

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความพึงพอใจที่บุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีต่อปัจจัยในการทำงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. ความหมายของความพึงพอใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความพึงพอใจ

การบริหารงานบุคคล คือ การสรรหาบุคคลเข้าทำงานและการใช้งานบุคคล ที่มีอยู่แล้วให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ และการที่จะทำใหบุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก็คือ การทำใหบุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งเราเรียกว่า ความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานมีความหมายต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความรู้ความสามารถ หรือความชำนาญ ประสิทธิภาพ ตลอดจนความริเริ่มที่มีอยู่ในการทำงานอย่างเต็มที่ ผลงานของบุคคลที่ทำด้วยใจรักย่อมดีกว่า ผลงานที่ทำด้วยบุคคลที่ไม่รักงาน ฉะนั้นความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน มีความเต็มใจที่จะทำงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้หลายท่าน พอสรุปได้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 775) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจ หมายถึง พอใจ ชอบใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของความรู้สึกที่มีความสีกของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่และความพึงพอใจจะส่งผลต่อขวัญ

ในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามก็มีความพึงพอใจของแต่ละบุคคลไม่มีวันสิ้นสุด เปลี่ยนแปลงได้เสมอ ตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อมบุคคลจึงมีโอกาสที่จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เคยพึงพอใจมาแล้ว ฉะนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องสำรวจตรวจสอบความพึงพอใจในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรตลอดไป ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตั้งไว้

เสถียร เหลืองอร่าม (2522, หน้า 79) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่าเป็นผลของการจูงใจให้มนุษย์ทำงาน โดยจะออกมาในรูปของความพอใจที่คนทำงานมากได้เงินมาก บรรยากาศในสถานที่ทำงานดี ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วยเงินและรางวัลตอบแทนด้วยกันทั้งนั้น นอกจากนี้เขายังได้กล่าวอีกว่าความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นเมื่อตนมีความรู้สึกว่าการประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นที่ยอมรับ สามารถทำงานด้วยตนเองและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน นอกจากนี้ ถ้าหน่วยงานออกแบบงานให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพอใจในงานแล้ว หน่วยงานก็จะมีทางหาความร่วมมือจากพนักงานได้มากขึ้นและผู้ปฏิบัติก็เต็มใจทำงานมากขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 122) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีการทำงานในแง่บวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการทำงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

Applewhite (1965) ได้ให้ความหมาย ของความพึงพอใจในงานว่าเป็นเรื่องบุคคลและสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขในที่ทำงาน เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และมีความพอใจเกี่ยวกับรายได้

Vroom (1964, p. 90) กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจในงานว่า ทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานนั้น สามารถใช้แทนกันได้ เพราะคำทั้งสองคำนี้จะหมายถึง ผลที่ได้รับจากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ตนทำ ทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นสภาพความพึงพอใจในการทำงาน ทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจในงานนั่นเอง

Gilmer (1966) กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจในงานไว้ว่า เป็นผลของทัศนคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจนั้น ได้แก่ ความรู้สึกว่ามีความสำเร็จในผลงานได้รับการยกย่อง และมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

Good (1973, p. 8) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจ หมายถึง สภาพหรือระดับความพึงพอใจที่เป็นผลมาจากความสนใจและเจตคติที่มีต่องาน

Davis (1977, p. 35) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความพอใจหรือไม่พอใจของคนที่มีต่องาน ซึ่งแสดงให้เห็นความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังของคนที่มีต่องานและสิ่งตอบแทนที่ได้รับ

Morse (1955, p. 9) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานไว้ในเชิงจิตวิทยา หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลงและความตึงเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อนมนุษย์มีความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนองความเครียดก็จะน้อยลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน

Herzberg (1959) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานว่า เป็นความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอย่างเพียงพอ

จากการนิยามความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง เจตคติที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การบริหารจัดการ ปริมาณงาน ลักษณะงานและปัจจัยอื่น ๆ) ทำให้เกิดความเป็นสุขในการทำงาน สามารถสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนทำให้เกิดประสิทธิผลของงานในที่สุด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

นักวิชาการได้พัฒนาทฤษฎีที่อธิบายองค์ประกอบของความพึงพอใจ และอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับปัจจัยอื่น ๆ ไว้หลายทฤษฎี

Korman (อ้างถึงใน สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลิ โพธิ์ทอง, 2542, หน้า 161-162) ได้จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจในงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีการสนองความต้องการ กลุ่มนี้ถือว่าความพึงพอใจ ในงานเกิดจากความต้องการส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงานกับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล

2. ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะของงานตามความปรารถนาของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกให้กลุ่มเป็นแนวทางในการประเมินผลการทำงาน

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

Herzberg (1959, pp. 69-73) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน โดยการสัมภาษณ์วิศวกรในเมืองพิทส์เบิร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาค้นคว้าสรุปได้ว่า สาเหตุที่ทำให้วิศวกรและนักบัญชีเกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นที่มาของปัจจัยจูงใจ โดยมีสององค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบกระตุ้น (motivation factors) หรือปัจจัยจูงใจ มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง เป็นสิ่งที่จูงใจบุคคลให้มีความตั้งใจในการทำงานและเกิดความพอใจในการทำงาน ปัจจัยนี้ ได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากกลุ่มบุคคลอื่น

1.3 ลักษณะของงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

- 1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับ การมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ในสถานะหรือตำแหน่งของบุคลากรในองค์กร

2. องค์ประกอบค้ำจุน (hygiene factors) หรือปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ สิ่งแวดล้อมในการทำงานหรือส่วนประกอบของงาน ทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้เกิด ความไม่พึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ หากขาดปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความ ไม่พึงพอใจในการทำงานแต่แม้ว่าจะมีปัจจัยเหล่านี้อยู่ก็ไม่อาจยืนยันได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจ ของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้ ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรืออัตรา การเพิ่มเงินเดือน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคล ได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในองค์กรแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคล สามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะหรือวิชาชีพของเขา ดังนั้น จึงหมายถึง การที่บุคคล ได้รับสิ่งใหม่ ๆ ในการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.4 สถานะของอาชีพ หมายถึง ลักษณะของงานหรือสถานะที่เป็นองค์ประกอบ ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะกัน โดยกิริยา หรือวาจาแต่มิได้รวมถึงการยอมรับนับถือ

2.6 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร หมายถึง การจัดการและการ บริหารงานขององค์กร

2.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2.8 สถานภาพการทำงาน ได้แก่ สถานภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อความเป็นสุขในการทำงาน

- 2.9 ความเป็นส่วนตัว หมายถึง สถานการณ์ซึ่งลักษณะบางประการของงานส่งผลต่อชีวิตส่วนตัวในลักษณะของผลงานนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างใดอย่างหนึ่งต่องานของเขา

2.10 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีความมั่นคงของงาน ความมั่นคงในองค์กร

2.11 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนจะเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความเบื่อหน่ายหรือรู้สึกไม่พอใจในการทำงานซึ่งทฤษฎีสององค์ประกอบของ Herzberg (1959) นี้เชื่อว่า การสนองความต้องการของมนุษย์แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 หรือปัจจัยจูงใจที่สร้างความพึงพอใจ เป็นความต้องการขั้นสูงประกอบด้วยลักษณะงาน ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ การได้รับการยกย่องและสถานภาพ ส่วนองค์ประกอบที่ 2 หรือปัจจัยค้ำจุน หรือองค์ประกอบที่สร้างความไม่พึงพอใจ เป็นความต้องการขั้นต่ำ ประกอบด้วยสภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหารงาน ความมั่นคงในงานและเงินเดือน ไม่เป็นการสร้างเสริมบุคคลให้ปฏิบัติดีขึ้นแต่ต้องดำรงรักษาไว้เพื่อความพึงพอใจในขั้นสูงต่อไป

การจูงใจในการทำงาน (the motivation to work) ซึ่งได้ศึกษาทัศนคติในการทำงานของวิศวกรและนักบัญชี การศึกษานั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากเรื่องของงาน ซึ่งนำมาสู่ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในภาวะการทำงาน ได้มีการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ โดยความถี่คิดเป็นร้อยละของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ

บุคคลที่มีความสามารถจำเป็นต้องถูกสนับสนุนด้วยสภาพแวดล้อมขององค์กร และถูกจูงใจได้อย่างเพียงพอ พวกเขามีโอกาสดีที่สุดที่จะบรรลุเป้าหมายของพวกเขา ถ้าปัจจัยอย่างหนึ่งของปัจจัยเหล่านี้ขาดหายหรืออ่อนแอแล้ว ผลการดำเนินงานขององค์กรจะเสียหายอย่างแน่นอน ภายในหลายกรณีผู้บริหารสามารถช่วยเหลือบุคคลให้พัฒนา



ความสามารถที่ขัดขวางการปฏิบัติได้ด้วยการฝึกอบรมและการสอนงาน ในทำนองเดียวกันผู้บริหารสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมที่ขัดขวางการปฏิบัติได้ด้วยการปรับปรุงแสงสว่าง และความปลอดภัยให้ดีขึ้น นอกจากนี้ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 86) สรุปว่า การจูงใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะการที่พนักงานในหน่วยงานจะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทกำลังกาย และสติปัญญาในการทำงานได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงานมากน้อยเพียงใดด้วย การจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จำเป็นต้องศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคลก่อน ซึ่งความต้องการของบุคคลแบ่งเป็น 2 ชนิด คือ ความต้องการทางธรรมชาติ (natural needs) และความต้องการที่เกิดขึ้นภายหลังจากการมีประสบการณ์ (acquired needs) ดังนั้น การจูงใจบุคลากร คือ การสนองความต้องการทั้งสองอย่างแก่บุคลากรนั้น หน่วยงานต้องทำความเข้าใจในเรื่องความต้องการ (needs) ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน วิธีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานเปรียบเหมือนการรักษาด้านจิตใจให้มีกำลังต่อสู้ต่อไป ขวัญ (morale) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ การที่หน่วยงานใดมีขวัญที่ดี สามารถสังเกตหรือประเมินได้จากการที่พนักงานมีความตั้งใจจริงในการทำงาน มีความกระตือรือร้น รู้สึกถึงความมั่นคงในงานที่ทำ มีความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน ฯลฯ ซึ่งเป็นการแสดงถึงกำลังขวัญในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ ผู้บริหารควรให้ความสนใจให้มาก ไม่ควรละเลยหรือมองข้ามความสำคัญ เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่มีผลต่อประสิทธิภาพในงานทั้งสิ้น ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลเพื่อจูงใจให้คนทำงานได้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ และตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2545, หน้า 25) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพในระบบราชการนั้นมีความหมายรวมถึงผลผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณาดังนี้

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรทั้งคน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดความสูญเสียให้น้อยที่สุด



2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐานรวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกกว่าเดิม

• 3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิต และผลลัพธ์ (output) ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไรทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีกับการทำงาน และบริการเป็นที่น่าพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

ศิริพงษ์ เสาภายน (2546, หน้า 25-26) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎี-ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่า เป็นทฤษฎีที่เริ่มเข้ามามีความสำคัญมากขึ้นในยุคมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นยุคที่นำแนวคิดเรื่องการบริหารงานบุคคลเข้ามาใช้ และชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ความเอาใจใส่ของหัวหน้า (supervisor) กล่าวคือ ผู้ที่เป็นหัวหน้าต้องหันมาเอาใจใส่กับลูกน้อง ดูแลอย่างใกล้ชิด และคอยแนะนำสอนงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งแสดงความห่วงใยต่อบุคคลใกล้ชิดของพนักงาน

2. ความสามัคคีกลมเกลียวรักใคร่กัน (cohesion) จากที่กล่าวมาแล้วว่า แนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์นี้ ให้ความสำคัญที่จิตใจ จึงไม่มีเรื่องการบังคับเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น การทำงานของพนักงานอยู่ที่ความสมัครใจที่จะทำงานเอง ผลงานที่ได้ออกมาจึงมีคุณภาพมากกว่าการบังคับในการทำงาน

3. การมีส่วนร่วม (participation) แนวคิดในการทำงานอย่างมีส่วนร่วม เป็นการจูงใจผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างพลังทางด้านจิตใจให้ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ ยิ่งไปกว่านั้น การมีส่วนร่วมจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรได้ นอกจากนี้ในด้านของหลักการมนุษยสัมพันธ์นั้นยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และจำเป็นต้องมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่น เรื่องของการคัดสรรบุคคล เข้าทำงานสวัสดิการ การฝึกอบรม การให้รางวัล และการลงโทษ เป็นต้น

ลักษณะของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจในการบริการมีความสำคัญต่อการดำเนินงานบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะทั่วไปมีดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535, หน้า 24-28)

1. ความพึงพอใจเป็นการแสดงออกทางอารมณ์ และความรู้สึกในทางบวกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด บุคคลจำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมรอบตัว การตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลด้วยการโต้ตอบกับบุคคลอื่น และสิ่งต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน ทำให้แต่ละคนมีประสบการณ์ การเรียนรู้ สิ่งที่จะได้รับตอบแทนแตกต่างกันไป ในสถานการณ์การบริการก็เป็นเช่นเดียวกัน บุคคลรับรู้หลายสิ่งหลายอย่างเกี่ยวกับการบริการ ไม่ว่าจะเป็นประเภทของการบริการ หรือคุณภาพของการบริการ ซึ่งประสบการณ์ที่ได้รับจากการสัมผัสบริการต่าง ๆ หากเป็นไปตามความต้องการของผู้รับบริการ โดยสามารถทำให้ผู้รับบริการได้รับสิ่งที่คาดหวังก็ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีและพึงพอใจ

2. ความพึงพอใจเกิดจากการประเมินความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจริงในสถานการณ์บริการ ก่อนที่ประชาชนจะมาใช้บริการใดก็ตาม

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกในทางบวกของผู้รับบริการต่อการให้บริการ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการที่สำคัญ ๆ มีดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535, หน้า 38-40)

1. สถานที่บริการ การเข้าถึงการบริการได้สะดวกเมื่อประชาชนมีความต้องการ ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการบริการ ทำเล ที่ตั้ง และการกระจายสถานที่บริการให้ทั่วถึง เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนจึงเป็นเรื่องสำคัญ

2. การส่งเสริมแนะนำการบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเกิดขึ้นได้จากการได้ยินข้อมูลข่าวสารหรือบุคคลอื่นกล่าวขานถึงคุณภาพของการบริการไปในทางบวก ซึ่งหากตรงกับความเชื่อถือที่มีก็จะมีความรู้สึกกับบริการดังกล่าวอันเป็นแรงจูงใจผลักดันให้มีความต้องการบริการตามมาได้

3. ผู้ให้บริการ ผู้บริหารการบริการ และผู้ปฏิบัติบริการล้วนเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติ งานบริการให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจทั้งสิ้น ผู้บริหารการบริการที่วางนโยบายการบริการ โดยคำนึงถึงความสำคัญของประชาชนเป็นหลัก ย่อมสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจได้ง่ายเช่นเดียวกับ ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานบริการที่ตระหนักถึงประชาชนเป็นสำคัญ แสดงพฤติกรรมบริการและสนองบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยความสนใจเอาใจใส่อย่างเต็มที่ด้วยจิตสำนึกของการบริการ

4. สภาพแวดล้อมของการบริการ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการบริการ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ลูกค้ามักชื่นชมสภาพแวดล้อมของการบริการ เกี่ยวข้องกับการออกแบบอาคารสถานที่ การตกแต่งภายในด้วยเฟอร์นิเจอร์และการให้สี สัน การจัดแบ่งพื้นที่เป็นสัดส่วนตลอดจนการออกแบบวัสดุ เครื่องใช้งานบริการ จดหมาย ซองจดหมาย เป็นต้น

5. กระบวนการบริการ วิธีการนำเสนอบริการในกระบวนการบริการเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน ประสิทธิภาพของการจัดการระบบการบริการ ส่งผลให้การปฏิบัติงานบริการแก่ลูกค้ามีความคล่องตัวและสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างถูกต้อง มีคุณภาพ เช่น การนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามา จัดระบบข้อมูลของการสำรองห้องพัก โรงแรม หรือสายการบิน การใช้เครื่องฝากถอนเงิน อัตโนมัติ การใช้ระบบโทรศัพท์อัตโนมัติในการรับโอนสายในการติดต่อองค์การต่าง ๆ การประชุมทางโทรศัพท์ การติดต่อทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

ทฤษฎีความต้องการ อี อาร์ จี (E R G theory)

ในช่วงปี ค.ศ. 1969 เคลย์ตัน อัล เดอร์เฟอร์ (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช, 2535, หน้า 195-197) ได้เสนอแนวความคิดที่สอดคล้องกับ Maslow (1954) ซึ่งได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่ (Existence needs--E) ประกอบด้วยความต้องการที่จำเป็นในการอยู่รอดของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม

2. ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness needs--R) เช่น ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

• 3. ความต้องการเจริญเติบโต (Growth needs--G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพในตนเองที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการ สูงสุด

Alderfer (1972) เห็นว่า ความสำคัญของความแตกต่างของบุคคลในความต้องการต่าง ๆ กัน ทั้งความแตกต่างของบุคคลในระดับพัฒนา และความแตกต่างของบุคคลในฐานะสมาชิกของกลุ่ม เขานำทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของ Maslow (1954) มาประยุกต์ใช้ในแง่ ที่ว่าแม้ผู้บริหารจะพยายามตอบสนองความต้องการระดับต่าง ๆ ของพนักงาน โดยการดำเนินการด้วยวิธีต่าง ๆ แต่บางครั้งการตอบสนองเหล่านั้นอาจติดขัด หรือสิ่งที่จะพึงมอบให้อาจยังไม่มี การตอบสนองนั้น ๆ ก็จะไม่ได้ออกผลตามต้องการ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการจูงใจ หรือหันกลับให้ถูกทาง มิฉะนั้นการจูงใจ อาจไม่เกิดประโยชน์ เท่าที่ควร

ทฤษฎีสองปัจจัย (two factors theory)

Herzberg (1959, pp. 44-46) ซึ่งได้กล่าวถึง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานนั้นแตกต่างกัน การที่บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน ไม่ได้หมายความว่า เขาต้องมีแรงจูงใจในการทำงานเสมอไป ความพึงพอใจจะมีผลให้บุคคลทำงานโดยไม่คิดลาออกจากงานหรือนัดหยุดงาน แต่แรงจูงใจในการทำงานจะทำให้บุคคลทำงานด้วยความมีประสิทธิภาพและปัจจัยสองประเภทที่เกี่ยวข้องกับความพอใจ และไม่พอใจในการทำงานหรือปฏิบัติงาน คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (motivation factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจ ให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้าง ความพึงพอใจให้บุคคล ในองค์การปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจัยดังกล่าวมีองค์ประกอบอยู่ 5 ประการ คือ

1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (achievement) คือ การที่บุคคลสามารถทำงานให้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นเป็นอย่างดี

- 1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) คือ การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่บอกถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง บรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่ในความสำเร็จของงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (the work itself) คือ งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือปฏิบัติเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) คือ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ โดยไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า (promotion) คือ การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยบำรุง (maintenance factor) คือ ปัจจัยที่จะบำรุงให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร ก็ จะเกิดความไม่ชอบงาน ปัจจัยบำรุงประกอบด้วย

2.1 เงินเดือน (salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานเป็นที่พอใจ ของบุคลากรที่ทำงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) เป็นสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (interpersonal relations with superior, subordinate, peers) คือ การติดต่อกัน โดยทางกายหรือวาจาที่ แสดงถึงความพันธึนดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.4 สถานะทางอาชีพ (status) คือ อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี

- 2.5 นโยบายและการบริหารงาน (company policy and administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.6 สภาพการทำงาน (working conditions) คือ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีขึ้น เป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในแห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับงานในที่แห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในงาน (security) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) คือ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยค่าจูง เป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจ

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย (motivation factors and hygiene factors)

ปัจจัยจูงใจ หมายถึง องค์กรประกอบที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย (อูคม ทุม โฆสิต, 2550)

1. ความสำเร็จในการทำงาน (achievement)
2. การยอมรับนับถือ (recognition)
3. ลักษณะของงาน (work itself)
4. ความรับผิดชอบ (responsibility)
5. ความก้าวหน้า (advancement)

ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง องค์ประกอบในการปฏิบัติงานที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ให้หย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย (อุคม ทุมโฆสิต, 2550)

- 1. นโยบายและการบริหาร (policy and administration)
- 2. การปกครองบังคับบัญชา (supervision)
- 3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (relation with peers)
- 4. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (relation with supervisor)
- 5. สภาพการทำงาน (work conditions)
- 6. เงินเดือน (salary)
- 7. ชีวิตส่วนตัว (personal life)
- 8. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relation with sub-ordinates)
- 9. สถานะ (status)
- 10. ความมั่นคง (security)

การประยุกต์ความรู้เรื่องการจูงใจไปใช้ในงาน

การจูงใจมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรมและการทำงานของบุคคล บุคคลที่ปรารถนาความก้าวหน้าในองค์กร จึงควรให้ความสนใจกับการประยุกต์ความรู้เรื่องการจูงใจไปใช้ประโยชน์ในงาน เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่พนักงานและเกิดแก่ตนเองด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งในที่นี้จะกล่าวใน 2 ประเด็น คือ ข้อควรคำนึงในการเสริมสร้างแรงจูงใจและแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (จิตวิทยาอุตสาหกรรม, 2554)

1. ข้อควรคำนึงในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจมีหลายลักษณะ การที่จะนำแนวคิดของแต่ละทฤษฎีหรือผลการศึกษาแต่ละเรื่องไปใช้ประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจในงาน จึงทำได้ในแง่มุมที่ต่าง ๆ กันไป แต่ก็จะมีบางส่วนที่เหมือนกันอยู่บ้างแม้จะไม่เหมือนกันทั้งหมด ในขั้นตอนของการประยุกต์ใช้นี้ ผู้นำไปใช้จะต้องเลือกให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มบุคคลที่เราจะไปสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่เขา ถ้าเลือกวิธีการไม่เหมาะสมแรงจูงใจก็ย่อมไม่เกิดในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคคลมีสิ่งทีควรคำนึงถึงดังต่อไปนี้

1.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ มนุษย์เราแม้จะมีลักษณะร่วมของความ เป็นมนุษย์ที่เหมือนกันหลายประการ แต่ความแตกต่างระหว่างบุคคลก็ยังมีมาก ไม่ว่าจะเป็นความต้องการ เจตคติ ความสามารถ การแสดงออกทางอารมณ์ ความถนัดและ ความสนใจ ซึ่งผู้ดำเนินงานธุรกิจควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างดังกล่าว แล้วค้นหา วิธีการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมกับบุคคลเฉพาะราย

1.2 ความเป็นบุคคลทั้งตัว ในการมองเพื่อเข้าใจบุคคลทั้งตัว ต้องมอง ในภาพรวมทั้งองค์ประกอบภายในของผู้คนที่ซับซ้อนหลายสิ่งหลายอย่างมารวมกัน เข้าเป็นตัวเขา และทั้งองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ครอบครัว บุคคลใกล้ชิด สังคม สมาคม ที่เขาเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งทำให้พนักงานองค์การต้องมีการกระทำหลายประการ ที่เป็นไปโดยเนื่องมาจากองค์ประกอบดังกล่าว แรงจูงใจในการทำงานก็จะเกิดแตกต่างกันไป หรือพฤติกรรมขณะอยู่ในที่ทำงานก็เป็นไปตามองค์ประกอบ อาจโทรศัพท์เข้าบ้าน บ่อย อาจลางานเพื่อร่วมกิจกรรมกับเพื่อนฝูงบ้าง ฯลฯ

1.3 แนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้น คือ ผู้ทำหน้าที่สร้างแรงจูงใจ ในการทำงานนั้น ต้องคำนึงถึงพฤติกรรมของบุคคลเกิด โดยเนื่องมาจากสิ่งเร้าเป็นตัว กระตุ้นให้แสดงออก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นไปโดยเนื่องมาจากความต้องการ อาจจะเป็น ความต้องการทางกาย ทางสังคม หรืออาจเป็นแรงกระตุ้นจากหลายองค์ประกอบ ถ้าเจ้าขององค์การสามารถทำนายแนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้นของพนักงาน ได้แน่นอนหรือค่อนข้างแน่นอน คือ รู้ว่าใครจะแสดงพฤติกรรมอย่างไรเมื่อได้รับ แรงกระตุ้นต่าง ๆ ก็ย่อมใช้ตัวกระตุ้นนั้น ๆ จูงใจการทำงานของพนักงานได้

1.4 ศักดิ์ศรีความเป็นคน มนุษย์ทุกคนย่อมมีศักดิ์ศรีของความเป็นคนในตัวเอง นักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยมจะเน้นความสำคัญในเรื่องงานเหล่านี้มาก เห็นว่ามนุษย์ มีศักดิ์ศรี ศักยภาพ ความสามารถ ความดีความงามในความเป็นมนุษย์ของตน ทุกคน ควรมีสติพิถีพิถัน ความเสมอภาคในฐานะเกิดมาเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ในการสร้าง แรงจูงใจในการทำงานให้เกิดในตัวพนักงาน จึงอาจจำเป็นต้องใช้วิธีการที่คำนึงถึงศักดิ์ศรี ความเป็นคนดังกล่าว ไม่ควรทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาได้รับการปฏิบัติเยี่ยง เครื่องจักรหรือสัตว์โลกประเภทอื่น

ข้อควรคำนึงในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานดังกล่าว ซึ่งควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ความเป็นบุคคลทั้งตัว แนวโน้มพฤติกรรมเมื่อได้รับแรงกระตุ้น และศักดิ์ศรีความเป็นคนนี่ จะเห็นได้ว่า เป็นการให้ความสำคัญกับพนักงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับในสังคมประชาธิปไตยว่า เป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่บุคคลได้เป็นอย่างดี

2. แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (จิตวิทยาอุตสาหกรรม, 2554)

จากความรู้เกี่ยวกับเรื่องการจูงใจทั้งหมดที่กล่าวมาอาจใช้เป็นแนวทางแก่ผู้ดำเนินงาน ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ดังนี้

2.1 จากแนวความคิดในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1954) ที่ว่าความต้องการขั้นต้น ๆ มาก่อน ถ้ายังไม่ได้สนองความต้องการระดับต้น ๆ ความต้องการระดับสูงขึ้นไปจะยังไม่เกิด ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้จัดการองค์การจึงควรศึกษาทำความเข้าใจพนักงานก่อนว่า มีความต้องการอยู่ในระดับใด แล้วนำสิ่งที่ซึ่งสนองความต้องการดังกล่าวมาเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน ซึ่งในแต่ละระดับขั้นตอนอาจมีต่าง ๆ กัน (ดูตาราง 1)

ตาราง 1

แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ลำดับขั้นความต้องการ	สิ่งที่ต้องการ	สิ่งจูงใจ
1. ความต้องการทางกาย	อาหาร น้ำ การพักผ่อน อากาศ เพศ การขับถ่าย	ค่าตอบแทน ค่าจ้าง เงินเดือน วันหยุด เวลาพัก สวัสดิการ
2. ความต้องการความปลอดภัย	ความปลอดภัย ความมั่นคง การคุ้มครอง	เงินสงเคราะห์ ความมั่นคงของงาน เงื่อนไขของหน่วยงานในการรักษา ความปลอดภัย การประกันภัย ประกันชีวิต
3. ความต้องการความเป็นเจ้าของ และความรัก	กลุ่ม พวกพ้อง ครอบครัว มีส่วน ในสังคม ความรัก การเอาใจใส่	สัมพันธภาพที่ดีในหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม ไมตรีจิต ของผู้ร่วมงาน
4. ความต้องการการยอมรับ	สถานะในสังคม การยกย่องชมเชย	ตำแหน่งงาน การยอมรับจากสังคม ผลสัมฤทธิ์ในงาน โล่รางวัล คำชมเชย การได้เป็นพนักงานดีเด่น

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับชั้นความต้องการ	สิ่งที่ต้องการ	สิ่งจูงใจ
5. ความต้องการความสำเร็จและใฝ่รู้ใฝ่เรียน	ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์	กิจกรรมฝึกอบรม งานที่ท้าทาย งานที่คัดลั่นใจเองได้ งานที่รับผิดชอบ เอง
6. ความต้องการทางสุนทรียะ	ความละเอียดอ่อนในจิตใจ ความงาม ความดี ความสุขทางใจ	งานที่นำไปสู่สิ่งสร้างสรรค์และพัฒนา ทางสังคม
7. ความต้องการความสำเร็จและความสมบูรณ์แบบในชีวิต	สัมฤทธิ์ผลในงาน ความภาคภูมิใจ ในตนเอง คุณธรรม ค่านิยมส่วนตน	งานเพื่องาน งานเพื่อความดีในตัว ของมันเอง

ที่มา. จาก จิตวิทยาอุตสาหกรรม, 2554, ค้นเมื่อ 24 มกราคม 2554, จาก <http://dit.dru.ac.th/home/023/psychology/chap5.html>

จากตาราง 1 จะเห็นว่า ความต้องการในแต่ละลำดับชั้น นำไปสู่การทำงาน เพื่อให้ได้มาในสิ่งต่าง ๆ แม้บางขั้นตอนจะมีความคาบเกี่ยวกันอยู่บ้าง แต่ก็พอจะมองเห็นความแตกต่าง ในรายละเอียดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นที่ 5-7 ซึ่งเดิม Maslow (1954) ไม่แยกจากกัน จัดเป็นขั้นที่ 5 ด้วยกันทั้งหมด ต่อมาจึงแบ่งให้ละเอียดออกไป ดังนั้น ในขั้นที่ 5-7 ดังกล่าว จึงอาจรวมเป็นขั้นตอนเดียวกันได้

2.2 จากความรู้ในเรื่องการตื่นตัว ที่ว่าการตื่นตัวในระดับที่พอดีมีผลต่อการเกิดพฤติกรรมอย่างมีเป้าหมายที่ดีกว่าระดับอื่น ดังนั้น ในองค์การจึงควรจัดบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการตื่นตัวในการทำงานของพนักงานในระดับที่พอดี ไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน วิธีการเพื่อให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในภาวะตื่นตัว เช่น อาจจะเป็นการจัดสภาพแวดล้อม แสง เสียง หรือการให้พนักงานมุ่งแก้ปัญหา หรือแสวงหาช่องทางปฏิบัติงานที่เหมาะสมด้วยตนเอง ให้รับผิดชอบงานเป็นส่วน ๆ และมีอำนาจตัดสินใจในงานนั้น จะดีกว่าการทำงานตามที่ได้รับคำสั่ง ซึ่งจะพบในหน่วยงานหลายแห่งที่หัวหน้าไม่เคยปล่อยให้ลูกน้องได้คิดและทำได้ด้วยตนเอง คอยรับงานและฟังคำสั่งที่หัวหน้าจะสั่งงานมาให้เท่านั้น เมื่อทำเสร็จแล้วก็นำผลงานไปมอบให้และรับงานใหม่มาทำตามคำสั่งอีก วิธีนี้ถ้าลูกน้องเป็นคนเก่งและมีประสิทธิภาพจะเกิดความเบื่อหน่าย ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

2.3 จากความรู้ในเรื่องการคาดหวัง ที่ว่าการตั้งระดับความคาดหวังที่เป็นไปได้ พอดีและเหมาะสมสำหรับตนเอง ซึ่งมักจะคาดหวังตามค่านิยมของตน จะเป็นสิ่งกระตุ้น หรือสิ่งท้าทายให้มีชีวิตชีวา และมานะพยายามให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ ดังนั้น ผู้จัดการองค์การจึงควรสื่อสาร สร้างความเข้าใจที่ดีให้เกิดแก่พนักงาน เพื่อให้มีความคาดหวังนั้น ๆ เป็นสิ่งที่เป็นไปได้เพื่อจะไม่เกิดความท้อแท้กับข้อใจ ซึ่งจะสร้างความเสียหายให้กับทั้งองค์การและตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าใช้วิธีหลอกลวงให้พนักงานตั้งความหวังลม ๆ แล้ง ๆ โดยเป็นจริงไม่ได้ จะเกิดผลเสียมากกว่าผลดีอย่างแน่นอน บางทีถึงขั้นทำลายองค์การให้เสียหาย หรืออาจเกิดปัญหาแก่แก่นในรูปแบบต่าง ๆ

2.4 จากความรู้เรื่องในสิ่งล่อใจ ที่ว่าสิ่งล่อใจเป็นแรงจูงใจภายนอกซึ่งอาจจะเป็น วัตถุ สัญลักษณ์ คำพูด ท่าทีของผู้แวดล้อมที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในบุคคล ใช้เป็นการจูงใจในการทำงานได้ ดังนั้น ผู้จัดการหรือเจ้าขององค์การจึงควรพยายามทำความเข้าใจพนักงาน แล้วใช้สิ่งที่เขาพอใจมาเป็นสิ่งล่อใจให้เกิดพฤติกรรมตามต้องการ อาจจะเป็น รางวัล สิ่งของ คำชม เกียรติ โล่สัญลักษณ์ การจัดให้มีการประกวดชิงรางวัลหรือชิงความเป็นหนึ่งในงานบางงาน หรือแม้แต่การตั้งสัดส่วน โบนัสประจำปีตามอัตรายอดขาย หรือปริมาณงาน ก็จัดว่ามีส่วนช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้ ข้อควรระวัง คือ การเลือกสิ่งที่จะนำมาเป็นเครื่องล่อ ซึ่งจะต้องเลือกในสิ่งที่พนักงานพอใจหรืออยากได้

2.5 จากความรู้ในเรื่องแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน ที่ว่าแรงจูงใจภายในให้ผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่ถาวรกว่าแรงจูงใจภายนอก ไม่ว่าจะได้ผลตอบแทนเป็นสิ่งของหรือรางวัลหรือไม่ ก็ยังคงทำงานดีสม่ำเสมอ ดังนั้น แม้ผู้จัดการองค์การจำเป็นต้องใช้แรงจูงใจภายนอกในช่วงต้นเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีของพนักงาน แต่ก็ต้องพยายามสอดแทรกให้เกิดแรงจูงใจภายในไปด้วย เช่น เมื่อใช้สิ่งล่อใจมาทำให้พนักงานขยันทำงาน เมื่อขยันก็ทำให้เกิดผลสำเร็จที่ดี ความสำเร็จในงานทำให้พนักงานสนใจงาน ให้ความสำคัญกับงาน อยากทำงานให้ดีขึ้น จัดว่าเริ่มเกิดแรงจูงใจภายในแล้ว เมื่อได้รับแรงเสริมจากผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ให้ตระหนักในความสำคัญของงานนั้น ๆ มากขึ้น โดยชี้ให้เห็นประโยชน์และคุณค่าในการทำงานดี ก็จะส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มตั้งใจทำงานดีสม่ำเสมอมากขึ้น ซึ่งบางที

ก็อาจต้องใช้คำขวัญ สุภาพดี คำพึงเพย บทกลอนสอนใจ เข้ามาช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ภายในให้เกิดแก่พนักงานดังกล่าว

• 2.6 จากแนวคิดในทฤษฎี X ของ McGregor (1960) ที่มองมนุษย์ว่า ไม่ดี ไม่ชอบทำงาน ถ้าจะทำงานก็ต่อเมื่อมีคนควบคุม สั่งการ และข่มขู่ลงโทษถ้าไม่ทำงาน แม้แนวความคิดนี้จะไม่สู้ เป็นที่ยอมรับแพร่หลายนัก แต่ในสภาพความเป็นจริงก็มักพบว่า มีคนส่วนหนึ่งที่เป็นเช่นนี้ ดังนั้น การบังคับควบคุมและลงโทษก็อาจยังเป็นมาตรการที่จำเป็นต้องมีในหน่วยงาน แต่นักจิตวิทยาส่วนใหญ่ก็ยังเห็นว่า ก่อนใช้ควรคิดให้ดี ถ้ารุนแรงก็ก่อให้เกิดปัญหาประท้วงหรืออื่น ๆ ในหน่วยงาน หรือแม้ไม่รุนแรงก็ให้ผลลบ ต่อความรู้สึกของพนักงานต่อองค์การ

2.7 จากแนวความคิดทฤษฎี Y ของ McGregor (1960) ที่ว่า มนุษย์มีความดี มานะพยายาม ตั้งใจทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถ มีความต้องการเจริญก้าวหน้า และชอบอยู่เป็นพวก ดังนั้น ผู้จัดการองค์การจึงควรสนใจ สนับสนุนให้พนักงาน ได้ทำงานเป็นทีม ให้ช่วยเหลือกัน ให้รับผิดชอบงานเป็นชิ้นเป็นอัน ให้มีโอกาสและตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง และมีอิสระในการวางแผนงาน เพื่อให้ได้รับความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ควรเป็นของแต่ละบุคคล จะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานได้อีกส่วนหนึ่ง และช่วยให้พนักงาน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ

2.8 จากการศึกษา “ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา” ในทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ซึ่งเป็นปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของงาน แม้ผลการศึกษาจะพบว่าไม่ถึงกับทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้าไม่จัดให้มีในหน่วยงานก็จะพบว่าพนักงานไม่พอใจ จึงเป็นแนวคิดแก่ผู้จัดการองค์การที่ต้องใส่ใจ ให้ความสำคัญ และจัดให้มีปัจจัยด้านการบำรุงรักษาในองค์การ ทั้งในด้านการนิเทศงาน นโยบาย และการบริหารองค์การ ภาวะการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงาน กับผู้บริหาร ชีวิตส่วนตัวที่ดี และสภาพการทำงาน การจัดให้มีปัจจัยดังกล่าวเพื่อให้ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพอใจในงาน

2.9 จากการศึกษา “ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น” ในทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ซึ่งเป็นปัจจัยด้านงาน ถ้าจัดให้มีขึ้นจะส่งผลให้พนักงานพึงพอใจ ปัจจัยด้านงาน

ดังกล่าว ได้แก่ ความสัมฤทธิ์ผล การยอมรับนับถือจากคนอื่น ความน่าสนใจของงาน การได้มีโอกาสรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าและโอกาสให้พนักงานตัดสินใจ รับผิดชอบในงาน ให้ทำงานร่วมกัน หรือพัฒนางานร่วมกัน เช่น อาจตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพงาน ให้อิสระในการทำงาน ให้มีโอกาสรับทราบผลงานสม่ำเสมอเพื่อแสดงการยอมรับ และให้มีโอกาสทดลองงานใหม่ ๆ รวมทั้งมอบงานพิเศษบางด้านให้ทำ ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน

2.10 จากผลการศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland (1961) ซึ่งเน้นจุดสำคัญที่ความต้องการความสำเร็จของบุคคลโดยบุคคลมีได้หวัง รางวัลตอบแทน จากความสำเร็จนั้น หากแต่มีความสุขความพอใจกับผลงานที่สำเร็จได้ด้วยดี จึงเป็น แนวปฏิบัติแก่ผู้จัดการองค์การ ในการมอบหมายงานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบในงาน นั้นให้มากที่สุด ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการเข้าไปยุ่งเกี่ยว ให้ได้ทำงานตามระดับความสามารถ คือ ไม่ง่ายเกินไปหรือยากเกินไป และให้มีการสื่อสารเพื่อให้เขาได้รับทราบผลงาน โดยสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานนั้น ๆ มั่นใจในความมั่นคงของความก้าวหน้า ในงานของตนเอง ความมั่นคงของความก้าวหน้าในงาน ในที่นี้มีได้หมายถึง ตำแหน่ง งานหรือค่าตอบแทน แต่หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นไปโดยต่อเนื่อง

2.11 จากทฤษฎีแรงจูงใจไร้สำนึกของ Freud (1961) ที่ว่าแรงจูงใจไร้สำนึก เป็นสิ่งผลักดันให้เกิดพฤติกรรม แม้แนวคิดจากทฤษฎีดังกล่าวไม่สามารถนำมาเป็น แนวทางสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานได้ เพราะแรงจูงใจไร้สำนึกเป็นเรื่องเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล แต่ก็ช่วยให้ผู้จัดการองค์การเกิดความเข้าใจในพฤติกรรมที่เกิดจาก แรงจูงใจไร้สำนึกของพนักงานได้บ้างไม่มากนักน้อย ถ้าแรงจูงใจไร้สำนึกมีอยู่จริงในบุคคล

2.12 จากทฤษฎีการจูงใจที่เนื่องมาจากสิ่งเร้าของกลุ่มพฤติกรรมนิยม ที่เห็นว่า ควรใช้สิ่งเร้า ที่เหมาะสมมาทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม และเมื่อเกิดพฤติกรรมที่ พึงปรารถนาแล้วก็ให้แรงเสริมกับพฤติกรรมที่พึงปรารถนานั้นเพื่อให้แสดงพฤติกรรมที่ดี ดังกล่าวอีกในเวลาต่อไป เป็นแนวความคิดแก่ผู้บริหารและผู้จัดการองค์การ ในการสร้าง สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมที่จะกระตุ้นให้บุคคลทำงาน และเมื่อทำงานได้รับผลดีก็ควรมี

ระบบการให้แรงเสริมในลักษณะต่าง ๆ ตามที่พนักงานนั้น ๆ ต้องการ เพื่อสนับสนุนให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ดีโดยสม่ำเสมอต่อไป

• แนวทางการสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานดังกล่าวมาทั้ง 12 ประการ ซึ่งแยกกล่าวตามแนวคิดและการศึกษาตามหัวเรื่องทฤษฎี และผลการศึกษานักจิตวิทยา และนักวิจัยพฤติกรรมศาสตร์แต่ละด้าน จะเห็นได้ว่า มีบางแนวทางต่างกัน บางแนวทางใช้หลักการเดียวกันตามการศึกษาแล้วข้อค้นพบที่ได้ เนื่องจากเป็นการศึกษาธรรมชาติการจูงใจในมนุษย์ด้วยกัน ซึ่งเป็นภาวะปกติที่จะได้ข้อค้นพบทั้งส่วนที่เหมือนกันและต่างกัน เพราะมนุษย์มีทั้งลักษณะบางประการที่เป็นตัวร่วมที่คล้ายคลึงกัน และลักษณะบางประการที่แตกต่างกันไป ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคคลจึงต้องอาศัยหลักการ และทฤษฎีอันเป็นข้อค้นพบจากบุคคลส่วนใหญ่ที่คล้ายคลึงกัน กับทั้งต้องศึกษาลักษณะของบุคคลเฉพาะรายที่เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อเลือกใช้กลวิธีที่เหมาะสมสอดคล้องกับบุคคลนั้น นอกจากนี้ บางครั้งยังพบว่า กลวิธีในการสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ ที่ศึกษามากมาย ไม่ว่าจะเลือกใช้วิธีใด ๆ ก็ยังอาจไม่ได้ผล อาจต้องศึกษาทดลองด้วยตนเองจนกว่า จะพบวิธีที่ถูกต้องเหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดแก่บุคคลเฉพาะรายบางคน

การเพิ่มงาน (job loading)

จากแนวความคิดในเรื่องการใช้ KITA เกิดภาวะพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ และปรัชญาของสามเหลี่ยมนิรันดร ทำให้เกิดแนวทางใหม่ในการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้น โดยถือเอาการเพิ่มปัจจัย ทำให้เกิดความพึงพอใจ Herzberg (1959) ใช้คำว่า การเพิ่มงาน (job loading or job enrichment) ซึ่งมีผู้เข้าใจผิดนำไปทดลองใช้ โดยการเพิ่มปริมาณงาน หรือสับเปลี่ยนโยกย้ายงาน หรือมอบหมายให้ทำงานง่าย ๆ วิธีการเหล่านี้มิได้ก่อให้เกิดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานขึ้น ดังตัวอย่าง (Herzberg, 1959, p. 112)

1. การทำทหายความสำเร็จในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยการเพิ่มปริมาณงานที่คาดว่าจะทำได้ เช่น บุคคลเคยหมุนเกลียวน็อตได้วันละ 10,000 ครั้ง เพิ่มให้หมุนวันละ 20,000 ครั้ง

2. การเพิ่มงานที่ไม่สู้จะมีความหมาย เช่น มอบงานประจำของเสมียนให้แก่ผู้ที่มีงานประจำอยู่แล้ว

3. การโยกย้ายสับเปลี่ยนให้ทำงานอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น เคยล้างจานเปลี่ยนไปเป็นล้างเครื่องเงิน

การเพิ่ม โดยวิธีการดังกล่าวนี้ Herzberg (1959) เรียกว่า เป็นการเพิ่มตามแนวนอน (horizontal job loading) ไม่มีประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจเพราะเป็นการขยายงานให้ขอบเขตกว้างขวางปริมาณเพิ่มขึ้นแต่ไม่มีอะไรสูงขึ้น

วิธีที่นำไปปฏิบัติได้ผลสำเร็จมาแล้วจะต้องเป็นการเพิ่มตามแนวตั้ง (vertical job loading) เพิ่มปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะพึงพอใจจึงจะเป็นการสร้างแรงจูงใจได้

วิธีการสร้างแรงจูงใจโดยวิธีเพิ่มงานแบบการเพิ่มตามแนวตั้งนี้ ได้มีการทดลองกันในบริษัทใหญ่ ๆ หลายบริษัทและมีรายงานว่า ปรากฏผลสำเร็จเป็นอย่างดี

ขั้นตอนของการเพิ่มงาน (steps to job enrichment)

Herzberg (1959, pp. 113-115) กล่าวว่า นักบริหารควรมีหลักการเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานดังนี้

1. เลือกงาน ได้แก่

1.1 ไม่ใช่งานประมาณค่าใช้จ่ายมากนัก

1.2 ทศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติงานนั้นไม่ดี

1.3 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยกำลังจะเพิ่มมากขึ้น

1.4 แรงจูงใจในการทำงานจะช่วยให้ผลงานแตกต่างกันไป

2. ก่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เพราะเดิมนั้น นักบริหารเชื่อว่าเนื้อหาของงานเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ขอบเขตของงานเท่านั้นที่จะใช้เป็นเครื่องกระตุ้นคนทำงานได้

3. ใช้วิธีระดมสมองเพื่อให้ได้รายการที่จะทำการเปลี่ยนแปลงว่า จะเพิ่มอะไรได้บ้าง โดยไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงาน

- 4. ตรวจสอบรายการ เพื่อจัดข้อเสนอแนะที่มีลักษณะเป็นปัจจัยสุขอนามัยมากกว่าจะเป็นปัจจัยจูงใจ

5. ตรวจสอบรายการ เพื่อที่จะให้ได้เนื้อหาในทางปฏิบัติมากกว่าเป็นการใช้คำพูดหรือคำสแลง เช่น ความรักชาติมิได้แสดงด้วยการเคารพธงชาติ หรือเขียนโคลงสแลง แต่ต้องแสดงด้วยการช่วยเหลือประเทศชาติ

6. ตรวจสอบรายการเพื่อจัดข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเพิ่มตามแนวนอน

7. หลีกเลี่ยงการเพิ่มงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมโดยตรง เพราะความคิดเห็นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกมาในขั้นระดับสมมมมมมม เป็นสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับการเปลี่ยนแปลงอยู่แล้ว ถ้าหากนำเอากระบวนการมนุษยสัมพันธ์ของปัจจัยสุขอนามัยเข้ามาใช้ก็จะทำให้ความรู้สึกที่เป็นเนื้อแท้ของแรงจูงใจลดน้อยลง

8. แบ่งคนออกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรกทดลองใช้ปัจจัยที่ได้พิจารณาแล้วที่จะให้เกิดแรงจูงใจ อีกกลุ่มหนึ่งควบคุมไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งสองกลุ่มคงใช้ปัจจัยสุขอนามัยอย่างเดียวกันในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ การทดลองก่อนและหลังทั้งในด้านผลงานและทัศนคติเป็นสิ่งที่ต้องกระทำเพื่อวัดผลของโครงการ

9. ในระยะแรกผลงานส่วนรวมของหน่วยงานนี้จะลดลงชั่วคราวเพราะการเปลี่ยนแปลงงานใหม่จะทำให้ประสิทธิภาพลดลง

10. คาดล่วงหน้าไว้ได้เลยว่าจะต้องมีการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต้น ๆ เพราะการต่อต้านเกิดจากการเกรงว่าผลงานของตนจะเลวลง การต่อต้านจะมีมากสำหรับหัวหน้างานที่รับผิดชอบโดยตรง ผู้ไม่มีความรับผิดชอบโดยตรงจะมีเพียงเล็กน้อย

วิธีการสร้างแรงจูงใจตามวิธีการของ Herzberg (1959) เป็นการสร้างแรงจูงใจ โดยไม่ต้องเสียเวลาหรือค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงสภาพงาน ไม่ต้องขึ้นเงินเดือนให้ และไม่ต้องเสียค่าพาหนะและค่าใช้จ่ายในการโยกย้ายสับเปลี่ยน

สรุปผลการศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของคนงาน Herzberg (1959) พบว่า เมื่อคนงานได้รับความพึงพอใจในการทำงาน รักงานแล้ว สามารถที่จะทำงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงก็ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจัยจูงใจและปัจจัย-

สุขอนามัยเพียงพอ ปัจจัยจึงใจเป็นปัจจัยที่เกิดจากตัวเอง เมื่อคนงานได้รับความสำเร็จในการทำงาน หรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็มีความสุขจากการทำงาน ส่วนปัจจัยสุขอนามัยนั้น เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้คุณงานเกิดความกังวล หรือความไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่น ได้รับเงินเดือนไม่พอใช้ ขาดความมั่นใจในการทำงาน หรือไม่พอใจในนโยบายของการบริหารของหน่วยงาน ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน อาจทำให้การทำงานประสบผลล้มเหลวได้ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรที่จะตอบสนองความต้องการของคนงานให้เพียงพอ

ทฤษฎีการจูงใจ-สุขอนามัยของ Herzberg (1959) มีลักษณะคล้ายกับทฤษฎีพฤติกรรมของมนุษย์ในด้านความต้องการของ Maslow (1954, pp. 69-73) ทฤษฎีของ Maslow เป็นทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ โดยตั้งสมมติฐานว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีสิ้นสุด เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองหรือพึงพอใจอย่างหนึ่งอย่างใดแล้ว ความต้องการสิ่งอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้นมาอีก ความต้องการของมนุษย์อาจจะซ้ำซ้อน ความต้องการอย่างหนึ่งอาจจะไม่ทั้งหมดไป ความต้องการอีกอย่างหนึ่งก็อาจเกิดขึ้นได้ ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาสูงสุด

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (*Maslow's general theory of human motivation*)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็คือ การสนองตอบที่ตรง ความต้องการของมนุษย์ (human needs) มนุษย์มีความต้องการหลายอย่าง ความต้องการนั้นไม่มีสิ้นสุด ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็就会有ความต้องการอื่นเข้ามาแทนที่ และมีการเรียกร้องให้ตอบสนองในทันที ความต้องการจะเรียงลำดับจากน้อยไปหามาก โดยแบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ชั้น ดังต่อไปนี้ (สกนธ์ ภู่งามดี, 2545, หน้า 20)

2. ความต้องการความปลอดภัย (security needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็จะเข้ามาแทนที่ มนุษย์มีความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองในด้านความปลอดภัย ปราศจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย หรือความปลอดภัยในการประกอบอาชีพ กล่าวคือ เมื่อมนุษย์มีรายได้มาตอบสนองความต้องการแล้ว มนุษย์ก็ย่อมมีความต้องการที่จะมีรายได้นั้นต่อไป ดังนั้น ความมั่นคงในการทำงานจึงนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อบุคคลในการปฏิบัติงาน การสนองตอบเกี่ยวกับความต้องการในขั้นนี้ องค์กรจึงมีหน้าที่ที่จะให้ความมั่นคงแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การจะให้บุคคลออกจากงานนั้นจะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ มีการตั้งกรรมการขึ้นสอบสวนให้ได้ข้อเท็จจริงที่แน่นอนและถูกต้องเสียก่อน

3. ความต้องการทางสังคม (social or belonging needs) เมื่อความต้องการสองประการแรกของบุคคลได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าก็จะเข้ามาแทนที่และครอบงำพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้ได้รับการตอบสนองความต้องการนั้น ก็คือ ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมหรือได้รับการยอมรับความเป็นมิตรหรือความรักจากเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นในสังคม ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยอมรับในความสำคัญของตนเอง องค์กรหรือหน่วยงานที่บุคคลปฏิบัติอยู่ ย่อมสนองตอบความต้องการในขั้นนี้ ด้วยการให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือของหน่วยงานนั้น หรือมีการยกย่องชมเชย และให้ลูกจ้างได้มีส่วนในการแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เขามีความรู้สึกว่าเขามีความสำคัญในองค์กรนั้นเหมือนกัน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (esteem or egoistic needs) เป็นความต้องการที่อยากจะเด่นในสังคม ความเป็นอิสระมีเสรีภาพเป็นของตนเอง มีคนเคารพนับถือ การมีตำแหน่งสูง ๆ ในองค์กร หรือการมีความสามารถเข้าใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ซึ่งเป็นการยกฐานะของตนให้เด่นในสังคม องค์กรมีการตอบสนองความต้องการขั้นนี้ของบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้วยการแบ่งชั้นของหน้าที่ในการทำงาน มีตำแหน่งตามลำดับความสำคัญ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (self actualization) ความต้องการในขั้นที่ 5 นี้ เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์เป็นความต้องการพิเศษ

ซึ่งคนธรรมดาเป็นส่วนมากมีความต้องการในขั้นนี้ได้ ก็จะได้รับยกย่องในสังคมเป็นพิเศษ เช่น ความต้องการที่อยากจะเป็นที่มีชื่อเสียงของโลก ความต้องการที่อยากจะเป็น นายกรัฐมนตรีหรือประธานาธิบดี อยากจะเป็นนักกีฬาที่มีชื่อเสียงของโลก หรือของประเทศ ซึ่งความต้องการในขั้นนี้แต่ละคนก็จะมีความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกันไป

ทฤษฎีและแนวคิดอื่นที่เกี่ยวข้อง

อารี เพชรสุด (2530, หน้า 58-59) ได้สรุปทฤษฎีความพึงพอใจไว้ 2 ทฤษฎี คือ

1. ความพึงพอใจนำไปสู่การทำงานหรือความพึงพอใจสัมพันธ์กับการทำงาน จากการศึกษาที่ด้านมนุษยสัมพันธ์ของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ พยายามสรุปให้เห็นว่า ความพึงพอใจจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานที่เขารับผิดชอบอยู่ เขาจะสามารถทำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีผลผลิตและทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจอาจเกิดขึ้นจากกำลังใจ ขวัญในการทำงาน คนที่มีกำลังใจดี บุคคลนั้นจะมีความสุขและเมื่อมีความสุขก็จะทำงานมีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจจึงอธิบายในรูปตัวแปรในการทำงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ กับกลุ่มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ กลุ่มทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานองค์กร ได้แก่ การนิเทศงาน สภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ค่าจ้างแรงงาน และนโยบายขององค์กรหรือนโยบายของบริษัท ส่วนกลุ่มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ ลักษณะงานที่จะก่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น และความภาคภูมิใจของผู้นำ

จากทฤษฎีนี้ก็อาจสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจจะสัมพันธ์กับการทำงาน ถ้าคนงานมีความพึงพอใจเขาจะทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและผลผลิตก็จะเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็นผลที่จะติดตามมา

2. ผลการทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจ นักมนุษยสัมพันธ์ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจมากเน้นหนักลงไปว่า ความพึงพอใจจะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่มีบุคคลที่ไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีแรกของมนุษยสัมพันธ์ จึงคิดทฤษฎีใหม่ขึ้นมาซึ่งกลับตรงข้ามกับทฤษฎีแรก คือ ผลการทำงานหรือผลงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจในกลุ่มนี้มีบุคคลสำคัญที่มีแนวคิดแบบหลังนี้ คือ Porter กับ Lawler บุคคลทั้งสอง

เน้นให้เห็นว่า ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีกมากมาย ตลอดจนผลงานที่ปรากฏจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

- จากแนวความคิดตามทฤษฎีที่สองเน้นให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในการทำงานนั้น เป็นผลมาจากความสามารถและลักษณะนิสัยเฉพาะตัวบุคคล ประกอบกับการฝึกอบรมตามกระบวนการที่ถูกต้อง นอกจากนี้ประสิทธิภาพในการทำงานยังเกี่ยวกับสิ่งตอบแทนและค่าจ้าง ดังนั้น การบริหารค่าจ้างแรงงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่ง การบริหารค่าแรงที่ดีจะทำให้คนงานรับรู้ว่ายุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม

ปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจในการทำงาน

ในการทำงานหรือประกอบการใด ๆ นอกจากจะอาศัยปัจจัยบุคคล เงิน วัสดุ อุปกรณ์และวิธีการจัดการแล้ว ปัจจัยบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งจะทำให้การดำเนินงานดำเนินไปได้ หากได้คนทำงานที่จัดการบริหารในองค์กรก็ดำเนินไปได้ดี ในหน่วยงานที่ได้คนดีมีความสามารถเข้าทำงานก็จะทำให้งานนั้นเจริญก้าวหน้า คุณสมบัติที่อยู่ในตัวบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะกำหนดผลสำเร็จในการทำงาน กระบวนการที่จะได้บุคคลมาปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้บุคคลนำเอาศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากนั้น ต้องใช้วิธีการสรรหา การกำหนดนโยบาย การวางโครงการที่ดี (เสนาะ ตีเขาว์, สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข และนิยะดา ชุณหวงษ์, 2526, หน้า 3) และองค์กรต้องสร้างความพึงพอใจในการทำงาน รักงาน เต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนด้านวัตถุและด้านจิตใจ เพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคล (Strauss & Sayles, 1960, pp. 119-121) การสร้างความพึงพอใจของบุคคลควรคำนึงถึงระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่อคุณภาพและสภาพของงานนั้น (Good, 1973, p. 3) เมื่อบุคคลใดในองค์กรได้ทำงานอย่างมีความสุข ความสบายที่ได้จากสภาพการทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้ขององค์กร (Applewhite, 1965, p. 8) ความพึงพอใจในการทำงานเชิงจิตวิทยา คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของพนักงานให้น้อยลง ถ้าผู้ทำงานมีความเครียดที่เกิดจากความต้องการของมนุษย์

จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนอง ความเครียดก็จะลดน้อยลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นได้ดีขึ้น (Morse, 1955, pp. 120-129)

ความตกต่ำทางเศรษฐกิจ ในปี ค.ศ. 1970 และ 1980 ได้นำมาสู่ประเด็นที่ว่ายุคของเศรษฐกิจที่จะดีขึ้นเห็นจะยุติแล้ว พนักงานทุกระดับในองค์กรต่างก็ไม่พอใจต่อสถานะของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารในปัจจุบันจะต้องเข้าเกี่ยวข้องกับความพอใจในงาน (job satisfaction) ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ

1. หลายคนมีความรับผิดชอบต่อการดำรงไว้ซึ่งระดับของความพอใจในงานในองค์กรของเขา ไม่ว่าพนักงานจะเห็นว่า งานของเขาน่าพอใจหรือน่าคับข้องใจ ทำทนายหรือน่าเบื่อหน่าย มีความหมายหรือไร้ค่า นี่คือ ภารกิจของผู้บริหาร
2. ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับผลกระทบของความพอใจในงานที่มีผลต่อการทำงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่าความไม่พอใจในงานจะนำไปสู่การลดการผลิตในองค์กร มีการขาดงานและการลาออกสูง

ความหมายของพฤติกรรมการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2528) ได้ประมวลงานวิจัยอื่น ๆ และงานวิจัยของตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรม และได้จัดหมวดหมู่พฤติกรรมที่น่าเหมาะสมของข้าราชการไว้ 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. พฤติกรรมเป็นพลเมืองดี หมายถึง พฤติกรรมซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ปฏิบัติตามกฎหมายของบ้านเมือง มีความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมสูง เห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน อดใรรอได้ สุขภาพจิตดี สติปัญญาสูง
2. พฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ หมายถึง พฤติกรรมปรับตัวให้สามารถทำงานแปลกใหม่ได้ ยอมรับนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาอาชีพตน ทำงานเพื่อส่วนรวมและหมู่คณะ

3. พฤติกรรมในหน้าที่ราชการ หมายถึง พฤติกรรมการใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ในการทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มที่อยู่เต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมและประเทศชาติ มีความมานะบากบั่น

การประเมินพฤติกรรมการทำงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้มีผู้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้หลายประการ ดังนี้

เสนาะ ตีเขาว์ (2530) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

ธงชัย สันติวงษ์ (2525) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัด ได้ว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

สามารถสรุปความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผลการปฏิบัติงานพนักงานในหน่วยงานว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด เพื่อประกอบการพิจารณาผลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

แรงจูงใจของมนุษย์ต่อการทำงาน

กมล ชูทรัพย์ และเสถียร เหลืองอร่าม (2516, หน้า 12-13) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานประกอบด้วย

1. ค่าจ้างแรงงาน คนจะพอใจก็เมื่อได้รับค่าตอบแทนพอสมควร คู่กับความเหนื่อยและความคิดเห็นที่ตนให้แก่นายจ้าง
2. ลักษณะงานที่ทำ บางคนเห็นว่า ลักษณะของงานที่ทำย่อมสำคัญกว่าเงิน เพราะงานบางอย่างสกปรก ใช้แรงงานมาก หรือสถานที่ทำงานไม่น่าอภิรมย์ แต่งานบางอย่างสบาย แม้รายได้จะถูกลงก็ตาม
3. เพื่อนร่วมงาน ถ้าคนเรามีเพื่อนร่วมงานที่พอใจแล้ว แม้สิ่งอื่นจะไม่ค่อยดี เช่น ค่าจ้างหรือสภาพการทำงาน เป็นต้น เขายังชอบเพราะมีเพื่อนดีทำให้ที่ทำงานน่าอยู่ยิ่งขึ้น

4. หัวหน้างานและฝ่ายจัดการ ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างย่อมมีอิทธิพลต่อคนงานไม่น้อยเพราะผู้มีอำนาจเป็นผู้กำหนดนโยบาย ถ้ามีความยุติธรรมและเป็นกันเองแล้วคนงานก็สบายใจ

5. ความมั่นคงในงาน ถ้าลักษณะงานที่ทำมั่นคงคนเราก็ตัดสินใจที่จะทำเพื่อสร้างตนเองให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เนื่องจากเชื่อว่าพอจะถือเป็นที่พึ่งได้ แต่ถ้าเป็นงานชั่วคราวแล้วคนงานก็จะไม่สบายใจ เพราะไม่มีความมั่นคง

6. โอกาสที่จะก้าวหน้า เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสำหรับคนหนุ่มสาวหรือคนฉลาดที่มีการศึกษาคดี ถ้าหากเขาเห็นว่าไม่มีโอกาสก้าวหน้าแล้วเขาก็อาจจะไม่พอใจทำงานนี้ก็ได้

7. ประชาธิปไตยในงาน คนงานย่อมไม่ชอบถูกกดขี่บังคับ ถ้าเป็นไปได้ชอบให้มีการปรึกษาหารือด้วยซ้ำ เพราะทำให้เขามีความรู้สึกร่วมร่วมในการทำงาน

8. สิ่งแวดล้อมทางวัตถุ อย่างเช่น สีและไฟ ความร้อน ความเย็น ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจในงานได้เหมือนกัน

9. ความมีระเบียบ หมายถึง องค์กรที่มีระเบียบ คงเส้นคงวา หัวหน้าหรือคนงานทุกคนทำงานไปตามระเบียบที่วางไว้

Chiselli (1955, p. 133) กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมีอยู่ 5 ประการ ดังนี้ คือ

1. ระดับอาชีพ (occupation level) หากอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น ๆ

2. สถานะทางสังคม (social status) สภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องอยู่ในสภาพที่ดีเหมาะสมแก่สภาพของผู้ปฏิบัติงาน การได้รับตำแหน่งที่ดีหรือได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น

3. อายุ ตามความเห็นของ Chiselli ผู้ที่มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าผู้ที่มีอายุน้อย โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุระหว่าง 45-54 ปี

4. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษ

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา (quality of supervision) ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและคนงาน และการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงานซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจของงาน

Gilmer (1966, p. 186) ได้สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจไว้ 10 อย่าง คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้จัดการ
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (opportunity for advancement) เช่น การได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของตน
3. บริษัทและฝ่ายจัดการ (company and management) ได้แก่ ความพึงพอใจในชื่อเสียงของที่ทำงานและพอใจในการจัดการของฝ่ายจัดการ
4. ค่าจ้าง (wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าคนงานหญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นว่า ค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าผู้ทำงานในสำนักงาน หรือหน่วยงานรัฐบาล
5. ลักษณะของงานที่ทำ (intrinsic aspects of the job) ขึ้นกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากทำงานตามที่ถนัดก็จะพอใจ
6. การนิเทศงาน (supervision)
7. ลักษณะทางสังคม (social aspects of the job) ถ้างานใดผู้ปฏิบัติสามารถทำร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เขาก็จะพอใจในงานนั้น
8. การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร (communication)
9. สภาพการทำงาน (working conditions) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องส้วม ชั่วโมงทำงาน เป็นต้น
10. สิ่งตอบแทน (benefits) เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ เมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

Evans (1971, p. 31) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของงานซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Myers (1970, p. 124) ที่เสนอแนวความคิดในเรื่องการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานควรมีลักษณะดังนี้ คือ งานควรมีความสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว จะต้องมีการวางแผน สามารถวัดความสำเร็จได้ มีการใช้ระบบการทำงาน และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ลักษณะของงานจะต้องท้าทายเป้าหมายของงานสามารถสนองตอบความต้องการในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความต้องการเป็นเจ้าของและความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จ

แต่ Barnard (1972, p. 142) มีความเห็นในเรื่องแรงจูงใจที่แตกต่างออกไปว่า สิ่งจูงใจที่จัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานควรเป็นสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับบำนาญพิเศษส่วนตัว หรือการจัดสภาพทางกายภาพเป็นที่พึงปรารถนา ในด้านสภาพที่ทำงานเครื่องมือเครื่องใช้ ที่เกี่ยวกับบุคลากร การได้รับผลประโยชน์ทางอุดมคติ ความตั้งใจในทางสังคม และการปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติของบุคลากรเป็นการช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

French (1964, p. 28) ได้ให้ความเห็นว่า การที่คนทำงานเป็นลูกจ้างในหน่วยงานหรือองค์กร จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับดุลยพินิจว่างานที่ทำนั้นได้สนองต้องการในด้านความมั่นคงในอาชีพ เงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นธรรมดาตามหลักงานมากเงินมาก การควบคุมบังคับดี มีสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงานดี มีโอกาสก้าวหน้าและเป็นอาชีพที่มีเกียรติในสังคม

Secord and Carl (1964, p. 391) ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจนั้นเกิดจากความต้องการของบุคลากรในองค์กร บางคนอาจพอใจเนื่องจากผลงานที่ได้ทำสำเร็จ บางคนพอใจเพราะลักษณะการปฏิบัติงาน บางคนอาจเป็นเพราะเพื่อน

แต่ Newcomer (1955, pp. 44-45) มีความเห็นว่า วิธีจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นต้องดูที่ความต้องการเป็นหลัก การจูงใจของ Newcomer เน้นหนักไปในเชิงจิตวิทยา ซึ่งเน้นความสำคัญ คือ ประการแรก ผู้บริหารต้องทราบและมีความเข้าใจ

ในความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ให้เกียรติผู้ร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม การดำเนินผู้ได้บังคับบัญชาควรทำเป็นส่วนตัว พร้อมทั้งหาทางช่วยเหลือเพื่อแก้ไขให้ดีขึ้น การมอบหมายงานจะต้องให้ชัดเจน สนใจความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีเทคนิคในการควบคุมงาน ประการที่สอง ต้องหาทางให้คนงานทุกคนได้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและบทบาทของแผนงานของผู้ปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ประการที่สาม จัดงานที่ทำหายหรืองานใหม่ ๆ ให้ทำอยู่เสมอ ประการสุดท้าย ต้องกำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอนและมีระยะเวลานานพอสมควร เพื่อเป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพ็ญศรี ชุนใช้ (2518, หน้า 48-49) ศึกษาเรื่อง *การศึกษาเปรียบเทียบขวัญของอาจารย์พยาบาลในมหาวิทยาลัย ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค* ปรากฏว่า ขวัญของอาจารย์พยาบาลในมหาวิทยาลัยส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ไม่แตกต่างกัน แต่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของอาจารย์พยาบาล คือ ระยะเวลาที่สถานศึกษาสร้างขึ้น ระยะเวลาปฏิบัติงานของอาจารย์ ความรู้สึกพึงพอใจ ความสัมพันธ์กับหน่วยงาน ความรู้สึกมั่นคง ความรู้สึกเป็นหนึ่ง ความรู้สึกประสบความสำเร็จและความรู้สึกรับผิดชอบ

วีระชาติ แก้วไสย (2518, หน้า 65) ศึกษาเรื่อง *องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่* ผลการวิจัยส่วนใหญ่สอดคล้องกับของ Herzberg โดยเฉพาะองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจมากที่สุดคือความสำเร็จในการทำงาน แต่แตกต่างกันในเรื่องลำดับที่ขององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ

ประธาน จันทระเจริญ (2519, หน้า 77) ศึกษาเรื่อง *ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู* ปรากฏว่า สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยครู อยู่ในระดับปานกลาง อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริการและสอนมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนเพียงอย่างเดียว อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ใน

วิทยาลัยครูภูมิภาคมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลาง

- เวศ ศรีละมุล (2522, หน้า 36) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูภาคใต้ พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคใต้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในด้านความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน ฐานะของอาชีพ และความเป็นอยู่ส่วนตัวอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและด้านนโยบายและการบริหารงานของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำ

ปัจจัยในการทำงานด้านการจัดระบบองค์กรของ ทรงศักดิ์ ศรีกาพลินธุ์ (2523, หน้า 1-2) ในหนังสือ การบริหารงานบุคคลในด้านกระบวนการทางสังคม: *Personnel Administration as a Social Process* ซึ่งสรุปมาจากผลงานวิจัยของ Hage พบว่า ระบบผู้บริหารที่รวมอำนาจไว้ ที่ศูนย์กลางมากความพึงพอใจจะต่ำ ผู้ที่มีคุณวุฒิและมีความสามารถมาก มีความพึงพอใจสูง การมีขั้นตอนและระเบียบวิธีมากความพึงพอใจจะต่ำ การมีการแบ่งชั้นลำดับมากความพึงพอใจจะต่ำ ส่วนด้านเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปพบว่า สาเหตุทำให้เกิดความพึงพอใจนั้นจะเกี่ยวกับกิจการภายในของกิจการนั้น ๆ เอง

พิรพรต หุ่นเจริญ (2525, หน้า 130-133) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า ข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่มีตัวแปรด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส และประสบการณ์ในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่มีตัวแปรด้านสายงาน วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่ปฏิบัติและระดับตำแหน่ง มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สุภรณ์ ศรีพหล (2539, หน้า 37) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ผลการวิจัยมีสาระสำคัญสอดคล้องกับการวิจัยของ Herzberg คือ อาจารย์มีความพึงพอใจต่อองค์ประกอบของปัจจัยจูงใจมากกว่าองค์ประกอบของปัจจัยสุขอนามัย ผลที่แตกต่างจากของ Herzberg คือ อันดับความสำคัญขององค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจ

องค์ประกอบของปัจจัยจูงใจอันดับหนึ่ง ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน รองลงไปคือ ตั๋วงานและความสัมฤทธิ์ผล ผลการวิจัยที่ขัดแย้งกันมากที่สุดคือ ปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

มะลิ เพื่อกวีจิตร (2545) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร บริษัท คิมเบอร์ลีย์คลีค ประเทศไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายได้ อยู่ในระดับพอใจ จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ฉันทนา เกตุแก้ว (2546) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ศึกษาเฉพาะสำนักงานกลางสาขา พบว่า พนักงานประจำสำนักงานกลางมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานประจำสำนักงานกลางมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือน และสวัสดิการ และด้านการประเมินผลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

กรปรียา วิจิตรภาพ (2549) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท กรุงเทพคลังเอกสาร จำกัด และบริษัทในเครือ จำนวน 120 คน ผลการวิจัย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการสังกัดฝ่ายปฏิบัติการคลังเอกสาร ประสบการณ์ทำงานอยู่ระหว่าง 3 ถึง 5 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านลักษณะงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านการประเมินผลงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ธนกร จันทร์แสน โรจน์ (2549) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แม่กลองฟู้ดส์ จำกัด จำนวน 175 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับเฉย ๆ เมื่อพิจารณา

แต่ละปัจจัย พบว่า ปัจจัยด้านการจูงใจและปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง จากผลการทดลองสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และปัจจัยค่าตอบแทน ปัจจัยลักษณะงาน ปัจจัยระยะเวลาการทำงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ สามารถร่วมทำนายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้โดยสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ส่วนปัจจัยความก้าวหน้าในงานสามารถร่วมทำนายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยสัมพันธ์กันในทิศทางตรงกันข้าม

พรรณรัตน์ สันชนะจิตร (2549) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติของข้าราชการและลูกจ้างกรมวิชาการเกษตร* จำนวน 308 คน พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างกรมวิชาการเกษตรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างกรมวิชาการเกษตรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความก้าวหน้าของอาชีพ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน

ฉันทฐา กริหิรัญ (2550) ศึกษาเรื่อง *การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ* จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ รวมทั้งสิ้น 288 คน ผลการวิจัย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 25 ปี ถึง 35 ปี มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านความมั่นคงในงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานด้านนโยบาย/แผน และการบริหารงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวคู่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะงาน มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

Jackson (1974) ศึกษาเรื่อง A study of university administrations perception related to the factors of Herzberg's motivation hygiene theory การศึกษาความสัมพันธ์ของแนวความคิดผู้บริหารมหาวิทยาลัย ต่อทฤษฎีองค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยของ Herzberg โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 422 คน และรองประธานกรรมการบริหาร จำนวน 337 คน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารระดับกลาง และรองประธานกรรมการเลือกปัจจัยจูงใจมากกว่าปัจจัยสุขอนามัย