

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขาย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ พอสรุปได้ 2 ประเด็นดังนี้

#### 2.1 แนวคิด และทฤษฎีในการวิจัย

#### 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิด และทฤษฎีในการวิจัย

**ชัยญา ผลอนันต์ (2546)** ผลด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์กร ผลด้านทรัพยากรบุคคล และผู้ส่งมอบซึ่งเกี่ยวข้องกับตัววัดและดัชนีชี้วัดด้านประสิทธิภาพ เช่น รอบเวลา ผลผลิตภาพ ผลด้านการปฏิบัติการอาจวัดได้ในระดับหน่วยงาน

**พยอม วงศ์สารศรี (2530)** ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง การนำปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัวการคาดหวัง การใช้เครื่องล้อ และการลงโทษ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือเงื่อนไขที่ต้องการ

**Atkinson (อ้างใน ,ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ :2547)** ที่ได้อธิบายแรงจูงใจที่จะบรรลุความสำเร็จ ที่จะเกิดแรงจูงใจในใฝ่สัมฤทธิ์ และเห็นคุณค่าของความสำเร็จ นอกจากนี้เสนอแนะว่าการมีโอกาสของความสำเร็จ ถ้างานที่ไม่ยากหรือง่ายเกินไป บุคคลจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มาก โดยการกำหนดเป้าหมายการขายจึงไม่ควรสูงจนเกิดความยากจนเกินไป

**บุตรี จารุโรจน์ และคณะ(2549)** การจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยา เริ่มต้นจากมนุษย์ต้องการ ซึ่งความต้องการดังกล่าวจะเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจ และแรงจูงใจจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลทำให้มนุษย์ได้รางวัล และผลของรางวัลทำให้มนุษย์พึงพอใจ (สนองความต้องการ) เช่น เมื่อรู้สึกหิว (ความต้องการของมนุษย์ ความหิวจะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันการจูงใจแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ภายใน (แรงจูงใจ) ให้ออกไปหาอาหาร( พฤติกรรม) มีผลทำให้ได้อาหารมา (รางวัล) และท้ายสุดทำให้รู้สึกอิ่ม (การตอบสนองความพึงพอใจหรือความต้องการ ) ประเภทของรางวัล แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) คือ ความพึงพอใจจากการที่ผู้อื่นเป็นผู้ให้รางวัลการตอบแทนจากการทำงาน และรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) คือ ความพึงพอใจจากผลงานของตนเอง เช่น เมื่อทำงานเสร็จสิ้นแล้วรู้สึกภูมิใจในผลงาน หรือรู้สึกถึงความประสบความสำเร็จของตน นอกจากนี้ได้เสนอความสำคัญของการจูงใจเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน คือ ทำให้พนักงานต้องการทำงานใน

องค์กร ทำให้พนักงานมีความจงรักภักดี พนักงานรักษาระเบียบวินัย การทำงานที่มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และทำให้พนักงานทุ่มเทให้กับองค์กรมากขึ้น

นอกจากนี้ได้เสนอ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ของเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ การจูงใจที่สามารถตรวจสอบได้ ขนาดของกลุ่ม บทบาท มาตรฐาน เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์หรือรูปแบบพฤติกรรมที่สมาชิกยอมรับและปฏิบัติตาม การอยู่ร่วมกัน แนวคิดของกลุ่ม หรือ Groupthink แสดงให้เห็นการรวมตัวอย่างเหนียวแน่นจนไม่มีใครมาทำลายได้ เมื่อลงความเห็นเดียวกัน จะไม่ยอมรับความคิดที่ขัดแย้งกัน และกดดันสมาชิกที่ไม่เห็นด้วย เพื่อให้ สมาชิกเชื่อมั่นในความผูกพันและจงรักภักดีต่อกลุ่ม การตัดสินใจที่ดีควรมีความกดดันระดับปานกลาง เพื่อให้การตัดสินใจมีการทบทวน หากพิจารณาความยึดเหนี่ยวที่เหนียวแน่นทำให้ทางเลือกการ ตัดสินใจมีน้อย ไม่มีการคิดทบทวน

**เนตรพัฒนา ยาวีราช(2548)** ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) คือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน อันเป็นผลมาจากการได้รับสิ่งที่ดีจากการทำงาน และความเหมาะสมพอดีระหว่างบุคคล และองค์กรในด้านสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) งานที่ทำ (Work itself) โอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น (Promotion Opportunities) การมีหัวหน้าที่ดี (Supervision) มีเพื่อนร่วมงานที่ดี (Co-workers) สภาพการทำงาน (Working Conditions) มีความมั่นคงในงาน (Job Security)

และเสนอ การจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Monetary incentives) หมายถึง การจูงใจโดยให้เงินหรือค่าตอบแทนที่จัดหาให้แก่พนักงานในการกระตุ้นให้พนักงานมีผลการทำงานเพิ่มขึ้น โดยเสนอเงินตอบแทนเพื่อผลการทำงานที่ดีขึ้น

การจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non Monetary incentives) หมายถึง การจูงใจพนักงาน โดยไม่ใช่เงินแต่ในการจูงใจในรูปแบบอื่นที่ทำให้พนักงานพึงพอใจได้เช่น การใช้นโยบายส่งเสริมพนักงานให้ก้าวหน้า นโยบายการจ้างงานที่ดี การฝึกอบรมพนักงานให้มีความสามารถมากขึ้นเป็นลำดับ

นอกจากนี้ได้เสนอความสำเร็จในการวางแผนกำหนดสิ่งจูงใจให้แก่พนักงาน ขึ้นอยู่กับบรรยากาศในองค์กรที่ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของผู้บริหาร พนักงานมองเห็นว่า สิ่งจูงใจเหล่านี้ได้รับความเสมอภาคกันทุกคน และสัมพันธ์กับผลการทำงาน การให้โบนัสแก่พนักงานเป็นสิ่งกระตุ้นอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดระยะเวลาการทำงาน of พนักงาน การให้สิทธิพิเศษในการซื้อหุ้นของบริษัททำให้พนักงานมีข้อผูกพันในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งการให้ส่วนแบ่งผลกำไรแก่พนักงานล้วนแต่เป็นการจูงใจ เพื่อให้ผลงานที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณารูปแบบการจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลการทำงานของพนักงาน

**Peter Drucker (อ้างใน บุตรี จารุโรจน์และคณะ:2549)** กล่าวได้ว่า ในอนาคต โครงสร้างองค์การจะไม่เพียงแต่มีลักษณะแบบราบมากขึ้น และขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสารเท่านั้น แต่จะขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีม

**Murray (อ้างใน,ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์:2547)** สรุปความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคน โดยปัจจัยความสำเร็จเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นความต้องการของบุคคลที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

**เฮอรัลด์เบิร์ก (Herzberg's Two Factor theory) (อ้างใน ,เนตรพัฒนา ยาวีราช: 2548)** ทฤษฎีสองปัจจัยตามแนวคิดของ เฟรดเดอริก เฮอรัลด์เบิร์ก หมายถึง ความรู้สึกรักของพนักงานที่มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึงพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ทำงานได้ดีขึ้นเช่น การเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทน แต่ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานที่ดีได้ หากแต่การกระตุ้นให้เกิดการจูงใจในนั้นเกิดจากตัวงาน ทำให้จูงใจโดยใช้ปัจจัยที่สอง คือปัจจัยจูงใจ หรือMotivating Factors หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทำงานของพนักงาน และทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยมอบหมายงานที่มีความสำคัญเพิ่มเนื้อหาของงาน Job Enrichment ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานและสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้เป็นอย่างดี

**Herzberg ( อ้างใน ,วิรัช วิรัชวิภาวรรณ:2544)** เป็นนักจิตวิทยาที่ได้ศึกษาค้นคว้าในเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ได้จำแนกปัจจัยที่เป็นเนื้อหา เรียกว่าเป็นสิ่งที่ทำให้พอใจหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ (Motivators Factors) และปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบเรียกว่า เป็นสิ่งที่ทำให้ไม่พอใจหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene หรือ Maintenance Factors) เขาได้อธิบายโครงสร้างความต้องการของมนุษย์มี 2 ด้าน ด้านหนึ่งเป็นความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความไม่พอใจ และอีกด้านหนึ่งเป็นความต้องการที่จะมีความเจริญในชีวิตส่วนบุคคล อันจะมีผลต่อวัตถุประสงค์ของธุรกิจเป็นส่วนรวม องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายและการบริหารขององค์การ (Company Policy and administration)การควบคุมบังคับบัญชา(Supervision technical) สภาพการทำงาน (Working Conditions)ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) เงินเดือน (Salary) สถานภาพ (Status) ความมั่นคงในงาน (Job Security) ชีวิตส่วนตัว (Factors in personal life ) องค์ประกอบ เหล่านี้เพียงแต่ทำให้บุคคลพอที่จะทำงานได้เท่านั้น แต่ถ้าหากว่าไม่มีหรือไม่สอดคล้องกับบุคคลในหน่วยงานจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายนอกตัวบุคคล และองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจ จะเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนรักงานหรือชอบงาน เรียกว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ ประกอบด้วยความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)การได้รับการยอมรับ (Recognition) ลักษณะของงานที่ทำ (Work-itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement and Development of skill) และการมีโอกาสเจริญเติบโต

ในหน้าที่การงาน (Possibility of Advancement ) องค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลในองค์การบังเกิดความพอใจและเพิ่มแรงจูงใจให้มากขึ้น

**Taylor (Frederick W.Taylor อ้างใน, ยงยุทธ :2544)**เสนอหลักการบริหารแบบกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งเรื่องการกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานกับความสามารถในการทำงาน การจ่ายผลตอบแทน เทคนิควิธีการแก้ปัญหาจากการทำงาน การให้โบนัสกับผู้ปฏิบัติงาน

**Abraham (อ้างในสมยศ นาวิกาน:2540)** หรือทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ ตามแนวคิดของมาส โลว์กล่าวถึงมนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลา และไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต้องเป็นความต้องการ ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ เมื่อความต้องการในลำดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในลำดับสูงขึ้นลำดับต่อไปก็จะตามมา มาสโลว์สรุปลักษณะของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจจะเป็นไปตามลำดับความต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความต้องการนี้ คือ Hierarchy of Needs ได้แก่ ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological Needs ) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับที่จะทำให้ชีวิตรอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค การพักผ่อน และสิ่งจำเป็นอื่น ๆ ที่ทำให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการพื้นฐานที่มนุษย์จะถูกจูงใจให้ทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อที่จะให้ได้สิ่งที่จำเป็นเหล่านี้ มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปก็ต่อเมื่อ ความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety & Security Needs ) หมายถึงการให้ความแน่นอนมั่นคงของงาน เพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงิน มีบ้านหนึ่งบ้านอายุ ความต้องการทางสังคม เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อ พฤติกรรมของบุคคล การได้รับการยอมรับ และความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การได้รับการยกย่องสรรเสริญจากบุคคลอื่น และความต้องการทางสถานภาพ และความต้องการความสมหวังของชีวิต เป็นความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของบุคคลนั้น ๆ และจะขึ้นกับขีดความสามารถของบุคคลนั้น

**เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Barnard :1986)** ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานว่าประกอบด้วย 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ( Material Inducements ) ได้แก่ เงิน สิ่งของที่ตอบแทนที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในรูปของวัตถุ 2) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Personal Non -material opportunities ) หมายถึง โอกาสที่จะมีชื่อเสียงได้รับเกียรติยศได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัวหรือโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งงานที่ดี 3) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) ได้แก่ สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสภาพที่ทำงาน 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions ) หมายถึง การที่หน่วยงานสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจ ที่ได้แสดงฝีมือความรู้สึกรักพอใจที่ได้

ทำงานอย่างเต็มที่ 5) ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์  
 ฉันทมิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่อง ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 6) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน  
 (Adaption of Condition to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึง การปรับวิธีการทำงานให้  
 สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละบุคคล โอกาสที่จะมีส่วน  
 ร่วมงานอย่างกว้างขวาง (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้  
 บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้นช่วยให้บุคลากรมี  
 ความรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่สำคัญของหน่วยงาน สภาพของการอยู่ร่วมกันฉันทมิตร (The Condition of  
 Communion) หมายถึง ความพอใจของบุคลากรที่อยู่ร่วมกันฉันทมิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนธิ  
 สนมกลมเกลียว ร่วมมือกันอย่างดีในด้านการทำงาน

**Mc Clelland (อ้างใน, อัญชิต สุวรรณโรจน์:2539)** ได้เสนอแนะว่า

บุคคลมีความต้องการพื้นฐานหรือแรงขับที่สำคัญคือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (need for  
 achievement) คนที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูง คือคนที่ใช้เวลาในการคิดว่าเขาจะ  
 ปรับปรุงงานแก้ไขปัญหา ชอบงานท้าทายความสามารถ และเป็นคนที่มีความพอใจอย่างยิ่งในการ  
 พยายามที่จะทำงานให้ได้ดี จากการศึกษางานวิจัยของ แมค คลีแลนด์ พบว่าความต้องการที่ประสบ  
 ความสำเร็จมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างสูงกับการทำงานที่มีผลในระดับสูง (high levels of job  
 performance) แสดงให้เห็นว่า เงินมิได้ผลมากนักต่อบุคคลที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง เขาพบว่าคนที่  
 ต้องการประสบความสำเร็จสูง (high levels of job performance) เขาจะทำดีไม่ว่าจะมีเงินเป็นสิ่งเร้า  
 หรือไม่ ตรงกันข้ามคนที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ต่ำจะทำงานไม่ดีถ้าเงินไม่ดี แต่มิได้สรุปว่าเงิน ไม่  
 สำคัญสำหรับคนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จสูง เพราะเงินเป็นตัวบ่งความสำเร็จและการ  
 ยอมรับจากผู้อื่น

**Skinner (อ้างถึงใน วิรัช วิรัชวิภาวรรณ:2544)** มีความเห็นว่า สภาพแวดล้อมในการ  
 ทำงานและคำชมเชยสำหรับงานที่ทำได้สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้ แนวความคิดหลักของ สกินเนอร์  
 มีว่าสภาพแวดล้อมภายนอกตัวเราโดยส่วนรวม กำหนดพฤติกรรมที่เราแสดงออกอย่างแน่ชัด ไม่ใช่  
 ความต้องการ ความอยากได้ สกินเนอร์ มีความเห็นว่า การเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcer)  
 คือ รางวัลหรือสิ่งเร้า (Stimulus) ที่เสริมสร้างแนวโน้มให้เกิดการตอบสนองที่ต้องการ ซึ่งจะมีผลในเชิง  
 บวก (Positive Consequence) สำหรับผู้จัดการหรือผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการหรือลูกจ้าง และมีแนวโน้ม  
 ที่จะเกิดขึ้นอีกเรื่อย ๆ ส่วนการตอบสนองที่นำไปสู่ผลในเชิงลบ (Negative Consequences) จะมี  
 แนวโน้มที่จะหยุดไป

ดังนั้น ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องเลือกสรรส่งเสริมแรง  
 (reinforcement) ที่มีพลังแรงซึ่งสามารถที่จะก่อตั้ง ส่งเสริมและคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ต้องการ ทั้งนี้อาจ  
 เป็นการให้งานที่น่าสนใจ การให้เงินเดือนที่น่ายุติธรรม การเลื่อนระดับและตำแหน่ง การมีส่วนร่วมใน  
 การตัดสินใจและส่งเสริมแรงอื่น ๆ เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งผลที่ต้องการ

**Mcgregor ( อังอิงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์:2547)**  ทฤษฎี X แนวคิดนี้เสนอถึงกระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรคือ จูงใจคน โดยการให้ความยอมรับนับถือ ควบคุมปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร หากไม่มีกระบวนการแทรกแซงจากฝ่ายจัดการดังกล่าวนี้ คนจะอยู่เฉย จึงต้องทำเกี่ยวกับการชักชวนให้คนทำงานด้วยระบบการให้รางวัล การลงโทษ และการควบคุม เพราะการจัดการเป็นการจัดให้มีการปฏิบัติงาน โดยอาศัยบุคลากรเป็นหลัก ทฤษฎีวาย (Theory Y) เป็นแนวความคิดที่นิยมใช้ในปัจจุบันเป็นที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ สมมติฐานของทฤษฎีนี้ คือ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเชื่อว่าความพยายามของมนุษย์ทางกายและทางใจ ในการทำงานเป็นไปตามธรรมชาติ การควบคุมและบังคับ มิได้ การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์กร คนย่อมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเองจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เขายอมรับ การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม คนจะยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ เมื่อเขาได้รับผลสำเร็จจากการทำงาน การที่คนได้รับการสนองความต้องการที่สนใจตัวเอง จะทำให้เขาเกิดความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรจะมีอยู่ในตัวบุคคลด้วยกัน ทฤษฎีนี้เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักขีดความสามารถของตน ผู้บริหารจะมีความรู้สึกรู้สีกในด้านดีต่อคนงาน ฝ่ายบริหารควรสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกขององค์กรมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

**วรูม (Vroom:1984)**  พบว่า บุคคลจะกระทำการใดก็จะขึ้นกับตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ผลตอบแทนได้แก่ ผลตอบแทนที่จะได้รับเหมาะสมกับบทบาทที่เขาครอบครองอยู่เพียงใด ความพอใจหรือไม่พอใจต่อผลที่จะได้รับ เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น เชื่อว่าต้องได้รับผลอันนั้น โอกาสได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวัง ความพอใจเหล่านี้จะเพิ่มขึ้น หากได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้นและจะลดลงหากได้รับผลตอบแทนลดลง แต่หากบุคคลใดไม่สนใจต่อผลตอบแทน ความสัมพันธ์นี้จะหายไป และถ้าบุคคลไม่พอใจต่อผลตอบแทนความสัมพันธ์นี้จะหายไป ในทางตรงกันข้าม

**Dessler ( อังอิงใน ,นพพล มโนวิบูลย์:2548 )** ให้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า คือ ปัจจัยด้านตัวบุคคลได้แก่ อายุ และระดับการศึกษา ปัจจัยด้านสภาพการณ์ได้แก่ ลักษณะของงาน แบบของผู้นำ ระบบการให้ค่าตอบแทน นโยบายของหน่วยงาน และกลุ่มผู้ร่วมงานรวมถึงผู้บริหารกับการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

**แอ็คแมน และโอลด์แมน (อังอิง ,พยอม วงศ์สารศรี:2530)**  ได้รวบรวมคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สามารถสร้างสถานการณ์ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ มีความพึงพอใจและทำงานได้ดีขึ้น โดยเชื่อว่า บุคคลจะตั้งใจทำงานหนักเมื่อเขาได้รับผลตอบแทนจากงานที่ทำ และเมื่อเขารู้ว่างานที่เขาทำเป็นงานที่พึงพอใจสถานภาพทางจิตวิทยาสำคัญ 3 ประการคือ การที่รู้ว่างานของตนมีคุณภาพตามมาตรฐาน การมีประสบการณ์ด้านความรับผิดชอบต่อผลงานที่ทำ การที่บุคคลได้รับมอบหมายความ

รับผิดชอบให้สามารถควบคุมงานและกำหนดผลที่ผลิตขึ้น เป็นการสร้างให้ทำงานอย่างมีพินิจพิจารณา และประการสุดท้ายคือ มีประสบการณ์ด้านความสำคัญของงาน คือ การที่บุคคลเกิดความรูสึกว่างานที่ทำนั้นมีความสำคัญและเป็นงานที่จำเป็นอย่างยิ่ง ส่งผลให้บุคคลพึงพอใจงานและมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น และการที่พนักงานขายต้องการทำงานออกพื้นที่ การทำงานที่ต้องอาศัยการติดต่อกับบุคคลหลายฝ่าย และต้องรับผิดชอบในฐานะเป็นคนกลางระหว่างองค์กรกับลูกค้า บางครั้งมีการมอบหน้าที่อื่น ๆ เพิ่ม พนักงานขายที่มีความรับผิดชอบสูงจึงทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ด้วยดี

**दनัย เทียนพุด(2537)** เสนอ กลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาพนักงานแต่ละคนให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยสอดคล้องกับประสบการณ์ ทักษะ และความรู้ความสามารถของพนักงานผู้นั้น โดยกลยุทธ์การวางแผนคือ พิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของพนักงานว่ามีจุดเด่น จุดด้อยอย่างไร ในกรณีมีข้อบกพร่องจะมีแนวทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องพนักงานขายอย่างไร เพื่อประเมินความสามารถก้าวหน้าในงาน ว่าพร้อมจะไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ในกรณีที่พร้อมต้องสำรวจว่าพนักงานผู้นั้นมีความรู้ ชำนาญและความสามารถด้านไหน แล้วพิจารณาสายทางก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้ การวางแผนพัฒนาผู้นั้นให้พร้อมจะปฏิบัติงานตามแผนต่อไป มีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การแนะนำ สอนงาน การร่วมในคณะทำงาน (Working Group) และเสนอ ความก้าวหน้าในอาชีพต้องขึ้นกับความพยายามและความสามารถของพนักงานแต่ละคน ตลอดจนเงื่อนไขหลักเกณฑ์พิจารณาเลื่อนเปลี่ยน ตำแหน่งแต่ละองค์กรเป็นสำคัญ

**ฝ่ายบุคคลเซลล์ (อ๋างใน, ดนัย เทียนพุด:2537)** ตามการวางแผนกำลังคนในการพัฒนาบุคลากรของเซลล์ พัฒนาโอกาสความก้าวหน้าที่นอกจากจะขึ้นกับประสบการณ์ความสามารถแต่ละคนแล้ว ยังขึ้นกับการเข้ารับการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับโอกาสก้าวหน้า และจังหวะเดินของตำแหน่งงานที่แต่ละคนกำลังจะเป็นไปตามลำดับขั้นจนเกษียณอายุ

**วิฑูรย์ สิมะโชค (2537)** ได้กล่าวถึงวิธีและกิจกรรมหลายประการที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งสรุปได้คือ ความมั่นคงปลอดภัยและความสะดวกสบาย บุคคลทุกคนในองค์กรต้องการมาตรฐานการครองชีพที่ดี มีความมั่นคงปลอดภัย มีความสะดวกสบายพอสมควร ต้องการปัจจัยสี่ ไม่ต้องวิตกกังวลในเรื่องการเงิน การมีสภาพเป็นพนักงานถาวร การให้คำรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย และการมีประกันสุขภาพ สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้คนทำงานด้วยความสุข มีความพอใจในงาน นอกจากนี้ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจด้าน สภาพการทำงานที่ชื่นชมยินดี ความรู้สึกความเป็นเจ้าของ การปฏิบัติต่อกันอย่างเที่ยงธรรม ความรู้สึกสำเร็จผล ความรู้สึกว่ามี ความสำคัญได้รับการยอมรับตระหนักในคุณค่า การมีส่วนร่วมในงานนโยบาย และการนับถือตนเอง

**อาณัติ อาภาภิรม (อ๋างใน, ดนัย เทียนพุด :2537)** เสนอคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นทรัพยากรที่ดีขององค์กร ต้องมีคุณลักษณะของบุคคล 6 ประการคือ 1. มีทัศนคติดี ให้เข้าใจในสิ่งที่ถูกที่ผิด และเสนอว่าคนเก่งต้องมีทัศนคติดีด้วย มิฉะนั้นจะสร้างความเสียหายได้ 2. มีความสามารถใน

วิชาชีพที่ตนต้องทำ (Professionalism) 3. มีความมุ่งมั่น (Determination) 4. มีการสื่อข้อความที่ดี (communication Process) 5. มีสายตาไกล (Vision) 6. มีความมั่นคงทางจิตใจ (State of Mind)

**อำนวยการ คณิศวกร (2536)** กล่าวว่าการทำงานปฏิบัติงานได้ผลสูงที่สุดนั้น ต้องให้พนักงานรู้ว่าอะไรคือ งานของเขา มาตรฐานที่คาดหวัง ลำดับความสำคัญในขั้นตอน เขาปฏิบัติได้ดี/ไม่ดีเพียงใด

**ธงชัย สันติวงษ์ (2546)** วัตถุประสงค์ของการจ่ายผลตอบแทนมีพื้นฐานสำคัญคือ ประสิทธิภาพ ความยุติธรรม และความถูกต้องสอดคล้องกับกฎหมายหรือระเบียบอย่างเป็นทางการ โดยอ้างอิงทฤษฎีค่าจ้างที่ยุติธรรม (the just price wage) แนวคิดนี้การจ่ายค่าจ้างสามารถช่วยให้ผู้ทำงานดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเหมาะสมใกล้เคียงกับลักษณะของงานที่ทำอยู่ หรืออยู่ในระดับขั้นฐานะที่ดำรงชีพอยู่ โดยตำแหน่งที่สำคัญขึ้นค่าจ้างที่ยุติธรรมของเขาก็จะต้องสูงขึ้นเท่ากับกันด้วย

**บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์ (2537)** กล่าวถึงมูลเหตุจูงใจในการทำงานของบุคคลที่จะปรากฏออกมาดีหรือไม่ขึ้นกับองค์ประกอบ ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เศรษฐกิจ ค่าจ้าง ฐานะทางสังคม เจตคติที่มีต่องาน ความมีอิสระในการทำงาน

**ัญญา ผลอนันต์ (2546)** เสนอแนวการจ่ายค่าตอบแทนจากอดีต ตามอายุงาน วุฒิ การศึกษา ตำแหน่ง และแนวโน้มการบริหารค่าตอบแทนที่น่าสนใจ 2 กระแส คือ ระบบการจ่ายตามผลงาน (Performance-Based Compensation) พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรวัดที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งอาจ แยกย่อยเป็น การจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนชิ้นงาน การจ่ายตามเป้าหมายที่กำหนด การจ่ายตามยอดขาย การแบ่งปันกำไร การแบ่งปันส่วนเกิน และการจัดสรรหุ้นให้พนักงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบยืดหยุ่น (Flexible Wages and Benefits) หมายถึงระบบที่กำหนดค่าจ้างคงที่จำนวนหนึ่ง ส่วนที่เหลือยืดหยุ่นตามยอดขายกำไร หรือผลิตภาพแล้วแต่จะกำหนด รวมทั้งการจัดสวัสดิการที่พนักงานมีสิทธิเลือกได้ตามเพศ วัย หรือความสนใจแต่ละคน

นอกจากนี้ได้ยกย่อง ชมเชย การให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจ เป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรจัดให้พนักงาน รูปแบบมีหลากหลายตามความเหมาะสมและความคิดสร้างสรรค์ที่แต่ละองค์กรจะออกแบบ เช่น การยกย่องชมเชยในที่ประชุมใหญ่ คัดสรรและประกาศพนักงานดีเด่นประจำเดือน ประจำแผนก ประจำฝ่าย ให้ประกาศเกียรติคุณ โล่ เหรียญ ด้วยรางวัล ให้รางวัลเดินทางไปดูงานในบริษัทคู่ค้า หรือบริษัทในเครือต่างประเทศ ให้ทุนการศึกษา



**สุดี รุมาคม (2538)** เสนอสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นการช่วยเพิ่มขวัญของพนักงานและผลผลิต ควรมีการเตรียมสภาพแวดล้อมที่จะนำมาซึ่งงานที่ดี ควรเป็นบริเวณที่มีแสงสว่างปราศจากเสียงรบกวน ไม่ร้อนและหนาวเกินไป มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอและสามารถปฏิบัติตามการหมุนเวียนของงานที่มีมาตรฐาน

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**Litwin and Stringer (อ้างใน, วัฒนา ศรีสม :2542)** ศึกษาปัจจัยที่ทำให้บรรยากาศขององค์กรนำทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ความชัดเจนเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ ความท้าทายของงาน จะเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการสนองตอบความต้องการพื้นฐานในทำนองเดียวกับการรับรู้ผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการบอกให้พนักงานรู้ถึงความแตกต่างระหว่างงานที่ทำได้กับมาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง การรับรู้เป็นสิ่งกระตุ้นจูงใจความต้องการประสบความสำเร็จในงาน อันจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

**Kouzes & Posner (อ้างใน, บุตรี จารุโรจน์และคณะ:2549)** งานวิจัยเพื่อค้นคว้าคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา โดยการสำรวจผู้จัดการมากกว่า 7,500 คน ทั่วทั้งสหรัฐอเมริกา ค้นหาคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาควรประกอบด้วย ชื่อสัตย์ 87 % ของผู้ที่ร่วมการวิจัยต้องการให้ผู้นำมีจรรยาบรรณ มีความสามารถ 74 % ของผู้ที่ร่วมการวิจัยต้องการผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน มองการณ์ไกล 67 % ของผู้ที่ร่วมการวิจัยต้องการผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถกำหนดทิศทางการทำงานได้ มีแรงบันดาลใจ 61 % ของผู้ที่ร่วมการวิจัยเชื่อว่าต้องสามารถจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีไหวพริบ 46% ของผู้ที่ร่วมการวิจัย เห็นว่าการมีไหวพริบเป็นสิ่งที่สำคัญ แต่ก็ไม่มากไปกว่าคุณลักษณะอื่น

**Lau and Huang (1999)** ศึกษาเรื่องผลของลักษณะหน้าที่ ความรับผิดชอบ ต่อความพึงพอใจพบว่าพนักงานชายที่มีความพึงพอใจต่องานมากจะให้ความสำคัญกับลูกค่า พนักงานชายไม่ต้องการที่จะปฏิบัติต่อลูกค่าให้ดีกว่าที่ได้รับปฏิบัติจากบริษัท

**Lazer (อ้างใน, ธงชัย สันติวงษ์ :2546)** ศึกษาแนวความคิดการพิจารณาจ่ายผลตอบแทนกับพนักงานชาย จากการวิจัยพบว่า ทุก 4 บริษัทจาก 5 บริษัทต่างมีการจัดระบบการจ่ายตอบแทนแบบจูงใจควบคู่กับการจ่ายตอบแทนด้วยระบบเงินเดือนเสมอ ซึ่งจะสัมพันธ์กับงานชายอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การใช้ความพยายามของพนักงานชาย โดยกำหนดเป็นค่าคอมมิชชั่น หรือ โบนัส อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะมีการจ่ายผสมผสานอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเหมาะสมในแต่ละกิจการ นอกจากนี้การกำหนดเปอร์เซ็นต์ตายตัวหรือแตกต่างกันในระหว่างผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดหรือลูกค่าแต่ละกลุ่ม หรือระดับการชายที่ทำได้ในแต่ละระดับที่ต่างกัน สำหรับการคิดคอมมิชชั่นสามารถแตกต่างกันได้อีกคือ ยึดมาตรฐานของยอดขายรวมหรือยอดกำไรรวมสุทธิ

**Lame (อ้างใน ,อมรรณ จันทราชัยโชติ:2541)** ได้ศึกษา การจูงใจจากผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยสรุปว่า ในองค์กรที่ไม่มีสิ่งจูงใจ พนักงานจะใช้ความสามารถเพียง 20-30 % เพื่อไม่ให้ถูกลงโทษหรือไล่ออก ตรงข้ามถ้าองค์กรใดมีระบบจูงใจที่ดีพนักงานจะใช้ความสามารถสูงถึง 80-90%

**Griggs (อ้างใน, วัฒนา ศรีสม : 2542)** ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของงานกระบวนการจัดการ การพัฒนาอาชีพ การยอมรับนับถือที่ไม่เกี่ยวกับเงินและสิ่งจูงใจที่เกี่ยวข้องกับเงิน โดยศึกษาจากนักวิชาชีพของบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับสินค้าอุปโภคบริโภคและบริษัทประกันภัย ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะงานและสภาพงานที่ดีขององค์กรเป็นปัจจัยจูงใจสำคัญที่สุดที่ทำให้ให้นักวิชาชีพมีความผูกพันและคงอยู่กับบริษัท

**Kovach Kenne ( 1995)** ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจพนักงาน พบว่า การสอบถามเรื่องปัจจัยที่จะสามารถจูงใจให้พนักงานทำงานได้ โดยลำดับจากมากไปน้อย ทั้งสองฝ่ายคือ พนักงาน มีความคิดเห็น ด้านความน่าสนใจของงานที่ทำ ความชื่นชมต่อผลงานของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำ ความมั่นคงในงาน ค่าจ้างที่ดี ตามลำดับ ส่วนคำถามเดียวกัน ฝ่ายผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าการให้ความสำคัญค่าจ้างที่ดี ความมั่นคงในงาน การเติบโตในองค์กร สภาพการทำงานที่ดี ความน่าสนใจของงานที่ทำ

**อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2538)** ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา จากการวิจัยพบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา แบ่งองค์ประกอบเป็น 6 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านผู้ร่วมงาน และด้านลักษณะงานทั่วไป รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชา มีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้าน โอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะงานทั่วไป และรวมทั้ง 6 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ศรีสกุล สังข์ศรี (2541)** ลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา : ศึกษาเฉพาะกรณีการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในงานและลักษณะผู้นำด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน คือด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ได้บังคับบัญชา ด้านสนใจความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา ด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา โดยพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุด เมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาและด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาและความพึงพอใจรองลงมาเมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และด้านตั้งความคาดหวังในตัวผู้ได้บังคับบัญชา ตามลำดับ

**นงเยาว์ แก้วมรกต (2541)** ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความ

ผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยผลการวิจัยพบว่า ในด้านการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมและการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ ลักษณะงาน การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาและค่าตอบแทน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล โดยที่พนักงานบุคคลที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวม และบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ ด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ ด้านลักษณะงาน ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และด้านค่าตอบแทน ในทางที่ดีกว่า จะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานบุคคลที่รับรู้บรรยากาศองค์การในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวในทางที่ด้อยกว่า นอกจากนี้จากการวิเคราะห์หัตถดถอยพบ พบว่า ตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลในการทำนายความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคล ได้แก่ ค่าตอบแทน โครงสร้างองค์การ ลักษณะงาน และการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

**จินตนา รัตนชัย (2537)** การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการตั้งเป้าหมายขององค์การกับเป้าหมายส่วนบุคคลและผลการปฏิบัติงานของตัวแทนประกันชีวิต ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรอายุ ประเภทงานขายประกันชีวิต รางวัล ความเหมาะสมของเป้าหมาย การส่งเสริมสนับสนุนจากหัวหน้า และการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ความมีประสิทธิภาพของเป้าหมาย การนำเป้าหมายมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความกระฉับของเป้าหมาย สิ่งอำนวยความสะดวกจากองค์การ ความขัดแย้งในเป้าหมาย และความกดดันจากเป้าหมาย มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**อุษณีย์ สุทนโรทก (2538)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของตัวแทนประกันศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพด้านการขายประกันเต็มเวลา ความเข้าใจเกี่ยวกับประกันชีวิต ความพึงพอใจในอาชีพทัศนคติที่ดีต่อบริษัทนิสัยงานดี และความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของตัวแทนประกันชีวิต ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สุวรรณ เต็งพงศธร (2541)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะบุคลิกภาพและความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อประสิทธิภาพทีมงานของพนักงานขายเภสัชภัณฑ์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถอธิบายถึงประสิทธิภาพทีมงานประกอบด้วยช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อนร่วมงาน ลักษณะบุคลิกภาพ อายุ และอายุการทำงาน ซึ่งทั้ง 5 ตัวแปรนี้ร่วมกันสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพทีมงานได้ร้อยละ 15.8 ส่วนสหสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามครั้งนี้ ปัจจัยส่วนบุคคล มีตัวแปรที่มีสหสัมพันธ์เชิงลบกับประสิทธิภาพทีมงาน ได้แก่ อายุ(26-30ปี) อายุการทำงาน(6-10ปี) ช่องทางการจัดจำหน่าย(กลุ่มลูกค้าโรงพยาบาล) ลักษณะบุคลิกภาพ(อารมณ์มั่นคง-

แสดงออก) มีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิ ภาพทีมงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยเพื่อนร่วมงาน มีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพทีมงาน

**ปณิตา จันทรโพธิ์ (2541)** ทักษะคิดของพนักงานที่มีต่อเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาจ่ายผลตอบแทน กรณีศึกษาบริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจด้านวิศวกรรมแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า จากการลำดับการให้ความสำคัญต่อเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาจ่ายผลตอบแทนทั้ง 7 เกณฑ์ พบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อเกณฑ์ด้านค่าครองชีพมากที่สุด รองลงมาคือ ผลการปฏิบัติงาน ทักษะ ค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน อายุการทำงาน ขอบเขตความรับผิดชอบ และระดับการศึกษา ตามลำดับ

**กิตติพงษ์ พัฒนพงศ์ (2538)** ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานอาชีพขายตรง :ศึกษากรณีบริษัทไคเร็กซ์เซลส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานขายตรง คือ ความสอดคล้องทางบทบาทของการเป็นตัวแทนขาย การวางแผน ความพอใจต่อธรรมชาติของงานขาย ความพอใจสมาชิกในกลุ่มการขาย ความพอใจผู้นำกลุ่มการขาย ความพอใจองค์กรขาย และการจูงใจ

**ศิริพงษ์ อินทวดี (2540)** การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานทัศนคติต่อรางวัล และความผูกพันต่อองค์กร :กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีตัวแปรที่มีอิทธิพลในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขายได้แก่ ทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อรางวัล อายุ และอายุงาน

**จารุณี ธรนิตยกุล (2540)** ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้ากับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า อำนาจเชี่ยวชาญอำนาจอ้างอิง และอำนาจการให้คุณมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 ส่วนอำนาจให้โทษ และอำนาจโดยตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

**นิรนาม (อ้างใน, ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ :2548 )** ผลการสำรวจโดยการสัมภาษณ์พนักงาน 1,000 คนที่ทำงานบริษัทในประเทศอังกฤษ และตีพิมพ์ในหนังสือ UK Times Newspaper ปี 2547 พบว่ากว่าครึ่งหนึ่งของพนักงานที่ทำการสำรวจ เกิดความเบื่อหน่ายงาน และมองหางานใหม่ โดยสาเหตุหลักคือ งานไม่มีความท้าทาย และ ทำให้ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในงาน และพบว่า ร้อยละ 43 ลาออก เพราะได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานในที่ทำงานใหม่ ร้อยละ 28 ได้งานใหม่ที่ท้าทายกว่างานที่ทำในปัจจุบัน ร้อยละ 23 ได้งานใหม่ที่น่าตื่นเต้น และร้อยละ 21 ได้งานใหม่ที่มีความหลากหลายกว่างานเดิม

**ยุทธศักดิ์ สุทธิศรีปภ (2541)** ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทชานโย เซมิคอนดักเตอร์(ประเทศไทย) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจในงานระดับปานกลางถึงสูง พนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมดมีความพึงพอใจต่อตัวงาน

ในระดับที่สูง สำหรับปัจจัยโครงสร้างองค์การที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการทำงาน และความมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก

**ศิริกุล เกียรติไกร (2543)** ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริการลูกค้า บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ เช่น สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

**นพพล มโนมัยวิบูลย์ (2548)** ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายดูแลลูกค้า กรณีศึกษา บริษัท ABC จำกัด พบว่า การจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา อายุงาน และรายได้ประจำเดือนของพนักงานฝ่ายดูแลลูกค้า มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

**อินทัช ประกอบวิณิชกุล (2545)** การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน กับความตั้งใจออกจากองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัทเอ็กโก เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะมีผลทำให้ระดับความพึงพอใจแตกต่างกันและมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจลาออกจากองค์กรโดยปัจจัยสำคัญ 3 ลำดับแรกที่มีผลต่อความตั้งใจ ลาออกจากองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านรายได้ ปัจจัยด้านสวัสดิการ และปัจจัยด้านความก้าวหน้าตามลำดับ

**ไพโรจน์ วงศ์สกุลชื่น (2548)** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานและความตั้งใจในการเปลี่ยนงานของพนักงานบริษัทรับจ้างเหมาทำงาน กรณีศึกษา บริษัทเอ บี ซี (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานจากบริษัทรับเหมาทำงาน มีระดับแรงจูงใจในการทำงานระดับปานกลาง โดยปัจจัยด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ ความมั่นคงในงานจะมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าปัจจัยอื่น ๆ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันจะมีผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

**วรรณภา เงินสยาม (2546)** ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับตัวแทนประกันชีวิต กรณีศึกษา :บริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชันแนลเอชัวร์รันส์ จำกัด ในเขตกรุงเทพ เก็บตัวอย่าง 400 ชุด พบว่า ตัวแทนเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุ 31-40 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตัวแทนความพึงพอใจในอาชีพตัวแทนอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ โอกาสที่จะประกอบอาชีพอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้พบว่า เพศ ระดับการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ปฏิบัติงานและระยะเวลาอาชีพตัวแทน มีความพึงพอใจต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และความพึงพอใจตัวแทนในด้านความก้าวหน้า และค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในอาชีพ

**วรวรรณ เวชชสิทธิ์ (2547)** ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการประกอบอาชีพตัวแทนประกันชีวิต ผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุ วุฒิการศึกษา เวลาในการประกอบอาชีพ ลักษณะประกอบอาชีพ และสาเหตุที่เลือกอาชีพที่แตกต่างกันไม่ทำให้เกิดความแตกต่างในปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการประกอบอาชีพตัวแทนประกันชีวิต ยกเว้น ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการประกอบอาชีพ จากการศึกษาตามแนวคิดของเฮอรัชเบิร์ก พบว่า ด้านลักษณะงาน ความสำเร็จ และความก้าวหน้าในอาชีพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในบริษัท สภาพการทำงาน มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

**ชัยยุทธ์ พลเสนา (2548 )** แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูไนเต็สดริง จำกัด ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจภายนอก ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะชีวิตส่วนตัว และสถานภาพในการทำงานมีแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง ด้านสภาพในการทำงานและผลตอบแทน มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับแรงจูงใจภายใน ด้านความสำเร็จในหน้าที่การงาน ลักษณะงาน ความก้าวหน้าและการให้ความยอมรับ มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ อายุการทำงานในบริษัท ระดับตำแหน่งหน้าที่ ระดับผลตอบแทนและภูมิภาคที่แตกต่างกัน จะมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

**ศุภกิจ วงศ์ศรีโชติชัย (2544)** ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทฟิวเจอร์ การ์เมนต์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กับปัจจัยพื้นฐานพบว่าระดับการศึกษาและรายได้สูงสุดมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ต่างกัน อายุ วุฒิการศึกษาและรายได้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในอาชีพ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษาและรายได้ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

**พูนศักดิ์ เติมสิน (2545)** ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัทคอนโทรล ดาต้า (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับมากด้านความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบในงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีความพึงพอใจในระดับปานกลางในด้านลักษณะงาน ความก้าวหน้า การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลตอบแทนและความมั่นคง และนโยบายบริษัท

**ขวัญชัย ณ์ฤเศรษฐ์ (2546)** ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานขายในบริษัท บี เอ เอส เอฟ (ไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่าพนักงานขายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากในปัจจัยด้านความอิสระในการตัดสินใจ ความภาคภูมิใจในการทำงาน การบริหารของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย และความสำเร็จ โอกาสก้าวหน้าในงาน และมีความพึงพอใจระดับปานกลางในปัจจัยด้านรายได้และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

**วิลาวัณย์ เขียวธโนปจัย (2546)** ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของผู้แทนขายบริษัทฯ ข้ามชาติในประเทศไทย บริษัทฯข้ามชาติ เอบีซี. ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับแรงจูงใจจากปัจจัยจูงใจในระดับมาก และระดับแรงจูงใจจากปัจจัยรักษาอยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับแรงจูงใจในเรื่องความสำเร็จในการทำงานระดับแรงจูงใจสูงสุด และเรื่องรายได้มีระดับแรงจูงใจต่ำสุด และเมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์กับปัจจัยพื้นฐานพบว่า ผู้แทนขายเพศชายมีค่าเฉลี่ยระดับแรงจูงใจสูงกว่าผู้แทนขายเพศหญิง ผู้แทนยาที่มีอายุงาน 2-5 ปี มีระดับแรงจูงใจสูงกว่าช่วงอายุอื่น

**วรศิริ สิริคะรินทร์(2548)**ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานขายผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร กรณีศึกษา บริษัท XYZพบว่า ความพึงพอใจของพนักงานขายผลิตภัณฑ์เสริมอาหารมีระดับความพึงพอใจในระดับสูง เมื่อแยกพิจารณาเป็นปัจจัยพบว่า พนักงานขายมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับสูงถึง 6 ใน 10 ปัจจัยคือ ความสำเร็จในงานที่ทำ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและหัวหน้างานมีเพียง 4 ใน 10 ปัจจัยที่พนักงานขายยังมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน นโยบายและบริหารงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการ

**สุพัชรี ดำนวรพงศ์(2547)** ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองเวชบริภัณฑ์ กรมแพทย์ ทหารอากาศ จากการศึกษา จำนวนบุคลากร 80 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 38-47 ปี มีระดับการศึกษา อนุปริญญา หรือเทียบเท่า มีอายุราชการมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน และด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและด้านการยกย่องตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำคือ ด้านเงินเดือน และสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง

**เบญจวรรณ อุซุพงศ้อมร(2547)**ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการบริหารงานขาย พบว่า ปัจจัยด้านการจ่ายผลตอบแทน และเสนอแนะ การบริหารที่ประสบความสำเร็จ นั้น ผู้บริหารงานขายส่วนมาก ใช้หลักจิตวิทยาในการบริหารงานขาย เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน และการมีภาวะผู้นำ