# บทที่ 2

## แนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การเตรียมความพร้อมของพนักงานในองค์กรเฉพาะกิจที่อยู่ในภาวะการเปลี่ยนแปลง” ผู้ศึกษาขอนำเสนอแนวความคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
   - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
   - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
   - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อม
   - 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง
   - 1.5 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์
   - 1.6 ทฤษฎี 2 ปัจจัย หรือปัจจัยอนามัยในการจูงใจ
2. ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

นลิน ศรพรหม (“รับมือกับการเปลี่ยนแปลง,” ออนไลน์, 2544) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการหรือการกระทำที่ต่างไปจากเดิม ซึ่งเกิดจากการปรับตัวขององค์กรเพื่อการดำรงอยู่ อาทิ สิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม วัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนการเข้าสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถแบ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้น 2 ประเภท ได้แก่

ปัจจัยภายนอก

แรงกระตุ้นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น สามารถแบ่งได้จากการจัดหมวดหมู่ของ PEST Analysis Model ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Environment) เศรษฐกิจ (Economical Environment) และการเมือง (Political Environment) รวมถึงเทคโนโลยี

(Technological Environment) ซึ่งในปัจจุบันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ได้แก่ นโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการบริหารจัดการหนี้ด้อยคุณภาพในภาคเอกชนและภาครัฐ สถานการณ์ธุรกิจภาคการเงินของประเทศ สภาวะเศรษฐกิจ สังคม และสถานการณ์การแปรรูปและควบรวมกิจการของรัฐ ตลอดจนสถานการณ์ทางการเมือง

<u>ปัจจัยภายใน</u>

สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. Formal Subsystem ประกอบด้วย การบริหาร การจัดการ เป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์การบริหาร โครงสร้างขององค์กร และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร

2. Informal Subsystem ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร การเมืองในองค์กร รวมถึงภาวะความเป็นผู้นำ

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ได้แก่ นโยบายการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร นโยบายการโยกย้ายตำแหน่งงาน นโยบายการยุบเลิก ตลอดจนข่าวสารและความชัดเจนของข้อมูลข่าวสาร

โดย ศุภชัย ยาวะประภาษ (“การบริหารการเปลี่ยนแปลง,” ออนไลน์, 2549) ได้แบ่งรูปแบบการตอบสนองของมนุษย์ต่อการเปลี่ยนแปลง ออกเป็น 3 รูปแบบ

1. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
2. การไล่ตามการเปลี่ยนแปลง
3. การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์

การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์เป็นรูปแบบการตอบสนองที่สร้างความปลอดภัยมากที่สุด เพราะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจย้อนกลับมาทำลายทั้งบุคคลและองค์กรนั้นได้ ขณะที่การไล่ตามการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ค่อนข้างเสี่ยง เพราะองค์กรที่จะตามทันการเปลี่ยนแปลงต้องมีศักยภาพที่ไม่ต่างจากอัตราความเร็วของการเปลี่ยนแปลงนั้น เพราะหากองค์กรนั้นมีสมรรถนะที่ต่ำกว่าการเปลี่ยนแปลง อาจทำให้หน่วยงานต้องสูญเปล่ากับการไล่ตามการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส หรือการนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงเป็นหนทางที่ดีที่สุด เพราะการวางแผนเป็นการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับสภาพการเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และเป็นเชื้อเพลิงในการผลักดันองค์กรให้มุ่งสู่สภาพที่ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ภาครัฐหรือภาคเอกชน ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทั้งที่มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรไม่ได้มีการวางแผน ดังนั้น ความพร้อมจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่แต่ละองค์กรควรให้ความสำคัญ เพื่อลดอุปสรรคในการทำงานที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

สำหรับการศึกษาครั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับ บริษัท A ได้แก่ การยุบเลิกองค์กรเมื่อครบกำหนดระยะเวลาดำเนินการ หรือการแปรสภาพองค์กรเป็นหน่วยงานของกระทรวงการคลัง

1.2 <u>แนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง</u>

ยุดา รักไทย (2542, น. 77-86) กล่าวถึง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

“การต่อต้าน” เป็นความสามารถในการหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ต้องการ ตรงข้ามกับคำว่า “อำนาจ” ที่หมายถึงความสามารถในการให้ได้มาในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งคนที่เป็นเจ้าของทั้งอำนาจและการต่อต้านนั้น จะมองว่าทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ดี ตัวอย่างเช่น การหลีกเลี่ยงคนสูบบุหรี่ได้นั้น (การต่อต้าน) เป็นสิ่งที่ดีพอ ๆ กับการได้ไปสูดอากาศบริสุทธิ์ในต่างจังหวัด (อำนาจ) ด้วยเหตุนี้เราจึงควรมีทัศนคติต่อการต่อต้าน ในแง่บวก และเลิกของตัวเองหรือคนอื่น ๆ ให้ยุติการต่อต้านด้วยเหตุผลแค่ว่ามันไม่ดีหรือขัดกับคนอื่นเท่านั้น

<u>สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง</u>

ความเปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมากน้อยแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทัศนคติและการรับรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงนั้น สถานภาพของแต่ละคน และสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1. กลัวสูญเสียอำนาจควบคุม สิ่งที่คนส่วนใหญ่กังวลที่สุดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงคือการถูกควบคุมบงการ เพราะเราต้องการเป็นผู้ควบคุมเหตุการณ์ต่าง ๆ รอบตัวมากกว่า ดังนั้น ยิ่งคนรู้สึกว่าตนกำลังถูกสภาพแวดล้อมสิ่งภายนอกกดดันบังคับให้เปลี่ยนแปลงมากเท่าไร เขาก็จะยิ่งต่อต้านมากเท่านั้น คนที่สูญเสียอำนาจเหล่านี้จะหวาดกลัว เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีกับความเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การเอื้ออำนาจ เปิดโอกาสให้พวกเขามีทางเลือกมากยิ่งขึ้น จะทำให้ความรู้สึกของพวกเขาดีขึ้น กังวลเรื่องสูญเสียอำนาจน้อยลง

2. สาเหตุแห่งความเปลี่ยนแปลงไม่ชัดเจน กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะง่ายขึ้น หากทุกคนมองเห็นผลดีของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต แต่ผู้บริหารมักจะคิดไปเองว่าทุกคนเข้าใจเหตุผล

ความจำเป็นและเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงชัดเจนพอ ๆ กัน ทั้งที่ความจริงแล้วพนักงานในองค์กรไม่แน่ใจ ไม่รู้ด้วยซ้ำว่ามีปัญหาอะไร จึงเกิดการต่อต้านขึ้นมาด้วยความที่ไม่แน่ใจในสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

3. ความคลุมเครือของผลลัพธ์ เนื่องจากไม่มีใครสามารถกำหนดแน่ชัดได้ว่า ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะออกมาดี และคนส่วนใหญ่ก็ไม่ชอบอะไรที่ดูคลุมเครือ มีความเสี่ยงสูง และยากแก่การรับมือ

4. ความกะทันหัน ปฏิกิริยาทั่วไปของคนสิ่งแปลงใหม่ที่มาถึงโดยไม่รู้เนื้อรู้ตัวก็คือการต่อต้าน และผู้บริหารก็มักจะทำให้พนักงานของตนตกใจ ด้วยการประกาศอย่างฉับพลัน จะมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ปรับองค์กร ลดจำนวนพนักงาน ฯลฯ โดยไม่มีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญไม่ไว้วางใจตนและสุดท้ายก็ไม่ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงนั้น

5. กลัวเสียหน้า เสียศักดิ์ศรี เกิดจากความคิดว่า ถ้าเรายอมรับการเปลี่ยนแปลงก็หมายความว่าวิธีการดำเนินงานที่ผ่าน ๆ มาของเราไม่ถูกต้อง ซึ่งมักเกิดกับองค์กรเก่าแก่ ที่มีบุคลากรรุ่นเก่าเติมโตมาพร้อมกับองค์กรภายใต้ระบบเก่า ซึ่งภายหลังได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปทำให้ยิ่งมีอำนาจในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

6. กลัวลำบาก เพราะรู้สึกว่าการทำอะไรที่ไม่คุ้นเคยนั้น ต้องใช้ความพยายามและเวลามากขึ้น ซึ่งความจริงก็เป็นเช่นนั้น เพราะการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นได้ง่าย ๆ แต่ต้องอาศัยความอดทน แต่คนก็มักจะทำให้สิ่งต่าง ๆ ดูน่ากลัวเกินจริงไปเสมอ ดังนั้น พอได้ยินคำว่าเปลี่ยนแปลง ภาพภาระหน้าที่ต่าง ๆ ที่คิดว่าจะมีเพิ่มขึ้นก็ผุดขึ้นมาในสมองทันที โดยลืมคิดไปว่าหน้าที่เดิมบางอย่างก็ถูกยกเลิกไปเหมือนกัน

7. การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ความเปลี่ยนแปลงนั้น ถึงจะส่งผลดีต่อทั้งระบบหรือองค์กร หรืออาจส่งผลดีต่อผู้อื่น แต่ถ้ามันไม่ส่งผลดีต่อเราโดยเฉพาะ หรือทำให้เราสูญเสียผลประโยชน์บางอย่างไป เราก็มักจะต่อต้าน

8. ความรู้สึกผูกพันกับสิ่งเดิมสภาพแวดล้อมเดิม ดังนั้น จึงเกิดความรู้สึกผูกพันและหวงแหนสิ่งเดิม ๆ เมื่อมีคนมาบอกให้ละทิ้งสิ่งเหล่านี้ไป เราจึงเกิดความรู้สึกเหมือนเด็กที่กำลังถูกแย่ง สิ่งของ และเกิดความไม่พอใจขึ้นมาแทนที่

9. การขาดความมั่นใจในตนเอง สภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป ทำให้เราต้องพัฒนาและเรียนรู้ทักษะ ความสามารถ วิทยาการ รวมไปถึงวิธีคิดใหม่ ๆ ซึ่งเราไม่แน่ใจว่าจะทำได้หรือไม่

โดย สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (“การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ,” ออนไลน์, 2544) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติเมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น ย่อมมีการต่อต้านจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเสมอ กล่าวคือ ในระยะแรกที่เป็นการสร้างการยอมรับ (Unfreezing) จะมีการต่อต้านออกมาในลักษณะสร้างกลไกป้องกันตนเอง (Defense mechanism) เช่น พยายามปฏิเสธโดยกล่าวว่า ที่เป็นอยู่ขณะนี้ก็ดีอยู่แล้ว ไม่เห็นมีปัญหาอะไร ส่วนในระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านจะเพิ่มความรุนแรงมากขึ้น เช่น การไม่ร่วมมือ หรืออาจประท้วง เป็นต้น

สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

1. เรื่องการเมืองและผลประโยชน์ส่วนตัว (Politics and self-interest) โดยกลุ่มนี้จะรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้ตนสูญเสียอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่การงาน และสถานภาพทางสังคม

2. ความเฉื่อยชาส่วนตัว ไม่อยากเปลี่ยนแปลง(Low individual tolerance for change) ด้วยความเคยชินกับสภาพเดิม จึงกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงจะกระทบต่อสิ่งที่เคยทำเป็นประจำ รวมทั้งความสะดวกสบายที่เคยได้รับ

3. ความเข้าใจผิด (Misunderstanding) คือ ความไม่เข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งยังไม่ทราบแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้น

4. ขาดความไว้วางใจ (Lack of trust) แม้จะเข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงก็ตามแต่แสดงการต่อต้าน เพราะยังไม่ไว้วางใจและสงสัยต่อเจตนารมณ์ที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงนั้น

5. การประเมินสถานการณ์ที่ต่างกัน (Different assessments of the situation) กล่าวคือ กลุ่มเป้าหมายที่ถูกกระทบการเปลี่ยนแปลงมีความรู้สึกว่าสถานการณ์ยังไม่ถึงขั้นที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง โดยกลุ่มที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอาจอ่านสถานการณ์ผิดพลาดได้

6. การขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร (A resistant organizational culture) วัฒนธรรมขององค์กรบางแห่งที่เน้นอนุรักษ์นิยมและความมั่นคง คนภายนอกที่เข้ามาสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงขึ้นนั้น เป็นการชี้นำที่ผิดและเป็นคนผิดปกติ

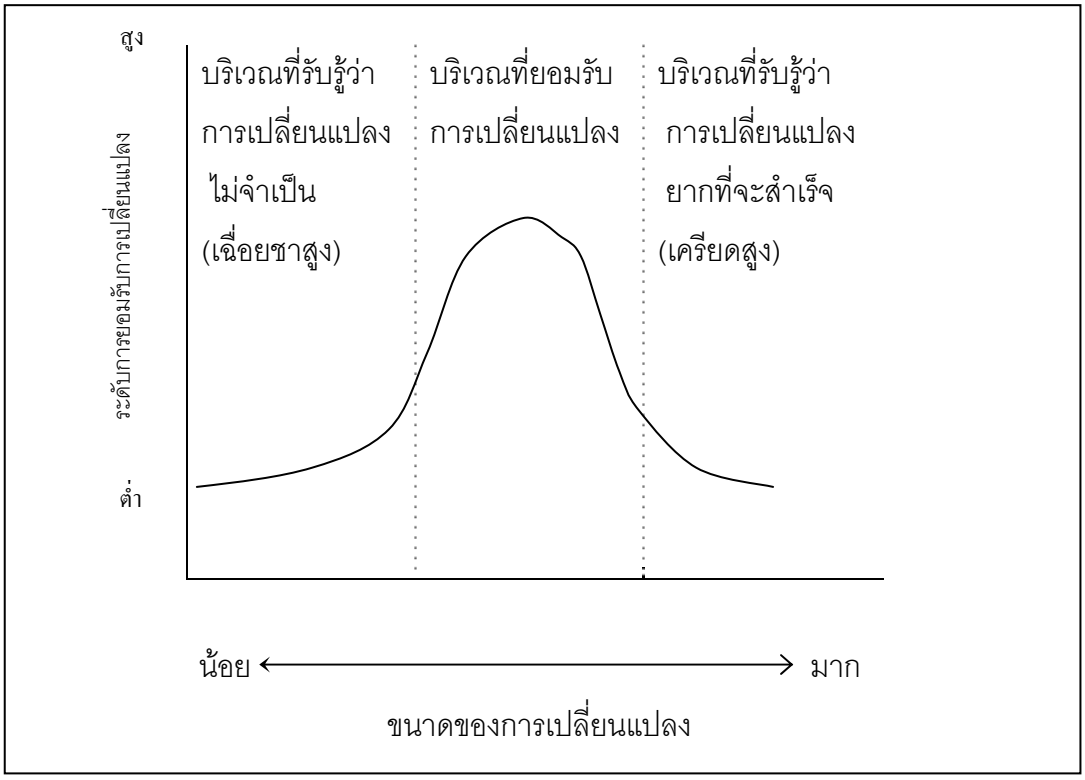
กล่าวโดยสรุป จากสาเหตุการต่อต้านดังกล่าว สามารถมองได้ 2 แนวทาง ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น ทั้งนี้ เพราะความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงขององค์กรปัจจุบันกับสภาพในอุดมคติเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วมีน้อยมาก

2. การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่รับไม่ได้ (อาจเป็นภัยคุกคาม) ทั้งนี้เพราะสภาพที่เป็นจริงขององค์กรปัจจุบันแตกต่างจากองค์กรในอุดมคติเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วอย่างมาก ดังแสดงใน

ภาพที่ 2.1 จะเห็นว่า ถ้าความแตกต่างอยู่ในระดับปานกลาง จะเป็นภาวะที่มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด (Unfreezing) และมีการต่อต้านเกิดขึ้นน้อยที่สุด

ภาพที่ 2.1
ความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
กับขนาดของการเปลี่ยนแปลง




ที่มา: (“การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ,” ออนไลน์, 2544)

1.3 <u>แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อม</u>

1.3.1 ความหมายเกี่ยวกับความพร้อม

นันทนา รัตนากร (2536, น. 15) ได้ให้ความหมายของความพร้อมไว้ว่า ความพร้อมเป็นสภาพที่ต้องมีการเตรียมการในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยมีความตั้งใจและพึงพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ ด้วย

รัชนีกร พันธุวิชิต (2544, น. 18) ศึกษาความหมายของความพร้อมสรุปได้ว่า ความพร้อม เป็นสภาพที่บุคคลพร้อมหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เบญจพร วชิรศรีสุนทรา (2545, น. 17) ให้ความหมายการเตรียมความพร้อมเพื่อการมีงานทำ หมายถึง การเตรียมในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งบุคลิกภาพที่เหมาะสม เพื่อสร้างโอกาสในการมีงานทำ และให้มีความพร้อมในการทำงาน โดยได้งานทำ มีรายได้เพียงพอในการเลี้ยงชีพ มีความมั่นคงและความพึงพอใจในการทำงาน

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ (2548, น. 5) ให้ความหมายของการเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความเต็มใจและยินยอมทุ่มเทพลังกายและพลังใจเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งมีความพร้อมที่จะรับความเครียดและความยุ่งยากที่จะตามมาในช่วงของการเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อมคือการเตรียมผู้แสดง หรือบุคลากรให้สามารถรับบทบาทใหม่ตามที่องค์กรต้องการได้

การเตรียมความพร้อมด้านเศรษฐกิจ หมายถึง การวางแผนรายรับและรายจ่าย คือ การกำหนดการใช้จ่าย รายรับรายจ่ายพอเหมาะพอควรตามฐานะความเป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น การวางแผนเศรษฐกิจในครอบครัว จะต้องประกอบด้วย

1. การวางแผนการประกอบอาชีพเพื่อให้มีรายได้มาใช้จ่ายเพียงพอกับชีวิตประจำวัน และมีเหลือเป็นเงินออมเพื่ออนาคต

2. คำนวณค่าใช้จ่ายภายในบ้าน ให้มีความสัมพันธ์กับรายได้ มิให้ฟุ่มเฟือยหรือฝืดเคืองจนเกินไป ควรจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายและเงินออมเป็นรายเดือนไว้ทุกเดือน

3. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

4. พยายามขจัดหรือลดค่าใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือยลงให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

5. ควบคุมการทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ทำงานใช้เวลาน้อยแต่ได้งานมาก และสำเร็จตามความต้องการ (“การวางแผนเศรษฐกิจในครอบครัว,” ออนไลน์, 2549)

การเตรียมพร้อมด้านสังคม ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งการเตรียมความพร้อมด้านสังคมออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สังคมการทำงาน และสังคมครอบครัว

1. สังคมการทำงาน ได้แก่ การสร้างเครือข่าย หมายถึง การทำให้มีการติดต่อและการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อน ที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่าการสร้างการคบค้าสมาคมแบบพึ่งพิง นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายต้องไม่ใช่การสร้างระบบการติดต่อเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียว ดังนั้น

เครือข่ายจึงไม่ใช่การส่งจดหมายไปให้สมาชิกตามรายชื่อเท่านั้น แต่ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันด้วย (“องค์ประกอบของเครือข่าย,” ออนไลน์, 2549)

อาภรณ์ ภูวิทยพันธ์ (“การสร้างเครือข่าย (Net Working)),” ออนไลน์, 2549) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า การสร้าง เครือข่าย (Net Working) เป็นรูปแบบการพัฒนาตนเองอีกรูปแบบหนึ่ง หมายถึง การแสวงหาโอกาสเพื่อรู้จักบุคคลใหม่ ๆ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่พึ่งรู้จัก รวมทั้งการรักษาสัมพันธ์อันดีกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องในสายอาชีพหรือแวดวงเดียวกัน

ประโยชน์ของการสร้างเครือข่ายนั้น สามารถเป็นที่ปรึกษา การมีเครือข่ายย่อมทำให้มีเพื่อนหลากหลายรูปแบบ หลายความคิด หากมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานก็สามารถสอบถามความเห็นจากเพื่อนที่เป็นเครือข่ายได้ ซึ่งจะทำให้ได้รับทางเลือกที่หลากหลายนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจหาทางออกกับปัญหาที่เผชิญอยู่ นอกจากนี้ การที่ได้พูดคุยกับบุคคลต่าง ๆ จะทำให้มีโลกทัศน์กว้างขึ้น ทำให้รับรู้ถึงความคิด หรือข้อมูลใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทำให้เป็นคนทันโลก ทันเหตุการณ์ รับรู้ว่าหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ต้องการหรือทำอะไรใหม่ ๆ ไปบ้าง เป็นต้น

2. สังคมครอบครัว หมายถึง ผู้ที่ร่วมครัวเรือน คือ สามีภรรยาและบุตร โดยสามีภรรยาอยู่ร่วมกันโดยการสมรส จะมีลูกหรือไม่มีก็ได้ มีทายาทสืบสายเลือดก็ได้ หรือบุตรบุญธรรมก็ได้ และการอยู่ร่วมกันมิใช่เพียงต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำ แต่ต่างคนต่างจะต้องมีปฏิกิริยาโต้ตอบสัมพันธ์กัน เป็นต้นว่าการเอาใจใส่ต่อกัน รักกัน จิตใจผูกพันกัน เห็นอกเห็นใจกัน อบรมสั่งสอนกัน (ธัญญา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา, 2545, น. 10)

การเตรียมความพร้อมทางครอบครัว เมื่อสมาชิกคนหนึ่งคนใด ประสบกับปัญหาหรือเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง สมาชิกในครอบครัวมีหน้าที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

- ให้ความรัก ความอบอุ่น อย่างเสมอต้นเสมอปลายในครอบครัว
- กฎเกณฑ์ในครอบครัว ใช้เพื่อเตือนสติ เรียนรู้หน้าที่ของตนเองแต่ไม่ควรเคร่งครัดมากเกินไป
- จัดระเบียบการใช้จ่ายเงิน ให้เหมาะสมตามฐานะ สอดคล้องกับสภาวะความเป็นอยู่ ไม่ฟุ่มเฟือยหรือฝืดเคืองมากเกินไป
- เป็นที่ปรึกษา แก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ร่วมกัน ใช้เหตุผล และความเข้าใจกันซึ่งกันและกัน

- สมาชิกในครอบครัว ต้องเป็นกำลังใจให้ระหว่างกัน เพื่อสร้างความมั่นคงทางจิตใจให้เข้มแข็ง พร้อมฝันฝ่าปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญ ให้ผ่านพ้นไปให้ได้ (“การวางแผนเศรษฐกิจในครอบครัว,” ออนไลน์, 2549)

1.3.2 องค์ประกอบของความพร้อม

ดาวนิ่ง และ เทคเครย์ (Dowing and Fhackrey, 1971 อ้างถึงใน รัชนีกร พันธุวิชิต, 2544, น. 18) ได้แบ่งองค์ประกอบของความพร้อมไว้ 4 กลุ่ม ได้แก่

1. องค์ประกอบทางกายภาพ ได้แก่ การบรรลุวุฒิภาวะด้านร่างกายทั่วไป เป็นต้น

2. องค์ประกอบด้านสติปัญญา ได้แก่ ความพร้อมด้านความสามารถในการรับรู้ ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล เป็นต้น

3. องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ประสบการณ์ด้านสังคม สภาพแวดล้อมรอบตัว เป็นต้น

4. องค์ประกอบด้านอารมณ์ แรงจูงใจและบุคลิกภาพ ได้แก่ ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น

นอกจากนี้ นฤตพงษ์ ไชยวงศ์ (2540, น. 18) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความพร้อมไว้ 3 ประการ ได้แก่ วุฒิภาวะ การได้รับการอบรมและเตรียมตัว ความสนใจหรือแรงจูงใจ

กล่าวโดยสรุป ความพร้อมหมายถึง การดำเนินกิจกรรมบางสิ่งบางอย่างที่ได้ถูกเตรียมพร้อมเพื่อให้เกิดความมั่นใจและตั้งใจในการที่จะปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ ให้สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนคุณสมบัติหรือสภาวะของบุคคลที่พร้อมจะทำงานหรือกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีแนวโน้มจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ความพร้อมของพนักงาน บริษัท A หมายถึง การเตรียมตัวของพนักงาน บริษัท A ในองค์กรเฉพาะกิจที่อยู่ในภาวะการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยการเตรียมความพร้อมกรณียุบเลิกองค์กร ได้แก่ ความพร้อมด้านการปฏิบัติงาน ความพร้อมด้านเศรษฐกิจ ความพร้อมด้านสังคม การเตรียมความพร้อมกรณีแปรสภาพองค์กร ได้แก่ ความพร้อมด้านการปฏิบัติงาน ความพร้อมด้านการบริหารจัดการ ตามสมรรถนะที่องค์กรกำหนด ในที่นี้หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถหลักตาม Professional Competency 12 คุณลักษณะ ที่บริษัท A ได้กำหนดไว้ ตลอดจนความเข้มแข็งของจิตใจให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

1.4 <u>แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง</u>

1.4.1 ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

เบญจพร วชิรศรีสุนทรา (2545 อ้างถึงใน มัลลี เวชชาชีวะ, 2524, น. 11) สรุปความหมายของการพัฒนาตนเองว่า เป็นมิติส่วนบุคคลซึ่งเป็นมิติหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดการพัฒนาด้วยตนเองไม่ต้องให้ผู้อื่นจัดให้ ซึ่งถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบส่วนบุคคลที่จะต้องศึกษาและขวนขวายในการปรับปรุงตนเองให้มีศักยภาพที่ดีขึ้นทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม ให้มีความพร้อมที่จะใช้ศักยภาพที่มีอยู่นั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณรงวิทย์ แสนทอง (“การพัฒนาคนแนวใหม่,” ออนไลน์, 2549) ให้ความหมายของการพัฒนาตนเอง (Self-Development) ไว้ว่า มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจเพื่อสร้างแรงจูงใจในชีวิตเป็นอันดับแรก เน้นการค้นหาตัวเอง การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตัวเอง กำหนดเป้าหมายในชีวิต กำหนดแนวทางไปสู่เป้าหมายรวมถึงการจัดทำแผนการดำเนินชีวิตที่เป็นรูปธรรม

สิริวัฒน์ ศรีเครือดง (“พุทธจิตวิทยากับการพัฒนาศน,” ออนไลน์, 2547) สรุปความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่า การพัฒนาคุณสมบัติที่อยู่ในตัวตนของบุคคล ให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่เจริญขึ้น การทำความเจริญนั้น ต้องถูกต้องตามหลักศีลธรรม โดยเน้นทางด้านการพัฒนาจิตใจเพื่อให้เกิดความปรกติสุขในการดำรงชีวิต

1.4.2 ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

1. เพื่อที่จะได้รู้จักตนเองตรงตามความเป็นจริง ทั้งส่วนที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง อันจะนำไปสู่การจัดความรู้สึกที่ขัดแย้งภายในตัวบุคคลออกไป ก้าวมาสู่การยอมรับตนตามสภาพความเป็นจริง

2. เพื่อพร้อมที่จะปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้น โดยสร้างคุณลักษณะที่มีประโยชน์และลดหรือขจัดคุณลักษณะที่เป็นโทษกับชีวิตและสังคม ทั้งนี้เป็นการกระทำด้วยความสมัครใจ

3. เพื่อวางแนวทางในการที่จะพัฒนาชีวิต ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ

1.4.3 วิธีการพัฒนาตนเอง

1. การฟัง การฟัง เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพชนิดหนึ่ง ที่ต้องใช้คู่กับการดู หรือการสังเกต การพัฒนาทักษะการฟังนั้น มี 2 นัย คือ 1) การฟังเพื่อการรับรู้ และการเรียนรู้ และ 2) การรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น เป็นการพัฒนาทางด้านอารมณ์ ต้องอาศัยการฝึกฝน และความอดทน คิดวิเคราะห์เก็บข้อมูลให้ครบถ้วน ก่อนที่จะตัดสินใจ

2. การสนทนา เป็นรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเช่นเดียวกับข้อ 1 เป็นการหาความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) อาจเรียกว่าเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการสกัดความรู้จากผู้รู้ก็ได้ การสนทนายังจำแนกแยกย่อยได้อีก 2 ประเภท คือ 1) การสนทนากันแบบตัวต่อตัว (การสัมภาษณ์) และ 2) การสนทนาพร้อมกันหลาย ๆ คน หรือเรียกว่าการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นการเรียนรู้ที่ใช้เวลาน้อย และได้ความรู้ที่บางครั้งเป็นความรู้ใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อการนำมาพัฒนาตนเอง และพัฒนาในงานของเราได้เป็นอย่างดี

3. การอ่าน เป็นวิธีการที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ดี และมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับงานที่เราจะต้องปฏิบัติ เราต้องเขียนแผนผังทางความคิด (Mind Mapping) ดูว่างานที่ปฏิบัติต้องใช้ความรู้ด้านใดบ้าง แล้วจึงหาหนังสือมาอ่านหรือจะค้นคว้าทางอินเตอร์เน็ต ฯลฯ เมื่ออ่านแล้วต้องบันทึกหลักการ ข้อคิดหรือบทสรุปที่ได้จากการอ่านนั้นด้วย เพื่อเป็นการสะสมข้อมูล

4. การคิด เรามักได้ยินเสมอว่าคนไทยคิดไม่เป็น เพราะวัฒนธรรมการเรียนรู้ของเราไม่เอื้อต่อการฝึกให้คนคิดเป็น โดยเริ่มจากการฝึกการคิดเชิงวิพากษ์ คิดเชิงเปรียบเทียบ คิดเชิงวิเคราะห์ คิดเชิงสังเคราะห์ คิดเชิงมโนทัศน์ คิดเชิงสร้างสรรค์ คิดเชิงประยุกต์ คิดเชิงกลยุทธ์ และการคิดเชิงอนาคต เพราะการปฏิบัติเราอาจถูกจำกัดด้วยกรอบ ระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แต่การคิดไม่มีใครกักขังความคิดเราได้

5. การปฏิบัติ หรือการลงมือทำ เป็นการเรียนรู้ที่ได้ผลดีเพราะเป็นการได้ประสบการณ์ตรง เป็นการเรียนรู้ควบคู่กับการปฏิบัติจะทำให้เกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี

6. การเขียน เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองที่สำคัญ คือเป็นการจัดระเบียบทางความคิด จากทฤษฎี–ลงมือปฏิบัติ-ประเมินสรุป แล้วจึงนำมาเรียบเรียงเป็นตัวอักษรไม่ว่าจะเป็นการสรุปบทเรียน รายงานผลการปฏิบัติงานหรือการเขียนบทความในเชิงวิชาการรายงานการวิจัย เป็นต้น ในบางครั้งจะต้องกลับไปทบทวนการโดยการอ่านหรือลงมือปฏิบัติอีกหลายครั้ง จึงจะสกัดความรู้เหล่านั้นมาเขียนเรียบเรียงได้

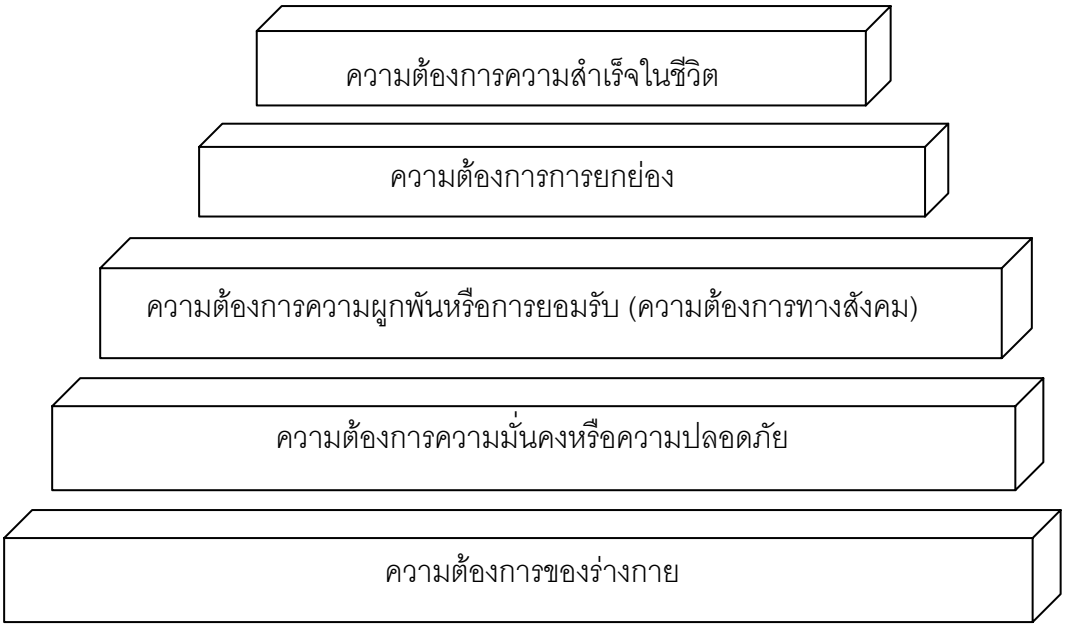
กล่าวโดยสรุป การพัฒนาตนเองเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการอยู่ตลอดเวลา ตราบใดที่สังคมและสภาพแวดล้อมยังคงเปลี่ยนแปลงไปไม่หยุดยั้ง โลกและสังคมไทยในปัจจุบันหรืออนาคต ต้องเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งการใช้ปัญญามาแก้ปัญหาและพัฒนาประเทศ แต่จุดอ่อนของคนไทยคือไม่ค่อยจริงจังกับการพัฒนาด้วยตัวเอง มักจะเน้นที่ให้คนอื่นมาพัฒนาเรา ดังนั้น การพัฒนาตนเองต้องเริ่มจาก การเรียนรู้ด้วยตนเอง ให้รู้จักตนเอง มองให้รอบด้าน ทั้งจุดเด่น จุดด้อย และภายในและภายนอก แล้วทำการปรับปรุง พัฒนาตนเอง ให้ก้าวไป

ข้างหน้าในทางที่ดีขึ้น เรียนรู้และพัฒนาโดยใช้วิธีการเรียนรู้ที่ผสมผสานและเหมาะสมกับตัวเรา จะเป็นก้าวแรกที่สำคัญที่จะส่งเสริมผลักดันให้ ตัวเรา องค์กร และสังคม เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

1.5 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ Abraham Maslow เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญกันอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด และสรุปว่า เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นไป ดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2
ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)




ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, น. 311

จากทฤษฎีของ มาสโลว์ ในลำดับขั้นที่ 2 กล่าวคือ ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย เกี่ยวข้อง

กับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในบริษัท A กรณียุบเลิกองค์กร หรือแปรสภาพองค์กร ซึ่งพนักงานต้องการความมั่นคงในการทำงาน แต่สภาพความเป็นจริงทุกคนต้องทำงานอยู่ในองค์กรเฉพาะกิจที่มีอายุดำเนินการจำกัด ดังนั้น จึงส่งผลต่อความรู้สึกไม่มั่นคงเกิดขึ้น ทำให้การเตรียมความพร้อมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่จะเกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางในการดำเนินชีวิตการทำงานต่อไปในอนาคต

ภาพที่ 2.3
ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์
และการจัดการการตอบสนองความต้องการบุคคลโดยองค์กร

| ความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ | | การจัดการตอบสนองความต้องการบุคลากรโดยองค์กร |
|---|---|---|
| ความสำเร็จในชีวิต (self-actualization) | ความเจริญเติบโต (Growth)<br>ความก้าวหน้า (Advancement)<br>ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) | ความท้าทาย (Challenge)<br>ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)<br>การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) |
| การยกย่อง (Esteem) | การยกย่อง (self- esteem)<br>ความภาคภูมิใจ (Prestige)<br>สถานภาพ (Status) | การยกย่อง (self- esteem)<br>ตำแหน่ง (Title)<br>สถานะ (Status) |
| สังคม (Social) | ความรัก (Love)<br>ความรู้สึกที่ดี (Affection)<br>การยอมรับ (Sense of belonging) | ทีมงาน (Teamwork)<br>การจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ (Friendly management) |
| ความปลอดภัย (Safety) | ความปลอดภัย (Safety)<br>ความมั่นคง (Security)<br>เสถียรภาพ (Stability) | ความมั่นคง (Security)<br>ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety on the job) |
| ร่างกาย (Physiological) | อาหาร (Food) น้ำ (Water)<br>ที่อยู่อาศัย (Shelter) | ความร้อน (Heat) อากาศ (Air)<br>ค่าตอบแทนที่เพียงพอ (Adequate pay) |

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, น. 312

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานทุกคนตามลำดับขั้น ได้แก่ ด้านร่างกาย มีรายได้และอาหารรับประทาน ด้านสังคม มีครอบครัว มีความรักจากเพื่อนร่วมงานและได้รับการยอมรับ ด้านการยกย่อง มีตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นที่นับหน้าถือตา และมีเกียรติ ด้านความสำเร็จในชีวิต มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้รับการยอมรับจากสังคมการทำงาน ส่วนความสัมพันธ์กับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ในกรณียุบเลิกองค์กรเมื่อครบวาระหรือแปรสภาพองค์กรเป็นหน่วยงานของกระทรวงการคลัง ทำให้พนักงานเกิดความไม่มั่นคงในการทำงาน ขาดเสถียรภาพ สอดคล้องกับทฤษฎีที่กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ในด้านความปลอดภัย ความมั่นคงในการทำงาน และความมีเสถียรภาพ พนักงานทุกคนต้องการความมั่นคงในชีวิต การทำงาน บนปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรต้องยุบเลิกหรือแปรสภาพ และความไม่แน่นอนในนโยบายของรัฐ จึงทำให้พนักงานต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

1.6 <u>ทฤษฎี 2 ปัจจัย หรือปัจจัยอนามัยในการจูงใจ</u>

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two-factor theory) เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ (1) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) (2) แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พึงพอใจ (No dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดย Herzberg ในปี ค.ศ. 1950-1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960-1969 ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (2) ปัจจัยการธำรงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย ดังภาพที่ 2.7 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factors หรือ motivators) เป็นปัจจัยภายใน (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfiers) เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การยกย่อง เป็นต้น

2. ปัจจัยการธำรงรักษา (Maintenance factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job dissatisfiers) การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ Herzberg แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน เป็นต้น

ภาพที่ 2.4

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two-factor theory)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, น. 314

ประกอบด้วย

(1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors หรือ motivators) ที่มีผลต่อการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจ (2) ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) หรือปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance factors) ที่มีผลต่อความไม่พึงพอใจในงาน

จากภาพที่ 2.4 จะเห็นว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

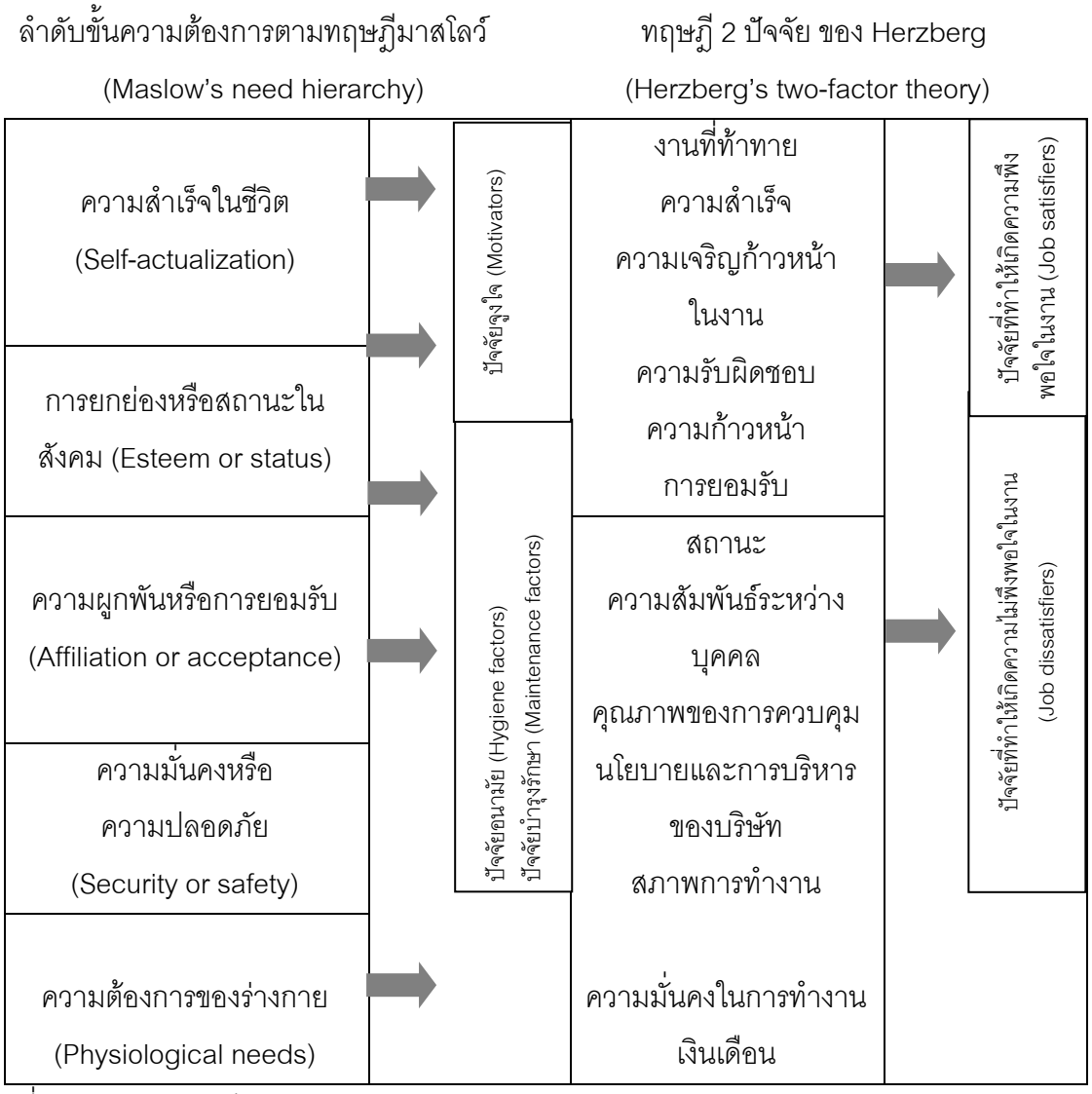
กลุ่มที่ 1 ปัจจัยเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers) เป็นปัจจัยที่อาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

กลุ่มที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Job context factors) หรือปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ (Satisfiers) เป็นปัจจัยจูงใจที่แท้จริง เพราะมีอิทธิพลในการสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจใน

การทำงาน ซึ่งทฤษฎีการจูงใจจะมีความสมเหตุสมผล ถ้าผู้บริหารให้ความสนใจในการยกระดับลักษณะงานควบคู่กันไปด้วย

สำหรับทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์กันได้ ดังภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5
การเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการจูงใจของ Maslow และ
ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (Comparison of
Maslow's and Herzberg's theories)




ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, น. 315

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ เป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับกรองแนวคิดที่ว่า เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาก็คือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุน หรือสุขศาสตร์ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่เป็นสุข หรือ ไม่พึงพอใจในงานขึ้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่อยากทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน

นอกจากนี้ Herzberg ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงาน ส่วนองค์ประกอบทางด้านการค้ำจุน ถ้าหากว่ามี ค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึก ไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยนี้ มีหน้าที่ค้ำจุนหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว สรุปได้ว่าปัจจัย ทั้งสองนี้ ควรจะต้องมีในทางบวก จึงจะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลเพิ่มขึ้น จากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร การเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงทั้งกรณีต้องออกไปประกอบอาชีพอื่น เมื่อยุบเลิกองค์กรหรือแปรสภาพองค์กร

## 2. ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

รัชนิกร พันธุวิชิต (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ศึกษาการเตรียมความพร้อมด้านอาชีพของพนักงานรัฐวิสาหกิจภายหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้เกี่ยวกับการแปรรูปที่มีผลต่อปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร โดยภาพรวมของการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับการแปรรูปอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเตรียมความพร้อมด้านอาชีพภายหลังการแปรรูปประกอบด้วยการเตรียมความพร้อมด้านอาชีพและการเตรียมความพร้อมด้านอาชีพรอง ซึ่งการเตรียมความพร้อมทั้ง 2 ด้าน มีระดับการเตรียมความพร้อมระดับปานกลาง สำหรับความสัมพันธ์ของการรับรู้เกี่ยวกับการแปรรูปกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และวุฒิการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการรับรู้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้กับการเตรียมความพร้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวก นอกจากนั้นพบว่าการออมทรัพย์ของพนักงานมีระดับต่ำ

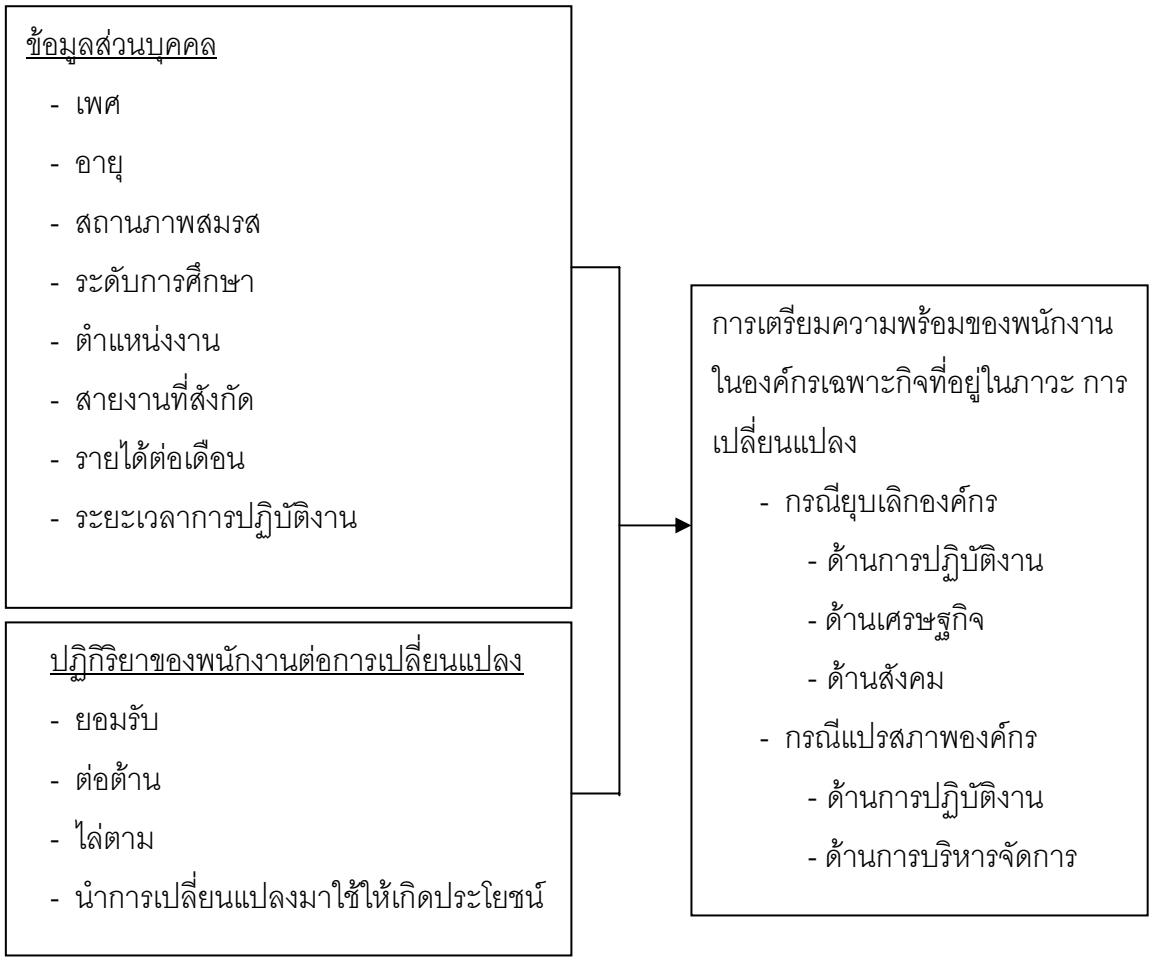
โดยรวมพนักงานเกือบทั้งหมดไม่มีการทำอาชีพรอง แหล่งการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของพนักงานระหว่างพนักงานกับองค์กรเป็นแบบไม่เป็นทางการ และการรับรู้ข่าวสารของพนักงานมาจากการพูดคุยระหว่างพนักงานด้วยกัน

เบญจพร วชิรศรีสุนทรา (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การเตรียมความพร้อมเพื่อการมีงานทำของนักศึกษาธรรมศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า การเตรียมความพร้อมของนักศึกษา จะผ่านระบบของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การฝึกงานภาคปฏิบัติร้อยละ 74.0 และร้อยละ 72.6 ได้จากการศึกษาหาความรู้จากมหาวิทยาลัย ด้านการเตรียมความพร้อม นักศึกษามีการวางแผนเป้าหมายในชีวิตการทำงานร้อยละ 84.9 และพัฒนาตนเองระหว่างศึกษาร้อยละ 81.2 การเตรียมความพร้อมดังกล่าวทำให้เกิดความรู้ความสามารถในระดับปานกลาง ความพร้อมด้านบุคลิกภาพในระดับมาก ผลของการเตรียมความพร้อมต่อการมีงานทำ มีระยะเวลาหางาน 1-4 เดือนและได้ทำงานตรงกับสาขาที่เรียน จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการเตรียมความพร้อมกับการมีงานทำ พบว่า การเตรียม ความพร้อมไม่มีความสัมพันธ์กับการมีงานทำ และพบว่าผู้มีงานทำและไม่มีงานทำผ่านการเตรียมความพร้อมให้ไม่แตกต่างกัน

รวีนาฏ โพธิ์ทอง (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการเตรียมความพร้อมในการประกอบอาชีพในสถานสงเคราะห์เด็กและเยาวชน ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ทัศนะของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมในการประกอบอาชีพ ด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ด้านบุคลิกภาพ และด้านฝึกอาชีพ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบประเด็นเรื่องการจัดหาทุนการศึกษาให้เด็ก เพื่อการสร้างแรงจูงใจให้กับเด็ก ตลอดจนการทัศนะศึกษาเพื่อให้เด็กสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ ด้านปัญหาและอุปสรรคในการเตรียมความพร้อมในการประกอบอาชีพด้านตัวเด็ก ด้านสถานสงเคราะห์ฯ ด้านตลาดแรงงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบปัญหาเด็กไม่กล้าแสดงออกทำให้ไม่ประสบผลสำเร็จในการประกอบอาชีพ อีกทั้งหลักสูตรการฝึกอาชีพไม่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน รวมทั้งขาดหน่วยงานกลางในการประสานระหว่างนายจ้างและเด็ก

อักษร ดำรงสุกิจ (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การปรับตัวของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในสภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว กรณีศึกษา : กลุ่มบริษัทมินิแบร์ (ประเทศไทย) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีการปรับตัวด้านเศรษฐกิจ ด้านอาชีพ และด้านสังคมในระดับมาก โดยสามารถปรับตัวด้านอาชีพได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานในสถานประกอบการ คือ อายุ สถานภาพสมรส มีผลต่อการปรับตัวด้านเศรษฐกิจของพนักงาน สัมพันธภาพทางครอบครัว ไม่มีผลต่อการปรับตัวด้าน

เศรษฐกิจ และด้านสังคม และมีผลต่อการปรับตัวด้านอาชีพ ส่วนการรับรู้สถานภาพการดำเนินธุรกิจ มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานทั้ง 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญ และปัญหาและอุปสรรคสำคัญด้านการปรับตัวของพนักงาน ด้านเศรษฐกิจ คือ การขาดความรู้และการวางแผนในเรื่องการใช้จ่ายเงิน การออม และการลงทุน ด้านอาชีพ คือ การขาดความร่วมมือและการประสานงานที่ดีระหว่างกัน ส่วนด้านสังคม คือ ความแตกต่างของแต่ละบุคคล

## กรอบแนวคิดในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ ตัวแปรตาม