

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมตัวแทนผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในองค์กรธุรกิจไทยกับองค์กรธุรกิจข้ามชาติ” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.3 การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

เป็นที่เชื่อกันว่า พฤติกรรมในการแสดงออกของบุคคลล้วนแต่ต้องมีสาเหตุเป็นตัวกำกับ ไม่เว้นแม้แต่พฤติกรรมด้านการปฏิบัติงาน คุณเคยสังเกตคนที่มีกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบ้างหรือไม่ บางคนที่มีหรืออาจจะไม่มีความสามารถเหนือคนอื่นแต่มีความอดทนที่จะทำงานหนักหรือมีความพยายามมากกว่าคนอื่น นักจิตวิทยาได้ให้ความหมายกับคุณสมบัติหรือการกระทำนี้ว่าเป็นความทะเยอทะยานหรือมีแรงจูงใจ โดยปกติแล้วความต้องการที่อยู่ภายในตัวของมนุษย์จะถูกแฝงไว้ในจิตสำนึกของแต่ละบุคคลและจะไม่มีการแสดงออกมาในรูปแบบทางกายภาพจนกว่าจะมีแรงกระตุ้นให้ความต้องการที่อยู่ภายในดังกล่าวนั้นแสดงออกมา แรงกระตุ้นดังกล่าวนี้ เราเรียกว่า “ **แรงจูงใจ** ” (Motivate) ดังนั้น พฤติกรรมต่างๆของมนุษย์ในด้านการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมในด้านการปรับเปลี่ยนรูปแบบของงาน การปรับเปลี่ยนสถานที่ทำงาน หรือการตัดสินใจทำงานอยู่ในสถานที่ทำงานเดิมแม้จะไม่มีความสุขในการทำงาน ล้วนเป็นผลจากการแสดงออกที่เกิดขึ้นจากความต้องการส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจ(Motivate)เป็นตัวกำกับแทบทั้งสิ้น

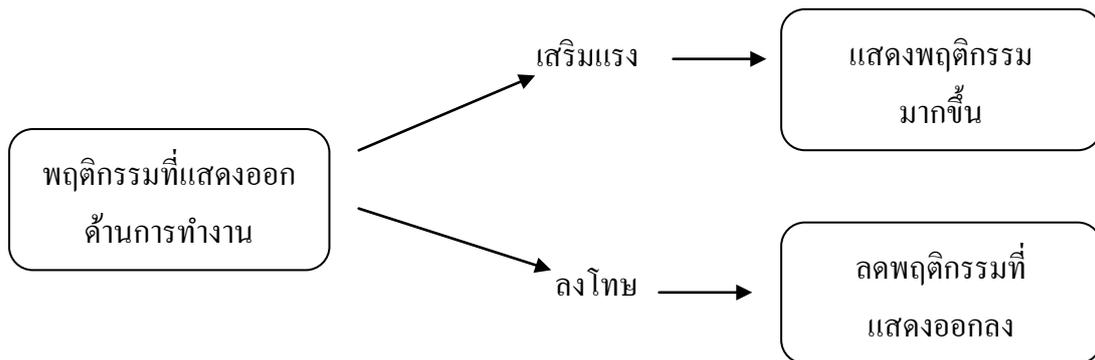
2.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมด้านการทำงานของมนุษย์

แนวคิดในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมในการแสดงออกของมนุษย์ได้ถูกพูดถึงและให้ความสำคัญเป็นครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1957 โดย Ferster และ Skinner

(1957) นักจิตวิทยาในกลุ่มพฤติกรรมนิยมได้อธิบายถึงความสำคัญของ “การเสริมแรง” กับพฤติกรรม การแสดงออกของบุคคลว่า เมื่อใดที่บุคคลได้รับการเสริมแรงเมื่อเกิดพฤติกรรม ผลที่ตามมาก็คือ บุคคลนั้นจะแสดงพฤติกรรมดังกล่าวมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันเมื่อใดที่บุคคลนั้นได้รับการลงโทษ เมื่อเกิดพฤติกรรม ผลที่ตามมาคือบุคคลนั้นจะลดการแสดงพฤติกรรมดังกล่าวลง (Ferster & Skinner, 1957) ดังนั้น หากหัวหน้างานมีความประสงค์จะให้ผู้ปฏิบัติงานแสดง พฤติกรรมไปใน ทางใด หัวหน้างานก็จะต้องกระทำการเสริมแรงเพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานนั้น แสดงพฤติกรรมดังกล่าวเพิ่มมากขึ้นและในทางกลับกันหากหัวหน้างานประสงค์จะลดพฤติกรรม บางอย่างในการแสดงออกของผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานก็ต้องใช้มาตรการลงโทษเพื่อลด พฤติกรรมดังกล่าวของ ผู้ปฏิบัติงานนั้น

แผนภาพที่ 1

แสดงแนวคิดด้านเกี่ยวกับทฤษฎีการเสริมแรงของ Ferster & Skinner

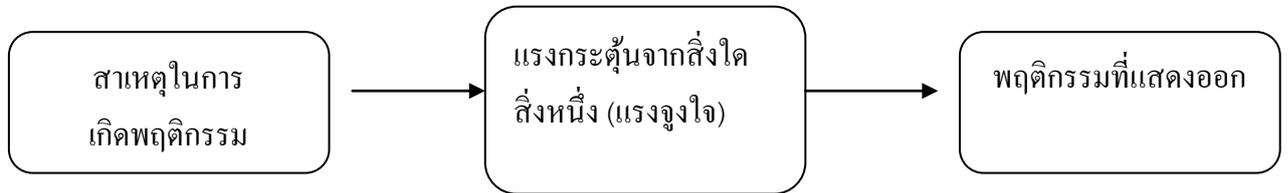


ฮาร์ลอร์ด เจ ลิฟวิทท์ (Harold J. Leavitt, 1964 : 12) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจกับพฤติกรรมในการแสดงออกของมนุษย์ต่อจาก Ferster และ Skinner แล้วค้นพบว่า พฤติกรรมในการแสดงออกของมนุษย์เกิดขึ้นจากข้อสมมติฐานที่สัมพันธ์กัน 3 ประการคือ

1. พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีสาเหตุมาทำให้เกิด (Behavior is caused)
2. พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีแรงกระตุ้นจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากระตุ้นทำให้เกิด (Behavior is motivated)
3. พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะเป็นไปโดยมีจุดมุ่งหมายเสมอ (Behavior is goal directed)

แผนภาพที่ 2

แสดงปัจจัยต่อพฤติกรรมด้านการทำงาน



จากแนวคิดของฮาร์ลอร์ด เจ ลิฟวิทท์ อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมใดๆอันเป็นการแสดงออกของมนุษย์มักจะมีสาเหตุให้เกิดขึ้นเสมอ สาเหตุดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีแรงกระตุ้นจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากระตุ้นทำให้เกิด ซึ่งแรงกระตุ้นดังกล่าวจะส่งต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาของมนุษย์ แรงกระตุ้นดังกล่าวนี้มีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แรงจูงใจ (Motivate) นั่นเอง ซึ่งแรงจูงใจตามแนวคิดของ ฮาร์ลอร์ด เจ ลิฟวิทท์ อาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตสำนึกที่อยู่ภายในตนเอง โดยปราศจากสิ่งล่อหรือแรงเสริมจากภายนอกไม่ว่าจะเป็นรางวัลหรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่น เช่น ความสามารถกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความเป็นอิสระ มีความปรารถนากระทำในสิ่งที่ยากและท้าทาย มีความกระตือรือร้น สนุกเพลิดเพลินกับการทำงาน มีความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเอง มีความตั้งใจที่จะทำภารกิจให้สำเร็จด้วยตนเองโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน ฯลฯ (ธีรศา สีนาคม. 2006 : 8)

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation)

หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นจากภายนอกอันส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมา แรงจูงใจประเภทดังกล่าวนี้ไม่ได้เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในของบุคคล แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากปัจจัยหรือสิ่งเร้าจากภายนอกเป็นตัวผลักดันให้เกิดพฤติกรรม โดยมี การให้รางวัลและการลงโทษเป็นสิ่งกระตุ้น(Hoy & Miskle. 2008 : 167) เช่น การชมเชย การติเตียน การเสนอเงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่นที่เพิ่มมากขึ้น ฯลฯ

Deci และ Ryan (1975) ได้นำเสนอแนวคิดในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) กับพฤติกรรมแสดงออกของมนุษย์ไว้ในงานเขียนของเขามีชื่อว่า “Intrinsic motivation” เมื่อปี ค.ศ. 1975 โดยอธิบายว่า แรงจูงใจภายในกับพฤติกรรมที่แสดงออกมีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก อันจะสังเกตได้จากการพฤติกรรมในการแสดงออกของบุคคลส่วนหนึ่งเกิดขึ้นเพราะตนเองรู้สึกชอบพอ สนใจและพึงพอใจที่ได้กระทำกิจกรรมหรือ

พฤติกรรมนั้นๆ ซึ่งความชอบพอ ความสนใจและความพึงพอใจดังกล่าวล้วนเป็นปัจจัยด้านแรงจูงใจภายในที่อยู่ในตัวบุคคลทั้งสิ้น (Deci & Ryan, 1975) ภายใต้แนวคิดดังกล่าว Deci และ Ryan ได้นำเสนอทฤษฎีขึ้นมาเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจภายในกับพฤติกรรมด้านการทำงานมนุษย์ขึ้นมาทฤษฎีหนึ่งที่มีชื่อว่า Cognitive Evaluation Theory ซึ่งอธิบายว่า ในการที่จะให้บุคคลมีแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลนั้นจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่อยู่ภายในตัวบุคคลนั้นที่สำคัญ 3 อย่างก่อน ได้แก่ (Deci & Ryan, 1985)

1. ความต้องการที่จะตัดสินใจได้ด้วยตนเอง (Need for Autonomy) หมายถึง ความต้องการที่จะได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานให้มีอิสระในการตัดสินใจและเลือกวิธีการในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง

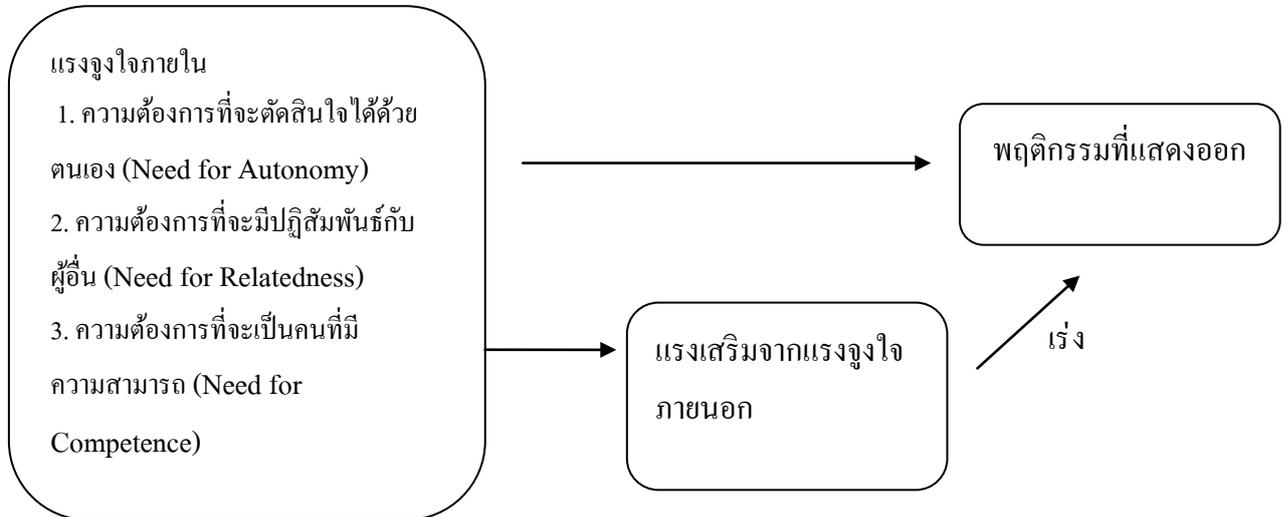
2. ความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Need for Relatedness) หมายถึง ความต้องการบรรยากาศในการทำงานที่ดี เช่น มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในหน่วยงานด้วยกันเองหรือระหว่างหน่วยงานภายในกับหน่วยงานภายนอก มีการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเองหรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน

3. ความต้องการที่จะเป็นคนที่มีความสามารถ (Need for Competence) หมายถึง ความต้องการปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกว่างานที่ตนเองทำนั้นท้าทายความสามารถของตนเองในระดับหนึ่งคือ ไม่ง่ายจนเกินไป

เมื่อนำทฤษฎี Cognitive Evaluation Theory มาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจภายในกับพฤติกรรมด้านการทำงานของมนุษย์ก็จะพบว่า ความต้องการขั้นพื้นฐานทั้ง 3 ชนิด ได้แก่ ความต้องการที่จะตัดสินใจได้ด้วยตนเอง (Need for Autonomy) ความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Need for Relatedness) และความต้องการที่จะเป็นคนที่มีความสามารถ (Need for Competence) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) มีความสำคัญต่อกระบวนการเกิดพฤติกรรมของมนุษย์ ส่วนแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) จะส่งผลให้พฤติกรรมดังกล่าวถูกแสดงออกที่เร็วขึ้นหรือชัดเจนมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ โดยปกติแล้วความต้องการทั้ง 3 ชนิดที่อยู่ภายในตัวบุคคลจะส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมด้านการทำงานของมนุษย์ และหากความต้องการดังกล่าวเหล่านี้ได้รับแรงเสริมซึ่งเป็นแรงกระตุ้นจากภายนอกย่อมส่งผลให้พฤติกรรมดังกล่าวถูกแสดงออกที่เร็วขึ้นหรือชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าแรงเสริมนั้นจะเป็นแรงเสริมในแง่บวกหรือในแง่ลบ หากเป็นแรงเสริมในแง่บวกย่อมส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันหากเป็นแรงเสริมในแง่ลบย่อมส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ลดลง

แผนภาพที่ 3

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจภายในและภายนอก ต่อพฤติกรรมของมนุษย์



หากนำทฤษฎี Cognitive Evaluation Theory มาใช้ในการวิเคราะห์ถึงสาเหตุด้านพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ก็จะพบว่า การอาศัยแรงเสริมจากแรงจูงใจภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในด้านการทำงานได้ แรงจูงใจจากภายนอกมีส่วนสำคัญในลักษณะเป็นแรงเสริมต่อการเกิดขึ้นของพฤติกรรมมนุษย์เท่านั้น ซึ่งแรงจูงใจภายนอกจะบังเกิดผลเป็นรูปธรรมได้ก็ต่อเมื่อแรงจูงใจภายในได้รับการตอบสนองครบถ้วนแล้ว ดังนั้น หากผู้บริหารในองค์กรมีความประสงค์จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้านการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรของตน สิ่ง que ผู้บริหารองค์กรพึงต้องกระทำเป็นอันดับแรกก็คือการกระตุ้นความต้องการขั้นพื้นฐาน ทั้ง 3 ชนิด ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลให้ได้รับการตอบสนองเสียก่อน เช่น การให้ความไว้วางใจและอิสระในการตัดสินใจในสิ่งต่างๆเกี่ยวกับหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความเป็นมิตรระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน การมอบหมายงานให้ทำในลักษณะที่ทำทายความสามารถไม่ยากหรือไม่ง่ายจนเกินไป เนื่องจากความต้องการภายในทั้ง 3 ชนิดนี้ มีส่วนสำคัญต่อการเกิดขึ้นของพฤติกรรมด้านการทำงานของมนุษย์โดยตรงและหากหัวหน้างานประสงค์จะเร่งให้พฤติกรรมดังกล่าวเห็นผลเร็วขึ้นหรือชัดเจนขึ้นก็ต้องใช้แรงเสริมจากแรงจูงใจภายนอกเป็นตัวผลักดันการเกิดขึ้นของพฤติกรรมให้เป็นไปได้ ความต้องการแต่ในปัจจุบันสิ่งที่พบเห็นเป็นประจำในการบริหารองค์กรต่างๆในประเทศไทยก็คือ องค์กรต่างๆมักนำปัจจัยด้านแรงจูงใจภายนอกแต่เพียงด้านเดียวมากระตุ้นพฤติกรรมด้านการทำงานของผู้ปฏิบัติการในองค์กร เช่น การเสนอให้เงินเดือนที่สูง การเพิ่มค่าคอมมิชชั่นเพื่อกระตุ้นการทำงาน การเพิ่มสวัสดิการให้กับพนักงานที่มากขึ้น ฯลฯ แต่ไม่ได้ให้ความไว้วางใจและอิสระแก่

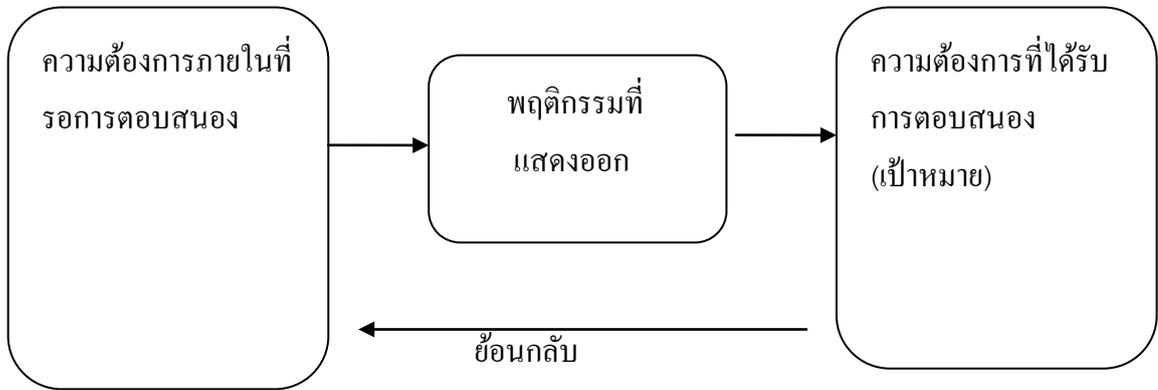
ผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ไม่เสนองานในลักษณะที่ท้าทายความสามารถ ไม่มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรระหว่างผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างาน ฯลฯ ซึ่งการกระตุ้นแต่ปัจจัยภายนอก โดยไม่สนใจปัจจัยแรงจูงใจภายในดังกล่าวนี้ ย่อมส่งผลให้การกำหนดพฤติกรรมด้านการทำงานของผู้ปฏิบัติการเป็นไปได้ยาก หน้าซ้ำในองค์กรบางองค์กรยังใช้วิธีการลงโทษเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ตนต้องการ โดยที่ความต้องการภายในของผู้ปฏิบัติงานยังไม่ได้รับการตอบสนอง สิ่งต่างๆเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่เป็อันตรายสำหรับองค์กรซึ่งนอกจากพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรจะไม่ได้เกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการแล้วยังเป็นชนวนสำคัญในการนำไปสู่ปัญหาต่างๆตามมาอีก เช่น การเล่นพรรคเล่นพวก การเล่นการเมืองในองค์กร การขาดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ฯลฯ

Richard M. Steers และ Lyman W. Porter (1979) ได้นำเสนอความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมด้านการทำงานของมนุษย์ ภายใต้งานเขียนของเขามีชื่อว่า “Motivation and Work Behavior” ในปี ค.ศ. 1979 โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมด้านการทำงานของมนุษย์เอาไว้ว่า โดยปกติแล้วมนุษย์ทุกคนล้วนมีความต้องการ ความปรารถนา ความคาดหวังและความไม่สมคูลอยู่ภายในตัวบุคคลแทบทั้งสิ้น ความต้องการดังกล่าวนี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเกิดของพฤติกรรมมนุษย์ เพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าวมนุษย์จะแสดงพฤติกรรมออกมาจนกว่าความต้องการดังกล่าวจะได้รับการตอบสนอง เมื่อความต้องการดังกล่าวได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะสร้างความต้องการในรูปแบบใหม่ที่แตกต่างจากในรูปแบบเดิมและมนุษย์ก็จะแสดงพฤติกรรมในรูปแบบใหม่ๆขึ้นมาอีกจนกว่าความต้องการรูปแบบใหม่จะได้รับการตอบสนอง หากความต้องการดังกล่าวยังไม่ได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็จะแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นไปเรื่อยๆจนกว่าความต้องการดังกล่าวนั้นจะได้รับการตอบสนอง แต่เมื่อความต้องการดังกล่าวได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะหยุดพฤติกรรมและแสวงหาความต้องการในรูปแบบที่ใหม่กว่า (Richard M. Steers and Lyman W. Porter. 1991: 6-7)

แผนภาพที่ 4

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมมนุษย์ตามทฤษฎี

Richard M. Steers และ Lyman W. Porter



ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในกรณีดังกล่าว เช่น โดยส่วนใหญ่มนุษย์ทำงานก็เพราะประสงค์จะขยับสถานะทางเศรษฐกิจของตนให้ดีขึ้น ความต้องการขยับฐานะทางเศรษฐกิจของมนุษย์ถือเป็นความต้องการที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ดังนั้น มนุษย์ก็จะมีพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ตนสามารถบรรลุความต้องการภายในของตนที่ได้ตั้งเอาไว้ เช่น มีพฤติกรรมการเปลี่ยนงานบ่อยให้ความสำคัญและทุ่มเทกับองค์การที่ให้ผลตอบแทนมากกว่า อดทนทำงานอยู่ในองค์กรที่ขัดแย้งกับความต้องการของตน เหล่านี้เป็นต้น เมื่อความต้องการขยับฐานะทางเศรษฐกิจยังไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะแสดงพฤติกรรมดังกล่าวนี้เรื่อยไปจนกว่าความต้องการดังกล่าวนี้จะได้รับการตอบสนองแต่เมื่อใดก็ตามที่ความต้องการขยับฐานะทางเศรษฐกิจได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะแสดงพฤติกรรมในด้านการทำงานในรูปแบบใหม่ตามความต้องการใหม่ๆ ของตนที่เกิดขึ้น เช่น ความต้องการเพื่อนร่วมงานที่ดี ความต้องการหน้าที่การงานที่มั่นคง ความต้องการลักษณะงานที่ทำทายมากยิ่งขึ้น ฯลฯ ซึ่งความต้องการดังกล่าวนี้ถือเป็นสิ่งที่มีความแตกต่างกันไปตามพื้นฐานความคิดและการอบรมเลี้ยงดูในแต่ละบุคคล

แม้ว่าความสัมพันธ์ด้านแรงจูงใจกับพฤติกรรมด้านการทำงานของมนุษย์ตามแนวคิดของ Richard M. Steers และ Lyman W. Porter จะมีความน่าสนใจก็ตาม แต่แนวคิดในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมด้านการทำงานของมนุษย์ของ Richard M. Steers และ Lyman W. Porter ก็ยังคงไม่สามารถตอบคำถามที่น่าสนใจ 3 ประการดังกล่าวนี้ได้ คือ (Steer and Porter, 1991: 5)

1. เราจะรู้ได้อย่างไรว่าอะไรคือความต้องการที่อยู่ภายในตัวบุคคล
2. เราจะรู้ได้อย่างไรว่าพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นการสะท้อนถึงความต้องการหรือความรู้สึกภายในรูปแบบใดของบุคคล
3. เราจะแก้ไขหรือรักษาพฤติกรรมดังกล่าวนี้ให้คงอยู่ได้อย่างไร

ตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นที่เชื่อกันว่าคำตอบแทนในการทำงานเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดในด้านความต้องการภายในที่รอการตอบสนองของมนุษย์ ดังนั้นถ้าหากนายจ้างเสนอคำตอบแทนในการทำงานที่น้อยเกินไปย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมด้านการทำงานของพนักงานในองค์กร ทำให้อัตราการลาออกจากงานของพนักงานในองค์กรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น สถานะดังกล่าวนี้ส่งผลให้องค์กรต้องเสียทั้งเงิน เสียทั้งเวลาในการจัดหาและฝึกฝนพนักงานเสียใหม่ ซึ่งหากพฤติกรรมดังกล่าวนี้มีมากขึ้นเรื่อยๆ ย่อมส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจขององค์กร ในขณะที่เดียวกันการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานด้วยการเสนอคำตอบแทนที่สูงให้กับพนักงานในองค์กรก็มีข้อพึงระวังประการหนึ่งว่า เมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลได้รับการตอบสนองแล้ว พนักงานก็จะแสวงหาความต้องการในรูปแบบใหม่ๆ เช่น ความต้องการหน้าที่การงานที่มั่นคง ความต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ความต้องการสิ่งที่ทำลายในการทำงาน ฯลฯ ซึ่งถ้านายจ้างไม่สามารถตอบสนองสิ่งเหล่านี้ได้ ย่อมนำไปสู่พฤติกรรมด้านการทำงานที่ผิดปกติของพนักงาน ดังนั้น สิ่งสำคัญที่นายจ้างควรเร่งดำเนินการหากประสงค์จะลดพฤติกรรมด้านการทำงานของพนักงานในองค์กรก็คือ การสำรวจความต้องการของพนักงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากนายจ้างไม่สามารถล่วงรู้ได้ว่าความต้องการอันแท้จริงของพนักงานในองค์กรได้ว่ามีลักษณะเช่นใดและเมื่อรู้ความต้องการดังกล่าวนี้แล้วก็ควรเร่งแสวงหาแนวทางในการแก้ไขที่เหมาะสมเพื่อลดปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กรจากพฤติกรรมด้านการทำงานของพนักงาน

จากสิ่งต่างๆ ที่ได้อธิบายไว้ข้างต้นจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่แสดงออกของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการทำงานไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนงาน การปรับเปลี่ยนสถานที่ทำงาน หรือการตัดสินใจทำงานอยู่ในสถานที่ทำงานเดิมแม้จะไม่มีความสุขในการทำงาน ล้วนเป็นผลมาจากอิทธิพลด้านแรงจูงใจที่อยู่ภายในตัวของบุคคลแทบทั้งสิ้น เนื่องจากแรงจูงใจที่อยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมด้านการทำงานของบุคคลอย่างแยกไม่ออก ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กร เพราะเหตุว่าหากพนักงานในองค์กรไม่มีแรงจูงใจในการทำงานหรือปราศจากความสุขในการทำงานย่อมส่งผลกระทบต่อชิ้นงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในปัจจุบันมีผู้บริหารจำนวนมากปฏิบัติที่จะรับรู้และให้ความสำคัญถึงปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรโดยมองว่าไม่ใช่เรื่องสำคัญและไปให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการแสวงหาแหล่งเงินทุน การเพิ่มค่าการตลาดให้กับสินค้า การลดต้นทุนในการ

ประกอบกิจการ ฯลฯ ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ผิด ในบางองค์การนอกจากจะไม่ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานกลับใช้วิธีแบบเผด็จการด้วยการยื่นคำขาดให้พนักงานในองค์การต้องกระตุ้นหรือแสวงหาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับองค์การและถ้าหากพนักงานในองค์การดังกล่าวไม่สามารถทำได้ก็จะใช้วิธีการบีบบังคับให้พนักงานลาออกไปโดยยินดีที่จะจ่ายเงินค่าชดเชยให้ตามกฎหมายโดยให้เหตุผลว่า พนักงานดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์การหรือเป็นเหตุให้องค์การเสื่อมเสียหรือต้องตกต่ำลง ซึ่งการดำเนินการในรูปแบบดังกล่าวถือว่าอันตรายต่อการดำเนินกิจการขององค์การเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากผลของการดำเนินการด้วยวิธีการดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของพนักงานในการดำเนินงานแล้ว การนำแนวทางดังกล่าวมาใช้นอกจากจะไม่ได้ทำให้พนักงานในองค์การตื่นตัวในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์การอีกด้วย ดร.ชัยเสกฐ์ พรหมสร ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อธิบายถึงกรณีดังกล่าวไว้อย่างน่าฟังว่า “การผู้บริหารเห็นว่าพนักงานของตนเองไม่มีความสุข ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานแล้วเลือกใช้วิธีแบบหักดิบโดยยื่นคำขาดว่าถ้าไม่ปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นหรือปรับตัวให้เข้ากับแนวทางการทำงานขององค์กรก็ให้ลาออกไป โดยทางองค์กรยินดีชดเชยเงินให้หรือใช้วิธีลดคน (Downsizing) เพื่อขจัดคนที่ไม่มีใจออกไปหรือพวกไม่ผู้ไม่เ็น่าออกไป แต่ในความเป็นจริงแล้วพวกไม่ผู้ไม่ยอมออกออกแต่พวกไม่ผู้ไม่มีราคาที่มองเห็นว่าอยู่ไปก็ไม่ทำอะไรดีขึ้นมา” (ชัยเสกฐ์ พรหมสร. 2553: 89)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอสรุปว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจทั้งแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตัวพนักงานในองค์การเองหรือแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากเหตุภายนอกมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมด้านการทำงานของพนักงานในองค์การที่ผู้บริหารองค์การต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่ถึงปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวพนักงานในองค์การแต่ละคน เมื่อความต้องการในรูปของแรงจูงใจของพนักงานทั้งที่อยู่ภายในหรือภายนอกได้รับการตอบสนอง ย่อมส่งผลถึงคุณภาพในการทำงานของพนักงานซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการประสบความสำเร็จขององค์การ ดังคำกล่าวของ Thomas Drier ที่ได้กล่าวไว้อย่างน่าฟังว่า

"ความแตกต่างของบุคคลนั้นอุปมาเหมือนสารเคมีแต่ละอย่างและนักบริหารเปรียบได้กับนักเคมีที่มีสารเคมีนานาชนิดอยู่ในห้องทดลองที่จะต้องคิดปรุงแต่งให้บังเกิดสารผสมที่กลมกลืนเข้ากันได้ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ นักบริหารจึงต้องซาบซึ้งถึงความรู้ ความสามารถ ตลอดจนนิสัยใจคอของผู้ร่วมงานแต่ละคนเสมือนดังนักเคมีที่ต้องรู้จักคุณสมบัติของสารเคมีทุกประเภท ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติการกิจบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย" (นพพร บุญแก้ว. 2537: 59)

2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์เป็นแนวคิดทฤษฎีในทางจิตวิทยา ถูกเปิดเผยครั้งแรกในหนังสือที่มีชื่อว่า “Motivation and Personality” ของ Abraham Maslow ในปี ค.ศ 1953 Maslow เป็นนักจิตวิทยาที่มีความสนใจด้านพฤติกรรมของมนุษย์ โดยมีความเชื่อว่าพฤติกรรมหรือการแสดงออกของมนุษย์ล้วนมีสาเหตุเป็นตัวกำกับ Maslow เชื่อว่าสาเหตุในการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ก็คือ “ความต้องการ” หรือ need ที่อยู่ภายในตัวมนุษย์ทุกคนนั่นเอง โดย Maslow อธิบายว่า มนุษย์ทุกคนล้วนมีความต้องการที่อยู่ภายในตัวบุคคลทุกคน ความต้องการดังกล่าวนี้มีอยู่ทั้งหมด 2 ชั้น แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ (Maslow, 1954)

1. ความต้องการระดับต่ำ (Lower-order) แบ่งออกเป็นความต้องการทางกายภาพและความต้องการความมั่นคง

2. ความต้องการในระดับสูง (Higher-order Needs) แบ่งออกเป็นความต้องการทางสังคม ความต้องการได้รับการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ข้อแตกต่างระหว่างความต้องการทั้ง 2 ระดับ ทั้งความต้องการในระดับสูงและความต้องการในระดับต่ำก็คือ ความต้องการในระดับสูงเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นจากปัจจัยด้านแรงจูงใจภายในตัวบุคคล ขณะที่ความต้องการในระดับต่ำเป็นความต้องการที่เกิดขึ้นจากปัจจัยด้านแรงจูงใจที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล ในเบื้องต้นมนุษย์ทุกคนจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการในระดับที่ต่ำที่สุดก่อนและเมื่อความต้องการในระดับที่ต่ำที่สุดได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงกว่าไปเรื่อยๆจนถึงความต้องการในขั้นสูงที่สุด ตามแนวคิดในเรื่องความต้องการของ Maslow ความต้องการในระดับที่สูงกว่าจะได้รับการตอบสนองก็ต่อเมื่อความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเป็นที่น่าพอใจ ถ้าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนพอใจแล้วเกิดกลับมาไม่พอใจอีกครั้ง บุคคลก็จะหันมาตอบสนองความต้องการในระดับดังกล่าวอีกจนกว่าความต้องการในระดับดังกล่าวจะได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ ความต้องการดังกล่าวตามที่กล่าวมานี้ มีอยู่ด้วยกัน 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological Needs)

เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีพของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการด้านอาหาร ความต้องการด้านที่อยู่อาศัย ความต้องการการรักษาโรค ฯลฯ ความต้องการในส่วนแรกนี้ เป็นความต้องการส่วนแรกที่มีความสำคัญที่สุด ซึ่งถ้าหากความต้องการในส่วนนี้ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในส่วนอื่นๆในขั้นที่สูงกว่าขึ้นไปก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ เมื่อนำ

ความต้องการดังกล่าวมาทำการเปรียบเทียบกับหลักในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ย่อมเปรียบได้กับความต้องการด้านเงินจ้างและผลตอบแทนด้านอื่นๆในการทำงาน เพื่อให้พนักงานนำไปแสวงหาสิ่งจำเป็นในการดำรงชีพ

2. ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs)

เมื่อความต้องการด้านกายภาพขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองแล้ว ความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยดังกล่าวมีอยู่ 2 รูปแบบ คือ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในด้านร่างกายและความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ความมั่นคงปลอดภัยทางด้านร่างกาย ได้แก่ การได้รับความปลอดภัยในการทำงานหรือลักษณะของงานที่ทำไม่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงาน ส่วนความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การมีลักษณะงานที่ความมั่นคง มีหลักประกันที่เพียงพอแก่การดำรงชีพในอนาคตของพนักงาน เหล่านี้เป็นต้น ความต้องการดังกล่าวนี้ถือเป็นความต้องการที่สำคัญที่ผู้ประกอบการไม่ควรมองข้าม ในองค์การบางองค์การที่แม้ว่าลักษณะงานจะมีค่าตอบแทนที่ค่อนข้างสูงแต่ขาดความมั่นคงทั้งด้านร่างกายและเศรษฐกิจ เช่น มีอัตราการปลดพนักงานออกอยู่ตลอดเวลา องค์การไม่มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ มีระยะเวลาการทำงานที่ยาวนานกว่าปกติอันส่งผลกระทบต่อสุขภาพของผู้ใช้แรงงาน ขาดหลักประกันด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจพื้นฐานที่ผู้ใช้แรงงานควรจะได้ ปัจจัยดังกล่าวเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของพนักงาน อันนำไปสู่การลาออกจากงานของพนักงานได้

3 ความต้องการด้านสังคม (Social Needs)

เมื่อความต้องการด้านกายภาพและความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการด้านสังคมก็จะเข้ามามีบทบาทในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ ความต้องการด้านสังคมได้แก่ ความเอื้ออาทรและการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความต้องการความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน ความต้องการโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ความต้องการสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ฯลฯ ความต้องการดังกล่าวนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญในกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์การ ซึ่งถ้าความต้องการเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนองย่อมเป็นชนวนสำคัญในการนำไปสู่การเปลี่ยนงานของพนักงานที่มีคุณภาพในองค์การ สัญญาณสำคัญที่สะท้อนให้เห็นว่าความต้องการด้านสังคมของพนักงานภายในองค์การเริ่มมีปัญหาได้แก่ มีการเล่นการเมืองในองค์การที่รุนแรง มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงานอยู่ตลอดเวลา พนักงานในองค์การขาดความร่วมมือกันในการทำงาน มีอัตราการลาออกของพนักงานในองค์การค่อนข้างสูง ฯลฯ องค์การสามารถตอบสนองความต้องการด้านสังคมของพนักงานได้โดยการสร้างความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานมองเห็นคุณค่าของบุคลากร ยอมรับความคิดเห็นของเขาเหล่านั้นด้วยการยกย่องชมเชยเมื่อมีโอกาสอันควร ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกจ้างทำงานเป็นกระบวนการกลุ่ม(Group Process)และมีลักษณะเป็น

การร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ในการทำงานมากกว่าที่จะมุ่งการแข่งขัน (Competition) สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ที่น่าอยู่ให้กับพนักงาน เหล่านี้เป็นต้น

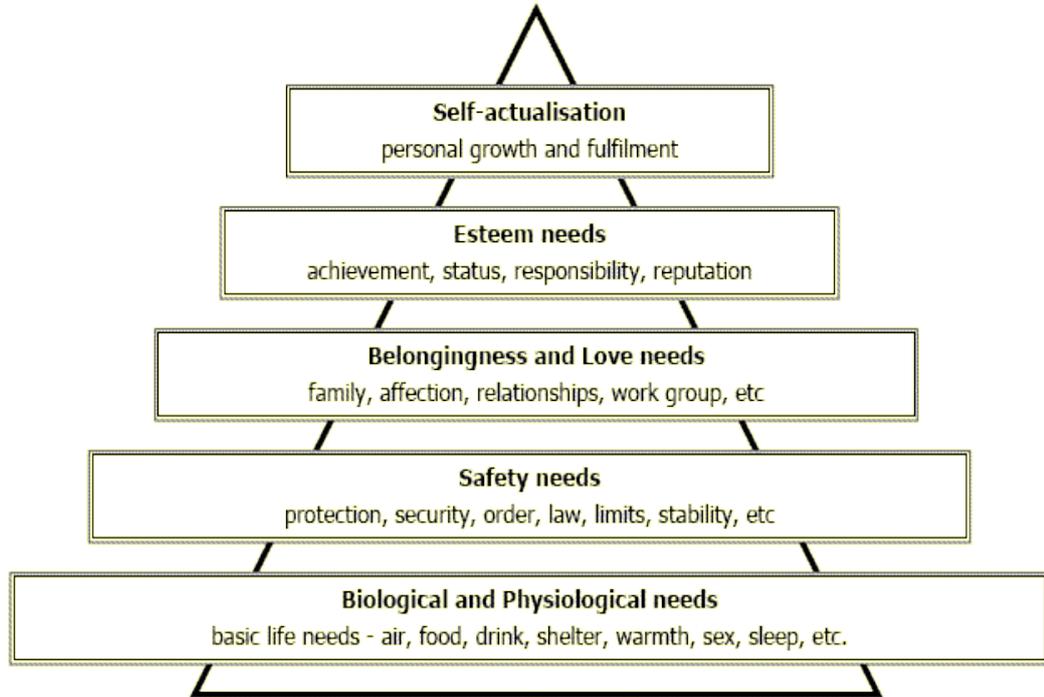
4. ความต้องการด้านการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม (Esteem Needs)

เป็นความต้องการในด้านการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือบุคคลอื่นๆ ในสังคมต่อตำแหน่งหน้าที่การงานที่บุคคลนั้นปฏิบัติหน้าที่อยู่ หรือต่อความสามารถในการทำงานของบุคคลนั้น ความต้องการดังกล่าวนี้แม้เป็นสิ่งที่อยู่เบื้องลึกในจิตใจของมนุษย์แต่ก็สามารถสะท้อนและแสดงออกให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรมทางกายภาพ เช่น ความต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้น ในองค์กร ความต้องการการชื่นชมหรือรางวัลจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกเกี่ยวกับความสามารถในการทำงาน การต้องการลักษณะงานที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ฯลฯ องค์กรสามารถสร้างความต้องการด้านการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคมได้โดย เปิดโอกาสให้พนักงานใช้ความสามารถในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ชื่นชมและให้รางวัลแก่พนักงานที่มีความตั้งใจและปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ เช่น อาจจัดให้มีการประกวดพนักงานดีเด่นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกว่าการเห็นความสำคัญและให้การยกย่องในสิ่งที่เขาได้กระทำให้กับองค์กร เหล่านี้เป็นต้น

5. ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs)

ความต้องการในระดับนี้เป็นความต้องการในระดับสูงสุดซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของพนักงานทั้ง 4 ระดับได้รับการตอบสนองแล้ว พนักงานจะมีความรู้สึกที่ตนเองไม่ได้ทำงานเพื่อเงินแต่การทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการเบื้องลึกที่อยู่ภายในตัวบุคคล เช่น ทำงานเพื่อรับใช้สังคม ทำงานเพื่อความท้าทาย ทำงานเพื่อให้คนอื่นรับรู้ว่าคุณสามารถทำงานดังกล่าวได้ ฯลฯ ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการที่วัดได้ยาก ซึ่งถ้าพนักงานไม่พูดออกมาเองหรือผู้บริหารในองค์กรไม่ได้รู้จักเป็นคนซึ่งสังเกตหรือเข้าไปคลุกคลีกับพนักงานในองค์กรพอสมควร ก็ยากที่จะหยั่งรู้ถึงความต้องการประเภทดังกล่าวที่อยู่ภายในตัวพนักงาน ในเบื้องต้น องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการด้านการความสมหวังของชีวิตได้โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจและเลือกวิธีการทำงานได้อย่างเสรี มอบหมายงานที่ทำท้าทายความสามารถของพนักงานที่ไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป สลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนให้พนักงานไปทำงานในแผนกอื่นหรือในรูปแบบอื่นๆ เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าคุณไม่ต้องทำงานซ้ำๆ ในรูปแบบเดิมอยู่ตลอดเวลา เหล่านี้เป็นต้น

แผนภาพที่ 5
แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับทฤษฎีความต้องการ
ของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)



ที่มา : basic-counseling-skills.com. 2012

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory)

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory) ถือกำเนิดในปี ค.ศ. 1960 โดยนักจิตวิทยาที่มีชื่อว่า Clayton Paul Alderfer ภายใต้งานเขียนที่มีชื่อว่า “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs” Alderfer ถือเป็นบุคคลหนึ่งที่สนใจในทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นอย่างมาก โดยมีความเชื่อคล้ายคลึงกับ Maslow ในแง่ที่ว่า พฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์ล้วนมีสาเหตุเป็นตัวกำกับและเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์แทบทั้งสิ้น ซึ่งสาเหตุดังกล่าวนี้เรียกว่า “ความต้องการ” ซึ่งมีอยู่ภายในตัวของแต่ละบุคคล ดังนั้น แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของ Alderfer จึงมีฐานความคิดคล้ายคลึงกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow ความต้องการตามแนวคิดทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer แบ่งออกเป็น 3 ระดับ (Alderfer. 1972) ได้แก่

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E))

เป็นความต้องการเพื่อให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น ในแง่มุมมองของหลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการดังกล่าวจะสะท้อนออกมาในรูปของ ความต้องการเงินเดือนที่สูง ความต้องการสวัสดิการที่ดี ความต้องการหน้าที่การงานที่มั่นคง ฯลฯ ความต้องการดังกล่าวนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับความต้องการด้านกายภาพ (Physiological Needs) และเป็นส่วนหนึ่งของความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพ (Physical security) ตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) องค์กรสามารถเสริมสร้างความต้องการเพื่อความอยู่รอดให้กับพนักงานด้วยการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานที่เป็นธรรม กำหนดสวัสดิการให้กับพนักงานในอัตราที่เหมาะสมกับการดำรงชีพอยู่ในสังคม สร้างหลักประกันที่ดีให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าการทำอยู่มั่นคง ฯลฯ

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R))

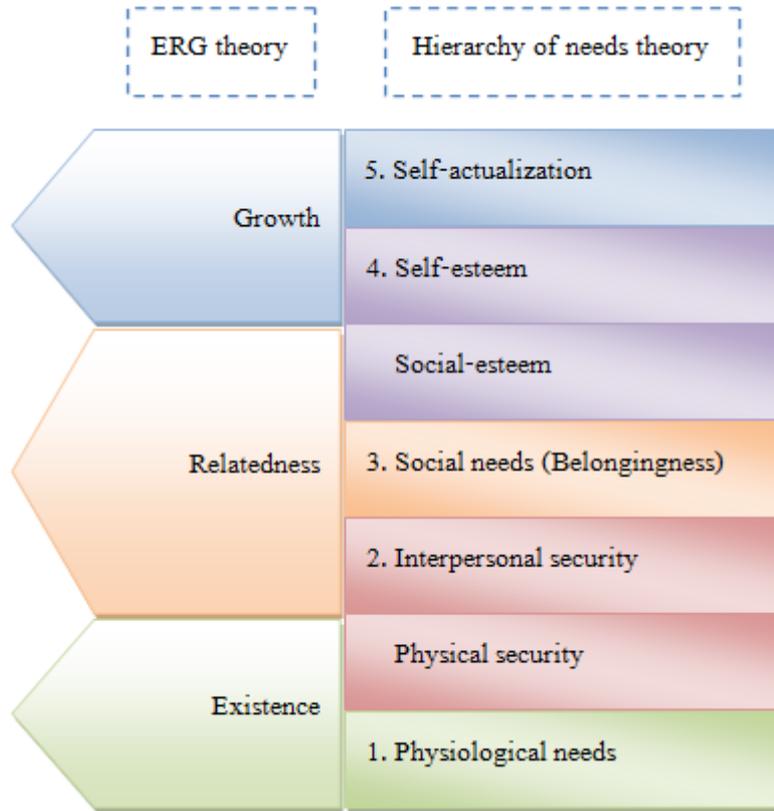
เป็นความต้องการความรัก ความเอื้ออาทร จากบุคคลต่างๆ ที่อยู่รอบข้างคนทั้งในที่บ้าน และที่ทำงาน ความต้องการดังกล่าวนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับความต้องการด้านสังคม (Social Needs) และเป็นส่วนหนึ่งของความต้องการความปลอดภัยในความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่น (Interpersonal Security) กับ ความต้องการการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Social Esteem) ตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) องค์กรสามารถเสริมสร้างความต้องการมีสัมพันธภาพได้ด้วยการเสริมสร้างความสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานหรือระหว่างพนักงานด้วยกันเอง เปิดโอกาสให้บุคคลในครอบครัวของพนักงานสามารถเข้าถึงตัวพนักงานในสถานที่ทำงานได้ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้น่าอยู่ ฯลฯ

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G))

เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตมีหน้าที่การงานที่ดี มีความเจริญก้าวหน้าทั้งในหน้าที่การงานและในชีวิตส่วนตัว ความต้องการดังกล่าวนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับความต้องการด้านการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม (Esteem Needs) และความต้องการการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นจากตนเอง (Social Esteem) ตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs) องค์กรสามารถเสริมสร้างความต้องการดังกล่าวได้ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเป็นธรรม ส่งเสริมพนักงานของตนให้เข้าร่วมเป็นพนักงานดีเด่นในสาขาวิชาชีพนั้นๆ มอบหมายงานที่ท้าทายและส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรทุกคนสามารถก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเท่าเทียม ฯลฯ

แผนภาพที่ 6

แสดงข้อเปรียบเทียบทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer กับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)



ที่มา : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น). 2009

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมด้านการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนงาน เปลี่ยนสถานที่ทำงานหรืออดทนทำงานอยู่ในองค์กรเดิม ทั้งๆที่มีตกอยู่ในสภาวะความกดดันที่สูงตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory) มีสาเหตุมาจากความต้องการทั้ง 3 ระดับที่มีอยู่ในตัวพนักงานในองค์กร

ระดับที่ 1 คือ ความต้องการเพื่อความอยู่รอด(Existence needs (E))

ระดับที่ 2 คือ ความต้องการมีสัมพันธภาพ(Relatedness needs (R)) และ

ระดับที่ 3 คือ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G))

ซึ่งความต้องการทั้ง 3 ระดับดังกล่าวนี้ Alderfer ได้ตั้งสมมุติฐานที่สำคัญไว้ 3 ประการ (John B. Miner. 2002 : 143) ดังนี้

1. ความต้องการใดที่พนักงานในองค์กรได้รับการตอบสนองมีน้อย พนักงานในองค์กรจะแสดงพฤติกรรมต่างๆเพื่อให้ได้ความต้องการประเภทนั้นได้รับการตอบสนองAlderfer

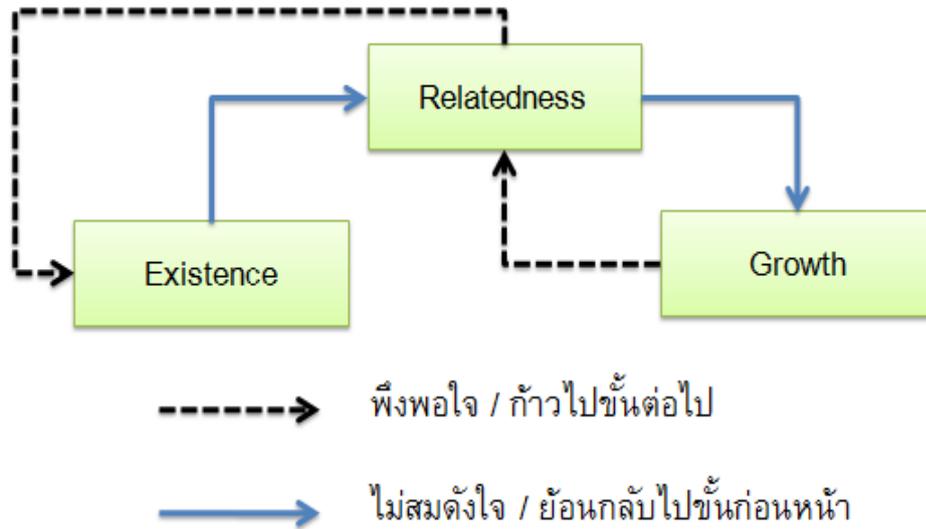
เรียกความต้องการดังกล่าวนี้ว่า “ความต้องการเพื่อให้ได้รับการตอบสนอง” หรือ Need Satisfaction เช่น ถ้าองค์กรให้เงินเดือนหรือสวัสดิการแก่พนักงานไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ พนักงานก็จะมีความต้องการในด้านนี้ที่สูงกว่าในด้านอื่นๆ ซึ่งความต้องการดังกล่าวนี้จะส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมต่างๆออกมาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ เช่น เรียกร้องให้มีการขึ้นเงินเดือนและสวัสดิการในอัตราที่เหมาะสม ลาออกจากงานไปหางานใหม่ที่ได้รับเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีกว่า เหล่านี้เป็นต้น

2. ถ้าความต้องการในลำดับที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองในระดับที่พนักงานพึงพอใจแล้ว พนักงานก็จะแสดงพฤติกรรมต่อไปเพื่อให้ความต้องการในลำดับที่สูงกว่าได้รับการตอบสนองมากยิ่งขึ้น Alderfer เรียกความต้องการดังกล่าวนี้ว่า “ขนาดของความต้องการ” หรือ Desire Strength เช่น ถ้าองค์กรได้ตอบสนองความต้องการของพนักงานในระดับที่ 1 จนถึงระดับที่พนักงานในองค์กรพอใจแล้ว พนักงานในองค์กรจะแสดงพฤติกรรมต่อไปเพื่อให้ความต้องการในลำดับที่ 2 ได้รับการตอบสนองเพิ่มมากขึ้นและเมื่อความต้องการในลำดับที่ 2 ได้รับการตอบสนองในลำดับที่พึงพอใจแล้ว พนักงานก็จะแสดงพฤติกรรมเช่นเดียวกันเพื่อให้ความต้องการในลำดับที่ 3 ได้รับการตอบสนอง

3. หากความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่าไม่ได้รับการตอบสนองหรือได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในลำดับที่ต่ำกว่าจะเข้ามามีบทบาทในการกำหนดพฤติกรรมด้านการทำงาน of พนักงานในองค์กรมากขึ้น Alderfer เรียกความต้องการดังกล่าวนี้ว่า ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Need Frustration) ความต้องการในรูปแบบดังกล่าวนี้มีความสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองในตัวพนักงานจะเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้พนักงานเปลี่ยนงาน เปลี่ยนสถานที่ทำงานหรืออดทนทำงานต่อไปในองค์กร แม้ว่าจะต้องอยู่ภายใต้สภาวะความกดดันที่สูง

แผนภาพที่ 7

แสดงข้อเปรียบเทียบทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer กับ
ทฤษฎีความต้องการของ Maslow



ที่มา : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น). 2009

ดังนั้น ถ้านำเอาข้อสันนิษฐานของ Alderfer มาใช้กับแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานจะพบว่า ถ้าความต้องการในระดับที่สูงกว่าของพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองแต่ถ้าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ พนักงานอาจมีพฤติกรรมต่อการทำงานในแง่ลบที่ลดลงแต่ถ้าความต้องการในระดับที่สูงกว่าไม่ได้รับการตอบสนอง ในขณะที่ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองเพียงเล็กน้อยก็อาจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานไม่สามารถทนอยู่ในองค์กรต่อไปได้ เช่น ในองค์กรที่พนักงานมองเห็นความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนในอนาคต แม้ว่าจะมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ดีหรือได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำ พนักงานอาจยังลังเลที่จะตัดสินใจเปลี่ยนงานเนื่องจากยังมองเห็นโอกาสที่ตนจะได้ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานในอนาคต ซึ่งช่วงระยะเวลาดังกล่าวนี้ถ้ามีองค์กรใหม่ที่เสนอค่าตอบแทนในอัตราเท่ากับที่เดิมแต่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีกว่าหรือเสนอค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่าในองค์กรเดิม แต่สภาพแวดล้อมในการทำงานยังคงเหมือนเดิมก็อาจเป็นปัจจัยสำคัญให้พนักงานในองค์กรเปลี่ยนงานได้ เนื่องจาก ความต้องการที่อยู่ในลำดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองที่ดีกว่าหรือในกรณีที่องค์กรมีสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี ถ้าพนักงานในองค์กรไม่พึงพอใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการที่องค์กรให้กับพนักงานอีก โอกาสที่พนักงานจะเปลี่ยนงานย่อมมีสูงแต่

ถ้าองค์กรเสนอค่าตอบแทนในระดับที่สูงกว่าองค์กรอื่นๆ ก็อาจเป็นปัจจัยด้านแรงจูงใจที่สำคัญที่ส่งผลให้พนักงานยังคงทำงานอยู่ในองค์กรแห่งนั้นได้ เหล่านี้เป็นต้น

ทฤษฎี E.R.G ของ Alderfer และทฤษฎีความต้องการของ Maslow มีความคล้ายคลึงกันอยู่ 2 ประการ ประการแรก ทั้งสองทฤษฎีมีรูปแบบของความต้องการที่เหมือนกันหรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ Alderfer นำเอาความต้องการของ Maslow ทั้ง 5 ขึ้นมาจัดรูปแบบความต้องการเสียใหม่เหลือเพียง 3 ชั้น แล้วใช้ชื่อในการเรียกระดับความต้องการในแต่ละชั้นให้มีความแตกต่างกันไป ประการที่สอง ทั้งสองทฤษฎีมองว่าลำดับความต้องการของมนุษย์จะก้าวขึ้นไปตามลำดับชั้นจากความต้องการในลำดับพื้นฐานไปจนถึงความต้องการในลำดับกลางและลำดับขั้นสูง ดังนั้นความต้องการในลำดับสูงจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อความต้องการในลำดับต่ำได้รับการตอบสนองในลำดับที่เป็นที่น่าพอใจเสียก่อนความต้องการในลำดับที่สูงกว่าจึงจะเกิดขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตามภายใต้สถานการณ์บางอย่างบุคคลอาจจะกลับมายังความต้องการระดับต่ำได้ ในแง่มุมนี้ Maslow และ Alderfer มีความเห็นที่แตกต่างกันตรงที่ว่า Maslow ไม่ได้พูดถึงอิทธิพลของความต้องการในลำดับที่ต่ำกว่าต่อความต้องการในลำดับที่สูงกว่า แต่ Alderfer มองว่า เมื่อความต้องการในลำดับที่สูงกว่าไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในลำดับที่ต่ำกว่าจะเข้ามามีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ทันที(วุฒิพล สกลเกียรติ. 2546: 193-194)

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลลีแลนด์ (McClelland's trichotomy of needs)

David McClelland เป็นหนึ่งในนักจิตวิทยาที่มีความสนใจเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจภายในตัวบุคคลกับพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของมนุษย์ David McClelland เริ่มมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักเป็นครั้งแรก ในช่วงปี ค.ศ 1940s จากการทดสอบในการหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของมนุษย์ด้วยการใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) โดยการนำเสนอภาพต่างๆแล้วให้บุคคลเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับภาพที่เขาเห็น จากผลการทดลอง McClelland พบว่า ความต้องการที่มีอยู่ภายในตัวพนักงานที่แตกต่างกันเป็นแรงผลักดันให้พนักงานเกิดพฤติกรรมด้านการทำงานที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งความต้องการทั้ง 3 ชนิดนี้ McClelland เป็นสิ่งที่อยู่ในความปรารถนาของพนักงานในองค์กรทุกๆคนมากบ้างน้อยบ้างแตกต่างกันไป ความต้องการทั้ง 3 ชนิดประกอบด้วย

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch))

พนักงานที่มีความต้องการรูปแบบดังกล่าวนี้สูงมักจะตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้ค่อนข้างสูง ชอบทำงานให้ได้ผลดีและสำเร็จด้วยฝีมือตนเอง พนักงานในกลุ่มนี้จะสนใจถึงความสำเร็จที่ได้รับมากกว่าประโยชน์ด้านอื่นๆในการทำงาน พฤติกรรมด้านการทำงานของพนักงานในกลุ่มนี้จะแสดงออกด้วยการชอบทำงานที่ท้าทาย ชอบการทำงานลักษณะที่แข่งขันกับบุคคลอื่น ปฏิเสธ

ลักษณะงานที่ซ้ำซาก จำเจ และน่าเบื่อ ต้องการอิสระในการทำงานและมีอำนาจในการตัดสินใจ ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายค่อนข้างสูง ไม่ชอบทำงานร่วมกับบุคคลอื่น กล้าที่จะเผชิญกับความเสี่ยงและความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff))

พนักงานที่มีความต้องการรูปแบบดังกล่าวนี้สูงมักจะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นสำคัญ พฤติกรรมด้านการทำงานของพนักงานในกลุ่มนี้จะแสดงออกด้วยการชอบลักษณะงานที่ต้องมีการพบปะหรือติดต่อกับผู้อื่นทั้งในและระหว่างแผนกอยู่ตลอดเวลา ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าทำงานด้วยตัวคนเดียว ไม่ชอบลักษณะงานที่ต้องแข่งขันระหว่างกันภายในองค์กร

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power (nPower))

พนักงานที่มีความต้องการรูปแบบดังกล่าวนี้สูงมักจะให้ความสำคัญกับอำนาจและตำแหน่งหน้าที่การงานมากกว่าสิ่งอื่นใด พฤติกรรมด้านการทำงานของพนักงานในกลุ่มนี้จะแสดงออกด้วยการต้องการลักษณะงานที่ต้องการให้บุคคลอื่นมาคอยง้อ ลักษณะงานที่เป็นผู้นำ ลักษณะงานที่สามารถควบคุมบุคคลอื่นได้ ปฏิเสธลักษณะงานที่ต้องเชื่อฟังหรือรับฟังคำสั่งจากผู้อื่นอย่างเคร่งครัด

จากการศึกษาทฤษฎีของ McClelland จะพบว่า ความต้องการทั้ง 3 ชนิดนี้มีอยู่ในตัวพนักงานในองค์กรทุกคน เพียงแต่ว่าพนักงานคนหนึ่งอาจมีความต้องการในด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษจึงทำให้มีพฤติกรรมด้านการทำงานที่แตกต่างจากพนักงานคนอื่นๆ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่างด้านพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรและมองว่าความแตกต่างด้านการทำงานไม่ใช่เป็นเรื่องที่แปลกหรือพยายามใช้มาตรการต่างๆ เพื่อให้พนักงานจะต้องมีรูปแบบการทำงานที่เหมือนกัน ซึ่งการดำเนินการในรูปแบบดังกล่าวอาจส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียดในการทำงานอันส่งผลต่อการเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์กรได้ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องเรียนรู้จากทฤษฎีดังกล่าวก็คือ การหมั่นสำรวจและศึกษาพฤติกรรมด้านการทำงานของพนักงานและยอมรับในความแตกต่างด้านพฤติกรรมการทำงานของพนักงานแต่ละคนในองค์กร เมื่อทราบถึงความแตกต่างด้านพฤติกรรมการทำงานแล้วก็ต้องจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับประเภทของงาน (put the right man on the right job) ตามความต้องการของพนักงาน ซึ่งวิธีการดังกล่าวนอกจากจะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานแล้ว องค์กรยังได้รับประสิทธิภาพด้านการทำงานที่ดีของพนักงานในองค์กรด้วย

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก (Herzberg's Two-Factor Theory)

Frederick Irving Herzberg เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกันที่ให้ความสนใจในเรื่องของความ ต้องการภายในตัวพนักงานกับพฤติกรรมด้านการทำงานที่พนักงานแสดงออก Herzberg ได้นำเสนอ แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญทฤษฎีหนึ่งที่มีชื่อว่า “Motivation-Hygiene Theory” หรือที่รู้จักกันดีในชื่อของ “ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก” (Herzberg's Two-Factor Theory) ในปี ค.ศ. 1959 ในรูปแบบของงานเขียนที่ชื่อว่า “The Motivation to Work” ซึ่งเกิดจากการสัมภาษณ์ความพอใจและไม่พอใจทำงานของนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน จากโรงงาน อุตสาหกรรมในเมือง Pittsburgh มลรัฐ Pennsylvania ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อหาคำตอบว่า “อะไรเป็นสิ่งที่เขารู้สึกชอบหรือไม่ชอบในการทำงาน” (Herzberg, 1959) จากผลการวิจัยพบว่า มี ปัจจัยอยู่ 6 ปัจจัยที่นำไปสู่การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในการทำงาน (Leading to satisfaction) Herzberg เรียกปัจจัยดังกล่าวนี้ว่า “ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น” (Motivator factors) และมี ปัจจัยอยู่อีก 7 ปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (Leading to dissatisfaction) Herzberg เรียกปัจจัยดังกล่าวนี้ว่า “ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา” (Hygiene Factors)

1. ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator factors)

หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกในการสร้างความพึงพอใจในการ ทำงานแก่พนักงาน ปัจจัยประเภทนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และรักในการทำงาน (Job satisfaction) ดังนั้น ถ้าปัจจัยเหล่านี้ได้รับการตอบสนองในแง่บวก ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กร ทำให้พนักงาน ในองค์กรตื่นตัวในการทำงาน อยากทำงานและทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น ตามแนวทางของ Herzberg ได้แก่

1.1 ความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง ความรู้สึกปลาบปลื้ม ความรู้สึกยินดี ความรู้สึกมี กำลังใจ เมื่องานที่ทำนั้นประสบผลสำเร็จหรือเป็นที่ยอมรับ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับความชมเชย การชื่นชม ยกย่องในผลงานที่ได้ทำจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานต่อ ผลงานที่ได้ทำ

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง ลักษณะงานมีความน่าสนใจ เป็นงาน ที่พนักงานมีความถนัด ทำด้วยความสามารถ ไม่ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การมีอิสระในการตัดสินใจในลักษณะงาน ที่ตนรับผิดชอบ หรือการเป็นอิสระที่จะเลือกวิธีการทำงานได้อย่างเสรี ปราศจากการควบคุม สั่งการ อย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า (Promotion) หมายถึง การได้รับโอกาสในการเติบโตหรือเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานในองค์กรที่สูงขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ

1.6 ความเจริญเติบโต (Growth) หมายถึง การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้หรือความสามารถของพนักงานเพื่อสร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาหรือในงานประเภทนั้นๆ

2. ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors)

หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน (Leading to dissatisfaction) ปัจจัยดังกล่าวนี้หากพนักงานในองค์กรไม่ได้รับการตอบสนองย่อมส่งผลให้พนักงานเบื่อหน่ายในการทำงาน ไม่อยากทำงาน ไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน ปัจจัยดังกล่าวนี้หากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองที่ดีพอ ย่อมเป็นชนวนสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกอยากเปลี่ยนงาน ปัจจัยด้านการบำรุงรักษาตามแนวทางของ Herzberg ได้แก่

2.1 นโยบายการบริหาร (Company Policy) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กรอันได้แก่ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน จะต้องมิลักษณะยืดหยุ่น ไม่สร้างความอึดอัดใจให้กับพนักงานในการทำงาน

2.2 การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินการบริหารองค์กร ได้แก่ ความสามารถในการจัดการปัญหาต่างๆ ในองค์กร การมีสถานะการเป็นผู้นำในองค์กร การบริหารงานต่างๆ ในองค์กรด้วยความเป็นธรรมชาติ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with boss) หมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ได้แก่ การสามารถพูดคุยหรือปรึกษากับผู้บังคับบัญชาได้ทุกอย่าง การสร้างความเป็นกันเองระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 สภาพการทำงาน (Work conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่างๆ ในการทำงาน ได้แก่ ความสะดวกในการเดินทางไปกลับที่ทำงาน บรรยากาศการในที่ทำงาน เช่น ความสะอาด ระบบรักษาความปลอดภัย อุณหภูมิ ความร่มรื่น แสงสว่าง ฯลฯ เครื่องมือและอุปกรณ์รวมตลอดถึงระบบเทคโนโลยีต่างๆ ในองค์กร

2.5 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนในการทำงานรวมตลอดถึงสวัสดิการต่างๆ ที่พนักงานพึงจะได้รับจากองค์กรต้องมีความเหมาะสม ไม่น้อยจนเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ในลักษณะงานเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน ค่าตอบแทนในการทำงานจะต้องทำให้พนักงานในองค์กรสามารถดำรงชีพในสังคมได้และมีความพอเหมาะพอสมกับปริมาณงานที่ได้รับ

2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) หมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีการเอื้ออาทรระหว่างกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีการประสานความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี มีความรักใคร่กลมเกลียวกันในองค์กร

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ทำและในองค์กรที่พนักงานนั้นได้ทำงานอยู่ ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองจะไม่ถูกปลดให้ออกจากงานได้โดยง่าย ความรู้สึกว่าองค์กรที่ตนทำงานอยู่มีความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ ความรู้สึกว่าการทำงานในองค์กรจะสามารถสร้างความมั่นคงให้กับชีวิตได้

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก (Herzberg's Two-Factor Theory) จะแยกออกจากกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator factors) จะเป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือให้พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่เท่านั้น ส่วนปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) จะเป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันให้พนักงานไม่เกิดความพึงพอใจในงานเท่านั้น แต่ปัจจัยประเภทนี้ไม่สามารถเป็นตัวสร้างแรงจูงใจในแง่บวกให้กับพนักงานในองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ ในองค์กรที่พนักงานได้รับการตอบสนองแต่เฉพาะด้านปัจจัยการบำรุงรักษาแต่ปัจจัยด้านตัวกระตุ้นไม่ได้รับการตอบสนอง พนักงานในองค์กรก็จะไม่รู้สึกในแง่ลบหรือไม่พอใจในองค์กร แต่พนักงานก็จะมีไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยเช่นกัน ดังนั้น การตอบสนองของผู้บริหารองค์กรจึงไม่ใช่แค่เพียงแค่ตอบสนองแต่เฉพาะปัจจัยด้านการบำรุงรักษา เช่น การเพิ่มเงินเดือน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร หรือสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าอยู่แต่เพียงอย่างเดียว เพราะการสร้างเฉพาะแต่สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ เพียงแต่ระงับไม่ให้พนักงานลาออกจากองค์กรเท่านั้น แต่พนักงานที่มีอยู่กลับไม่ได้สร้างประสิทธิผลที่ดีให้กับองค์กรเลย ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องแสวงหาแนวทางในการกระตุ้นปัจจัยด้านตัวกระตุ้นในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องแสวงหาแนวทางเสริมปัจจัยด้านการบำรุงรักษา เพื่อให้เกิดประโยชน์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่คุ้มค่าที่สุดสำหรับองค์กร

มีข้อสังเกตว่า เมื่อนำเอาทฤษฎีทั้ง 4 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของ Alderfer ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg จะพบว่า ทั้ง 4 ทฤษฎีมีความคล้ายคลึงกันจะแตกต่างกันก็แต่เฉพาะในประเด็นปลีกย่อยเท่านั้น

ตารางที่ 1
แสดงการเปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการทั้ง 4 ทฤษฎี

Hierarchy of needs Theory	ERG theory	Two-Factor Theory	Trichotomy of needs
ความต้องการ ความสมหวังในชีวิต	ความต้องการ การเจริญเติบโต	ปัจจัยจูงใจ	ความต้องการ ความสำเร็จ
ความต้องการ เกียรติยศชื่อเสียง	ความต้องการ ความสัมพันธ์		ความต้องการอำนาจ
ความต้องการ ทางสังคม			ความต้องการ ความผูกพัน
ความต้องการ ความปลอดภัย			
ความต้องการ ทางร่างกาย	ความต้องการ การดำรงชีวิต	ปัจจัยค้ำจุน	

ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams (Equity theory)

ทฤษฎีนี้ถูกตีพิมพ์และเผยแพร่ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1965 ภายใต้หัวข้อที่ชื่อว่า “Inequity in social exchange” ในวารสาร “Advances in experimental social psychology” วารสารด้านจิตวิทยาชื่อดังของประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้ที่นำเสนอทฤษฎีดังกล่าวนี้มีชื่อว่า John Stacey Adams นักจิตวิทยาผู้สนใจในแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Adams ได้พูดถึงทฤษฎีดังกล่าวว่า ในด้านการทำงาน พนักงานในองค์กรจะมีการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างความสามารถส่วนบุคคลของพนักงาน (individual's own inputs) เช่น ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ความเชี่ยวชาญในลักษณะงานที่ทำ ความจงรักภักดีกับองค์กร ฯลฯ กับผลตอบแทนที่ได้จาก

การทำงาน (individual's outcomes) เช่น เงินเดือน ตำแหน่ง สวัสดิการต่างๆที่ได้รับ ฯลฯ กับพนักงานคนอื่นๆที่มีปริมาณและคุณภาพของงานอย่างเดียวกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

แผนภูมิที่ 8

แสดงทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams (Equity theory)

ค่าตอบแทนในการทำงาน ของพนักงานในองค์การ A	=	ค่าตอบแทนในการทำงาน ของพนักงานในองค์การ B
ความสามารถ ของพนักงานในองค์การ A		ความสามารถ ของพนักงานในองค์การ B

ถ้าผลตอบแทนที่ได้รับมีมูลค่ามากกว่าหรือเท่ากับความสามารถส่วนบุคคลของพนักงาน พนักงาน(positive inequity) พนักงานก็จะไม่มีปฏิกิริยาตอบสนองในแง่ลบแก่องค์การหรือลักษณะงานที่ทำ แต่ถ้าเกิดว่าผลตอบแทนที่ได้รับมีมูลค่าที่น้อยกว่าความสามารถส่วนบุคคลของพนักงาน(negative inequity) ความรู้สึกไม่เสมอภาค(unequity/unfair)ก็จะเกิดขึ้นภายในตัวของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าผลตอบแทนที่เขาได้รับจากการทำงานมีความไม่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่บุคคลอื่น ๆ ที่มีปริมาณและคุณภาพของงานอย่างเดียวกัน(Adams, 1965)

ผลกระทบจากความรู้สึกไม่เสมอภาคแบ่งออกได้หลายระยะ ในระยะเริ่มแรกเมื่อมีความรู้สึกไม่เสมอภาคในแง่ลบ (negative inequity) เกิดขึ้น พนักงานในองค์การจะทำการเรียกร้องผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน (individual's outcomes) ให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้นในระดับที่สมสัดส่วนกับความสามารถส่วนบุคคลของพนักงาน (individual's own inputs) ในกรณีที่การเรียกร้องไม่เป็นผลสำเร็จหรือความรู้สึกไม่เสมอภาคภายในตัวพนักงานยังไม่ได้รับการแก้ไขที่เหมาะสม พนักงานจะแสดงพฤติกรรมที่เป็นตอบสนองความรู้สึกไม่เป็นธรรมด้านการงานด้วยการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในของพวกเขา เพื่อให้รู้สึกว่าความเป็นธรรมด้านการงานได้รับการตอบสนองแล้ว เช่น ไม่ทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ลดชั่วโมงทำงานลง ขาดงานบ่อย มาทำงานสาย ใช้สิทธิในวันหยุดและวันลาที่องค์การจัดไว้สูงกว่าพนักงานคนอื่นๆ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารในองค์การจะต้องแสวงหาแนวทางในการแก้ไข ซึ่งแนวทางแก้ไขสามารถทำได้หลายหลายวิธี เช่น ปรับค่าตอบแทนจากการทำงานให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานและปริมาณงานที่ได้รับ สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเป็นธรรมด้านการงานและการจ่ายค่าตอบแทนโดยพนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนมากกว่าจะต้องทำงานที่หนักกว่าหรือมีลักษณะงานที่ยากกว่า พนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำกว่า (Equal pay for work of equal value) เหล่านี้เป็นต้น

ซึ่งประเด็นในแง่มนี่เป็นประเด็นในแง่มนที่ละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องเข้าใจและให้ความสำคัญ ตรงจุดนี้เองมีผู้บริหารองค์กรหลายคนไม่เข้าใจและใช้วิธีการบีบบังคับให้พนักงานแสดงพฤติกรรมตามความต้องการของตนโดยที่ไม่สนใจแก้ไขที่ต้นตอหรือประเด็นแห่งปัญหาการกระทำในลักษณะเช่นนี้ถือเป็นสัญญาณที่อันตรายสำหรับองค์กรเพราะนอกจากจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรไม่พัฒนาแล้ว ยังทำให้พนักงานที่ดีที่มีความสามารถลาออกจากองค์กรอีกด้วย

ทั้ง 5 ทฤษฎีสามารถสังเคราะห์ออกได้เป็น 9 ด้าน ดังนี้

1. ด้านลักษณะงาน ได้แก่

- ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) และความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)
- ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) ตามทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์ (McClelland's trichotomy of needs)
- ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator factors) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) และด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก (Herzberg's Two-Factor Theory)

2. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ได้แก่

- ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological Needs) ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)
- ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) ตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory)
- ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ด้านเงินเดือน (Salary) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก (Herzberg's Two-Factor Theory)
- ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams (Equity theory)

3. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่

- ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)
- ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ด้านสภาพการทำงาน (Work conditions) และด้านนโยบายการบริหาร (Company Policy) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก (Herzberg's Two-Factor Theory)

4. ด้านความมั่นคง ได้แก่

- ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)
- ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) ตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory)
- ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ด้านความมั่นคงในการทำงาน (Security) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก (Herzberg's Two-Factor Theory)

5. ด้านโอกาส ได้แก่

- ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) และความต้องการด้านการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม (Esteem Needs) ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)
- ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) ตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory)
- ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator factors) ด้านความก้าวหน้า (Promotion) และด้านความเจริญเติบโต (Growth) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก (Herzberg's Two-Factor Theory)
- ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ด้านการบังคับบัญชา (Supervision) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก (Herzberg's Two-Factor Theory)

6. ด้านการยอมรับ ได้แก่

- ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)
- ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) ตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory)
- ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator factors) ด้านความสำเร็จ (Achievement) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก (Herzberg's Two-Factor Theory)

7. ด้านการยกย่อง ได้แก่

- ความต้องการด้านการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม (Esteem Needs) ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)
- ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) ตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory)
- ความต้องการอำนาจ (Need for power (nPower)) ตามทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์ (McClelland's trichotomy of needs)

- ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator factors) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก (Herzberg's Two-Factor Theory)

8. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ได้แก่

- ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

- ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) ตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory)

- ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) ตามทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland's trichotomy of needs)

- ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ด้านการบังคับบัญชา (Supervision) และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with boss) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก (Herzberg's Two-Factor Theory)

9. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่

- ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

- ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) ตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory)

- ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) ตามทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland's trichotomy of needs)

ซึ่งลักษณะทั้ง 9 ประการดังกล่าวนี้จะมีความครอบคลุมกับบริบทการศึกษางานวิจัยครั้งนี้มากที่สุด กล่าวคือ จากตัวบ่งชี้ อัน ได้แก่ ลักษณะของงาน ความอิสระในการทำงาน ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์การทำงาน โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า โอกาสในการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงานให้สูงขึ้นตามความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ โอกาสในการศึกษาต่อและโอกาสในการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานความรู้สึทักของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพและความมั่นคงของหน่วยงาน ความต้องการชื่อเสียง เกียรติยศ การยกย่องชมเชย และการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ล้วนแล้วแต่เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความครอบคลุมการให้เห็นถึงแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมตัวแทนผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในองค์กรธุรกิจไทยกับองค์กรธุรกิจข้ามชาติทั้งสิ้น ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้เลือกเอาทฤษฎีที่ได้จากการสังเคราะห์ข้างต้น มาเป็นตัวบ่งชี้ในประเด็นการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมตัวแทนผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในองค์กรธุรกิจไทยกับองค์กรธุรกิจข้ามชาติ

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศดังนี้

2.2.2 งานวิจัยในประเทศ

ยุวรัตน์ จิงเจริญ (2540) ได้ศึกษาเหตุปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งประกอบด้วย สาขาทั้งสิ้น 8 สาขา ในระหว่างปี พ.ศ. 2538-2539 โดยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 70 คน จากพนักงานของธนาคารซึ่งปัจจุบันได้ลาออกจากธนาคารไปแล้ว เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบของแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงานและข้อมูลสาเหตุการลาออกของพนักงานธนาคารซึ่งผลการศึกษามีดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่ลาออกในระหว่างปี พ.ศ. 2539 ส่วนใหญ่เป็นชาย มีสถานภาพโสด มีอายุ ณ วันที่ลาออกเฉลี่ย 29.47 ปี มีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ย 13,196.14 บาท สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีและมีอายุงานเฉลี่ยในธนาคารไทยพาณิชย์ 6.8 ปี

2. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มตัวอย่างมากที่สุดได้แก่ ปัจจัยด้านเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการ รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านโอกาสความก้าวหน้า ความมั่นคงของงาน และปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ

ภารดี บุตรศักดิ์ศรี (2540) ได้ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานส่วนบุคคลกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการลาออกจากองค์กร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อวัดความพึงพอใจในงานด้านต่าง ๆ 7 ด้าน คือตัวงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง ความก้าวหน้า รายได้ และสวัสดิการ นอกจากนั้นยังวัดแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร และปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน เงินเดือน/ ค่าตอบแทน ความรับผิดชอบทางการเงินแก่ครอบครัวและระยะเวลาในการเดินทางมาทำงาน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม คำถามวัดความพึงพอใจในงานและวัดแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบสองทาง ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์แบบถดถอย ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน เงินเดือนและค่าตอบแทน ความรับผิดชอบทางการเงินต่อครอบครัวและระยะเวลาในการเดินทางมาทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร

2. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านเพื่อนร่วมงานและด้านสวัสดิการ ไม่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กร

3. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะงาน ด้านหัวหน้างาน ด้านความก้าวหน้าด้านความมั่นคงและด้านรายได้ มีความสัมพันธ์ทางลบกับแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

4. จากการวิเคราะห์ถ้อยถ้อยพหู พบว่า ตัวแปรที่สามารถทำนายแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุน ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านหัวหน้างาน ด้านความมั่นคงและด้านความก้าวหน้า

มะลิ เผือกจิตร (2545) ได้ทำการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทคิมเบอร์ลี่-คลีค ประเทศไทย จำกัด จำนวน 200 คน โดยใช้เครื่องมือได้แก่แบบสอบถามเพื่อทำการศึกษาปัจจัยจูงใจอันประกอบด้วย ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานและด้านความรับผิดชอบ และปัจจัยคำจูงอันประกอบด้วย ด้านนโยบายของบริษัท ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและด้านผลตอบแทน การเก็บข้อมูลจากการศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างง่าย มีการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติต่างๆ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และเปรียบเทียบเชิงซ้อนเพื่อทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ จากผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลี่-คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับพอใจ

2. พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลี่-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยเพศชายจะมีความพึงพอใจในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน และด้านผลตอบแทนมากกว่าเพศหญิง แต่เพศหญิงจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าเพศชาย

3. พนักงานบริษัทคิมเบอร์ลี่-คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า

25 ปี จะมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่มีอายุในช่วงอื่น ๆ ในด้านนโยบายของบริษัท และการบังคับบัญชา

4. พนักงานบริษัททิมเบอร์ลี่-คล๊าค ประเทศไทย จำกัด ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

5. พนักงานบริษัททิมเบอร์ลี่-คล๊าค ประเทศไทย จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยพนักงานที่การศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจ มากกว่าระดับปวช. และปวส. ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในงานและด้านผลตอบแทน

6. พนักงานบริษัททิมเบอร์ลี่-คล๊าค ประเทศไทย จำกัด ที่มีเงินเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยพนักงานที่มีระดับเงินเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท มีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านการยอมรับ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

7. พนักงานบริษัททิมเบอร์ลี่-คล๊าค ประเทศไทย จำกัด ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งผู้จัดการและซูเปอร์ไวเซอร์มีความพึงพอใจมากกว่า ระดับปฏิบัติการในด้านลักษณะงาน ด้านนโยบายบริษัทและด้านการบังคับบัญชา

8. พนักงานบริษัททิมเบอร์ลี่-คล๊าค ประเทศไทย จำกัด ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 5 – 10 ปีมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในช่วงอื่นๆ ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในงาน และด้านผลตอบแทน

ฉันทนา เกตุแก้ว (2546) ได้ทำการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำสำนักงานกลางบริษัทเมืองไทยประกันชีวิตจำกัด จำนวน 147 คน ซึ่งกำลังปฏิบัติงานถึงเดือนตุลาคม 2545 ในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านการประเมินผลงาน มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Rating scale) ชนิด 5 ตัวเลือก การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน

ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านการประเมินผลงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามตัวแปร พบว่า

2.1 พนักงานที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานบัญชีและพนักงานบริการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมากกว่าหัวหน้าสำนักงานส่วนกลาง/รักษาการ หัวหน้าสำนักงานส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

2.2 พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.3 พนักงานที่มีสถานภาพครอบครัวต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพหย่าร้าง หม้าย แยกกันอยู่ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่เป็นโสดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 นอกจากนี้พนักงานที่มีสถานภาพสมรสมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มากกว่าพนักงานที่เป็นโสดและมีความพึงพอใจน้อยกว่าพนักงานที่มีสถานภาพหย่าร้าง หม้าย แยกกันอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

2.4 พนักงานที่มีการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ.05 และด้านเงินเดือนและสวัสดิการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.001

2.5 พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.6 พนักงานที่มีเงินเดือนต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีเงินเดือนต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

ราตรี ยอดดำเนิน (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ตามทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮิร์ชเบอร์เกอร์ใน 10 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล

โดยมีกลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานประจำที่ทำงานในร้านสาขาบริษัท ซี พี เซเว่นอีเลฟเว่นจำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี จำนวน 173 คน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ซี พี เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยกระตุ้นอันประกอบไปด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานและความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง

2. แรงจูงใจในการทำงานด้านปัจจัยค้ำจุนอันประกอบไปด้วย นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและสภาพการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยด้านเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูลอยู่ในระดับปานกลาง

3. พนักงานที่มีตำแหน่งต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูลที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

วรรณภา ขอมงคล (2551) ได้ทำการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษานิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุนในการทำงานของพนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยมีเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นจำนวน 400 ตัวอย่าง โดยเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกและทำการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ t-test และ One way ANOVA จากผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 21-30 ปีมีระดับการศึกษามัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า มีตำแหน่งปฏิบัติงานทั่วไป ประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปีและมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,001 - 10,000 บาท

2. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่ต่างกัน มีปัจจัยจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่ต่างกัน มีปัจจัยค้ำจุนในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมากในด้านความสำเร็จในงานที่ทำ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะของงาน และด้านความรับผิดชอบและมีระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางในด้านความก้าวหน้า

3. ปัจจัยค้ำจุนในการทำงานอยู่ในระดับมากในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสถานะทางอาชีพ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา และมีระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานอยู่ใน

ระดับปานกลางในด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้าในอนาคต และด้านนโยบายและการบริหาร

ปวรรัตน์ เลิศสุวรรณเสรี (2552) ได้ทำการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานบุคคลกรในวิทยาลัยราชพฤกษ์ได้แก่ อาจารย์คณะบริหารธุรกิจ คณะบัญชี คณะนิเทศศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่วิทยาลัยราชพฤกษ์ทั้งหมดจำนวน 191 คน เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์ 10 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านนโยบาย/แผนและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ด้านสถานที่การทำงาน และด้านความมั่นคงในงาน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามมีมาตรวัดแบบ Likert แบ่งจำนวนได้ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบความพึงพอใจด้วยค่า t-test วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-way ANOVA และทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วย Scheffé ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ.05 จากการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านสถานที่การทำงาน ที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจพบว่า เพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน

2. เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า เพศชาย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบาย/แผนและการบริหารงาน และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามากกว่าเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผู้ที่มีอายุมากกว่า 46 ปี มีความพึงพอใจในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบาย/แผนและการบริหารงาน ด้านสถานที่การทำงาน และด้านความมั่นคงในงาน มากกว่าผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี อายุ 25-35 ปี และอายุ 36-46 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก มีความพึงพอใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านนโยบาย/แผนและการบริหารงานมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท ปริญญาตรี ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และประกาศนียบัตรวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ผู้ที่เป็นสายอาจารย์มีความพึงพอใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและด้านความรับผิดชอบมากกว่าสายสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่มีความแตกต่างกัน

6. แนวทางการพัฒนาวิทยาลัยให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจสูงขึ้น คือ การปรับปรุงสถานที่ทำงาน เช่น การจัดอุปกรณ์ เครื่องมือ การบริการน้ำดื่มให้เพียงพอกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ห้องทำงานของแต่ละหน่วยงานควรมีความเป็นสัดส่วน และความเหมาะสมระหว่างปริมาณงานกับจำนวนผู้ปฏิบัติงาน

ดวงกมล อุบลศรี (2554) ได้ทำการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาจำนวน 184 คน โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน chi-square, Kendall's โดยมึนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการศึกษาพบว่า

1. ประชากรส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 63 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 35.9 และมีสภาพสมรส ร้อยละ 68.5 จำนวนปีที่ทำงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาอยู่ระหว่าง 4 -6 ปี ร้อยละ 31. มีระดับการศึกษา อยู่ในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 45.7 และมีระดับเงินเดือนอยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ร้อยละ 52.2 ด้านตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ร้อยละ 59.2 และสังกัดกองช่าง ร้อยละ 36.4

2. ลักษณะส่วนบุคคลที่ด้านเพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา เงินเดือน ตำแหน่ง หน่วยงาน ภายใน ที่สังกัดอยู่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยามีความสัมพันธ์กับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

3. ความแตกต่างด้านจำนวนปีที่ทำงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยากับความสัมพันธ์กับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ลักษณะส่วนบุคคลที่มีความแตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

5. ความแตกต่างด้านเพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา เงินเดือน มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

6. ด้านตำแหน่ง หน่วยงานภายในที่สังกัดอยู่ จำนวนปีที่ทำงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยาที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2.1 งานวิจัยต่างประเทศ

Wickstrom (1971) ได้ทำการศึกษาหาระดับและปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมและวิทยาลัยในเขตซัสกาทอน (Saskatoon) ประเทศแคนาดา พบว่า

1. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความรู้สึกว่าได้รับความสำเร็จ ด้านลักษณะของงาน ด้านความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูในโรงเรียนมัธยมและวิทยาลัยในเขตซัสกาทูน (Saskatoon) ประเทศแคนาดา

2. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านการไม่ประสบความสำเร็จ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงานและด้านผลงานที่ตรงกันข้ามกับชีวิตส่วนตัว เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานให้กับครูในโรงเรียนมัธยมและวิทยาลัยในเขตซัสกาทูน (Saskatoon) ประเทศแคนาดา

Vélez (1972) ได้ทำการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย พบว่า

1. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านเงินเดือนและสิทธิประโยชน์และด้านนโยบายการบริหารงานส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย

2. ตัวแปรอิสระด้านระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยโคลัมเบียมีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Manning (1977) ได้ทำการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในมลรัฐเวอร์จิเนียในประเทศสหรัฐอเมริกาต่อสภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้น (ปัจจัยจูงใจ) และปัจจัยค้ำจุน(ปัจจัยบำรุงรักษา)ของเฮอรัลด์เฮอริค โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่อาจารย์ในมลรัฐเวอร์จิเนียในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่แบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์โดยให้กลุ่มตัวอย่างบรรยายถึงสถานการณ์ที่ดีและไม่ดีในการทำงาน แล้วเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์กับปัจจัยทั้งสองของเฮอรัลด์เฮอริค จากการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบและด้านโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ถือเป็นปัจจัยกระตุ้นที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในมลรัฐเวอร์จิเนีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยกระตุ้นด้านการยอมรับนับถือซึ่งกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอันส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในมลรัฐเวอร์จิเนีย

2. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านลักษณะงาน ด้านการปกครองและบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างจารย์กับชุมชน ถือเป็นปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในมลรัฐเวอร์จิเนีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยค้ำจุนด้านลักษณะงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอันส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในมลรัฐเวอร์จิเนีย

Gowin (1982) ได้ทำการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของผู้ประกอบวิชาชีพครูในมลรัฐอิลลินอยส์ทางตอนใต้ พบว่า

1. ปัจจัยแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ประกอบวิชาชีพครูในมลรัฐอิลลินอยส์ทางตอนใต้
2. ปัจจัยแรงจูงใจด้านความขัดแย้งทางความเชื่อและวัฒนธรรม ด้านเงินเดือนและด้านขนาดของโรงเรียนไม่ส่งอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของประกอบวิชาชีพครูในมลรัฐอิลลินอยส์ทางตอนใต้

Mataheru (1985) (อ้างใน อารีรัตน์ หิรัญโร. 2532 : 57-58) ได้ทำการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในประเทศอินโดนีเซีย พบว่า

1. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จของงาน ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในประเทศอินโดนีเซียมากที่สุด
2. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ด้านสถานะของอาชีพ ด้านโอกาสความก้าวหน้าและด้านเงินเดือน ส่งผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในประเทศอินโดนีเซียมากที่สุด
3. ปัจจัยด้านเพศ อายุ และระยะเวลาการทำงานไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในประเทศอินโดนีเซียมากที่สุด

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ พบว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมีความผันแปรไปตามปัจจัยต่างๆ ดังนี้ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ลักษณะงาน ปัจจัยด้านการบริหาร และประโยชน์เกื้อกูลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านความมั่นคงในอาชีพ แรงจูงใจจากผลประโยชน์ส่วนตัว เช่น เงินเดือน เกียรติยศและศักดิ์ศรี การมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ความมั่นคง ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจที่เกิดจากความพึงพอใจในงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้ทำงานที่ถูกต้อง ได้ใช้ความรู้ความสามารถ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ การรับผิดชอบสูง ความสามารถของผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในการทำงาน โอกาสในการปรับปรุงสมรรถภาพที่เหมือนกัน ไม่แบ่งแยกตามระดับของการทำงาน การได้รับการฝึกอบรมเฉพาะด้าน ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนี้ นอกจากจะทำให้ทราบถึงปัจจัยอะไรที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะทำงานแล้วยังเป็นตัวชี้แนะให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ควรสร้างให้กับบุคลากรเกิดแรงจูงใจเพื่อที่บุคลากรเหล่านั้นจะได้มีความพึงพอใจหรือต้องการที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กรให้มากที่สุด

2.3 การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ได้เสนอไปนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยและตัวแปร สำหรับการนำมาใช้วัดระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมตัวแทนผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในองค์กรธุรกิจไทยกับองค์กรธุรกิจข้ามชาติ ดังที่ได้เสนอไปแล้วในหัวข้อข้างต้นแล้วนั้น สามารถนำมากำหนดเป็นกรอบการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร ดังนี้

ตัวแปร

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน จากการทบทวนแนวความคิดทฤษฎีในข้างต้น สามารถสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 2
แสดงการสรุปตัวบ่งชี้ของตัวแปร

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	ตัวบ่งชี้	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
ด้านลักษณะงาน	- ความท้าทายของงาน	- ความต้องการความสมหวังของชีวิตตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ - ความต้องการความสำเร็จตามทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์ - ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก
	- ความมีอิสระในการทำงาน	- ความต้องการความสำเร็จตามทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์ - ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น ด้านความรับผิดชอบตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก
	- ความถนัดในการทำงาน	- ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก
	- ความหลากหลายของงาน	- ความต้องการความสำเร็จตามทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์ - ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก
	- ปริมาณของงาน	- ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก
	- ผลกระทบต่อสุขภาพ	- ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์
	- ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน	- ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบิร์ก - ความต้องการความสำเร็จตามทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	ตัวบ่งชี้	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	<ul style="list-style-type: none"> - ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน - ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานเป็นกรณีพิเศษในรูปของสวัสดิการต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการด้านกายภาพตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ - ความต้องการเพื่อความอยู่รอดตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer - ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา ด้านเงินเดือนตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก
	<ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน 	<ul style="list-style-type: none"> - ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - สถานที่ทำงาน บรรยากาศรอบๆตัว - อุปกรณ์การทำงาน - ความสะดวกในการเดินทาง 	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการด้านสังคมตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ - ปัจจัยด้านการบำรุงรักษาด้านสภาพการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก
	<ul style="list-style-type: none"> - กฎ ระเบียบข้อบังคับในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยด้านการบำรุงรักษาด้านนโยบายการบริหารตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก
ด้านความมั่นคง	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน - ความมั่นคงของหน่วยงาน - หลักประกันในชีวิตที่ได้จากการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ - ความต้องการเพื่อความอยู่รอด ตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer - ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา ด้านความมั่นคงในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก
ด้านโอกาส	<ul style="list-style-type: none"> - โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า - โอกาสในการศึกษาต่อหรือฝึกอบรม 	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการด้านสังคม และความต้องการด้านการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ - ความต้องการความเจริญก้าวหน้า ตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer - ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น ด้านความก้าวหน้าและด้านความเจริญเติบโตตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก
	<ul style="list-style-type: none"> - ความได้รับการเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการด้านสังคมตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ - ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา ด้านการบังคับบัญชา ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบริก

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	ตัวบ่งชี้	ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
ด้านการยอมรับ	<ul style="list-style-type: none"> - การยอมรับในลักษณะงานจากบุคคลภายนอกหน่วยงาน - การยอมรับในความรู้ความสามารถจากบุคคลในหน่วยงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการด้านสังคมตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ - ความต้องการมีสัมพันธภาพตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer - ปัจจัยด้านตัวกระตุ้นด้านความสำเร็จตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอ์เบิร์ต
ด้านยกย่อง	<ul style="list-style-type: none"> - การได้รับการยกย่องจากการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการด้านการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคมตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ - ความต้องการความเจริญก้าวหน้า ตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer - ความต้องการอำนาจตามทฤษฎีแรงจูงใจของ แมคคลีแลนด - ปัจจัยด้านตัวกระตุ้นด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอ์เบิร์ต
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	<ul style="list-style-type: none"> - การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา 	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการด้านสังคมตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ - ความต้องการความผูกพัน ตามทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด - ความต้องการมีสัมพันธภาพตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer - ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอ์เบิร์ต
	<ul style="list-style-type: none"> - ความศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชา 	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา ด้านการบังคับบัญชาตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอ์เบิร์ต
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	<ul style="list-style-type: none"> - การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการด้านสังคมตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ - ความต้องการมีสัมพันธภาพตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer - ความต้องการความผูกพันตามทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด

ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นกรอบการวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรตามแผนภูมิต่อไปนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรต้น

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน

- ด้านลักษณะงาน
- ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ
- ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ด้านความมั่นคง
- ด้านโอกาส
- ด้านการยอมรับ
- ด้านการยกย่อง
- ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ตัวแปรตาม

แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน
ในอุตสาหกรรมตัวแทนผู้รับจัดการ
ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศในองค์กร
ธุรกิจไทยกับองค์กรธุรกิจข้ามชาติ

