

การสร้างความพึงพอใจในการบริหารจัดการของผู้บริหารใน  
สถานการณ์ปัจจุบัน  
**Creating Satisfaction in The Management of Executives  
in The Current Situation**

พัฒนา แสงมณีโคตร

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

**Phattana Saengmanee**

Kalasin University

E-Mail: Phattana\_saengmanee@hotmail.com

\*\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ ต้องการนำเสนอการสร้าง ความพึงพอใจในการบริหารจัดการ ของผู้บริหารในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารต้องมีมั่นคง ยุติธรรม ไม่อวดอำนาจ ยอมรับ ข้อผิดพลาดของตนเอง ไม่โยนความผิดให้คนอื่น ตรงไปตรงมามีหลักมนุษยสัมพันธ์การให้ ความสำคัญกับสังคม ต้องเรียนรู้อยู่เสมอๆ ต้องใช้ความรู้เทคนิคแนวคิดใหม่ๆ เพื่อ ความก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเข้าใจขั้นตอนของความต้องการของบุคคลอื่น ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความ ต้องการที่จะได้รับยกย่อง ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ความต้องการความรู้ ความ ต้องการความเข้าใจ ความต้องการสุนทรียะ

คำสำคัญ: ผู้บริหาร; การบริหารจัดการ; การสร้างความพึงพอใจ

### Abstracts

This academic article Want to present the management satisfaction of the management in the current situation Executives must be stable, fair, not to show power, accept their own mistakes. Do not throw fault for others. Frankly, there is a human relations principle, giving importance to society. Must always learn Must use knowledge, techniques, new ideas For greater progress

The management must understand the steps of the needs of others. contain with Physical needs Security requirements Social needs Needs to be

praised Needs for success in life Knowledge needs Need for understanding  
Aesthetic needs

**Keywords:** Manager; Management; Satisfaction

## บทนำ

ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นความคิดเห็นของผู้รับบริการที่ได้รับจากผู้ให้บริการและจัดเป็นเกณฑ์ประเมินด้านผลลัพธ์ด้วยและเป็นระดับของความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังของผู้รับบริการในอุดมคติกับการรับรู้ของผู้รับบริการที่ได้รับตามความเป็นจริง สำหรับนักวิจัยทางพฤติกรรมได้ให้ความหมายของคำว่าความพึงพอใจในการบริการเป็นความรู้สึกหรือความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของคนที่เกิดจากประสบการณ์ที่ผู้รับบริการเข้าไปใช้บริการในสถานที่ให้บริการนั้น ๆ และประสบการณ์นั้น ได้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้รับบริการ มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยที่แตกต่างกัน (Hinshaw A.S. and J.R. Atwood, 1987 : 170) ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคลเมื่อความต้องการพื้นฐานทั้งร่างกายและจิตใจได้รับการตอบสนอง พฤติกรรมเกี่ยวกับความพึงพอใจของมนุษย์เป็นความพยายามที่จะขจัดความตึงเครียด หรือความกระวนกระวาย หรือภาวะไม่สมดุลในร่างกาย เมื่อความขจัดสิ่งต่างๆ ดังกล่าวออกไปได้ มนุษย์ย่อมจะได้รับความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ (Davis K., 1967 : 121) สถานการณ์ดังกล่าวถ้าหากผู้รับบริการมีความรู้สึกถึงสภาพความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติเชิงบวกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เกิดความรู้สึกที่ดี รักชอบ ประทับใจ มีความสุข ทั้งนี้ ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับค่านิยมและประสบการณ์ที่ได้รับ (สายสวาท พันธุ์อุดม ,2548 : 17) ทั้งนี้ การบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ซึ่งเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ กล่าวคือ มีหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎีที่เชื่อถือได้อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้การบริหารงานจึงเป็นศาสตร์ทางสังคม ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารงานในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารงานแต่ละคนที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม (จันทราณี สงวนนาม, 2536 : 4)

ดังนั้นหลักวิธีการในการสร้างความพึงพอใจในโดยการบริหารจัดการขององค์กร ต้องมีความเหมาะสมและตอบโจทยความต้องการของในสถานการณ์ปัจจุบันและให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ ทั้งนี้สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางในการสร้างมาตรฐานให้กับองค์กรนั้นๆต่อไป

### หลักวิธีการสร้างความพึงพอใจ

หลักวิธีในการสร้างความพอใจให้เกิดขึ้น สิ่งสำคัญนั้นต้องมีระดับความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (ปริยาพร วงษ์อนุตรโรจน์, 2556 : 143) ทั้งนี้ยังรวมถึงผลรวมของความคิดความรู้สึกแน่วแน่มที่แสดงพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสวัสดิการ ความพึงพอใจมีความแตกต่างกัน ตามลักษณะสวัสดิการที่ได้รับความพึงพอใจของบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับความหวังเกี่ยวกับสวัสดิการ เพราะระดับความคาดหวังเกี่ยวกับสวัสดิการมีผลต่อการปฏิบัติอันจะส่งผลต่อระดับความพึงพอใจ (McGregor D., 1960 : 447)

การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) อย่างมีระเบียบ ซึ่งสามารถแบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ดังนี้

(1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นต้นเพื่อความอยู่รอด ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการทางร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของมนุษย์ยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย ดังนั้น มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปก็ต่อเมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วเท่านั้น

(2) ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปอีก นั่นคือ ต้องการ

ความมั่นคงปลอดภัยต่างๆ เช่น ต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองให้พ้นจากอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่นอุบัติเหตุ หรืออาชญากรรม เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงความมั่นคงทางเศรษฐกิจอีกด้วย

(3) ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เมื่อมีความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมก็จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ความต้องการนี้เป็นความต้องการที่จะอยู่ร่วมกัน ต้องการมิตรภาพและการยอมรับจากบุคคลอื่น การได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรต่างๆ เป็นต้น

(4) ความต้องการที่จะได้รับยกย่อง (Esteem needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับจิตใจ ความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการที่จะประสบความสำเร็จ มีความรู้ ความสามารถ ต้องการมีสถานภาพสูงเพื่อเป็นที่ยอมรับและการได้รับการยกย่องในสังคม

(5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุด ที่อยากจะสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเองความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับขั้นต้นๆ ที่ผ่านมามีถือว่าเป็นความต้องการสุดยอดของมนุษย์ที่มีน้อยคนที่จะบรรลุถึงความต้องการขั้นนี้ไปได้

นอกจากความต้องการ 5 ขั้นที่กล่าวมาแล้ว Maslow ยังได้เพิ่มความต้องการอื่นๆ ซึ่งไม่ค่อยได้รับการกล่าวถึง ได้แก่

(6) ความต้องการความรู้ (The Need for Knowledge) คือบุคคลมีความต้องการที่จะรู้ระดับของความสงสัย ความต้องการที่จะเข้าใจความเป็นจริง อยู่ในวิธีการของขั้นความต้องการความปลอดภัยหรือเป็นหนทางสำหรับคนฉลาดไปสู่ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

(7) ความต้องการความเข้าใจ (The Need for Understanding) เป็นการค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งของและการถูกรู้ รวมทั้งการค้นหาความหมายและการวิเคราะห์แยกแยะสิ่งของและความรู้

(8) ความต้องการสุนทรีย์ (The Need for Aesthetics) คือ ความต้องการที่จะอยู่กับสิ่งสวยงาม เช่น ต้องการอยู่กับศิลปะ รวมถึงความต้องการในความสมดุล สี สัน สัต ส่วน การออกแบบที่ดีของสิ่งของและต้องการเห็นสิ่งต่างๆ ที่สมบูรณ์ Maslow ยังกล่าวได้อีกว่า

ความต้องการเหล่านี้ใกล้เคียงกันมากและไม่สามารถแบ่งแยกได้ (A.H., Maslow, 1960 : 5-6)

### กระบวนการในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

การบริหารของผู้บริหารภายในองค์กรต้องกำหนดให้ชัดเจน โดยสิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร และมีการตอบสนองกับกับสถานการณ์นั้นๆ โดยที่นักบริหารต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและเป็นนักผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ เป็น “ผู้นำ-ผู้บริหาร” ผู้นำสามารถสร้างคนได้ พัฒนาได้ ความสามารถในการนำที่ดีเกิดจากหลายฐาน เช่น ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค ความสามารถในการทำงานสำเร็จการมีคุณสมบัติที่คนเคารพนับถือได้ ความสามารถในการฝึกและพัฒนาผู้อื่นซึ่งไอเซนฮาว ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึงความสามารถในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ต้องการโดยที่เขาเองก็อยากจะทำ ซึ่งพฤติกรรมของนักบริหารมี 10 ประการ คือ

1. นักบริหารจะต้องมั่นคง ยุติธรรม โดยไม่ลืมเรื่องสถานการณ์และรู้จักยืดหยุ่น
2. นักบริหารจะต้องใช้ประสบการณ์และความสามารถของผู้อื่นให้เป็นประโยชน์
3. นักบริหารต้องไม่โอวดอำนาจ เพราะคนทำงานกับท่านไม่ใช่เขามาทำงานให้ท่าน
4. นักบริหารต้องยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง ไม่โยนความผิดให้คนอื่น
5. นักบริหารต้องตรงไปตรงมาแม้บางครั้งจะต้องทนต่อความเจ็บปวดก็ทำตามต้องบอกถูกผิดยกย่องสรรเสริญเป็น
6. นักบริหารต้องมีหลักมนุษยสัมพันธ์การให้ความสำคัญกับสังคมมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา
7. นักบริหารต้องริเริ่มทำเอง หัดแปลงความคิดออกมาเป็นการกระทำให้ผู้อื่นชื่นชอบยอมรับให้ได้
8. นักบริหารต้องไม่กลัวที่จะฝึกผู้ช่วยไว้แทนตำแหน่งเมื่อท่านเลื่อนสูงขึ้นไป
9. บอกให้เขารู้ ไม่เก็บเรื่องเงียบ ให้เพื่อนร่วมงานรู้ว่าอะไรเป็นอะไรและให้ความมั่นใจแก่เพื่อนร่วมงาน
10. นักบริหารต้องอ่านเรียนเสมอๆ ต้องใช้ความรู้เทคนิคแนวคิดใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป (สุรัฐ ศิลปะอนันต์ : 2527 : 207-224)

ดังนั้น การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของ

บุคคลอื่น มิฉะนั้น จะทำงานไม่สำเร็จ สาเหตุสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่างๆเหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ และมีความสามารถทำให้งานบรรลุ เป้าหมายได้ (เสนาะ ตีเยาว์, 2544 : 1-2) ทั้งยังเป็นขั้นตอนพื้นฐานในการกระบวนการใน พัฒนาการต่อไป

## สรุป

การสร้างความพึงพอใจในการการบริหารจัดการขององค์กรในสถานการณ์ในปัจจุบัน เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรสิ่งสำคัญในการขั้นตอนในการดำเนินการนั้น ผู้บริหารต้องมีกระบวนการและเข้าใจในความต้องการของผู้รับบริการเสียก่อน ซึ่งกล่าวคือ ผู้บริหารมีมั่นคง ยุติธรรม โดยไม่ลืมเรื่องสถานการณ์และรู้จักยืดหยุ่น ใช้ประสบการณ์และความสามารถของผู้อื่นให้เป็นประโยชน์ ไม่อวดอำนาจ ยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง ไม่โยนความผิดให้คนอื่น ตรงไปตรงมามีหลักมนุษยสัมพันธ์การให้ความสำคัญกับสังคม ริเริ่มทำเอง หัดแปลงความคิดออกมาเป็นการกระทำให้ผู้อื่นชื่นชมยอมรับให้ได้ ไม่กลัวที่จะฝึกผู้ช่วยไว้แทนตำแหน่งเมื่อท่านเลื่อนสูงขึ้นไป ต้องเรียนรู้อยู่เสมอๆ ต้องใช้ความรู้เทคนิค แนวคิดใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเข้าใจขั้นตอนของความต้องการผู้รับบริการ ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการขั้นต้นเพื่อความอยู่รอด ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต ความต้องการความปลอดภัย เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปอีก นั่นคือ ต้องการความมั่นคงปลอดภัยต่างๆ ความต้องการทางสังคม เมื่อมีความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมก็จะเริ่ม เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ความต้องการที่จะได้รับยกย่อง เป็นความต้องการ ที่เกี่ยวข้องกับจิตใจ ความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการที่จะประสบความสำเร็จ มีความรู้ ความสามารถ ต้องการมีสถานภาพสูงเพื่อเป็นที่ยอมรับและการได้รับการยกย่องในสังคม ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการระดับสูงสุด ที่อยากจะสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ความต้องการความรู้ คือบุคคลมีความต้องการที่จะรู้ระดับของความสงสัย ความ

ต้องการที่จะเข้าใจความเป็นจริง ความต้องการความเข้าใจ เป็นการค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งของการวิเคราะห์แยกแยะสิ่งของและความรู้ ความต้องการสุนทรีย์ ความต้องการที่จะอยู่กับสิ่งสวยงาม เช่น ต้องการอยู่กับศิลปะ รวมถึงความต้องการในความสมดุล

### เอกสารอ้างอิง

- จันทรานี สงวนนาม. (2536). *เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง*. กรุงเทพมหานคร: ปรีณินวิสต์.
- ปรียาพร วงษ์อนุตรโรจน์. (2556). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมการพิมพ์.
- สายสวาท พันธุ์อุดม. (2548). *ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการบริหารโรงเรียนมารีวิทย์ จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรัฐ ศิลปะอนันต์. (2527). *นักบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2544). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- A.H. Maslow.(1960). *A Theory of Human Motivation : Human relations in management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Davis K. (1967). *Human relation at work : The dynamic of organization behavior*. New York : Mc. McGraw-hill.
- Hinshaw A.S. and J.R. Atwood. (1987). *A patient satisfaction instrument : Precision try Replication*. New York: Nursing Research.
- McGregor D., (1960). *The human dice of enterprise*. New York : Free Press.