

วรรณกรรมปริทัศน์ (Literature Review)

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์หาปัจจัย และเสนอแนวทางลดผลกระทบต่อการลาออกของนักบินลำเลียงกองทัพอากาศ เป็นการศึกษาความคิดเห็นของนักบินลำเลียงกองทัพอากาศที่มีความคิดต้องการลาออกจากการรับราชการเพื่อไปเป็นนักบินพาณิชย์ มีแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางประกอบการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์

มีนักจิตวิทยาหลายท่าน เช่น อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้ค้นคว้าเรื่องความต้องการของมนุษย์ และได้กำหนดเป็นทฤษฎี ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2530)

1. มนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการเหล่านี้จะไปกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ โดยความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสาเหตุแห่งพฤติกรรมความต้องการอื่นๆ และเมื่อพฤติกรรมที่ต้องการได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ทำให้เกิดพฤติกรรมอื่นๆ อีกต่อไป

2. ความต้องการของมนุษย์จะเรียงเป็นลำดับขั้น จากความต้องการพื้นฐานไปสู่ความต้องการที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น

3. การที่คนจะเปลี่ยนความต้องการจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงได้นั้น ความต้องการในระดับต่ำต้องได้รับการตอบสนองก่อน

ความต้องการของมนุษย์ตามที่มาสโลว์ได้กำหนดเป็นทฤษฎีไว้นั้นแบ่งความต้องการออกไปตามสภาวะของการดำเนินชีวิต ดังนี้

1. ความต้องการด้านสรีระ (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต เช่น ความหิว ความกระหาย ความง่วง และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการนี้จะมีมากในกลุ่มที่มีความขาดแคลน เช่น ผู้มีอาชีพหาเช้ากินค่ำ ส่วนใหญ่กลุ่มคนเหล่านี้ทำงานเพราะต้องการค่าจ้าง เพื่อสนองความต้องการทางสรีระมากกว่าอย่างอื่น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) เมื่อความต้องการทางด้านสรีระได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะหาทางทำให้ตนปลอดภัยจากภัยอันตรายต่างๆ ขณะเดียวกันก็จะแสวงหาความมั่นคงในชีวิต ทรัพย์สิน และการทำงาน ความต้องการประเภทนี้ ทำให้เกิดการผลักดันให้มีการออกกฎหมายคุ้มครองแรงงานต่างๆ หรือการเกิดบริษัทประกันภัย

3. ความต้องการความรัก และความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Love and Belonging Needs) ความต้องการความรัก ความผูกพัน รวมถึงการยอมรับจากบุคคลอื่นนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลต้องการความสัมพันธ์ไมตรีกับคนอื่น โดยการแสวงหา และเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มต่างๆ ตลอดจนการรับผิดชอบต่อการมีชีวิตร่วม

4. ความต้องการเกียรติและศักดิ์ศรี (Self – Esteem Needs) เป็นความต้องการขั้นสูง ได้แก่ ความต้องการอำนาจ ความสำเร็จ ชื่อเสียง เกียรติยศ และการยกย่องนับถือ ฯลฯ ซึ่งนักจิตวิทยาอีกท่านหนึ่ง คือ เคลตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972) กล่าวว่า ความต้องการนี้แบ่งออกได้ดังนี้ คือ ความภูมิใจในตนเองและความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องให้เกียรติ ความต้องการนี้พบมากในคนที่มีความรู้ทางเศรษฐกิจดี หรือคนที่มีการศึกษาสูง

5. ความต้องการทำตนให้ประจักษ์ (Self – Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ บุคคลที่มีความต้องการในระดับนี้จะแสดงพฤติกรรมออกในลักษณะต่างๆ คือ

- ยอมรับตนเองและผู้อื่น รวมทั้งความเป็นจริงตามธรรมชาติ
- เป็นผู้พร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่
- มีความต้องการแสวงหาความรู้ และความเข้าใจสิ่งแปลกใหม่ตลอดเวลา
- มีความซาบซึ้งในสุนทรียะ มีมโนธรรม และจริยธรรมประจำใจ

นอกจากนั้น เคลตัน แอลเดอร์เฟอร์ ยังมีความเชื่ออีกว่า ความต้องการมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งแบ่งแนวความคิดนี้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการเพื่อดำรงชีวิต (Existence Needs) เป็นความต้องการทางกายภาพ และความต้องการทางวัตถุ ที่ช่วยให้มนุษย์มีชีวิตอยู่รอดได้ เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย นอกจากนี้ ค่าจ้างแรงงาน ความมั่นคง สวัสดิภาพ ความปลอดภัย ก็จัดอยู่ในกลุ่มนี้เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีของมาสโลว์ ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตจะรวมส่วนที่เป็นความต้องการทางด้านสรีระทั้งหมด กับบางส่วนของความต้องการความมั่นคงปลอดภัย

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่รวมถึงความต้องการทางสังคม ความต้องการความรู้สึกรับประกันความปลอดภัยในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การได้รับการยอมรับ การมีชื่อเสียง และการได้รับการยกย่องจากสังคมเมื่อเทียบกับทฤษฎีของมาสโลว์ ความต้องการด้านความสัมพันธ์นี้จะรวมถึงส่วนที่เป็นความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการทางด้านสังคม และบางส่วนของความต้องการเกียรติและศักดิ์ศรี

3. ความต้องการด้านการเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการทั้งหมดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความภาคภูมิใจในตนเอง ตลอดจนการเข้าใจตนเอง และการใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เมื่อเทียบกับทฤษฎีของมาสโลว์ ความต้องการด้านการเติบโตนี้จะรวมถึงบางส่วนของความต้องการเกียรติและศักดิ์ศรี และความต้องการทำตนให้ประจักษ์ทั้งหมด

แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972) ได้ตั้งทฤษฎีความคิดพื้นฐานไว้ ดังนี้

1. มนุษย์อาจมีความต้องการหลายๆ อย่างเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันได้ โดยไม่จำเป็นว่า ความต้องการเบื้องต้นจะต้องได้รับการตอบสนองก่อน จึงจะเกิดความต้องการเบื้องต้น
2. ยิ่งความต้องการได้รับการตอบสนองน้อยเท่าใด บุคคลก็จะมีความต้องการแต่ละประเภทมากยิ่งขึ้น
3. ยิ่งความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองมากเท่าใด บุคคลก็จะมีต้องการระดับสูงมากขึ้นไปอีก
4. ยิ่งความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองน้อยเท่าใด บุคคลก็จะมีต้องการระดับต่ำสูงขึ้นไปอีก

จะเห็นได้ว่า นักวิจัยทั้งสองท่าน ได้กำหนดทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ไว้คล้ายคลึงกันมาก คือ มนุษย์จะต้องมีความต้องการตั้งแต่ระดับต่ำไปสู่ระดับสูง ซึ่งทั้งสองท่านมีความเชื่อมั่นว่า ความต้องการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจและสิ่งจูงใจ

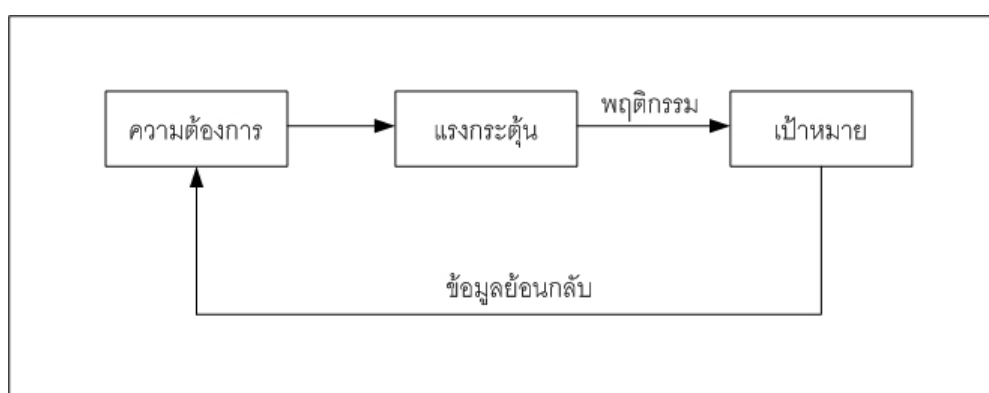
2.2.1 หลักพื้นฐานของแรงจูงใจ

1. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2000) การจูงใจจึงเป็นสิ่งที่เร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรม การกระทำ และเป็นสภาพภายในจิตใจ ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า จะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ (Certo, 2000) มนุษย์มีความต้องการทางร่างกาย (น้ำ อากาศ การพักผ่อน และที่อยู่อาศัย) และมีความต้องการด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การยกย่อง สถานะ ความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น ความรู้สึกที่ดี การให้ การประสบความสำเร็จ ความรัก และผลประโยชน์ส่วนตัว ฯลฯ โดยทั่วไปความต้องการจะเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป และความต้องการจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่างๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหารด้วยการจูงใจผู้บริหารให้เกิดความพึงพอใจแก่ตน

2. สิ่งจูงใจ (Motivation) เป็นปัจจัยที่เป็นการจูงใจในการทำงานมากขึ้น เช่น ทำให้เกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น มีโอกาสสำหรับการเจริญเติบโต และการยอมรับของบุคคล ตลอดจนความรู้สึกต้องการความสำเร็จซึ่งชักจูงบุคคลให้กระทำ เป็นอิทธิพลที่มีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ และมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล จะทำให้บุคคลสร้างความแตกต่างในตัวเองภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจและเป็นผู้ค้นหาสิ่งนี้ เนื่องจากบุคคลสามารถตอบสนองความต้องการได้หลายด้าน มนุษย์มีแรงผลักดันบางอย่างที่ทำให้มีการแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อตอบสนองแรงผลักดันที่เกิดขึ้น เช่น เมื่อหิวน้ำก็ต้องการน้ำมาดื่ม เพราะมีแรงผลักดัน คือ ความกระหาย ซึ่งเป็นความต้องการของร่างกาย และเป็นแรงผลักดันตามธรรมชาติเพื่อความอยู่รอด ดังนั้น ถ้าบุคคลใดสามารถสร้างแรงผลักดันให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นได้ก็เท่ากับเป็นการสร้างพฤติกรรมให้เกิดขึ้นด้วย และถ้าต้องการให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมแบบใดก็ตาม ก็ต้องสร้างแรงผลักดันที่เป็นต้นเหตุแห่งพฤติกรรมนั้น จากหลักการนี้ทำให้มนุษย์เริ่มรู้จักการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดแรงผลักดันให้คนอื่นทำในสิ่งที่ตัวเองต้องการ

2.2.2 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพราะมนุษย์มีความต้องการ (Needs) ซึ่งทำให้เกิดความไม่สมดุลทางร่างกาย และจิตใจ ก่อให้เกิดแรงขับ (Drives) หรือแรงจูงใจ (Motivates) ในการที่จะทำให้เกิดพฤติกรรม และการกระทำไปสู่เป้าหมาย (Goals) ที่สามารถตอบสนองความต้องการนั้นๆ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแรงขับหรือแรงจูงใจก็จะลดพลังลง ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (พงศ์ หรดาล, 2540)



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของแรงจูงใจ

1. ความต้องการ (Needs) คือ ความต้องการของมนุษย์เกิดจากการขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดในตัวบุคคลซึ่งเป็นการขาดความสมดุลทั้งทางร่างกาย และสภาพแวดล้อมภายนอก ทุกคนมีความต้องการหลายระดับ และความต้องการของคน สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

- ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) แรงผลักดันที่เกิดขึ้นผสมกับความต้องการที่จะมีชีวิต และการดำรงชีวิต ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ อุณหภูมิที่เหมาะสม การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความต้องการพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการอากาศบริสุทธิ์ และความต้องการขับถ่าย เป็นต้น

- ความต้องการทางด้านจิตใจและสังคม (Psychological and Social Needs) แรงจูงใจประเภทนี้ ค่อนข้างจะสลับซับซ้อนเกิดขึ้นจากสภาพสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้ และประสบการณ์ที่บุคคลนี้ได้รับโดยแยกออกได้ดังนี้ คือ (1) ความต้องการที่เกิดจากสังคม และ (2) ความต้องการทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้

2. แรงกระตุ้น (Motives) หมายถึง แรงกระตุ้นให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลไปยังเป้าหมายพฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นนี้เรียกว่า พฤติกรรมแรงจูงใจ (Motivated Behavior) มีลักษณะ

คือ จะต้องมีการมีอาการอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในลักษณะส่งผลกระทบต่ออาการอื่นๆ ให้ไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

3. แรงขับ (Drives) หมายถึง แรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการ ถ้าความต้องการมีพลังสูง แรงขับหรือแรงจูงใจก็จะสูง ทำให้บุคคลเกิดความพยายามอย่างแรงกล้าที่จะกระทำการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และแรงขับสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

- แรงขับปฐมภูมิ (Primary Drives) เป็นแรงขับที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับวุฒิภาวะของคนไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ แรงขับประเภทนี้ยังแบ่งออกได้เป็น 2 อย่าง คือ แรงขับทางด้านสรีระ เช่น ความหิวกระหาย ความเจ็บปวด ความต้องการทางเพศ ความอบอุ่น ความหนาว ฯลฯ และแรงขับทั่วไป เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความกลัว ฯลฯ

- แรงขับทุติยภูมิ (Secondary Drives) เป็นแรงขับที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้ หรือบางทีเรียกว่า แรงกระตุ้นทางสังคม เช่น การยอมรับทางสังคม สถานะทางสังคม ตำแหน่งหน้าที่การงาน เกียรติยศชื่อเสียง และอำนาจ ฯลฯ

4. เป้าหมาย (Goals) หมายถึง จุดมุ่งหมายของพฤติกรรมซึ่งเมื่อบรรลุเป้าหมายแล้วจะทำให้บุคคลรู้สึกพึงพอใจ (ลดแรงขับ และลดความต้องการ) หรือความรู้สึกไม่พึงพอใจ (เพิ่มแรงขับ หรือเพิ่มความต้องการ)

จากการศึกษาองค์ประกอบของการจูงใจทำให้ทราบว่า หลักการจูงใจเพื่อให้นุชนทำงาน ประกอบด้วย 3 ประกอบ คือ

- ผู้รับการจูงใจ เป็นบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการจะใช้กระบวนการจูงใจเข้าดำเนินการปฏิบัติในสิ่งที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ

- วิธีการจูงใจ เป็นกระบวนการทั้งศาสตร์และศิลป์ และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจูงใจให้สามารถคล้อยตาม และสามารถกระทำตามจนบรรลุวัตถุประสงค์

- เป้าหมายของการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้จะจูงใจหวังให้เกิดขึ้นในขั้นสุดท้าย หลังจากการใช้วิธีการจูงใจ และการจูงใจมนุษย์ให้ได้ผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องรู้ธรรมชาติของมนุษย์

2.2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจ

มีนักวิจัยอีกหลายท่านได้กำหนดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจและพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ ซึ่งแต่ละท่านได้ค้นคว้าวิจัย และกำหนดทฤษฎีไว้แต่ละท่าน ดังนี้

ฮาโรลด์ เจ เลวิต (Leavitt) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมและแรงจูงใจไว้ ดังนี้

- พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้โดยต้องมีสาเหตุมาทำให้เกิด (Behavior is caused)
- พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้โดยต้องมีแรงกระตุ้นสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากระตุ้นทำให้เกิด

(Behavior is motivated)

- พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้โดยมีจุดมุ่งหมายเสมอ (Behavior is goal director)

สมมติฐานทั้ง 3 ประการนี้ มีความสัมพันธ์กันอยู่ และเป็นกระบวนการของพฤติกรรม ซึ่งจะมีอยู่เหมือนกันสำหรับมนุษย์ทุกคน โดยไม่จำกัดว่า จะเป็นวัยใด หรืออยู่ในวัฒนธรรมใดก็ตาม

เฮอส์เบอร์ก และคณะ (Herzberg, 1959) ได้กำหนดทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจ – การบำรุงรักษา (Motivation – Hygiene Theory) โดยการสร้างสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ และทำการทดลอง เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติในเรื่องงาน ซึ่งได้จำแนกปัจจัยที่เป็นเนื้อหา และเป็นสิ่งที่ทำให้พอใจ (Satisfiers) หรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ (Motivator) และปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบทำให้ไม่พอใจ (Dissatisfiers) หรือปัจจัยสุขภาพอนามัย (Hygiene หรือ Maintenance Factors) ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจ และเป็นตัวกระตุ้นแรงจูงใจ ซึ่งจะเป็นสาเหตุแห่งความพอใจในการทำงาน ปัจจัยนี้ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่องเกี่ยวกับงาน ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า และปัจจัยของงานที่ทำ ถ้ามีปัจจัยเหล่านี้ คนงานก็จะเกิดความพอใจในการทำงาน และแรงจูงใจ เพราะสามารถสนองความต้องการความสำเร็จในชีวิตได้ แต่ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้ ความพอใจในการทำงาน และแรงจูงใจก็จะไม่เกิดขึ้น

2. ปัจจัยสุขภาพอนามัย เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน ซึ่งมักจะเป็นสาเหตุแห่งความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ นโยบายการบริหารขององค์กร การควบคุมบังคับบัญชา เงินเดือน สภาพการทำงาน สถานภาพความมั่นคงในงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์ประกอบเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อบุคคลที่ทำงาน ซึ่งความไม่พอใจสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม ถึงแม้บุคคลจะได้รับการตอบสนองเหล่านี้แล้ว ความไม่พอใจก็อาจจะลดลง แต่ก็ไม้อาจก่อให้เกิดความพอใจขึ้นมาได้

จากทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจดังกล่าวจะเห็นได้ว่า มนุษย์จะต้องประสบความสำเร็จที่มุ่งหวังและได้รับสิ่งที่ต้องการตามเส้นทางสู่ความสำเร็จนั้นๆ จะต้องประกอบด้วยแรงจูงใจต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้นมนุษย์มีกำลังใจ และมีแรงขับในการทำงานที่ตนรับผิดชอบให้บังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งเป้าหมายแห่งความต้องการตามลำดับขั้นต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ประกอบกับแรงจูงใจ ก็ยังไม่สมบูรณ์พอที่องค์กรจะได้รับผลผลิต (Output) ที่มีประสิทธิภาพ (Effectiveness) จากข้าราชการ หรือพนักงานขององค์กรนั้นๆ ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ควรสนใจและศึกษาเพื่อมาประกอบกับแรงจูงใจ คือ สิ่งจูงใจต่างๆ นั้นเอง

สิ่งจูงใจจึงนับได้ว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของแรงจูงใจ (Motivators) สิ่งจูงใจมีทั้งสิ่งที่จับต้องได้ และสิ่งที่จับต้องไม่ได้

สิ่งจูงใจเป็นตัวเงิน (Financial incentive)

สิ่งจูงใจเป็นตัวเงิน (Financial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งสิ่งจูงใจที่เป็นเงินนี้ยังจำแนกออกเป็น 2 ชนิด ดังนี้

1. สิ่งจูงใจทางตรง (Indirect incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างสูงขึ้นในกรณีที่มิผลผลิตการปฏิบัติงานสูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ อันเป็นวิธีจูงใจตามแนวความคิดที่ว่า Plus pay for plus performance
2. สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลสนับสนุน หรือส่วนเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจทำงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญ และรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย ฯลฯ ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้น ส่วนมาก ได้แก่ ประโยชน์พิเศษนอกเหนือค่าจ้างต่างๆ (Fringe Benefits)

เงินเป็นเสมือนตัวเสริมแรงที่มีเงื่อนไข ทฤษฎีกล่าวไว้ว่า เงินเป็นตัวเสริมแรงกระตุ้นขั้นพื้นฐาน ส่วนการแสวงหาสถานภาพเป็นตัวเสริมแรงขั้นที่สอง โดยที่มนุษย์นำไปใช้จ่ายเพื่อให้ได้ความต้องการพื้นฐานและความต้องการทางสังคม ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า เงินเป็นเสมือนสิ่งตอบแทนที่มีเงื่อนไข เป็นเสมือนตัวลดความวิตกกังวล เป็นเสมือนองค์ประกอบทางความสุข และเป็นตัวกลางของ “การใช้เป็นเครื่องมือ” ในการดำรงชีวิต

ลักษณะสำคัญของสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินนั้น คือ การจ่ายเงินให้แก่ผู้ที่เราต้องการจูงใจ ซึ่งวิธีการให้มีหลายวิธี และการให้ค่อนข้างจะให้ผลดี เช่น

1. อัตราค่าจ้างและเงินเดือน: การใช้อัตราค่าจ้างและเงินเดือน เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน นับเป็นวิธีการที่ได้ผลและใช้กันแพร่หลายที่สุด อัตราค่าจ้าง และเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจโดยตรงทางการเงิน

2. การจ่ายโบนัส: การจูงใจโดยใช้โบนัสเป็นสิ่งจูงใจ มีลักษณะเช่นเดียวกับการใช้ อัตราค่าจ้าง และเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจ เพราะการจ่ายโบนัสโดยทั่วไป จะเป็นการจ่ายในรูปของเงิน ที่เพิ่มขึ้นจากค่าจ้าง และเงินเดือน

3. การแบ่งปันผลกำไร (Profit Sharing): วิธีการที่หน่วยงาน หรือนายจ้างจะจ่าย หรือให้ผลประโยชน์ตอบแทนลูกจ้างมากกว่าปกติ

4. การให้บำเหน็จ: การให้บำเหน็จเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีมานานแล้ว ดัง คำกล่าวที่ว่า เมื่อทำดีแล้วจะมอบบำเหน็จให้เป็นรางวัล

5. การให้บำนาญ: การให้บำนาญเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้คนสนใจที่จะเข้าทำงานใน องค์กร หรือหน่วยงาน การจูงใจทางบำนาญนั้นใช้ได้ผลพอสมควรสำหรับการทำงานในประเทศ ไทย เพราะคนยอมגיעถึงสวัสดิการเมื่อตนออกจากงาน และไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ อีกต่อไป

6. การให้ผลประโยชน์นอกเหนือค่าจ้าง (Fringe Benefits): ผลประโยชน์พิเศษ นอกเหนือค่าจ้างนี้อาจมองไม่เห็นในรูปทางด้านการเงินโดยตรง แต่ก็ช่วยทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคมของคนงานหรือลูกจ้างภายในองค์กรดีขึ้น

7. การจัดกองทุนสงเคราะห์ (Aid Fund): ผลประโยชน์พิเศษนอกเหนือค่าจ้างที่ ช่วยเหลือให้ฐานะทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมของคนงานหรือลูกจ้างภายในองค์กรให้ดีขึ้นเมื่อ ประสบปัญหาหรือทุกข์ภัยต่างๆ

สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-financial incentive)

สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่สามารถตอบสนองต่อความต้องการทางจิตใจได้ เช่น การยกย่องชมเชย (Recognition) การยอมรับว่า บุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Belonging) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียม (Equal opportunity) ฯลฯ ลักษณะสำคัญของ

สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน คือ การให้สิ่งอื่นที่ไม่ใช่เงินให้แก่ผู้ที่เรารู้สึกว่า ซึ่งจัดเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์กรเช่นกัน อาจกล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงินในลักษณะต่างกันได้ ดังนี้

1. การยกย่องและการยอมรับนับถือ (Recognition) การยกย่องและการยอมรับนับถือเป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่งสำหรับคนงานที่ได้ปฏิบัติงานได้ผลดีเด่น จึงควรที่จะได้รับการยกย่องชมเชย

2. การมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Sense of Belonging) การที่คนงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ หรือองค์กรนี้เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ

3. การแข่งขัน (Competition) การแข่งขันนี้จะใช้เป็นสิ่งจูงใจในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมตามที่องค์กรปรารถนาได้อย่างดี

4. การเข้ามามีส่วนร่วม (Participation) การเข้ามามีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่ยอมรับกันว่า เป็นสิ่งจูงใจที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง

5. โอกาสก้าวหน้า (Opportunity) ความเจริญก้าวหน้าย่อมเป็นสิ่งที่ปรารถนาของทุกคนในการปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กร

6. ความยุติธรรม (Fairness) ความยุติธรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของนักบริหารที่จะใช้เป็นสิ่งจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

7. บริการทางด้านสันทนาการ (Recreational services) นักวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์ยอมรับว่า สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งรอบตัวมนุษย์ย่อมมีอิทธิพลต่อมนุษย์ไม่ว่าทางร่างกาย หรือจิตใจ สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมต่างๆ ทำให้สมาชิกของสังคมต้องเผชิญกับความเครียดทั้งทางร่างกายและจิตใจ ร่างกายมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักรย่อมต้องการพักผ่อนหย่อนใจเพื่อให้พลังงานที่ใช้ไปกลับฟื้นคืนกลับมา พร้อมทั้งจะเผชิญกับปัญหาต่างๆ ได้อีกต่อไป

8. การประกันสุขภาพ (Health insurance) คือ การจัดให้มีการประกันความมั่นคงทางกาย โดยจัดให้มีสวัสดิการเกี่ยวกับการดูแลด้านสุขภาพ และมีค่าชดเชยเมื่อเกิดความกระทบกระเทือนด้านสุขภาพอนามัย

9. การจัดสวัสดิการแบบให้เลือกได้ (Cafeteria Style Benefits) คือ การให้บริการแบบใหม่ที่เพิ่งเริ่มในทศวรรษ 1960 ได้แก่ การให้คนงานหรือบุคลากรในองค์กรเลือกเอาผลประโยชน์ตอบแทนอย่างใดอย่างหนึ่งที่ตนชอบในมูลค่าที่เท่าๆกัน หรือใกล้เคียงกัน

10. การจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่สะดวก (Communicating Employee Benefits) ได้แก่ การจัดหาให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

2.3 ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) และ ทฤษฎีวาย (Y)

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ได้เสนอสมมติฐานของคนซึ่งตรงข้ามกัน 2 สมมติฐาน และเป็นผู้ให้แนวคิดว่าหลักการของมนุษย์นั้นมี 2 ลักษณะที่ต่างกัน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทฤษฎีเอ็กซ์ และกลุ่มทฤษฎีวาย กล่าวคือ

ทฤษฎีเอ็กซ์ แนวความคิดทั่วไป หลักการบริหารส่วนใหญ่เป็นการบริหารเกี่ยวกับการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการบริหารซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 4 ประการ คือ

1. คนเราทั่วไปมีนิสัยไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงหากสามารถทำได้
2. เนื่องจากความไม่ชอบทำงานจึงต้องถูกบังคับ ช่มชู้ สั่งการ ควบคุม และกำหนดโทษทัณฑ์ เพื่อให้ยอมทำงานให้แก่องค์กร
3. คนโดยทั่วไปชอบที่จะรับคำสั่ง ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน และชอบความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด
4. โดยธรรมชาติแล้ว คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีและสมมติฐานดังกล่าว มีผลต่อนโยบายทางด้านการบริหาร การปฏิบัติงาน และขั้นตอนในการทำงานทั้งสิ้น ดังนั้นผู้บริหารองค์กรที่ยอมรับสมมติฐานทฤษฎีเอ็กซ์ จะต้องมีการควบคุมพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด คือ การใช้กฎเกณฑ์ในการบังคับหรือลงโทษ และจากการสำรวจได้พบว่า การบริหารงานแบบนี้จะเกิดความยุ่งยาก เนื่องจากปฏิบัติงานจะเกิดปฏิกิริยาต่อต้าน ผลผลิตจะลดลง หรืออาจเกิดการรวมตัวของปฏิบัติงานทำลายจุดมุ่งหมายของฝ่ายบริหาร ดังนั้นในปัจจุบันการบริหารจะอยู่ในลักษณะที่จะผสมผสานแนวความคิดที่ว่า จะต้องใช้ความนุ่มนวลในการควบคุมพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และให้อิสระในแนวความคิดเห็นในการทำงานสนองต่อความต้องการ หรืออาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานโดยทั้งการบังคับ ชู เชิญ และให้ความอิสระผสมผสานกัน

ทฤษฎีวาย เป็นทฤษฎีการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วยสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ และแรงจูงใจ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ตรงข้ามกับทฤษฎีเอ็กซ์ อาจแบ่งได้ 5 ประการ คือ

1. คนโดยทั่วไปไม่ได้มีนิสัยไม่ชอบทำงาน การทำงานอาจเป็นความพึงพอใจได้ถ้าสภาพการทำงานเหมาะสม

2. การจูงใจด้วยวิธีลบ เช่น การข่มขู่ สั่งการ และการลงโทษ ไม่ใช่วิธีที่จะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพได้ แต่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานด้วยจิตสำนึกของตนเอง และสามารถควบคุมตนเอง

3. ผลตอบแทนที่สำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจหรือความภูมิใจในผลงานของตน และการถูกยกย่องชมเชยจากผู้อื่น

4. คนโดยทั่วไปที่ทำงานอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม จะไม่เพียงแต่มีความรับผิดชอบเท่านั้น แต่จะแสวงหาความรับผิดชอบ การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่ได้จัดเป็นนิสัยตามธรรมชาติของมนุษย์ แต่อาจเกิดจากผลของประสบการณ์

5. คนโดยทั่วไปจะมีความคิด จินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ขณะปฏิบัติงาน

จากสมมติฐานของคนตามทฤษฎีวาย หน้าทีของผู้บริหาร คือ การจัดระเบียบของสภาพแวดล้อมการทำงาน และวิธีปฏิบัติงานให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้บรรลุความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ชี้แนะ ให้ความรู้ความสามารถต่อผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ พร้อมทั้งให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยการชี้แนวทางที่ถูกต้อง หรืออาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานจะต้องเป็นการบริหารที่เน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objective)

กล่าวโดยสรุป คนที่เป็นแบบทฤษฎีเอ็กซ์ จะขึ้นอยู่กับการควบคุมพฤติกรรมภายนอก เปรียบเสมือนผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นเด็ก คือ จะต้องบังคับ ขู่เชือด หรือใช้กฎเกณฑ์เพื่อให้ทำงาน ส่วนคนที่เป็นแบบทฤษฎีวาย จะขึ้นอยู่กับการควบคุมดูแล บังคับบัญชาตนเองอย่างแท้จริง และผู้บริหารจะปฏิบัติกับผู้ปฏิบัติงานเสมือนเป็นผู้ใหญ่แล้ว ผู้บริหารที่จะบริหารคนตามทฤษฎีวายจะต้องกระตุ้น หรือจูงใจให้เขาได้ปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถ และต้องเข้าใจว่า ธรรมชาติของคนโดยทั่วไปไม่ได้มีความเกียจคร้าน แต่หากองค์กรได้มีการปรับปรุงสิ่งจูงใจให้เหมาะสมแล้วนั้น ผู้บริหารก็สามารถบริหารงานให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีเป้าหมายส่วนตัวที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพราะเมื่อได้จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายส่วนตัวแล้ว ก็จะทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จได้เช่นกัน

2.4 องค์ประกอบขององค์กร

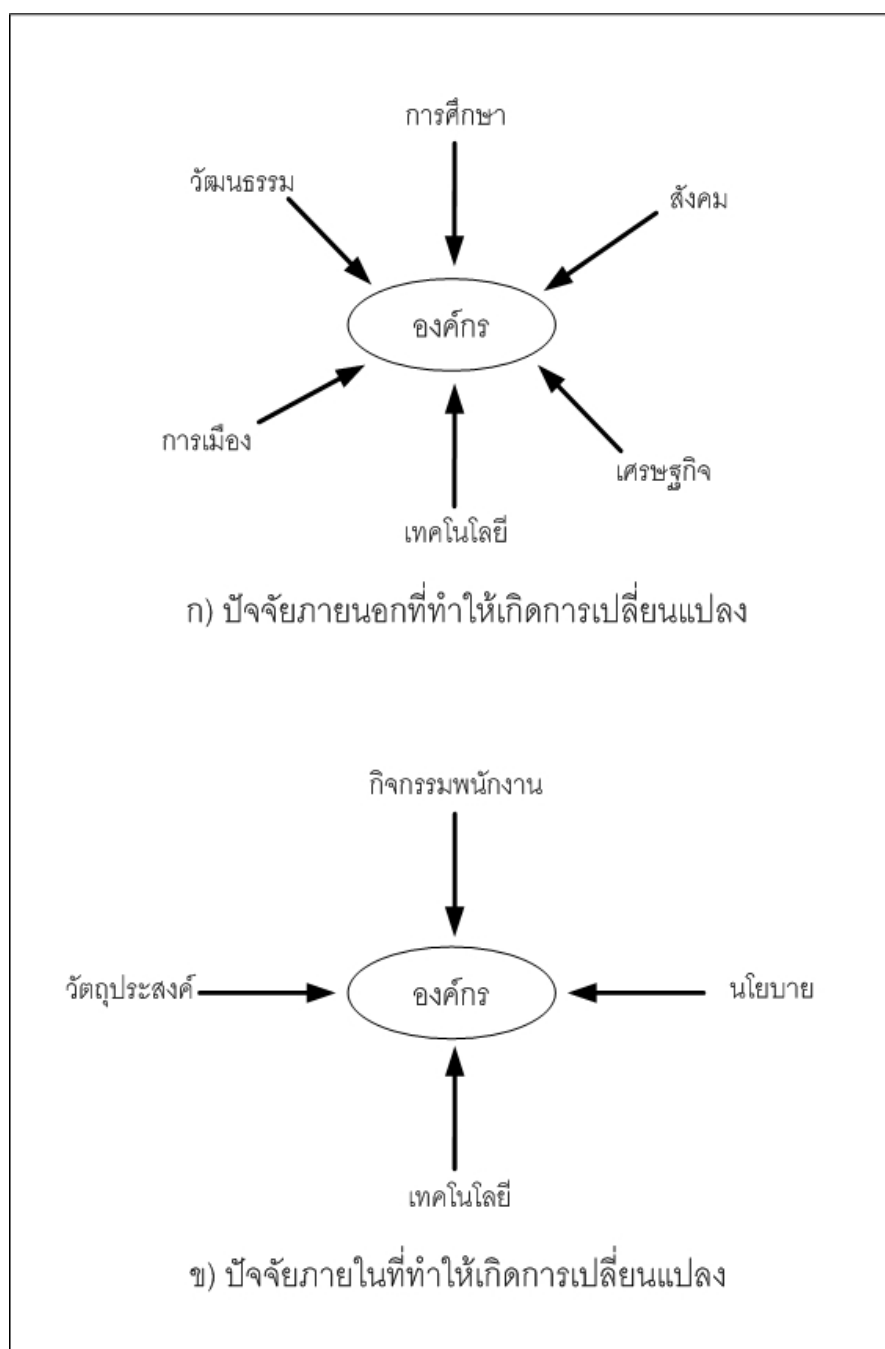
องค์กรโดยทั่วไปจะเป็นศูนย์รวมของกิจกรรมต่างๆ จึงทำให้องค์กรมีสภาพ และลักษณะสายงานความรับผิดชอบ ขนาดองค์กร และปัญหาต่างๆ ขององค์กรแตกต่างกัน ฯลฯ อย่างไรก็ตาม องค์กรทุกองค์กรจะมีองค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กิติมา ปรีดีติติก, 2539) ได้กล่าวว่า มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ

1. ความมุ่งหมาย: การจัดตั้งองค์กรใดๆ จะต้องมีความมุ่งหมายอย่างชัดเจน เพราะความมุ่งหมายเป็นสิ่งที่จะทำให้สามารถพิจารณาได้ว่า องค์กรนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหมายตามที่ตั้งไว้หรือไม่

2. คน: เป็นส่วนประกอบที่สำคัญยิ่งขององค์กร คนที่อยู่ในองค์กรจะมีความแตกต่างกันทั้งนี้ เพราะพื้นฐานของแต่ละคน ดังนั้น องค์กรควรต้องมีการศึกษาพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวข้อง ความต้องการ ความมุ่งหมาย ค่านิยม และความพึงพอใจการทำงานเป็นกลุ่มหรือรายบุคคล ฯลฯ

3. กระบวนการปฏิบัติงาน: กระบวนการปฏิบัติงานในองค์กรจำเป็นจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น การแยกประเภทของงาน การจัดหมวดหมู่ของงาน การระบุขอบเขตของงาน การมอบอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนทำให้คนงานมีส่วนร่วมมีใจในการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และเกิดประสิทธิภาพ

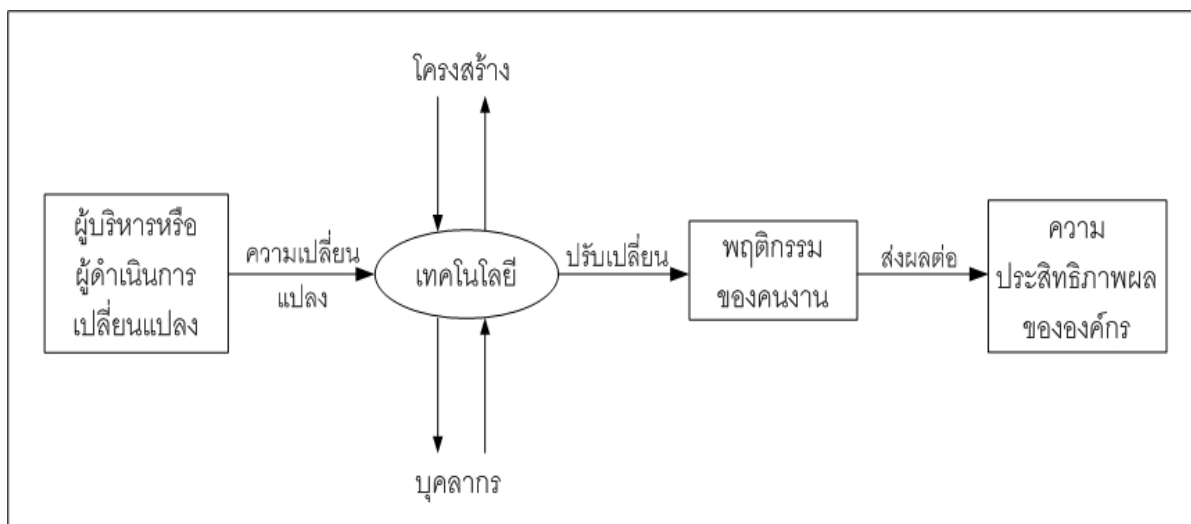
4. สถานที่หรือทรัพยากรอื่นๆ: ในการปฏิบัติงานนั้นทรัพยากรที่สำคัญนอกเหนือจากคนก็ยังมีทรัพยากรที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จอีก เช่น เงิน สิ่งของ อุปกรณ์ และอาคารสถานที่ ฯลฯ จากการศึกษาองค์ประกอบขององค์กรจะเห็นว่า การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของคนงานเป็นสำคัญ และความร่วมมือดังกล่าวจะอยู่ในระดับใดนั้นขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารว่า จะสามารถนำหลักจิตวิทยา มาประยุกต์ใช้ในการปรับความต้องการไปด้วยกันโดยตลอดย่อมจะต้องฟันฝ่าอุปสรรคปัญหา และสถานการณ์อื่นๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาให้ได้ ดังภาพที่ 2.2 ที่แสดงถึงปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2.2 ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรนับว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปได้ด้วยความราบรื่น และคงสภาพขององค์กรต่อไปดังผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกเทคนิควิธีทางจิตวิทยาอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะนำมาใช้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กร คือ ผู้บริหารจำเป็นต้องกระทำให้พฤติกรรมของคนงานมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ถ้าผู้บริหารสามารถ

ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรไปในทางที่ดี ก็ส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และการที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพนั้น ก็ทำได้โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี และบุคลากรในองค์กรดังภาพที่ 2.3 แสดงถึงความสามารถภายในองค์กรอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเทคโนโลยี และบุคลากร (พงค์ หรดาล, 2540)



ภาพที่ 2.3 ความมีประสิทธิภาพภายในองค์กรเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเทคโนโลยี

จากภาพที่ 2.3 อาจสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงบุคลากร สามารถอธิบายได้ ดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร อาจทำได้โดยการแก้ไข และการจัดระเบียบความสัมพันธ์ภายในองค์กรขึ้นใหม่ ซึ่งจะต้องมีการแก้ไขตัวแปรต่างๆ เช่น ความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ระบบการติดต่อสื่อสาร การหมุนเวียนงาน และขนาดของส่วนประกอบของกลุ่มงาน ฯลฯ

2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อาจมีการดัดแปลงหรือการแก้ไขปัจจัยต่างๆ เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องจักรทิศทาง เทคนิคการวิจัย กระบวนการวิศวกรรม และระบบการผลิตตลอดจนการวางผังโรงงาน ฯลฯ

3. การเปลี่ยนแปลงบุคลากรขององค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบายระเบียบวิธีการปฏิบัติในการสรรหา การคัดเลือกบุคลากร กิจกรรมฝึกอบรม การพัฒนามูลฐาน การติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำทางการบริหาร ฯลฯ

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรนั้น มีอยู่หลายประการ March and Simon (1958) ได้เสนอไว้ว่า สมาชิกในองค์กรหากมีอายุของตนเองกับอายุการทำงานในหน่วยยิ่งมากก็

จะยังมีความผูกพันต่อองค์กรมาก นั่นคือ อายุงานทำให้มีความผูกพันกับองค์กรมาก เพราะว่า การได้อยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลานาน จะมีแนวโน้มได้รับการยอมรับนับถือจากบุคลากรอื่นใน องค์กรทั้งในด้านอาวุโส และความรอบรู้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานทำให้รู้สึกว่า ตนเป็นบุคคล สำคัญ

การศึกษาของบุคคล จะมีแนวโน้มเป็นส่วนผกผันกับความผูกพัน นั่นคือ หาก บุคลากรที่มีความรู้สูงจะสามารถที่จะมีทางเลือกในการเปลี่ยนสายอาชีพตนได้ง่ายกว่าโดยเฉพาะ เมื่อมีสิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงขับเคลื่อนให้บุคคลนั้นๆ ต้องการแสวงหาสิ่งที่ตอบสนอง หรือสิ่งที่ เป็น ตัวกระตุ้นแรงขับเคลื่อน

ลักษณะของงานที่ทำอยู่ก็มีผลต่อความผูกพันขององค์กร ซึ่งงานที่มีความท้าทาย มี ความหลากหลายในความรับผิดชอบ มีความท้าทาย มีอิสระ มีความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร มี สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพของตนจะเป็นตัวที่ เสริมการทำงาน และมีความผูกพันขององค์กรมากขึ้น ตรงกันข้ามหากงานที่ทำอยู่มีลักษณะที่ถูก กดดัน น่าเบื่อ ไม่มีอิสระในการทำงาน ก็ส่งผลให้คนอยากจะหนีออกจากองค์กร ตลอดจน บทบาทการรับผิดชอบหน้าที่ต่างๆ ในองค์กร หากได้รับการส่งเสริมให้ทำงานรับผิดชอบที่สำคัญ ก็ จะเป็นตัวที่จะทำให้ความผูกพันขององค์กรมากขึ้น แต่หากถูกลดบทบาทลง ก็จะทำให้รู้ความรู้สึก ที่จะไม่ผูกพันน้อยลง นอกจากนี้ยังรวมถึงโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพของตนอีกด้วย

การได้รับการยอมรับในองค์กร การได้รับบำเหน็จรางวัลตามความสามารถ ก็เป็นสิ่ง ที่มีปัจจัยต่อความผูกพันขององค์กรมาก โดยเฉพาะหากองค์กรใดที่ใช้ระบบการอุปถัมภ์ มีการใช้ เส้นสายผู้บังคับบัญชาให้ได้เลื่อนขั้นโดยไม่ได้เป็นไปตามความสามารถ ตลอดจนอุปนิสัย และ ทัศนคติส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา จะเป็นสิ่งที่บั่นทอนความผูกพันขององค์กรอย่างมาก

ความน่าเชื่อถือในองค์กร ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สามารถให้ความมั่นใจในชีวิตของคน ในองค์กรว่า คุณภาพชีวิตมีมาตรฐานตามความรู้ความสามารถของตนระดับใด ในการจัดองค์กรที่ ดีนั้น จะต้องทำให้คนงานเกิดความพึงพอใจ และผู้บริหารงานระดับสูงควรแจ้งให้ทราบถึงความ ชัดเจนในสายการบังคับบัญชา เพราะเป็นสิ่งที่จะไม่ทำให้คนงานเกิดความสับสนในการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรนั้นอย่างเต็มความสามารถ จากสิ่งที่กล่าวมาแล้วนั้นเป็นหลัก การทางจิตวิทยาที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอาจส่งผล ให้องค์กรก็ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

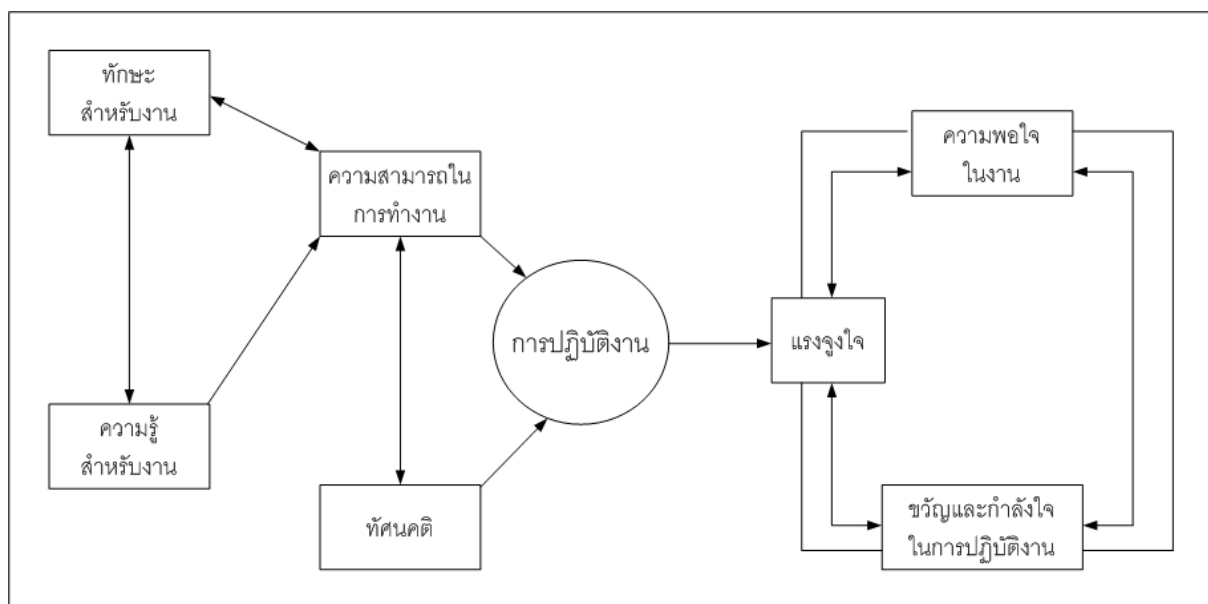
2.5 ความหมายของทัศนคติและความพึงพอใจ

ทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ในทางบวก และสะท้อนถึงความรู้สึกของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนทำให้เกิดความพึงพอใจ มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น มีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน เพราะสิ่งต่างๆ เหล่านี้ จะส่งผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งผลไปถึงผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย และได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของทัศนคติ และความพึงพอใจ สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

พรณราย ทรัพย์ะประภา (2538) ทัศนคติ คือ ความพร้อมที่จะแสดงออกในทางใดทางหนึ่ง ในส่วนที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบเฉพาะบางประการอันเกี่ยวกับงาน ส่วนความพอใจเป็นผลที่เกิดจากทัศนคติหลายประการที่คนมีต่องานของเขาต่อองค์ประกอบอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์กับงาน และต่อชีวิตของเขาเองโดยทั่วไป

เมคคอร์มิก และอีลแกน (McCormick and Ilgen, 1980) ทัศนคติ คือ ความรู้สึกของบุคคลที่แสดงออกในทางบวกหรือลบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ส่วนความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากทัศนคติหลายประการของบุคคลผู้นั้นที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติ

จากความหมายต่างๆ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ทัศนคติ คือ ความรู้สึก ท่าที ความคิดเห็น และพฤติกรรมของคณงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร กลุ่มคน องค์กร หรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ โดยการแสดงออกในลักษณะของความรู้สึก หรือท่าทีในทางยอมรับหรือปฏิเสธ ส่วนความพึงพอใจจะเป็นผลสืบเนื่องมาจากทัศนคติด้านต่างๆ ของคนที่มีต่อการทำงาน รวมทั้งอาจเกิดจากองค์ประกอบอื่นๆ ที่สัมพันธ์กับงานที่ทำอยู่ เช่น ความมั่นคงปลอดภัย ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผลตอบแทน เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารดี และงานท้าทายความสามารถ ฯลฯ ดังภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติ และความพึงพอใจในการทำงาน (พงส์ หรดาล 2540)



ภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลมาจากทำที่ หรือทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งต่างๆ หลายอย่างในการทำงาน หรืออาจจะกล่าวได้อย่างกว้างๆ ว่า ความพึงพอใจในการทำงานของมนุษย์ คือ ทำที่ หรือทัศนคติทั่วๆ ไปที่มีปัจจัยต่างๆ ในการทำงาน

ปัจจัยที่สามารถกำหนดความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละบุคคล อาจจะเหมือนหรือไม่เหมือนกันก็ได้ขึ้นอยู่กับความรู้สึก และทัศนคติของแต่ละบุคคล เช่น พื้นฐานความรู้ อายุ และเพศ ฯลฯ สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นตัวแปรทำให้การกำหนดปัจจัยแตกต่างกันได้ โดยทั่วๆ ไปในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมจะมีปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในการทำงานของคนงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยหนึ่งหรืออาจจะหลายๆ ปัจจัยรวมกันก็ได้ เช่น

1. ความมั่นคง
2. โอกาสก้าวหน้า
3. ความหมายทางสังคมของงาน
4. สภาพการทำงานในโรงงาน
5. ชั่วโมงการทำงาน
6. ความน่าสนใจของงาน
7. ความน่าดึงดูดจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร
8. การติดต่อสื่อสาร

9. องค์การบริหาร
10. ความยากง่ายของงานที่ทำ
11. เนื้อหาเฉพาะของงาน
12. ผลตอบแทนจากการทำงาน
13. สายการบังคับบัญชา
14. ค่าจ้างรางวัล
15. อื่นๆ

2.6 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

งาน ไม่ใช่ตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน คนจะเกิดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจนั้น ยังมีตัวแปรอื่นอีกมากมายเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทน ตลอดจนการให้รางวัล การทำความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติ ฮาร์เรล (Harrell, 1972) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดทัศนคติ และความพึงพอใจในการทำงาน มีปัจจัยอยู่ 4 ประการ คือ ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors) ปัจจัยด้านงาน (Factors in the job) ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management) และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Factors)

ปัจจัยด้านบุคคล จะประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ

- ประสบการณ์ จากการศึกษาวิจัย พบว่า ประสบการณ์การทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในการทำงาน คือ ถ้าบุคคลที่ทำงานในองค์กรจนเกิดความชำนาญในการทำงานมากขึ้น ก็จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในงาน และไม่อยากเปลี่ยนงาน
- เพศ งานวิจัยหลายชิ้นกล่าวว่า งานวิจัยไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน แต่อย่างไรก็ดีความพึงพอใจขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำ รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการด้านการเงิน เช่น เพศหญิง มีความพยายามทำงานที่ต้องใช้ฝีมือ ประดิษฐ์ในการทำงานมากกว่าเพศชาย ฯลฯ
- จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน จะมีผลต่อการในการทำงานบางอย่างต้องอาศัยความสามารถหลายอย่างประกอบกัน คือ สมาชิกจะต้องมีทักษะในการทำงานหลายๆ ด้าน และถ้าสมาชิกในกลุ่มมีความสามัคคี ก็จะทำให้การทำงานไปสู่ความสำเร็จได้

- อายุ มีผลต่อการทำงานไม่ชัดเจน แต่อายุของคนงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน คือ ผู้ที่มีอายุสูงมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงาน แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วยเช่นกัน
- เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติ จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในขณะที่เป็นเวลาหยุดงานปกติ
- เชาวน์ปัญญา งานบางชนิดไม่เหมาะสมกับความสามารถของคนทำงาน จึงทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน
- การศึกษา งานวิจัยพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่ขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่า เหมาะสมกับความรู้ความสามารถหรือไม่
- ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยพบว่า เงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน คือ ผู้ที่มีเงินเดือนสูง จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนที่มีเงินเดือนต่ำ
- แรงจูงใจในการทำงาน เป็นการแสดงถึงความต้องการของบุคคลโดยเฉพาะ แรงจูงใจจากตัวผู้ทำงานก็สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้
- ความสนใจในการทำงาน พบว่า บุคคลที่สนใจในงาน ได้ทำงานที่ถนัด และพอใจในการทำงานจะมีความสุข จึงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีความสนใจอย่างอื่น

ปัจจัยด้านงาน จะประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ลักษณะของงาน ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวงาน ความแปลกของงาน การเรียนรู้ การศึกษางาน การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน ฯลฯ ถ้างานนั้นทำให้คนงานมีความรู้สึกว่า เป็นงานสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์และท้าทาย งานเหล่านั้นก็จะทำให้คนงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และมีความผูกพันกับงานนั้น
- ทักษะและความชำนาญในการทำงาน จำเป็นต้องมีการพิจารณาควบคู่กับการพิจารณาเงินเดือน ถ้าพิจารณาอย่างยุติธรรมก็จะเกิดความพึงพอใจ
- ฐานะทางอาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่า เสมียนประมาณครึ่งหนึ่งมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยมาก ถ้ามีโอกาสก็จะเปลี่ยนงาน เพราะหากมีงานให้เลือก เงินเดือนที่ได้รับมากขึ้น จึงอาจต้องการเปลี่ยนฐานะของตน
- ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานที่มีขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เพราะคนงานในหน่วยงานขนาดเล็กมีโอกาสรู้จักและคุ้นเคยได้ง่าย

กว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ จึงทำให้คนมีความรู้สึกรู้สึกเป็นกันเอง และมีความร่วมมือเป็นอย่างดี
ขวัญและกำลังใจก็จะดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

- ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน ถ้าบ้านห่างไกลจากที่ทำงานทำให้การเดินทางไม่สะดวก เช่น รถติดหรือต้องตื่นแต่เช้า อาจจะทำให้เกิดความอ่อนล้า เบื่อหน่าย ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ฯลฯ

- สภาพภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่นและแต่ละพื้นที่ มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานกล่าวคือ คนงานในเมืองใหญ่ๆ จะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็กๆ ทั้งนี้เพราะความคึกคัก และความใกล้ชิดระหว่างคนงานด้วยกันในเมืองเล็กๆ จะมีมากกว่าในเมืองใหญ่ๆ

- โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงจุดประสงค์ของงาน แจกแจงรายละเอียดของงาน ตลอดจนแนวทางปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนจะทำให้เกิดความพอใจ เพราะรู้ว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อไหร่

ปัจจัยด้านการจัดการ จะประกอบไปด้วย สิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ความมั่นคงในงาน เป็นความต้องการของมนุษย์อย่างหนึ่ง เพราะมนุษย์ทุกคนมีความต้องการมีความมั่นคงในงาน โดยที่พนักงานต้องการทำงานจนถึงเกษียณอายุ เพราะความมั่นคงในการทำงาน ถือว่า เป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งในการทำงาน

- รายรับ ฝ่ายบริหารต้องคิดอยู่เสมอว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น ควรจะทำให้รายรับของพนักงานสามารถดำรงอยู่ในสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันได้

- ผลประโยชน์ ผลประโยชน์ก็เช่นเดียวกับรายรับ ฝ่ายบริหารควรให้พนักงานได้รับผลประโยชน์ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ฯลฯ

- โอกาสความก้าวหน้า พนักงานทุกคนต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งจากการวิจัย พบว่า คนที่สูงอายุจะมีความสนใจในความก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อายุน้อย

- อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการผู้บังคับบัญชาได้ทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ และงานบางอย่างอำนาจที่ได้รับไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ปฏิบัติอึดอัด และมีผลกระทบต่อความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในการทำงาน

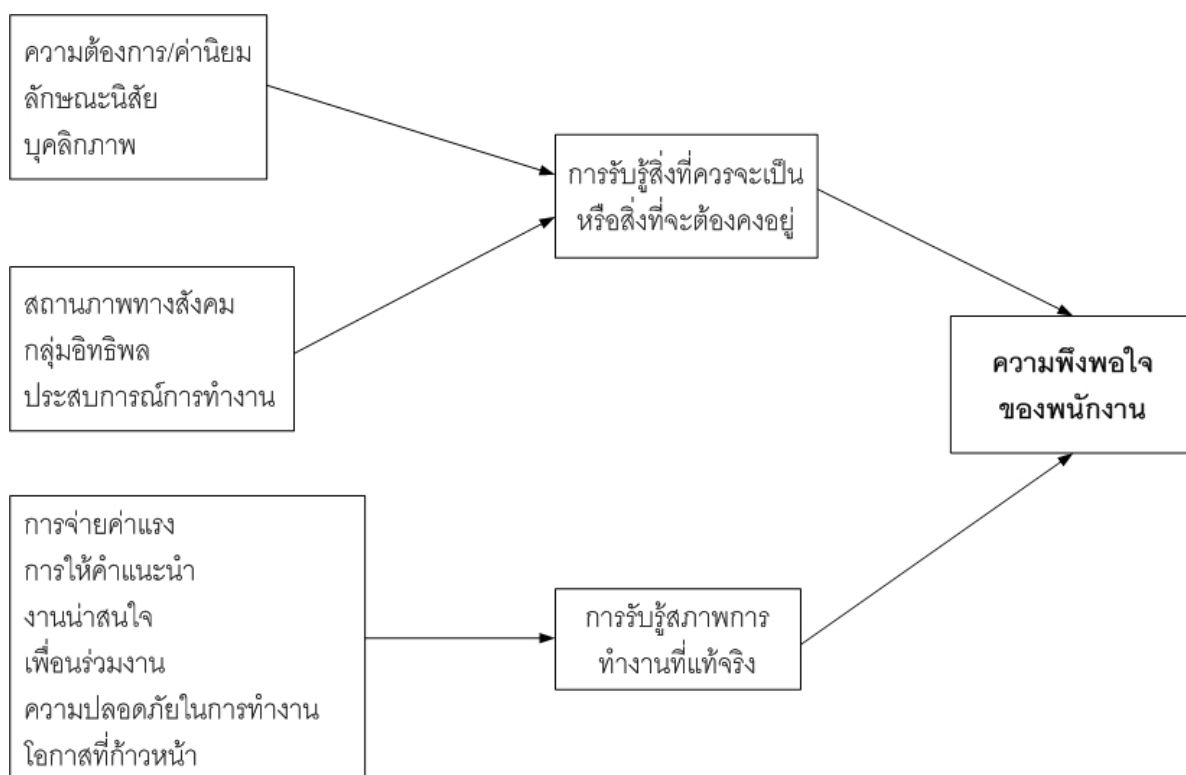
- สภาพการทำงาน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น การถ่ายเทอากาศ ความชื้น เสียง แสง ตลอดจนการจัดสภาพห้องทำงาน ที่ตั้งองค์กร ฯลฯ

- เพื่อนร่วมงาน เป็นองค์ประกอบที่จะส่งเสริม หรือหยุดยั้งความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานกล่าวคือ ถ้ามีเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือ และให้ความเป็นมิตร ก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน
- ความรับผิดชอบ จากการศึกษาพบว่า พนักงานถ้ามีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในการทำงานสูง ความพึงพอใจในการทำงาน จะมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่นๆ เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน เป็นต้น
- ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารจะมีผลและกำลังใจในการทำงานจึงเป็นผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
- ความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจที่ดีต่อกันจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม จะประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

- สิ่งแวดล้อมด้านการเมืองและเศรษฐกิจ ลักษณะการปกครองแบบประชาธิปไตยจะช่วยให้บุคคลแสดงออกถึงความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจได้เต็มที่ แต่การปกครองแบบเผด็จการจะทำให้บุคคลเก็บความรู้สึก ทั้งพึงพอใจ และไม่พึงพอใจเอาไว้ สภาพเศรษฐกิจก็เช่นกัน ผู้ที่มาจากครอบครัวยากจนมีแนวโน้มจะพึงพอใจกับระดับผลตอบแทนที่สูงมากกว่าผู้ที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะดี
- ลักษณะอาชีพ ผู้จัดการและเจ้าของกิจการมีความพึงพอใจในงานสูงกว่ากลุ่มอื่น ส่วนเสมียน ช่างฝีมือ ชาวนามีความพึงพอใจในระดับกลางในขณะที่ผู้ที่ทำงานโดยใช้แรงงานจะมีความพึงพอใจในระดับต่ำสุด
- สิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน โครงสร้างขององค์กร เช่น ขนาด รูปร่าง ความสลับซับซ้อน การรวมอำนาจ ลักษณะความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการล้วนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ องค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น การตัดสินใจในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ความร่วมมือของกลุ่มสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานเช่นกัน
- เทคโนโลยี ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้เครื่องจักรควบคุมแบบอัตโนมัติในการผลิต ตั้งแต่การใช้วัตถุดิบจนเป็นผลผลิตสำเร็จรูป จะมีความสนใจ และมีความพึงพอใจในการทำงาน เพราะได้ทำกิจกรรมที่มีความหมาย และผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อกระบวนการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละคน อาจจะพิจารณาได้เป็นส่วนๆ คือ ส่วนที่ควรจะเป็น (Should be) และส่วนที่เป็นจริง (Actually is) ซึ่งทั้งสองส่วนนี้เป็นเครื่องมือที่สามารถชี้ให้เห็นถึงความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจ และการรับรู้ถึงสภาพภาพที่ต้องรักษาไว้ ซึ่งความต้องการและค่านิยม ตลอดจนประสบการณ์ สภาพภาพทางสังคมกลุ่มอิทธิพล และเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ซึ่งเป็นการรับรู้สิ่งที่ควรจะเป็นตามสภาพการรับรู้ส่วนที่เป็นจริง ได้แก่ การจ่ายค่าชดเชย การจ่ายค่าแรงงาน การให้คำแนะนำ ฯลฯ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้คนงานมีความรู้สึกพอใจในการทำงานหรือไม่พึงพอใจได้ ดังภาพที่ 2.5 ซึ่งแสดงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

อุปสรรคต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ณัฐธิดา สอนคร้ามดี (2539) ได้กล่าวถึง อุปสรรคขัดขวางในกระบวนการแสวงหาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ หรือคนงานนั้น มีอยู่ 2 ประการ คือ

ความคับข้องใจ (Frustration) เป็นเรื่องที่มีการต่างๆ ทั้งธุรกิจเอกชน หรือระบบราชการก็ตาม ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญและมักจะนำไปพิจารณาประกอบในการศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร อาการคับข้องใจของบุคคลแต่ละบุคคลจะปรากฏออกมาอย่างน้อยแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความอดทนและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่ประสบมาตั้งแต่เล็กจนถึงปัจจุบัน ความผิดหวังที่เคยได้รับมาก่อนการรับรู้ และการตีความในสถานการณ์ที่พบ ทักษะการติดต่อปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ฐานะ ตำแหน่ง ความรับผิดชอบต่อเรื่องที่เกิดขึ้น ตลอดจนการศึกษาที่ได้เรียนรู้มา สิ่งเหล่านี้มีส่วนต่ออาการคับข้องใจทั้งสิ้น อาการคับข้องใจนี้สามารถแยกออกเป็นลักษณะใหญ่ๆ 4 ลักษณะด้วยกัน ดังนี้

1. จะเกิดการรุกราน การรุกรานนั้นกระทำได้หลายวิธี เช่น การรุกรานต่อสิ่งที่ทำให้เกิดความคับข้องใจโดยตรง ความขัดแย้งระหว่างแผนกต่อแผนก แต่โดยปกติแล้วการรุกรานโดยตรงจะเกิดขึ้นได้ยากมาก จึงมักจะเปลี่ยนเป็นการรุกรานต่อสิ่งที่อยู่ใกล้ตัว ซึ่งจะเป็นเครื่องบอกเหตุของฝ่ายบริหารที่จะต้องพยายามหาทางแก้ไข แต่บางครั้งฝ่ายบริหารก็มักจะกระทำในทางตรงกันข้าม เช่น กลับมีการใช้ระบบ ระเบียบ วินัย อย่างเข้มงวด มีการลงโทษอย่างหนัก ซึ่งจะทำให้เกิดความไม่พอใจ การทำลายหรือรุกรานก็ยิ่งเพิ่มขึ้นอีก

2. จะเกิดอาการทอดถอนใจ บุคคลที่เกิดอาการทอดถอนใจ จะไม่อยากจะคิดค้นหาทางแก้ไข ปัญหา เชื่อคำบอกเล่าของผู้อื่น โดยปราศจากการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ชอบครุ่นคิดถึงเรื่องราวในอดีตที่ผ่านมามากกว่าอนาคต ชอบบอกเล่าถึงหรือฝันถึงแต่เรื่องในอดีต อาการที่ปรากฏเห็นในการทำงาน คือ ขาดการควบคุมอารมณ์ ถูกชักจูงง่าย ขาดการติดต่อกับผู้อื่น ชื่อสัตย์จริงรักภักดีต่อบุคคล หรือองค์กรอย่างมั่งคั่ง ฝ่ายบริหารก็อาจจะเกิดอาการเช่นนี้ได้เหมือนกัน เช่น ไม่ยอมมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดความรอบรู้ทางด้านวิชาการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดอาการทอดถอนใจในเวลาต่อมา

3. เกิดอาการซ้ำซาก หมายถึง การกระทำที่ดำเนินติดต่อกันไป เป็นลักษณะทางการกระทำแบบเพิกเฉยต่อกฎ ระเบียบ ยิ่งถูกทำโทษก็ยิ่งไม่ยอม ซึ่งส่วนใหญ่จะเห็นคนงานที่ปฏิเสธวิธีการทำงานใหม่ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ถึงแม้วิธีการเดิมนั้นจะไม่บรรลุผลตามที่คาดหวังก็ตาม หรือพฤติกรรมที่ใช้จัดการกับคนหนึ่งแล้ว จะใช้วิธีการลงโทษแบบเดิมกับคนที่ทำงานผิดซ้ำอีก แต่วิธีการลงโทษแบบนั้นอาจไม่สามารถทำให้บรรลุตามผลที่หวังเอาได้

4. เมื่อเกิดอาการผิดหวังในสิ่งต่างๆ นานเข้า ก็ขาดความสนใจในงานหรือผลจากสิ่งที่มีมุ่งหวังดังกล่าวนั้นในที่สุด ถ้าหากเป็นพนักงาน หรือคนงานก็หมายถึง การลาออกจากงาน ใน

อัตราหมุนเวียนของคนงานในธุรกิจเอกชนหรือองค์กรราชการก็ตาม จึงเป็นเครื่องแสดงออกถึงอาการผิดหวังของพนักงาน หรือข้าราชการได้อย่างหนึ่ง

ความขัดแย้ง (Conflict) ในองค์กรแต่ละองค์กร ย่อมประกอบด้วยบุคคลหลายประเภท ซึ่งต้องมาทำงานรวมกัน เพื่อจุดประสงค์เดียวกันในหลายโครงการ ย่อมทำให้บุคคลเกิดความคิดเห็นขัดข้องในบางโอกาส ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันอาจจะเกิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าฝ่ายบริหารสามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ได้ ปัญหาจะไม่เกิดขึ้น แต่ในทางกลับกัน ถ้าฝ่ายบริหารไม่สามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ได้หรือมองข้ามไปเสีย ปัญหาเหล่านี้จะกลายเป็นปัญหายุ่งยากขึ้นมาทันที

เดโช สนวนานนท์ (2539) ได้กล่าวถึงลักษณะของความขัดแย้งนั้น สามารถแยกออกเป็น 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. ความขัดแย้งชนิดบวก ได้แก่ การขัดแย้งระหว่างสองสถานการณ์ หรือสองจุดหมายที่มีคุณค่าในทางบวก ตัวอย่างเช่น พนักงานคนหนึ่งอยากจะทำงานทั้งในแผนกบัญชีและการเงิน ผู้บังคับบัญชาจึงให้เลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง จะเลือกทั้งสองอย่างไม่ได้ พนักงานผู้นั้นก็จะเกิดอาการขัดแย้งขึ้นในใจ ฯลฯ

2. ความขัดแย้งชนิดลบ ได้แก่ การขัดแย้งระหว่างสองสถานการณ์ที่มีคุณค่าในทางลบ ตัวอย่างเช่น พนักงานคนหนึ่งถูกผู้บังคับบัญชาให้ทำงานที่เขาไม่ชอบ เขาจึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามเพราะกลัวจะถูกผู้บังคับบัญชาลงโทษ สถานการณ์เช่นนี้ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ฯลฯ

3. ความขัดแย้งชนิดบวกลบ เมื่อสถานการณ์ซึ่งข้างหนึ่งเป็นบวก แต่อีกข้างหนึ่งมีสถานการณ์เป็นลบ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งชนิดนี้ขึ้นทันที เช่น พนักงานคนหนึ่งถูกให้ทำงานล่วงเวลาซึ่งเขาไม่อยากทำ แต่การทำงานล่วงเวลาก็มีค่าตอบแทนล่วงเวลา ความขัดแย้งชนิดบวกลบก็เกิดขึ้น ฯลฯ

ทั้งความคับข้องใจ และความขัดแย้งไม่ใช่เป็นสิ่งที่ดี บุคคลทุกคนจึงพยายามจะหลีกเลี่ยง แต่ก็เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก เพราะลักษณะสังคมมนุษย์เป็นสังคมสลับซับซ้อน ในบางโอกาสจะถูกบังคับให้แสดงบทบาทที่บุคคลนั้นไม่ปรารถนา ซึ่งส่งผลถึงความพึงพอใจในการทำงานด้วย

2.7 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากในระบบงานทุกระบบ เราสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถเฉพาะเรื่อง ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในระบบงานนั้นๆ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึง และดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุจุดหมายปลายทางที่สำคัญ คือ การให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร (Organization effectiveness)

วัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Objectives of Human Resource Management) มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1. สอดคล้องความต้องการด้านสังคม (Society's requirements) ต้องการคำนึงถึงสิทธิประโยชน์พิเศษในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ และพระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหาร หรือการจัดการ (Management's expectations) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์กรเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มปริมาณสูง ดังนั้น งานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึง คือ การวิเคราะห์งาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน ฯลฯ ทั้งนี้ เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้แสวงหาวิธีการที่ดีเพื่อคัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้ามาในองค์กร

3. สอดคล้องความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่า คนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่คิดจะดำเนินการต้องเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน ซึ่งผลที่ได้รับขั้นสุดท้าย คือ ความเจริญเติบโตขององค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดขวัญ

ในการพิจารณาขวัญของบุคลากรในงานธุรกิจอุตสาหกรรมจะมีปัจจัยที่กำหนดขวัญ ซึ่ง กฤษณนตร พันธุมโพธิ์ (2534) กล่าวว่า ขวัญเปรียบเสมือนสุขภาพของคนที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาอาจจะดีหรือไม่ดีได้เสมอ ถ้าผู้บริหารมีความระมัดระวังหรือให้ความ

สนใจกับอาการที่เกิดขึ้นในองค์กรตลอดจนระมัดระวังสิ่งที่จะเกิดขึ้นในองค์กรอยู่ตลอดเวลา ก็จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง เพราะฉะนั้นองค์กรจะมีบุคลากรที่มีขวัญดีหรือไม่นั้น ปัจจัยอยู่ที่มีผลกระทบต่อขวัญ และกำลังใจของบุคลากรในองค์กร จะมีปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา ในแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันตามความเชื่อของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะองค์กรขนาดเล็ก ผู้บริหารขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดลักษณะการปกครองบังคับบัญชาโดยเด็ดขาดด้วยตนเอง หากมีความเชื่อว่า คนไม่ชอบทำงานและไม่รับผิดชอบตามทฤษฎีเอ็กซ์ของแมคเกรเกอร์ ผู้บริหารจะวางกฎข้อบังคับที่ละเอียดต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับคนงานจะมีลักษณะเป็นการบังคับ ถ้าเป็นลักษณะเช่นนี้ บุคลากรในองค์กรจะมีขวัญไม่ดี

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง หากผู้มีหน้าที่ปกครองบังคับบัญชามีลักษณะท่าทางที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และมีความเชื่อถือไว้วางใจต่อกันประดุจคนในครอบครัวเดียวกัน หรือเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้สึกร่วมทุกข์ร่วมสุข ก็จะทำให้คนในองค์กรเกิดขวัญที่ดี

3. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายในการบริหารงาน ตลอดจนระบบงานขององค์กรนับว่า มีบทบาทสำคัญในการสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่คนในองค์กรเป็นอย่างมาก

4. ความพึงพอใจในงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่สามารถสร้างขวัญแก่คนในองค์กร หากเขาได้รับมอบหมายให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความสนใจ เขาก็จะทำงานด้วยความรู้สึกสนุก และมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จ

5. ระบบค่าตอบแทนการทำงาน คนงานย่อมหวังที่จะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม เช่น งานอย่างเดียวกันก็ควรได้รับค่าตอบแทนการทำงานเท่ากัน

6. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ คนงานย่อมมีความทะเยอทะยานอยากจะทำเจริญก้าวหน้าได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้รับการยอมรับในความสามารถ ดังนั้น องค์กรควรวางระบบการพัฒนาคัดคนให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพในระยะเวลาที่เหมาะสม

7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ถ้าหากคนทำงานในสภาพการทำงานที่ดี เช่น แสง เสียง ความร้อน ฝุ่น การถ่ายเทอากาศ และเครื่องป้องกัน ฯลฯ ย่อมมีผลต่อขวัญของคนทำงานเช่นกัน

8. สุขภาพของคนงาน คนงานที่มีสุขภาพทั้งร่างกายและสุขภาพจิตที่ดี ย่อมจะมีความมุ่งมั่นที่จะอุทิศกายและกำลังความคิดให้แก่องค์กร หากคนทำงานเจ็บป่วยอยู่เสมอหรือมี

ความคิดหมกมุ่นกังวลใจตลอดเวลาที่ไม่สามารถทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ หรืออาจลาออกจากงาน ซึ่งมีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ คือ

1. งานอื่นดีกว่า
2. ประเภทของงานที่ทำ
3. อัตราค่าจ้าง
4. การไปประกอบอาชีพส่วนตัว
5. การศึกษาต่อ
6. การขาดความก้าวหน้า
7. ความกดดันในงาน
8. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
9. การเดินทาง
10. การขาดการฝึกอบรม
11. การบังคับบัญชา
12. สถานที่ตั้งทำงาน
13. สภาวะแวดล้อมในครอบครัว
14. ปัญหาสุขภาพอนามัย

กลยุทธ์ในการดูแลรักษาคณาน สามารถแบ่งออกได้ 5 ประการที่สำคัญ คือ

1. ด้านสภาพแวดล้อม เพื่อรักษาคณานที่มีความรู้ความสามารถ และเพื่อเพิ่มผลผลิตการทำงาน ควรให้คณานทุกคนรู้สึกว่ามีคุณค่า โดยการปรับปรุงนโยบายเกี่ยวกับบรรยากาศของสถานที่ทำงานซึ่งสามารถกระทำได้โดย กำหนดมุมมองและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้ทุกคนรู้สึกว่า ตนเองมีคุณค่าต่องาน ร่วมทำงานเป็นทีม สร้างความสมดุลระหว่างเสถียรภาพความมั่นคง มีความยุติธรรม สร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง สร้างความสามัคคีเกิดขึ้นจากความภาคภูมิใจของทั้งสองฝ่าย มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้ำ ทำให้พนักงานทุกคนสนุกกับงาน เมื่อพบว่า พนักงานคนใดไม่เหมาะสมกับงานควรย้ายไปทำงานที่เหมาะสม โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นโยบายที่ชัดเจน ให้ข้อมูลเพียงพอ ให้ความเป็นอิสระ คัดเลือกคนเข้าทำงานด้วยความรอบคอบ จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้ รับฟังข้อร้องทุกข์ และหาหนทางแก้ไข
2. ด้านความสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคณานทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กรนานขึ้น และสร้างผลงานที่ดีให้กับหน่วยงาน สามารถกระทำได้โดย

สร้างความเข้าใจในค่านิยมและจริยธรรม หาข้อยุติและข้อขัดแย้ง แสดงความชื่นชมยอมรับ ให้การยอมรับความสามารถของสุภาพสตรี มีทั้งการกล่าวชมเชยและการติเตียน เข้าถึงตัวผู้บริหารได้ง่าย ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี และไม่วิจารณ์ผู้อื่น ฯลฯ

3. ด้านการปฏิบัติงาน ถ้าคนงานมีความรู้สึกต่องานในด้านบวกก็ย่อมรู้สึกสบายใจที่จะร่วมงานกับนายจ้าง สามารถกระทำได้โดย ขจัดอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน ปรับลักษณะงานให้เหมาะสม รักษาความั่น กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบ กำหนดสิทธิอำนาจให้ชัดเจน กำหนดขอบข่ายอำนาจการบังคับบัญชา ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ความสนใจต่อพนักงานตอบสนองต่อผู้เข้ามาขอความช่วยเหลือ ชื่นชมผู้ได้บังคับบัญชาไม่ขาดตกบกพร่อง และผลตอบแทนที่เป็นธรรม

4. ค่าตอบแทน คนทำงานย่อมต้องการบางสิ่งบางอย่างเพื่อเป็นการตอบแทนในการที่ได้อุทิศทั้งเวลา ความคิด แรงกาย แรงใจ ซึ่งสามารถกระทำได้โดยชี้แจงให้เห็นผลตอบแทนทุกอย่างที่บริษัทมอบให้ ให้รางวัลพิเศษในบางโอกาส พิจารณาผลตอบแทนอย่างยุติธรรม และจัดสรรค่าตอบแทนด้วยความยืดหยุ่น

5. การเปิดทางให้พนักงานได้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน สามารถกระทำได้โดยการจัดหาอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เพียงพอ ให้พนักงานได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่สำคัญมากขึ้น มอบหมายโครงการพิเศษให้ทำ และให้รางวัลตอบแทนในความก้าวหน้า

2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้มีนักวิจัยทำการวิจัยไว้มากมาย ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นงานวิจัยในกลุ่มประชากรของวงการในด้านธุรกิจอุตสาหกรรม และบุคลากรทางการศึกษาโดยทั่วไป ในที่นี้ขอเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้เพียงบางเรื่อง ดังนี้

เทพพนม เมืองแมน (2529) เสนอองค์ประกอบส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานรวม 3 ด้าน คือ

- ปัจจัยทางด้านชีวสังคม สรุปได้ว่า อายุ เพศ และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- ปัจจัยทางความสามารถ สามารถใช้ทำนายพฤติกรรมที่แสดงถึงความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

- ปัจจัยทางบุคลิกภาพส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจสูง คือ ความสำเร็จของงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร

สุวัฒน์ กัตติบุตร (2534) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด คือ ความสำเร็จในงาน ส่วนปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่ำ คือ เงินเดือนและความก้าวหน้าในการทำงาน

เป็นหนึ่งใน ไชยชิต (2536) ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งหนึ่ง พบว่า ระดับความพึงพอใจสามารถแบ่งได้ 2 ระดับ คือ กรณีปัจจัยสูงใจความพึงพอใจเฉลี่ยในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แต่ความพึงพอใจในด้านความรับผิดชอบ อยู่ในเกณฑ์สูง กรณีปัจจัยต่ำจุน ความพึงพอใจในด้านเงินเดือนอยู่ในเกณฑ์ต่ำ แต่ความพึงพอใจด้านสภาพทางสังคมอยู่ในเกณฑ์สูง

กรองแก้ว สรนนท์ (2537) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจเป็นอันดับแรก ต่อมาคือ เงินเดือน และผลประโยชน์กึ่งกุล เนื่องจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถให้สวัสดิการที่เพียงพอต่อความต้องการ

สมชาย ชัยอุทัย (2537) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริหารงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่างกัน

ปริชาติ ต้นติวัฒน์ (2538) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการลาออกของข้าราชการพยาบาลที่ประจำการในกรุงเทพมหานคร พบว่า พยาบาลที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี มีความพึงพอใจในการลาออกสูง และปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกสูงที่สุด คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน สถานภาพเงินเดือน และความมั่นคงในการทำงาน ตามลำดับ

คำทอง อามาศย์มนตรี (2540) ศึกษาเกี่ยวกับสภาพขวัญและกำลังใจของข้าราชการสำนักงานที่ดิน พบว่า สภาพขวัญที่อยู่ในเกณฑ์สูง คือ ความรู้สึกรับผิดชอบในงาน ความมั่นคงในการทำงาน และการได้รับการยอมรับในสังคม ส่วนปัจจัยที่กระทบต่อขวัญกำลังใจมากที่สุด คือ สภาพที่ทำงาน ผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน สวัสดิการในหน่วยงาน และความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

วิญญู อังคนารักษ์ (2542) ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ของข้าราชการในองค์กรแห่งหนึ่ง ต้องพิจารณาปัจจัยทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความมั่นคงในหน้าที่ ด้านสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ด้านโอกาสในการก้าวหน้า และด้านวัตถุประสงค์ที่ดีในลักษณะของงานที่แท้จริง

ประพันธ์ เอี้ยวรักษา (2549) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจของข้าราชการสังกัดกรมอากาศโยธิน พบว่า แรงจูงใจที่ข้าราชการในสังกัดต้องการมากที่สุด ได้แก่ เวลาราชการวันทวิคูณ รองลงมา ได้แก่ สิทธิและผลประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ความท้าทายในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมปฏิบัติงาน และ ความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน

พิระพงศ์ ช่างสุพรรณ (2549) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนตำรวจ พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในด้านศักดิ์ศรีของอาชีพ ด้านการได้รับการยอมรับจากสังคม ด้านเพื่อนร่วมปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยที่มีระดับความพึงพอใจต่ำ ได้แก่ ด้านความเพียงพอของรายได้ ด้านสวัสดิการของต้นสังกัด และด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

จากผลงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วนั้น สามารถสรุปไว้เป็นแนวทางที่เกี่ยวข้องในการวิจัยคือ

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป คือ ปัจจัยจูงใจ โดยเฉพาะปัจจัยความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ สำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เกี่ยวกับนโยบายการบริหาร และปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
2. เงินเดือน และค่าตอบแทน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเป็นผลให้ลาออก หรือเปลี่ยนงานมากที่สุด
3. เพศ สถานภาพการสมรส สถาบันการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน รวมถึงระดับของการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน
4. อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์ มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในกลุ่มประชากรที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับบุคลากรด้านการทหาร ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับด้านบุคลากรทางทหารนั้น จะยังมีอยู่ไม่มากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรด้านนักบิน ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการที่จะวิเคราะห์หาปัจจัย และเสนอแนวทางลดผลกระทบต่อการลาออกของนักบินลำเลียงกองทัพอากาศ เพื่อเสนอเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้กับกองทัพอากาศ อันจะส่งผลให้กองทัพอากาศไม่ต้องสูญเสียงบประมาณในการฝึกนักบินขึ้นมาทดแทน และเพื่อรักษาไว้ซึ่งหน้าที่การปฏิบัติภารกิจป้องกันและรักษาความมั่นคงของประเทศชาติต่อไป