

บทที่ 2

ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ประกอบไปด้วย

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการทำงานและการวิเคราะห์ขบวนการ
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย
 - 2.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการ
 - 2.2 ทฤษฎี ERG
 - 2.3 ทฤษฎีสองปัจจัย
 - 2.4 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการทำงาน¹

“การศึกษาการทำงาน (Work study) เป็นคำที่ใช้แทนถึงวิธีการต่างๆ จากการศึกษาวิธีการทำงาน (Method study) และ “การวัดผลงาน (Work measurement)” ซึ่งใช้ในการศึกษาอย่างมีระเบียบถึงการทำงานของคน และพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพ และเศรษฐกิจของการทำงานเพื่อการปรับปรุงการทำงานนั้น ๆ ให้ดีขึ้น

การศึกษาการทำงานเป็นที่รู้จักกันในนามของ “การศึกษาเวลาและการเคลื่อนที่ (Time and Motion Study)” แต่เนื่องจากผลงานจากการวิวัฒนาการทางวิธีการเหล่านี้และผลจากการใช้งานอย่างกว้างขวาง เราจึงนิยามนามนั้นใหม่ว่า “การศึกษาการทำงาน” แทน

¹ วิจิตร ตันขลุทธ์ และคณะ, การศึกษาการทำงาน (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2539),

ขั้นตอนการศึกษาเวลาการทำงาน

เมื่อเลือกงานที่จะจับเวลาได้แล้ว การศึกษาหาเวลาประกอบด้วย 8 ขั้นตอนดังนี้

1. บันทึกข้อมูลทั้งหมดที่จะทำได้ของงานของผู้ปฏิบัติและสภาพแวดล้อมการทำงานนั้น ซึ่งมีผลต่อการทำงานชิ้นนั้นทั้งหมด
2. บันทึกวิธีการทำงานทั้งหมด และแบ่งงานใหญ่ทั้งหมดออกเป็นงานย่อย ๆ
3. พิจารณางานย่อย ๆ ที่แตกออก เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้วิธีที่เกิดผลดีที่สุดแล้วจากขนาดของตัวอย่าง (Sample size)
4. วัดค่าโดยนาฬิกาจับเวลา แล้วบันทึกเวลาที่วัดได้ในแต่ละงานย่อย
5. พิจารณาอัตราการทำงานของผู้ปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานของผู้จับเวลา อาศัยหลักการของการประเมินค่า (Rating)
6. เปลี่ยนเวลาที่จับได้ (Observed time) เป็นเวลาพื้นฐาน (Normal time)
7. พิจารณาเวลาเผื่อ (Allowance)
8. หาเวลามาตรฐาน (Standard time) สำหรับงานนั้น

ในการศึกษาเวลาคงเป็นการยากในการที่จะจับเวลาผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด จึงต้องมีการเลือกผู้ปฏิบัติงานขึ้นมาเป็นตัวแทนในการจับเวลา ซึ่งเราเรียกว่า ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสม (Qualified workers) โดยผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมจะต้องเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้ผลงานอย่างสม่ำเสมอ มีความชำนาญ มีความรู้ที่จะทำงานชิ้นนั้นให้เสร็จตามปริมาณและคุณภาพที่กำหนด อัตราการทำงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยหรือสูงกว่าเฉลี่ยเล็กน้อย

เมื่อเลือกผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมได้แล้ว จะต้องแจ้งวัตถุประสงค์ของการศึกษาและต้องการให้ทำอะไรให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ โดยขอให้คนงานนั้นทำงานตามอัตราที่เขาเคยทำ (Usual pace) พักเท่าที่เคยพัก และสำคัญอย่างมากที่ทำให้ผู้จับเวลาปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมทำงานอย่างอิสระ ทั้งนี้เพราะโดยปกติในการทำงาน ถ้ามีใครมานั่งคอยดูหรือคอยจับเวลาแล้ว มักจะทำงานผิดปกติ

ขนาดตัวอย่าง (Sample size)

ในการหาขนาดของตัวอย่างมีด้วยกันหลายวิธี แล้วแต่ว่าต้องการระดับความเชื่อมั่นมากน้อยเพียงใด เช่น ถ้าต้องการระดับความเชื่อมั่น 95.45% และให้โอกาสผิดพลาด $\pm 5\%$ ขนาดของตัวอย่างสามารถหาได้จากสูตร

$$n = \left[\frac{40\sqrt{n' \sum x^2 - (\sum x)^2}}{\sum x} \right]^2$$

เมื่อ n = ขนาดตัวอย่างที่จะหา
 n' = จำนวนที่ทดลองจับเวลาก่อน
 x = ค่าที่อ่านได้ (เวลาในแต่ละวัฏจักร)

ซึ่งการหาขนาดตัวอย่างในลักษณะนี้ เหมาะสำหรับงานที่มีความแตกต่างของค่าที่อ่านได้ไม่มาก หรือใกล้เคียงกัน ซึ่งในทางปฏิบัติมีความพยายามเพื่อกำหนดใช้จำนวนตัวอย่างโดยประมาณการเป็นตารางสำเร็จรูป เพื่อง่ายแก่การใช้งานดังแสดงไว้ในตารางโดยกำหนดจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมโดยวิธีการง่าย เพียงแต่ศึกษาเวลาโดยการจับเวลาเบื้องต้นเพื่อกำหนดค่าเวลาต่อวัฏจักร ซึ่งถ้าเป็นเวลาที่สั้น ก็จะต้องใช้การจับเวลาที่มีจำนวนตัวอย่างมาก ถ้าเวลาต่อวัฏจักรยาวจำนวนตัวอย่างก็น้อยลง เช่น ถ้าจับข้อมูลเวลาต่อวัฏจักรได้เท่ากับ 1-2 นาที จำนวนตัวอย่างที่จะศึกษาเวลาจะใช้เพียง 25 ตัวอย่าง แต่ถ้าเวลาต่อวัฏจักรเพียง 0.10 - 0.25 นาที จำนวนตัวอย่างที่จะศึกษาเวลาจะใช้มากถึง 100 ตัวอย่างจึงจะเพียงพอ

จำนวนตัวอย่างที่เหมาะสม²

เวลา / วัฏจักร (นาที)	จำนวนตัวอย่าง
ไม่เกิน 0.1	200
0.10-0.25	100
0.25-0.50	60
0.50-0.75	40
0.75-1.00	30
1.00-2.00	25
2.00-5.00	15
5.00-10.0	10
10.0-20.0	8
20.0-40.0	5
เกินกว่า 40.0	3

การประเมินค่า (Rating)³

การประเมินอัตราความเร็ว (Rating) คือ ขบวนการซึ่งผู้ทำการศึกษานำมาใช้เปรียบเทียบการทำงานของคนงาน ซึ่งกำลังถูกศึกษาอยู่กับระดับการทำงานปกติ ในความรู้สึกของผู้ทำการศึกษานั้น

จากคำจำกัดความข้างต้นนี้ จะเห็นว่าการให้ค่าอัตราความเร็วของคนงานแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1. การตั้งระดับความเร็วปกติของงาน
2. การลงความเห็นว่าการทำงานของคนงานภายใต้การศึกษานั้นแตกต่างจากระดับความเร็วปกติเท่าใด

ความเร็วปกติ (Normal Pace) คือ อัตราการทำงานของคนงานเฉลี่ยซึ่งทำงานภายใต้การแนะนำที่ถูกต้อง และปราศจากแรงกระตุ้นจากเงินรางวัล อัตราความเร็วนี้สามารถคงอยู่วัน

² วันชัย วิจิรนิช, การศึกษาการทำงานหลักการและกรณีศึกษา, สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539 : หน้า 363-364.

³ รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม และเนื่อไสม ดิงสัญชลิ, การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา (กรุงเทพฯ : พิสิกส์เซ็นเตอร์, 2538), หน้า 121.

แล้ววันเล่า โดยไม่ก่อให้เกิดความเครียดทางร่างกายหรือจิตใจ หรือต้องอาศัยความพยายามจนเกินไป

คำนิยามนี้ยังดูกว้างมากในความหมาย จึงต้องมีมาตรฐานเป็นหลักในการศึกษา เช่น

1. การเดินในอัตราความเร็ว 3 ไมล์ต่อชั่วโมง โดยก้าวเท้ายาว 27 นิ้ว
2. การแจกไฟ 52 ใบ ออกเป็น 4 กอง เป็นรูปสี่เหลี่ยมจัตุรัส ห่างกัน 1 ฟุต ใช้เวลา 0.50 นาที

วิธีประเมินอัตราการทำงานมีอยู่ด้วยกันหลายวิธี คือ

1. "Skill & Effort Rating" วิธีนี้คิดขึ้น โดย Charles E. Bedaux ในปี 1916 โดย Bedaux ได้ตั้งมาตรฐานของเวลาไว้เป็นแต้มหรือเรียกว่า 'B' โดยกำหนดว่าคนงานเฉลี่ยทำงาน อัตราปกติจะได้ 60 B ต่อชั่วโมง ดังนั้น อัตราเฉลี่ยของคนงานย่อมได้ประมาณ 70-85 B ต่อชั่วโมง

2. "Westing House system of Rating" คิดขึ้นโดย บริษัท Westing House ในปี 1927 โดยอาศัยองค์ประกอบ 4 ตัวช่วยในการพิจารณา นั่นคือ

- 1) Skill
- 2) Effort
- 3) Conditions
- 4) Consistency

การประเมินค่าอัตราความเร็วของคนงานจะให้คะแนนองค์ประกอบทั้ง 4 ตัวนี้โดยดูจากตารางที่กำหนดไว้ (ตาราง ก.)

การประเมินค่าอัตราความเร็วของคนงานให้จับเวลาตามปกติ และคูณเวลาที่จับได้กับคะแนนที่ให้ เช่น เวลาที่อ่านได้ = 0.50 นาที และสมมุติว่าการประเมินค่าอัตราความเร็วของคนงานได้ผลเป็น Skill = B₂ Effort = C₁ Conditions = C และ Consistency = D การคำนวณหาค่าเวลาปกติ จะทำได้ดังนี้

ให้คะแนนดังนี้	Skill : excellent	=	B2 + 0.08
	Effort : good	=	C1 + 0.05
	Conditions : good	=	C + 0.02
	Consistency : Av.	=	D + 0.00
	รวมคะแนน		+ 0.15

$$\text{เวลาปกติ} = 0.50 \times 1.15 = 0.575 \text{ นาที}$$

ตาราง ก. ตารางคะแนนขององค์ประกอบต่าง ๆ ในการประเมินอัตรา
ความเร็วตามวิธีของ Westing House

Skill			Effort		
+0.15	A1	Superskill	+0.13	A1	Excessive
+0.13	A2		+0.12	A2	
+0.11	B1	Excellent	+0.10	B1	Excellent
+0.08	B2		+0.08	B2	
+0.06	C1	Good	+0.05	C1	Good
+0.03	C2		+0.02	C2	
0.00	D	Average	0.00	D	Average
-0.05	E1	Fair	-0.04	E1	Fair
-0.10	E2		-0.08	E2	
-0.16	F1	Poor	-0.12	F1	Poor
-0.22	F2		0.17	F2	

Condition			Consistency		
+0.06	A	Ideal	+0.04	A	Perfect
+0.04	B	Excellent	+0.03	B	Excellent
+0.02	C	Good	+0.01	C	Good
0.00	D	Average	0.00	D	Average
-0.03	E	Fair	-0.02	E	Fair
-0.07	F	Poor	-0.04	F	Poor

การหาค่าเผื่อต่าง ๆ และการหาเวลามาตรฐาน

1. ชนิดของค่าเผื่อ⁴

Normal time ที่ได้จากการคำนวณ คือ เวลาปกติซึ่งคนงานที่ชำนาญทำงานด้วยความเร็วปกติแต่การทำงานทุกอย่างไม่ใช่จะทำโดยไม่มีหยุดพักนอน หรือเกิดเหตุล่าช้าเลย ดังนั้นจึงต้องมีเวลาเผื่อไว้ให้สำหรับกรณีต่าง ๆ ซึ่งสมเหตุสมผล เวลาเผื่อที่ยอมรับมีอยู่ 3 อย่างคือ

- 1.1 เวลาเผื่อสำหรับบุคคล (Personal allowance)
- 1.2 เวลาเผื่อสำหรับความเครียด (Fatigue allowance)
- 1.3 เวลาเผื่อสำหรับความล่าช้า (Delay or contingency)

เวลามาตรฐานจะคำนวณจากเวลาปกติรวมกับค่าของเวลาเผื่อ

$$\text{Standard time} = \text{Normal time} + \text{Allowances}$$

การปรับค่าเผื่อนี้ควรแยกออกจากส่วนของการให้ค่าอัตราความเร็วในการทำงาน

1.1 เวลาเผื่อสำหรับบุคคล

คือ เวลาเผื่อให้คนงานทำกิจส่วนตัว เช่น ไปห้องน้ำ ล้างมือ พักดื่มน้ำ เป็นต้น เวลาเผื่อส่วนบุคคลนี้แม้ว่าจะแตกต่างกันสำหรับบุคคลต่าง ๆ แต่ก็ขึ้นกับสภาพแวดล้อมและชนิดของงานด้วยปกติแล้วจะคิดไว้ 5% ของเวลาทำงานใน 1 วัน (8 ชม. ทำงาน / วัน) เช่น ถ้าทำงาน 8 ชม. / วัน ก็จะมีเวลาเผื่อไว้ = $0.05 \times 8 \times 60 = 24$ นาทีสำหรับงานเบา (Barnes)

ตัวอย่าง อื่นๆ เช่น ของ Mundel ให้ค่าเผื่อขึ้นกับสภาพแวดล้อมไว้ดังนี้

Comfortable condition	23 นาที / วัน
Warm condition	30 นาที / วัน
Hot, dusty, noisy	50 นาที / วัน

⁴ รัศดีวรรณ กาญจนปัญญาคม และเนื่อโสม ดิงสัญชลิ, การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา, หน้า 135.

1.2 เวลาเพื่อความเครียด

คือ เวลาเพื่อความเหนื่อยล้าเนื่องจากการทำงาน แต่ในสภาพของการทำงานปัจจุบัน ความเหนื่อยล้าแทบจะไม่มีผลต่อการทำงานเลย เพราะสภาพการทำงานได้ถูกปรับปรุงจนเหมาะสมที่สุดแล้ว และในการทำงานธรรมดา ในอัตรา 8 ชม. / วัน นั้น ผลผลิตที่ได้สูงกว่าการทำงาน 9 ชม. / วัน

นอกจากนี้ค่าความเครียดที่แท้จริงไม่สามารถวัดได้จริงอยู่ในการทำงานหนัก คนงานจำเป็นต้องมีเวลาพักแต่เวลาที่ต้องการพักนี้ก็ยิ่งขึ้นกับ

- บุคคล
- ช่วงเวลาที่ต้องการทำงานก่อนจะได้พัก
- สภาพแวดล้อมของการทำงาน
- อื่น ๆ

การปรับค่าเพื่อความเครียดหรือความเหนื่อยล้าส่วนใหญ่ มักได้จากการทดลองเปลี่ยนระยะเวลาของการพักไปเรื่อยๆ แล้วดูผลงาน ซึ่งบางแห่งสามารถจะสร้างออกมาเป็นตารางเฉพาะสำหรับงานในโรงงานของตนเอง

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้ โรงงานทั่วไปมักมีเวลาพักเหนื่อย ประมาณ 5-15 นาทีในช่วงครึ่งเช้า และครึ่งบ่ายของการทำงานเพื่อให้พนักงานและคนงานได้คลายความเครียดอยู่แล้ว เวลาพักช่วงสั้น ๆ นี้มีประโยชน์ คือ

- ลดความแตกต่างในความสามารถของการทำงานของคนงานตลอดวัน และช่วยให้ระดับการทำงานใกล้เคียงที่สุดเสมอ
- ลดความซ้ำซากจำเจของงาน
- ให้คนงานได้ฟื้นตัวจากความล้าของกล้ามเนื้อบางกลุ่ม
- ลดการเสียเวลาที่คนงานจะต้องพักในระหว่างการทำงานลง

ในโรงงานซึ่งไม่ได้ใช้ระบบการจ่ายเงินรางวัลจากผลงานเวลาพักนี้จะรวมเข้าในเวลาที่ทำงานแต่โรงงานซึ่งมีการใช้ระบบการจ่ายเงินรางวัล ค่าเผื่อของความเหนื่อยล้านี้จะนำไปใช้ในการคำนวณเวลามาตรฐาน และคนงานจะไม่ได้รับสิทธิในการเอาเวลาพักนี้ไปรวมกับเวลาทำงานปกติ

1.3 เวลาเผื่อสำหรับความล่าช้า

ความล่าช้าอาจเกิดได้ทั้งแบบหลีกเลี่ยงได้ (Avoidable Delay) และแบบหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Unavoidable Delay) ถ้าเป็นความล่าช้าที่หลีกเลี่ยงได้ หรือจงใจกระทำก็จะไม่ถูกนำมาคิดในการคำนวณเวลามาตรฐาน แต่ถ้าเป็นความล่าช้าซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็จะถูกนำมาคิดในการหาเวลามาตรฐาน

ตัวอย่างของ Avoidable delay เช่น การหยุดน้ำมันเครื่องของเครื่องจักรในระหว่างวันทำงานทั้ง ๆ ที่ควรจะทำเมื่อเลิกงานแล้ว ส่วนของ Unavoidable delay เช่น ไขมีดหักโดยไม่รู้สาเหตุ ในระหว่างเดินเครื่องอยู่

สาเหตุบางอย่างที่ทำให้งานล่าช้า คือ

- 1) เกิดการเสียหายของเครื่องมือเครื่องจักรอย่างกะทันหัน
- 2) เกิดความล่าช้าเนื่องจากต้องคอยงานที่จะมาบ่อน หรือ คอยวัสดุ
- 3) คอยคำสั่งจากหัวหน้างาน
- 4) การเตรียมงานและการทำความสะอาด
- 5) การดูแลรักษาเครื่องมือ

ความล่าช้าต่าง ๆ เหล่านี้สามารถลดให้น้อยที่สุดได้ก็ดีมาก

เวลาเผื่อของความล่าช้า ถ้าสามารถคิดเป็นจำนวน ชั่วโมง / รอบ ก็ควรเอาไปรวมอยู่ในการคำนวณเวลาปกติเลย แต่ถ้าต้องคิดเป็นจำนวนเวลาหรือเป็น % / วัน ก็ควรเอามารวมกันอยู่ในการคิดเวลาเผื่อทั้งหมด

การวิเคราะห์ขบวนการ (Process Analysis)

แผนภูมิการผลิต (Process Charts)⁵

แผนภูมิคือ เครื่องมือที่ใช้ในการบันทึกข้อมูลอย่างกะทัดรัด เพื่อความสะดวกในการอ่านแผนภูมิมีลักษณะเป็นเครื่องหมายหรือแผนภาพ ซึ่งแยกแยะขั้นตอนของขบวนการผลิตได้อย่างชัดเจน การวิเคราะห์โดยใช้แผนภูมิ โดยทั่วไปมักเริ่มต้นด้วยการที่วัตถุดิบเคลื่อนเข้าสู่สายการผลิต และบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ บนวัตถุดิบนั้น เช่น การขนส่ง การตรวจสอบ การทำงานบนเครื่องจักร การประกอบชิ้นส่วน จนกระทั่งสำเร็จออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ หรือชิ้นส่วนที่ประกอบแล้วแผนภูมิขบวนการผลิตอาจเป็นการบันทึกขั้นตอนการผลิต ของสินค้าชนิดเดียวภายในแผนกหนึ่ง หรือของสินค้าหลาย ๆ ชนิด ภายในแผนกต่าง ๆ พร้อมกันก็ได้

การศึกษาจากแผนภูมิดังกล่าว จะช่วยให้เห็นภาพของขั้นตอนการปฏิบัติได้ชัดเจนยิ่งขึ้นมากกว่าการอ่านคำบรรยายเพียงอย่างเดียว และจะช่วยให้สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้ง่ายขึ้นอีกด้วย การปรับปรุงส่วนใดส่วนหนึ่งของขบวนการจะส่งผลปรากฏบนแผนภูมิ ทำให้ทราบถึงผลกระทบที่อาจมีต่อส่วนอื่น ๆ ของขั้นตอนการผลิต ยิ่งกว่านั้นเรายังสามารถนำเอาขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของแผนภูมิขบวนการทำการวิเคราะห์ถึงรายละเอียดปลีกย่อยลึกซึ้งลงไปอีก

การวิเคราะห์แผนภูมิส่วนใหญ่จะใช้สัญลักษณ์มาตรฐานที่ใช้กันโดยทั่วไป 5 ตัว คือ

○ = Operation หมายถึง การปฏิบัติงานบนชิ้นงานเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะหรือคุณสมบัติของชิ้นงาน

➡ = Transportation หมายถึง การเคลื่อนย้ายวัตถุจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง

□ = Inspection หมายถึง การตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงาน หรือการตรวจดูเพื่อให้แน่ใจในลักษณะของชิ้นงาน

◻ = Delay หมายถึง ความล่าช้าของงาน เนื่องจากมีอุปสรรคมาขัดขวางไม่ให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานขั้นต่อไปดำเนินต่อไปได้

▽ = Storage หมายถึง การเก็บดูแลชิ้นงานอย่างถาวร ซึ่งการเบิกจ่ายควรมีคำสั่งหรือหนังสือจากผู้เกี่ยวข้อง

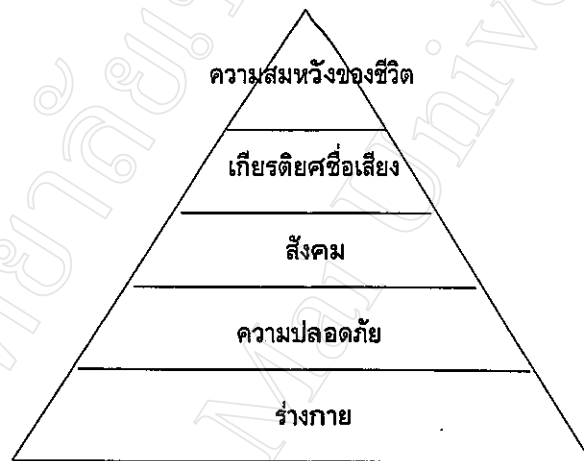
⁵ รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม และเนื้อสม ดิงสัญชลี, การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลา หน้า 43.

สัญลักษณ์	ชื่อเรียก	คำจำกัดความโดยย่อ
○	Operation	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเปลี่ยนคุณสมบัติทางเคมีหรือฟิสิกส์ของวัตถุ 2. การประกอบชิ้นส่วน หรือการถอดส่วนประกอบออก 3. การเตรียมวัตถุเพื่องานขั้นต่อไป 4. การวางแผน การคำนวณ การให้คำสั่ง หรือการรับคำสั่ง
□	Inspection	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตรวจสอบคุณลักษณะของวัตถุ 2. ตรวจสอบคุณภาพหรือปริมาณ
➡	Transportation	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเคลื่อนวัตถุจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง 2. คนงานกำลังเดิน 3. มือกำลังเคลื่อน
D	Delay	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเก็บวัสดุชั่วคราวระหว่างการปฏิบัติงาน 2. การคอยเพื่อให้งานขั้นต่อไปเริ่มต้น
▽	Storage	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเก็บวัสดุไว้ในสถานที่ถาวรซึ่งต้องอาศัยคำสั่งในการเคลื่อนย้าย 2. การถือไว้ในมือ ใช้เฉพาะในการวิเคราะห์การทำงานของมือ

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)⁶

ทฤษฎีความต้องการของ Abraham Maslow ได้รับความสนใจและการประยุกต์ใช้ภายในสภาพแวดล้อมขององค์กรมากกว่าทฤษฎีการจูงใจอื่นๆ เหตุผลของข้อเท็จจริงดังกล่าวนี้คือ Maslow ได้ให้ทฤษฎีที่ไม่เพียงแต่แยกประเภทความต้องการของมนุษย์เท่านั้น แต่ยังให้ข้อเสนอแนะทางการบริหารพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรกับเราอีกด้วย



Maslow มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจของมนุษย์ในแง่ของลำดับความต้องการ 5 อย่างดังต่อไปนี้ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการทางอากาศ น้ำ อาหาร และความต้องการทางเพศ
2. ความต้องการความมั่นคง (Security Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยและความปลอดภัยจากความกลัวและการคุกคามต่าง ๆ
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการความรัก ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง และการติดต่อของมนุษย์

⁶ Abraham H. Maslow, 1954 อ้างใน สมยศ นาวีการ, การบริหาร และพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2540) หน้า 298.

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ได้แก่ ความต้องการความเคารพนับถือตนเอง ความเคารพนับถือจากบุคคลอื่น การยกย่อง และ เกียรติยศชื่อเสียง

5. ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) ได้แก่ ความต้องการความเจริญเติบโต และความต้องการใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

ทฤษฎี ERG⁷

Clayton Alderfer ได้เสนอแนะทฤษฎี ERG ที่ได้ย่อลำดับความต้องการห้าอย่างของ Maslow เหลือเพียงสามอย่าง : ความต้องการดำรงอยู่ (Existence Needs) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relation Needs) และความต้องการการเจริญเติบโต (Growth Needs) ตามทฤษฎี ERG ของเขา ความต้องการการดำรงอยู่จะเป็นความต้องการระดับต่ำสุด ความต้องการเหล่านี้จะรวมความต้องการทางร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยของ Maslow เข้าไว้ ความต้องการความสัมพันธ์จะรวมความต้องการทางสังคมและความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงของ Maslow เข้าไว้ และความต้องการการเจริญเติบโตจะเป็นความต้องการระดับสูงสุดภายในลำดับความต้องการของ Alderfer ความต้องการเหล่านี้จะรวมความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงบางส่วน และความต้องการความสมหวังของชีวิตเข้าไว้

Alderfer ไม่เชื่อว่าบุคคลจะต้องตอบสนองความต้องการระดับหนึ่งอย่างเต็มที่ก่อนที่พวกเขาจะก้าวต่อไปยังความต้องการอีกระดับหนึ่ง แต่เขาได้พบว่าบุคคลจะถูกจูงใจด้วยความต้องการมากกว่าระดับหนึ่งพร้อมกันไป ตัวอย่างเช่น ความต้องการเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการดำรงอยู่) สามารถเกิดขึ้นได้ในขณะเดียวกันกับความต้องการการชื่นชม (ความต้องการความสัมพันธ์) และความต้องการการสร้างสรรค์ (ความต้องการการเจริญเติบโต) ยิ่งกว่านั้น Alderfer ได้พบว่าลำดับความต้องการจะแตกต่างกันระหว่างบุคคล ผู้ประกอบการจะแสวงหาการยกย่อง (ความต้องการความสัมพันธ์) หรือการแสดงความคิดสร้างสรรค์ (ความต้องการเจริญเติบโต) ก่อนความกังวลใจต่อความต้องการดำรงอยู่ เช่น ความหิว (ความต้องการดำรงอยู่)

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)⁸

ในปี ค.ศ. 1950 Herzberg และเพื่อนร่วมงานของเขา ได้ดำเนินการสำรวจทัศนคติที่มีต่องานของวิศวกรและนักบัญชี 200 คน เขาได้สรุปว่าความพอใจงานที่ทำและความไม่พอใจงานที่

⁷ สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2540) หน้า 307

⁸ เรื่องเดียวกัน, หน้า 310

ทำให้เกิดขึ้นจากกลุ่มของปัจจัยที่แยกจากกัน 2 กลุ่มที่เขาเรียกว่า “สิ่งที่ให้ความพอใจ” (ปัจจัยจูงใจ) และ “สิ่งที่ให้ความไม่พอใจ” (ปัจจัยอนามัย)

ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) ได้แก่ ความสำเร็จ การยกย่องความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า สิ่งที่ทำให้ความพอใจเกี่ยวข้องกับลักษณะของงาน (เนื้อหาของงาน) และเป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่ปัจจัย เช่น เงินเดือน สภาพแวดล้อมขององค์กร (สภาพแวดล้อมของงาน) นโยบายของบริษัทเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ถูกพิจารณาโดยบุคคลหลายคนว่าเป็นสาเหตุสำคัญของความไม่มีประสิทธิภาพ การประเมินปัจจัยเหล่านั้นในทางที่ดีได้นำไปสู่ความพอใจงานที่ทำ แต่ทำให้ความไม่พอใจงานที่ทำไม่เกิดขึ้นเท่านั้น (ดูตาราง)

สิ่งที่ให้ความพอใจและสิ่งที่ให้ความไม่พอใจในสถานที่ทำงาน		
ปัจจัยจูงใจ (เนื้อหาของงาน) :	<ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จ - การยกย่อง - ลักษณะของงาน - นโยบายของบริษัท และการบริหาร - การบังคับบัญชา 	<ul style="list-style-type: none"> - ความรับผิดชอบ - ความก้าวหน้าและเจริญเติบโต - สภาพแวดล้อมของการทำงาน - ความสัมพันธ์ทางด้านการทำงาน - สถานภาพ เงินเดือน และความมั่นคง

การเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีความต้องการสามทฤษฎี

Maslow : ทฤษฎีลำดับความต้องการ	Alderfer : ทฤษฎี ERG	Herzberg : ทฤษฎีสองปัจจัย
ความต้องการทางร่างกาย	ความต้องการดำรงอยู่	ปัจจัยอนามัย
ความต้องการความมั่นคง		
ความต้องการทางสังคม	ความต้องการความสัมพันธ์	
ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง	ความต้องการการเจริญเติบโต	ปัจจัยจูงใจ
ความสมหวังของชีวิต		

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน⁹

งานไม่ใช่ตัวแปรอย่างเดียวที่ทำให้คนพอใจ ยังมีตัวแปรอื่นอีกมากมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานรวมทั้งความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทน ตลอดจนการให้รางวัลในการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ทักษะคนที่มีความต้องการ เราอาจต้องวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญขั้นต้นในการทำงานเสียก่อน ดังนี้

1. งาน (Work) งานเป็นองค์ประกอบอันแรกที่ทำให้คนพอใจ หมายถึงว่าคนนั้นชอบงานนั้นหรือเปล่า ถ้าชอบและมีความสนใจอยู่ด้วยก็就会有ความพอใจหรือไม่พอใจในงานสูงเป็นทุนอยู่แล้ว นอกจากนี้ลักษณะงานก็มีหลายอย่างที่ท้าทายถ้าเกิดความสนใจ ทำให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ นอกจากนี้งานก็ต้องมีระดับความยากง่ายเหมาะสมกับคนทำด้วย ไม่ยากเกินไปหรือง่ายเกินไป จำนวนงานหรือปริมาณงานก็จะพอดีกับความสามารถและเวลาของบุคคลไม่ใช่ปริมาณมากเกินไปให้ทำในเวลาจำกัดมากงานนั้นส่งเสริมให้ผู้ทำมีโอกาสประสบความสำเร็จ ผู้ทำงานสามารถควบคุมกระบวนการและสถิติการทำงานของตนเองได้และพัฒนาได้

2. ค่าจ้าง (Pay) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่ง เพราะค่าจ้างอาจเป็นเงินหรือเป็นอย่างหนึ่งที่ลูกจ้างจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบำบัดความต้องการของตนได้ อัตราค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสมก็จะทำให้ผู้ทำงานพึงพอใจ นอกจากนี้การจ่ายค่าแรงงานต้องยุติธรรม และเท่าเทียมกันในบรรดาคณะงาน หรือลูกจ้างประเภทเดียวกัน ที่มีคุณสมบัติอย่างเดียวกัน วิธีจ่ายค่าแรงก็เป็นอีกอย่างหนึ่งที่มีส่วนทำให้ลูกจ้างหรือคนทำงานพอใจหรือไม่พอใจ เช่น การจ่ายเงินรายเดือนจ่ายรายปักษ์ รายวัน หรือจ่ายเหมาเป็นราย ๆ หรือจ่ายจากจำนวนผลิต เป็นต้น

3. โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง (Promotion) องค์ประกอบอีกประการหนึ่งก็คือ โอกาสที่ลูกจ้างหรือผู้ทำงานจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป เพราะในการทำงานทุกคนก็ตั้งความคาดหวังว่าจะต้องได้รับพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้น จะต้องมีการพิจารณาที่ยุติธรรมและเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับได้

⁹ กัญญา เพิ่มผล, การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2541),

4. การยอมรับ (Recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ทุกคนยอมรับได้ ความพึงพอใจ เช่น เมื่อบุคคลทำอะไรสำเร็จก็ควรจะได้รับยกย่องและประกาศเกียรติคุณสรรเสริญบ้าง ควรให้เครดิตกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนแก่บุคคลที่ได้แสดงความสามารถและทำให้งานสำเร็จลงด้วยดี

5. ผลประโยชน์ (Benefit) ผลประโยชน์ หรือ สิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการทำงานหรือคาดหวังว่าจะได้รับก็จะเป็นส่วนที่ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานได้บำเน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล การหยุดพักผ่อนประจำปี โบนัสประจำปี เป็นต้น

6. สภาพการทำงาน (Working conditions) สภาพการทำงานรวมถึงสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะทางกายภาพ (Physical Environment) ซึ่งรวมถึงอุณหภูมิการถ่ายเทอากาศ หรือโรงงาน เป็นต้น นอกจากนี้แล้วระยะเวลาทำงาน การหยุดพักในระหว่างทำงาน ก็เป็นองค์ประกอบของสภาพการทำงานอย่างหนึ่ง

7. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (Leader) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ก็เป็นองค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ หัวหน้าแบบต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เหมือนกัน หัวหน้ามีทักษะในการบริหารงานมากน้อยแค่ไหน รู้หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหาในการทำงาน หัวหน้ามีความสามารถที่จะให้คำแนะนำได้มากน้อยเพียงไร

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) เพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ถ้าหากบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูงพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือคนอื่น และมีความเป็นมิตร บุคคลก็อาจมีความพึงพอใจในสภาพการทำงานมากกว่าคนอื่น ๆ ในทางตรงข้ามหากมีเพื่อนร่วมงานที่ด้อยความสามารถพึ่งพาอาศัยอะไรไม่ได้ และไม่เป็นมิตร ก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขในการทำงานไปได้

9. องค์การการจัดการหรือการบริหาร (Organization and Management) นโยบายและการจัดการหรือการบริหารภายในองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง การที่องค์การวางนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับการจ่ายค่าแรงงาน สวัสดิการลูกจ้าง หรือเกณฑ์ในการ

พิจารณาความดีความชอบก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ลูกจ้างหรือผู้ที่ทำงานนำมาคิดตัดสินใจและทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการทำงานของพนักงานธุรกิจประกันชีวิต เท่าที่ค้นคว้าดูยังไม่พบว่ามี สำหรับการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ในสายงานต่าง ๆ พบว่ามีการศึกษาอยู่มาก ดังเช่น

สมพร ใหม่แก้ว และวิวรรณ ศรีทองคำ (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : 2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สาย ข และค. ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจของข้าราชการ สาย ข. และสาย ค. เกี่ยวกับด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมของที่ทำงานและเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่ ผู้บังคับบัญชา และสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดบริการแก่ข้าราชการ ระหว่าง เพศ อายุ วุฒิการศึกษาประสบการณ์ทำงาน และรายได้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการสาย ข. และค. ที่สังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีงบประมาณ 2535 จำนวน 538 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่ามี 5 มาตรา ผลการศึกษาพบว่า ระหว่างกลุ่มข้าราชการสาย ข. กับสาย ค. มีความพึงพอใจโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ความพึงพอใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและความก้าวหน้าในหน้าที่ของข้าราชการ สาย ค. สูงกว่าข้าราชการ สาย ข. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจโดยรวม 5 ด้าน ระหว่าง อายุ ประสบการณ์ การทำงาน วุฒิการศึกษา และอัตราเงินเดือนของข้าราชการ สาย ข. และสาย ค. ไม่แตกต่างกัน

อัจฉราพร ศรีภูษณาพรพน (การค้นคว้าแบบอิสระ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : มกราคม 2539) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อบัณฑิตที่เกี่ยวข้องในการทำงานของพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน ในอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง โดยประชากรที่ทำการศึกษาคือพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน จำนวนทั้งหมด 35 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยพบว่า พยาบาลที่เลือกทำงานในโรงพยาบาลเอกชนส่วนมากมีเหตุผลและสำคัญอันดับแรก เนื่องจากค่าจ้าง รongลงมา คือ ระบบการบริหาร พยาบาลส่วนมาก มีความพึงพอใจต่อบัณฑิตบำรุงรักษา ในด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากที่สุด รongลงมาได้แก่ นโยบายและการบริหาร สวัสดิการ ค่าจ้าง และสภาพการทำงานตามลำดับ และ

พยาบาลส่วนมากมีความพึงพอใจต่อบัณฑิตจบใหม่ ในด้านการยอมรับนับถือมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ความสำเร็จของงาน ตัวงาน ความรับผิดชอบ และโอกาสก้าวหน้า ตามลำดับ

ศิริเพ็ญ เชาวน์ศิลป์ และสงคราม เชาวน์ศิลป์ (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : พฤษภาคม 2541) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในงานของพนักงานในสถานประกอบการรัฐวิสาหกิจ โรงแรม และโรงงานในเขตภาคเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพนักงานในสถานประกอบการรัฐวิสาหกิจ โรงแรม และโรงงานในเขตภาคเหนือ และเพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีลักษณะทางประชากรแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจากสถานประกอบการในภาคเหนือตอนบน จำนวน 471 คน ที่ตอบแบบสำรวจความพึงพอใจในงาน โดยการประเมินค่า 5 ระดับ แยกเป็น 14 องค์ประกอบย่อย รวม 46 ข้อ การวิเคราะห์ความแปรปรวน หรือ t-test หรือการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า พนักงานในสถานประกอบการต่าง ๆ และพนักงานที่มีลักษณะทางประชากรต่างกัน มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 และอายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01