

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการศึกษา ความพึงพอใจและการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน
3. ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน
4. ทฤษฎีความต้องการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

G. Strauss & L.R. Sayles (1960 อ้างในสมบัติ อังกูรพิริยะ, 2544) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจจะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร คนเรารู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา

D. Yoder (1958 อ้างในสมบัติ อังกูรพิริยะ, 2544) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความพึงพอใจในงานที่ทำ และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลในหน่วยงานที่จะมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ และสามารถสนองตอบความต้องการของเขาได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติ งานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

## ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory of motivation)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg 1959: อ้างใน วิชัย, 2535: 63-65) อธิบายว่า ปัจจัยที่ส่งผลถึงความพึงพอใจกับปัจจัยที่ส่งผลถึงความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้นแยกออกจากกันและไม่เหมือนกัน เป็นปัจจัยที่เกิดจากสองกลุ่มจึงใช้ชื่อทฤษฎีของเขาว่า ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยมีสมมติฐานว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfiers) เป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายใน ที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวก และการจูงใจที่แท้จริงซึ่งได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) คือความสำเร็จที่ได้รับ เพื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ หรือมีความต้องการที่จะทำให้สำเร็จ สิ่งที่สำคัญก็คือ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ ระดับแรงจูงใจในความสำเร็จและความสามารถที่จะทำงานนั้น

1.2 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

1.3 การยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น จากคำพูดหรือการเขียน การให้การเสริมแรงบ่อย ๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขา จะช่วยให้เขาเกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการโอกาสที่จะได้รับความรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้ว การถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

1.5 ลักษณะของงาน (Work itself) ความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับ การได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นตัวที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ (Dissatisfies) เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมของการทำงาน เป็นตัวที่มีความสัมพันธ์น้อยมากกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

2.2 เงินเดือน (Salary) หมายถึงผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งอื่น ๆ ที่ได้มาจากการปฏิบัติงาน

2.3 การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึงการให้คำแนะนำ สามารถวิเคราะห์ความสามารถของผู้ทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ที่มีลักษณะอยู่ในขอบเขต หรือเป็นการทำงานอิสระ

2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงาน

2.5 สัมพันธภาพที่มีกับผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervision) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

2.6 สัมพันธภาพที่มีกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers)

2.7 สัมพันธภาพที่มีกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with subordinates)

2.8 สถานภาพของอาชีพ (Status) หมายถึง สถานภาพของหน้าที่การงานของพนักงานในสายตาคู่บุคคลอื่น หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่น

2.9 สภาพความเป็นอยู่ (Personal life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานของเขา

2.10 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยที่จะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นนาน

ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงาน ถ้ามีสิ่งเหล่านี้จะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค่าจูนเป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานขึ้น เมื่อใดที่บุคคลได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้เพียงพอกแล้ว ความไม่พึงพอใจจะหมดไป แต่มิได้หมายความว่าความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนอง หรืออีกนัยหนึ่งถ้าคนได้รับปัจจัยค่าจูนเพียงพอก ไม่ได้หมายความว่า คนนั้นจะทำงานเต็มความสามารถของเขา เขาจะทำงานเต็มหรือไม่เต็มความสามารถอยู่ที่ได้รับการตอบสนองปัจจัยจูงใจเท่านั้น ในบางครั้งจึงมีผู้เรียกทฤษฎีนี้ว่า “ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค่าจูน” (Motivation-hygiene theory)

### แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

งานเป็นสิ่งสำคัญต่อชีวิต โดยบางคนทำงานเพื่องาน เพราะงานนั้นเป็นสิ่งซึ่งทำให้ได้มีการแสดงออก และมีการแสดงออก และมีคุณค่าภายในตัวของมันเอง แต่สำหรับบางคนการทำงานเป็นเพียงเครื่องมือ คือเป็นวิถีทางอันหนึ่งเพื่อจะหาเงินให้เพิ่มมากขึ้น ให้ได้มาซึ่งความมั่นคงในงานมากขึ้น หรือบางคนก็ทำงานเพราะเป็นสิ่งที่น่าสนใจหรือท้าทายความสามารถ จุดมุ่งหมาย

ของงานจึงเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละบุคคล แต่ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน คนงาน หรือบุคลากรต่าง ๆ ก็มีความพยายามที่จะให้ได้มาซึ่งความสำเร็จแห่งตนและคุณภาพชีวิตของตน นอกจากนี้ความคิดของมนุษย์ที่จะให้เพื่อนมนุษย์ด้วยกันมีคุณลักษณะบางประการ เพื่อความสุขของมนุษย์เอง และสังคมส่วนรวม ซึ่งก็คือการมีคุณภาพชีวิต หรือชีวิตที่มีคุณภาพ อันเป็นลักษณะชีวิตของคนที่ได้รับการพึงพอใจในสถานะที่ตนมีอยู่ เป็นอยู่ หรือ ได้รับอยู่ หรือสภาพการดำรงชีวิตในชุมชนหรือสังคม จึงมีผู้ให้ความสนใจแนวคิดการทำงานใหม่ที่คำนึงถึงการจัดรูปแบบงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกที่ดีในการทำงาน มีความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีแนวทางการดำรงชีวิตที่มีความสุข บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร และมีชีวิตอย่างมีคุณค่า ที่เรียกว่าคุณภาพชีวิตการทำงาน Davis, 1997 :3 (อ้างใน พชร ศรีศิริสิทธิกุล, 2549 : 15)

เศกสิน ศรีวัฒนานุกุลกิจ (2541 : 28 - 29) กล่าวว่า มักมีความสับสนในหมู่ผู้ที่สนใจศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่าคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life) เป็นสิ่งเดียวกับคุณภาพของงาน (Quality of Job) ซึ่งในแง่ความเป็นจริงทั้งสองสิ่งเป็นคนละเรื่องกัน กล่าวคือ คุณภาพของงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับคนงานแต่ละคน ว่าทำงานได้มาตรฐานอย่างไร เมื่อเทียบงานกับค่าตอบแทนแล้วเกิดการได้เปรียบเสียเปรียบอย่างไร ดังนั้น คุณภาพของงานเป็นเรื่องของสิ่งของหรือสินค้าที่คนผลิต ในทางกลับกันคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นเรื่องของคนหรือสิ่งมีชีวิตเป็นผู้ผลิตสิ่งของหรือสินค้านั้น หน่วยของการศึกษาจึงแตกต่างกัน

มัลลิกา เมฆรา (2544 : 9) ให้ความหมายคุณภาพชีวิตการทำงานว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลต่อการทำงาน ซึ่งเกิดจากการรับรู้และยอมรับของแต่ละบุคคลว่าเป็นลักษณะงานที่จะส่งผลให้เกิดการดำเนินชีวิตที่ดีตามการยอมรับของสังคม

Walton (1973, อ้างใน มัลลิกา เมฆรา, 2544 : 8 - 9) ได้ให้ความหมาย คุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า เป็นคุณลักษณะงานที่จะส่งผลให้เกิดการดำเนินชีวิตที่ดีของบุคคลตามการยอมรับของสังคม ซึ่งต้องประกอบไปด้วยค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่ปลอดภัย และส่งเสริมสุขภาพ โอกาสที่ได้รับการพัฒนาและใช้ความสามารถของบุคคล โอกาสความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน การดำเนินชีวิตโดยรวมและการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

Walton (1973:12-16) กำหนดว่าบุคคลที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานต้องมีข้อบ่งชี้ 8 ด้าน คือ

1. การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and fair compensation)

ค่าตอบแทนเป็นสิ่งหนึ่งที่บ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตการทำงานได้ เนื่องจากทุกคนมีความต้องการทางเศรษฐกิจและมุ่งทำงานเพื่อให้ได้รับการตอบสนองทางเศรษฐกิจ ซึ่งความต้องการนี้

เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการมีชีวิตรอด บุคคลนอกจากจะสร้างความหมายในคำตอบแทนสำหรับตนแล้ว ยังมองในเชิงเปรียบเทียบกับผู้อื่นในประเภทของงานแบบเดียวกัน ดังนั้น เกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับคำตอบที่จะบ่งชี้ว่า มีคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นจะพิจารณาในเรื่อง

1.1 ความเพียงพอ คือคำตอบแทนที่ได้จากการทำงานนั้นเพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐานและสังคม

1.2 ความยุติธรรมซึ่งประเมินความสัมพันธ์ระหว่างคำตอบแทนกับลักษณะงาน พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบคำตอบแทนที่ได้รับจากงานของตนกับงานอื่นที่มีลักษณะคล้ายๆ กัน

2. สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and healthy working conditions) คือ ผู้ปฏิบัติงานควรจะอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกาย และสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่ป้องกันอุบัติเหตุและไม่เกิดผลเสียต่อสุขภาพและปลอดภัย ซึ่งเป็นการควบคุมสภาพทางกายภาพ

3. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Future opportunity for continued growth and security) คือ งานที่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมายจะมีผลต่อการคงไว้ และการขยายความสามารถของตนเองให้ได้รับความรู้และทักษะใหม่ๆ มีแนวทางหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ในลักษณะของคุณภาพชีวิตการทำงาน ตัวบ่งชี้เรื่องความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานมีเกณฑ์การพิจารณา คือ

3.1 มีการทำงานที่พัฒนา หมายถึง ได้รับผิดชอบ ได้รับมอบหมายงานมากขึ้น

3.2 มีแนวทางก้าวหน้า หมายถึง มีความคาดหวังจะได้รับการเตรียมความรู้ทักษะเพื่องานในหน้าที่ที่สูงขึ้น

3.3 โอกาสความสำเร็จ เป็นความก้าวหน้าของโอกาสที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จในองค์กรหรือในสายงานอาชีพอันเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน สมาชิกครอบครัวหรือผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

3.4 ความมั่นคง หมายถึง มีความมั่นคงของการว่าจ้างและรายได้ที่จะได้รับ

4. โอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง (Immediate opportunity to use and develop human capacities)

การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในการทำงานนี้ เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษา อบรม การพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล เป็นสิ่งบ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตการทำงานประการหนึ่ง ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และเมื่อมีปัญหาที่จะใช้การแก้ไขตอบสนองในรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมถึงกระทำเป็นผลให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต

การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลนี้ในด้านทักษะ ความรู้ที่จะทำให้งานมีคุณภาพ สามารถพิจารณาจากเรื่องต่างๆ ดังนี้

4.1 ความเป็นอิสระหรือการเป็นตัวของตัวเอง หมายถึง ความมากน้อยที่ ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ สามารถควบคุมงานด้วยตนเอง

4.2 ทักษะที่ซับซ้อน เป็นการพิจารณาจากความมากน้อยของงานที่ผู้ปฏิบัติได้ใช้ ความรู้ความชำนาญมากขึ้นกว่าที่จะปฏิบัติด้วยทักษะคงเดิม เป็นการขยายขีดความสามารถในการทำงาน

4.3 ความรู้ใหม่และความเป็นจริงที่เด่นชัด คือ บุคคลได้รับการพัฒนาให้รู้จักหา ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานและแนวทางต่างๆ ในการปฏิบัติ ตลอดจนผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จากแนวทางนั้นๆ เพื่อให้บุคคลมีการคาดคะเนเลือกแนวทางปฏิบัติงานและผลที่จะเกิดขึ้นอย่าง ถูกต้องและเป็นที่ยอมรับ

4.4 ภารกิจทั้งหมดของงานเป็นการพิจารณาสมรรถภาพของบุคคลที่เกี่ยวกับการ ทำงาน ผู้ปฏิบัติจะได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความชำนาญที่จะปฏิบัติงานนั้น ได้ด้วยตนเองทุก ขั้นตอน มิใช่ปฏิบัติได้เป็นบางส่วนของงาน

4.5 การวางแผน คือ บุคคลที่มีสมรรถภาพในการทำงาน ต้องมีการวางแผนที่ดีใน การปฏิบัติกิจกรรมการทำงาน

5. การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social integration in the work organization)

การทำงานร่วมกันเป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนเองมีคุณค่า สามารถปฏิบัติงานให้ ประสพผลสำเร็จได้ มีการยอมรับและร่วมมือกันทำงานด้วยดี ซึ่งเป็นการเกี่ยวข้องกับสังคมของ องค์การธรรมชาติ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การมีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน ซึ่ง ลักษณะดังกล่าวนี้พิจารณาได้จาก

5.1 ความเป็นอิสระจากอคติ เป็นการพิจารณาการทำงานร่วมกัน โดยคำนึงถึงทักษะ ความสามารถ ศักยภาพของบุคคล ไม่ควรมีอคติหรือไม่ควรถูกมองข้าม และยึดถือเรื่อง ส่วนตัวมากกว่าความสามารถในการทำงาน

5.2 ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในองค์กรหรือทีมงาน

5.3 การเปลี่ยนแปลงในการทำงานร่วมกัน คือ ควรมีความรู้สึกว่าบุคคลทุกคนมี การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิมได้

5.4 มีการสนับสนุนในกลุ่ม คือ มีลักษณะการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มี ความเข้าใจในลักษณะของบุคคล ในการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม



5.5 มีความรู้สึกร่วมกันที่คิดในองค์กรมีความสำคัญ

5.6 มีการติดต่อสื่อสารในลักษณะเปิดเผย คือ สมาชิกในองค์กร หรือบุคคลที่ทำงานควรแสดงความคิดเห็นความรู้สึกร่วมกันอย่างแท้จริงต่อกัน

6. สิทธิส่วนบุคคล (Constitutional in the work organization) ซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการที่ให้เจ้าหน้าที่หรือพนักงาน ได้มีสิทธิในการปฏิบัติตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายและแสดงออกในสิทธิซึ่งกันและกัน หรือการกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกัน บุคคลต้องได้รับการเคารพในสิทธิส่วนตัวเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบ่งชี้คุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก

6.1 ความเฉพาะของตน เป็นการปกป้องข้อมูลเฉพาะของตนในลักษณะการปฏิบัติงาน ผู้บริหารอาจต้องการข้อมูลต่างๆ เพื่อดำเนินงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติก็จะให้ข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีสิทธิที่จะไม่ให้ข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นเฉพาะส่วนตน ครอบครัวซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

6.2 มีอิสระในการพูด คือ การมีสิทธิที่จะพูดถึงการปฏิบัติงาน นโยบาย เศรษฐกิจ หรือสังคมขององค์กรต่อผู้บริหาร โดยปราศจากความกลัวว่าจะมีผลต่อการพิจารณาความดีความชอบของตน

6.3 มีความเสมอภาค เป็นการพิจารณาถึงความต้องการรักษาความเสมอภาคในเรื่องของบุคคล กฎ ระเบียบ ผลที่พึงได้รับ ค่าตอบแทน และความมั่นคงในงาน

6.4 ในความเคารพต่อหน้าที่ ความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน

7. จังหวะชีวิต (Work and the total life space) คือ การที่บุคคลจัดเวลาในการทำงานของตนเองให้เหมาะสม และมีความสมดุลกับบทบาทชีวิตของตนเอง ครอบครัวและกิจกรรมอื่นๆ

8. ความเป็นประโยชน์ต่อสังคม (The social relevance of the work life) คือ กิจกรรมการทำงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ได้รับฝิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะก่อให้เกิดความเพิ่มพูนคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพของผู้ปฏิบัติ เช่น ความรู้สึกร่วมกันของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รับรู้ว่า องค์กรของตนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมเกี่ยวกับผลผลิต การกำจัดของเสีย เทคนิคทางการตลาด การมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมืองและอื่นๆ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่..... 17 พ.ย. 2555
เลขทะเบียน..... 248666
เลขเรียกหนังสือ.....

## ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### ความหมายของแรงจูงใจ

Mitchell (1997 cited in Barrick, Piotrowski, & Stewart, 2002) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ในการแสดงพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมาย คือ มีการกระตุ้น (Arousal) มีทิศทางหรือเป้าหมาย (Direction) มีความเข้มข้น (Intensity) มีความพยายามหรือยืนหยัด (Persistence)

กันตยา เพิ่มผล (2541) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนา หรือแรงผลักดันภายในใจของบุคคล ที่เร่งเร้าหรือกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน

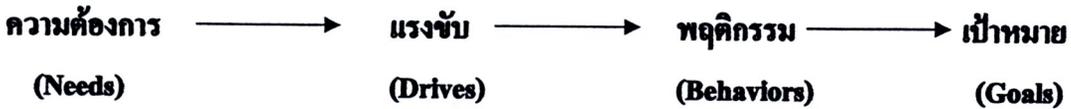
ทิพวรรณ กิตติพร (2544) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังที่มีอยู่ในตัวของบุคคลซึ่งเป็นสิ่งเร้า แรงขับ แรงกระตุ้น ความปรารถนา หรือเป้าหมายที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ซึ่งทำหน้าที่ในการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการ โดยแรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดพลังเพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้เกิดความสำเร็จ

จากความหมายต่าง ๆ เหล่านี้ จึงได้สรุปความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง สภาวะทางจิตใจของบุคคลที่ทำให้แสดงออกด้วยความกระตือรือร้น และมีเป้าหมาย

#### ความสำคัญของแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ จำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจเป็นตัวผลักดัน กระตุ้นเร้าให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ จึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องทราบ เพื่อทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานซึ่งจะต้องสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งเร้า ซึ่งสามารถอธิบายได้จากพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลที่แตกต่างกัน แม้ว่าจะมีความสามารถเท่าเทียมกันและมีสิ่งแวดล้อมที่เหมือนกัน หากบุคคลขาดแรงจูงใจ ก็จะไม่มีความตั้งใจและเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน ผลงานที่ค้ำย่อมไม่เกิดขึ้น (พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์, 2547) จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันของบุคคล ซึ่งสามารถอธิบายกระบวนการเกิดแรงจูงใจได้ ดังนี้

Owens (1987 อ้างใน ปิยะ ฉันทวัฒน์านุกูล, 2548) ได้กล่าวว่า กระบวนการเกิดแรงจูงใจ มีพื้นฐานมาจากความต้องการของมนุษย์ โดยมนุษย์จะตอบสนองความต้องการนั้น โดยการแสดงพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อให้ตนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังภาพที่ 1



### ภาพที่ 1 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

ที่มา: Owens (1987 อ้างใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกูล, 2548)

จากภาพที่ 1 ความต้องการเป็นสาเหตุพื้นฐานที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในลักษณะของการขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือความไม่เพียงพอ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อมีความไม่สมดุลทั้งทางร่างกายและจิตใจ ดังนั้น พื้นฐานสำคัญในการเกิดแรงจูงใจ ก็คือการสร้างให้เกิดความต้องการขึ้นก่อน เมื่อบุคคลเกิดความต้องการแล้วก็จะเกิดแรงขับหรือความอยากที่จะกระทำ โดยแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

**ประเภทของทฤษฎีแรงจูงใจ** สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

1. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theories) มุ่งที่วิธีต่าง ๆ ในกระบวนการควบคุมพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เหมาะสม โดยมุ่งที่การสังเกตพฤติกรรมมากกว่าความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ดังนั้น ทักษะการเสริมแรงจะเกิดขึ้นจากการสังเกตตัวบุคคลเพื่อทราบถึงผลลัพธ์ที่สัมพันธ์กับการทำงาน (work-related outcomes) ซึ่งมีคุณค่าในระดับสูง โดยสังเกตว่ามีการเปลี่ยนแปลงเมื่อใด ที่ไหน อย่างไร และทำไม โดยผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงการจูงใจภายนอกของพนักงานได้โดยการจัดการเสริมแรงอย่างมีระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมปฏิบัติงานของพนักงาน

2. ทฤษฎีเนื้อหา (Content theories) มุ่งที่การกำหนดความต้องการของแต่ละบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการทางกายภาพ (physiological) และความต้องการด้านจิตวิทยา (Psychological) ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเกิดการตอบสนองเพื่อลดหรือขจัดความต้องการนั้นให้หมดไป ทฤษฎีนี้ยังเสนอแนะว่า ผู้บริหารจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการด้านบวกของแต่ละบุคคลนอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องอธิบายให้พนักงานทราบถึงวิธีการทำงานที่ไม่ดี พฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ความพึงพอใจในระดับต่ำ และอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นตัวขัดขวางไม่ให้ความต้องการได้รับการตอบสนอง หรือทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น

3. ทฤษฎีกระบวนการ (Process theories) มุ่งที่การแสวงหาความเข้าใจในกระบวนการความรู้ความเข้าใจ (Cognitive process) ซึ่งเกิดขึ้นภายในจิตใจของมนุษย์ และมีอิทธิพลต่อการ

แสดงพฤติกรรมของบุคคลทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจมีนักวิชาการหลายท่านได้เขียนไว้มากมาย โดยแต่ละทฤษฎีมีวัตถุประสงค์เฉพาะตัว แต่ในภาพรวมทฤษฎีแรงจูงใจที่ดีส่วนใหญ่ จะต้องยอมรับความหลากหลายของมนุษย์ โดยยอมรับว่าเงื่อนไขบางอย่างเดียวกัน ไม่สามารถจูงใจทุกคน และต้องสามารถอธิบายได้ว่า คนบางคนเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างไร ในขณะที่บางคนต้องอาศัยปัจจัยภายนอกมาช่วยให้เกิดแรงจูงใจ ทำที่สุคทฤษฎีแรงจูงใจที่ดีต้องยอมรับพื้นฐานทางสังคมของมนุษย์ด้วย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) สำหรับการวิจัยนี้จะอาศัยแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจในกลุ่มทฤษฎีเนื้อหา (Content theories) เพื่อนำมาใช้ในการอธิบายพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีทฤษฎีแรงจูงใจจากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่มีความน่าสนใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## แนวคิดลักษณะแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### 1. ทฤษฎีความต้องการของ McClelland (McClelland's acquired needs theory)

McClelland ได้เสนอทฤษฎีความต้องการ โดยมีความเชื่อว่า โดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนเรามีเพียง 2 ชนิด คือ ความต้องการความสุขสบาย และความต้องการปลอดภัยจากการเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่นๆ เกิดขึ้นภายหลัง โดยวิธีการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อความต้องการในบุคคลมีความเข้มแข็งก็จะทำให้อุคนนั้นมีพลังที่จะแสดงพฤติกรรมให้มีความเข้มแข็งทางอารมณ์ มีผลต่อการกระตุ้นและจูงใจที่จะใช้พฤติกรรมที่นำไปสู่ความพอใจและให้ความชำนาญและความสามารถเพื่อจะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเขาได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test : TAT) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยได้ระบุถึงแนวคิดความต้องการที่ได้จากแบบทดสอบ ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำความสำเร็จถึงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยความต้องการ 3 ประการ ได้แก่ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2547)

1.1 ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement) เป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อนหรือให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่พึงปรารถนา พยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ หรือแก้ปัญหาจัดการกับงานที่ซ้ำซ้อนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งคุณลักษณะของคนที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง คือ บุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จสูง ชอบที่จะหลีกเลี่ยงเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ง่ายเกินไปและยากเกินไป เขาจะชอบเป้าหมายระดับปานกลางที่เขาคิดว่าสามารถทำสำเร็จได้จริง ๆ รวมถึงชอบข้อมูลย้อนกลับในทันทีและน่าเชื่อถือได้ เพราะการได้รับข้อมูลย้อนกลับทันทีจะทำให้สามารถวัดความสำเร็จของพวกเขาได้ นอกจากนี้บุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลจะเป็นผู้ที่ชอบที่จะรับผิดชอบการแก้ปัญหาอีกด้วย

1.2 ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะให้คนเป็นที่รักและยอมรับของผู้อื่น ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพดีและเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม มีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับกลุ่มและมีความกลมเกลียวมากกว่าการแข่งขัน ซึ่งก็จะได้รับความช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของตนได้ ซึ่งคุณลักษณะของคนที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์สูง คือ บุคคลที่พยายามที่จะสร้างและรักษาความเป็นมิตรและความสำคัญทางจิตใจอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น โดยการแสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกับกลุ่มหรือองค์การ

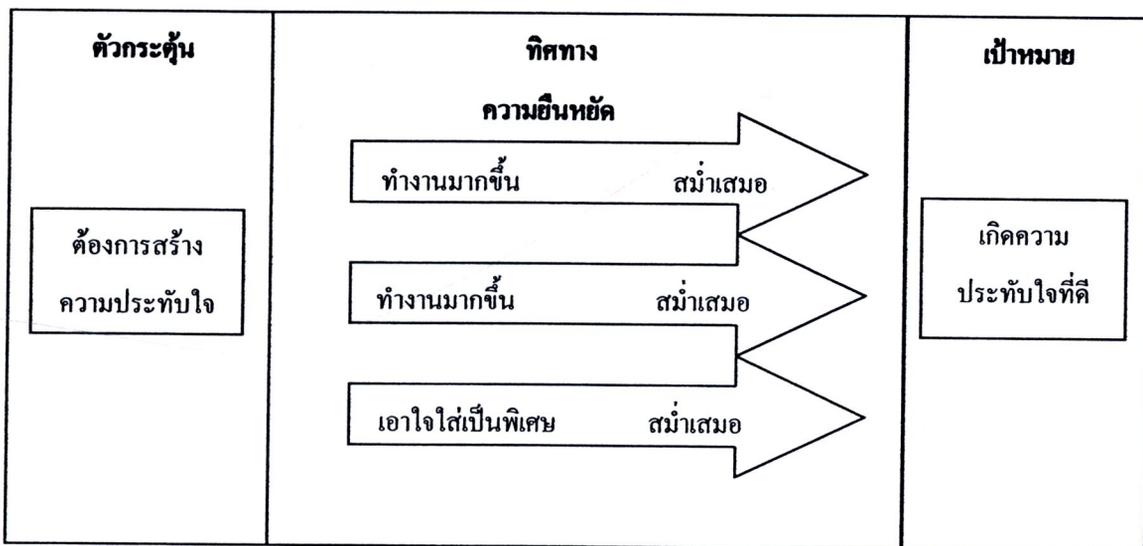
1.3 ความต้องการอำนาจ (Need for power) เป็นความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ หรือเป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น อันเป็นพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นว่าสามารถที่จะควบคุมบุคคลอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการ โดยจะพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ เมื่อได้มาซึ่งอำนาจก็จะเกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนได้กระทำในสิ่งใด ๆ ได้เหนือกว่าบุคคลอื่น ซึ่งคุณลักษณะของคนที่มีความต้องการอำนาจสูง คือ บุคคลที่มีความต้องการที่จะได้รับตำแหน่ง ชอบที่อยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน และสนุกสนานกับการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่น โดยความต้องการอำนาจมี 2 แบบ คือ บุคคลและองค์กร เมื่อบุคคลมีความต้องการอำนาจส่วนบุคคลสูง เป็นบุคคลที่ต้องการที่จะครอบงำบุคคลอื่น เพื่อจะแสดงถึงความสามารถของพวกเขาที่จะใช้อำนาจ พวกเขามีความคาดหวังให้ผู้ตามมีความจงรักภักดีต่อพวกเขาเป็นการส่วนตัวมากกว่าที่จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่สำหรับบุคคลที่มีความต้องการทางอำนาจขององค์กรสูง เป็นบุคคลที่มุ่งการทำงานส่วนรวมเพื่อที่จะแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร บุคคลเช่นนี้ชอบทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์กร พวกเขามักเต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวของเขาเอง เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร โดยส่วนรวมอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป ความต้องการทั้งสามประการเป็นผลจากประสบการณ์ในชีวิตของบุคคล โดยแต่ละบุคคลต่างใช้ชีวิตชนวนขวดยสิ่งต่าง ๆ คล้ายกัน จะแตกต่างกันที่ขนาดของความ ต้องการเหล่านั้น

## 2. ลักษณะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามกรอบแนวคิดของ Mitchell

Mitchell (1997 cited in Barrick, Piotrowski, & Stewart, 2002) ได้เสนอว่า โครงสร้างของแรงจูงใจสามารถวัดได้จากการระบุเป้าหมายพื้นฐาน ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานและเป็นตัวกระตุ้น ที่มีความเข้มข้น และมีความยืนหยัดหรือความพยายามในการบรรลุเป้าหมาย โดยกรอบแนวคิดในการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจของ Mitchell (1982) เป็นการมุ่งเน้นถึงสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความกระตือรือร้น (Arousal) ทิศทาง (Choice) และความยืนหยัด (Persistence) โดยความกระตือรือร้น เป็นการมุ่งเน้นถึงสิ่งที่กระตุ้นเร้าบุคคลซึ่งเป็นเรื่องของแรง

จับ (Drive) เพื่อให้เกิดการกระทำ ส่วนการมีทิศทาง จะเกี่ยวข้องกับการตอบสนองต่อแรงขับต่าง ๆ โดยการเลือกแนวทางปฏิบัติซึ่งเป็นแนวทางไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ส่วนความยืนหยัดเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมา ซึ่งเป็นการรักษาระดับของพฤติกรรมให้คงอยู่อย่างต่อเนื่องจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย ดังภาพที่ 2 ซึ่งเป็นการยกตัวอย่างเพื่อเป็นการสรุปองค์ประกอบของแรงจูงใจ ดังนี้



**ภาพที่ 2** ความหมายของแรงจูงใจ

ที่มา: Greenberg and Baron (1997 อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)

จากภาพที่ 2 บุคคลจะใช้ความพยายามทำงานเพื่อให้ผู้อื่นประทับใจ โดยเลือกแนวทางต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่นประทับใจตน อาจจะช่วยการทำงานให้เพิ่มมากขึ้น หรือให้ความใส่ใจต่องานมากเป็นพิเศษ โดยยังคงรักษาระดับการแสดงพฤติกรรมไปจนกว่าตนจะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็คือการทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจที่คั่นนั่นเอง

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว ได้มีนักวิชาการนำมาพัฒนาเป็นแนวคิดในการวัดลักษณะแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ (Wiggins & Trapnell, 1996 ; Hogan, 1996 cited in Barrick, Piotrowski, & Stewart, 2002)

2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Communion striving) เป็นการแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับในการมีปฏิสัมพันธ์ และมีความเข้ากันได้ดีกับบุคคลอื่นในการทำงาน โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจลักษณะดังกล่าวมีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานที่มีการประสานงานร่วมกับบุคคลอื่น โดย Hoy and Miskel (1991 อ้างใน สุริย์พร ศรีวัฒน์, 2549) ได้กล่าวว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธจะชอบทำงานที่มีลักษณะ ดังนี้

2.1.1 งานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2.1.2 งานที่ก่อให้เกิดความเป็นมิตรกับคน

2.1.3 งานที่นำมาซึ่งการยอมรับจากสังคม

2.2 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Status striving) เป็นการแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจที่เหนือกว่าบุคคลอื่น ในลำดับขั้นการปกครองในการทำงาน โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจลักษณะดังกล่าวมีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน ในลักษณะที่มีการแข่งขันและมีโอกาสก้าวหน้าในงาน โดย Hoy and Miskel (1991 อ้างใน สุริย์พร ศรีวัฒน์, 2549) ได้กล่าวว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะชอบทำงานที่มีลักษณะ ดังนี้

2.2.1 งานที่สามารถควบคุมคนอื่น ได้

2.2.2 งานที่ส่งผลกระทบต่อคนและเหตุการณ์

2.2.3 งานที่ทำให้สาธารณชนยอมรับและสนใจ

2.3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Accomplishment striving) เป็นการแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จในการทำงาน โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจลักษณะดังกล่าวจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน โดย Hoy and Miskel (1991 อ้างใน สุริย์พร ศรีวัฒน์, 2549) ได้กล่าวว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะชอบทำงานที่มีลักษณะ ดังนี้

2.3.1 งานที่คนเดียวรับผิดชอบในผลงานที่ทำ

2.3.2 งานที่ต้องทำงานให้สำเร็จและมีเป้าหมายในการทำงานสูงและท้าทาย

2.3.3 งานที่มีผลสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป โดยทั่วไปแล้วบุคคลต่างมีแรงจูงใจทั้งสามด้านที่เหมือนกัน แต่แตกต่างกันที่ระดับของแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของบุคคล และปัจจัยอื่น ๆ ร่วมด้วย โดยวิเชียร วิทยอุดม (2547) ได้ยกตัวอย่างถึงความแตกต่างของแรงจูงใจของแต่ละบุคคลว่าอาจขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมทางสังคมของแต่ละเชื้อชาติด้วย เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ของชาวญี่ปุ่นจะมีสูงกว่าคนอเมริกัน เป็นต้น

### 3. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)

เป็นทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg ที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ซึ่งเป็นทฤษฎีจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุที่จูงใจให้ทำงาน พบว่า มี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงาน ได้แก่ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2542)

3.1 ปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ โดยคนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตจากปัจจัยเหล่านี้ ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ความสำเร็จ การ

ยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้า และความเจริญงอกงามในตนเองและในอาชีพ ปัจจัยกระตุ้นทำให้คนทำงานรู้สึกพอใจในงาน มีความรู้สึกในด้านดี

3.2 ปัจจัยป้องกัน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ ตำแหน่ง และความมั่นคง หากขาดปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน หากมีอยู่ก็จะสามารถช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ แต่ก็ไม่ได้เพิ่มความไม่พอใจในการทำงานหรือเพิ่มแรงจูงใจได้

กล่าวโดยสรุป สาระสำคัญของทฤษฎีนี้ มุ่งนำเสนอปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจพนักงานทำให้พนักงานมีความสุขมีความพึงพอใจในงานที่ตนปฏิบัติอยู่ และปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานสามารถหลีกเลี่ยงจากความไม่พึงพอใจ ซึ่งเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยป้องกัน ตามลำดับ โดยองค์การจะต้องให้ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยป้องกัน เพื่อให้พนักงานมีความสุข ความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากปัจจัยป้องกันมิได้เป็นสิ่งจูงใจพนักงาน แต่หากขาดปัจจัยนี้แล้วจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องให้ทั้งสองปัจจัยควบคู่กันไป

#### 4. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs)

เป็นทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์โดยการจัดลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต่ำถึงขั้นสูงรวม 5 ระดับ ได้แก่ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)

4.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นต่ำเพื่อการอยู่รอดของบุคคล เช่น ความต้องการเรื่องอาหาร น้ำ เป็นต้น โดยปัจจัยขององค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ คือ การให้เงินเดือนขั้นต่ำสุดที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต รวมทั้งเงื่อนไขการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน

4.2 ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety needs) ได้แก่ ความต้องการเรื่องความมั่นคงปลอดภัย เสรีภาพปลอดจากการคุกคามใด ๆ เป็นต้น ซึ่งองค์การสามารถสร้างเงื่อนไขเพื่อตอบสนองความต้องการระดับนี้ โดยการจัดเงื่อนไขที่ปลอดภัยในที่ทำงาน มีความยุติธรรม สร้างความมั่นคงในงาน ให้ความสะดวกสบายในการทำงาน จัดให้มีระบบประกันสวัสดิการสังคม และเงินตอบแทนหลังออกจากงาน มีค่าตอบแทนที่สูงกว่าเพื่อความอยู่รอดพื้นฐานของการดำรงชีวิต เป็นต้น

4.3 ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging needs) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ต้องการความรักความผูกพัน ความเป็นเพื่อน และมิตรภาพ

ซึ่งองค์การสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบปะสังสรรค์ระหว่างทำงาน ให้โอกาสสมาชิกได้ทำงานเป็นทีมและพัฒนาสร้างความเป็นเพื่อนใหม่ขึ้นในที่ทำงาน เป็นต้น

4.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการนับถือตนเองและได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น เป็นความต้องการความสำเร็จ ความมีเกียรติศักดิ์ศรี ความมีชื่อเสียง เป็นต้น ซึ่งองค์การสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ด้วยการจัดงานเลี้ยงเป็นรางวัลฉลองความสำเร็จครั้งสำคัญ การมอบรางวัลเป็นโล่หรือสิ่งของเพื่อแสดงการให้เกียรติหรือยอมรับการกล่าวยกย่องถึงผลงานดีเด่นของพนักงานในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น

4.5 ความต้องการความสำเร็จดังใจปรารถนา (Self-actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์หลังจากความต้องการขั้นอื่น ๆ ได้การตอบสนองอย่างครบถ้วน เป็นความต้องการที่มีคุณค่าสูงสุดของความเป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์แห่งตน (Self-fulfillment) ได้ทำสำเร็จในทุกอย่างที่ตนใฝ่ฝันและปรารถนา ได้ใช้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของตนได้ถึงขีดสูงสุด ดังนั้น บุคลากรที่อยู่ในระดับนี้ จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรทรงคุณค่าขององค์การซึ่งหาได้ยากยิ่ง

กล่าวโดยสรุป สาระสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการในแต่ละขั้นตามความเชื่อของมาสโลว์ที่ว่า มนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐาน โดยเริ่มจากขั้นต้นไปจนขั้นที่สูงขึ้น คือ มีความต้องการทางกายภาพก่อน จึงจะเกิดแรงจูงใจแรงจูงใจในระดับสูงขึ้นต่อไป คือด้านความมั่นคงปลอดภัย และความต้องการทางสังคมตามลำดับ หากความต้องการเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นก็จะไม่เกิดขึ้น แต่ถ้าได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการในระดับนั้นจะไม่เป็นแรงจูงใจอีก โดยบุคคลจะแสวงหาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป สำหรับความต้องการขั้นสูงสุด คือ ความต้องการความสำเร็จดังใจปรารถนา ยังคงเป็นแรงจูงใจอยู่เสมอแม้ว่าบุคคลจะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นนี้แล้ว อย่างไรก็ตาม แม้ทฤษฎีนี้จะมีข้อโต้แย้งว่า ความต้องการของมนุษย์มีความสลับซับซ้อนไม่ได้เป็นไปตามลำดับขั้นดังมาสโลว์อธิบาย แต่ทฤษฎีนี้นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่จะจูงใจมนุษย์ในระดับต่าง ๆ ได้ดี

## 5. ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

เป็นทฤษฎีซึ่งมีลักษณะขยายทฤษฎีของมาสโลว์ และเฮอรัสเบอร์ก โดยยึดการศึกษาในเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการจัดกลุ่มต่าง ๆ ของความต้องการ ซึ่งเป็นความแตกต่างกันตามลำดับขั้น จากระดับต่ำไปจนระดับสูง ดังนี้ (สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ, 2545)

5.1 ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence needs) เป็นความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่รอด ดังนั้น จึงเป็นความต้องการในการเป็นอยู่ที่ดีทางกายภาพ

5.2 ความต้องการในสัมพันธภาพ (Relatedness needs) เป็นความต้องการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสัมพันธภาพอื่น ๆ ในทางสังคม

5.3 ความต้องการที่จะเจริญเติบโต (Growth needs) เป็นความต้องการภายในของบุคคลอันทำให้เขามีการพัฒนาตนเองกล่าวโดยสรุป ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์โดยสาระสำคัญของทฤษฎีนี้มุ่งเน้นอธิบายความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่ได้ยึดตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ โดยบุคคลไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทางกายภาพก่อนจึงจะเกิดความต้องการความสัมพันธ์ แต่หากบุคคลยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการเพื่อการดำรงชีพ ความต้องการนี้จะมีอิทธิพลมากกว่าความต้องการมากกว่าอีก 2 กลุ่ม นอกจากนี้ บุคคลยังสามารถถูกจูงใจได้มากกว่า 1 ความต้องการ เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็ยังสามารถมีความต้องการนั้น ๆ ได้อีก

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยยึดตามแนวคิดลักษณะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ Mitchell (1997 cited in Barrick, Piotrowski, and Stewart, 2002) จากการพิจารณาแล้วเห็นว่า ลักษณะแรงจูงใจดังกล่าวมีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยซึ่งเป็นทีมปฏิบัติการในส่วนของโรงงาน ที่ต้องมีการประสานงานในการทำงานร่วมกันตลอดเวลา ตลอดจนการมีสัมพันธภาพดีระหว่างสมาชิกทีมด้วย ซึ่งในแต่ละทีมต่างประกอบด้วยบุคคลที่มีความหลากหลาย จึงอาจมีลักษณะแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ดังนั้น การวัดด้วยลักษณะแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ จึงครอบคลุมในสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา โดยผลการวิจัยที่ได้จะทำให้ทราบถึงลักษณะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานเป็นทีมนั่นเอง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริรัตน์ วนาโรจน์ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานบริษัท พรอพเพอร์ตี้แคร์ เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด สาขาภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งนี้เพื่อศึกษาถึง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท พรอพเพอร์ตี้แคร์ เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท พรอพเพอร์ตี้แคร์ เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด สาขาภาคเหนือ มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจต่อปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ ดังนี้ ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน

พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน โดย รวมต่อปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในระดับ ความพึงพอใจมาก เรียงตามลำดับ คือ ความ สำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน ที่ทำ การ ได้รับการยอมรับในความสามารถ ยกย่อง นับถือ และในระดับความพึงพอใจปานกลาง คือ ความก้าวหน้าในงาน ปัจจัยบำรุงรักษา พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมต่อ ปัจจัยบำรุง รักษาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความพึงพอใจมาก เรียงตามลำดับ คือ ความมั่นคงในการ ทำงาน ตำแหน่งการงาน ค่าจ้างและสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการ บริหารของบริษัทการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และสภาพการทำงาน

ศุภโชค อินทจักร์ (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรมริเวอร์ จังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงาน โรงแรมริเวอร์ จังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า พนักงาน โรงแรมริเวอร์ เป็นเพศ หญิงมากที่สุด มีอายุ 25-49 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส การศึกษาระดับประถมศึกษา มีรายได้ต่อ เดือน 5,000-6,000 บาท ระยะเวลาในการทำงาน 1-3 ปี ผลการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมากเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และ ด้านลักษณะงาน ความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง เรียงตามลำดับคือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุน พนักงานมีความพึง พพอใจในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ด้าน สถานภาพของงานหรือตำแหน่ง ด้านสภาพความเป็นอยู่ ด้านสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน ด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจที่มี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ คือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านสัมพันธ์ภาพที่มีกับ ผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง และด้านการปกครองบังคับบัญชา

แสง ไชยสุวรรณ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสาย สนับสนุนวิชาการคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับคุณภาพชีวิตการ ทำงานในแต่ละด้านของบุคลากร 3. เพื่อศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ของบุคลากร ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามให้บุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้แก่ ข้าราชการสาย ข ข้าราชการสาย ค พนักงานปฏิบัติการบนแผ่นดิน พนักงานปฏิบัติการบนเงินรายได้ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ผล การศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง โดยรวมและรายด้านของกลุ่มตัวอย่าง อยู่ในระดับปาน กลาง ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานในแต่ละด้านของกลุ่ม

ตัวอย่าง ยกเว้นปัจจัยด้านระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง เสนอแนะให้ส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ สร้างขวัญและกำลังใจ ให้สวัสดิการ ให้รางวัลและ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมรวมทั้งให้ความสำคัญบุคลากรทุกระดับ

ละอองดาว ปานโปร่ง (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของ บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับ คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ระดับ คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปาน กลาง มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ย 3.16 เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยในแต่ละระดับพบว่า บุคลากรมีความ คิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับสูงเพียงด้านเดียว คือ ด้านความเป็นประโยชน์ต่อ สังคม มีค่าเฉลี่ย 3.43 ส่วนปัจจัยอื่น บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้าน โอกาสในการพัฒนาขีดความรู้ ความสามารถ ด้าน โอกาสในความก้าวหน้าและความมั่นคง ด้านการ ทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านสิทธิส่วนบุคคล ด้านจังหวะชีวิต ด้าน ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม และด้านสภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริม สุขภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับคือ 3.39, 3.33, 3.21, 3.16, 3.04, 2.90 และ 2.89 เมื่อพิจารณา เปรียบเทียบระหว่างสายงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่า สายงานของ บุคลากรที่ต่างกันมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากบุคลากรสายผู้สอน ได้แก่ ข้าราชการครู อาจารย์ประจำตามสัญญา มีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับสูง ส่วน บุคลากรสายสนับสนุน ได้แก่ ข้าราชการพลเรือน ลูกจ้างประจำ และพนักงานประจำตามสัญญา มี คุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานจึงได้รับการยอมรับ สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ได้แก่ สถานภาพ สมรส และระดับตำแหน่ง ส่วนปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ทำงาน ที่พักอาศัย อัตราเงินเดือน และรายได้ต่อเดือนจากเงินพิเศษ/ค่า ล่วงเวลาในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามได้มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ควรนำไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาคุณภาพชีวิต การทำงานของบุคลากร ได้แก่ ปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยใน มหาวิทยาลัย เพิ่มค่าตอบแทนให้บุคลากร ได้รับเท่าเทียมกับบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยอื่น ส่งเสริม บุคลากรได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในด้านการบริหารงานของมหาวิทยาลัย จัดสรรทรัพยากร ให้เพียงพอกับหน่วยงาน จัดกิจกรรมสำหรับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมและสนับสนุนให้

บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ให้มีตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

สัมพันธ์ สอนสำเนียง (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลอุตรดิตถ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลอุตรดิตถ์ ผลการศึกษาพบว่า 1. คุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลอุตรดิตถ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2. คุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลอุตรดิตถ์ ในรายด้านพบว่า ด้านที่อยู่ในระดับสูงมี 2 ด้าน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคม และด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ส่วนด้านที่เหลืออยู่ในระดับปานกลางทุกด้านคือ โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ สิทธิส่วนบุคคล จังหวะชีวิต ความก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน และด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ตามลำดับ

บานชื่น ทาจันทร์ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการสาย ข และสาย ค ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวมของข้าราชการสาย ข และสาย ค ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการสาย ข และสาย ค ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของข้าราชการสาย ข และสาย ค ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการสาย ข และสาย ค ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ย 3.33 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับมากมีจำนวน 3 ด้าน คือ ความเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.61 รองลงมาคือ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ย 3.60 และโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ย 3.44 และระดับคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 5 ด้าน คือ จังหวะชีวิต สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม และสิทธิส่วนบุคคลมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ย 3.38, 3.25, 3.24, 3.09 และ 3.05 ตามลำดับ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้าราชการสาย ข และสาย ค ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน และปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา สายการปฏิบัติงานเงินเดือน รายได้พิเศษ ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งที่ครองอยู่ และที่พักอาศัย ส่วนผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของข้าราชการสาย ข และสาย ค ของ

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยจำแนกออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านทัศนคติต่อการทำงาน 2) ด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน และ 3) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคด้านทัศนคติต่อการทำงานมากที่สุด เช่น ทำงานไม่เสร็จตามกำหนดเวลา เนื่องมาจากมีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันกับเพื่อนร่วมงาน ขาดการสนับสนุนด้านการศึกษาคือในระดับที่สูงขึ้นและมีรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายต่อครอบครัวในปัจจุบัน รองลงมา คือ ปัญหาและอุปสรรคด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานในปัจจุบันยังทำงานช้าและไม่สามารถใช้งานได้กับโปรแกรมใหม่ๆ ส่วนปัญหาและอุปสรรคด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ทำงานคับแคบเกินไป และ ไม่มีความเหมาะสมในการอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ที่มาติดต่องาน

จากผลการวิจัยที่เสนอมานี้ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานแทบทั้งสิ้น ความพึงพอใจใจและคุณภาพการปฏิบัติงานอาจเกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงด้านเดียวหรือเกิดจากปัจจัยหลายๆ ด้านก็ได้