม และคณะ, ระบบพัฒนาประสิทธิภาพ การทำงาน , (กรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๒๖), หน้า ๒๗๗-๒๗๘.

๑๔) ให้ความร่วมมือ และเข้ากับคนอื่นได้ดี

๑๕) ให้งานวิลแกตนเอง

มาสโลว์ (Maslow) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีดั้งเดิมเกี่ยวกับการจูงใจที่ มาสโลว์ ได้เสนอไว้ สาระสำคัญของทฤษฎีนี้เน้นในเรื่องความต้องการของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนนั้นมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่สิ้นสุด และเป็นความต้องการที่เป็นกลุ่ม เป็นชุดที่มีการจัดลำดับไว้เป็นลำดับชั้น ความต้องการระดับชั้นที่ต่ำสุดต่างๆ ^{๒๑} ดังแผนภาพที่ ๒.๒



แผนภาพที่ ๒.๒ แสดงลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์

จากแผนภาพ มาสโลว์ ให้ความเห็นว่าบุคคลพยายามที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐานให้มาก ก่อนที่จะเกิดพฤติกรรมมุ่งไปตอบสนอง ความต้องการชั้นเหนือขึ้นไปถึงชั้นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด ความต้องการชั้นต้น ๆ ต้องได้รับการตอบสนอง ก่อนที่ความต้องการชั้นสูงจะเข้ามามีบทบาทต่อความรู้สึกอันมีสติของบุคคลนั้น ๆ ดังนั้นจุดสำคัญในความคิดของ มาสโลว์ ก็คือ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองอันทำให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็จะไม่เป็นแรงกระตุ้นอีกต่อไป แต่ความต้องการใน

^{๒๑} A.M. Maslow, **Eupsychian Management**, (Home Wood, Illinois : Richard D, Irwin and the Dorsey Press, 1965), P.15.

ระดับที่สูงกว่าจะกลายเป็นแรงบีบหรือแรงจูงใจแทนที่อันจะเป็นเหตุทำให้บุคคลต้องสร้างพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนนั้นต่อไป ตาม ๕ ชั้นความต้องการ ดังนี้

ขั้นที่ ๑ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ และชีวภาพเป็นความต้องการที่จำเป็นในการช่วยดำรงชีวิตโดยตรง ได้แก่ความต้องการมูลฐานที่ขาดไม่ได้ อันเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ชีวิตเราดำรงอยู่ได้คือ ความต้องการอากาศ อาหาร น้ำ ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย และเครื่องนุ่งห่ม ปกปิดร่างกาย

ขั้นที่ ๒ ความต้องการในความปลอดภัยและความมั่นคง เป็นความต้องการที่ได้รับการตอบสนองจากทางด้านร่างกายแล้วความต้องการขั้นต่อไปคือ ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคงเช่น ความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ ความปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บ ความมั่นคงในอาชีพ และทางด้านเศรษฐกิจ

ขั้นที่ ๓ ความต้องการในทางสังคม ความรักใคร่ และความเป็นเจ้าของ เมื่อตอบสนองความต้องการด้านร่างกาย และความปลอดภัยแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการแสดงความเป็นเจ้าของต้องการยอมรับ เป็นสมาชิกของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรหรือสังคม และความรักจากบุคคลอื่น ๆ

ขั้นที่ ๔ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับ เมื่อความต้องการทางสังคมและความรัก ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไปคือ ความต้องการยกย่องเพื่อสร้างเสริมความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้ความสามารถ มีความสำเร็จรวมทั้งได้ตำแหน่งสูงขึ้นในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สร้างชื่อเสียง อำนาจ อิทธิพล และการควบคุมประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๕ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด หรือความต้องการประจักษ์ตน เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ของตนไปสู่ความเจริญ ความจริง ความสดชื่น ความเป็นหนึ่งความสมบูรณ์แบบ ความสำคัญ ความพรั่งพร้อม ความยุติธรรม ความเป็นระเบียบ ความมั่นคง ความสนุกสนาน เสรีภาพ ยุติธรรม ระเบียบวินัย ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งเกิดจากความรู้สึกนึกคิดของตนเอง

บัญชา เกียรติจรุพันธ์ ได้กล่าวถึงลำดับขั้นความต้องการเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ ดังนี้^{๒๒}

กลุ่มแรก คือ ผู้คนทั่วไปที่เกิดมาท่ามกลางความลำบากยากจนขัดสน ต้องดิ้นรนเพียงเพื่อให้มีอยู่มีกิน มีชีวิต มีอาหาร มีเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม มีที่พักอาศัย และมีयरักษาพยาบาลและความต้องการสูงขึ้นมาอีกชนิดหนึ่ง เพื่อให้ตนเองหรือครอบครัวได้รับความปลอดภัย ซึ่งหมายถึงถ้าเป็นไปได้ควรจะปลอดภัยจากความยากจน ปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน ปลอดภัยเมื่อเจ็บป่วยรวมทั้งความปลอดภัยต่อชีวิตในอนาคตว่าจะมีงานทำพออยู่พอกินอีกด้วย トラบใดที่ความต้องการลำดับที่ ๑ และลำดับที่ ๒ นี้ยังไม่ได้เพียงพอความต้องการสูงขึ้นไปกว่านั้นจนถึงทำเพื่ออุดมการณ์ก็ยากที่เขาจะกระทำ แต่มิใช่เขาไม่ต้องการ แม้เขาจะคิดต้องการ เขาก็ยังไม่กระทำเพราะเขาต้องการเลี้ยงชีวิตก่อน

กลุ่มที่ ๒ คือ บุคคลบางกลุ่มที่มีรายได้ปานกลาง มีชีวิตไม่ขัดสนมากนัก เขามีความมั่นคงในอาชีพการงานในทรัพย์สิน ความต้องการลำดับที่ ๑ และ ๒ ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ แนวโน้มพฤติกรรมของเขาก็ต้องการความมั่นคง ความปลอดภัยในชีวิต ต้องการความรัก หมายถึง มีคนมาเคารพ มาชอบ มาศรัทธาว่าตนเป็นคนดี เป็นคนมีเกียรติ ต้องการความนับหน้าถือตาความมีศักดิ์ศรีในสังคมมากขึ้น

กลุ่มที่ ๓ คือ บุคคลบางกลุ่มที่มีชีวิตดี อยู่ในระดับสูง ฐานะทางเศรษฐกิจ ไม่มีปัญหาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ไม่มีกังวลเกี่ยวกับการหาเลี้ยงชีพ ในอนาคตทั้งหมดทั้งของตนเอง และคนใกล้ชิด กลุ่มคนเหล่านี้หากเป็นผู้ขาดคุณธรรม เขาก็จะแสดงอำนาจ อิทธิพล ไปในทางข่มขู่ หาผลประโยชน์ด้วยกลวิธีไม่เป็นธรรมถ้าเป็นผู้มีคุณธรรมเขาจะมีความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ต้องการการยอมรับจากสังคมหรือบางครั้งไม่สมเกียรติยศ ชื่อเสียง แต่ทำงานด้วยอุดมการณ์ เช่น เสียสละทำงานเพื่อส่วนรวมสร้างสรรค์งานที่ตนเองรัก เพื่อแผ่ความรู้ความสามารถแก่เพื่อนร่วมโลก ตลอดจนให้ความรัก ความเมตตาอย่างไม่จำกัด เป็นต้น กลุ่มเหล่านี้เพียงพอแล้วกับทุกอย่าง เข้าใจโลก เข้าใจชีวิตว่าจะดำเนินชีวิตตามอุดมการณ์ของตนมากที่สุด

สรุปได้ว่า ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ความต้องการของบุคคล ประกอบด้วย ความต้องการพื้นฐานซึ่งได้แก่ปัจจัย ๔ เมื่อได้รับการตอบสนองจากขั้นพื้นฐานแล้ว ก็จะมี ความต้องการเพิ่มขึ้นไปอีก เช่น ความต้องการความรัก การยอมรับจากสังคม และในขั้นต่อไป โดยเฉพาะด้านการทำงานจะเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการไม่ว่าในด้านความเจริญก้าวหน้า ความรักความจริงใจในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานด้านการยอมรับซึ่งกันและกัน รวมถึงผลตอบแทนในด้านการงานที่เป็นสิ่งจูงใจและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

^{๒๒} บัญชา เกียรติจรุพันธ์, **มนุษย์กับความต้องการ**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๕), หน้า ๙๐ - ๙๓.

ใจระดับที่สูง ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าแนวความคิดของ มาสโลว์ ได้ครอบคลุมเรื่องที่ศึกษาจึงได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการวิจัย

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการบริหารและการจัดการนี้เรียกว่า ทฤษฎี ๒ องค์ประกอบ หรืออาจเรียกว่า ทฤษฎี ๒ ปัจจัย Herzberg ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า มี องค์ประกอบ ๒ ประเภท ที่มีผลต่อจูงใจในการทำงานด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ดังนี้^{๒๓}

๑) องค์ประกอบภายนอก (Extrinsic factor) ได้แก่

- ค่าจ้างหรือเงินเดือน
- เงื่อนไขของการทำงาน
- ความมั่นคงของงาน
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา

กลุ่มปัจจัยดังกล่าวข้างต้น เป็นกลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในงาน เรียกว่า ปัจจัยอนามัย (Hygienic factor) หมายถึง การป้องกันความไม่พอใจ ส่งผลให้องค์กร ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) องค์ประกอบภายใน ได้แก่

- ความสำเร็จ
- ความเป็นที่ยอมรับ และความรัก
- ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- ความก้าวหน้าส่วนตน
- ความรับผิดชอบ

องค์ประกอบเหล่านี้ เป็นกลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในงานของตนเรียกว่า ตัวจูงใจ (Motivator Factors) ปัจจัยเหล่านี้เนื้อหาสาระของงานเป็นหลัก และส่งผลให้เกิด ประสิทธิภาพในปฏิบัติงานแนวความคิดของ Herzberg เสนอว่าปัจจัยทั้ง ๒ กลุ่มนี้เป็นปัจจัย คนละ ประเภทกันซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องสร้างให้เกิดปัจจัยจูงใจให้เกิดขึ้นในบุคคลที่ร่วม งาน เพื่อให้เกิดความพอใจ และรักษาระดับของปัจจัยอนามัยให้คงที่ เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเบื่อ หน่าย ท้อถอยในการทำงานผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มี ผลมาจากปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน ความพอใจในผลตอบแทน และความรักและภูมิใจในอาชีพการงาน ซึ่งเอาแนวคิด ของเฮอริชเบอร์ก ครอบคลุมปัจจัยเหล่านี้ จึงได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

^{๒๓} F. Herzberg, **Work and the Nature of Man**, (New York : The World Publishing Co., 1966), P.6.

อาดามส์ (Adams) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการเสมอ โดยมีรากเหง้ามาจากทฤษฎีความไม่สอดคล้องของ ประชาชน (Cognitive Dissonance Theory) และทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ทฤษฎีเสมอภาคนี้กล่าวว่า คือการทุ่มเทในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจเป็นเรื่องของความเสมอภาค หรือความไม่เสมอภาค ซึ่งบุคคลรับรู้ในสถานการณ์ของการทำงานหนึ่ง ๆ ความเสมอภาคจะมีอยู่ก็ต่อเมื่อบุคคลรับรู้ สัดส่วนของผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การกับสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์การ เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับสัดส่วนของผลตอบแทนที่มีผู้อื่นได้จากองค์การกับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทให้องค์การนั้นเท่ากัน ดังนี้^{๒๔}

$$\begin{aligned} \text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ} &= \text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ} \\ \text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์การ} &= \text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์การ} \end{aligned}$$

และถ้าในทางตรงกันข้าม

$$\begin{aligned} \text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ} &> \text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ} \\ \text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ} &< \text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ} \end{aligned}$$

จากผลตอบแทนที่บุคคลรับรู้ว่าเสมอภาคนั้นจะเป็นสิ่งที่บุคคล ทุ่มเทให้กับองค์การ อันทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ เมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจ บุคคลจะทำงานหนักกว่าเดิม ไปสู่ความมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม ฉะนั้นผลตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจ และความ ต้องการในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นปัจจัยที่ผู้ปฏิบัติงานคิดว่าเหมาะสมกับการได้ทุ่มเทอย่างแท้จริงให้กับองค์การ ซึ่งเป็น ส่วนสำคัญของความต้องการในแต่ละบุคคล

^{๒๔} J.S. Adams, **Toward an Understanding of Inequity**, Journal of Abnormal & Social Psychology, (November 1963), P.117-118.

แวน เดอร์เซล (Van Dersal) ได้กล่าวถึง ปัจจัยด้านความต้องการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพอใจมากหรือน้อย ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ องค์ประกอบที่มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่^{๒๕}

- ๑) การปกครองบังคับบัญชา
- ๒) เงินเดือน
- ๓) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา
- ๔) ความสำเร็จในการทำงาน
- ๕) การยอมรับทางสังคม
- ๖) ลักษณะงาน
- ๗) ความรับผิดชอบ
- ๘) โอกาสก้าวหน้า

๒.๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาเอกสารปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ไว้หลายท่าน ดังนี้

กิลเมอร์ (Gilmer) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็น ทศนคติของบุคคล ที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตโดยทั่วไปที่ได้รับมา^{๒๖}

กิลเมอร์ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานว่าขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้^{๒๗}

- ๑) ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
- ๒) โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น
- ๓) การจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ปฏิบัติงานอยู่รวมทั้งการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น

^{๒๕} Van Dersal, William R., **The Successful Supervisor in Government and Business**, (New York : Harper, 1968), PP. 62-72.

^{๒๖} Gilmer, V. Haller B., and Others, **Industrial Psychology**, (New York: McGraw-Hill, 1967), P. 80.

^{๒๗} Gilmer, V.H.B. 1971, **Industrial and Organizational Psychology**, (Hogakusha : McGraw Hill 1967), PP. 380-384.

๔) ค่าจ้างและค่าตอบแทน ได้แก่จำนวนเงินประจำที่ได้รับ และรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

๕) ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ การได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ

๖) การนิเทศงานหรือการฝึกอบรม ได้แก่ การให้โอกาสในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม โดยการศึกษาต่อ การฝึกอบรมการดูงาน

๗) การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสัมพันธ์ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน

๘) สภาพการทำงาน ได้แก่ ระบบสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

๙) ลักษณะทางสังคม ได้แก่ความรู้สึกรู้สึกพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

๑๐) สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการด้านอื่น ๆ เช่น บ้านพักพนักงาน เป็นต้น

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึง ความรู้สึกร่วมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน คือผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร^{๒๔}

เทพพนม เมืองแมน แล ะสวิง สุวรรณ ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะความพึงพอใจหรือภาวะของการมีอารมณ์ในทางบวกที่มีผลเกิดขึ้นเนื่องจากการประเมินประสบการณ์ในงานของคน อย่างไรก็ตามความรู้สึกชอบงานของแต่ละคนขึ้นอยู่กับว่างานนั้นได้ทำให้บุคคลผู้นั้นได้รับความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจ อันเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ชีวิตอยู่รอดหรือสมบูรณ์มากน้อยเพียงใด สิ่งที่ขาดหายไปในระหว่างที่เสนอให้ทำกับสิ่งที่คาดหวัง ที่จะได้รับเป็นรากฐานแห่งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจได้ องค์ประกอบส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ ด้านความสามารถ และด้านบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นบทบาททำให้ตัวบุคคลเกิดความพึงพอใจในการเป็นผู้ปฏิบัติงานประกอบด้วย

๑. องค์ประกอบด้านประชากร

^{๒๔} ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ, ๒๕๓๕), หน้า ๑๔๓.

๑.๑ ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุน้อยจะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ มากกว่ากลุ่มอายุที่มีความแตกต่างของความพึงพอใจอย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มที่มีอายุสูงกว่า

๑.๒ โดยทั่วไปกลุ่มปฏิบัติงาน เพศหญิง เพศชาย ไม่มีความแตกต่างกันในด้านความพึงพอใจในงานอย่างเห็นได้ชัด

๑.๓ ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัย พบว่าไม่มีความความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษา และความพึงพอใจในงาน ส่วนในระดับวิทยาลัยกลุ่มผู้ปฏิบัติที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจะมีความพึงพอใจในงานสูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับปริญญาตรี

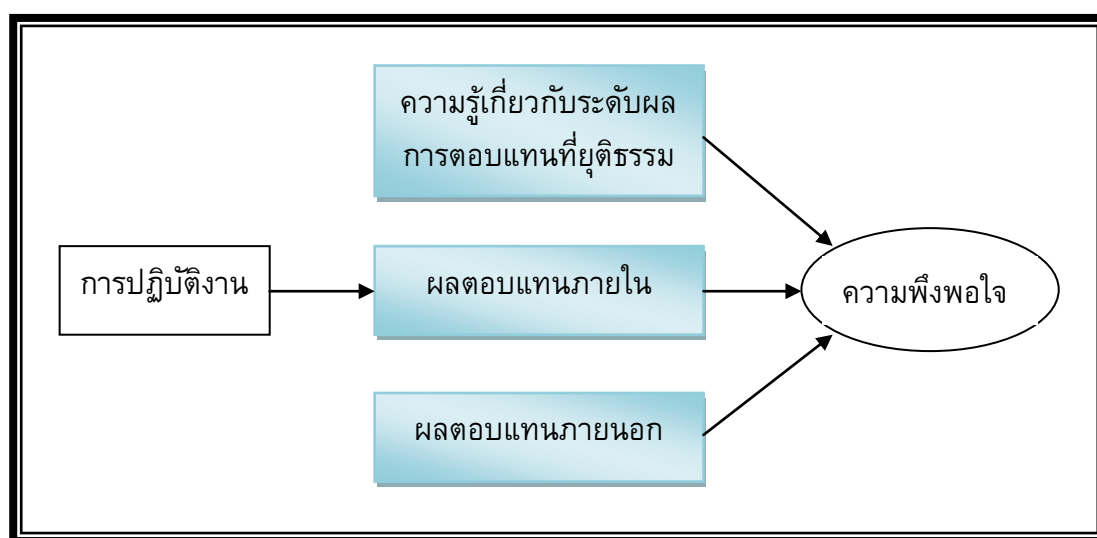
๒. ความสามารถ ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของบุคคลกับความพึงพอใจในงาน ความสามารถจะเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น และความสามารถพยากรณ์พฤติกรรมที่แสดงถึงความไม่พอใจในงานได้ความแตกต่างระหว่างความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลและความสามารถที่คาดหวังของบุคคลนั้น จะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับระดับความพึงพอใจในงาน^{๒๙}

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ ได้กล่าวถึง ผู้บริหาร ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะความพึงพอใจภายใน ปัจจัยสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในงานก็คือ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจโครงสร้างการการจูงใจในตัวเองของเขาเอง และนำความเข้าใจนี้ไปใช้ กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการจูงใจจะต้องมีสามัญสำนึกที่ดี และมี ความสามารถที่จะวินิจฉัย วิเคราะห์ ช่างสังเกต และสนใจมองลึกลงไปถึงความแตกต่างในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม โดยเหตุผลและข้อตกลงทางจิตใจเป็นจุดเริ่มต้นที่จะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง โดยต้องคาดคะเนถึงความหมายของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสามารถและสิ่งจูงใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่ ผู้บริหารควรจะค้นหาว่าอะไรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้กล่าวถึงว่าเป็นสิ่งจูงใจของพวกเขาคือ เครื่องมือที่สำคัญเกี่ยวกับการจูงใจที่ผู้บริหารจะต้องใช้ก็คือ ความเข้าใจจากการรับรู้และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ^{๓๐}

^{๒๙} เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ , พฤติกรรมองค์การ , (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๙), หน้า ๑๑๑ - ๑๑๒.

^{๓๐} ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ , พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ , พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๓), หน้า ๖๕.

สมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในทางบวกอยู่ในระดับต่ำ คือผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ดีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ตามแนวความคิดนี้ พบว่า ระหว่างการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในงานนั้นมีผลตอบแทนเป็นตัวแปรคั่นอยู่ระหว่างกลาง ดังแผนภาพ ๒.๓^{๓๑}



แผนภาพที่ ๒.๓ แสดงการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึง บุคคลจะเกิดความพึงพอใจได้นั้นจะต้องมีการจูงใจ ได้กล่าวถึงการจูงใจว่า “การจูงใจเป็นการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยมีมูลเหตุความต้องการ ๒ ประการ คือ ความต้องการทางร่างกายและความต้องการทางจิตใจ”^{๓๒}

วิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความคาดหวังว่าอยู่บนพื้นฐานที่ว่า คนถูกจูงใจด้วยปัจจัย ๒ ปัจจัยด้วยกัน คือ มีความต้องการในระดับใดและจะทำอะไรเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งคนจะทำงานก็ต่อเมื่อมีความคาดหวังว่าจะได้สิ่งตอบแทนจากการทำงานนั้นและจะต้องทำอะไรเพื่อให้ได้รางวัล องค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวังประกอบไปด้วย

^{๓๑} สมยศ นาวิการ , การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร **MBO**, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๒๙), หน้า ๑๖.

^{๓๒} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๓๔.

๑) ความคาดหวัง (Expectancy) หรือความพยายามต่อผลงานที่คาดหวัง ตัวอย่างเช่น ถ้าเชื่อว่าการทำงานมากขึ้นจะทำให้ ขยายของได้มากขึ้น นั่นหมายความว่า ผู้นั้นเชื่อว่า ความพยายามในการทำงาน ความสามารถ และความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์ มีผลทำให้งานประสบผลสำเร็จได้ยอดเยี่ยมสูงขึ้น ซึ่งเป็นความเชื่อที่ระดับของความพยายามของเรา

๒) ความคาดหวังผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Instrumentality) หรือความคาดหวังต่อผลลัพธ์ที่มาจากปฏิบัติของตนที่บรรลุผลสำเร็จ เช่น มีความเชื่อที่ว่าถ้ายอดเยี่ยมสูงขึ้นก็จะได้รับโบนัส ดังนั้นจึงพยายามขยายของให้ได้มากที่สุดเพื่อให้ได้โบนัส

๓) คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) หมายถึง รางวัลและผลลัพธ์ จากการทำงานที่ คุณค่าต่อพนักงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นคุณค่าที่เกิดขึ้นจากรางวัล จากการทำงานหรือจากงานก็ได้ เช่น การที่ได้รับมอบหมายงานสำคัญและงานที่ท้าทาย ซึ่งลักษณะงานดังกล่าวทำให้มีความสามารถ(คุณค่าจากงาน) และมีผลทำให้ได้รับผลตอบแทนสูงขึ้นด้วย^{๓๓}

เวอร์เธอร์ และ เดวิส (Werther Jr. & Davis) กล่าวคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความชอบหรือความไม่ชอบของพนักงานที่มีต่องานของตน

แฮคแมน และ โอลด์แฮม (Hackman and Oldham) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะต่างๆ ที่สามารถสร้างสภาพการณ์ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ มีความพึงพอใจและทำงานได้ดีขึ้น โดยเขามีความเชื่อว่าบุคคลทั่วไปจะตั้งใจทำงานอย่างหนักเมื่อเขาได้รับรางวัลตอบแทนจากงานที่เขาทำและเมื่อเขาเชื่อว่างานที่เขาทำเป็นที่น่าสนใจ สถานภาพทางจิตวิทยาที่สำคัญ ๓ ชนิด ที่จะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่สูงในการทำงาน

ประการแรก คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติงานจริง (Knowledge of the Actual Results of Work Activities) หมายถึง การที่บุคคลได้รับรู้ถึงผลการทำงานอย่างแท้จริงว่างานของตนที่คุณภาพตามมาตรฐาน

ประการที่สอง คือ การมีประสบการณ์ด้านความรับผิดชอบต่อผลงานที่ทำ (Experienced Responsibility for Outcomes of the Work) หมายถึง การที่บุคคลได้รับมอบหมายความรับผิดชอบให้สามารถควบคุมงานและกำหนดผลที่ผลิตขึ้น เป็นการสร้างให้ทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ

^{๓๓}Victor Vroom, **Work and Motivation**, (Malabar, FL : Robert E. Krieger, 1984), P. 99.

^{๓๔}Werther, Jr. and Davis, **Correlate of employee satisfaction with pay**, Industrial Relation, (New York : McGraw-Hill , 1976), PP. 78 – 79.

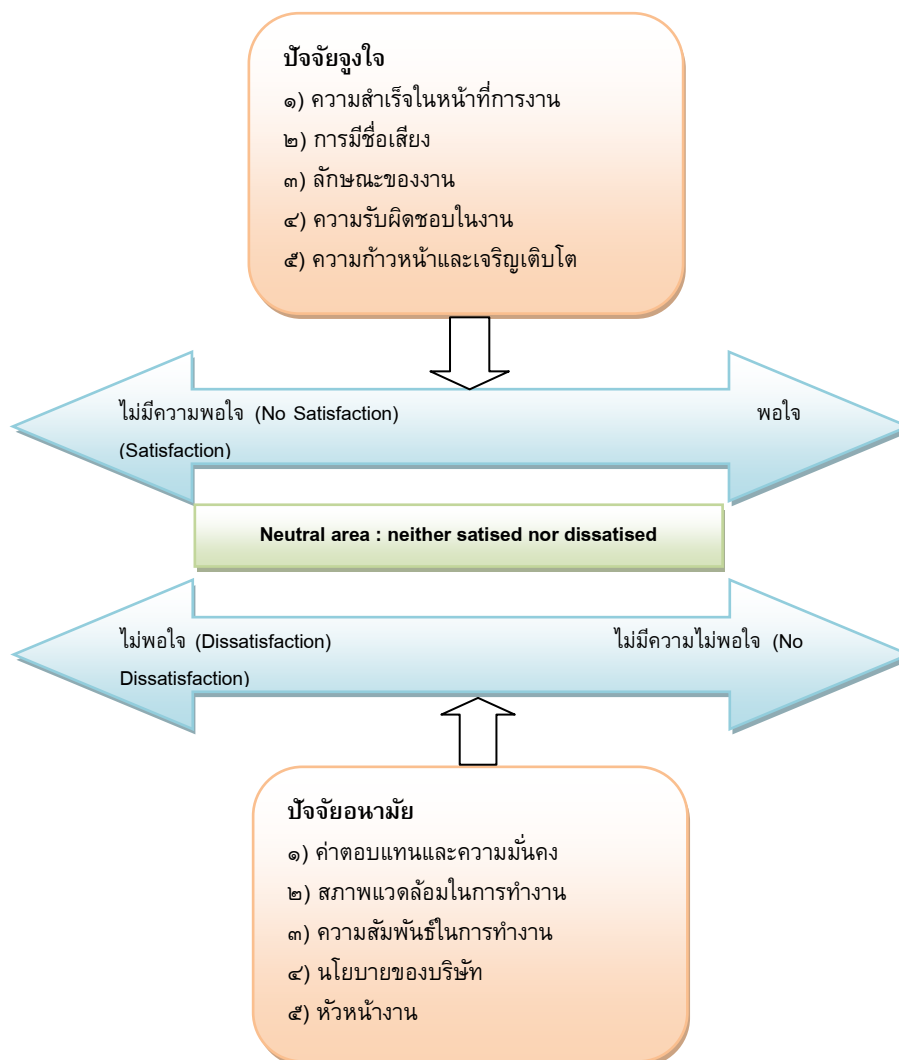
ประการที่สาม คือ การมีประสบการณ์ในด้านความสำคัญของงาน (Experienced Meaningfulness of the Work) หมายถึง การที่บุคคลเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำนั้นมีความสำคัญ และเป็นงานที่จำเป็นอย่างยิ่ง

ทั้ง ๓ ประการ จะส่งผลให้เกิดการจูงใจภายในในการทำงาน มีความพอใจ ในความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น เกิดความพอใจต่องานทั่วๆ ไปและทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น^{๓๔}

เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg) ได้ศึกษาทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เขาได้ศึกษาถึงความต้องการของคนในองค์กร หรือการจูงใจจากการทำงาน โดยเฉพาะเจาะจง โดยศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงานคำตอบก็คือ บุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่า ความสุขจากการทำงานนั้น เกิดมาจากการพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำ โดยความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในงานที่ทำนั้น ไม่ได้มาจากกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors)^{๓๕} ดังภาพที่ ๒.๔

^{๓๔} Hackman, Richard J. and Oldham, Greg R. **The Social Psychology of Organization**, (New York : John Wiley and sons, 1980), P. 45.

^{๓๕} Herzberg, Frederick., **Motivation, Moral and Money**, (Psychology Today : March, 1968), P. 24.



แผนภาพที่ ๒.๔ แสดงทฤษฎีสองปัจจัย

๑) ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย อันได้แก่

ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่าง ดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกัน ปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มปริ่มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด บรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำหยาให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหา ความรู้เพิ่มหรือได้รับการฝึกอบรม

๒) ปัจจัยคำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่จะคำจุนให้แรงจูงใจ ในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การบุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับ ความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate and Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม ที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

นโยบายและการบริการ (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้

ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

คูเปอร์ (Cooper) ได้กล่าวถึง ความต้องการในการทำงานดังกล่าวข้างล่าง เป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดความเกิดความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งจูงใจนั้น จะเกิดจากภายใน หรือภายนอกตัวบุคคลก็ได้ ดังนั้นในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของตน ความต้องการแนวคิดของคูเปอร์ แบ่งออกเป็น ๗ อย่างดังนี้^{๓๗}

- ๑) ทำงานที่เขาสนใจ
- ๒) มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
- ๓) มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
- ๔) มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- ๕) สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม
- ๖) สะดวกในการไปกลับ รวมถึงสวัสดิการอื่นๆ
- ๗) การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม การปกครอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

^{๓๗} Cooper, A.M., **How to Supervise**, (New York : McGraw-Hill, 1958), PP. 31-33.

สมิธเธอร์ (Smither) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ปรากฏการณ์ที่ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านเงินเดือน สภาพการทำงาน วิธีการกำกับดูแล แรงจูงใจของแต่ละบุคคลและลักษณะงานนั้น^{๓๘}

สตรีส และเซย์ (Strauss G. and Sayles) ได้กล่าวถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คนที่จะพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนด้านวัตถุและจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้^{๓๙}

ดังนั้นสรุปได้ว่า ระดับความพึงพอใจจึงเป็นฟังก์ชัน ของความแตกต่างระหว่างการทำงาน (ผล) ที่มองเห็นหรือเข้าใจ (Perceived Performance) และความคาดหวัง (Expectations) ระดับของความพอใจสามารถแบ่งอย่างกว้าง ๆ เป็นสามระดับด้วยกัน และลูกค้าย่อยการหนึ่งอาจมีประสบการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งในสามระดับนี้ กล่าวคือหากการทำงานของข้อเสนอ (หรือผลิตภัณฑ์) ไม่ตรงกับความคาดหวังลูกค้าย่อมเกิดความไม่พอใจ หากการทำงานของข้อเสนอ (หรือผลิตภัณฑ์) ตรงกับความคาดหวังลูกค้าย่อมพอใจ แต่ถ้าเกินกว่าความคาดหวังลูกค้ายิ่งพอใจมากขึ้นไปอีก

๒.๒.๔ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

จากการศึกษาเอกสารปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้หลายท่าน ดังนี้

พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารไว้ว่า หมายถึงการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามค่านิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชาเมื่อพ ระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสงฆ์ขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์^{๔๐}

^{๓๘} Smither, R.D., *The Psychology of Work and Human Performance*, (New York : McGraw-Hill, 1988), P. 81.

^{๓๙} Strauss, G. and Sayles, *Personnel : The Human Problems of Management*, (St. Louise : University of Queensland, 1960), PP.119-121.

^{๔๐} พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), *พุทธวิธีการบริหาร*, ในวโรกาสที่ได้รับปริญญาบัตรศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์สาขาการบริหารองค์การ จากมหาวิทยาลัยศรีปทุม (กรุงเทพฯ มหานคร : โรงพิมพ์คำดำโปรดัคส์, ๒๕๔๘), หน้า ๙.

เมธาพันธ์ โพธิ์ธีโรจน์ ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการของพระพุทธองค์ เพียบพร้อมไปด้วยปริยัติ ปฏิบัติ ปฏิเวธ ผู้บริหารผู้นำและบุคลากรในองค์กรรู้ได้จริง ปฏิบัติการ ได้จริงและได้รับผลการปฏิบัติจริง (Really Enlightened) ผลพัฒนางานหมุนยวบขับเคลื่อน ไปตามยุทธศาสตร์ยุทธวิธีและแนวทางที่พระพุทธองค์ทรงพิสูจน์มาแล้วและบุคลากรในพุทธ บริษัทสามารถพิสูจน์ให้เห็นผลด้วยตนเองได้หรือถ้ามีปัญหา หากมีพระพุทธองค์และผู้นำระดับ ต่างๆคอยเป็นกัลยาณมิตรช่วยหรือแนะนำจนบรรลุผลสำเร็จในที่สุดโดยวิธีการดังกล่าวนี้ ก่อให้เกิดเอกภาพและดุลยภาพในองค์กรโดยส่วนรวมหรือหากเห็นว่ามีความขัดแย้งก็หาข้อยุติ เป็นที่สุดได้และข้อยุตินั้นก็จะเป็นที่ยอมรับโดยสังคมทั้งหมดแล้วจึง นำมาเป็นบรรทัดฐานในทาง ปฏิบัติและบังคับใช้เพื่อความผาสุกของบุคลากรในองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป^{๔๑}

สุธี สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษฎ์ ได้กล่าวถึง การบริหารงานเป็นการ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ อันได้แก่คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติ (Method) เป็นอุปกรณ์ในการ ดำเนินงาน^{๔๒}

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิเมจิระรัตน์ กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การบริหารหรือการจัดการ คือ กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์กรซึ่งมีลำดับการทำงานเป็น ขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน มีเงินทุน เครื่องจักร และวัสดุครุภัณฑ์ ต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบด้วย^{๔๓}

^{๔๑}เมธาพันธ์ โพธิ์ธีโรจน์ ดร .,การวิเคราะห์การจัดองค์การบริหารตามแนวมุขยศาสตร์ , พุทธจักรปีที่ ๔๙ ฉบับที่ ๙ (เดือน : , ๒๕๔๘), หน้า ๔๗.

^{๔๒}สุธี สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษฎ์ , หลักการบริหารเบื้องต้น , (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖), หน้า ๑๒.

^{๔๓}ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิเมจิระรัตน์ , องค์การและการจัดการ , (กรุงเทพมหานคร : อักษรปริทรรศน์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๒.

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวโดยสรุปไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร มาประกอบเป็นกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้มองเห็นลักษณะของการบริหารได้ดังนี้ การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์ การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นสำคัญ การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหาร เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน การบริหารมีลักษณะการดำเนินการที่เป็นกระบวนการ การบริหารเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มคน การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลและของกลุ่มคน และการบริหารมีลักษณะเป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล^{๔๔}

สิรภพ เหล่าลาภะ ได้กล่าวความหมายเกี่ยวกับการบริหารไว้ ๒ นัย คือ ๑) คำว่าบริหาร มาจากภาษาบาลีว่า ปริหาร มาจากศัพท์ว่า ปริ แปลว่า รอบ และ หร ธาตุในความนำไป ดังนั้น คำว่า บริหาร จึงแปลว่า นำไปโดยรอบ อีกสำนวนหนึ่ง คำว่า บริหาร แปลว่า อ้อมหนี , หลีกหนี, หลบหนี ดังในประโยคภาษาบาลีว่า “ปัญหํ ปริหริตํ สมตฺถโต” แปลว่า ผู้สามารถเพื่อการอ้อมหนี หลีกหนี หลบซึ่งปัญหา หรือแปลว่า ผู้สามารถบริหารปัญหา และนำปัญหาไปโดยรอบหรือกำจัดปัญหาให้หมดสิ้นไป ๒) คำว่า บริหาร แปลมาจากภาษาอังกฤษ ว่า Administer และ Administration แปลความหมายคือ การปกครอง ดำเนินการ อำนาจการ จัดการ จัดให้วาง ส่งเสริม และบำรุง^{๔๕}

ทองหล่อ เดชไทย ได้กล่าวถึง การบริหารเป็นการจัดการอย่างมีระเบียบแบบแผน เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือของกลุ่มบุคคล และยังเสนอว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” นั้นบางครั้งอาจให้แทนกันได้เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่หวั่นผลขั้นสุดท้ายอย่างเดียวกัน คือ ความสำเร็จของงาน “การบริหาร” ใช้มากในการบริหารธุรกิจ ส่วน “การจัดการ” ใช้มากในทางธุรกิจ หรืออาจกล่าวว่า “การบริหาร” มุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายและการวางแผน ส่วน “การจัดการ” เป็นการนำเอานโยบายและแผนไปดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้^{๔๖}

^{๔๔}สมพงษ์ เกษมสิน , การบริหาร , (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไพบูลย์ สารานุกรม , ๒๕๑๔), หน้า ๓.

^{๔๕}สิรภพ เหล่าลาภะ , พุทธศาสตร์การเมือง , (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก , ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๐.

^{๔๖}ทองหล่อ เดชไทย , หน่วยที่ ๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุข , (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

สมคิด บางโม ได้อธิบายองค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อการจัดการ ดังนี้

๑) วัตถุประสงค์ที่แน่นอน กล่าวคือ จะต้องรู้ว่า จะดำเนินการไปทำไม เพื่ออะไร และต้องการอะไรจากการดำเนินการ เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการ หรือ อื่นในการผลิต ต้องรู้ว่าผลิตเพื่อใคร ต้องการผลตอบแทนเช่นใด ถ้าหาไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้ว ก็ไม่มีประโยชน์ที่จะบริหารการดำเนินงานต่าง ๆ จะไม่มีผลสำเร็จ เพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้แน่นอน

๒) ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัตถุและเครื่องใช้เพื่อประกอบการดำเนินงานรวมไปถึงความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ ๔ Ms คือ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) หรือ ๖Ms ที่มีเครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) เพิ่มเข้ามาซึ่งในปัจจุบันมีความจำเป็นมากขึ้น

๓) มีการประสานงานระหว่างกัน หรือเรียกได้ว่ามีปฏิริยาระหว่างกัน กล่าวคือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง ๔ Ms หรือ ๖Ms ดังกล่าว จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและเกิดปฏิริยาระหว่างกัน หรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกันและที่เกิดขึ้นจริง ๆ ด้วย การนำปัจจัยทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิริยาระหว่างกัน ไม่เกิดความสัมพันธ์ ระหว่างกัน การบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

๔) ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการบริหารงานนั้นสิ่งทีวัดผลสำเร็จของงานว่า บรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์ ขององค์การก็คือ ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การ ในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในการใช้ทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่ระยะสั้น โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าและค่าใช้จ่ายกับปัจจัยนำออกและรายได้ขององค์การ^{๔๗}

^{๔๗} สมคิด บางโม, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๖๒-๖๓.

จันทราณี สง วนนาม กล่าวว่า การบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ซึ่งเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ กล่าวคือ มีหลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้การบริหารงานจึงเป็นศาสตร์ทางสังคม ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยาและรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารงานในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารงานแต่ละคนที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม^{๔๘}

เสนาะ ดิเยาว์ ได้กล่าวถึงหลักสำคัญของการบริหาร ๕ ลักษณะคือ ^{๔๙}

๑) การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ สารสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

๒) การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึง จะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงแล้วสามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำไปก็ไม่ท้าทายไม่มีคุณค่า ประการที่สอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมี ระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้องระบุเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓) การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานโดยใช้ ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอแต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่าง

^{๔๘}จันทราณี สงวน นาม, เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง, (กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ส., ๒๕๓๖), หน้า ๔.

^{๔๙}เสนาะ ดิเยาว์, หลักการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑-๒.

คือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุดจึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

๔) การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นที่รู้จักโดยทั่วไปว่าเราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรจำกัดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือก ใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นการบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์การจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕) การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

สุพิน เกชาคุปต์ ได้กล่าวถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) เป็นแนวทางการบริหาร ที่เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การวางแผน และการตัดสินใจในงานต่าง ๆ ที่เขามีส่วนรับผิดชอบอยู่ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การใด ที่ใช้นโยบายการบริหารแบบนี้เป็นการแสดงให้พนักงานได้รู้ว่าฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญของพนักงาน ที่มีต่อความสำเร็จขององค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความภูมิใจ และรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มที่ซึ่งเป็นการจูงใจในการทำงานที่ดีวิธีหนึ่ง^{๕๐}

สมยศ นาวิการ ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นกระบวนการของการวางแผนการจัดองค์การและสั่งการควบคุมกำกับ ความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

ลักษณะที่สำคัญของการบริหาร การบริหารมีลักษณะสำคัญ ๘ ประการ ดังนี้

๑) การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง มิใช่บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ถ้าจะกล่าวถึงบุคคลผู้ทำหน้าที่บริหารนั้นก็เรียกว่าผู้บริหาร

๒) การบริหารเป็นงานที่จุดหมายทั้งนี้หมายความว่า ในการบริหารงานนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย ไว้ก่อน ไม่ว่าจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ก็ตามส่วนการบริหารนั้นจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

^{๕๐}สุพิน เกชาคุปต์ , การจัดการปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย-ธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๙๒-๙๓.

๓) การบริหารเป็นแนวทางสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสังคมภายใน และภายนอกองค์กรดังเช่น ถ้าผู้บริหารต้องการจะปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็อาจได้โดยการจัดหาเครื่องจักรเครื่องมืออันทันสมัยมาใช้ จัดการฝึกอบรมคนงานให้มีความสามารถยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานด้วย ตัวอย่างผลกระทบต่อสังคมภายนอกเป็นต้นว่า ถ้าองค์กรนั้นๆ มีนโยบายที่จะทำประโยชน์ต่อสังคม เช่น ส่งเสริมการศึกษา หนุนชนโดยให้ทุนการศึกษาหรือ บริจาคเงินก่อสร้างโรงเรียนก็นับว่าองค์กรนั้นมีส่วนช่วยพัฒนาสังคมภายนอกองค์กรหรือองค์กรบางแห่งอาจไม่นำพาต่อความเดือดร้อนรำคาญ ซึ่งองค์กรของตนก่อขึ้น เช่น สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นผลของการบริหารอันมีอิทธิพลต่อชีวิตมนุษย์และสิ่งแวดล้อม

๔) การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของกลุ่มคน ธุรกิจก่อตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยกลุ่มคน มิใช่เป็นความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพียงบุคคลเดียวเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะว่าคนเราย่อมมีขอบเขตความสามารถจำกัดทั้งด้านกำลังกาย กำลังสมองและเวลา จึงจำต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลมาช่วยกัน

๕) การบริหารจะได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็แต่โดยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลอื่น ๆ นอกเหนือไปจากเจ้าของธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากบรรดาเจ้าของ เช่น ผู้ถือหุ้นอาจไม่มีเวลาหรือความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารให้มาบริหารในองค์กร

๖) การบริหารจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ก็แต่โดยการใช้ความรู้ความชำนาญและการฝึกฝนอบรมทางด้านบริหารมาโดยเฉพาะ จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการบริหารเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดไม่จำเป็นต้องมีความรู้ทางเทคนิคในการปฏิบัติโดยตรง แต่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการบริหารอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ ฯลฯ

๗) การบริหารเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สิ่งที่ จะแสดงให้เห็นว่า การบริหารดำเนินไปอย่างไร ได้ผลดีหรือไม่เพียงใดนั้น ก็คือผลงาน เพราะว่าผลงานจะเป็นเครื่องวัดความสามารถทางการบริหาร

๘) เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องทำหน้าที่ผู้บริหารเสียเองโดยทั่วไปแล้ว (ยกเว้นองค์กรขนาดเล็ก) คณะผู้บริหารมักจะเป็นกลุ่มบุคคล อื่นๆที่มีความสามารถทางการบริหารทำหน้าที่ในนามของเจ้าของธุรกิจ^{๔๑}

^{๔๑} สมยศ นาวิการ , การบริหารเชิงกลยุทธ์ , พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๘.

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัสดุสามารถประสานเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำงานเป็น องค์การที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกันจะต้องจัดการนำองค์การให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด^{๕๒}

ดิณ ปรัชญพฤทธิ ได้เสนอทฤษฎีสำคัญในการบริหารไว้ ๗ ประการ คือ

- ๑) การวางแผน หมายถึง การกำหนด โครงการอย่างกว้าง ๆ ว่ามีอะไรบ้างที่จะต้องลงมือปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติการ
- ๒) การจัดองค์การ หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อมด้วยกำหนดลักษณะ และวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป
- ๓) การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมทั้งแต่การแสวงหาคนทำงานมาบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน และการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป
- ๔) การสั่งการ หมายถึง การอำนวยการหรือการวินิจฉัยสั่งการ หลังจากการได้วิเคราะห์และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ
- ๕) การประสานงาน หมายถึง การประสานงานหรือติดต่อ สัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกัน เพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ
- ๖) การรายงาน หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะสะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างเข้าใจอันดีร่วมกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญไปในตัวด้วย
- ๗) การงบประมาณ หมายถึง การจัดสรร ทรัพยากร หรือการทำงานงบประมาณการเงิน วางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชีและการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน โดยรอบคอบและรัดกุม^{๕๓}

^{๕๒} ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๒๖.

^{๕๓} ดิณ ปรัชญพฤทธิ, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , ๒๕๓๙), หน้า ๒๔-๒๖.

ปรกรณ์ ศรีดอนไผ่ ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหาร ของนักวิชาการหลายท่านไว้ ดังนี้

๑) ทฤษฎีการบริหารระบบราชการ (Bureaucratic Management) ทฤษฎีนี้บางท่านก็เรียกว่า ทฤษฎีองค์การแบบราชการ เป็นทฤษฎีที่ Max Weber นักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ ชาวเยอรมันผู้คิดค้นขึ้นตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ ๑๙ โดยที่เขามีความเชื่อว่าบุคคลทั้งหลายมีทั้งข้อเสียและขยัน การที่ผู้บริหารจะให้กลุ่มบุคคลร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้ดีนั้นจะต้องมีองค์การหรือหน่วยงานแบบ “ระบบราชการ” จะต้องมีการจัดองค์การมีการลดหลั่นในสายบังคับบัญชา มีกฎเกณฑ์ กำหนดการปฏิบัติงาน มีการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ ตัวบุคคล ผู้ดำรงตำแหน่ง และมีการเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน โดยหลักคุณวุฒิ และยึดความสามารถเป็นสำคัญ แนวคิดของ Max Weber จึงก่อให้เกิดทฤษฎีองค์การแบบราชการ หรือการบริหารแบบระบบราชการขึ้น ทฤษฎีประกอบด้วยหลัก ๖ ประการ คือ

- (๑) หลักกฎหมายและเหตุผล
- (๒) หลักสายการบังคับบัญชา
- (๓) หลักระบบคุณธรรม
- (๔) หลักการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างมีแบบแผน
- (๕) หลักการฝึกอบรมและพัฒนา
- (๖) หลักการไม่ยึดหลักตัวบุคคล

๒) ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ เป็นการบริหารงานที่มีระบบ มีเหตุผล มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้อย่างแน่นอน เลือกวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน และกำหนดเครื่องมือควบคุมในการทำงานไว้อย่างเหมาะสม Taylor (1911) มีความเชื่อว่าคนแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถปรับปรุง เพิ่มผลผลิตได้โดยผู้บริหารจะต้องจัดแบ่งงานกำหนดหน้าที่ของแต่ละคน และสังเกตการณ์ปฏิบัติการอย่างมีระบบเพื่อหาวิธีทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว สำหรับใช้ในการเพิ่มผลผลิต โดยใช้จ่ายน้อยแต่ได้ผลมากที่สุด วิธีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ตามแนวคิดของ Taylor ฯลฯ^{๔๔}

^{๔๔} ปรกรณ์ ศรีดอนไผ่ , “บทบาทวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนผู้ช่วยฝ่ายวิชาการหน้าสายวิชาและครูในเขตการศึกษา ๖”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๒๓), หน้า ๒๐๑.

พงษ์ศักดิ์ ปัญญพรมผล กล่าวว่า กระบวนการการบริหารควรประกอบด้วย ๑๐ ประการ คือ ^{๕๕}

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า โดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective) การพัฒนากลวิธี (Develop strategies) ในการวางแผน ซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน

๒) การจัดการ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่างๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี

๓) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๔) การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจ แยกแยะและวิเคราะห์ออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

๕) การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนตัดสินใจในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

๖) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การร่วมมือประสานงาน เพื่อการดำเนินการเป็นไปด้วยดี และราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้น และดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

๗) การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียงกัน ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือ ความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของ “จิตใจ”

๘) การสื่อข้อความ (Communicating) หมายถึง การผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

๙) การรายงานผล (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) แจกแจงให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงานจะหมายถึง วิธีการของสถาบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

^{๕๕} พงษ์ศักดิ์ ปัญญพรมผล , องค์การและการจัดการ , (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๔-๗๒.

๑๐) การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณ และการเงินตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน

กูลิค และเออร์วิค (Gulick L. and Urwick J.) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารนั้นต้องประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า “POSDCORB Model” ซึ่งอธิบายตามความหมายได้ดังนี้^{๔๖}

๑) การวางแผน (P=Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร

๒) การจัดการองค์การ (O=Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

๓) การจัดหาบุคคล (S=Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคล เป็นการบริหารงานทางด้านบุคคล อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน

๔) การอำนวยการ (D=Directing) หมายถึง การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการหน่วยงาน ให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๕) การประสานงาน (Co=Coordinating) หมายถึง การประสานงานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๖) การรายงาน (R=Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าเพียงใด

๗) การงบประมาณ (B=Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ การจัดทำงบประมาณบัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและการตรวจสอบด้านการเงิน

^{๔๖} Gulick L. and Urwick J., **Papers on the Science of Administration**, (New York : Institute of Public Administration, 1973), PP. 18-19.

เฮนรี เฟโยล์ (Henri Fayol) ได้เสนอทฤษฎีการบริหารโดย มีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่า จะเป็นการบริหารอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร

(Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการคือ^{๕๗}

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆที่จะมีผลกระทบต่อบริษัท และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงานหรือวิธีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

๒) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของและตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

๓) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้นและลง นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำอีกด้วย หาก โครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ

๔) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

๕) การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

ทอยเลอร์ (Taylor) บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ได้ พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๔ ประการคือ^{๕๘}

๑) ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีการที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่างต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดวางเอาไว้โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่า

^{๕๗} Price, Alan, **Human Resource Management**, In a Business Context, 2 edition (London: Thomson Learning, 2004), P. 110.

^{๕๘} ทอยเลอร์อ้างในธงชัย สันติวงษ์ , องค์การและการบริหาร , พิมพ์ครั้งที่ ๑๑ , (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๔๗-๔๘.

เป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่าง ๆ ก็ช่วยให้ตามผลผลิตทั้งหมด

๒) ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงานโดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกต้องด้วย และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้得人ที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

๓) ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคุม กับการพิจารณาคณานนั้น คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่จะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธีจะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

๔) การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นของคนงานเท่านั้น

วิลเลียม อูชิ (William Ouchi) ได้กล่าวทฤษฎีของการบริหาร คือ ทฤษฎี Z โดยหลังจากการศึกษาการบริหารของธุรกิจญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา และได้ทำการประสมประสานกัน โดยมีแนวคิดด้านการบริหาร ดังนี้^{๕๕}

- ๑) การจ้างงานระยะยาว
- ๒) การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์
- ๓) ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล
- ๔) การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป
- ๕) การควบคุมในตัวเองไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจน และเป็นทางการ
- ๖) เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง
- ๗) มีความเกี่ยวข้องในลักษณะครอบครัว

ดังนั้นทฤษฎีการบริหารต้องประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดการ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานความคืบหน้า การตัดสินใจ การควบคุมและต้องมีงบประมาณที่จะดำเนินงานด้วยเพราะสิ่งเหล่านี้คือหัวใจของการบริหารงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ

^{๕๕} William Ouchi, **Organization and Management**, (Eaglewood Cliffs : Prentice Hall, 1971), PP. 283.

๒.๓ หลักอิทธิบาท ๔

๒.๓.๑ ความหมายของอิทธิบาท ๔

จากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในอังกุตตรนิกาย ทุกนิบาต ได้กล่าวถึง อิทธิบาท ในอิทธิบาทสูตร ดังนี้

อิทธิบาท^{๖๐} (คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ) ๔
ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้

๑) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากฉันทะและความเพียรสร้างสรรค์)

๒) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิริยะและความเพียรสร้างสรรค์)

๓) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากจิตตะและความเพียรสร้างสรรค์)

๔) เจริญอิทธิบาทที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิปธานสังขาร (สมาธิที่เกิดจากวิมังสาและความเพียรสร้างสรรค์)

อิทธิบาท ๔ คือ คุณเครื่องให้สำเร็จความประสงค์ ๔ อย่าง^{๖๑}

- ๑) ฉันทะ พอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
- ๒) วิริยะ เพียรประกอบสิ่งนั้น
- ๓) จิตตะ เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้นไม่วางธุระ
- ๔) วิมังสา หมั่นตรិตรองพิจารณาเหตุผล

จากอิทธิบาทสูตร ดังกล่าว มีผู้อธิบายความหมายของ อิทธิบาท ๔ ไว้อย่างสนใจ ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึง อิทธิบาท ๔^{๖๒} คือ ฉันทะ (ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป) วิริยะ (ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง) จิตตะ (ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝักใฝ่

^{๖๐}ที่.ป.(ไทย). ๑๑/๓๐๖/๒๗๗.

^{๖๑}กภ.วิภังค.(ไทย)๓๕/๒๙๒

^{๖๒}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) , พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม , (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,๒๕๔๖), หน้า ๑๖๐.

ไม่ปล่อยให้พื้ชานเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ) วิมังสา (ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนใน สิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง)

พระธรรมโกศาจารย์ ได้กล่าวถึง อิทธิบาท แปลว่า บาทฐานแห่งความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรม เครื่องให้ถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ ผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใด ต้องทำตนให้สมบูรณ์ ด้วยสิ่งที่เรียกว่า อิทธิบาท ซึ่งจำแนกไว้เป็น ๔ คือ^{๖๓}

- ๑) ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
- ๒) วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น
- ๓) จิตตะ ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในสิ่งนั้น
- ๔) วิมังสา ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น

ธรรม ๔ อย่างนี้ ย่อมเนื่องกัน แต่ละอย่างๆ มีหน้าที่เฉพาะของตน

ฉันทะ คือความพอใจ ในฐานะเป็นสิ่งที่ ตนถือว่า ดีที่สุด ที่มนุษย์เรา ควรจะได้ ข้อนี้ เป็นกำลังใจ อันแรก ที่ทำให้เกิด คุณธรรม ข้อต่อไป ทุกข้อ

วิริยะ คือความพากเพียร หมายถึง การกระทำที่ติดต่อ ไม่ขาดตอน เป็นระยะยาว จนประสบ ความสำเร็จ คำนี้ มีความหมายของ ความกล้าหาญ เจืออยู่ด้วย ส่วนหนึ่ง

จิตตะ หมายถึงความไม่ทอดทิ้ง สิ่งนั้น ไปจากความรู้สึก ของตัว ทำสิ่งซึ่งเป็น วัตถุประสงค์ นั้นให้เด่นชัด อยู่ในใจเสมอ คำนี้ รวมความหมาย ของคำว่า สมาธิ อยู่ด้วยอย่าง เต็มที่

วิมังสา หมายถึงความสอดส่องใน เหตุและผล แห่งความสำเร็จ เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ให้ลึกซึ้งยิ่งๆ ขึ้นไปตลอดเวลา คำนี้ รวมความหมาย ของคำว่า ปัญญา ไว้อย่างเต็มที่

ปรีชา ช่างขวัญยืน และวิจิตร เกิดวิชญ์ ได้กล่าวถึง อิทธิบาท ๔ ว่าเป็นข้อปฏิบัติ แห่งความสำเร็จ ๔ ประการ ได้แก่

๑) ฉันทะ คือ ความพอใจในงานที่กระทำ หมายถึง การรักงานของตนหรือชอบ งานของตน ไม่ว่าจะเป็นงานในด้านใด อุปสรรคของฉันทะ คือ ความเบื่อหน่ายขาดความรักงาน หมดกำลังใจ ท้อถอยแล้วทอดทิ้งงานกลายเป็นคนจืดจางทำอะไร ไม่สำเร็จ การแก้ไขต้องสร้าง ฉันทะให้เกิดขึ้นในใจ งานใดที่ไม่ชอบมาแต่ต้นก็พยายามศึกษาให้เข้าใจและพิจารณาผลได้ ผลเสียของงานนั้นๆ ฉันทะก็จะ เกิดขึ้น ถ้าเป็นงานใหญ่ก็ต้องยิ่งสร้างฉันทะให้เกิดขึ้นมากเป็น ทวีคูณ

^{๖๓}พระธรรมโกศาจารย์(ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ทำอย่างไรจึงเรียนเก่ง, (กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๓๘.

๒) วิริยะ คือ ความเพียร ความขยันในการทำงาน การใช้ความเพียรมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประเภทของงาน วิริยะเกิดขึ้นตามระดับของฉันทะ ยิ่งมีฉันทะเพิ่มขึ้น วิริยะก็จะเพิ่มขึ้นตาม อุปสรรคของวิริยะ คือ ความเกียจคร้าน ไม่ยอมสู้กับอุปสรรคหรือเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมแล้วจึงเลิกไม่ทำงาน วิธีแก้ไข คือสร้างฉันทะให้เกิดขึ้นมากๆ ฉันทะจะช่วยหนุน วิริยะให้กล้าแข็งขึ้น เช่น การคบเพื่อนที่ขยัน ละเว้นการมั่วสุมกับคนที่เกียจคร้าน

๓) จิตตะ หมายถึง การหมั่นตรวจตรา ดูแล ใฝ่ใจในงานของตนเสมอ อุปสรรคของ จิตตะ คือ ไม่ใฝ่ใจ การวางธุระหรือทอดทิ้งงานที่กำลังกระทำ การแก้ไข คือ การศึกษางานที่กำลังกระทำอยู่นั้นให้ชัดเจนแจ่มแจ้งเพื่อจะได้ทราบว่าควรจะกระทำในเวลาใด ที่ไหน และมีอะไรบ้างที่ต้องทำ เช่นเดียวกับการปลูกต้นไม้ ต้องศึกษา เวลารดน้ำ การให้ปุ๋ย การปราบศัตรูพืช เป็นต้น

๔) วิมังสา หมายถึง การใช้ปัญญาประกอบการงาน ปัญญาได้แก่ วิชาความรู้ที่จะนำมาใช้ในการงานที่กระทำ อุปสรรคของวิมังสา คือ ความโง่เขลา ขาดการแสวงหาความรู้ในงานที่กระทำ วิธีแก้ไข คือ ต้องแสวงหาความรู้ให้มาก คำนวณว่า หาวิธีที่จะทำงานให้ดีกว่าเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ถ้าเป็นงานใหญ่ก็ต้องจัดให้มีการระดมสติปัญญาของหมู่คณะเข้าช่วยเหลือ^{๖๔}

สมพร เทพสิทธา ได้กล่าวถึง อิทธิบาท ๔ ว่าเป็นหนึ่งในคุณธรรมที่ควรปลูกฝังให้มีขึ้นในจิตใจและพัฒนาให้เจริญงอกงามจนกลายเป็นมโนธรรม เนื่องจาก เป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ๔ ประการ ได้แก่

๑) ฉันทะ ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักที่จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลยิ่งๆ ขึ้นไป

๒) วิริยะ ความเพียร คือ ขยันหมั่นเพียร ทำงานด้วยความพยายาม เข้มแข็งอดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง

๓) จิตตะ ความคิด คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตผูกใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเสื่อมถอยไป

๔) วิมังสา ความใคร่ครวญหรือทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณา ใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นหาวิธีแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อไปสู่ความสัมฤทธิ์ผล^{๖๕}

^{๖๔}ปรีชา ช่างขวัญยืน และวิจิตร เกิดวิสิษฐ์ ,หนังสือเรียนสังคมศึกษา ส.๑๑๙ พระพุทธศาสนาสำหรับมัธยมศึกษาตอนต้น, ฉบับปรับปรุง พ.ศ.๒๕๓๓, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๓), หน้า ๒๙-๓๑.

^{๖๕}สมพร เทพสิทธา ,คุณธรรมและจริยธรรม ,(กรุงเทพมหานคร : สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๔๒), หน้า ๒๙.

อมร โสภณวิเชษฐวงศ์ และกวี อิศริวรรณ ได้กล่าวถึง ความหมายของ อิทธิบาท ๔ ว่าเป็นข้อปฏิบัติให้ถึงความสำเร็จมี ๔ ประการ ได้แก่

๑) ฉันทะ คือ ความพอใจในงานที่ทำ หมายถึงงานที่ทำนั้นเป็นสิ่งที่ตนชอบ เป็นความชอบหรือความพอใจที่มีอยู่ แล้วเกี่ยวกับงาน แต่คนเราไม่ได้มีโอกาสทำงานที่ตนชอบ เสมอไป งานในหน้าที่และงานที่จำเป็นต้องทำก็มีอยู่มาก งานเช่นนี้ ถ้าไม่มี ความชอบมาแต่เดิม ก็ต้องสร้างความชอบ ความพอใจหรือแรงจูงใจในการทำงาน ขึ้น ความพอใจหรือแรงจูงใจนี้เป็น สิ่งที่สร้างขึ้นได้ ถ้าได้ศึกษาให้รู้งานนั้นอย่างละเอียด รู้วิธีทำงาน และจุดหมายของงานนั้นเป็น อย่างดีแล้ว เมื่อสร้างความพอใจในงานได้ และลงมือทำงานก็เท่ากับงานนั้นสำเร็จไปแล้ว ครึ่งหนึ่ง

๒) วิริยะ คือความเพียรหรือความขยันทำงาน วิริยะจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ ฉันทะ ดังนั้น การจะขยันหมั่นเพียรทำงานให้สำเร็จ จิตต้องสร้างฉันทะให้มาก นอกจากฉันทะ แล้วสิ่งเสริมแรงก็เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างวิริยะ สิ่งเสริมแรง ได้แก่ รางวัล ของตอบแทน คำชม เป็นต้น การมีเพื่อนคอยให้กำลังใจและการมองเห็นความสำเร็จเป็นขั้นๆ สิ่งเสริมแรง เหล่านี้จะช่วยให้มีความขยันหมั่นเพียรมากขึ้น

๓) จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ หรือฝักใฝ่ในการนั้นเสมอ ตรวจดูแลว่างานได้ทำ ไปแล้วเท่าไร ยังเหลือเท่าไรจึงจะสำเร็จ ในการทำงานมีอุปสรรคหรือข้อบกพร่องอย่างไร หรืองานนั้นทำไปได้อย่างราบรื่น จิตตะจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับฉันทะและวิริยะ ถ้ามีความ พื่อใจมาก ความขยันมาก ความเอาใจใส่ก็มากตามเป็นการมุ่งตรงต่อความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

๔) วิมังสา คือ การใช้ปัญญาพิจารณาเหตุผลและกระบวนการทำงาน วิมังสา เป็นผลของจิตตะ คือเมื่อตรวจตราดูแล้วเห็นว่าการทำงานบกพร่อง หรือผิดวัตถุประสงค์ก็ จัดการแก้ไข ความบกพร่อง และทำงานให้ตรงวัตถุประสงค์ อีกอย่างหนึ่งก็พิจารณาเหตุผลใน การทำงานตามขั้นตอนงานที่ลงมือทำแล้วนั้นได้ผลเป็นขั้นๆ อย่างไร เป็นผลที่พึงปรารถนา หรือไม่ ถ้าได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจหรือได้ผลไม่พึงปรารถนาก็จัดการแก้ไข^{๖๖}

^{๖๖}อมร โสภณวิเชษฐวงศ์ และกวี อิศริวรรณ ,หนังสือเรียนสังคมศึกษา รายวิชา ส ๐๑๘- ส๐๑๙ พระพุทธศาสนา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๑ ฉบับปรับปรุง พ .ศ. ๒๕๓๓ , (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช,๒๕๓๕), หน้า ๑๐๒-๑๐๓.

๒.๓.๒ ความสำคัญและองค์ประกอบของอิทธิบาท ๔

จากการศึกษาเอกสารปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้ ความสำคัญและองค์ประกอบของอิทธิบาท ๔ ไว้หลายท่าน ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึง อิทธิบาท ๔ : ทางแห่งความสำเร็จ นอกจากการที่จะมีความไม่สันโดษ และสันโดษที่ถูกต้องแล้ว เพราะฉันทะทำให้ใจมาอยู่กับงาน สิ่งที่ทำ สิ่งที่เป็นเป้าหมายทำให้เกิดจิตใจฝักใฝ่อย่างที่ว่ามาเมื่อกี้ เมื่อใจฝักใฝ่ก็ทำงานด้วยความแน่วแน่จริงจัง สภาพที่จิตแน่วแน่อยู่มากกับสิ่งที่กระทำนั้น เราเรียกว่าเป็น “สมาธิ” เพราะฉะนั้น ฉันทะก็นำไปสู่สมาธิ สมาธิในการทำงานเกิด ได้ด้วยการมีฉันทะ เมื่อมีสมาธิและใจก็รักงานนั้น ทำงานด้วยใจรัก ใจก็เป็นสุข เพราะฉะนั้น คนที่ทำงานด้วยฉันทะก็มีจิตใจเป็นสุข ใจเป็นสมาธิ สมาธิก็ทำให้เป็นสุขเพราะจิตใจสงบแน่วแน่ เมื่อทำจิตใจให้เป็นสมาธิแน่วแน่ ตั้งใจจริงจัง ใจรักงานนั้น ตั้งใจทำเต็มที่ มีความเพียรพยายาม ผลสำเร็จของงานก็เป็นผลสำเร็จที่ดีเรียกว่านำไปสู่ “ความเป็นเลิศ” ของงานนั้น หมายความว่า งานนั้นจะสำเร็จผลอย่างดีเลิศ อันนี้ก็เลยพันกันไปหมด เพราะฉะนั้นพระพุทธเจ้าจึงตรัสว่า ฉันทะเป็นคุณธรรมอย่างหนึ่งในอิทธิบาท ๔ คือ ธรรมที่เป็นเครื่องให้ถึงความสำเร็จ หรือเรียกง่าย ๆ ว่า “ทางแห่งความสำเร็จ” เมื่อพูดมาถึงอิทธิบาทแล้ว ก็จะต้องโยงไปถึงคุณธรรมข้ออื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เพราะอิทธิบาทมี ๔ ข้อ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ฉันทะคือ ข้อที่พูดมาแล้ว ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น รักงาน รักเป้าหมาย รักจุดหมายที่ตั้งงาม รักวัตถุประสงค์ของงานนั้น ข้อต่อไปนี้เป็น วิริยะ ความเพียร ความพยายาม จิตตะ ความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น วิมังสา ความไตร่ตรองสอบสวนพิจารณา หรือถ้าจะพูดให้สั้น จำง่าย ๆ ก็บอกว่า “มีใจรัก พากเพียรทำ เอาจิตฝักใฝ่ใช้ปัญญาสอบสวน” นี่เป็นอิทธิบาท ๔ ฉันทะเป็นข้อที่ ๑ ตามปกติถ้ามีฉันทะแล้ว มันก็ช่วยให้เกิดคุณธรรมข้ออื่นในอิทธิบาท ๔ ตามมา มันสัมพันธ์กัน ช่วยเหลือเกื้อหนุนกัน พอมีฉันทะใจรักแล้ว มันก็เกิดความเพียรพยายามเมื่อมีความเพียรพยายามใจก็ฝักใฝ่จดจ่ออยู่กับสิ่งนั้น มีใจจดจ่อเอาใจใส่แล้ว ก็สามารถจะใช้ปัญญาพิจารณาสอบสวนเรื่องราวนั้น ไตร่ตรองถึงข้อบกพร่อง ข้อที่ควรแก้ไขหาทางทดลองปรับปรุงอะไรต่างๆ เหล่านี้ มันก็ตามกันมา ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสาเป็นชุดกันทีเดียว^{๖๗}

^{๖๗} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๑๙.

ว.วชิรเมธี ได้กล่าวถึง การทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแนวพุทธศาสนา พระพุทธเจ้า ทรงแนะนำให้ปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท ๔ อิทธิบาท แปลว่า หลักพื้นฐานแห่งความสำเร็จ หรือทางสู่ความสำเร็จ มีองค์ประกอบ ๔ ประการ คือ ๑) ฉันทะ คือมีใจรักทำงานด้วยใจรักงาน ๒) วิริยะ คือพากเพียรทำ รักแล้วต้องขยัน ความขยันคือ ภาวปฏิบัติการของความรักความรักในงานจะทำให้เรารู้ว่าควรทำงานอะไร ส่วนความขยันจะทำให้งานนั้นก้าวไปสู่ความสำเร็จ การทำงานถ้าขาดความขยัน ความชำนาญก็จะไม่เกิด ๓) จิตตะ คือจดจำจ่อจิต หมายความว่า ทำอะไรก็ตามให้เจาะลงไป ปักใจลงไปในเรื่องนั้นอย่างลึกซึ้ง อย่างมุ่งมั่น อย่างจริงจัง และอย่างทุ่มเท ใครก็ตามที่ทำงานด้วยการเอาใจจดจ่ออยู่กับงานนั้น คนนั้นจะประสบความสำเร็จ ๔) วิมังสา คือวินิจฉัยได้แก่ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ พัฒนา นั่นเอง เมื่อเราทำงานอะไรก็ตาม ให้พิเคราะห์วิเคราะห์ สร้างสรรค์พัฒนา พระพุทธเจ้าทรงเป็นตัวอย่างของนักวิจัยชั้นยอดของโลกพระองค์ทรงสามารถสร้างปัญญาขึ้นมาใหม่จากเหตุการณ์ที่คนทั้งหลายมองไม่เห็นว่าเป็นทางมาของปัญญาได้อย่างไร หากเราจำพุทธประวัติได้ก็จะพบว่าสาเหตุที่ทำให้พระพุทธเจ้าแต่เมื่อยังเป็นเจ้าชายสิทธัตถะเสด็จออกผนวช ก็เป็นเพราะว่าพระองค์ทรงรู้จักใช้ปัญญาในเชิงสร้างสรรค์อันได้แก่การรู้จักคิดเชิงวิเคราะห์^{๒๔}

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ ได้กล่าวถึง ฉันทะว่า คือ ความรัก ผู้บริหารควรมีความรักความพอใจในงานบริหาร รักในวิชาชีพ รักศิษย์ รักที่จะเห็นเพื่อนร่วมงานมีความเจริญก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต การให้คำปรึกษา บริหารทาไปด้วยใจรัก ในวิชาชีพไม่ได้ทำไปเพราะพอให้เสร็จไป พอให้ผ่านไป เพราะเป็นหน้าที่ วิริยะ วั้ ดังนั้น วิริยะ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความขยันแข็งแรง มีความมานะพยายาม พากเพียรที่จะค้นหาความรู้ เทคนิคที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ของการบริหารมาบริหารเพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจ มีความรู้กว้างขวางและลึกซึ้งต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อการเรียนการสอน ประสพผลดี ตรงตามหลักสูตรผู้บริหารตั้งไว้ หมั่นร่วมประชุมเพื่อปรึกษา เพื่อวางจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือประชุมเพื่อจะให้คำปรึกษาทั้งในส่วนที่เป็นหมู่และเป็นรายบุคคล จิตตะ วั้ ดังนั้น จิตตะ ผู้บริหารต้องใส่ใจฝักใฝ่รับผิดชอบทุกอย่างในโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีความ ตั้งใจ มีความมั่นใจแน่นอนในอันที่จะวางตัวให้เป็นตัวอย่างทางคุณธรรมและจริยธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดทั้งทาตนเป็นตัวอย่างที่ดีของสังคม ผู้บริหารต้องหนักแน่นและซื่อสัตย์ต่อตัวเองและผู้อื่นเสมอ วิมังสา วั้ ดังนั้น วิมังสา การไตร่ตรองและให้เหตุผล ใช้สติปัญญาพิจารณาคิดหาเหตุผล รู้จักวิธีการบริหารงาน ให้สำเร็จไปด้วยความเรียบร้อยและทันต่อเหตุการณ์เมื่อเจอบัญหาใด ๆ

^{๒๔} ว.วชิรเมธี, คนสำราญงานสำเร็จ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๔, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์, ๒๕๕๑), หน้า ๙๒.

ผู้บริหารต้องใช้ปัญญา ไตร่ตรอง ไม่รู้วาม รู้จักใช้เหตุผลด้วยตนเอง ก็ควรที่จะกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักคิด รู้จักไตร่ตรอง พิจารณาสິงต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วน และมีเหตุผลอีกด้วย ^{๖๙}

อมร โสภณวิเชษฐวงศ์ และกวี อิศริวรรณ ได้กล่าวถึง ความหมายของ อิทธิบาท ๔ ว่าเป็นข้อปฏิบัติให้ถึงความสำเร็จมี ๔ ประการ ได้แก่

๑) ฉันทะ คือ ความพอใจในงานที่ทำ หมายถึงงานที่ทำนั้นเป็นสิ่งที่ตนชอบ เป็นความชอบหรือความพอใจที่มีอยู่แล้วเกี่ยวกับงาน แต่คนเราไม่ได้มีโอกาสทำงานที่ตนชอบ เสมอไป งานในหน้าที่และงานที่จำเป็นต้องทำก็มีอยู่ มาก งานเช่นนี้ ถ้าไม่มีความชอบมาแต่ เดิมก็ต้องสร้างความชอบ ความพอใจหรือแรงจูงใจในการทำงานขึ้น ความพอใจหรือแรงจูงใจนี้ เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้ ถ้าได้ศึกษาให้รู้งานนั้นอย่างละเอียด รู้วิธีทำงาน และจุดหมายของงานนั้น เป็นอย่างดีแล้ว เมื่อสร้างความพอใจในงานได้ และ ลงมือทำงานก็เท่ากับงานนั้นสำเร็จไปแล้ว ครึ่งหนึ่ง

๒) วิริยะ คือความเพียรหรือความขยันทำงาน วิริยะจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ ฉันทะ ดังนั้น การจะขยันหมั่นเพียรทำงานให้สำเร็จได้ต้องสร้างฉันทะให้มาก นอกจากฉันทะ แล้วสิ่งเสริมแรงก็เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างวิริยะ สิ่งเสริมแรง ได้แก่ รางวัล ของตอบแทน คำชม เป็นต้น การมีเพื่อนคอยให้กำลังใจและการมองเห็นความสำเร็จเป็นขั้นๆ สิ่งเสริมแรงเหล่านี้จะ ช่วยให้มีคามขยันหมั่นเพียรมากขึ้น

๓) จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ หรือฝักใฝ่ในการนั้นเสมอ ตรวจดูแลว่างานได้ทำ ไปแล้วเท่าไร ยังเหลือเท่า ไรจึงจะสำเร็จ ในการทำงานมีอุปสรรคหรือข้อบกพร่องอย่างไร หรืองานนั้นทำไปได้อย่างราบรื่น จิตตะจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับฉันทะและวิริยะ ถ้ามีความ พยายามมาก ความขยันมาก ความเอาใจใส่ก็มากตามเป็นการมุ่งตรงต่อความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

๔) วิมังสา คือ การใช้ปัญญาพิจารณาเหตุผลและกระบวนการทำงาน วิมังสา เป็นผลของจิตตะ คือเมื่อตรวจตราดูแล้วเห็นว่าการทำงานบกพร่อง หรือผิดวัตถุประสงค์ก็ จัดการแก้ไข ความบกพร่อง และทำงานให้ตรงวัตถุประสงค์ อีกอย่างหนึ่งก็พิจารณาเหตุผลใน การทำงานตามขั้นตอนงานที่ลงมือทำแล้วนั้นได้ผลเป็นขั้นๆ อย่างไร เป็นผลที่พึงปรารถนา หรือไม่ ถ้าได้ผลไม่เป็นที่น่าพอใจหรือได้ผลไม่พึงปรารถนาก็จัดการแก้ไข^{๗๐}

จากความหมายและความสำคัญของหลักอิทธิบาท ๔ ที่นักวิชาการแต่ละท่านได้ อธิบายไว้สามารถสรุปได้ว่าการงานคือการใช้หลักอิทธิบาท ๔ อันมี ๑) ใจรักงาน ๒) มีความพากเพียรในงาน ๓) ใจจดจ่ออยู่กับงาน ๔) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์

^{๖๙}ไพฑูรย์ สินลารัตน์, *ความรู้คู่คุณธรรม*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๒๖๕-๒๖๖.

^{๗๐}อมร โสภณวิเชษฐวงศ์ และกวี อิศริวรรณ , *หนังสือเรียนสังคม* , (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๕), หน้า ๑๐๒-๑๐๓.

พัฒนานั่นเอง อันจะเป็นหนทางนำไปสู่การพัฒนาทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขและเจริญยิ่งๆ ขึ้นไป

๒.๔ หลักปฏิบัติของกลุ่มบริษัทแคนนอน

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับหลักปฏิบัติของกลุ่มบริษัทแคนนอน มีดังนี้

ฟูจิโอะ มิเตะราย(Mr. Fujio Mitarai) ได้กล่าวถึง หลักปฏิบัติของกลุ่มบริษัทแคนนอนว่า แคนนอนมีปรัชญาของบริษัท เรียกว่า “เคียวเซ” หรือ “การดำรงอยู่และทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ” โดยมีเป้าหมายที่จะเติบโตเป็นกลุ่มบริษัทชั้นนำระดับโลกอย่างแท้จริง อีกทั้งยังมีนโยบายการบริหารเพื่อสร้างความอุดมสมบูรณ์และความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่คนบนโลก ในปี ๒๕๔๔ ซึ่งเป็นปีแรกในศตวรรษที่ ๒๑ แคนนอนได้เริ่มเฟส II ของ “แผนการพัฒนาไปสู่กลุ่มบริษัทชั้นนำระดับโลก” โดยมีเป้าหมาย คือ “การเป็นกลุ่มบริษัทชั้นนำระดับโลก”

หลักปฏิบัติของกลุ่มบริษัทแคนนอนนี้ได้ให้คำนิยามบทบาทในการบริหารของกลุ่มบริษัทแคนนอน และกำหนดมาตรฐานเฉพาะในเรื่องของหลักปฏิบัติที่ผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนจะต้องปฏิบัติตามในการปฏิบัติหน้าที่ของตน

แคนนอนยังมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นสากลภายใต้แนวคิดในการดำเนินกิจการ โดยอาศัยหลักจิตวิญญาณทั้งสาม อันได้แก่ การริเริ่มด้วยตนเอง(Self Motivation), การปกครองตนเอง(Self Management) และการตระหนักรู้ด้วยตนเอง(Self Awareness)

เรามีความเชื่อและปฏิบัติกันมายาวนาน ในหลักการที่ว่า เราควรมีทัศนคติที่ดีต่องานของเรา โดยการเรียนรู้ถึงตำแหน่ง บทบาท สถานะของตน คือ “การตระหนักรู้ด้วยตนเอง”(Self Awareness), การมุ่งมั่นทำสิ่งต่างๆ ให้ก้าวหน้าไปได้ ด้วยตนเอง คือ “การริเริ่มด้วยตนเอง”(Self Motivation) และ การบริหารตนเองให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน คือ “การปกครองตนเอง”(Self Management)

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “หลักปฏิบัติของกลุ่มบริษัทแคนนอน ” ในแต่ละหัวข้อนั้นมีที่มาจากหลักจิตวิญญาณทั้งสาม ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

ข้าพเจ้าใคร่ขอให้ทุกคนที่ทำงานอยู่ในกลุ่มบริษัทแคนนอน ศึกษาเนื้อหาของ “หลักปฏิบัติของกลุ่มบริษัทแคนนอน ” และหวังว่าการนำไปปฏิบัติของพวกเราจะช่วยให้เราไปสู่เป้าหมายของบริษัทชั้นนำระดับโลกเป็นความจริง^{๗๑}

^{๗๑} คณะกรรมการการบริหารของ CanonInc., หลักปฏิบัติกลุ่มบริษัทแคนนอน , (กรุงเทพมหานคร : บริษัท แคนนอน มาร์เก็ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑ - ๒๔.

๒.๔.๑ บทบัญญัติทั่วไป

๑. ขอบเขตการใช้

“หลักปฏิบัติของกลุ่มบริษัทแคนนอน ” เล่มนี้มีผลบังคับใช้กับผู้บริหารและพนักงานของ Canon Inc. และกลุ่มบริษัทในเครือ (บรรดาบริษัทที่ Canon Inc. ถือหุ้นข้างมากไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อม) ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่าผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอน คณะกรรมการบริหารของแต่ละบริษัทจะต้องพิจารณารับหลักปฏิบัติกลุ่มบริษัทแคนนอนฉบับนี้ในที่ประชุมก่อนที่จะนำไปบังคับใช้

๒. การลงโทษ

หากผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนผู้ใดละเมิดข้อบังคับของบริษัท จะถูกลงโทษตามกฎหมายของบริษัทที่ผู้นั้นสังกัดอยู่

๓. ฝ่ายธุรการรับผิดชอบ / ฝ่ายควบคุมดูแล

ฝ่ายธุรการของ Canon Inc. (Head Office) เป็นฝ่ายที่รับผิดชอบในเรื่องของการอธิบายและการใช้หลักปฏิบัติของกลุ่มบริษัทแคนนอน แต่ละบริษัทของกลุ่มบริษัทแคนนอน ต้องตั้งผู้ควบคุมดูแลหลักปฏิบัติภายในบริษัทของตนและต้องแจ้งให้ทุกคนในบริษัททราบโดยทั่วกัน

๔. การปรึกษาและขอคำแนะนำ

หากผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนผู้ใดมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการปฏิบัติตามข้อกำหนดของหลักปฏิบัตินี้ ต้องทำการปรึกษาเพื่อรับคำแนะนำจากฝ่ายที่รับผิดชอบในแต่ละบริษัท

๕. จัดตั้งฝ่ายตรวจสอบ

แต่ละบริษัทของกลุ่มแคนนอนจำเป็นต้องจัดตั้งฝ่ายตรวจสอบภายในองค์กร เพื่อทำการตรวจสอบสภาพการปฏิบัติตามหลักปฏิบัติของกลุ่มบริษัทแคนนอน

๖. ตั้งข้อบังคับย่อย

แต่ละบริษัทของกลุ่มบริษัทแคนนอนอาจตราข้อบังคับย่อย ซึ่งมีเนื้อหาในรายละเอียดได้ เช่น ความปลอดภัยในเรื่องของข้อมูล เพื่อขยายความเพิ่มเติมจากหลักปฏิบัติได้

๒.๔.๒ แนวทางในการบริหาร

กลุ่มบริษัทแคนนอนต้องมีแนวทางการบริหารงาน เพื่อสังคมดังที่จะกล่าวต่อไป ผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่ภายใต้การบริหารนี้

๑. การช่วยเหลือสังคม

กลุ่มบริษัทแคนนอนจะสร้างสรรค์สิ่งที่ดีแก่มนุษยชน ชุมชน และสังคมทั่วโลก โดยสร้างสรรค์เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และโดยการรวมสิ่งเหล่านี้เข้าไว้ในการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ในบริเวณต่างๆ ทั่วโลก

๑) ผลิตภัณฑ์ที่ดีเลิศ กลุ่มบริษัทแคนนอนตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยการใช้เทคโนโลยีใหม่ล่าสุดในการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง อีกทั้งยังเสนอการบริการที่รวดเร็วให้กับลูกค้า

๒) การคุ้มครองผู้บริโภค กลุ่มบริษัทแคนนอนต้องพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อจะไม่ให้เกิดอันตรายต่อร่างกายและทรัพย์สินของผู้บริโภค อันเกิดจากผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่ไม่สมบูรณ์

๓) การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมโลกการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัท แคนนอนคำนึงถึงความสำคัญ ของการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมโลก โดยมีนโยบายปกป้องสิ่งแวดล้อมจากการถูกทำลาย ด้วยความคิดสร้างสรรค์และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น การประหยัดทรัพยากรธรรมชาติการประหยัดพลังงาน การรีไซเคิลผลิตภัณฑ์ และการลดปริมาณขยะเป็นต้น

๔) การช่วยเหลือเพื่อสังคม และวัฒนธรรมของกลุ่มบริษัทแคนนอนให้ ดำเนินธุรกิจในทุกท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายการเป็นบริษัทที่น่าเชื่อถือและใกล้ชิดของคนในท้องถิ่นนั้นๆ ด้วยการช่วยเหลือเพื่อสังคมและวัฒนธรรมจากการทำกิจกรรมเพื่อ สังคมตั้งเป็นหนึ่งในสมาชิกของสังคมนั้น

๕) การสื่อสาร กลุ่มบริษัทแคนนอนให้ความสำคัญ กับการสื่อสารที่ดี กับสังคมทั่วไปและมีความเพียรพยายามที่จะทำให้ทุกคนในสังคมเข้าใจถึงการบริหารงานของกลุ่มบริษัทแคนนอน

๒. การดำเนินธุรกิจด้วยความยุติธรรม

กลุ่มบริษัทแคนนอนจะเคารพกฎหมาย และดำเนินธุรกิจด้วยความยุติธรรมและซื่อสัตย์

๑) การแข่งขันด้วยความยุติธรรม กลุ่มบริษัทแคนนอนจะไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยวิธีที่ไม่ถูกต้องหรือทุจริตที่จะส่งผลร้ายต่อการแข่งขันของตลาด และจะไม่เข้าไปมีส่วนในการกระทำใดๆ ที่จะส่งผลให้เกิดความเคลือบแคลงสงสัยจากสังคม

๒) การยึดมั่นในจริยธรรมของบริษัท กลุ่มบริษัทแคนนอนจะไม่ดำเนินธุรกิจและทำกิจกรรมใดๆ ที่ขัดต่อจริยธรรมของบริษัท

๓) การนำเสนอข้อมูลที่เหมาะสม กลุ่มบริษัทแคนนอนจะนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้องและซื่อสัตย์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิด รวมทั้งไม่ทำการโฆษณาใดๆ เกินความจริง ซึ่งอาจทำให้ผู้บริโภคเข้าใจผิดได้

๒.๔.๓ หลักปฏิบัติสำหรับผู้บริหารและพนักงาน

เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อการบริหารงานของกลุ่มบริษัทแคนนอน ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนต้องปฏิบัติตามกฎข้อบังคับดังต่อไปนี้

๑. การปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมบริษัท

๑) ยุติธรรม และซื่อสัตย์ ผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนต้องปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและซื่อสัตย์โดยจะไม่กระทำการใดๆ ที่เป็นการไม่ยุติธรรม หรือผิดต่อสังคมและจริยธรรมการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งต้องไม่กระทำการใดๆ ที่จะให้สูญเสียความไว้วางใจจากสังคม

๒) การปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกกฎหมาย ผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนต้องทำความเข้าใจกับกฎหมายในท้องถิ่นที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ และต้องเข้าใจกฎระเบียบของบริษัทที่ตนสังกัดอยู่ และต้องปฏิบัติหน้าที่ไม่ให้ละเมิดต่อกฎหมายและกฎระเบียบของบริษัท

๓) การตีความกฎหมาย ข้อบังคับ และกฎบริษัทที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่มีคำถามหรือมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตีความหรือการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับหรือกฎ ผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอน ต้องขอคำแนะนำจากฝ่ายกฎหมายหรือแผนกที่ดูแลเรื่องนั้นๆ

๒. การควบคุมดูแลทรัพย์สินของบริษัท

๑) การดูแลทรัพย์สินอย่างเข้มงวด ผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนต้องดูแลทรัพย์สินของบริษัทที่ตนสังกัดอยู่อย่างเข้มงวด เช่น ผลิตภัณฑ์ สินค้า วัสดุสิ้นเปลือง สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เครื่องมือต่างๆ อุปกรณ์ การสื่อสาร ข้อมูล ตราสินค้า ความไว้วางใจ เป็นต้น

๒) ห้ามใช้ทรัพย์สินไปในทางที่ไม่ถูกต้อง ห้ามผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนใช้ทรัพย์สินของบริษัทในเรื่องส่วนตัวและห้ามนำทรัพย์สินออกจากบริเวณที่บริษัทกำหนดไว้ ยกเว้นกรณีที่มีกฎระเบียบบริษัท กำหนดไว้เป็นอย่างอื่น เมื่อเกษียณอายุการทำงานออกจากงานหรือพ้นจากตำแหน่งต้องคืนทรัพย์สินทั้งหมดที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ให้กับทางบริษัท

๓) การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา ผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนมีหน้าที่ต้องดูแลทรัพย์สินทางปัญญาที่บริษัทได้มา ภายใต้ข้อกำหนดตามกฎหมายหรือกฎของบริษัทอย่างเข้มงวดดังเช่น ทรัพย์สินทั่วไปเราต้องกระทำการอย่างระมัดระวังและเคารพในการประดิษฐ์คิดค้น และงานลิขสิทธิ์เพื่อไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น

๓. การบริหารข้อมูล

๑) การควบคุมดูแลข้อมูลตามกฎระเบียบ ผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนต้องควบคุมดูแลความลับ ข้อมูลเฉพาะของบริษัท หรือข้อมูลที่ไม่เปิดเผยต่อสาธารณชนของกลุ่มบริษัทแคนนอน รวมถึงข้อมูลส่วนตัวอย่างเข้มงวด เมื่อต้องการเปิดเผยข้อมูลเหล่านี้ต้องดำเนินการขอเปิดเผยข้อมูลตามกฎหมายและกฎของบริษัท

๒) ห้ามใช้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ห้ามผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนเปิดเผยความลับ หรือข้อมูลที่ไม่เปิดเผยต่อสาธารณชนของบริษัท เพื่อหาผลประโยชน์ส่วนตัว หรือเพื่อความสะดวกของตนหรือเพื่อเรื่องส่วนตัวใดๆ อีกทั้ง ถึงแม้จะพ้นจากการทำงานให้กับบริษัทไปแล้วก็ห้ามเปิดเผยข้อมูลที่ได้รับทราบมาจากการทำงานนั้น

๓) ห้ามทำการใช้ข้อมูลภายในในการซื้อขายหุ้น ห้ามผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนทำการซื้อขายหุ้นของบริษัทตน หรือของบริษัทในเครือ หรือของผู้บริหารอื่นที่ทำงานร่วมกับบริษัทตนที่ยังไม่มีการเปิดเผยต่อสาธารณชน

๔) ห้ามหาข้อมูลของบริษัทอื่นด้วยวิธีที่ไม่ถูกกฎหมาย ห้ามผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนหาข้อมูลของบริษัทอื่นโดยใช้วิธีที่ไม่เหมาะสมหรือผิดกฎหมาย

๕) การรักษาข้อมูลของบริษัทอื่นอย่างเหมาะสม ผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนต้องรักษาข้อมูลที่เป็นความลับของ บริษัทอื่นที่เปิดเผยให้กับบริษัทตน ตามกฎของแต่ละบริษัทในเครือแคนนอน และตามสัญญาที่ได้ให้ไว้กับบริษัทนั้น

๔. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ / การแยกระหว่างเรื่องของบริษัท และเรื่องส่วนตัว

๑) การหลีกเลี่ยงการขัดแย้งกันทางผลประโยชน์ ผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนต้องเข้าใจบทบาท หน้าที่การงานของตนเอง และทำงานตามหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ดังนั้นเพื่อไม่ให้เป็นที่น่าสงสัยในเรื่องความสุจริตจึงห้ามผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีผลประโยชน์ส่วนตัวในเรื่องการทำการธุรกิจของบริษัท รวมถึงผู้ที่ทำการค้าขายกับบริษัท ผู้ที่มีการร่วมลงทุนกับบริษัท และผู้ที่มีการทำสัญญากับบริษัท เป็นต้น

๒) ห้ามเรียกร้อง รับหรือเสนอซึ่งของขวัญ การเลี้ยง หรือผลประโยชน์อื่นๆ

๓) ห้ามผู้บริหารและพนักงานของแคนนอนเรียกร้อง หรือรับผลประโยชน์ต่างๆ เกินขอบเขตที่สมควรของสังคม เช่น ของขวัญ การเลี้ยง หรือผลประโยชน์อื่นๆ รวมถึงคำสัญญาว่าจะมีผลประโยชน์ใดๆ ให้ในอนาคต อีกทั้งห้ามผู้บริหารและพนักงานของ แคนนอนให้ผลประโยชน์ต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมากับทางราชการ ลูกค้า และผู้ทำการธุรกิจกับบริษัท เช่นเดียวกัน

๔) ห้ามรับผลประโยชน์จากหุ้นที่บริษัทยังไม่ประกาศต่อสาธารณชน ผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอน ต้องไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานของตนในบริษัท เพื่อรับผลประโยชน์เป็นการส่วนตัวจากหุ้นที่ยังไม่ประกาศต่อสาธารณชน ไม่ว่าจากบริษัทที่ทำธุรกิจร่วมกัน บริษัทที่ลงทุนร่วมกันหรือบริษัทที่มีการทำสัญญาร่วมกัน เป็นต้น

๕. การรักษาและยกระดับสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน

๑) เคารพในส่วนบุคคลและห้ามมีการแบ่งแยก ผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนต้องมีความเคารพซึ่งกันและกัน ห้ามมีการแบ่งแยก เชื้อชาติ ศาสนา สัญชาติ เพศ อายุ หรือด้วยเหตุผลอื่นๆ ที่ไม่เป็นการสมควร

๒) ห้ามมีการล่วงเกินทางเพศ เพื่อรักษาสถานที่ทำงานให้ปลอดภัย และนำทำงานผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนจะต้องไม่มีพฤติกรรมที่ใช้ความรุนแรง บังคับข่มขู่ ล่วงเกินทางเพศ ให้อาย หรือมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอื่นๆ

๓) ห้ามพกพาอาวุธและยาเสพติดเข้ามาในบริษัท ห้ามผู้บริหารและพนักงานของกลุ่มบริษัทแคนนอนพกพา ปืน มีด ระเบิด และอาวุธ อื่นๆ รวมถึงยาเสพติดที่ผิดกฎหมายเข้ามาในที่ทำงาน

๒.๔.๔ ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน

ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ถือเป็นข้อตกลงสภาพการจ้างที่บริษัทฯ ได้จัดทำขึ้น เพื่อให้พนักงานของบริษัทฯ ทุกคนถือปฏิบัติ ตลอดจนเพื่อให้พนักงานได้รับทราบ และมีความเข้าใจในเรื่องที่บริษัทจะปฏิบัติต่อพนักงาน และเรื่องที่บริษัทฯ คาดหวังจากพนักงานเป็นการตอบแทน^{๗๒}

๑. คำจำกัดความ

บริษัทฯ หมายถึง บริษัท แคนนอน มาร์เก็ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัดและให้รวมถึงผู้ซึ่งได้รับมอบอำนาจให้กระทำการแทน หรือทำงานแทนในนามบริษัทฯ

ประธานบริษัทและประธานกรรมการบริหาร หมายถึง ประธานบริษัทและประธานกรรมการบริหาร ของบริษัทฯ

ฝ่ายบริหาร หมายถึง พนักงานในระดับตั้งแต่ผู้จัดการฝ่าย (ระดับ ๙) ขึ้นไป หรือเทียบเท่า โดยให้เป็นผู้ดำเนินการแทนบริษัทฯ ได้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการคัดเลือก แต่งตั้ง

^{๗๒} คณะกรรมการการบริหาร , ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน บริษัท แคนนอน มาร์เก็ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท แคนนอน มาร์เก็ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑-๔๗.

รวมถึงการพิจารณาขึ้นเงินเดือน เลื่อนขั้นของพนักงานได้ทุกประการ ยกเว้น การเลิกจ้าง พนักงาน ตลอดจนมีอำนาจดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายเป็นกรณี ๆ ไป

ระเบียบปฏิบัติ หมายถึง ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นภายใต้ระเบียบข้อบังคับของบริษัท เพื่อให้พนักงานยึดถือและปฏิบัติ โดยกรรมการผู้จัด การ หรือผู้จัดการทั่วไปอาวุโส หรือผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป อาวุโส หรือผู้จัดการทั่วไป หรือผู้ช่วยผู้จัด การทั่วไป หรือ ผู้จัดการฝ่าย เป็นผู้ลงนามออกใช้

ระเบียบปฏิบัติภายใน หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น ภายใต้ระเบียบข้อบังคับของบริษัท ใช้เฉพาะหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานในหน่ว ยงานนั้นยึดถือและปฏิบัติ ตาม โดยผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่าย ขึ้นไปเป็นผู้ ลงนามและนำออกใช้ และ สำเนาเสนอ อ ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน และ ประธานบริษัท และ ประธานกรรมการบริหาร

ประกาศบริษัท หมายถึง ประกาศของบริษัทฯ ที่ได้ประกาศแจ้งให้พนักงาน ได้รับทราบและถือปฏิบัติ โดยเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ ซึ่งลงนามโดยประธาน บริษัทและประธานกรรมการบริหาร

คำสั่ง หมายถึง คำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ อาจเป็น คำสั่งในลักษณะถาวร หรือเป็นครั้งคราว ลักษณะของคำสั่งอาจเป็นลายลักษณ์อักษร หรือด้วย วาจาให้กระทำ หรือห้ามมิให้กระทำการใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อ กิจการของบริษัท โดยอยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ และต้องเป็นคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย

แผนผังโครงสร้างบริษัท (ORGANIZATION HART) หมายถึงแผนผังโครงสร้าง การบริหารงานของบริษัทฯ และการบังคับบัญชา เพื่อให้พนักงานถือปฏิบัติ โดยประธาน บริษัทและประธานกรรมการบริหารลงนาม และนำออกใช้

รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ (JOB DESCRIPTION) หมายถึงการ พรรณนาลักษณะงาน หรือการแจกแจงลักษณะงาน เป็นลายลักษณ์อักษร โดยกำหนด รายละเอียดของหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนด และจัดทำโดยผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้น ไป นำเสนอต่อประธานบริษัท และ ประธานกรรมการบริหาร ผ่านผู้บังคับบัญชาตามสายงาน เพื่อลงนามและนำออกใช้

๒. ประเภทและระดับของพนักงาน แบ่งพนักงานออกเป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑) พนักงานทดลองงาน หมายถึง พนักงานรายเดือนที่บริษัท ตกลงว่าจ้างไว้เพื่อให้ทดลองปฏิบัติงานก่อน ที่จะบรรจุเป็นพนักงานประจำ โดยให้มีระยะเวลาทดลองปฏิบัติงาน ไม่เกิน ๑๘๐ วัน

๒) พนักงานประจำ หมายถึง พนักงานรายเดือนที่ผ่าน ระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานครบ ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ และบริษัทตกลงจ้างไว้เป็นการ ประจำ โดยให้อำนาจหน้าที่ และสิทธิประโยชน์ตาม ระเบียบข้อบังคับที่บริษัท กำหนด

๓) พนักงานสัญญาจ้างที่กำหนดระยะเวลาแน่นอน หมายถึง พนักงานที่บริษัทตกลงว่าจ้างไว้เพื่อปฏิบัติงานในโครงการใดโครงการหนึ่งเป็นการเฉพาะซึ่งมีกำหนดระยะเวลาการจ้าง ที่แน่นอนในโครงการนั้นๆ เพื่อผลหรือการพิจารณาความเป็นไปได้ ในการดำเนินธุรกิจ เช่น โครงการส่งเสริมการขาย โครงการ ประชาสัมพันธ์หรือเผยแพร่ เป็นต้น โดยมีระยะเวลาการจ้างที่แน่นอน และเลิกจ้าง เมื่อครบกำหนดตามสัญญาจ้าง

๓. โครงสร้างระดับตำแหน่ง บริษัท ได้แบ่งโครงสร้าง ระดับตำแหน่ง ของพนักงานเพื่อความสะดวก ใน การบริหารและอื่นๆ ออกเป็น ๑๔ ระดับตำแหน่ง ดังนี้

๑) ระดับ ๑๔ หมายถึง ประธานบริษัทและประธานกรรมการบริหาร

๒) ระดับ ๑๓ หมายถึง รองประธานบริษัทและประธานกรรมการบริหาร

๓) ระดับ ๑๒ หมายถึง ผู้อำนวยการอาวุโส

๔) ระดับ ๑๑ หมายถึง ผู้ช่วยผู้จัดการอาวุโส

๕) ระดับ ๑๐ หมายถึง ผู้อำนวยการ ผู้จัดการทั่วไป ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป

๖) ระดับ ๙ หมายถึง ผู้จัดการฝ่าย ผู้จัดการสาขา

๗) ระดับ ๘ หมายถึง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย หรือเทียบเท่า

๘) ระดับ ๗ หมายถึง หัวหน้าแผนก, ผู้บริหารการตลาด, ผู้บริหารการขาย, ผู้บริหารงานบริการหลังการขาย, นักวิเคราะห์ระบบ, ผู้บริหารงานคอมพิวเตอร์, เลขานุการบริหาร ๒

๙) ระดับ ๖ หมายถึง ผู้ช่วยนักวิเคราะห์ระบบ, หัวหน้าหน่วยงานบัญชี หัวหน้าเขตขาย, หัวหน้าช่าง, เจ้าหน้าที่อาวุโส, นิติกร ๒, เลขานุการบริหาร ๑

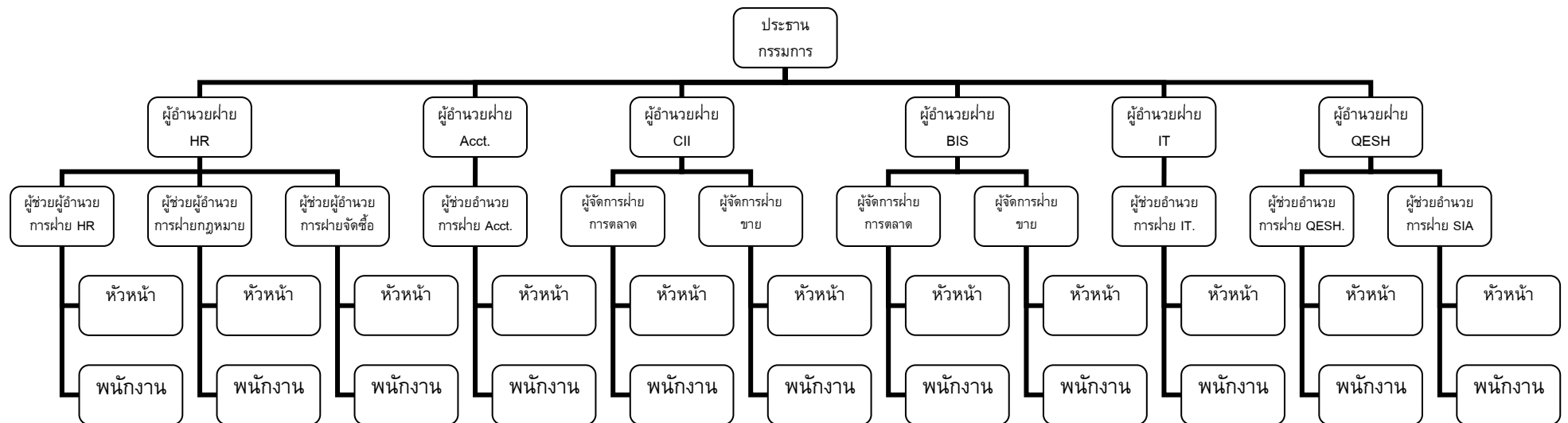
๑๐) ระดับ ๕ หมายถึง เจ้าหน้าที่ประจำแผนก ๒, โปรแกรมเมอร์ เจ้าหน้าที่สนับสนุนระบบ ๒, หัวหน้างานช่าง, เจ้าหน้าที่แนะนำผลิตภัณฑ์ ๒, ผู้ช่วยหัวหน้าเขต เลขานุการ, ผู้ประสานงานอาวุโส, นิติกร ๑

๑๑) ระดับ ๔ หมายถึง เจ้าหน้าที่ประจำแผนก ๑,เจ้าหน้าที่การตลาด ๑, เจ้าหน้าที่ลูกค้าสัมพันธ์ ๑, เจ้าหน้าที่ต้อนรับ, เจ้าหน้าที่การขาย ๑, เจ้าหน้าที่สนับสนุนระบบ ๑, เจ้าหน้าที่ธุรการขาย ๑, เจ้าหน้าที่ธุรการฝ่าย ๑, เจ้าหน้าที่โซว์รูม ๑, ผู้ประสานงานช่างเทคนิค ๒, เจ้าหน้าที่แนะนำผลิตภัณฑ์ ๑, เจ้าหน้าที่การตลาด - ส่งเสริมการขาย ๑, เจ้าหน้าที่คลังสินค้า ๑

๑๒) ระดับ ๓ หมายถึง พนักงานประจำแผนก , พนักงานธุรการฝ่าย , พนักงานรับโทรศัพท์, เสมียนแผนก, ช่างเทคนิค ๑, พนักงานป้อนข้อมูล, พนักงานคลังสินค้า, พนักงานขาย

๑๓) ระดับ ๒ หมายถึง พนักงานเก็บเงิน, พนักงานรับ – ส่งเอกสาร, พนักงานรับ – ส่งสินค้า, พนักงานคลังสินค้า ๑, พนักงานขับรถ

๑๔) ระดับ ๑ หมายถึง พนักงานบริการสำนักงาน,แม่บ้าน,พนักงานทั่วไป



แผนภาพที่ ๒.๕ โครงสร้างการบริหารงาน บริษัท แคนนอน มาร์เก็ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด

๔. นโยบายการว่าจ้าง

๑) บริษัทฯ จะพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยถือหลักความเหมาะสมในด้านความรู้ ความสามารถ ความประพฤติเป็นเกณฑ์ การดำเนินการว่าจ้างบุคคลเข้าทำงานในบริษัท จะต้องได้รับการอนุมัติจากบริษัทฯ และพิจารณาถึงความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ ด้วย

๒) บริษัทฯ จะปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบของรัฐโดยเคร่งครัดในเรื่องเกี่ยวกับการจ้าง ค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน และเงื่อนไขเกี่ยวกับการว่าจ้างต่าง ๆ

๕. คุณสมบัติของผู้ที่จะสมัครเข้าเป็นพนักงานของบริษัทฯ

- ๑) ต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า ๑๘ ปีบริบูรณ์
- ๒) มีคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถ และปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ ได้
- ๓) มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ไม่เป็นผู้ทุพพลภาพ ไม่เป็นโรคติดต่ออันตราย โรคอันสังคมรังเกียจ โรคที่ทางการแพทย์เห็นว่าเป็นอันตรายต่อพนักงาน หรืออาจเป็นพาหะแพร่เชื้อต่อผู้อื่นได้ โรคพิษสุราเรื้อรัง ดิทยาเสพติดให้โทษ และต้องมีสติสัมปชัญญะเป็นปกติ
- ๔) มีกิริยาจาสุภาพเรียบร้อย
- ๕) ไม่เป็นบุคคลไร้ความสามารถ หรือเสมือนไร้ความสามารถ
- ๖) ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกโดยมีความผิด หรือมีมลทินมัวหมองจากการทำงานในสถานที่อื่นมาก่อน
- ๗) ไม่มีประวัติเสื่อมเสียมีความประพฤติดี ไม่เคยถูกจำคุกเว้นแต่เป็นความผิดลหุโทษ
- ๘) ไม่เป็น หรือเคยถูกศาลสั่งให้เป็นบุคคลล้มละลาย หรือมีหนี้สินล้นพ้นตัว
- ๙) สมัครที่เป็นชาย ต้องเป็นผู้ที่ผ่านกา รัับราชการทหาร หรือได้รับยกเว้นการเป็นทหารแล้ว
- ๑๐) ไม่เคยเป็นพนักงานของบริษัทฯ มาก่อนเว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากประธานบริษัท และประธานกรรมการบริหาร เป็นกรณีพิเศษ

๖. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน การแต่งตั้ง การโยกย้ายพนักงาน

บริษัทมีสิทธิที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรของบริษัทฯได้ตลอดเวลา เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม และเพื่อให้การดำเนินการของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการว่าจ้าง การบรรจุ การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน การแต่งตั้ง การโยกย้ายพนักงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง การยุบหน่วยงาน การกำหนดหน้าที่ตามความรับผิดชอบของพนักงาน และสภาพการทำงาน ตลอดจนการมอบหมายให้พนักงานเดินทางไปปฏิบัติงาน หรือ ทำธุรกิจให้แก่บริษัทฯ ได้ตามความเหมาะสมของการดำเนินธุรกิจ

เพื่อให้การทำงานของพนักงานเป็นไปตามความเหมาะสมกับสภาพการบริหารงานและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ บริษัทฯ จึงมีกำหนดวันทำงาน เวลาทำงานและเวลาพักไว้ ทั้งนี้ โดยบริษัทฯ สงวนสิทธิ์ที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามความจำเป็นและความเหมาะสม เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ดังนี้

๑) วันทำงาน เวลาทำงาน และเวลาพัก

วันทำงาน	วันจันทร์ ถึง วันศุกร์
เวลาทำงาน	เวลา ๘.๑๕ น. ถึง ๑๗.๑๕ น.
เวลาพัก	เวลา ๑๒.๐๐ น. ถึง ๑๓.๐๐ น.

๒) ชั่วโมงการทำงาน

บริษัทฯ กำหนดจำนวนชั่วโมงทำงานปกติต่อวันไม่เกิน ๘ ชั่วโมง และต่อสัปดาห์ไม่เกิน ๔๐ ชั่วโมง โดยเวลาเริ่มงาน เวลาเลิกงาน และเวลาพัก จะกำหนดขึ้นตามความจำเป็นของงาน ซึ่งอาจจะไม่เหมือนกันทุกหน่วยงาน

๗.รางวัลการปฏิบัติงาน

บริษัทฯ พิจารณากำหนดระเบียบ เกี่ยวกับรางวัลการปฏิบัติงาน เพื่อจูงใจให้เกิดความจงรักภักดีและร่วมงานกับบริษัทฯ ในระยะยาว ดังนี้

๑) พนักงานที่ปฏิบัติงานกับบริษัทฯ ติดต่อกันครบ ๕ ปี, ๑๐ปี, ๑๕ ปี และ ๒๐ ปี จะได้รับรางวัลการปฏิบัติงานจากบริษัทฯ

๒) บริษัทฯ จะกำหนดมูลค่าของรางวัล ตามความเหมาะสม

๘. เงินค่าตำแหน่ง

๑) บริษัทฯ จะพิจารณาจ่ายเงินค่าตำแหน่งสำหรับพนักงานในระดับบริหาร เพื่อเป็นการชดเชยการทำงานล่วงเวลา หรือในวันหยุดในบางครั้ง และเพื่อก่อให้เกิดความเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่ ดังนี้

ระดับผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า (ระดับ ๙) เดือนละ ๓,๕๐๐ บาท

ผู้อำนวยการ ผู้จัดการทั่วไปหรือผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป(ระดับ๑๐)

เดือนละ ๔,๐๐๐ บาท

ระดับผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไปอาวุโสหรือเทียบเท่า (ระดับ ๑๑) เดือนละ

๔,๕๐๐ บาท

ระดับผู้จัดการทั่วไปอาวุโสขึ้นไป (ระดับ ๑๒) เดือนละ ๕,๐๐๐ บาท

๒)พนักงานจะได้รับเงินค่าตำแหน่งพร้อมการจ่ายเงินเดือนประจำเดือน และจะถูกหักภาษี ณ ที่จ่าย ตามกฎหมาย

๙. เงินเกษียณอายุ

บริษัทฯ ได้กำหนดระเบียบการจ่ายเงินเกษียณอายุแก่พนักงานตามหลักเกณฑ์ดังนี้

๑) พนักงานตั้งแต่ระดับ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป (ระดับ ๘ ขึ้นไป) จะเกษียณอายุเมื่ออายุครบ ๖๐ ปี บริบูรณ์

๒) พนักงานตั้งแต่ระดับ ๗ ลงมา จะเกษียณอายุเมื่ออายุครบ ๕๕ ปี บริบูรณ์

๓) พนักงานจะได้รับเงินเกษียณอายุ ตามเงื่อนไขดังนี้

อายุงาน (ปี)	เงินเกษียณที่ได้รับ
๓ ปี – ไม่ครบ ๖ ปี	๖ เดือน
๖ ปี – ไม่ครบ ๑๐ ปี	๘ เดือน
๑๐ ปีขึ้นไป	๑๐ เดือน

แผนภาพที่ ๒.๖ ตารางแสดงอายุงาน กับเงินเกษียณที่ได้รับ

๔) เงินได้เมื่อออกจากงาน ตามหลักเกณฑ์การเกษียณอายุ พนักงานเป็นผู้ชำระภาษีเงินได้หัก ณ ที่จ่ายตามกฎหมาย

๑๐. เงินรางวัลประจำปี

บริษัท ได้พิจารณากำหนดระเบียบเกี่ยวกับเงินรางวัลประจำปีไว้ ดังนี้

๑) บริษัท จะพิจารณาจ่ายเงินรางวัลประจำปีให้แก่พนักงาน ปีละ ๑ ครั้ง โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานของบริษัท และผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานเป็นปีๆ ไป

๒) หลักเกณฑ์ และเงื่อนไขในการจ่ายเงินรางวัลประจำปี บริษัท จะกำหนด และประกาศให้ทราบเป็นคราว ๆ ไป

๒.๔.๕ ระเบียบ วินัย ในการปฏิบัติงานของพนักงาน

เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน บริษัท จึงกำหนดระเบียบวินัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และระเบียบวินัยเกี่ยวกับความประพฤติของพนักงาน ดังนี้

๑) พนักงานต้องเคารพและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่บริษัท กำหนดไว้ โดยเคร่งครัด

๒) พนักงานต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น

๓) พนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ขยันหมั่นเพียร เสียสละ อดทนและมีความตั้งใจจริง

๔) ไม่ละทิ้งหน้าที่ ขาดงาน หรือหยุดงานโดยไม่มีเหตุอันสมควร หรือมาทำงานสายบ่อยครั้ง หรือหรือกลับก่อนเวลาเลิกงาน

๕) ไม่จงใจหรือเจตนาปฏิบัติงานให้ล่าช้า

๖) ไม่ปล่อยให้เกิดความสูญเสียแก่วัสดุ หรือเครื่องมือเครื่องใช้ของ บริษัท โดยไม่สมควร

๗) ไม่กระทำการโดยจงใจหรือประมาทเลินเล่อ จนเป็นเหตุให้บริษัท ได้รับความเสียหาย

๘) พนักงานต้องบันทึกเวลาทำงานด้วยตนเองทุกครั้ง เมื่อเข้าทำงาน และเลิกทำงาน

๙) ห้ามนำเครื่องมือเครื่องใช้หรือทรัพย์สินอื่นใดของบริษัท ไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือผู้อื่น เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากผู้มีอำนาจที่เกี่ยวข้อง

๑๐) พนักงานต้องช่วยกันรักษาผลประโยชน์ของบริษัท ไม่แสวงหาหรือยอมรับผลประโยชน์ใดๆ จากบุคคลหรือคณะบุคคลซึ่งติดต่อธุรกิจหรือกิจการงานต่างๆ กับบริษัท

๑๑) ไม่เปิดเผยข้อความใดๆ อันเป็นเรื่องปกปิด หรือความลับเกี่ยวกับกิจการหรือการดำเนินงานของบริษัท หรือไม่ปกปิดข้อเท็จจริงอันอาจเป็นเหตุให้บริษัทได้รับความเสียหาย

๑๒) พนักงานต้องไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจอื่นใดหรือธุรกิจที่คล้ายคลึงกับบริษัท อันอาจมีผลกระทบกระเทือนถึงผลประโยชน์ของบริษัท หรือเป็นการแข่งขันธุรกิจกับบริษัท

๑๓) พนักงาน ต้องให้ความร่วมมือในการนำเสนอเอกสาร หรือการสอบสวนเรื่องราวต่างๆ ที่บริษัท ต้องการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

๑๔) พนักงานมีหน้าที่ต้องดูแลบัติประจำตัวพนักงานให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์อยู่เสมอ ห้ามดัดแปลง แก้ว ข หรือ ชีตเขียนข้อความใดๆ บนบัตรประจำตัวพนักงาน และจะต้องติดไว้ที่เสื้อให้เห็นได้ชัดเจนตลอดเวลาที่อยู่ในบริษัท และจะต้องคืนบัตรดังกล่าวทันที กรณีที่พนักงานพ้นสภาพการเป็นพนักงาน

๒.๔.๖ ระเบียบวินัยเกี่ยวกับความประพฤติ

๑) พนักงานต้องไม่ประพฤติตน หรือกระทำการใดๆ ที่จะนำความเสื่อมเสียชื่อเสียงมาสู่บริษัท

๒) พนักงานต้องไม่ใช้กิริยาจาจที่ไม่สุภาพต่อเพื่อนร่วมงาน หรือผู้อื่น หรือลูกค้าของบริษัท

๓) พนักงานต้องไม่กระทำการ หรือสนับสนุนให้มีการทะเลาะวิวาท หรือทำร้ายร่างกายพนักงานของบริษัท หรือระหว่างพนักงานของบริษัท กับบุคคลภายนอก

๔) ห้ามนำสิ่งของที่ผิดกฎหมาย และห้ามนำสัตว์เลี้ยงทุกชนิดเข้ามาในสถานที่ทำงาน

๕) ห้ามนำอาวุธทุกชนิดเข้ามาในบริษัท เว้นแต่จะได้รับอนุญาตเป็นกรณีพิเศษ

๖) ห้ามเล่นการพนันทุกชนิดในสถานที่ทำงาน

๗) ไม่นอนหลับ ไม่เปิดวิทยุฟังไม่รับประทานอาหารหรือขนม และไม่สวมรองเท้าแตะ ระหว่างการทำงานในบริษัท

๘) พนักงานต้องแต่งกายให้สุภาพเรียบร้อย เมื่อเข้ามาในบริเวณบริษัท โดยเฉพาะพนักงานหญิงห้ามใส่กางเกงมาทำงานโดยเด็ดขาด ยกเว้น กรณีมีเหตุ

จำเป็นเกี่ยวกับการทำงานจริงๆ เท่านั้น ซึ่งต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้จัดการฝ่ายเป็นคราวๆ ไป

๙) ไม่เสพสุรา หรือสิ่งมีนเมาระหว่างทำงาน หรือในสถานที่ทำงาน หรือทำงานด้วยอาการมีนเมา

๑๐) พนักงานต้องไม่เป็นผู้กระทำ หรือ ให้ความร่วมมือในการโจรกรรม หรือทำลายทรัพย์สินของบริษัท หรือกระทำการใดๆ อันเป็นเหตุให้บริษัท ได้รับความเสียหาย

๑๑) ห้ามปิดประกาศ โฆษณา ชีตเขียนข้อความ แจกใบปลิว เผยแพร่เอกสาร หรือสิ่งตีพิมพ์ใด ๆ ในบริเวณบริษัท หรือเกี่ยวข้องกับบริษัท

๑๒) ห้ามปลด ทำลาย ต่อเติม หรือ แก้ไขเปลี่ยนแปลงเอกสาร ประกาศ หรือ คำสั่งใดๆ ของบริษัท หรือที่เกี่ยวข้องกับบริษัท โดยไม่มีอำนาจหน้าที่ที่จะกระทำการดังกล่าว

๑๓) ห้ามขีดเขียนข้อความหยาบคาย ก้าวร้าว หรือดูหมิ่นบุคคลใดๆ ในสถานที่ทำงาน

๑๔) ห้ามดำเนินการ หรือกระทำการใดๆ ที่ขัดต่อกฎหมายและศีลธรรมอันดี

กรณีที่บริษัท ถือเป็นความผิดอย่างร้ายแรงและอาจมีโทษถึงขั้นเลิกจ้าง หากพนักงานมีการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใด ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้ จะถูกพิจารณาให้ออกจากงานทันที

๑) ก่อการวิวาทหรือทำร้ายร่างกายพนักงานของบริษัท หรือผู้อื่นในบริเวณสถานที่ทำงาน รวมทั้งสถานที่อื่น เมื่อ บริษัท มีงานนอกสถานที่ หรือในขณะทำงานนอกสถานที่

๒) เสพยาเสพติดในสถานที่ทำงานในระหว่างเวลาทำงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ในอาการมีนเมา อันอาจมีผลให้เกิดความเสียหายแก่งาน และภาพพจน์ของบริษัท

๓) กระทำหรือร่วมมือในการโจรกรรม ลักทรัพย์ หรือทำลายทรัพย์สินของบริษัท

๔) เล่นการพนันในสถานที่ทำงาน หรือในขณะที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่

๕) ใช้เอกสารเท็จ หรือให้ข้อความเท็จในการสมัครงาน หรือข้อมูลที่เป็นเท็จกับบริษัท หรือผู้บังคับบัญชา เพื่อประโยชน์ของตนเอง

๖) ยื่นหนังสือลางานอันมีข้อความเท็จ หรือใช้สิทธิ การลาหยุดไปในทางทุจริต

๗) บันทึกเวลา หรือตอกบัตรเข้าทำงาน - เลิกงานให้กับผู้อื่น หรือให้ผู้อื่นบันทึกหรือตอกบัตรแทนตนเอง หรือลงบันทึกเข้าทำงาน - เลิกงานไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง

๘) เคลื่อนย้าย หรือ พยายามที่จะเคลื่อนย้ายทรัพย์สินของบริษัท ออกนอก บริเวณพื้นที่ปฏิบัติงานที่บริษัท กำหนดหรือติดตั้งไว้ หรือ นำออกนอกบริษัท โดยไม่ได้รับอนุญาตจากบริษัท หรือทำลายทรัพย์สินของบริษัท

๙) ปฏิบัติกิจการส่วนตัว เพื่อเป็นประโยชน์ส่วนตัวในขณะที่อยู่ในหน้าที่ หรือ ยอมให้ผู้อื่นกระทำเช่นที่กล่าวมานี้ หรือ ใช้พาหนะ อุปกรณ์ เครื่องมือ วัตถุหรือทรัพย์สินของบริษัท เพื่อประโยชน์ส่วนตัว โดยไม่ได้รับอนุญาตจากบริษัท

๑๐) รับและให้สินบนในการปฏิบัติหน้าที่ หรือหลอกลวงผู้อื่นในนามของบริษัท หรือรับทำงานให้กับบริษัท ในประเภทธุรกิจเดียวกันกับบริษัท

๑๑) ริดเอาทรัพย์สิน หรือขู่ข่มขู่ ข่มขู่ ทำร้าย ให้อาย พุดจาหยาบคาย ก้าวร้าวต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน หรือก่อให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อยในบริษัท รวมถึง การโฆษณาชวนเชื่อ ปลอ่ยข่าวลือ เพื่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้อื่น หรือต่อบริษัท

๑๒) ขูด ขีด ลบ ต่อเติม แก้ไข ทำลายประกาศ หรือ คำสั่งของบริษัท หรือ เขียนข้อความต่างๆ ในบริเวณบริษัท โดยไม่ได้รับอนุญาตจากบริษัท

๑๓) เปิดเผยความลับของการบริหาร หรือข้อมูลทางธุรกิจของบริษัท โดยไม่ได้รับอนุญาตจากบริษัท

๑๔) ขัดขืนคำสั่ง หรือปฏิเสธที่จะปฏิบัติ ติงงานที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่มี เหตุผลเป็นที่น่าพอใจของบริษัท หรือ บอกกล่าว หรือยุยงส่งเสริมให้ผู้อื่นปฏิบัติ เช่นกัน

๑๕) ยุยง ส่งเสริม หรือร่วมนัดหยุดงานที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายหรือ ก่อให้เกิดความยุ่งยากในสถานที่ทำงาน หรือยุยง เพื่อทำลายความสัมพันธ์ ระหว่างบริษัท กับพนักงาน หรือพนักงานกับพนักงานหรือพนักงานกับผู้บังคับบัญชา หรือขัดขวางไม่ให้ พนักงานผู้อื่นปฏิบัติงาน

๑๖) ประพฤติตนเป็นนักเลงอันธพาล หรือหมกมุ่นในการพนัน ดื่มสุรา หรือเสพของมึนเมา หรือเสพลิงเสพติด ทั้งในเวลาทำงานและนอกเวลาทำงาน ในบริเวณบริษัท และหรือหน้าบริเวณบริษัท

๑๗) เจตนาทำให้เกิดความเสียหายโดยตั้งใจ หรือ ประมาทเลินเล่อแก่ ทรัพย์สินของบริษัท หรือทรัพย์สินของผู้อื่น ซึ่งอยู่ในความดูแลของบริษัท และพนักงาน จะต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในความเสียหายที่เกิดขึ้น

๑๘) มีไว้ในครอบครองเพื่อการจำหน่าย จ่ายแจก หรือ เป็นผู้สนับสนุนให้ผู้อื่น ใช้สิ่งเสพติดที่ผิดกฎหมาย ทั้งในเวลางานและนอกเวลางาน ในบริเวณบริษัท และหรือหน้าบริเวณบริษัท

๑๙) รับจ้าง หรือรับทำงานให้แก่บุคคล คณะบุคคล หรือนิติบุคคลใดๆ ซึ่งมีการประกอบการเหมือนหรือคล้ายคลึงกับธุรกิจของบริษัท รวมทั้งคู่สมรส บุตร บิดา มารดา ลูก ป้า น้า อา หลาน และบุคคลอื่นที่มีความเกี่ยวพันทางเครือญาติกับพนักงาน

๒๐) เจตนา หรือจงใจให้ตนเอง หรือผู้อื่นประสพอันตราย หรือยอมให้ผู้อื่นทำให้ตนเองประสพอันตราย ขณะปฏิบัติงานให้กับบริษัท

๒๑) ละทิ้งงานในหน้าที่ของตน โดยที่ไม่ได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา

๒๒) อาศัยตำแหน่งหน้าที่ในบริษัท ไปในลักษณะทุจริตต่อหน้าที่หรือเป็นบุคคลที่บริษัท ไม่สามารถวางใจให้ทำงานกับบริษัท อีกต่อไปได้

๒๓) ละเลยไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ทางด้านความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งอาจจะทำให้ตัวพนักงาน หรือ ผู้อื่นได้รับบาดเจ็บ หรือ อาจถึงขั้นเสียชีวิตได้ หรือเป็นผลให้บริษัท ได้รับความเสียหายต่อการดำเนินธุรกิจ หรือเสียชื่อเสียง เช่น การสูบบุหรี่ในที่ห้ามสูบ การไม่ใช้อุปกรณ์ความปลอดภัยขณะปฏิบัติงาน การไม่ตรวจเช็คความพร้อม และสภาพของอุปกรณ์ก่อนการใช้งาน เป็นต้น

๒๔) การแสดงออกถึงความเป็นปรปักษ์กับบริษัท

๒๕) พนักงานกระทำผิดซ้ำคำตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร หรือถูกพักงานแล้วกระทำผิดซ้ำอีก และไม่มีพฤติกรรมอื่นที่สมควรพิจารณาลงโทษเป็นสถานอื่น

๒๖) พนักงานที่ปิดกั้นทางเข้า - ออกของบริษัท หรือ ขัดขวางจนเป็นเหตุให้บริษัท ไม่สามารถดำเนินธุรกิจ หรือไม่สามารถส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้ หรือเป็นผลให้บริษัท ได้รับความเสียหาย

๒๗) พนักงานผู้ซึ่งเข้าร่วมในการนัดหยุดงานโดยฝ่าฝืนพระบัญญัติแรงงานสัมพันธ์

๑. การลงโทษทางวินัย

เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการทำงานของพนักงานและเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อการพิจารณาโทษทางวินัยบริษัทจึงกำหนดลักษณะการลงโทษทางวินัย ทั้งนี้ โดยการพิจารณาและลงโทษตามความหนัก - เบาของความผิดที่พนักงานได้กระทำ

๒. ลักษณะการลงโทษทางวินัย มี ๕ ลักษณะ ดังนี้

- ๑) การตักเตือนด้วยวาจา
- ๒) การตักเตือนเป็นหนังสือ
- ๓) การตัดสิทธิประโยชน์อื่น ๆ
- ๔) การพักงาน
- ๕) การเลิกจ้าง หรือ การให้ออกจากงาน

๓. ผู้มีอำนาจในการลงโทษทางวินัย

- ๑) ให้ผู้บังคับบัญชาระดับผู้จัดการฝ่าย (ระดับ ๙) ขึ้นไป
- ๒) ให้ประธานบริษัทและประธานกรรมการบริหารมีอำนาจลงโทษตาม

๔. อายุหนังสือเตือน

บริษัท กำหนดให้หนังสือเตือนมีอายุ ๑ปี(หรือ ๓๖๕ วัน) นับตั้งแต่วันที่พนักงานได้กระทำความผิด

๕. การตัดสิทธิประโยชน์อื่น ๆ

กรณีพนักงานกระทำความผิด แล บริษัท พิจารณาลงโทษโดยการตัดสิทธิประโยชน์ บริษัท จะตัดสิทธิประโยชน์ เป็นเวลาไม่เกิน ๓ เดือน

๖. การพักงาน

๑) กรณีพนักงานถูกกล่าวหาว่าได้กระทำความผิด และบริษัท พิจารณาเห็นสมควรให้พนักงาน ในระหว่างดำเนินการสอบสวนหาข้อเท็จจริง โดยจะพักงานไม่เกิน ๗ วัน และในระหว่างพักงาน บริษัท จะจ่ายค่าจ้างให้ ๕๐ เปอร์เซ็นต์ และเมื่อปรากฏในภายหลังว่า พนักงานผู้นั้น ไม่มีความผิดตามที่ถูกกล่าวหา บริษัท จึงจะจ่ายค่าจ้างในส่วนที่เหลือให้ถูกต้องตามกฎหมาย

๒) กรณีพนักงานกระทำความผิด และบริษัท ได้พิจารณาลงโทษทางวินัย เพื่อให้พนักงานได้ปรับปรุงความประพฤติ โดยการสั่งพักงาน บริษัท จะพักงานไม่เกิน ๗ วัน โดยไม่จ่ายค่าจ้างให้

๓) บริษัท ไม่อนุญาตให้พนักงานที่อยู่ในระหว่างถูกพักงานเข้ามา ภายในบริเวณบริษัท โดยไม่ได้รับอนุญาตจากผู้มีอำนาจ ผู้ฝ่าฝืนจะถูกลงโทษทางวินัย

๗. การร้องทุกข์

๑) เมื่อพนักงานมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งปัญหาดังกล่าวไม่ได้ รับการแก้ไขในเวลาอันสมควรโดยเฉพาะเมื่อปัญหานั้นเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีอาจแก้ไขปัญหานั้นได้ พนักงานอาจร้องทุกข์ ถึงผู้บังคับบัญชาในระดับที่เหนือขึ้นไป เป็นลายลักษณ์อักษร และส่งสำเนาดังกล่าวให้ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ๑

ฉบับ โดยผู้บังคับบัญชาที่ได้รับเรื่องร้องทุกข์ จะต้องรีบไต่สวนและวินิจฉัยข้อร้องทุกข์ พร้อมทั้ง แจ้งถึงผลการพิจารณาให้พนักงานทราบโดยไม่ชักช้า

๒) ในกรณีที่พนักงานไม่พอใจใน ผลการพิจารณา พนักงานอาจเสนอ ให้ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาข้อร้องทุกข์นั้น โดยผลการ พิจารณานี้ถือเป็นอันสิ้นสุด

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

จากการศึกษางานวิจัย ปรากฏว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ หลายท่าน ดังนี้ พระกิตติศักดิ์ วิทยาภรณ์ ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานโดยการฝึกสมาธิ : กรณีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย เพื่อศึกษาถึง ผลของการฝึกสมาธิ ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรธุรกิจ ผลของ การฝึกสมาธิในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า การพัฒนาด้านสติปัญญา ทำให้มีสติใน การแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีเหตุ มีผล รอบคอบมากขึ้น สามารถวิเคราะห์และตัดสินใจใน การทำงานได้ดี สามารถทำงานได้ปริมาณมากขึ้นและเร็วขึ้นด้วยความตั้งใจและมุ่งมั่นต่องานนั้น การพัฒนาด้านอารมณ์ ทำให้จิตใจรู้สึกสงบมากขึ้น คลายความเครียด ความกังวล ความคิด ฟุ้งซ่าน ความพยายาม คลายความยึดมั่นในสิ่งทั้งปวง เข้าใจอารมณ์ตนเองและสามารถจัดการ กับอารมณ์ความรู้สึกของตนเองได้ ทำให้มีความเมตตา เสียสละ มีน้ำใจ รู้จักให้อภัยผู้อื่น เกิด ความสุขการสุขใจ เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ก็รู้จักปล่อยวางเป็น ยิ้มแย้มแจ่มใส เพื่อสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร การพัฒนาด้านสังคมหรือศีลธรรม ทำให้มีสติระลึกรู้ว่าอะไรคือบาป บุญ คุณ โทษ รู้ผิดชอบชั่วดี การยึดมั่นในศีลธรรมอันดีงามจะ ทำให้ปฏิบัติตนได้ถูกต้อง ดีงามตามจริยธรรม ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบขององค์กร อย่างเคร่งครัด การประสานงานในการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเห็นแก่ตัวน้อยลง ดังนั้นการอยู่ร่วมกันภายในองค์กรและสังคมก็就会有ความสงบสุข^{๗๖}

^{๗๖} พระกิตติศักดิ์ วิทยาภรณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยการฝึกสมาธิ : กรณีศึกษา บมจ. ธนาคารกรุงไทย” ภาคนิพนธ์วิทยาสตรมหาบัณฑิต การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, (โครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ก.

ฝนทิพย์ จิตต์จาริก ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม กับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มิตซูบิชิในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม โดยศึกษาจากพนักงานขายจำนวน ๑๓๕ คน ที่เป็นตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มิตซูบิชิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าไคสแควร์ ผลของการวิจัยพบว่า 1) พนักงานขายรถยนต์ส่วนใหญ่เป็นชาย มีอายุระหว่าง ๒๑-๓๐ ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือน ๑๐,๐๐๑-๒๐,๐๐๐ บาท และมีประสบการณ์ในการขาย ๑-๓ ปี ๒) พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของพนักงานขายรถยนต์ อยู่ในระดับสูง พฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีมงานอยู่ในระดับต่ำ และพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีมงานและพฤติกรรมที่ อนุรักษ์ความสัมพันธ์ของทีมงานอยู่ในระดับปานกลาง ๓) ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของพนักงานขายรถยนต์อยู่ในระดับปานกลาง ๔) พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีมงานมีความสัมพันธ์กับอายุ และรายได้ ต่อเดือนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ ในการขายไม่มีความสัมพันธ์ พฤติกรรมที่อนุรักษ์ความสัมพันธ์ของทีมงานมีความ สัมพันธ์กับอายุ รายได้ต่อเดือนและประสบการณ์ในการขายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.๐๕ ส่วนเพศ และระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมที่ขัดขวาง การทำงานของทีมงานไม่มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการขายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๕ ๕) พฤติกรรมการทำงาน เป็นทีมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.๐๕^{๗๗}

^{๗๗} ฝนทิพย์ จิตต์จาริก, “ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นทีมของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มิตซูบิชิในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ”,วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต , (มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, ๒๕๕๕), หน้า ก.

อดาพร สันติธนานนท์ ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ คณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) ผลการศึกษาพบว่า ๑. อายุ รายได้ ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ คปต. แต่ระยะเวลาในการดำรง ตำแหน่ง คปต. ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของ คปต. การได้รับการฝึกอบรม การประสานงานภายใน คปต. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และกิจกรรม ร่วมในตำบล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของ คปต. ๒. ตัวแปรกิจกรรมร่วมในตำบลมีอิทธิพลมากที่สุดต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ คปต. รองลงมา คือ การได้ รับการฝึกอบรม การประสานงานภายใน คปต. และความเข้าใจใน บทบาทหน้าที่ของ คปต. ตามลำดับ ๓. กสต. มีความเห็นว่า คปต. ปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี แต่ไม่ค่อยมีการ ประสานงาน และมีความร่วมมือในการทำกิจกรรมในตำบลน้อย ๔. ปัญหาในการปฏิบัติงานของ คปต. ที่สำคัญ คือ (๑) ความไม่เข้าใจในโครงสร้างองค์กรของ คปต. (๒) ความไม่ เข้าใจใน บทบาทหน้าที่ของ คปต. (๓) ผู้บังคับบัญชาให้การ สนับสนุน คปต. น้อย (๔) มีการประสานงาน ภายใน คปต. น้อย และ (๕) กสต. และชาวบ้านไม่ให้ความร่วมมือแก่ คปต. จากผลการศึกษา ครั้งนี้มีข้อเสนอแนะดังนี้ คือ (๑) การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นคณะกรรมการ คปต. ควรคำนึงถึงคุณสมบัติส่วนตัวในด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และการ สร้างกิจกรรมร่วมในตำบล มากกว่าอย่างอื่น (๒) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ของ คปต. สามารถทำได้โดยการฝึกอบรม คปต. ให้มีความรู้ความ เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ให้มีมนุษยสัมพันธ์ มีการประสานงานและมีความร่วมมือ (๓) ควรปรับปรุงกลไก การประสานงานของ คปต. โดยให้มีการใช้ระบบข้อมูลร่วมกัน มีการวางแผน และใช้แผนพัฒนา ตำบลร่วมกัน และให้มีระบบการ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของ คปต. ที่เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้ คปต. ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๗๔}

^{๗๔} อดาพร สันติธนานนท์, “ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ คณะทำงาน สนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) ”, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาศักดิ์, นโยบายและการวางแผนทางสังคม, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๓), หน้า ก.

ประเสริฐ มิ่งเมือง ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ

พนักงานและลูกจ้าง งานรักษาความสะอาด กองอนามัยและ สิ่งแวดล้อม ที่มีผลต่อการจัดการมูลฝอย : กรณีศึกษาเทศบาลเมืองแพร่โดยการศึกษาครั้งนี้ ผลการศึกษาพบว่าประชากรที่ศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจ การยอมรับนับถือ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน สภาพการทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ความปลอดภัยในการทำงาน แต่ไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้จากค่าจ้าง ค่าตอบแทน ที่ได้รับจากเทศบาลแต่ด้านเดียว ทำให้มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรสอบถามความคิดเห็นของประชาชนในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เทศบาล เพื่อจะได้จำนวนประชาชนมากขึ้น และนำข้อมูลที่แตกต่างกัน มาหาข้อสรุปในอันที่จะ เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาการจัดการมูลฝอยของเทศบาลเมืองแพร่^{๗๔}

เสวก ศรีไพโรจน์ ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ

พนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท โอซาก้าไดมอนส์ อินดัสตรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและระดับการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงาน ๘ ด้าน คือ ด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความสามารถ ด้านการส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคง ในงานได้แก่ พนักงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงานหรือการทำงานร่วมกัน ด้านสอดคล้อง กับกฎหมายรัฐธรรมนูญด้านความสมดุลระหว่างชีวิตโดยส่วนรวม และด้านการคำนึงถึงประโยชน์และความรับผิดชอบต่อสังคมของพนักงาน บริษัท โอซาก้าไดมอนส์อินดัสตรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับคุณภาพชีวิตของการทำงานของพนักงานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ๔ ลักษณะ คือ เพศ อายุงาน สถานภาพสมรส และสังกัด เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างความรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง ๘ ด้านกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงาน และโรงงาน บริษัทโอซาก้าไดมอนส์ อินดัสตรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน ๑๐๐ คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ และได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ คือ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติในการคำนวณได้แก่ การหาค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวน การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (t-test) และค่าสัมประสิทธิ์

^{๗๔}ประเสริฐ มิ่งเมือง, " การศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้าง งานรักษาความสะอาด กองอนามัยและ สิ่งแวดล้อม ที่มีผลต่อการจัดการมูลฝอย : กรณีศึกษาเทศบาลเมืองแพร่ ", วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต , สาขาวิชาการจัดการมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม , (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๐), หน้า ก.

สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) การดำเนินตามระบบประเมินประสพความสำเร็จและส่งผลให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีนอกจากนี้ยังมีผลทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นต่อไป^{๔๐}

ดังนั้นในการทำงานทุกคนย่อมมีแนวความคิดและวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ตามลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละงาน แต่ละบุคคล แต่สิ่งสำคัญของการทำงาน คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ ความเรียบร้อย ความสมบูรณ์ และความถูกต้องของงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัย ซึ่งจะเป็นสิ่งกำหนด หรือบ่งบอกถึงความสามารถ หรือประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคล

๒.๕.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัย ปรากฏว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หลายท่าน ดังนี้

วิชัย ทศพรทรงชัย ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ศึกษาเฉพาะสาขา รังสิตวิทยาวิณิชย์ ฝ่ายรังสิตวิทยา โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ พบว่าระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับประสิทธิภาพน้อย ปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน การได้รับโอกาสในการฝึกอบรม การมีส่วนร่วมในกิจกรรม รวมถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในระดับสูง มีเพียงปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในงานเพียงปัจจัยเดียว ที่ไม่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ^{๔๑}

^{๔๐} เสวก ศรีไพโรจน์, “ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาพนักงานบริษัท โอซาก้าไดมอนด์อินเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต , สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๗), หน้า ก.

^{๔๑} วิชัย ทศพรทรงชัย, “ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ศึกษาเฉพาะสาขารังสิตวิทยาวิณิชย์ ฝ่ายรังสิตวิทยา โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย ”, ภาคนิพนธ์บัณฑิตศึกษาโครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนารัพยากรมนุษย์, (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ก.

อรดี สุทธรศรี ได้วิจัยเรื่องประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการการสามัญสภาผู้แทนราษฎร เพื่อประเมินระดับประสิทธิภาพ และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการการสามัญสภาผู้แทนราษฎร ผลการศึกษาปรากฏว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการการสามัญสภาผู้แทนราษฎร คือปัจจัยบุคลากร เทคโนโลยี งบประมาณ ภาระงาน และปัจจัยแวดล้อมทางการเมือง โดยปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในทางบวกมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านงบประมาณ รองลงมาคือปัจจัยแวดล้อมทางการเมือง และบุคลากรตามลำดับ^{๔๒}

ณองค์ แสงแก้ว ว่าที่ ร .ต. ได้ศึกษาเรื่อง “ประสิทธิผลการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ตามหลักธรรมาภิบาล ” ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมทั้งสามด้าน ได้แก่ ประโยชน์สุข ของประชาชน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่ามัธยฐานเลขคณิต รวม ๓.๒๑ ทางด้านประสิทธิผลและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ อยู่ในระดับปานกลาง มีมัธยฐานเลขคณิต รวม ๓.๑๑ และด้านการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่ามัธยฐานเลขคณิต รวม ๓.๑๘ เมื่อทำการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยอายุ อาชีพ และระดับการศึกษา เป็นปัจจัยตัวแปรที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) ที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในฝ่ายโยธา สำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร ส่วนปัจจัยตำแหน่งสถานภาพการสมรส และ รายได้ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของฝ่ายโยธา สำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร^{๔๓}

^{๔๒}อรดี สุทธรศรี, “ประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการการสามัญประจำสภาผู้แทนราษฎร”, *ค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต* , (สาขาวิชานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม , ๒๕๔๗), หน้า ก.

^{๔๓}ณองค์ แสงแก้ว ,ว่าที่ ร .ต. “ประสิทธิผลการปฏิบัติงานในฝ่ายโยธา สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ตามหลักธรรมาภิบาล ” , *วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต* , (มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, ๒๕๕๐), หน้า ๑.

ธานินทร์ สุทธิบุญชร ได้วิจัยเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายการพนักงานโดยใช้วิธีการวิจัยแบบสำรวจ โดยกลุ่มประชากรที่ศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น ๑๖๒ คน ซึ่งได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๑. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามความเห็นของพนักงานในฝ่ายการพนักงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับสูง

๒. พนักงานที่มีความแตกต่างกันในปัจจัยส่วนบุคคลด้านเศรษฐกิจและสังคมมีความเห็นไม่แตกต่างกัน เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๓. ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจุดใจด้านการได้รับความยกย่องนับถือ ความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่ และด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ สามารถอธิบายความแปรผันในเรื่องความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานได้ค่อนข้างต่ำ คือ ร้อยละ ๒๘.๐๕^{๔๔}

กิตติภัส เฟิงศรี ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ระดับของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน อุปสรรคในการปฏิบัติงานและเสนอแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ผลการศึกษา พบว่า ตัวแปรปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ได้แก่ เพศ มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ พัฒนาชุมชน อย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ยกเว้น อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ พัฒนาชุมชน สำหรับปัจจัยจุดใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ โอกาส ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมีส่วนร่วมในการวางแผน ผลประโยชน์ตอบแทน และการเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ พัฒนาชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และพบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ของจังหวัดสระบุรี อยู่ในระดับดี จากการศึกษาค้นคว้าข้อเสนอแนะ จากการวิจัยว่า กรมการพัฒนาชุมชนต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผน และการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้การปฏิบัติงานพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ควรมีการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการทำงานให้มีความชัดเจน และคล่องตัวมากขึ้น และควรจัดให้มีกิจกรรม พบปะพูดคุยในกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างความผูกพัน และเกิดความเข้าใจ

^{๔๔}ธานินทร์ สุทธิบุญชร, “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี ฝ่ายการพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)”, **ปริญาตศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาสาขารัฐศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓), หน้า ๑.

อันดี ระหว่างกัน การปฏิบัติงานก็จะเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น สามารถบรรลุยังเป้าหมายที่กรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาไปในทางที่ดี^{๔๕}

ดังนั้นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี สิ่งที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญคือเพื่อนร่วมงาน เพราะความสามารถเฉพาะตัวแต่เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถทำให้คนประสบความสำเร็จได้ ฉะนั้นผู้ที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นบุคคล ที่เข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ เข้าถึงพื้นฐานสาเหตุที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่างๆ และสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงพฤติกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่องานโดยส่วนรวมได้

๒.๕.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔

จากการศึกษางานวิจัย ปรากฏว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักอิทธิบาท ๔ หลายท่าน ดังนี้

ชาตรี แนวจำปา ได้วิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีการประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ได้แก่ ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ ด้านจิตตะ และด้านวิมังสา ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ด้านฉันทะ ด้านวิริยะ และด้านจิตตะ ในการปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับมาก สำหรับการประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ด้านวิมังสา ในการปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับปานกลาง และ เมื่อเปรียบเทียบการประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่ง ที่ต่างกัน มีการประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนบุคลากร ที่มีอายุ และรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีการประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๑ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้^{๔๖}

^{๔๕} กิตติภัส เฟื่องศรี, “ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน : กรณีศึกษา จังหวัดสระบุรี ”, *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต* , สาขารัฐประศาสนศาสตร์ ,(มหาวิทยาลัยมหิดล , ๒๕๔๕), หน้า ก.

^{๔๖} ชาตรี แนวจำปา, “ การประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร ”, *วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต* , (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑.

ณัฐณี เลิศเรืองเจริญ ได้วิจัยเรื่องการใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติหน้าที่ของพยาบาล : ศึกษาเฉพาะกรณี โรงพยาบาลมหาชัย ๒ อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลโรงพยาบาลมหาชัย ๒ ที่มีเพศ สถานภาพ วุฒิการศึกษา และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีการใช้อิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ในการปฏิบัติหน้าที่ไม่แตกต่างกัน และมีอายุแตกต่างกัน แต่มีการใช้หลักวิมังสาในการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕^{๘๗}

บวร แก้วราช ได้วิจัยเรื่องการใช้อิทธิบาท ๔ ในงานที่ทำของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาลัยเขตลำนานา พ .ศ. ๒๕๔๘ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้อิทธิบาท ๔ ในมหาวิทยาลัยนี้เพราะมีความสนใจทำงานและต้องทำงานให้สำเร็จตามกำหนดด้วยตนเอง และมีปัจจัยอื่นๆ ประกอบคือ ต้องการไปดูงานวิชาการใหม่ๆ และการประเมินตนเอง ด้านการนำหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นบุคลากรได้นำหลักธรรมนี้มาใช้มากที่สุด เช่น พอใจในการปฏิบัติงานและพอใจในการะงาน (ฉันทะ) การไปทำงานทุกวันเพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมาย และการพยายามทำงานเพิ่มขึ้นทุกวัน (วิริยะ) การพัฒนาตนเองให้เข้ากับงานการไม่คิดเปลี่ยนหน้าที่ การทำงานด้วยความตั้งใจมั่นและไปทำงานและกลับจากที่ทำงานตรงเวลา (จิตตะ) นอกจากนั้น ต้องทบทวนงานก่อนทำงานและไตร่ตรองที่ทำแล้วทุกครั้ง การคิดก่อนพูดกับเพื่อนร่วมงานและการตรวจสอบภาระงานก่อนกลับบ้านทุกครั้ง (วิมังสา) และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยสนับสนุนได้แก่ การศึกษามีความสัมพันธ์กับการนำหลักอิทธิบาท ๔ มาใช้ในการปฏิบัติงานส่วนปัจจัยที่เหลือ ไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงมีข้อเสนอแนะว่า ควรรู้และเข้าใจในหลักอิทธิบาท ๔ เป็นอย่างดี ควรให้บุคลากรเข้าใจวิธีปฏิบัติ ควรจัดอบรมสัมมนาเรื่องอิทธิบาท ๔ ควรเปิดใจรับสิ่งแปลกใหม่และควรรักสถาบันให้มาก^{๘๘}

^{๘๗} ณัฐณี เลิศเรืองเจริญ , “ การใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติหน้าที่ของพยาบาล : ศึกษาเฉพาะกรณี โรงพยาบาลมหาชัย ๒ อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร ”, *สารนิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง* , (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย , ๒๕๕๐), หน้า ก.

^{๘๘} บวร แก้วราช , “การใช้อิทธิบาท ๔ ในงานที่ทำของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาลัยเขตลำนานา พ .ศ. ๒๕๔๘”, *งานวิจัย (โครงการฝึกอบรมพัฒนานักวิจัย รุ่นที่ ๓ สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๔๐)*, หน้า ก.

เรื่องอุไร ช่วยชู ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ ผู้ใหญ่บ้าน ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดปทุมธานี” ซึ่งพบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ๑๓ ปี ขึ้นไป มีการศึกษาระดับประถมศึกษาและมีอาชีพเกษตรกรรม ในการประสานงานมี ความสามารถในระดับกลาง และได้รับการฝึกอบรมศึกษาดูงานระดับ ปานกลาง สำหรับความรู้ เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการปฏิบัติงานของผู้ใหญ่บ้านอยู่ในระดับสูง และพบอีกว่า อายุ ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง อาชีพและการประสานงาน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ ผู้ใหญ่บ้าน ส่วนระดับการศึกษา การฝึกอบรมศึกษาดูงานและความรู้ความรู้อยู่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ไม่ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน^{๘๙}

เอกราช มณีกรรณ ได้วิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดมุกดาหาร ” พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ องค์การบริหารส่วนตำบลในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีประสิทธิภาพสูงสุดในการประเมินผล รongลงมา คือ ด้านการวางแผนและน้อยที่สุดในด้านการตัดสินใจและประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานองค์การบริหารส่วนตำบล และมีปัจจัยที่ไม่มี ผล คือ อายุ เพศ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ ตำแหน่งและความรู้ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่^{๙๐}

^{๘๙}เรื่องอุไร ช่วยชู, “ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใหญ่บ้าน , ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดปทุมธานี”, ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต , สาขาวิชาพัฒนาสังคม , (คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๒.

^{๙๐}เอกราช มณีกรรณ, “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณี จังหวัดมุกดาหาร ”, ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต , สาขาวิชาพัฒนาสังคม , (คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๑.

สาธิต แก้วรากมุก ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีอำเภอเมืองราย จังหวัดเชียงราย ” พบว่า เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง ๔๑-๕๐ ปี ส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกร เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในระดับมาก และมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง มีการวางแผนงานสูง มีการวางแผนการตัดสินใจและการประเมินผลในระดับสูงตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลและปัจจัยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ ตำแหน่ง การได้รับข้อมูลข่าวสาร สภาพแวดล้อมในการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความศรัทธาต่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาและความคาดหวังความก้าวหน้าในการทำงาน^{๙๑}

จูติรัตน์ มีมาก ได้ศึกษาการจัดการที่มีประสิทธิผลของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไทย พบว่า สภาพการจัดการของสหกรณ์ มีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ตัวแปรที่ใช้วัดสภาพการจัดการ ได้แก่ ขนาดของสหกรณ์ ความสามัคคี โดยปัจจัยที่บ่งชี้ประสิทธิผลระดับองค์การพบว่า ปัจจัยที่บ่งชี้ประสิทธิผล ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุมเงินทุนเครื่องมือและอุปกรณ์ บุคลากรที่ดำเนินงาน ขนาดของสหกรณ์ ความสามัคคี ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ ส่วนการมีส่วนร่วมของสมาชิกและคณะกรรมการต่อสหกรณ์ มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลขององค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ^{๙๒}

^{๙๑}สาธิต แก้วรากมุก , “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษากรณีอำเภอเมืองราย จังหวัดเชียงราย”, *ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต* , สาขาวิชาพัฒนสังคม, (คณะพัฒนสังคม: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๖), หน้า ก.

^{๙๒}จูติรัตน์ มีมาก , “การจัดการที่มีประสิทธิผลของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไทย”, (*ดุญญินพนธ์บริหารธุรกิจ* มหาวิทยาลัยรามคำแหง , ๒๕๔๘), หน้า ก.

ดารารัตน์ สิทธิพงศ์ ได้วิจัยเรื่องผลสัมฤทธิ์ของการใช้อิทธิบาท ๔ ในการพัฒนาชุมชน : ศึกษาเฉพาะกรณี เทศบาลตำบลทอนหงส์ อำเภอฟาร์มลือ จังหวัดศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่า ๑) คณะกรรมการชุมชนมีการใช้อิทธิบาท ๔ ในการพัฒนาชุมชนในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายพบว่า ด้านการใช้ฉันทะอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการใช้ฉันทะ ด้านการใช้ จิตตะ ด้านการใช้วิริยะ ด้านการใช้วิมังสา ตามลำดับ ๒) ประชากร ที่มี เพศ อายุ วุฒิการศึกษา แตกต่างกันมีความเห็นต่อการใช้อิทธิบาท ๔ ในการพัฒนาพนักงานไม่แตกต่างกัน^{๙๓}

สิทธิชัย เดชาสิทธิ์ ได้วิจัยเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการศาลากลางจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่า ๑)ข้าราชการเพศชายและเพศหญิงมีผลสัมฤทธิ์ในการใช้อิทธิบาท ๔ อยู่ในระดับสูง ส่วนระดับการศึกษาทั้งต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีผลสัมฤทธิ์ในการใช้อิทธิบาท ๔ ไม่แตกต่างกัน ๓) ข้าราชการที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีและระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีผลสัมฤทธิ์ในการใช้อิทธิบาท ๔ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เฉพาะด้านวิมังสา ส่วนผู้ที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีมีผลสัมฤทธิ์ในการใช้อิทธิบาท ๔ ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน^{๙๔}

วรวิมล บุตรอามาตย์^{๙๕} ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลกก่อนการพัฒนาเป็นรายข้อ พบว่า เรื่องที่มีการปฏิบัติงานสูงสุดในหัวข้อ ได้แก่ เข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานของตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุด

^{๙๓}ดารารัตน์ สิทธิพงศ์, “ผลสัมฤทธิ์ของการใช้อิทธิบาท ๔ ในการพัฒนาชุมชน : ศึกษาเฉพาะกรณี เทศบาลตำบลทอนหงส์ อำเภอฟาร์มลือ จังหวัดศรีธรรมราช ”, สารนิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง,(บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ก.

^{๙๔}สิทธิชัย เดชาสิทธิ์, “ผลสัมฤทธิ์ในการใช้อิทธิบาท ๔ ในการปฏิบัติราชการ : กรณีศึกษา ข้าราชการศาลากลางจังหวัดนครศรีธรรมราช ”, สารนิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ก.

^{๙๕}วรวิมล บุตรอามาตย์, “การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ของพนักงานไปรษณีย์พิษณุโลก”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต , (สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, ๒๕๔๙), หน้า ๑๐๔.

อำพน ธรรมโชติ^{๙๖} ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเพชรบุรี ด้านความรู้ความสามารถในงานภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยระดับความเป็นจริงมาก เกี่ยวกับการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา เพื่อก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ความสนใจศึกษานวัตกรรมต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงระบบงาน ให้ดียิ่งขึ้น และการเข้ารับการอบรมตรงตามสายงานที่ปฏิบัติและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลตามลำดับ

อรพรรณ ศิริพรประสิทธิ์ ได้วิจัยเรื่องสัมฤทธิ์ผลการใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการทำงานของคณะกรรมการหมู่บ้าน อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการหมู่บ้าน ควรทำงานเป็นทีมและมีการประชุมกันบ่อยๆ ควรมีความตั้งใจหรือเอาใจใส่ทุกครั้งในการทำงาน ควรหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ควรมีการตระหนักว่า การทำงานย่อมมีอุปสรรคเสมอ และเมื่อเกิดปัญหาทุกคนควรร่วมกันแก้ไข ควรทำงานรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด^{๙๗}

พัชรพร วีรสิทธิ์ ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหน้าประการของบุคลิกภาพและความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคตามหลักอิทธิบาท ๔ ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานประกันสังคม ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานประกันสังคม ส่วนใหญ่มีความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคตามหลักอิทธิบาท ๔ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีองค์ประกอบด้านวิริยะ ด้านวิมังสาอยู่ในระดับสูง และองค์ประกอบด้านฉันทะ และด้านจิตตะอยู่ในระดับปานกลาง^{๙๘}

^{๙๖}อำพน ธรรมโชติ , “การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเพชรบุรี”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต** , (สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๔๘), หน้า ๑.

^{๙๗}อรพรรณ ศิริพรประสิทธิ์, “สัมฤทธิ์ผลการใช้หลักอิทธิบาท ๔ ในการทำงานของคณะกรรมการหมู่บ้าน อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช ”, **สารนิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ การปกครอง**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ก.

^{๙๘}พัชรพร วีรสิทธิ์ , “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหน้าประการของบุคลิกภาพและความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคตามหลักอิทธิบาท ๔ ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานประกันสังคม ”, **ปริญญาวิทยาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ** , (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๖), หน้า ๕.

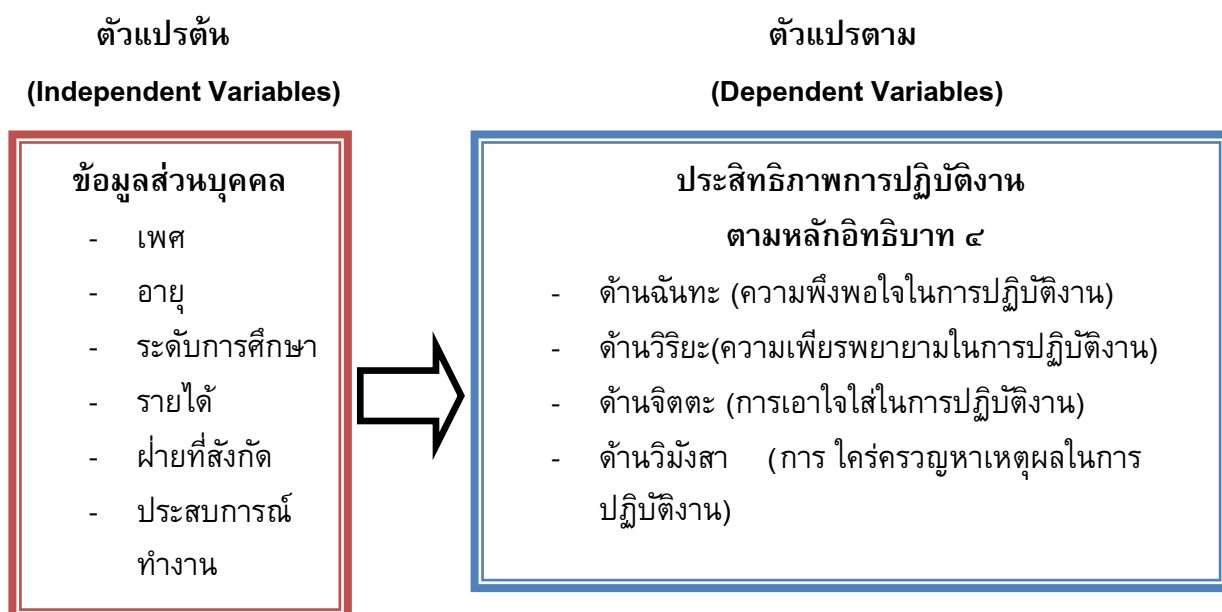
บุญมี บุญเอี่ยม ได้วิจัยเรื่องการนำอิทธิบาท ๔ ไปใช้ในการทำงานของพนักงาน ศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เพื่อเปรียบเทียบการนำ อิทธิบาท ๔ ไปใช้ในการทำงาน จากตัวแปรประวัติการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่าพนักงานศูนย์ ควบคุมการบินภูเก็ต มีการนำอิทธิบาท ๔ ไปใช้ในการทำงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และ มีการนำอิทธิบาท ๔ ไปใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จโดยอาศัยแรงจูงใจภายนอกและ ใช้อิทธิบาท ๔ มากน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน วิธีการนำอิทธิบาท ๔ ไปใช้ คือ ต้องสร้าง จินตนาการให้เกิดขึ้นในใจของตนเป็น เบื้องแรกก่อนเพื่อให้เกิดความชอบหรืออยากที่จะทำงานนั้นๆ จากนั้นต้องใช้วิธีระ คือความเพียรพยายามความอดทนในการต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ เพื่อที่จะ ทำงานนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมาย ในขณะที่ทำงานต้องมีจิตตะคือความตั้งใจหรือเอาใจใส่ ความ รับผิดชอบต่องานที่ทำ เพื่อให้ได้ ผลงานที่ดีมีคุณภาพ และสุดท้ายต้องใช้วิมังสา คือพิจารณา ไตรตรองงานที่ทำอย่างรอบคอบ มีการตรวจสอบข้อบกพร่องจากการทำงานแล้วหาทางแก้ไข ปรับปรุงให้ดีขึ้นในครั้งต่อไป เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด^{๔๔}

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าหลักอิทธิบาท ๔ มีความสำคัญต่อทุก องค์การ ไม่ว่าจะเป็นทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งยึดถือเป็นหลักในการทำงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและบรรลุถึงเป้าหมายที่ทุกองค์การตั้งไว้ ดังนั้นพนักงานจะต้องมีความ พอใจ,ความเพียร, ความคิดริเริ่มและการไตร่ตรองที่ดีจึงจะทำให้ทุกๆ องค์การ อยู่รอด ดังนั้น หลักอิทธิบาท ๔ จึงสามารถนำมาประยุกต์ในการทำงานได้ โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท แคนนอน มาร์เก็ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด ที่สอดคล้องกับแนวคิดในการดำเนิน กิจการ ตามหลักจิตวิญญาณของบริษัท ซึ่งต้องมีความรับผิดชอบต่อสินค้าและบริการแก่ลูกค้า เป็นสำคัญ

^{๔๔}บุญมี บุญเอี่ยม, “ศึกษาการนำอิทธิบาท ๔ ไปใช้ในการทำงานของพนักงานศูนย์ควบคุมการ บินภูเก็ต บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัย ทักษิณ, ๒๕๔๔), หน้า ก.

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานภายในองค์กร ของ พนักงาน บริษัท แคนนอน มาร์เก็ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด ตามหลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ตัวแปรต้นและตัวแปรตามดังแผนภาพที่ ๒.๗



แผนภาพที่ ๒.๗ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย