

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง การทำงานที่มีประสิทธิภาพของศูนย์บริการตอนนอก ฝ่ายขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 3.2 ซึ่งได้นำเสนอเรียงตามลำดับดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 ประสิทธิภาพในการทำงาน
- 1.2 แรงจูงใจในการทำงาน
- 1.3 ความพึงพอใจในการทำงาน
- 1.4 มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน
- 1.5 การทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ
- 1.6 การแก้ปัญหาและการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน
- 1.7 งานตอนนอก
- 1.8 มาตรฐานการบริการ
- 1.9 มาตรฐานการให้บริการของพนักงานช่วงตอนนอก

2. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 ทฤษฎีความพึงพอใจ
- 2.2 แนวคิดปัญหาที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน
- 2.3 แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์
- 2.4 แนวคิดสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพงาน
- 2.5 แนวคิดของคุณภาพสำหรับการบริการ
- 2.6 แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่
- 2.7 สรุปแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 3.1 งานวิจัยในประเทศ
- 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1.1 ประสิทธิภาพในการทำงาน (Work Efficiency)

1.1.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

ความหมายของประสิทธิภาพในการทำงาน

จิราวุธ พลมณี และสุวิทย์ วีระศาสตร์ (2537) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพของแรงงาน หมายถึง ศักยภาพในการทำงานของแรงงานเป็นรายบุคคล อาทิ การเรียนรู้งานความประณีตในการทำงาน การปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างาน โดยพิจารณาจากพฤติกรรมของแรงงานและการกำหนดกรอบภาระงานตามกระบวนการผลิตหรือ การจัดการควบคุมกำกับดูแลงานภายในสถานประกอบการแต่ละแห่ง โดยที่พฤติกรรมของแรงงาน หมายถึง ลักษณะการแสดงผลงานเป็นนิสัยของแรงงานในระหว่างการทำงานซึ่ง ส่งผลต่อคุณภาพของงานตลอดจนเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและนายจ้าง อาทิความขยันขันแข็ง การตรงต่อเวลา การเลี้ยงงาน การลาออก มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น

United Nations Development Program (1984) ได้ระบุว่า ประสิทธิภาพของพนักงาน เป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิภาพภายในองค์กร และสามารถวัดได้จาก ลักษณะทางกายภาพหรือหน่วยของต้นทุนในแต่ละส่วนของงานหรือทั้งหมดของกิจการ นอกจากนี้ประสิทธิภาพของพนักงานยังสามารถวัดได้จากแรงจูงใจ (Motivation) และ ความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะพิจารณาในจุดที่ความสุขและประสิทธิภาพการทำงานมาบรรจบกัน

กันตยา เพิ่มผล (2541) ระบุว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง สิ่งที่ป้อนเข้าไปหลาย ๆ อย่างนั้นประกอบกันได้ดีเพียงใด หรืองานที่ทำนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพียงไหน ซึ่งก็คือ ความสามารถในการทำให้เกิดผลผลิตมากขึ้นจากสิ่งที่ป้อนเข้าไปขั้นต่ำสุด นั่นหมายถึง การรักษาระดับการผลิตที่มีคุณภาพสูงโดยใช้เวลาน้อยลงหรือมีการสูญเสียเกิดขึ้นน้อย เป็นต้น ส่วนประสิทธิผล หมายถึง การบรรลุตามผล หรือหมายถึง ผลผลิต หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ยกตัวอย่างเช่น พนักงาน 2 คน ทำงานอยู่ในธนาคารแห่งหนึ่ง ทั้งคู่มีชั่วโมงการทำงานเท่ากัน ได้รับอุปกรณ์ในการทำงานเหมือนกันและนั่งอยู่ติดกัน แต่คนหนึ่งทำงานเสร็จเร็วกว่าอีกคนหนึ่ง แม้ว่าสิ่งที่ป้อนเข้าไปจะเท่ากัน (จำนวนชั่วโมง อุปกรณ์ แฟ้มและอื่น ๆ) แต่ดูเหมือนว่างานของพนักงานคนหนึ่งจะมากกว่างานของอีกคนหนึ่ง ในเวลาทำงานที่เท่ากัน ความแตกต่างนี้อาจเกิดขึ้นจากองค์ประกอบหลายประการ เช่น แรงจูงใจ ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ การฝึกอบรม หรือวิธีการทำงานที่ต่างกัน

ดังนั้น คำว่า ประสิทธิภาพการทำงานจึงหมายถึง ความสามารถและทักษะในการกระทำของบุคคลหรือของตนเอง หรือของผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กร อันจะทำให้ตนเอง ผู้อื่นและองค์กรเกิดความพึงพอใจ และสงบสุขในที่สุด

1.1.2 แนวความคิดที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงาน

จิราวุธ พลมณี และ สุวิทย์ ชีรสาควัต (2537) กล่าวไว้ในรายงานการวิจัยเรื่องพฤติกรรมและประสิทธิภาพของแรงงานในภาคอีสานกรณีศึกษาจังหวัดอุดรธานีว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของแรงงานตามความเห็นของผู้ประกอบการหรือนายจ้าง สามารถบ่งบอกด้วยปัจจัยดังนี้

- 1.1.2.1 ความขยัน
- 1.1.2.2 การตรงต่อเวลา
- 1.1.2.3 ความสามารถในการเรียนรู้งาน
- 1.1.2.4 ความประณีตในการทำงาน
- 1.1.2.5 การหลบเลี่ยงงาน
- 1.1.2.6 การปฏิบัติตามคำสั่งของนายจ้าง
- 1.1.2.7 การมีมนุษยสัมพันธ์

Lusthaus, Adrien, Anderson & Carden (1999) ได้กล่าวว่า มีปัจจัยที่บ่งชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. ต้นทุนของงาน (cost per program)
2. ต้นทุนในการบริการลูกค้า (cost per client served)
3. ต้นทุนของผลกำไรในงาน (cost-benefit of programs)
4. ผลงานต่อพนักงานแต่ละคน (output per staff)
5. อัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงาน (employee absenteeism and turnover)
6. อัตราความสมบูรณ์ของงาน (program-completion rates)
7. ต้นทุนโสหุ้ยของงานทั้งหมด (overhead-total program cost)
8. ความถี่ของความเสียหายของระบบ (frequency of system breakdowns)
9. ความเหมาะสมของการส่งมอบการบริการ (timeliness of service delivery)

โดยสรุปแล้ว องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงานประกอบไปด้วย

1. ปริมาณงานที่ได้จำนวนตรงตามเป้าหมาย
2. คุณภาพงานที่ได้ผลงานถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนด
3. การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องและมีความ

กระตือรือร้น

4. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความขยัน เอาใจใส่และทุ่มเทเวลาให้กับงานอย่างเต็มที่
5. ความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องเป็นอย่างดี
6. ความคิดริเริ่มและการพัฒนาตนเองในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น กล่าวแสดงความคิดเห็น
7. มนุษย์สัมพันธ์และการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทั้งในการติดต่อกับบุคคลภายในและภายนอกองค์การ
8. การตัดสินใจถูกต้องรอบคอบทันต่อเหตุการณ์
9. มีระเบียบวินัยมีความประพฤติดี ปฏิบัติตามระเบียบและนโยบายขององค์การเป็นอย่างดี
10. การรักษาเวลา โดยการมาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

1.2 แรงจูงใจในการทำงาน

1.2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

กันทยา เพิ่มผล (2544) กล่าวว่า มีผู้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่าเป็น “ความปรารถนาที่เกิดจากความตั้งใจของตนเองที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย” เมื่อพิจารณาตามนิยามนี้จะเห็นได้ว่าการจูงใจเป็นเรื่องส่วนตัวของแต่ละบุคคลเป็นเรื่องความอยากความปรารถนา เป็นเรื่องของพลังผลักดันภายในใจของแต่ละคน

ความหมายของแรงจูงใจในแง่ของผู้บริหาร หมายถึง “วิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารหรือที่องค์การพึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ”

จากความหมายทั้งสอง แสดงว่า เมื่อบุคคล หรือหน่วยงานตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้แล้ว ย่อมเกิดความต้องการให้บรรลุเป้าหมาย ความต้องการนั้นก็คือ ตัวผลักดันหรือแรงจูงใจนั่นเอง

1.2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

ในแง่ของการบริหารงานแล้วหน่วยงานใดก็ตามทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้บริหาร ของหน่วยงานนั้น จะต้องรู้จักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพจึงจะตัดสินใจว่าผู้บริหารมีคุณภาพเพียงใด สำหรับผู้ปฏิบัติงาน หลังจากได้รับการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาแล้ว การจะปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับผลของการปฏิบัติงานของตนเองว่า ได้รับการสนองความต้องการของตนเองหรือไม่ ฉะนั้น ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน คือ เป็นการตอบสนองความต้องการของแต่ละคน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานก็เกิดขึ้น

1.2.3 ความต้องการของมนุษย์

นักจิตวิทยาได้ยอมรับกันว่า ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นก่อนหลัง ดังที่ Maslow ได้พยายามจัดไว้เป็นลำดับ 5 ขั้นตอน และความต้องการจะได้รับการตอบสนองได้ จากการทำงาน ซึ่งจะต้องเริ่มมาจากขั้นแรกเป็นมูลฐานแล้วจึงจะเริ่มต้องการขั้นตอนต่อๆ ไป ดังนี้



ภาพประกอบ 1 ขั้นตอนของความต้องการของมนุษย์

1.2.3.1 ความต้องการทางด้านสรีระขั้นต้น (Basic Physiological Needs) คือความต้องการอาหาร เสื้อผ้า อากาศ น้ำ อุณหภูมิพอเหมาะ ที่อยู่อาศัย ดังนั้น เพื่อให้ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต้นนี้เราก็ต้องทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยที่จะนำมาบำบัดความต้องการดังกล่าว

1.2.3.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety and Security Needs) ความต้องการขั้นนี้ถ้าจะว่าไปแล้วก็ยังคงนับว่าเป็นความต้องการขั้นมูลฐานคือความต้องการทางร่างกาย (Physiological Need) คือความต้องการความปลอดภัยในการทำงาน คนทุกคนต้องคิดอยู่เสมอว่าการทำงานเป็นหลักประกันว่า เขาจะต้องได้ค่าแรงงานมาเพื่อซื้ออาหารหรือจ่ายใช้สอยต่าง ๆ ไม่ใช่เฉพาะวันนี้ แต่จะต้องมีไว้สำหรับวันพรุ่งนี้ด้วย บุคคลที่ทำงานรายวันเมื่อต้องการความปลอดภัย พรุ่งนี้จะได้มีงานทำ เขาจะพยายามทำงานอย่างดีที่สุด

1.2.3.3 ความต้องการเข้าสังคมและมีพวกพ้อง (Social and Affiliation Needs) เมื่อความต้องการขั้นพื้นฐาน 2 ขั้นที่กล่าวมา ได้รับการตอบสนองคือ ปากมีกิน ท้องอิ่ม และปัจจัยอื่น ๆ ขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลเริ่มต้องการสังคม คือการมีเพื่อนฝูงและต้องการให้เป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ต้องการที่จะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่ง

ขององค์กร เป็นสมาชิกของกลุ่ม จากความต้องการหรือแรงจูงใจอันนี้ ทำให้บุคคลเลือกทำงานบางอย่างโดยใช้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ร่วมงานเป็นเกณฑ์ในการเลือกงาน บางครั้งบุคคลอาจทำงานอื่นได้ดีกว่านี้ ได้เงินมากกว่านี้ แต่เขาเลือกงานนี้ก็เพราะว่า เขาชอบเพื่อนร่วมงานในงานนี้มากกว่างานอื่น

1.2.3.4 ความต้องการมีศักดิ์ศรีและมีสถานภาพ (Needs for Self-esteem and Status) ความต้องการขั้นนี้ คือความต้องการที่ให้คนอื่นยอมรับนับถือ มีความภาคภูมิใจในตัวเองว่าตัวเองมีศักดิ์ศรี มีความภาคภูมิใจและสถานภาพในสังคม มีความนับถือตัวเองเป็นลักษณะที่เราเรียกว่า Ego Needs บุคคลที่มีแรงจูงใจหรือความต้องการประเภทนี้ มักจะพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์แก่สายตาคนอื่น เขาจะกระทำกิจกรรมหรือแสดงพฤติกรรมโดยไม่คำนึงหรือไม่สนใจว่าคนอื่นจะรู้สึกอย่างไร จะชอบตนเองหรือไม่ เขาต้องการเพียงอย่างเดียวคือให้คนอื่นยอมรับและยกย่องเขา และ การที่จะทำให้สำเร็จนั้น ก็ย่อมมีการเปรียบเทียบจะต้องทำให้เหนือกว่าคนอื่น การทำงานให้เหนือกว่าคนอื่น คนอื่นเขาก็ไม่ชอบ และบางครั้งก็ทำให้เกิดความอิจฉาและทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างกันไม่ดีเท่าที่ควร

1.2.3.5 ต้องการมีสัจการแห่งตนหรือทำให้ชีวิตมีความหมาย (Needs for Self-realization and Fulfillment) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ซึ่งมีคนจำนวนน้อยที่จะสามารถได้รับความพึงพอใจจากความต้องการขั้นนี้ ซึ่งบางครั้งเรียกความต้องการอันนี้ว่า Self-Actualization บุคคลที่มีแรงจูงใจขั้นนี้ อาจแสดงพฤติกรรมแตกต่างไปจากบุคคลส่วนใหญ่เพราะตามที่ Maslow สรุปว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจขั้นนี้ทั่วโลกมีน้อยกว่า 2 เปอร์เซ็นต์

Herzberg และคณะ ได้ทำการศึกษาเน้นถึงเงื่อนไขของงานที่มีต่อความต้องการของมนุษย์ ว่าอะไรที่กลุ่มตัวอย่างรู้สึกที่ดีที่สุด และอะไรที่แย่ที่สุดในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างได้ตอบมากมาย และสรุปได้ว่า เงื่อนไขการทำงานบางอย่างเมื่อหายไป ทำให้บุคคลไม่พอใจ แต่ถ้ามีอยู่ก็ไม่ทำให้พอใจมากนักซึ่งทำให้บุคคลบางพวกหรือนักบริหารคิดว่าเป็นตัวกระตุ้น (Motivator) แต่แท้ที่จริงแล้วเป็นตัวที่ทำให้เกิดความไม่พอใจมากกว่า Herzberg เรียกเงื่อนไขอันนี้ว่าเป็นองค์ประกอบที่จะพยายามคงไว้ซึ่งความพอใจ (Maintenance) ของคนงานมากกว่า ตามแนวความคิดของ Herzberg นั้นสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานมีองค์ประกอบอยู่ 2 อย่าง

1. องค์ประกอบทางด้านแรงจูงใจ (Motivational factors) ซึ่ง Herzberg บอกว่ามี 6 ประการ คือ ความสัมพันธ์ การยอมรับจากผู้อื่น ความก้าวหน้า งาน โอกาสที่จะเจริญงอกงาม และความรับผิดชอบ

2. องค์ประกอบทางด้านคงอยู่รอด (Maintenance factors) ซึ่ง Herzberg บอกว่ามี 10 ประการ คือ

2.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร

2.2 เทคนิคและวิธีการให้คำปรึกษา

- 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับที่ปรึกษาหรือหัวหน้างาน
- 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
- 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง
- 2.6 เงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน
- 2.7 ความปลอดภัยจากการทำงาน
- 2.8 ชีวิตส่วนตัวของแต่ละคนที่ไม่มีการก้าวท้าว
- 2.9 สภาพการทำงาน
- 2.10 สถานภาพในการทำงาน

Herzberg เรียกองค์ประกอบทั้งสองเข้าด้วยกันว่า Motivation – Maintenance Model ส่วนของ Maslow เรียกว่า Need – Priority Model

แบบของ Maslow

ต้องการจัดการตนเองและ ความสมบูรณ์ของชีวิต
ต้องการศักดิ์ศรีและ สถานภาพ
ต้องการเข้าสังคมและเป็น ที่ยอมรับ
ต้องการความปลอดภัย
ความต้องการด้านสรีระ

Motivation Factors

Maintenance Factors

แบบของ Herzberg

การทำงานเพื่องาน ความสัมฤทธิ์ผล ความเจริญ ความรับผิดชอบ
ความก้าวหน้า การยอมรับ สถานภาพ
ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า เพื่อนและลูกน้อง เทคนิคการให้คำแนะนำ
นโยบายขององค์กร การบริหารงานขององค์กร งานที่ปลอดภัย สภาพการทำงาน
ค่าจ้างแรงงาน หรือเงินเดือน ชีวิตส่วนตัว

ภาพประกอบ 2 การเปรียบเทียบของ Maslow กับ Herzberg

1.2.4 ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดมีกำลังทั้งกายและใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายทาง (สุพัตรา สุภาพ, 2538 : 160 -161) ได้แก่

1.2.4.1 งาน งานแต่ละอย่างนั้น จะเหมาะกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง บางคนจึงทำเพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานจะทำ แรงจูงใจแบบนี้ทำให้คนต้องชวนขวหาความรู้และทำใจให้รักงาน การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

1.2.4.2 ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานหรือถ้ารู้ว่าได้ ค่าตอบแทนมาก ก็ยิ่งอยากทุ่มเททำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงาน หรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเต็มที่ที่ทำให้คนทำงาน

1.2.4.3 คน หรือผู้คนรอบตัว ซึ่งมีหลายประเภท เช่น เหนือกว่า คือ “นาย” ต่ำกว่า คือ “ลูกน้อง” เท่า ๆ กัน คือ “เพื่อนร่วมงาน” บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เราอยากทำงาน หรืออยากหนีงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว มนุษย์ชอบอยู่กับคนอื่น และไม่อยากแตกต่างกับคน

1.2.4.4 โอกาส

1.2.4.5 สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องมีมาตรฐาน ไม่ว่าจะในด้านสถานที่การทำงาน มีความสะดวกสบายมีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นเครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมอีกอย่างที่สำคัญ คือ บ้านถ้าเป็นบ้านมีความสุขไม่แตกแยกทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อครอบครัว

1.2.4.6 สวัสดิการ หรือการให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นรถรับส่ง การรักษาพยาบาล โบนัส บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานเพราะมั่นใจได้ว่า ทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยามทุกข์หรือสุข ซึ่งองค์กรควรมีกฎเกณฑ์ระเบียบให้ชัดเจนว่า ได้สวัสดิการอะไรบ้าง

1.2.4.7 การบริหารงาน เป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักที่ชัง เป็นการรับคนเข้าทำงานตามความสามารถ และเหมาะแก่ตำแหน่ง รวมทั้งมีการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงานโครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถสัมฤทธิ์ผลได้

1.2.4.8 ความมั่นคง โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้มง่าย ๆ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค์ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

1.2.4.9 ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชย ปลอดภัย อยากรักและถูกรัก

1.2.5 ประโยชน์ของการจูงใจ

การจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหาร และหัวหน้างานที่จะต้องสร้างสรรค์ (สุพัตรา สุภาพ, 2538 : 145-150) เพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการความจำเป็นและความเดือดร้อนของบุคคลในองค์กรได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ คือ

1.2.5.1 เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กร และแก่หมู่คณะ เป็นการสร้างพลังงานร่วมกันของกลุ่ม

1.2.5.2 ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี

1.2.5.3 สร้างกำลังใจขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร

1.2.5.4 ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

1.2.5.5 ช่วยทำให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

1.2.5.6 เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร

1.2.5.7 ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจ ในการทำงาน เพราะร่างกายที่แข็งแรงจะมีอยู่คู่กับหัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น

1.2.5.8 การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.3 ความพึงพอใจในการทำงาน

1.3.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

อารี เพชรผุด (2530) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความคิดเห็นที่คนงานมีต่องานและต่อนายจ้าง เป็นอารมณ์พอใจ และความสบายใจที่มีผลมาจากงานนั้น

มธุรส วีระกำแหง (ม.ป.ป) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบ หรือพอใจที่มีองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงานและ ผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการของเขาได้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2537) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทศนคติในทางบวกต่องาน ความพอใจในงาน ช่วยให้คนทำงานรู้สึกชีวิตการทำงานมีคุณภาพ และช่วยป้องกันมิให้คนทำงานเกิดความรู้สึกห่างเหินกับงาน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ความรู้สึกชอบ ความคิดเห็นที่ดี และทัศนคติในเชิงบวกที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อการทำงาน ต่อนายจ้าง และต่อองค์กร ก่อให้เกิดผลการทำงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพนั่นเอง

1.3.2 ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน

องค์การควรจะสร้างความพึงพอใจให้คนทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานช่วยให้คนทำงานรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตของคุณเป็นชีวิตที่มีคุณภาพและทำให้ชีวิตมีคุณค่า (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537: 530-532) ความพึงพอใจในงานจะช่วยลดความเป็นปฏิปักษ์ต่องานของคนทำงานด้วย ความขัดแย้งระหว่างคนกับองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ และเป็นหนทางนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ความผิดหวังจะส่งผลเสียต่อองค์กร จะออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การขาดงาน ลาออกจากงาน ขาดความตั้งใจปฏิบัติงาน การทำงานผิดพลาด ก้าวร้าว เป็นต้น

1.3.3 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

กันตยา เพิ่มผล (2544) กล่าวว่า งานไม่ใช่ตัวแปรอย่างเดียวที่ทำให้คนพอใจยังมีตัวแปรอื่นอีกมากมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานรวมทั้งความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทน ตลอดจนการให้รางวัลในการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในการทำงาน ทัศนคติที่มีต่องาน เราอาจต้องวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ ขั้นต้นในการทำงานเสียก่อน ดังนี้

1.3.3.1 งาน (work) งานเป็นองค์ประกอบอันดับแรกที่ทำให้คนพอใจ หมายถึงว่า คนนั้นชอบงานนั้นหรือเปล่า ถ้าชอบและมีความสนใจอยู่ด้วยก็จะมี ความพอใจหรือไม่พอใจในงานสูงเป็นทุนอยู่แล้ว นอกจากนี้ลักษณะงานก็มีหลายอย่างที่ท้าทาย ถ้าเกิดความสนใจก็จะทำให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ และนอกจากนี้งานก็ต้องมีระดับความยากง่ายเหมาะสมกับคนทำด้วยไม่ยากเกินไปหรือง่ายเกินไป จำนวนงาน หรือปริมาณงานก็จะพอดีกับความ สามารถ และเวลาของบุคคลไม่ใช่ปริมาณมากเกินไปให้ทำในเวลาจำกัดมาก งานนั้นส่งเสริมให้ผู้ทำมีโอกาสประสบความสำเร็จ ผู้ทำงานสามารถควบคุมกระบวนการและสถิติการทำงานของตนเองได้และพัฒนาได้

1.3.3.2 ค่าจ้าง (pay) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่ง เพราะค่าจ้างอาจเป็น เงิน หรือ เป็นอย่างหนึ่งที่ถูกจ้างจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบำบัดความต้องการของตนได้ อัตราค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสม ก็จะทำให้ผู้ทำงานพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้การจ้างค่าแรงงานต้องยุติธรรมและเท่าเทียมกันในบรรดาคณงานหรือ ลูกจ้างประเภทเดียวกัน ที่มีคุณสมบัติอย่างเดียวกัน วิธีจ่ายค่าแรงก็เป็นอีกอย่างหนึ่งที่มีส่วนทำให้ ลูกจ้างหรือคนทำงานพอใจหรือไม่พอใจ เช่น การจ่ายเงินรายเดือน จ่ายรายปักษ์ รายวัน หรือ จ่ายเหมาเป็นราย ๆ หรือจ่ายจากจำนวนการผลิต เป็นต้น

1.3.3.3 โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนชั้นหรือตำแหน่ง (promotion) องค์ประกอบอีกประการหนึ่งก็คือ โอกาสที่ลูกจ้าง หรือผู้ทำงานจะได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้นหรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปเพราะในการทำงานทุกคนก็ตั้งความคาดหวังว่าจะต้องได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้น จะต้องมีการพิจารณาที่ยุติธรรมและเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับได้

1.3.3.4 การยอมรับ (recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ทุกคนยอมรับได้ ความพึงพอใจ เช่น เมื่อบุคคลทำอะไรสำเร็จ ก็ควรจะได้รับยกย่อง และประกาศเกียรติคุณสรรเสริญบ้าง ควรให้เครดิตกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนแก่บุคคลที่ได้แสดงความสามารถและทำให้งานสำเร็จลงด้วยดี

1.3.3.5 ผลประโยชน์ (benefit) ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการทำงาน หรือคาดหวังว่าจะได้รับ ก็จะเป็นส่วนที่ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานได้บ้างเป็นประจำ ค่ารักษาพยาบาล การหยุดพักผ่อนประจำปี โบนัสประจำปี เป็นต้น

1.3.3.6 สภาพการทำงาน (working conditions) สภาพการทำงาน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะทางกายภาพ (physical environment) ซึ่งรวมถึงอุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศหรือโรงงาน เป็นต้น นอกจากนี้แล้วระยะเวลาทำงาน การหยุดพักในระหว่างทำงานก็เป็นองค์ประกอบของสภาพการทำงานอย่างหนึ่ง

1.3.3.7 หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา (leader) หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา ก็เป็นองค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ หัวหน้าแบบต่างๆ มีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เหมือนกัน หัวหน้าที่ทักษะในการบริหารงานมากน้อยแค่ไหน รู้หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหาในการทำงาน หัวหน้าที่มีความสามารถก็จะให้คำแนะนำได้มากน้อยเพียงไร

1.3.3.8 เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) เพื่อนร่วมงาน เป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ถ้าหากบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูง พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือคนอื่น และมีความเป็นมิตร บุคคลก็อาจมีความพึงพอใจในสภาพการทำงานมากกว่าคนอื่นๆ ในทางตรงข้าม หากมีเพื่อนร่วมงานที่ด้อยความสามารถพึ่งพาอาศัยอะไรไม่ได้ และไม่เป็นมิตร ก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขในการทำงานไปได้

1.3.3.9 องค์การการจัดการหรือการบริหาร (organization and management) นโยบายและการจัดการ หรือการบริหารภายในองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งการที่องค์การวางนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับการจ่ายค่าแรงงาน สวัสดิการ ลูกจ้าง หรือเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ลูกจ้างหรือผู้ที่ทำงานนำมาคิดตัดสินใจและทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานได้

1.3.4 องค์ประกอบส่วนบุคคลที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีองค์ประกอบหลายอย่าง ทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ตลอดจนลักษณะความสามารถเฉพาะของบุคคล แม้กระทั่งลักษณะของงานก็เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจก็ได้ ดังนั้นบุคคลที่ทำหน้าที่ผู้บริหาร หรือหัวหน้าจะต้องเข้าใจลักษณะองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ทำงานเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ลดความไม่พึงพอใจให้น้อยลงได้ และบุคคลจะมีความสุขในชีวิตการทำงานมากขึ้น (อารี เพชรมุต : 60-62) ลักษณะเฉพาะของบุคคล ก็เป็นองค์ประกอบอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น

1.3.4.1 ลักษณะส่วนตัว เช่น อายุ เพศ และการศึกษา ก็มีส่วนที่จะทำใ้บุคคลพอใจ หรือไม่พอใจในการทำงาน คนอายุมากจะมีความพึงพอใจมากกว่าบุคคลอายุน้อย ผู้หญิงจะมีความพึงพอใจในงานที่ตนทำมากกว่าผู้ชาย อาจจะเป็นเพราะผู้หญิงมีโอกาสน้อยกว่าและมีสถานภาพด้อยกว่า คนงานที่มีการศึกษาสูงหรือดีกรีสูงจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนงานที่มีการศึกษาต่ำ

1.3.4.2 ความสามารถ (abilities) ความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ ถ้าตรงกับความต้องการที่จะใช้ในการทำงานแล้วจะทำให้บุคคลนั้นมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ความสามารถที่มีอยู่ แต่ใช้ในการทำงานไม่ได้

1.3.4.3 ลักษณะบุคลิกภาพ (personal characteristics) ลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง คนที่มีบุคลิกภาพที่เข้มแข็งมีแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจจากภายนอก (extrinsic motivation)

1.4 มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน

ในการทำงานร่วมกันในทุกหน่วยงาน องค์การต้องเริ่มด้วยการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เป็นสะพานไปสู่ความสำเร็จของงาน อันเป็นจุดหมายปลายทาง และเมื่อความสัมพันธ์เกิดขึ้นแล้ว ก็ต้องธำรงรักษาความสัมพันธ์ให้มั่นคงยืนนาน ราบรื่นสืบไป ซึ่งจะสามารถทำได้ต้องอาศัยเทคนิคของมนุษย์สัมพันธ์ ดังนั้น ไม่ว่าผู้บริหารระดับใดก็ตาม พึงมีหน้าที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ พึงสร้างมนุษย์สัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้มาติดต่อประสานงานจากภายนอกองค์การ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะนำพาความสำเร็จมาสู่ประสิทธิภาพการทำงาน และประสิทธิผลองค์การในที่สุด (อารี เพชรมุต, 2530 : 6-8) หรืออาจกล่าวได้ว่า

1.4.1 มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน คือ การจูงใจให้คนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และพอใจในสิ่งตอบแทนที่ได้รับ ไม่ว่าจะทางด้านการเงิน ทางด้านจิตใจ และทางสังคม

1.4.2 การศึกษามนุษย์สัมพันธ์ ก็เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการให้เกิดความเข้าใจในการทำงานในองค์กรที่มีความสลับซับซ้อน และตลอดจนถึงองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การศึกษามนุษย์สัมพันธ์ก็เพื่อให้เข้าใจบุคคลทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม นอกจากคนแล้ว ก็ต้องเข้าใจลักษณะของงาน ลักษณะขององค์การทั้งที่เป็นรูปแบบ และไม่เป็นรูปแบบ นอกเหนือจากนี้ก็ยังต้องเข้าใจสภาพสิ่งแวดล้อมทางสังคม ในการทำงานที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล

1.4.3 มนุษย์สัมพันธ์ ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้คนทำงานมีความสุข ประสบความสำเร็จและมีความพึงพอใจ ถ้าหากว่าได้ใช้มนุษย์สัมพันธ์อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพการทำงานโดยเน้นแต่เรื่องงาน และผลผลิตอย่างเดียวกัน อาจไม่ทำให้คนมีความสุขได้ ต้องคำนึงถึงสิ่งอื่นๆ ด้วย

1.4.4 โดยหลักการแล้ว มนุษย์สัมพันธ์ใช้ได้กับทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การทหาร วัด โรงเรียน ธุรกิจ ราชการ การใช้มนุษย์สัมพันธ์ก็ใช้ในรูปแบบของการสื่อสารติดต่อในรูปแบบของผู้นำ ในรูปของการจัดโครงสร้างองค์การ

1.4.5 มนุษย์สัมพันธ์จะช่วยให้บุคคลเข้าใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างที่เพื่อนมนุษย์ควรจะได้พึงพาอาศัยกัน

การสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

การสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. เรียนรู้นิสัยของผู้บังคับบัญชา
2. ทำงานให้ดีหลีกเลี่ยงการประจบสอพลอ
3. หาทางทำให้ความรับผิดชอบผู้บังคับบัญชาบังเกิดผล
4. ให้ความเคารพยกย่องผู้บังคับบัญชาตามฐาน
5. อย่าก่อเรื่องกับเพื่อนร่วมงาน
6. อย่ารบกวนผู้บังคับบัญชาในเรื่องเล็ก ๆ น้อยๆ
7. เข้าหาผู้บังคับบัญชาให้เหมาะกับโอกาสและเวลา
8. อย่างินทานายลับหลัง
9. แสดงความขอบคุณเมื่อผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อเรา
10. สรรเสริญคุณความดีของผู้บังคับบัญชาในโอกาสอันควร
11. อย่าบ่นถึงความยากลำบากต่อหน้าผู้บังคับบัญชา
12. ลองประเมินตัวเองดูบ้าง

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาว่า ควรจะอย่างไรจึงจะทำให้ลูกน้องรัก คนที่เคยเป็นผู้ใต้บังคับบัญชามาแล้ว ย่อมทราบดีว่าตนชอบให้ผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร สิ่งใดที่เราไม่ชอบหรือเห็นว่าไม่ดี ก็ไม่ควรปฏิบัติ คือการเอาใจเขามาใส่ใจเรานั้นเอง จึงประมวลสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง
 - 1.1 อย่าโมโหจนเจียว
 - 1.2 อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น
 - 1.3 อย่าตัดสินใจเวลาโกรธ
 - 1.4 อย่าเลือกที่รัก มักที่ชัง
 - 1.5 อย่าหลงว่าตัวเองเก่งกว่าคนอื่น
2. รู้จักส่งเสริมกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 2.1 เอาใจเขามาใส่ใจเรา
 - 2.2 แสดงความเชื่อมั่นในตัวเขา
 - 2.3 อย่าจุกจิกจู้จี้เหมือนเป็นโรคประสาท
 - 2.4 ดูแลความยากลำบากในการทำงานของลูกน้อง
 - 2.5 มีความจริงใจต่อเขา
3. รู้จักยกย่องชมเชย ให้บำเหน็จความชอบ
 - 3.1 ยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำดี
 - 3.2 แสดงความยินดีในความสำเร็จของเขา
 - 3.3 ให้บำเหน็จความชอบหรือรางวัล
 - 3.4 หลีกเลี่ยงการขู่บังคับ
 - 3.5 ชี้แจงความเคลื่อนไหวในงานให้ทราบ
 - 3.6 รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

การสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน

การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนนั้น ควรปฏิบัติดังนี้ (วิจิตร อวະกุล,

ม.ป.ป : 170-187)

1. เปิดฉากทักทายต่อกัน หรือเข้าหาเพื่อนก่อน อย่ารื้อรอให้คนอื่นมาทักก่อนเป็นการเริ่มสร้างความเป็นมิตรและความผูกพัน
2. มีความจริงใจต่อเพื่อน ความสุจริตต่อบุคคลทำให้เราเป็นที่รักใคร่นับถือ
3. หลีกเลี่ยงการนินทาเพื่อน การนินทาว่าร้าย เป็นสิ่งไม่ดี ผู้อื่นจะ

มองเราเป็นคนไม่ดี

4. อย่าขัดท้อความผิดให้เพื่อน การขัดท้อเป็นการยกตนเหนือผู้อื่น เพื่อนฝูงไม่อยากจะร่วมงานด้วย ทำให้ขาดความร่วมมือ

5. ยกย่องชมเชยเพื่อนในสิ่งที่สมควร เมื่อเพื่อนทำดี มีความดี เป็นการให้กำลังใจ สนับสนุน ให้การยืนยันในความดีนั้น แต่ต้องเป็นการยกย่องที่จริงใจ

6. ให้ความร่วมมือในกิจการของเพื่อนด้วยความเต็มใจเสมอ

7. ให้เพื่อนได้ทราบในเรื่องที่เขารับผิดชอบ หรือเกี่ยวข้อง เป็นห่วงเป็นใยในความเป็นอยู่และอนาคตของเพื่อน อะไรที่จะทำให้เขาเสียหายเรามีทางช่วยเหลือ ชี้แจงให้เขารู้และช่วยเหลือเต็มความสามารถ

8. ฟังความเห็นของเพื่อน ๆ บ้าง เป็นเพื่อนกันต้องให้เกียรติกัน โดยฟังเขาแสดงความคิดเห็นบ้าง แม้จะขัดหรือตรงข้ามกับความคิดของเราก็ทนฟังได้ เขาจะรู้สึกว่ามีส่วนร่วมมีความสำคัญ

9. หลีกเลี่ยงการทำตัวเหนือเพื่อน ควรหลีกเลี่ยงการทำตนเหนือเพื่อน แม้จะมีความเหนือกว่าอยู่โดยธรรมชาติแล้วก็อย่าไปเบ่งกับเพื่อน ให้เพื่อนฝูงเข้าใจ ทำให้ไม่มีคนอยากคบค้าด้วย ยึดคติมอบน้อมถ่อมตนเอาไว้

10. ทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย หมายถึง การประพฤติปฏิบัติต่อกันฉันมิตร ที่เคยปฏิบัติกันมา ไม่ได้เอาความแตกต่างของยศศักดิ์ ฐานะมาเป็นเครื่องทำให้เปลี่ยนแปลงไป

11. ใจกว้างและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนฝูง หมายถึง ความมีใจกว้าง มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เอาเปรียบไม่คอยแต่จะเอาของผู้อื่นฝ่ายเดียว เป็นการเห็นแก่ตัวและเอาเปรียบผู้อื่น

12. ออกไปพบปะสังสรรค์บ้างตามควร การที่จะรักษาความเป็นเพื่อนที่ดีต่อกันไว้ จึงจะต้องมีการพบปะไปมาหาสู่สังสรรค์กันตามสมควร มิตรภาพที่ขาดการติดต่อ ความเห็นห่าง ความไม่เข้าใจกันก็จะเข้ามาแทนที่ ฉะนั้นไม่ควรเก็บตัว

13. ให้ความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือเพื่อนในยามทุกข์ร้อน ถ้าเราเป็นที่พึ่งทางใจของเพื่อนได้ เพื่อนจะนึกถึงเราเสมอเห็นเราเป็นที่พึ่งในยามยากในเรื่องต่าง ๆ ได้

1.5 การทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

ในการทำงานร่วมกัน ต้องมีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน (ธีรศักดิ์ กำปรรณารักษ์, 2535 : 1) เป็นจุดมุ่งหมายที่ยอมรับเข้าใจร่วมกัน ตรงกัน จะต้องรู้จักว่าตัวเองมีส่วนร่วม มีความรู้สึกเป็นพวกพ้อง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความผูกพันต่อกัน ทำให้แต่ละคนที่ทำงานร่วมกันมีความอบอุ่นใจ มีค่าเป็นที่ต้องการของคนรอบข้าง ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้คนมีความสุขในการทำงานร่วมกัน

สิทธิโชค วรรณสติกุล (2535) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพว่า ถ้าคนเรามีอุดมการณ์ในการทำงานด้วยตนเองเพียงฝ่ายเดียว ผู้นั้นจะพบกับความล้มเหลวในชีวิตโดยสิ้นเชิง ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า คนเราอาจจะมีชีวิตอย่างสมบูรณ์ไม่ได้เลยถ้าไม่อยู่ในกลุ่มคน การทำงานในโลกยุคนี้ก็เช่นกัน คนเราไม่สามารถทำอะไรได้ดีเพียงตัวลำพังตนเองเหมือนยุคก่อน เพราะความรู้ความสามารถของคนแต่ละคนมีจำกัด ในขณะที่ปัญหาของงานซับซ้อนและลึกซึ้งมากขึ้นทุกวัน จนเกินกว่าสติปัญญาของคนเพียงคนเดียวจะทำได้ ฉะนั้นคนเราจึงจำเป็นต้องหันหน้ามาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือทีมมากขึ้น

ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. ได้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย
2. สามารถบริหารและจัดการตนเองได้ภายในทีม
3. มีการพัฒนาประสิทธิภาพของทีมอยู่เสมอ
4. ทุกคนในทีมงานมีส่วนร่วม

องค์ประกอบของการทำงานร่วมกัน (วิจิตร อวาทกุล, ม.ป.ป : 300-314)

การทำงานร่วมกันให้เกิดความสัมพัทธ์ที่ดี จะประกอบไปด้วย



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบของการทำงานร่วมกัน

1. วัตถุประสงค์ การทำงานร่วมกัน ต้องให้ทุกคนที่ร่วมงานทราบ วัตถุประสงค์ ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากการทำงาน วัตถุประสงค์ อาจจะตั้งขึ้น โดยบุคคลคนเดียวของกลุ่มบุคคลที่ช่วยกันเขียนขึ้น หรือของหน่วยงานก็ได้
2. กิจกรรม หมายถึง งานต่าง ๆ ที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์บางอย่างอาจมีเพียงกิจกรรมเดียว แต่บางวัตถุประสงค์อาจจะต้องมี หลายกิจกรรม
3. วิธีการทำงาน หมายถึง การที่จะดำเนินการให้กิจกรรมแต่ละอย่าง บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น จะต้องทำอะไร ที่ไหน โดยใคร ทำไม เวลาใด
4. การกำหนดหน้าที่และบทบาท ทุกคนย่อมจะต้องมีตำแหน่งและ หน้าที่ ทุกตำแหน่งที่จะต้องกำหนดบทบาทหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ และกำหนดกิจกรรม

เอาไว้ด้วยว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไร ทุกคนจึงต้องศึกษาและรู้หน้าที่ มิใช่เป็นแต่เพียงดำรงตำแหน่ง แต่ไม่รู้หน้าที่

5. กฎ ระเบียบ และมาตรฐานความประพฤติ หมายถึง สิ่งที่ระบุว่า ผู้ปฏิบัติงานจะต้องแสดงบทบาทอย่างไร พร้อมทั้งกำหนดไว้ด้วยว่า บุคคลใดละเมิดหรือละเว้น จะต้องมิโทษอย่างไร

6. กำกับ และควบคุมให้มีการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และมาตรฐานความประพฤติ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และมาตรฐานความประพฤติที่กำหนดไว้ และการลงโทษแก่บุคคลที่ฝ่าฝืนระเบียบ มาตรฐานความประพฤตินั้น ๆ

7. การสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การที่บุคคลพยายามทำความเข้าใจในพฤติกรรม ทักษะและความต้องการของบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดอภัยกัน รู้จักปรับตัว ยืดหยุ่น ในการปฏิบัติต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานไปด้วยกันได้เป็นอย่างดี

8. การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะสื่อความหมายความรู้สึกรู้สึกนึกคิดเรื่องราวต่าง ๆ ไปยังบุคคลอื่น เพื่อให้ผู้นั้นเกิดความรู้ ความเข้าใจปฏิบัติตามสิ่งที่ถูกต้องตามสิ่งปรารถนา และต้องแน่ใจว่าแต่ละคนที่ได้รับข่าวสารนั้นได้รับกันอย่างทั่วถึง และเป็นข้อความอย่างเดียวกัน ตรงกัน

9. การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น หมายถึง ความพร้อมที่จะเข้าช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคลอื่นเพื่อบรรลุถึงความสำเร็จของงานด้วยความเต็มใจ ความร่วมมือจึงเป็นเรื่องของจิตใจ ของบุคคลที่อยากจะช่วยเหลือผู้อื่น

10. การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง หมายถึง กิจกรรมหนึ่งที่เกิดขึ้นในลักษณะรบกวน หรือกีดกันอีกกิจกรรมหนึ่งทำให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปได้ยาก หรือมีผลลดลง ความสำเร็จของบุคคลหนึ่งอาจเป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่อผลประโยชน์ของอีกคนหนึ่ง

1.6 การแก้ปัญหาและการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

สิ่งที่ทำให้มนุษย์หมดความสุข มีแต่ความทุกข์ ความกังวลใจ ความมิดมน คือ อุปสรรคปัญหาและความผิดหวังต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุปสรรคปัญหาอันเกิดจากการทำงาน

1.6.1 อุปสรรค ปัญหาในการทำงาน

อุปสรรค ปัญหาในการทำงาน หมายถึง สภาพหรือสถานการณ์ของงาน หรือการกระทำของบุคคลที่สัมพันธ์กับการทำงานที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ ความผิดหวัง หรือการกีดขวางไม่ให้งาน หรือการกระทำของอีกบุคคลหนึ่งประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้

อุปสรรค ที่ทำให้การทำงานไม่ประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้ คือ (วิทยา นาควัชร, 2535 : 85-86)

1.6.1 ไม่มีการรวมตัวเพื่อการพัฒนา มักจะมีแต่การรวมตัวเพื่อทำลาย เสียมากกว่า

1.6.2 ขาดประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่วนใหญ่จะชิน ต่อการทำงานเดี่ยว ๆ มากกว่า ครั้นจะต้องทำงานกันเป็นกลุ่มจึงเกิดความอึดอัด หรือแข่งขัน กัน

1.6.3 พื้นฐานความรู้มีน้อย คนส่วนใหญ่ไม่ชอบการศึกษา ทั้ง การศึกษาพื้นฐานหรือการศึกษาเพิ่มเติม จึงทำให้ยากต่อการสื่อความหมายหรือการทำ ความเข้าใจกัน แม้ในระดับพื้นฐานทั่ว ๆ ไป

1.6.4 คนส่วนใหญ่จะชินต่อระบบชี้หน้า จึงทำให้ไม่อยากคิดเองและ ไม่พร้อมที่จะคิดหาวิธีการทำงานของตัวเอง ถ้าหากคนชี้หน้าดี ก็จะพอทำได้ ถ้าหากผู้ชี้หน้าไม่ดี ก็จะทำงานไม่ได้ หรือไม่อยากทำงานต่อไป

1.6.5 ขาดความเคารพซึ่งกันและกัน เราอาจจะแสดงความเคารพกัน ได้ แต่ในใจนั้นขาดความเคารพอย่างจริงจังจึงมีความอยากลองดี หรือความกลัวมากกว่าความ เคารพจริง ๆ ซึ่งทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้ยาก

1.6.6 ผู้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจลูกน้อง เนื่องจากเราชินต่อระบบเผด็จ การ และการที่ลูกน้องไม่กล้าแสดงความสามารถจึงทำให้ผู้บังคับบัญชาชินต่อการสั่งการ และ ไม่ค่อยไว้วางใจลูกน้อง

1.6.7 คนไม่ชอบการศึกษา เพราะภาพพจน์ของคำว่า “การศึกษา” อาจจะแลดูว่าล้าสมัย น่าเบื่อ คนจึงไม่ชอบหากการศึกษาเพิ่มเติม ทำให้มีความรู้ลดลง ๆ

1.6.8 ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ทำให้ขาดการสร้าง ความเข้าใจ ขาดการพัฒนาจุดด้อยของตนเอง และขาดความกล้าหาญในการรับผิดชอบ

1.6.9 ไม่ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แข่งกันเป็นใหญ่ อิจฉา ริษยากัน ระแวงกัน ซึ่งมาจากการขาดการแสดงความคิดเห็นร่วมกันอย่างมีระบบ

1.6.10 กลัวขาดความสำคัญ บางคนไม่กล้าแสดงความสำเร็จในที่ เปิดเผย เพราะกลัวการดูถูกหรือกลัวคนอื่นเลียนแบบอย่าง

1.6.11 ไม่ทำงานให้เป็นขั้นตอน หรือตามขบวนการ ชอบทำงาน ตามใจตัวเองแบบไร้ระบบ

1.6.12 การขาดวินัย ทำให้ขาดความอดทน และขาดความเคารพซึ่ง กันและกันทำงานด้วยกันลำบาก

1.6.2 หลักการพื้นฐานในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

การเพิ่มผลผลิต การพัฒนาคุณภาพการทำงาน เป็นความสำคัญใน จิตใจ เป็นความสามารถ เป็นพลังความก้าวหน้าของมนุษย์ที่จะแสวงหาการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่

แล้วให้ดีขึ้นเสมอ โดยมีพื้นฐานพลังความเชื่อที่ว่า เราสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ในวันนี้ได้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้

เพิ่มผลผลิต (productivity) ในสถานการณ์ปัจจุบันทำได้จริง เพราะมนุษย์ไม่เคยใช้ทรัพยากรได้เต็มที่เลย แม้แต่เครื่องจักรก็ได้ใช้ทรัพยากรเต็มที่ มี Physical loss ในขณะที่เทคโนโลยี และการจัดการทำให้เกิดผลผลิตที่มีคุณค่า แต่ในระหว่างกระบวนการทำงาน (process) ก็ยังมีความสูญเสีย (loss) อยู่มากมาย

การเพิ่มคุณภาพ และผลิตผลเป็นการต่อสู้กับธรรมชาติ ผู้ที่จะปรับปรุงคุณภาพและผลิตผลต้องมี positive Mind มีศรัทธาที่จะต่อสู้เพื่อชีวิตที่ดีกว่า โดยเชื่อว่าคู่ต่อสู้ของกระบวนการเพิ่มผลผลิต คือความเฉื่อยชา ความเฉย และความไม่รู้ ส่วนอุปสรรคก็คือการที่มี ผู้บริหารยอมรับ การไร้ประสิทธิภาพต่าง ๆ ในองค์กร

1.6.3 การเสื่อมประสิทธิภาพในองค์กร

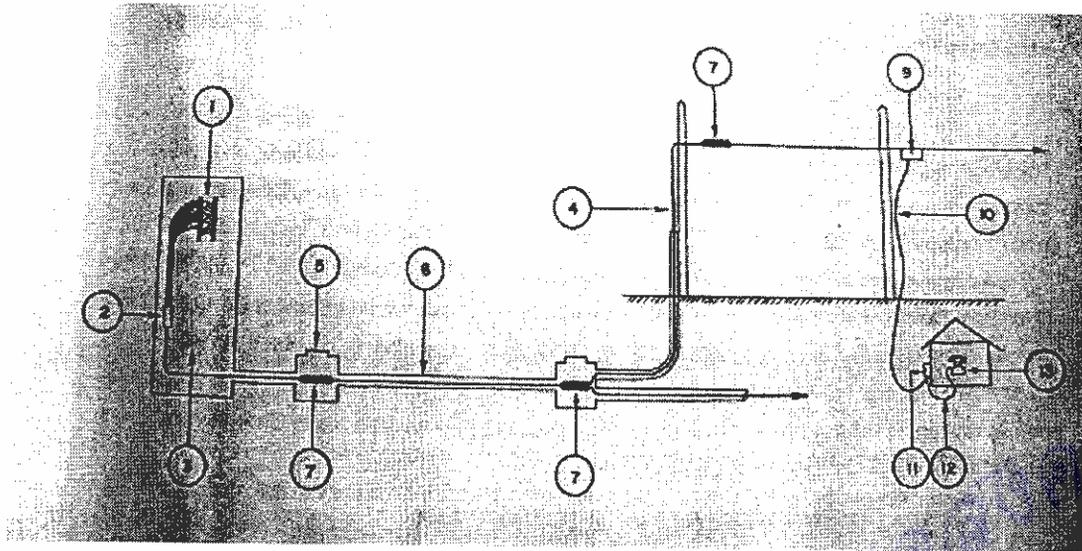
จากการศึกษาของบริษัท Mc Kinscy ในเรื่องปัจจัยแห่งความเสื่อมประสิทธิภาพในองค์กรพบว่าเกิดจากสาเหตุภายนอกองค์กรที่อยู่เหนือการควบคุม 15% เกิดจากสาเหตุภายในองค์กรที่ผู้บริหารควบคุมได้แต่ผู้บริหารไม่ได้ทำหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ 85% และใน 85% ซึ่งเป็นสาเหตุภายในองค์กรนั้น 80% เป็นความเสื่อมประสิทธิภาพที่อยู่ภายในความควบคุมของผู้บริหาร 20% เกิดจากพนักงานระดับล่าง

การละเลยปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ ในระดับล่างเป็นต้นเหตุของการรั่วไหล การรอคอย การละเลย การติดขัด ความผิดพลาดและความสูญเปล่า ซึ่งรวมกันแล้วอาจมีผลต่อ 20% ของต้นทุนและสินค้าและบริการ

1.7 งานต่อนอก

ปัจจุบัน การสื่อสารด้วยระบบข่ายสายโทรศัพท์ มิใช่แต่จะเป็นเพียงเฉพาะความถี่เสียง (voice frequency) เท่านั้น แต่มีการรวมเอาระบบอื่น ๆ เข้ามาด้วย (ศูนย์ฝึกโทรคมนาคม, ม.ป.ป : 1-42) เช่น data transmission, facimily และอื่น ๆ จึงทำให้การสื่อสารด้วยระบบข่ายสายโทรศัพท์เป็นที่นิยมอย่างกว้างขวาง และสามารถจะติดต่อได้ทั้งในประเทศและนอกประเทศ จำนวนผู้ใช้บริการจึงเพิ่มมากขึ้น จนไม่สามารถให้บริการได้เพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจากการลงทุนสูงมาก โดยเฉพาะด้านสายต่อนอก จะใช้ค่าใช้จ่ายประมาณ 60% ของต้นทุนหรือสูงกว่านั้น

1.7.1 งานต่อนอก จะเริ่มจาก Main Distribution Frame (MDF) ที่ชุมสายโทรศัพท์ไปจนถึงเครื่องรับของบ้านผู้เช่า ดังนี้



ภาพประกอบ 4 ระบบงานตอนนอก

หมายเลข 1 Main Distribution Frame (MDF) เป็นอุปกรณ์ที่ติดตั้งอยู่ในชุมสาย เพื่อเป็นที่ต่อระหว่างเคเบิลจากภายนอกชุมสาย และเคเบิลภายในชุมสาย ซึ่งจะต่อไปยังเครื่องชุมสายอีกทอดหนึ่ง ประโยชน์ของ MDF คือ เพื่อสะดวกในการต่อเคเบิลภายนอกและภายในชุมสาย เรียงกันเป็นลำดับ เพื่อติดตั้งเครื่องป้องกันจากไฟฟ้าที่ผ่านมาจากภายนอกชุมสาย โดยมาทางสายเคเบิลไม่ให้เข้าสู่เครื่องชุมสาย และเพื่อสะดวกในการตรวจหาเหตุเสียหายของเคเบิลภายนอกและภายใน เพราะมีฟิวส์ซึ่งจะตัดแยกเคเบิลทั้งสองออกจากกันได้

หมายเลข 2 Pot Head เป็นหัวต่อ (closure) ซึ่งต่อเคเบิลที่มาจากภายนอกชุมสายเข้ากับ PVC Cable ซึ่ง PVC Cable จะวางขึ้นไปต่อกับ MDF อีกทอดหนึ่ง

หมายเลข 3 Cable Entrance Subway or (Cable Vault) เป็นห้องที่ติดตั้ง Pot Head

หมายเลข 4 เคเบิล (Cable) คือ กลุ่มสายตัวนำหลาย กลุ่มารวมเข้าด้วยกัน หุ้มด้วยเปลือกให้เป็นเส้นเดียวกัน จำนวนกลุ่มสายจะมีตั้งแต่ 10 คู่ขึ้นไปจนถึงสูงสุด 4,000 คู่สาย

หมายเลข 5 Manhole คือบ่อพักกลางทางของท่อร้อยสาย (Conduit) ทำจากคอนกรีต ฝังอยู่ในดิน การทำ Manhole ก็เพื่อให้สะดวกในการร้อยสายเคเบิลเข้าท่อร้อยสายเพื่อสะดวกในการติดต่อตรวจแก้เคเบิลและเป็นที่วางหัวต่อเคเบิล Contactor, Valve, Loading Coll และอื่น ๆ

หมายเลข 6 ท่อร้อยสาย (Conduit) คือ ท่อที่ใช้สำหรับร้อยสายเคเบิล เราเรียกชื่อท่อร้อยสายอีกชื่อหนึ่งว่า "duct" ท่อร้อยสายนี้จะมีขนาดเส้นผ่าศูนย์กลาง 4 นิ้ว วางเรียงกันเป็นชั้นหุ้มด้วยคอนกรีต จำนวนท่อจะขึ้นอยู่กับแบบของบ่อพักส่วน Lateral Duct คือ ท่อแยกจากบ่อพักขึ้นไปยังตู้ผ่านหรือขึ้นไปยังเสาจะมีขนาดเส้นผ่าศูนย์กลาง 3 นิ้ว ความยาวแต่

ละท่อนของท่อจะยาว 6 เมตร วัสดุที่ใช้ในรุ่นเก่าจะเป็นคอนกรีต ท่อเหล็ก ในปัจจุบันจะใช้ท่อ PVC.

หมายเลข 7 หัวต่อ (Closure) เนื่องจากไม่สามารถที่จะวางเคเบิลจากจุดต้นทางถึงปลายทาง โดยใช้เคเบิลยาวตลอดได้ จึงต้องมีการตัดต่อที่จุดตัดต่อ ต้องหุ้มด้วยหัวต่อ เพื่อป้องกันจุดตัดต่อนั้น

หมายเลข 8 ตู้ผ่าน (Cross Connection Cabinet) เป็นตู้สำหรับต่อสายเคเบิลต้นทาง และเคเบิลปลายทางเข้าด้วยกัน ตัวตู้ทั้งโครงและฝาทำจากอลูมิเนียม เพื่อป้องกันการผุกร่อนและป้องกันน้ำไม่ให้เข้าสู่ภายในตัวตู้ ตั้งอยู่บนฐานคอนกรีต มีท่อร้อยสายเข้าทางด้านล่าง ตู้ผ่านส่วนมากจะตั้งอยู่บนทางเท้า ขนาดของตู้ผ่านมีตั้งแต่ 50 คู่ จนถึง 1,200 คู่

หมายเลข 9 ตู้พักปลายทาง (Cable Terminal) ตู้พักปลายทางมีไว้สำหรับเป็นหัวต่อสายเคเบิลปลายทางเข้ากับสายกระจาย เพื่อโยงเข้าสู่บ้านผู้เช่า

หมายเลข 10 สายทองแดง (Drop Wire) สายทองแดงขนาดเส้นผ่าศูนย์กลาง 0.65 มม. หุ้มด้วยเปลือก Polyethylene ใช้ต่อจากตู้พักปลายทางมายังเครื่องกันฟ้า ซึ่งติดตั้งที่บ้านผู้เช่า

หมายเลข 11 เครื่องกันฟ้า (Station Protector) เป็นอุปกรณ์ที่ติดตั้งที่บ้านผู้เช่า เพื่อป้องกันแรงดันไฟฟ้าเหนี่ยวนำแรงสูงที่อาจเกิดจากฟ้าผ่า ซึ่งจะเข้ามาทางขั้วสายโทรศัพท์ไม่ให้เข้าสู่เครื่องรับโทรศัพท์ ซึ่งอาจเกิดอันตรายกับเครื่องโทรศัพท์หรือผู้เช่าได้

หมายเลข 12 สายภายใน (Station Wire) เป็นสายทองแดงขนาดเส้นผ่าศูนย์กลาง 0.5 มม. หุ้มด้วย PVC จำนวน 2-3 เส้น เปลือกหุ้มเป็น PVC ใช้เดินภายในอาคารจากเครื่องกันฟ้ามายังตลับเครื่องโทรศัพท์

หมายเลข 13 เครื่องรับโทรศัพท์ (Telephone Set) มีอยู่หลายแบบด้วยกัน เช่น

เครื่องโทรศัพท์แบบธรรมดา คือเครื่องโทรศัพท์ที่ติดตั้งที่บ้านพักอาศัย หรือที่ทำงานขนาดเล็ก แบ่งเป็นเครื่องโทรศัพท์แบบกดปุ่ม และเครื่องโทรศัพท์แบบหมุน

เครื่องโทรศัพท์สาธารณะ คือเครื่องโทรศัพท์ที่ติดตั้งบนทางเท้า หรือที่ชุมชน ประชาชนทุกคนสามารถใช้บริการได้ ใช้วิธีหยอดเหรียญเพื่อใช้บริการ

เครื่องโทรศัพท์แบบตู้สาขา คือเครื่องโทรศัพท์ที่มีจำนวนเลขหมายที่เข้ามาไม่น้อยกว่าจำนวนเครื่องโทรศัพท์ที่ออกไปตามจุดต่าง ๆ ในอาคารนั้น

1.7.2 การบำรุงรักษาข่ายสาย ภายหลังจากการใช้งานแล้ว ย่อมต้องมีการซ่อมแซมและบำรุงรักษาข่ายสาย เพื่อให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ ใช้งานได้ต่อไปเป็นเวลานาน งานบำรุงรักษาข่ายสายแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

1.7.2.1. การอัดแก๊สในเคเบิล (Gas Pressurization) จุดประสงค์ในการอัดแก๊สก็เพื่อรักษาเคเบิลให้มีอายุใช้งานได้นาน โดยอัดแก๊สที่มีความดันสูงกว่าบรรยากาศ

เข้าไป และมีอุณหภูมิต่ำกว่าบรรยากาศรอบนอก ถ้าหากมีรูรั่วเกิดขึ้นที่เคเบิลหรือที่หัวต่ออากาศจากภายนอกซึ่งมีความชื้นหรือน้ำจะถูกอากาศที่อยู่ภายในซึ่งมีแรงดันมากกว่าดันเอาไว้ทำให้ไม่สามารถเข้าไปในเคเบิลได้ เมื่อความชื้นหรือน้ำไม่สามารถเข้าไปในเคเบิลได้เหตุเสียที่จะเกิดกับคู่สายก็จะมี สามารถที่จะทราบเหตุเสียก่อนที่เคเบิลจะชำรุดจนใช้ไม่ได้ ด้วยการติดตั้ง Contactor ไว้ที่หัวต่อเป็นระยะ เมื่อเกิดการรั่วของแก๊สขึ้น แรงดันแก๊สย่อมลดลง และสามารถทราบจุดรั่วของเคเบิลได้ด้วยวิธีการ ทำให้การหาจุดเสียสะดวกยิ่งขึ้น

1.7.2.2 การบำรุงรักษาเคเบิล (Cable Maintenance) เมื่อมีการใช้คู่สายเคเบิลเป็นเวลานานวัน อาจเกิดเหตุเสียขึ้นกับคู่สายนั้นได้ จึงจำเป็นต้องหาตำแหน่งเสียของเคเบิล เพื่อซ่อมแซมแก้ไขเหตุเสียที่เกิดกับคู่สาย เนื่องจากเมื่อเกิดเหตุเสียขึ้นจะทำให้ผู้ใช้ไม่สามารถใช้บริการได้ หรือการรบกวนจะเกิดขึ้นในการให้บริการ จึงจำเป็นต้องทำการแก้ไขให้กลับดีดังเดิม ได้แบ่งส่วนงานในการบำรุงรักษาออกเป็น 2 ส่วนคือ

1.7.2.2.1 งานสายกระจาย เริ่มต้นจากตู้พักปลายทางจนถึงผู้เช่า

1.7.2.2.2 งานเคเบิล เริ่มจาก MDF ถึงตู้พักปลายทาง หรือส่วนที่เป็นเคเบิลทั้งหมด

สาเหตุของเหตุเสีย ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นที่หัวต่อ แต่บางครั้งก็เกิดขึ้นกลางทาง เช่น เคเบิลถูกลูกปืน ถูกไฟไหม้ เป็นต้น การหาเหตุเสียและตำแหน่งที่เสีย มีอยู่ด้วยกัน 2 วิธีคือ

1. การใช้เครื่องมือพื้นฐานหาเหตุเสีย เครื่องมือพื้นฐานมีหลายอย่าง เช่น หูฟัง หลอดทดสอบ เป็นต้น การหาเหตุเสียด้วยวิธีนี้จะเริ่มต้นจากการแยกเคเบิลต้นทาง และเคเบิลปลายทาง ออกจากกันที่ตู้ผ่านแล้วตรวจสอบว่าเหตุเสียเกิดในเคเบิลต้นทางหรือปลายทาง ถ้าเสียไปทางใดก็แบ่งทางนั้นออกอีก โดยเปิดที่หัวต่อหรือตู้พักปลายทาง ตรวจสอบว่าไปทางด้านใด แล้วทำซ้ำเช่นเดิมอีก จนกว่าจะพบจุดเสีย วิธีการเช่นนี้จะต้องเปิดหัวต่อมาก และใช้เวลาในการตรวจสอบนาน แต่เครื่องมือที่ใช้ไม่มากและไม่ยุ่งยาก

2. การใช้เครื่องมือเฉพาะหาตำแหน่งเสีย เครื่องมือเฉพาะที่ใช้มีอยู่หลายแบบ เช่น Bridge Megger, Echo Pulse Tester เป็นต้น เครื่องมือเฉพาะนี้จะทำให้การหาจุดเสียง่ายขึ้น และใช้เวลาน้อยกว่า อาจหาเหตุเสียมาจาก MDF หรือจากตู้ผ่านก็ได้ มีทั้งแบบที่ต้องนำค่าที่ได้มาคำนวณเพื่อหาระยะทางจากจุดวัดถึงจุดเสีย หรือแบบที่บอกค่าระยะทางจากจุดวัดถึงจุดเสียออกมาเป็นตัวเลขเลย การใช้เครื่องมือเฉพาะนี้ ความถูกต้องค่อนข้างมาก ถ้าใช้ถูกต้องตามข้อกำหนดของเครื่องมือ นั้น แต่ราคาของเครื่องมือค่อนข้างแพง และต้องการการดูแลมาก

1.8 มาตรฐานการบริการ

มาตรฐานการบริการคือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของกระบวนการบริการทรงคุณภาพ การบริการใด ๆ ก็ตามที่ริเริ่มขึ้นจะไม่สามารถดำรงอยู่ได้หากไร้ซึ่งมาตรฐานดังกล่าว การมีมาตรฐานการบริการจะทำให้ลูกค้ารู้ว่าอะไรที่พวกเขาสามารถคาดหวังได้ ซึ่งจะทำให้พวกเขามั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นตรงตามความต้องการและเชื่อถือได้ ยิ่งไปกว่านั้นยัง ทำให้พวกเขาารู้สึกว่า การติดต่อธุรกิจกับบริษัทเป็นเรื่องที่เพลิดเพลินและไม่ยุ่งยาก โดยมาตรฐานที่ตั้งไว้สูงจะช่วยดึงดูด และรักษาลูกค้าที่มีความเข้าใจมากขึ้นเอาไว้ ผู้ให้บริการที่เป็นปัจเจกบุคคลยังทราบด้วยว่าอะไรคือเป้าหมายของตน และอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการจากตนการทำได้มาตรฐานที่ตั้งไว้สูงจะทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน โดยผลงานของพนักงานจะได้รับการประเมินด้วยความยุติธรรม ด้วยกฎเกณฑ์ที่อยู่บนพื้นฐานของกฎเกณฑ์จำเพาะมากกว่าบนพื้นฐานของตัวบุคคล

มาตรฐานการบริการจะช่วยให้สามารถบรรลุผลด้วยผลงานที่ดีที่สุดซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์กร และเป็นปัจจัยช่วยกระตุ้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานต่าง ๆ จะช่วยคำนวณวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ที่มีผลงานที่สามารถวัดได้ด้วยมาตรฐานที่กำหนดแต่เหนือสิ่งอื่นใดทั้งหมด มาตรฐานต่าง ๆ จะช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายลงได้ เช่น ลดพลังงานและความพยายามที่สูญเปล่าในการทำกิจกรรมเสริม ลดปริมาณสินค้าที่ด้อยคุณภาพหรือมีรอยตำหนิ ลดความจำเป็นในการทำงานซ้ำใหม่ ลดการติดตามคุณภาพที่ต้องการ และลดความคับข้องใจและความไม่พอใจของลูกค้า

มาตรฐานการบริการเป็นเรื่องสำคัญเพราะเอื้อให้บริษัทสามารถทำให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพ ให้เป็นปัจจัยที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน อันส่งผลให้เราสามารถประเมินผลและบรรลุผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้มาตรฐานต่าง ๆ ยังเป็นปัจจัยในการสร้างพื้นฐานที่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ระหว่างปฏิบัติงาน คือระหว่างพัฒนาและปรับปรุงการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าที่มีความเข้าใจเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

1.8.1 การกำหนดมาตรฐาน

เพื่อเป็นการพุงการพัฒนามาตรฐานการบริการทรงคุณภาพ ดังนั้น หากทำได้ให้ปฏิบัติตามกฎต่าง ๆ ต่อไปนี้ในทุกขั้นตอน คือ

1.8.1.1 กำหนดมาตรฐานหลังจากที่ได้ศึกษาการแข่งขัน ได้เสวนากับลูกค้าและเรียนรู้แล้วว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการ คาดหวังและถือเป็นความประทับใจ

1.8.1.2 กำหนดมาตรฐานจากการประชุมร่วมกับผู้ที่ต้องทำงานให้ได้ตามมาตรฐานไม่ ไซ้แค่กำหนดจากระดับสูงสู่ระดับล่างเท่านั้น

1.8.1.3 ควรเริ่มกำหนดมาตรฐาน จากขอบเขตของธุรกิจที่มีผลกระทบต่อกฎหมายนอกมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ในที่สุดแล้ว ควรให้เชื่อมโยงถึงการบริการระหว่างลูกค้าภายในและผู้จัดจำหน่ายด้วย

1.8.1.4 มาตรฐานที่กำหนด ควรเกี่ยวกับลักษณะการบริการทั้งทางด้าน “อ่อน” และ “แข็ง” มาตรฐาน “อ่อน” ได้แก่ บุคลากรหรือการแสดงออก ซึ่งเป็นด้านหนึ่งของคุณภาพ เช่นการทักทายอย่างเป็นกันเอง ความเอื้อเฟื้อและความสุภาพของพนักงาน หลักฐานจากการวิจัยบริษัทจำนวนหนึ่งยืนยันถึงความสำคัญของมาตรฐาน “อ่อน” ว่า มาตรฐาน “อ่อน” คือปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าเห็นความแตกต่าง และดูเหมือนว่ามาตรฐาน “แข็ง” เช่น เวลาที่หมดไปกับการบริการหรือส่งมอบผลิตภัณฑ์นั้นมีอำนาจอย่างมากในการทำให้ลูกค้าไม่พอใจหากบริษัททำไม่ได้ตามที่ลูกค้าคาดหวังแต่หากทำได้ มาตรฐาน “แข็ง” จะกลายเป็นความประทับใจหรือความเล้าใจ ทว่า ที่มีอำนาจเหนือลูกค้ามากกว่ามาตรฐาน “แข็ง” หรือ มาตรฐาน “อ่อน” ที่ปริมาณคุณภาพของการใส่ใจจะทำให้ลูกค้ารู้สึกเป็นคนพิเศษที่ได้รับการปฏิบัติในฐานะปัจเจกบุคคล

1.9 มาตรฐานกองงานช่างตอหนอก

แนบท้ายคำสั่งบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ รค.5/2547

1.9.1 กองงานตรวจแก้และบำรุงรักษาสายกระจาย

กองงานภูมิภาค มีความสามารถตรวจแก้ได้โดยเฉลี่ย 8 เลขหมาย/วัน รับผิดชอบและบำรุงรักษา 2,500 เลขหมายเปิดใช้ และในขณะปฏิบัติงานของกองงานตรวจแก้และบำรุงรักษาสายกระจาย ต้องมีผู้ร่วมปฏิบัติงานจำนวน 2 คน โดยกำหนดหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

1.9.1.1 หัวหน้างาน ควบคุมและตรวจแก้ เบิกพัสดุจากส่วนงานบำรุงรักษาเครื่องมือ ชั้บรตและบำรุงรักษารถ จำนวน 1 คน

1.9.1.2 พนักงานทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยหัวหน้างานในการปฏิบัติงาน ชั้บรตและบำรุงรักษารถ จำนวน 1 คน

1.9.2 กองงานตรวจแก้ และบำรุงรักษาสายเคเบิล

กองงานภูมิภาค มีความสามารถตรวจแก้ได้โดยเฉลี่ย 3 เลขหมาย/วัน รับผิดชอบและบำรุงรักษา 9,000 เลขหมายเปิดใช้ และในขณะปฏิบัติงานของกองงานตรวจแก้สายเคเบิล ต้องมีผู้ร่วมปฏิบัติงานจำนวน 3 คน โดยกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

1.9.2.1 หัวหน้างาน ควบคุมตรวจแก้ เบิกพัสดุจากส่วนงานบำรุงรักษาเครื่องมือชั้บรตและบำรุงรักษารถ จำนวน 1 คน

1.9.2.2 พนักงานทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยหัวหน้างานในการปฏิบัติงานชั้บรตและบำรุงรักษารถ จำนวน 1 คน

1.9.2.3 พนักงานทำหน้าที่ตรวจแก้ ชั้บรตและบำรุงรักษารถ จำนวน 1 คน

1.9.3 กองงานติดต่อสายเคเบิล

มีหน้าที่ติดต่อสายเคเบิล เมื่องานสร้างข่ายสายสร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะมี 1 กองงานเป็นอย่างน้อยในแต่ละส่วนบริการข่ายสายหรือส่วนระบบตอนนอก (ฝ่ายปฏิบัติการภาค) และในขณะปฏิบัติงานของกองงานติดต่อสายเคเบิล ต้องมีผู้ร่วมปฏิบัติงานจำนวน 4 – 5 คน โดยกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

1.9.3.1 หัวหน้างานควบคุมงานติดต่อ เบิกพัสดุจากส่วนงาน ชั้บรถและบำรุงรักษารถ จำนวน 1 คน

1.9.3.2 พนักงานทำหน้าที่ผู้ช่วยหัวหน้างาน ชั้บรถและบำรุงรักษารถ จำนวน 1 คน

1.9.3.3 พนักงานทำหน้าที่ติดต่อสายเคเบิล ชั้บรถและบำรุงรักษารถ จำนวน 2 – 3 คน

หมายเหตุ ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบชั้บรถและบำรุงรักษารถ อาจจะเป็นคนใดคนหนึ่งในกองงานก็ได้ หรือ ผลัดเปลี่ยนกันก็ได้ แต่ต้องมีใบอนุญาตชั้บรถของกรมการขนส่งทางบกและมีใบอนุญาตขั้บยานพาหนะของบริษัท

2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีความพึงพอใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของคนงาน หรือลูกจ้างกับการทำงาน (job performance) นั้น ทำให้นักจิตวิทยา นักวิจัยและนักบริหาร ให้ความสนใจมาก ดังนั้น จึงพยายามที่จะสร้างทฤษฎีขึ้นมาอธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานกับการทำงาน ซึ่งสรุปขึ้นมาเป็น 2 ทฤษฎี คือ (กันตนา เพิ่มผล, 2544 : 130-133)

2.1.1 ความพึงพอใจนำไปสู่การทำงาน หรือความพอใจสัมพันธ์กับการทำงาน จากการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น ของ Elton Mayo และคณะ ตลอดจนการศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ พยายามสรุปให้เห็นว่าความพึงพอใจจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานที่เขารับผิดชอบอยู่ เขาจะสามารถทำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีผลผลิตเพิ่มขึ้น และทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจอาจเกิดขึ้นจากกำลังขวัญสูง บุคคลนั้นจะมีความสุข และเมื่อมีความสุขก็จะทำงานมีประสิทธิภาพ Herzberg และคณะ ได้นำเอาความพึงพอใจ (Satisfaction) หรือน้อยกว่า Hygienic กับกลุ่มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) หรือ motivations

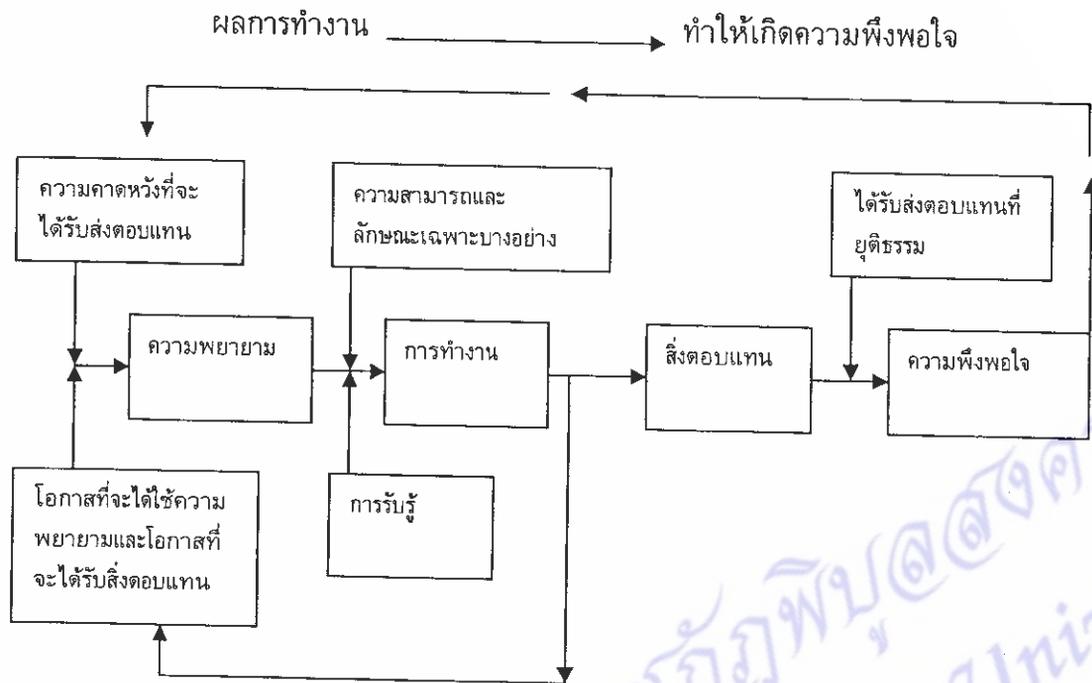
กลุ่มที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานในองค์กร ได้แก่ นิเทศงาน สภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ค่าจ้างแรงงาน และนโยบายขององค์กรหรือนโยบายของ

บริษัท ส่วนกลุ่มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ ลักษณะงานที่จะก่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น และความภาคภูมิใจของผู้นำ

จากทฤษฎีก็อาจสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจจะสัมพันธ์กับการทำงาน ถ้าคนงานมีความพึงพอใจเขาจะทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และผลผลิตก็จะเพิ่มขึ้นซึ่งเป็นผลที่จะติดตามมา

1.2.2 ผลการทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจ (performance Satisfaction)

นักมนุษย์สัมพันธ์ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจมาก เน้นหนักลงไปว่าความพึงพอใจจะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่มีบุคคลที่ไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีแรกของนักมนุษย์สัมพันธ์ จึงคิดทฤษฎีใหม่ขึ้นมา ซึ่งกลับตรงกันข้ามกับทฤษฎีแรก คือผลการทำงาน หรือผลงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจ (performance Satisfaction) ในกลุ่มนี้มีบุคคลสำคัญที่มีแนวความคิดแบบหลังนี้คือ Porter กับ Lawler บุคคลทั้งสองเน้นให้เห็นว่า ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกมากมาย ตลอดงานที่ปรากฏจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น Porter กับ Lawler จึงเสนอรูปแบบแนวความคิดของเขา ดังปรากฏในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แสดงองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

จากแผนภูมิ Porter กับ Lawler แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ นั้น มีอยู่หลายอย่างรวมทั้งแรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายใน ตลอดจนความคาดหวังที่จะได้รับสิ่งตอบแทนที่ยุติธรรมตามแนวความคิดทฤษฎีที่สองนี้ สรุปได้ว่าความพึงพอใจจะไม่เกิดขึ้นถ้าบุคคลที่ทำงานไม่ได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม

จากแนวความคิดตามทฤษฎีที่สองนี้ เน้นให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน นั้น เป็นผลมาจากความสามารถและลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของบุคคล ประกอบกับการฝึกอบรมตามกระบวนการที่ถูกต้อง นอกจากนี้ประสิทธิภาพในการทำงานยังเกี่ยวข้องกับสิ่งตอบแทนและค่าจ้าง ดังนั้น การบริหารค่าจ้างแรงงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่ง การบริหารค่าแรงงานที่ดีจะทำให้คนงานรับรู้ว่ายุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม

2.2 แนวคิดปัญหาที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน

กันตยา เพิ่มผล (2544) กล่าวถึงปัญหาที่ทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานไว้ดังนี้

2.2.1 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล สาเหตุใหญ่หรือสำคัญที่สุดคือ การเอาวัดเอาเปรียบกันในสถานที่ทำงาน ภายในสถานที่ทำงาน คนที่เป็นผู้บังคับบัญชาต้องคอยระมัดระวัง อย่าปล่อยให้ลูกน้องที่ทำงานร่วมกันอยู่นั้นเอาวัดเอาเปรียบกัน เพราะถ้าหากปล่อยให้เอาไว้อาจจะเกิดความขัดแย้งทำให้เสียการเสียงาน หรืออาจเสียคนได้ หัวหน้างานต้องคอย

สอดส่องดูแล หรืออาจกล่าวตักเตือนลูกน้องที่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน เดี่ยวจะกลายเป็นว่าเธอสามารถทำได้ ฉันทักทำได้ งานก็จะพลอยเสียหายไปด้วย อย่าปล่อยให้เรื่องเล็ก ๆ กลายเป็นเรื่องใหญ่

2.2.2 ลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยทั่วไปคนส่วนใหญ่พอใจที่ได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ ทำให้เขาได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งก็จะนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน ลักษณะงานที่ท้าทายจะทำให้คนทำงานรู้สึกผูกพันกับงานมากขึ้นด้วย แต่ถ้าเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย สามารถนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ในระดับสูง และจะแสดงออกมาในรูปของการขาดงาน หรือการลาออกจากงานได้ การกำหนดมาตรฐานของงาน ถ้างานได้รับการกำหนดมาตรฐานไว้อย่างแน่นอน และมีการแบ่งความรับผิดชอบตามความชำนาญจะเกิดความพึงพอใจในระดับสูง แต่ถ้างานที่ไม่ได้กำหนดมาตรฐานและไม่แบ่งความรับผิดชอบว่าใครจะต้องทำอะไร และทำอย่างไรหรือการกำหนดมาตรฐานที่เข้มงวดเกินไปก็จะเกิดความเบื่อหน่าย และเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้นขึ้น

2.2.3 ผลตอบแทน อัตราค่าจ้าง มีความหมายต่อความเท่าเทียมกันของคนในสังคม ของคนทำงานด้วยตัวเอง มักจะเปรียบเทียบค่าจ้างที่ตนได้รับกับคนกลุ่มอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกันกับเขา ถ้าค่าจ้างที่ได้รับเท่าเทียมกันก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น แต่ถ้าหากได้รับไม่เท่าเทียมกันก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ แต่ถ้าคนทำงานประเภทใดก็ตามอัตราค่าจ้างที่ได้รับสามารถตอบสนองความต้องการของตนและครอบครัวได้ เขาก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

2.3 แนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์

ศาสตร์สาขาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านสังคม หรือทางวิทยาศาสตร์ ธรรมชาติ ย่อมจะมีปรัชญาและแนวความคิดเบื้องต้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแนวความคิดให้กว้างขวางออกไป และแนวความคิดต่าง ๆ ของมนุษย์สัมพันธ์นั้นเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านธรรมชาติของมนุษย์ และธรรมชาติขององค์การ

ธรรมชาติของมนุษย์ (The Nature of Man) มีสมมุติฐานไว้ 4 อย่าง คือ

2.3.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล (individual differences) ถึงแม้ว่าบุคคลมีลักษณะบางอย่างร่วมกัน เช่น มีรัก โลภ โกรธ หลง มีเศร้า มีสุข แต่การแสดงออกหรือการรับรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป ดังนั้นเราจะต้องยอมรับลักษณะเอกกัตบุคคล เมื่อมีปัญหาใดเกิดขึ้น เราจะต้องพิจารณาทั้งรายบุคคลและพิจารณากลุ่มบุคคลด้วย แต่อย่างไรก็ตาม การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสำคัญมาก

2.3.2 คำนิยามบุคคลในลักษณะส่วนรวมของเอกกัตบุคคล (a whole person)

ในการรับบุคคลเข้าทำงาน บางที่เราคำนึงถึงทักษะที่เขามีอยู่ คำนึงถึงความสามารถ ความฉลาด ที่เขามีอยู่ แต่อย่างไรก็ตามเวลาเรายอมรับบุคคลในลักษณะบุคคลไม่ใช่ส่วนใดส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะ ดังนั้น เราจะต้องยอมรับว่า วิธีดำเนินชีวิตของเขาไม่ว่าที่บ้านหรือที่ทำงาน จะแยกจากกันไม่ได้ และบุคลิกภาพของเขาก็เป็นลักษณะส่วนรวม

2.3.3 สาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม (caused behavior) ตามหลักจิตวิทยา

พฤติกรรมทุกอย่างที่มนุษย์กระทำ มีสาเหตุมาจากความต้องการ ความต้องการของแต่ละบุคคล จะกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ บางทีคนอื่นจะไม่วันทราบบว่า บุคคลแต่ละคนต้องการอะไร นอกจากตัวเขาเองเท่านั้นที่จะรู้ดี คนภายนอกอาจมองเห็นว่าการที่บุคคลหนึ่งแสดงความต้องการสิ่งใดออกมาอาจไม่จริงก็ได้ ดังนั้นในการจัดการ ต้องพยายามที่จะกระตุ้นหรือเร้าให้บุคคลพยายามกระทำกิจกรรมที่สนองความต้องการของเขา หรือผู้บริหารต้องพยายามกระตุ้นด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น อาจจ่ายเงินเพิ่มขึ้น หรือยกย่อง หรือยอมรับศักดิ์ศรีของเขา ดังนั้นแรงจูงใจมีทั้งที่ง่าย ๆ ธรรมดา และที่สลับซับซ้อน เพราะถ้าบุคคลในองค์การขาดแรงจูงใจแล้ว เครื่องจักรเครื่องยนต์จะวิเศษอย่างไร ก็ไม่สามารถจะดำเนินการได้ แม้แต่ทุกสิ่งทุกอย่างเตรียมพร้อม แต่ถ้าไม่มีคนไปเริ่มก็จะดำเนินงานไปไม่ได้

2.3.4 ศักดิ์ศรีของมนุษย์ (human dignity) มนุษย์เป็นสัตว์สังคม และถือว่า

คนเป็นสัตว์ที่ประเสริฐกว่าสัตว์ทั้งหลาย ต้องการที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างมีการยอมรับนับถือ และมีศักดิ์ศรี ผู้บริหารจะต้องยอมรับว่าคนงาน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เท่ากับตน ทุกคนมีความทะเยอทะยาน มีความสามารถต้องการมีความอิสระและมีความรับผิดชอบ ทั้งผู้บริหารและคนงาน จะต้องปฏิบัติต่อกันอย่างมีจริยธรรม จะต้องยอมรับซึ่งกันและกัน

2.4 แนวคิดสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพงาน

แนวคิดสำคัญในการที่จะปรับปรุงคุณภาพงาน (พรธรรวดี สุทธภักติ, 2540 :

5 -11) ประกอบไปด้วย

2.4.1 คุณภาพต้องมาก่อน มุ่งเน้นคุณภาพเหนือสิ่งอื่นใด เพื่อผลิตแต่สินค้าและบริการที่ประกันคุณภาพ ซึ่งลูกค้าจะเต็มใจซื้อและภาคภูมิใจที่ได้ใช้

2.4.2 ความเป็นลูกค้านิยม มีปรัชญาในการทำงานที่เรียกว่า “ ตลาดขอมมา ” (market in) เป็นความปรารถนาที่จะผลิตสินค้าและให้บริการเฉพาะที่ลูกค้าเรียกหาและต้องการ

2.4.3 ขั้นตอนถัดไปคือลูกค้าของเรา คำนึงถึงผู้รับงานของเราในขั้นตอนต่อไป ว่าเป็นเสมือนลูกค้าผู้บริโภคลูกค้าของเราจำเป็นที่เราจะต้องส่งมอบแต่เฉพาะสินค้า และบริการที่ปราศจากข้อบกพร่องเท่านั้น

2.4.4 ทำงานโดยใช้วงจรเดมมิ่ง PDCA ใช้ 4 ขั้นตอนในการทำงาน

2.4.4.1 เตรียมแผนงาน P –Plan

2.4.4.2 ลงมือปฏิบัติตามแผน D – Do

2.4.4.3 ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน C – Check

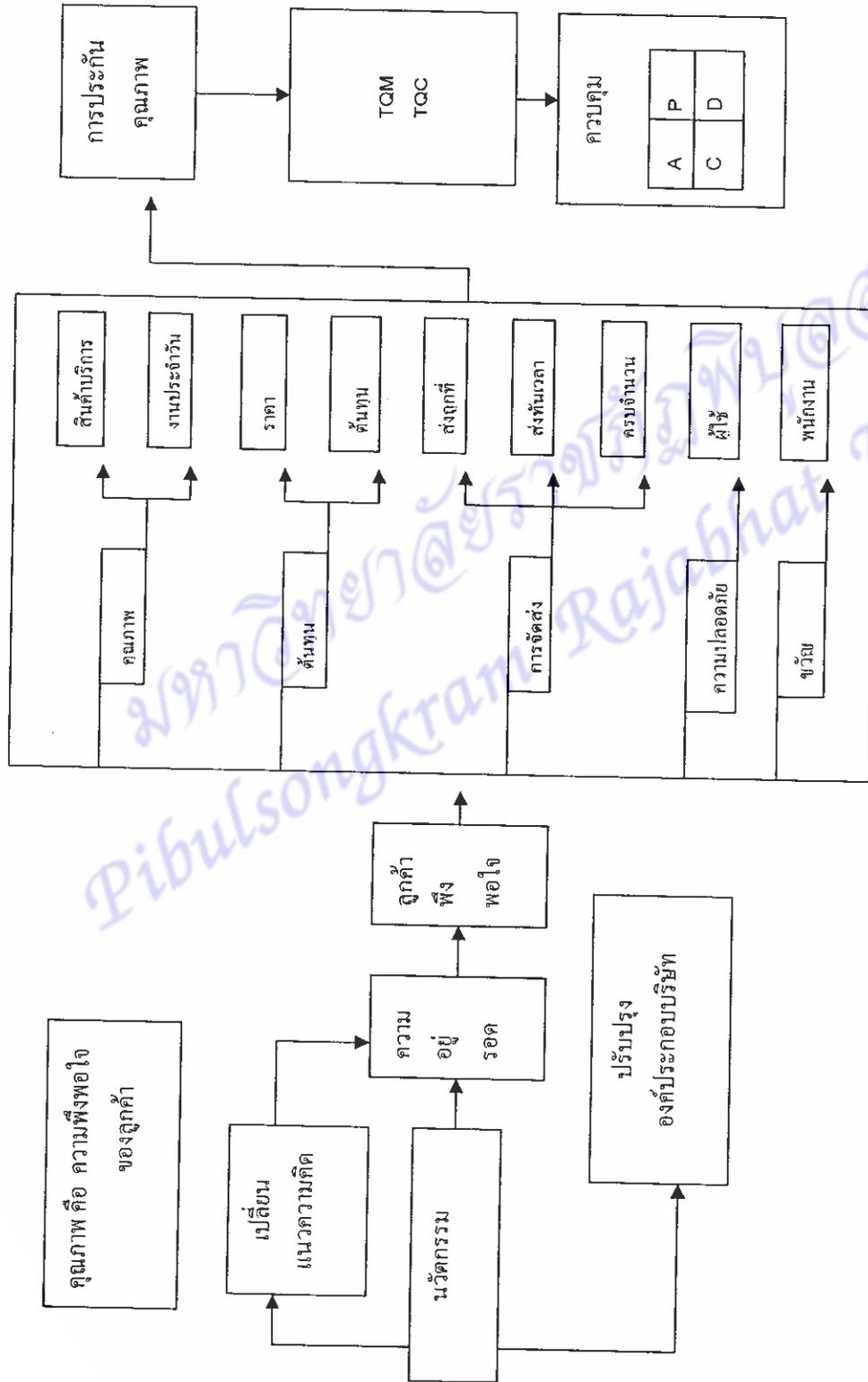
2.4.4.4 กำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน A – Action

2.4.5 จิตสำนึกต่อความเร่งด่วน เน้นการไม่ตัดสินใจโดยอาศัยประสบการณ์ และสัญชาตญาณแต่เพียงอย่างเดียว แต่ได้อาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลัก

2.4.6 การควบคุมกระบวนการทำงาน ควบคุมวิธีการทำงานไม่ใช่ควบคุมผลงานที่ทำ และไม่ใช้ปฏิบัติการเพื่อไล่ตามปัญหาที่เกิดขึ้นกับผลงาน แต่เป็นการให้ความสนใจต่อกรรมวิธีการทำงาน และทำการควบคุมให้อยู่ในมาตรฐานที่กำหนดพร้อม ๆ กัน การปรับปรุงระบบและวิธีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

2.4.7 การป้องกันการเกิดซ้ำ พยายามค้นหาและระบุต้นตอของข้อขัดข้อง พร้อมกับเพิ่มมาตรการป้องกันมิให้ต้นตอของปัญหาเหล่านั้นเกิดขึ้นมาอีก

2.4.8 การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติ การจัดทำมาตรฐานสำหรับวัสดุ และวิธีการปฏิบัติงาน พร้อมกับนำมาตรฐานนั้นไปใช้ให้เกิดผลในการปฏิบัติงาน



ภาพประกอบ 6 แนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพงาน

ขั้นตอนที่ 1	ชื่อขั้นตอน	กิจกรรมในขั้นตอนนี้
1.	ค้นหาปัญหาในงาน	- ระบุตัวปัญหา - เลือกปัญหาที่สำคัญที่สุดมาแก้ไข
2.	สำรวจสภาพปัจจุบันของปัญหา - ข้อมูล	ทำความเข้าใจสภาพปัจจุบันของปัญหาโดย - เก็บข้อมูล - จำแนกแยกแยะประเด็นของปัญหา - กำหนดเป้าหมาย
3.	วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	- หาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน - วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา - กำหนดแนวทางแก้ไขที่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง
4.	ลงมือแก้ไข	- ดำเนินการแก้ไขตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้
5.	ประเมินผล	- เก็บข้อมูลหลังการแก้ไข
6.	จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน และจัดตั้งการควบคุม	- นำวิธีการแก้ไขที่ได้ผลแล้วมาจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน - กำหนดวิธีการติดตามควบคุมมาตรฐาน
7.	กำหนดกิจกรรมปรับปรุงงานเรื่องต่อไป	- พิจารณาปัญหาที่ยังเหลืออยู่ในหน่วยงานมาปรับปรุง

ภาพประกอบ 7 7 ขั้นตอนในการปรับปรุงคุณภาพงาน

2.5 แนวคิดของคุณภาพสำหรับการบริการ (service quality)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้กล่าวถึงแนวความคิดของคุณภาพสำหรับการให้บริการของ Christopher H. Lovelock ไว้ว่า เภณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพการบริการโดยคำนึงถึงคุณลักษณะมี 10 ประการ ดังนี้

2.5.1 การเข้าถึงลูกค้า (Access) บริการที่ให้กับลูกค้าต้องอำนวยความสะดวกในด้านเวลาและสถานที่แก่ลูกค้า คือไม่ให้ลูกค้าต้องคอยนาน ท่าเลที่ตั้งเหมาะสมอันแสดงถึงความสามารถของการเข้าถึงลูกค้า

2.5.2 การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีการอธิบายอย่างถูกต้องโดยใช้ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจง่าย

2.5.3 ความสามารถ (Competence) บุคลากรที่ให้บริการต้องมีความชำนาญและมีความรู้ความสามารถในงาน

2.5.4 ความมีน้ำใจ (Courtesy) บุคลากรที่ให้บริการต้องมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่น่าเชื่อถือ มีความเป็นกันเอง มีวิจารณ์ญาณ

2.5.5 ความน่าเชื่อถือ (Cresibility) บริษัทและบุคลากรต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

2.5.6 ความไว้วางใจ (Reliability) บริการที่ให้ลูกค้าต้องสม่ำเสมอและถูกต้อง

2.5.7 การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) พนักงานต้องให้บริการและแก้ปัญหาแก่ลูกค้าอย่างรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ

2.5.8 ความปลอดภัย (Security) บริการที่ให้ต้องปราศจากอันตราย ความเสี่ยง ตลอดจนถึงปัญหาต่างๆ

2.5.9 การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก (Tangible) บริการที่ลูกค้าได้รับต้องทำให้ลูกค้าสามารถคาดคะเนถึงคุณภาพดังกล่าวได้

2.5.10 การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Understanding/Knowing Customer) พนักงานต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และให้ความสนใจตอบสนองความต้องการดังกล่าว

งานที่สำคัญของธุรกิจการให้บริการ มี 3 ประการ คือ

1. ความแตกต่างจากคู่แข่ง (Competitive Differentiation) คือ ผู้ประกอบการจะต้องพยายามหาวิธีการหรือแนวทางในการสร้างความแตกต่างในด้านบริการให้เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสามารถทำได้ในลักษณะต่างๆ เช่นการเสนอบริการในลักษณะที่มีแนวความคิดริเริ่มแตกต่างจากบริการของคู่แข่งทั่วไป (Innovation Features) และการให้บริการเสริมที่แตกต่าง

2. คุณภาพในการให้บริการ (Service Quality) คือการรักษาระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง เป็นสิ่งที่สำคัญสิ่งหนึ่งในการสร้างสิ่งที่แตกต่างของการให้บริการโดยเสนอคุณภาพของการให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ ลูกค้าจะพอใจถ้าเขาได้รับในสิ่งที่เขาต้องการ (Wanted) เมื่อเขามีความต้องการ (When) ณ สถานที่ที่เขาต้องการ (Where) ในรูปแบบที่เขาต้องการ (How) ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องพยายามรักษาคุณภาพของการให้บริการแก่ลูกค้า และการวิจัยทดสอบความพึงพอใจของลูกค้า เป็นแนวทางหนึ่งของบริษัทที่จะประเมินความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการที่ได้รับเพื่อนำไปปรับปรุงคุณภาพของการบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าสำหรับคุณภาพของงานบริการหลังการขายได้แก่การให้บริการตรวจแก้ และดูแลรักษาเลขหมายอย่างมีคุณภาพด้วยการให้บริการ ในความสะดวกในการติดต่อรับแจ้งโทรศัพท์ขัดข้อง มีการเข้าบริการตรวจแก้ด้วยความรวดเร็ว ผลของการตรวจแก้มีคุณภาพได้มาตรฐาน ช่างที่เข้าตรวจแก้มีอักษาศัพท์ดี รวมทั้งมีความรับผิดชอบในการบริการ เป็นต้น

3. ประสิทธิภาพในการให้บริการ (Productivities) ผู้ประกอบธุรกิจที่ให้บริการต้องพยายามหรือรักษาประสิทธิภาพการให้บริการให้อยู่ในระดับมาตรฐานโดยที่ยังรักษาคุณภาพของการให้บริการรวมทั้งระดับความพึงพอใจของลูกค้าไว้ด้วย ซึ่งการรักษาประสิทธิภาพ

ในการให้บริการประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เช่น การพัฒนาพนักงานที่ให้บริการมีประสิทธิภาพ ในการบริการสูงขึ้น รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการ และการพัฒนาระบบการบริการ ในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

2.6 แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ (Managerialism)

เป็นแนวความคิดของการบริหารสมัยใหม่ของภาคเอกชน (Business-like Approach) แนวคิดนี้เชื่อว่า วิธีการบริหารจัดการนั้นเหมือนกันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน จึงสนับสนุนให้มีการใช้วิธีการบริหารในภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐมากขึ้น แนวความคิดนี้จะเน้น อยู่ 3 เรื่องด้วยกัน (ศรีัญญา เจียงทิพากร, 2550) ได้แก่ ประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ (Effectiveness) คุณภาพ (Quality) และภาระรับผิดชอบ (Accountability)

2.6.1 คลื่นการเปลี่ยนแปลงสังคมโลก (ชาอุชัย อาจิณสมอาจารย์, 2550)

นับจากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน กระแสคลื่นการเปลี่ยนแปลงของโลกด้านการเมือง เศรษฐกิจ และ สังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง รวดเร็ว โดยเฉพาะในช่วงสามศตวรรษที่ผ่านมา จาก สังคมเกษตรเข้าสู่อุตสาหกรรมและเข้าสู่เทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลในปัจจุบัน

ยุคเกษตรกรรม สภาพเศรษฐกิจและสังคม เป็นสังคมแบบดั้งเดิม การผลิตด้านการเกษตร เพราะปลูกและเลี้ยงสัตว์ ฟังพาธรรมชาติ สังคมเรียบง่ายไม่ซับซ้อน เป็นยุคอดีตจนก่อนการปฏิวัติอุตสาหกรรม

ยุคอุตสาหกรรม มีการนำเครื่องจักรไอน้ำมาพัฒนาไปสู่เครื่องจักรกล มาใช้เป็นพลังการผลิตแทนแรงงานคนและสัตว์ ก่อให้พลังการผลิตจำนวนมาก (Mass Production) สภาพสังคมเปลี่ยนไปสู่การตลาดและการบริโภคนิยม ก้าวเข้าสู่ความทันสมัย สภาพสังคมซับซ้อน หลากหลายมากขึ้น เป็นยุคสามศตวรรษก่อนปัจจุบัน

ยุคเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาเชื่อมโยง ระบบโทรศัพท์ โทรสารติดต่อทั่วโลกไร้พรมแดน การติดต่อสื่อสารรวดเร็วเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ที่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย จนคนในสังคมปรับตัวไม่ทันกับคลื่นการเปลี่ยนแปลงสังคม โลก (Future Shock) เป็นยุคศตวรรษที่ผ่านมาถึงปัจจุบัน

ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของ เศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็วด้วยพลังแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ซึ่งส่งผลให้เกิด ปรากฏการณ์ โลกไร้พรมแดน เศรษฐกิจเสรี ธุรกิจข้ามชาติ หมู่บ้านโลก ปากฎการณ์ดังกล่าว นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร จากองค์กรขนาดใหญ่เป็นองค์กรขนาดเล็ก ลดขั้นตอน การทำงาน ลดเอกสารที่ใช้ ลดจำนวนบุคลากร มีการแข่งขันขององค์กรเพื่อตอบสนองความ ต้องการของลูกค้า

2.6.2 วิวัฒนาการทางการบริหาร การบริหารงานขององค์กรในอดีตจนถึงปัจจุบัน มีการปรับเปลี่ยนหลักทฤษฎีการบริหารมาตามลำดับ ดังนี้

2.6.2.1 ยุคก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ทฤษฎีทางการบริหารที่นำมาใช้ คือ ทฤษฎี Adam Smith จัดแบ่งโครงสร้างหน้าที่การแบ่งงานกันทำ และปรัชญา Big is Beautiful เมืองจักร และการผลิตขนาดใหญ่ ผู้ผลิตเป็นผู้กำหนดตลาดสินค้าและบริการ

2.6.2.3 ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทฤษฎีทางการบริหารที่นำมาใช้ คือ ทฤษฎี Kai Zen Demming Philosophy QC Circle ปรัชญาทางการบริหารมุ่งสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การควบคุมคุณภาพสินค้าและบริการ ตลอดจนการตรวจสอบทุกขั้นตอนการผลิต เพื่อนำไปสู่การแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน

2.6.2.4 ยุคหลังปี คศ.1980 ทฤษฎีการบริหารงานที่นำมาใช้ คือ Total Quality Management ISO 9000 Business Process Reengineering ปรัชญาการทำงานมุ่งไปสู่การสร้างสรรคประสิทธิภาพการทำงานทุกขั้นตอน การควบคุมคุณภาพสินค้าและบริการ ตามมาตรฐานที่กำหนด การผลิตที่ไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการรื้อปรับระบบการทำงานใหม่ของระบบธุรกิจเอกชน

2.6.3 แนวคิดการรื้อปรับระบบ (Reengineering) เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงานใหม่ที่ไม่สนใจการทำงานแบบเดิมที่ผ่านมาเพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง และก่อให้เกิดผลงานเพิ่มขึ้นกว่า 10 เท่า เพื่อเพิ่มผลผลิตลดเวลา ลดขั้นตอน ลดเอกสารและลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน ซึ่งระบบธุรกิจเอกชนนำมาใช้ปรับปรุงองค์กรในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา และเริ่มต้นนำมาใช้ในระบอบราชการ

ขั้นตอนการรื้อปรับระบบ

2.6.3.1 การคิดค้นทบทวนใหม่ (Rethink)

2.6.3.2 การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่(Redesign)

2.6.3.3 การเสริมเทคโนโลยี(Retool)

2.6.3.4 การฝึกรวมบุคคลากร(Retrain)

การนำแนวคิดการรื้อปรับระบบมาใช้ในระบอบราชการ เพื่อมุ่งปรับเปลี่ยนทัศนคติผู้ปฏิบัติงานใหม่ ปรับลดขั้นตอนการทำงานลงเสริมการทำงาน และปรับสภาพภูมิทัศน์ให้สวยงาม สะดวกในการทำงานซึ่งเป็นมิติใหม่ของการทำงานการให้บริการของหน่วยราชการ

2.6.4 ความแตกต่างระหว่างแนวคิด Reengineering กับ Automation

2.6.4.1 Reengineering เป็นการคิดค้นกระบวนการทำงานใหม่ทั้งระบบองค์กร และนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้กับกระบวนการทำงานใหม่ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันทันที ประสิทธิภาพสูง

2.6.4.2 Automation โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้กับกระบวนการทำงานเดิม ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การทำงานรวดเร็วมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.6.5 การบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลง (Management Of Change)

2.6.5.1 วิสัยทัศน์ (VISION) การบริหารงานในอนาคตจำเป็นต้องกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยพิจารณาจากสภาพที่เป็นจริง สถานการณ์ลูกค้าเพื่อมุ่งถึงเป้าหมายในอนาคต วิสัยทัศน์ ประกอบไปด้วย เป้าหมายในอนาคต สภาพที่เป็นจริง ลูกค้าหรือผู้รับบริการ สถานการณ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งปัจจุบันลูกค้าเป็นผู้กำหนดชะตากรรมขององค์กร การผลิตสินค้าและบริการ เปลี่ยนจากการผลิตจำนวนมากเป็นการผลิตตามความต้องการของลูกค้า ผู้บริโภค ลูกค้าจึงมีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กร การบริหารงานยุคใหม่จึงมุ่งสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Oriented)

2.6.5.2 พันธกิจ (MISSION) เป็นภารกิจ หรือแนวทางนำไปสู่วิสัยทัศน์ เป็นกิจกรรมหลักที่ทำให้วิสัยทัศน์บรรลุผล องค์ประกอบของพันธกิจ คือ ทำอะไร (What) เป้าหมายคือใคร ใครเป็นคนทำ (Who) ผู้รับผิดชอบคือใคร ทำอย่างไร (How) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น พันธกิจอาจกำหนดไว้หลายด้านเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ (เป้าหมายหลัก) ที่กำหนดไว้

2.6.5.2.1 ผลสัมฤทธิ์ (Result) การประเมินผลการทำงาน จะประเมินผลสัมฤทธิ์ โดยประเมินทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

2.6.5.2.2 ผลผลิต (Output) เป็นผลที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมจากโครงการ เป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการผลิตสินค้าและบริการ

2.6.5.2.3 ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นผลกระทบของโครงการ อาจเป็นผลด้านนามธรรมและส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการโดยตรง

2.6.6 การปรับกระบวนการทัศน์ในการทำงานใหม่ (Paradigm Shift)

2.6.6.1 การปรับกระบวนการทัศน์ในการทำงานใหม่ เป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิธีคิด วิธีทำงานของคนและหน่วยงานใหม่ เพื่อสร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน

2.6.6.2 การปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความเต็มใจในการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรี มองผู้มาติดต่อเป็นลูกค้าที่ต้องให้บริการด้วยความสะดวก รวดเร็ว ปรับทัศนคติการทำงานที่ปกป้องตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อมุ่งผลสำเร็จของงาน การปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงานใหม่ ของผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นการสร้างสรรค์การทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว มีความภูมิใจต่องานที่รับผิดชอบ ตลอดจนลูกค้าหรือประชาชนที่มาติดต่อเกิดความพอใจ ประทับใจในการให้บริการควรปรับเปลี่ยน วิธีคิด วิธีการทำงานใหม่ ดังนี้

2.6.6.2.1 มองประชาชนหรือผู้มาขอรับบริการ เป็นลูกค้า

2.6.6.2.2 เปลี่ยนการทำงานที่ยึดระเบียบปฏิบัติ กฎเกณฑ์ เครื่องครัด เป็นการทำงานที่ยืดหยุ่นมุ่งผลสำเร็จของงาน

2.6.6.2.3 ปรับลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ใช้เอกสาร ใช้เวลามาก ให้มีขั้นตอนน้อยลง ใช้เอกสารและเวลาน้อยลงเท่าที่ไม่ขัดต่อระเบียบ

2.6.6.2.4 การมอบอำนาจในการทำงาน (Delegation) ให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นผลทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว ลด ข้อจำกัดการทำงาน เพิ่มผลผลิตมากขึ้น การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพิ่มขวัญกำลังใจแก่ ผู้ปฏิบัติงาน

2.6.7 การจัดสำนักงาน จัดสภาพภูมิทัศน์ เป็นแนวความคิดจัดสถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้อื้ออำนวยต่อการทำงาน แนวความคิดในการจัด สำนักงานและจัดสภาพภูมิทัศน์ใหม่ ประกอบด้วย

2.6.7.1 สำนักงานไร้กระดาษ ลดการใช้เอกสาร มีระบบการจัดเก็บ เอกสารที่ทันสมัย

2.6.7.2 สถานที่ทำงานสะอาด สวยงาม มีบรรยากาศให้อื้ออำนวยต่อ การทำงาน

2.6.7.3 สร้างทีมงาน (Process Team) จัดสถานที่ทำงานให้อื้ออำนวยต่อ การทำงานเป็นทีม จัดโต๊ะทำงานหันหน้าเข้าหากันเป็นลักษณะการทำงานปรึกษาหารือ สถานที่ ประชุมสัมมนา

2.6.7.4 จัดระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Automation Work Flow) นำ ระบบสำนักงานอัตโนมัติมาใช้ มีระบบโทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ มาใช้ในการทำงาน เพื่อให้ทำงาน ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว

2.6.7.5 การจัดสำนักงานไร้กระดาษ (Paperless Office) แนวทางการ ดำเนินการสู่สำนักงานไร้กระดาษ เป็นการลดการใช้กระดาษ การจัดเก็บเอกสารและการทำลาย เอกสาร ซึ่งการดำเนินการสู่สำนักงานไร้กระดาษ มีดังนี้ ปรับปรุงระบบจัดเก็บและทำลาย เอกสาร ลดเอกสารได้ร้อยละ 40 โดยจำกัดพื้นที่จัดเก็บและทำลาย ระเบียบคำสั่ง ปิดประกาศ หรือแจ้งเวียนแทนการแจกจ่ายเอกสาร การใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บ ด้วยระบบจัดเก็บ เอกสาร Save in Diskettes Filing System

2.7 สรุป การศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 5 ด้าน ได้ดังนี้

2.7.1 ด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะทำงาน (2541) กล่าวว่า ความสามารถของบุคลากรที่ให้บริการ ต้องมีความชำนาญและมี

ความรู้ ความสามารถในการงาน ต้องมีความน่าเชื่อถือ คือ ต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

2.7.2 ด้านสวัสดิการและความก้าวหน้า Herzberg และเพื่อนร่วมงาน (1950) กล่าวว่า ปัจจัย เช่น ความก้าวหน้าและเจริญเติบโต สถานภาพ เงินเดือน และความมั่นคง เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ถูกพิจารณาโดยบุคคลหลายคนว่า เป็นสาเหตุสำคัญของความไม่มีประสิทธิภาพ การประเมินปัจจัยเหล่านั้นในทางที่ดี จะนำไปสู่ความพอใจในงานที่ทำ

2.7.3 ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน จีราวุธ พลมณี และสุวิทย์ ชีระศาสตร์ (2537) ได้สรุปไว้ข้อหนึ่งว่า มนุษย์สัมพันธ์และการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทั้งในการติดต่อกับบุคคลภายในและบุคคลภายนอกองค์การเป็นองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงาน

2.7.4 ด้านระบบการทำงาน พรรณวดี สุทธิภักดี กล่าวว่า ระบบการทำงาน เป็นกระบวนการควบคุมวิธีการทำงานไม่ใช่ควบคุมผลงานที่ทำ และไม่ใช้ปฏิบัติการเพื่อไล่ตามปัญหาที่เกิดขึ้นกับผลงาน แต่เป็นการให้ความใส่ใจต่อกรรมวิธีการทำงาน และทำการควบคุมให้อยู่ในมาตรฐานที่กำหนด พร้อมๆ กัน การปรับปรุงระบบและวิธีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

2.7.5 ด้านการส่งเสริมสนับสนุน สาโรช ไชยสมบัติ ได้กล่าวเกี่ยวกับความพึงพอใจในบริการ หรือความสามารถที่จะสร้างความพึงพอใจในการให้บริการได้ นั้น การส่งเสริม สนับสนุนจากผู้บริหาร ในด้านวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ มีความสำคัญและจำเป็นมาก ในการที่จะช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรอย่างยิ่งที่จะศึกษาถึงปัจจัยและอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ปฏิบัติงาน และผู้มาใช้บริการ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

สุภาวดี ทองจันทร์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ของสำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ โดยมีแนวคิดของตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไว้ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจของลูกค้าด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กรด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร จากนั้นเป็นขั้นตอนของการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแต่ละด้าน ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย โดยมีภารกิจ คือ การปฏิบัติงานด้านโทรคมนาคมของการสื่อสารแห่งประเทศไทยให้เป็นไปด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาระบบการสื่อสาร มีการให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้องและประทับใจแก่ประชาชน

อีกทั้งต้องเพิ่มความสามารถในการทำกำไรไปพร้อมๆกับการพัฒนาทั้งทางด้านเทคโนโลยี สถานที่ และบุคลากร ปรากฏผลดังนี้

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านความพึงพอใจของลูกค้า คือ แบบ แสดงความคิดเห็นของลูกค้า เฟอร์เซนต์การใช้บริการหลังการขาย เฟอร์เซนต์การเพิ่มขึ้นของ ลูกค้า ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ เฟอร์เซนต์การทำงานผิดพลาดของพนักงาน แบบทดสอบความรู้ของพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินโครงการหรือแผนปฏิบัติงาน ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร คือ จำนวนภารกิจที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ จำนวนเทคโนโลยี การสื่อสารใหม่ๆ ที่ให้บริการแก่ลูกค้า ประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน คือ เฟอร์เซนต์การเจริญเติบโตของยอดขาย เฟอร์เซนต์การเพิ่มขึ้นของรายได้ ความสามารถในการทำกำไร

ประพันธ์ สีนวล (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมิน ประสิทธิภาพโครงการรณรงค์เพื่อการประหยัดพลังงาน ผลการศึกษาพบว่าโดยภาพรวมแล้ว ประชาชนกลุ่มที่ศึกษาได้รับทราบว่า มีการรณรงค์โฆษณาประชาสัมพันธ์เกือบทั้งหมดโดย กลุ่มเป้าหมายที่มีอาชีพรับราชการพนักงานรัฐวิสาหกิจ มีการรับทราบมากที่สุด และโครงการนี้ ได้ผลมากที่สุดกับหน่วยงานราชการ องค์กรเพราะหลังจากที่ได้มีการรณรงค์ขึ้น การใช้พลังงาน ก็ลดลงตามลำดับ ในขณะที่กลุ่มผู้ใช้พลังงานประเภทที่อยู่อาศัยครัวเรือน ยังไม่มีประสิทธิผลเท่าใดนัก นอกจากนี้ยังพบว่า สื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดีที่สุดคือ โทรทัศน์ รองลงมาคือ วิทยุและหนังสือพิมพ์

วิไลวรรณ วรรณโชติผาเวช (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ ความถนัดทางช่างกับประสิทธิภาพในการทำงาน ของช่างในศูนย์บริการรถยนต์ ผลการวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของช่าง ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของช่าง และ ความฉลาดทางอารมณ์ของช่าง และ ความถนัดทางช่าง ที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าช่างที่มีความฉลาดทางอารมณ์ แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน และช่างที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ของหัวหน้าช่างที่มีความฉลาดทางอารมณ์ปกติ จะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าช่างที่อยู่ ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าช่างที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำกว่าปกติ

รัตติกาล ทิพยมหิงษ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การใช้ตัวชี้วัด ประสิทธิภาพของงานในการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนจากการศึกษา พบว่า สำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนสามารถกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานตาม วัตถุประสงค์การดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัด ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 การให้บริการด้านการรับ – จ่ายเงินให้กลุ่มเป้าหมาย เป็นไปด้วยความรวดเร็ว เป็นปัจจุบันและมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดคือ ระยะเวลาโดยเฉลี่ย ในช่วงระยะเวลาปกติ การตรวจอนุมัติฎีกาทั่วไป รวมทั้งการรับเงินตามใบนำส่งไม่เกิน 1 วันทำการนับจากวันรับเอกสาร ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

วัตถุประสงค์ที่ 2 การบริหารเงินคงคลังให้เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการภายในเขตท้องที่รับผิดชอบ ตัวชี้วัดคือ เงินคงคลังโดยเฉลี่ยในเดือนปกติเปรียบเทียบกับวงเงินเก็บรักษา โดยมีเงินคงคลังโดยเฉลี่ยในเดือนปกติมากกว่าวงเงินเก็บรักษา ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุงและพอใช้

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำมาใช้ในการจัดทำบัญชี และรายงานการเงินของแผ่นดิน (ส่วนภูมิภาค) ที่ถูกต้อง ตัวชี้วัดคือ ระยะเวลาในการจัดส่งงบการเงินของแผ่นดิน (ส่วนภูมิภาค) ให้คลังเขต ตามเวลาที่กำหนดภายใน 3 วันทำการของเดือนถัดไปโดยสามารถส่งงบการเงินของแผ่นดิน (ส่วนภูมิภาค) ให้คลังเขตได้ภายใน 1 วันทำการ ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก

วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อให้มีระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดคือระยะเวลาในการจัดส่งงบการเงินชุดส่วนราชการให้คลังเขต ตามเวลาที่กำหนดภายใน 4 วันทำการของเดือนถัดไป โดยสามารถส่งงบการเงินชุดส่วนราชการให้คลังเขตได้ภายในเวลามากกว่า 4 วันทำการ จำนวน 4 เดือน ภายในระยะเวลา 4 วันทำการ และภายใน 1 วันทำการจำนวน 1 เดือน ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุง ปกติ และดีมาก

วัตถุประสงค์ที่ 5 เพื่อให้การปฏิบัติงานในฐานะผู้แทนกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นไปตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ตัวชี้วัดคือ รายงานตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ มีความถูกต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 โดยได้คะแนนจากการดำเนินงานของ กบข. มากกว่าร้อยละ 90 จำนวน 4 เดือนและน้อยกว่าร้อยละ 90 จำนวน 2 เดือน ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับปรับปรุงและดีมาก

วัตถุประสงค์ที่ 6 เพื่อให้มีการควบคุมดูแลการเรียกเก็บเงินตามเช็ค ผลประโยชน์อย่างเคร่งครัด ตัวชี้วัดคือ รายงานผลการตรวจสอบของสำนักงานคลังเขตถูกต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยได้คะแนนจากการดำเนินทุกเดือนมากกว่าร้อยละ 80 ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก

วัตถุประสงค์ที่ 7 เพื่อเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามนโยบายของกรม ตัวชี้วัดคือรายงานผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามร้อยละที่กรมบัญชีกลางกำหนด โดยมีผลการเบิกจ่ายสูงกว่าร้อยละที่กรมบัญชีกลางกำหนด ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก

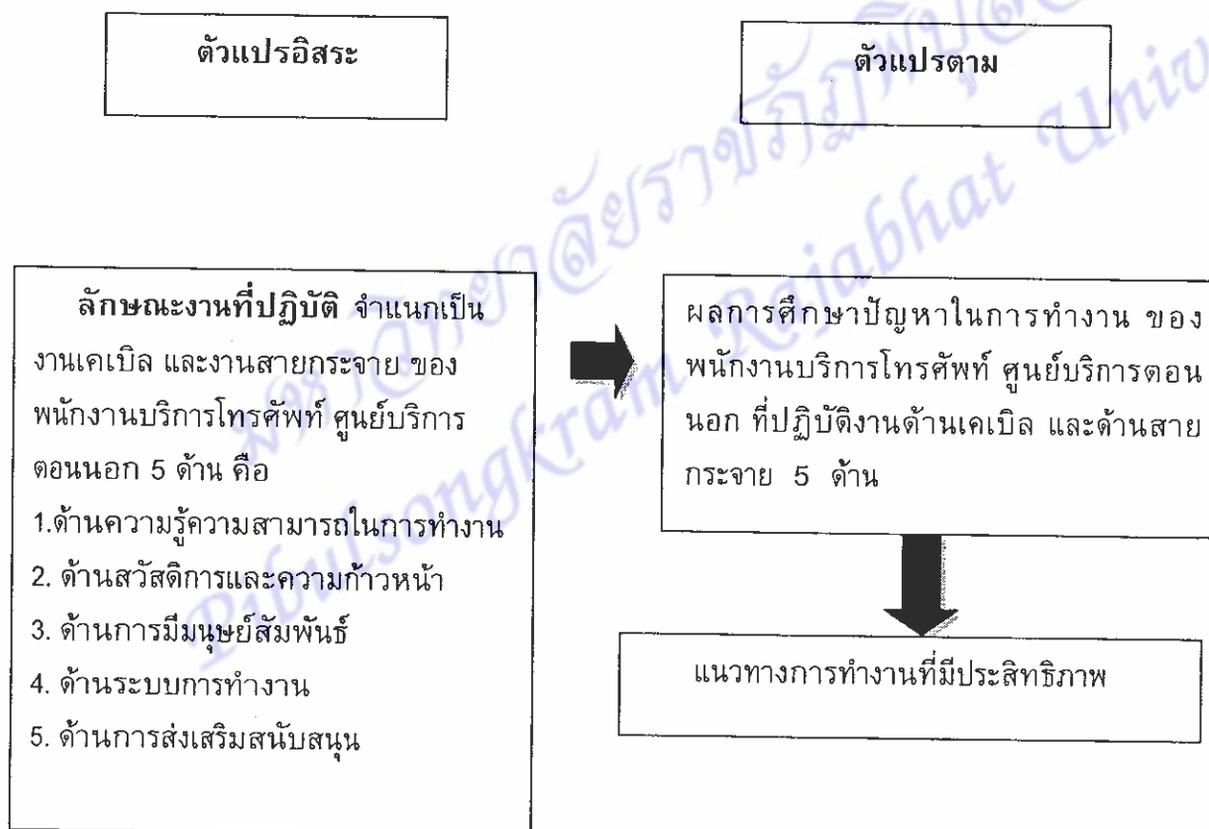
3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Hunter Schmidt and Judiesch (1990) ได้ศึกษาพบว่า ในงานที่มีความซับซ้อนของงานระดับกลาง (Medium Complex jobs) เช่น พนักงานขาย เสมียน และช่างเครื่อง หรือผู้ที่ทำงานโดยไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดอะไรมากมายนั้น พบว่า ผู้ที่ทำงานได้เก่ง (Top performer) ทำงานได้มีประสิทธิภาพดีกว่าผู้ที่ทำงานไม่เก่ง (Bottom performer) และผู้ที่ทำงานได้เก่งจะทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่ทำงานได้กลาง ๆ (Average performer) สำหรับงานที่มีความซับซ้อนของงานสูง (most complex jobs) ผู้ที่ทำงานได้เก่งจะทำงานได้มีประสิทธิภาพได้มากกว่าผู้ที่ทำงานได้กลาง ๆ และจากงานวิจัยของ Goleman (1998) ที่ทำการวิจัยใน 200 บริษัทและองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกได้กล่าวว่า ศักยภาพที่แตกต่างกันระหว่าง ผู้ที่ทำงานได้เก่งกับผู้ที่ทำงานได้กลาง ๆ และผู้ที่ทำงานไม่เก่ง นั้น มีผลเนื่องมาจากทักษะทางประสบการณ์หรือทางเทคนิค (technical skill) และความสามารถในการรู้การคิด (Cognitive ability) คิดเป็นสัดส่วนประมาณ 1 ใน 3 ในขณะที่อีก 2 ใน 3 มีผลเนื่องมาจากความสามารถทางอารมณ์ (Emotional competencies) แต่สำหรับในตำแหน่งระดับหัวหน้าชั้นสูง (Top leadership position) มากกว่า 4 ใน 5 มีผลมาจากความสามารถทางอารมณ์

Cherniss (1998) เป็นผู้รวบรวมข้อมูลแห่ง Rutgers University ได้ศึกษา งานวิจัยกรณีศึกษาของความฉลาดทางอารมณ์ในธุรกิจ (the business case for emotional intelligence) ซึ่งดำเนินการโดย Consortium for research on emotional intelligence in organizations ได้รับข้อมูลนี้จาก Richard Handley and Reuven Bar-On ได้รายงานว่าการคัดเลือกเจ้าหน้าที่คัดสรรบุคคล (recruiter) ของแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพอากาศ (the Air Force's frontline HR personnel) และพบว่า เจ้าหน้าที่คัดสรรบุคคลที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดได้คะแนน EQ สูงอย่างมีนัยสำคัญโดย EQ ที่กล่าวมานี้คือ Assertiveness, Empathy, Happiness, Emotional self Awareness ทางกองทัพยังพบอีกว่าการใช้ EQ ในการคัดเลือก เช่นนี้ทำให้กองทัพสามารถเพิ่มความสามารถในการทำนายความสำเร็จของเจ้าหน้าที่คัดสรรบุคคลได้ถึง 3 เท่า และยังทำให้กองทัพประหยัดได้ถึง 3 ล้านเหรียญสหรัฐต่อปี ซึ่งรายรับจากการประหยัดนี้ได้อ้างอิงอยู่ใน the Government Accounting office (GAO) submitting a report to Congress จากรายงานนี้เองทำให้ฝ่ายเลขานุการของกองทัพสั่งให้ทุกสาขาของกองกำลังทางอากาศปรับกระบวนการในการคัดสรร และคัดเลือกบุคลากรเสียใหม่ โดยคำสั่งนี้ GAO ได้รายงานไว้ใน "Military Recruiting : The Department of Defense Could Improve Its Recruiter Selection and Incentive Systems"

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษา ลुकค้าและคุณภาพของการบริการ คือเครื่องหมายแสดงถึงความมีทักษะและคุณภาพของบริษัทที่ข้อยอดบริษัทต้องยอมรับว่า “ลูกค้าคือเจ้านาย” เพราะหากปราศจากลูกค้าก็จะมีงาน เงินเดือนหรือโบนัส ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัญหาในการทำงานของพนักงานบริการโทรศัพท์ ศูนย์บริการตอนนอก ฝ่ายขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 3.2 เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 8 กรอบแนวคิดในการวิจัย