

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจของลูกจ้างชั่วคราวสายวิชาการ และสายสนับสนุนต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คณะผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยและจัดลำดับนำเสนอ ดังนี้

1. ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน
2. ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน
3. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
4. แนวความคิดความพึงพอใจในการทำงาน
5. หน้าที่งานด้านการบริหารงานบุคคล
6. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ชำนาญด้านการบริหารงานบุคคล
7. ประวัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
8. กรอบแนวคิดการวิจัย
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

2.1.1 ความหมายของความพึงพอใจ

สจ๊วต ออสแคมป์ (อ้างใน พิระศักดิ์ ขงกิตติกุล, 2537 : 14) พบว่าความพึงพอใจมีความหมายอยู่ 3 นัย คือ

1. ความพึงพอใจ หมายถึง สถานการณ์ที่ผลการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามที่บุคคลคาดหวังไว้
2. ความพึงพอใจ หมายถึง ระดับความสำเร็จที่เป็นไปตามความต้องการ
3. ความพึงพอใจ หมายถึง การทำงานได้เป็นไปตามหรือตอบสนองต่อคุณค่าของบุคคล

พิตเจอร์รัลด์และคูแรนท์ (อ้างใน พิระศักดิ์ ขงกิตติกุล, 2537 : 16) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อบริการสาธารณะ (Public Service Satisfaction) ว่าเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการให้บริการของหน่วยการปกครองท้องถิ่น โดยมีพื้นฐานมาจากการรับรู้ (Perceptions) ถึงการส่งมอบบริการที่แท้จริงและการประเมินผลนี้ก็จะแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับเกณฑ์ (Criteria)

ที่แต่ละบุคคลตั้งไว้ รวมทั้งการตัดสิน (Judgement) ของบุคคลนั้นด้วย การประเมินผลสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน คือ

1. ด้านอัตวิสัย (Subjective) ซึ่งเกิดจากการได้รับรู้ถึงการส่งมอบบริการ
2. ด้านวัตถุวิสัย (Objective) ซึ่งเกิดจากการได้รับปริมาณและคุณภาพของบริการ

วรูม (Vroom) อ้างในกำพล เกียรติปฐมชัย, 2538 : 6) กล่าวว่าทัศนคติและความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งสามารถใช้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้จะหมายถึง ผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น ทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้นและทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจนั่นเอง

เดลตัน (Dalton อ้างใน คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ , 2536 : 1 - 4) ได้ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ สรุปได้ว่าความพึงพอใจเป็นความรู้สึกสองแบบของมนุษย์คือ ความรู้สึกในทางบวกเป็นความรู้สึกที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดความสุข ความสุขนี้เป็นความรู้สึกที่แตกต่างจากความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นความรู้สึกที่มีระบบย้อนกลับสามารถทำให้เกิดความสุขหรือความรู้สึกทางบวกเพิ่มขึ้นได้อีก ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความสุขนี้เป็นความรู้สึกที่สลับซับซ้อนและมีความสุขนี้จะมีผลต่อบุคคลมากกว่าความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ ความรู้สึกทางลบความรู้สึกทางบวกและความสุข มีความสัมพันธ์กันอย่างสลับซับซ้อนและระบบความสัมพันธ์ของความรู้สึกทั้งสามนี้ เรียกว่าระบบความพึงพอใจโดยความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อระบบความพึงพอใจมีความรู้สึกทางบวกกว่าทางลบ

สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจของมนุษย์มักจะได้แก่ทรัพยากร (Resources) หรือสิ่งเร้า (Stimuli) การวิเคราะห์ระบบความพึงพอใจ คือ การศึกษาว่าทรัพยากรหรือสิ่งเร้าแบบใดเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดความพอใจและความสุขแก่มนุษย์ ความพอใจจะเกิดได้มากที่สุดเมื่อมีทรัพยากรทุกอย่างที่เป็นที่ต้องการครบถ้วน

شريณี เดชจินดา (อ้างใน กำพล เกียรติปฐมชัย, 2538 : 6) กล่าวว่า ความพึงพอใจหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกพอใจจะเกี่ยวข้อง เมื่อความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองหรือบรรลุจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่ง ความรู้สึกดังกล่าวจะลดลงหรือไม่เกิดขึ้น หากความต้องการหรือจุดมุ่งหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง

วิมลสิทธิ หรยางกูร (อ้างใน คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538 : 1 - 3) กล่าวว่าความพึงพอใจเป็นการให้ความรู้สึกของคนเราที่สัมพันธ์กับโลกทัศน์ เกี่ยวกับความหมายของสภาพแวดล้อม ค่าความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมจะแตกต่างกัน เช่น ความรู้สึกดี-เลว พอใจ-ไม่พอใจ สนใจ-ไม่สนใจ เป็นต้น

ดังนั้นความพึงพอใจจึงเป็นองค์ประกอบทางด้านทัศนคติ ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้ว ความพึงพอใจเป็นปฏิกิริยาทางด้านความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า หรือสิ่งที่มากระตุ้นเป็นระดับความพอใจที่เป็นจริงอยู่ในขณะนั้น ซึ่งจะบอกให้ทราบถึงทิศทางว่าเป็นทัศนคติไปในทางบวกหรือทิศทางลบหรือไม่มีปฏิกิริยาคือเฉย ๆ ต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งที่มากระตุ้นนั้น

2.2.2 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) เป็นเรื่องที่มีการคิดกันมากในงานวิจัย มีผู้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้แตกต่างกันเป็นหลายอย่างดังนี้

Yolder et al.(1958:6) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความพึงพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานองค์กร บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขา

Morse(1958:27) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้ลดน้อยลง เพราะความตึงเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์เมื่อมนุษย์มีความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนองความตึงเครียดก็น้อยลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจได้

Straus and Sayles(1960:119-121) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เขารู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้

French (1964:28-29) ได้กล่าวไว้ว่า คนจะเกิดความพึงพอใจได้ ถ้าสภาพของงานดี ซึ่งหมายถึง การมีตำแหน่งงานที่ดี มีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดสถานภาพทางการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง ของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

Vloom (1964:99) ได้กล่าวไว้ว่าทัศนคติที่มีต่องาน และความพึงพอใจในงาน ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หากผู้ปฏิบัติงานมีท่าทีหรือทัศนคติที่มีต่องานในทางบวก มีผลเท่ากับที่ความพึงพอใจในงาน ส่วนท่าทีหรือทัศนคติที่มีต่องานในทางลบ มีผลเท่ากับไม่พึงพอใจในงาน

Applewhite (1965:8) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความสุขความสบายที่ได้รับจากสภาพการทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจกับรายได้จากองค์กร และมีความหมายคล้ายกับคำว่า ขวัญในการทำงาน โดยขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของกลุ่มส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ที่มีความรู้สึกมาจากสภาพการณ์ของการปฏิบัติงาน

Gilmer and others (1966:254) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ผลของทัศนคติต่าง ๆ ของบุคคล ที่มีต่อองค์ประกอบของงานและมีส่วนสัมพันธ์กับลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งความพอใจนั้น ได้แก่ ความรู้สึกที่มีต่อความสำเร็จในผลงาน รู้ว่าได้รับการยกย่อง และรู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

Bloom and Naylor (1968: 364) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็น ทัศนคติ ต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่นค่าจ้าง (เงินเดือน) การปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ความเหมาะสมของปริมาณงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงานและอื่น ๆ อีก

Ivancevich and Onnelly (1968: 172) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไว้ว่า เป็นความคิดเห็นของพนักงานที่นิยมชมชอบ งานที่เขา กำลังทำอยู่

Good (1973: 320) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน คือ คุณลักษณะสภาวะหรือระดับความรู้สึกที่เกิดจากความสนใจ หรือทัศนคติที่บุคคลที่มีต่องานของตนเอง

Locke (1985 : 103) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอารมณ์ด้านบวกที่เกิดจากการตอบสนอง ของผลการทำงานการประเมินว่างานนั้นสำเร็จหรือมีคุณค่า ส่วนความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะเป็นผลการประเมินว่าถูกปฏิเสธความรู้สึกอัดอัด หรือความรู้สึกเป็นลบ

Davis (1985 : 83) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

โยธิน ศันสนยุทธ (2525:55) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ความเห็นชอบ (Favorable) หรือ ไม่เห็นชอบ (Unfavorable) ของพนักงานที่มีต่องานของเขา

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ (2525:45) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นผลสืบเนื่องมาจากทัศนคติด้านต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่องานที่เขาต้องทำ ซึ่งรวมทั้งองค์ประกอบอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กับงานที่ทำ เช่นสวัสดิการ มีความมั่นคง มีโอกาสก้าวหน้า ค่าจ้างสูง เพื่อนร่วมงานดี ผู้บังคับบัญชาดี งานที่ทำท้าทายความสามารถ เป็นต้น



กิตติมา ปรีดีคิลก (2529:321) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบ และสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการสนองความต้องการของเขา

อารี เพชรผุด (2530:49) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่คนงานมีต่องานและต่อนายจ้าง เป็นอารมณ์พึงพอใจ สบายใจที่ผลงานนั้นได้ทำให้ความต้องการได้รับการตอบสนอง

สุพล จำสิทธิ (2531:38) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจต่อองค์ประกอบ และสิ่งจูงใจอื่น ๆ เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองความต้องการก็จะเริ่มสละอุทิศแรงกาย แรงใจ และสติปัญญาให้แก่งานของตน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2533:14) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกที่ดีที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของคนต่องานของพวกเขา เมื่อเราพูดว่าคนมีความพึงพอใจงานสูง โดยทั่วไปเราจะหมายความว่าคนชอบและให้คุณค่ากับงานของพวกเขาสูง และมีความรู้สึกที่ดีต่องานของพวกเขา

จิราภรณ์ โนราช (2537:12) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีที่พอใจ ความรู้สึกแห่งการยอมรับ ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคล ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ถ้าบุคคลใดมีความรู้สึกที่ดีต่องาน ก็หมายถึงว่ามีความพึงพอใจในการทำงานส่วนในทางตรงกันข้าม หากมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน หมายถึง มีความพึงพอใจในการทำงานน้อย หรือไม่เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น

วินัย โกยกุล (2537:12) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นการแสดงออก หรือความรู้สึกที่ดีที่มีต่องานที่เขากระทำอยู่ ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดจากการที่บุคคลได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจจนเกิดทัศนคติชอบต่องานที่เขาปฏิบัติ และความพึงพอใจในงานนี้เป็นเรื่องของแต่ละบุคคลอาจจะมี ความพึงพอใจในงานจากปัจจัยที่ต่างกัน เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้า การยอมรับนับถือความสัมพันธ์ทางสังคมและปัจจัยอื่น ๆ ถ้าหากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ตอบสนองความต้องการย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติทางลบ และยังผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้น

ปาริชาติ ดันติวัฒน์ (2538:17) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความรู้สึกของบุคคลต่องานอันเป็นผลมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อสนองความต้องการของแต่ละบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจได้อย่างเหมาะสม



จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานที่กล่าวมาแล้วนั้น พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง การมีความสุขในการทำงาน การเกิดทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติและการมีความรู้สึกพอใจหรือชอบองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กรที่เสนอให้พนักงานทำให้พนักงานสมัครใจที่จะปฏิบัติงานอย่างตั้งใจและเต็มความสามารถ เพื่อให้ได้รับการตอบสนองความต้องการของตนเอง โดยจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้อย่างรวดเร็ว

2.2 ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2511:122) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญในการศึกษาความพึงพอใจในงานมีดังนี้

1. การรับรู้ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ ให้เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
2. ความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน
3. ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วิชัย แหวนเพชร (2534:53-54) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจในงานวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม เพราะการที่การทำงานในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมไม่ประสบผล เช่น ยอดการผลิตตกต่ำทั้ง ๆ ที่คนทำงานเท่าเดิม คนงานขาดงาน เปลี่ยนงานบ่อยหรือมาทำงานแต่ทำไม่ดีไม่เต็มความสามารถ สิ่งเหล่านี้มีสาเหตุมาจากความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจงานทั้งสิ้น ดังนั้นความพึงพอใจในงานจึงมีความสำคัญต่อธุรกิจอุตสาหกรรมในเรื่องต่อไปนี้

1. ก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น
2. ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ
3. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
4. เป็นยุทธวิธีการเพิ่มผลผลิตในหน่วยงานวิธีหนึ่ง
5. ทำให้เกิดการปรับปรุง แก้ไข การบริหาร เมื่อพบว่าพนักงานไม่พึงพอใจในการทำงาน

อรุณ รักธรรม (2522:205) ได้ให้ ความสำคัญในเรื่องการสร้างขวัญและความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่าการสร้างขวัญและความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุก

ระดับ พึงสร้าง และปลูกฝังให้มีในหน่วยงานของตนเพราะว่าขวัญและความพึงพอใจในการทำงาน เป็นกุญแจหรือหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและด้วยความสมัครใจของคนทำงานเอง

ทฤษฎีของ Korman (Korman,1977 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ,2544:122) ได้จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจงานเป็น 2 กลุ่มคือ

1) ทฤษฎีการสนองความต้องการส่วนบุคคล (Need Fulfillment Theory) กลุ่มนี้ ถือว่าความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากความต้องการส่วนบุคคล ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับ จากงาน กับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล

2) ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม (Reference-Group Theory) ความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะของงานตาม ความปรารถนาของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มให้เป็นแนวทางในการประเมินผลงานของตน

ทฤษฎีของ Cooper (Cooper,1958:31) ตามทฤษฎีนี้ถือว่า ความต้องการในการทำงานเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งจูงใจนั้นจะเกิดจากภายใน หรือ ภายนอกตัวบุคคลก็ได้ ดังนั้นในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติย่อมต้องการสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของตน ความต้องการตามทฤษฎีแบ่งออกเป็น 7 อย่างคือ

- 1) ทำงานที่เขาสนใจ
- 2) มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
- 3) มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
- 4) มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 5) สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงาน และสถานที่ที่เหมาะสม
- 6) ความสะดวกในการไปกลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่นๆ
- 7) การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม การปกครองและโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

ทฤษฎีของ Barnard (Barnard,1966:142) กล่าวว่า สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสิ่งจูงใจที่หน่วยงานอาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้แก่

- 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุได้แก่ เงิน สิ่งของ
- 2) สิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่นๆ เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งมีอำนาจมากกว่าเดิม

- 3) สภาพแวดล้อมอันเป็นที่พึงปรารถนา ได้แก่ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน วัสดุสิ่งของต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่พอใจทุกคน
- 4) ความตั้งใจในทางสังคม ได้แก่ การคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรทุกหน่วยงาน
- 5) การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการ ที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติของบุคลากร
- 6) การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง ช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่
- 7) สภาพการอยู่ร่วมกันของบุคลากร ถ้าหน่วยงานงานใดบุคลากรสนิทสนมกลมเกลียวกันหน่วยงานนั้นจะให้ผลในด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนจะให้ความร่วมมืออย่างดีในการทำงาน

ทฤษฎีของ Zaleznik (Zaleznik,1958:40) ได้จำแนกทฤษฎีการให้รางวัลเพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

- 1) รางวัลภายนอก (External Reward) ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สภาพภาพของงานที่น่าสนใจ การจัดองค์การและการจัดการสภาพของการปฏิบัติงานและนโยบายต่างๆ ของหน่วยงาน
- 2) รางวัลภายใน (Internam Reward) เป็นรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากกลุ่มผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่น ได้แก่ ความเป็นมิตร ความรัก ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

ทฤษฎีของ Walker and Grest (Walker and Grest,1966:99) ได้วิจัยเกี่ยวกับหน้าที่ในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานของคน ได้สรุปผลการวิจัยดังนี้

- 1) ผู้ทำงาน มีความรู้สึก ว่า ความพึงพอใจ เป็นเครื่องวัดผลงานเกี่ยวกับผู้ทำงานร่วมกัน โอกาสความก้าวหน้า ชื่อเสียง เงิน และสวัสดิการ และถ้าจะให้เกิดความพึงพอใจต่องานก็จะต้องให้เกิดความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อโอกาสก้าวหน้า ชื่อเสียง เงิน และสวัสดิการ
- 2) ชั่วโมงการทำงาน และสภาพการทำงานที่ดีมีความเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจ แต่ไม่มีผลทำให้ผลงานดีเด่นได้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow Hierarchy of Need)

ความต้องการของมนุษย์นั้น Maslow ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้เป็น 5 ขั้น ตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปจนถึงขั้นสูงสุดดังนี้ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ,2529:24)

1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นต้นเพื่อให้ตนเองมีความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนที่ต่อเมื่อ ความต้องการของคนยังไม่ได้รับการตอบสนอง ซึ่งเป็นเสมือนพื้นฐานที่มาก่อนความต้องการสิ่งอื่นทั้งหมด Maslow ซึ่งให้เห็นว่าบุคคลใดก็ตามที่ยังอยู่ในสภาวะการขาดแคลนอาหาร ความปลอดภัย การเข้าสังคมและมีชื่อเสียงแล้ว บุคคลนั้นจะมีความต้องการในเรื่องอาหารมากกว่าสิ่งใดๆ

2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความปลอดภัยมี 2 แบบ คือ ความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยจาก อันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม เป็นต้น และความมั่นคงทางด้าน เศรษฐกิจ เมื่อพิจารณาจากทัศนคติของฝ่ายบริหารแล้วความต้องการด้านความปลอดภัยจะหมายถึง การให้ความแน่นอน หรือการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงานและการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางด้านการเงินแก่ผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการตอบสนองความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจให้กับผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

3) ความต้องการทางด้านสังคมหรือความรักหรือการยอมรับ เป็นพวกพ้อง (Social or Love or Belonging Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการทางด้านความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็เริ่มเป็นสิ่งสนใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ตามปกติคนมีนิสัยอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้น ความต้องการทางด้านนี้จึงเป็นสิ่งสนใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ตามปกติคนมีนิสัยอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้นความต้องการทางด้านนี้จึงเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่รวมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น

4) ความต้องการมีชื่อเสียงมีฐานะเด่นทางสังคม (Esteem Needs) ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคมถึงความเชื่อมั่นหรือมั่นใจในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเองของคนทั้งหลาย นั่นคือ เป็นที่ยกย่องของคนอื่นเมื่อทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จความพึงพอใจในการที่มีฐานะเด่นทางสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในตนเองและความรู้สึกว่าคุณค่า

5) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-Actualization Needs) ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการระดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากจะได้รับความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง คือมีความต้องการที่จะมีความรู้สึกว่าคุณมีความก้าวหน้าในการที่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและทักษะที่ตนเองชอบ องค์ประกอบอื่นๆ เช่น ความรู้สึกว่าคุณทำงานที่มีความสำคัญ งานนั้นท้าทายความสามารถ ความก้าวหน้า และความสำเร็จของงาน ซึ่งความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อย

ขึ้นอยู่กับความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง คือมีความต้องการที่จะมีความรู้สึกรู้ว่าเขามีความก้าวหน้าในการที่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและทักษะที่ตนเองชอบ องค์ประกอบอื่นๆ เช่น ความรู้สึกว่างานที่ทำมีความสำคัญงานนั้นท้าทายความสามารถ ความก้าวหน้า ความสำเร็จของงาน ซึ่งความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับในขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมามีถือว่าเป็นความต้องการขั้นสุดยอดของมนุษย์ที่มียคนจะบรรลุถึงความต้องการขั้นนี้ได้

Maslow มีความเห็นว่า บุคคลพยายามที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐานให้มาก่อนที่จะเกิดพฤติกรรมมุ่งไปตอบสนองความต้องการขั้นเหนือขึ้นไปจนถึงขั้นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด ความต้องการขั้นต้นๆ ต้องได้รับการตอบสนองก่อนที่จะมีความต้องการขั้นสูงจะเข้ามาบีบคั้นต่อความรู้สึกของบุคคลนั้น

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer พัฒนามาจาก ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ขั้น ของ Maslow มาเป็นความต้องการ 3 ระดับ ซึ่งความต้องการแต่ละประเภทเรียงจากต่ำไปสูงได้ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2357:309-391)

1) ความต้องการอยู่รอด (Existence Need : E) จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกายและปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น สำหรับในองค์การคือความต้องการค่าจ้าง โบนัส และผลตอบแทน ตลอดจนสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี

2) ความต้องการด้านสัมพันธ์ทางสังคม (Related Need:R) ความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ สำหรับในองค์การคือความต้องการที่จะเป็นผู้นำ หรือมีมีฐานะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตาม และความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับบุคคลอื่น

3) ความต้องการความก้าวหน้าและเติบโต (Growth Need:G) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะสภาพ และการเจริญเติบโตก้าวหน้าของพนักงาน การพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถสำหรับในองค์การคือความต้องการที่จะได้รับผดชอบเพิ่ม หรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ๆ ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ๆ และได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสงานใหม่ๆ อีกหลายๆ ด้านมากขึ้น

ทฤษฎีองค์ประกอบ สองปัจจัย ของ Fredrick Herzberg

ปี ค.ศ. 1859 Herzberg และคณะจาก University of Utah ได้รวมความคิดของ Taylor และของ Maslow นำเสนอความคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด Herzberg ซึ่งอาจ



เรียกได้ว่าเป็นทฤษฎีสององค์ประกอบของ Herzberg โดยสมมติฐานของทฤษฎีนี้ (สมศักดิ์ ขาว
ลาภ, 2544:60-61)

สิ่งจูงใจมี 2 แบบคือ แบบที่หนึ่งเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ
ในการทำงาน และแบบที่สองคือ การป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเรียกแบบที่
หนึ่งว่า Motivation Factor และเรียกแบบที่สองว่า Hygiene Factor

1) Motivation Factor องค์ประกอบที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานของ
พนักงานได้แก่ ลักษณะของงาน, ความก้าวหน้า, การยอมรับ, การรับผิดชอบ, สัมฤทธิ์ผลของงาน

2) Hygiene Factor องค์ประกอบที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจใน
การทำงานได้แก่ สภาพการทำงาน, นโยบายบริษัท, ความมั่นคง, ผลตอบแทน, ความสัมพันธ์ระหว่าง
บุคคล, การนิเทศงาน, สถานภาพตำแหน่ง

พิจารณาจากความคิดของ Herzberg จะเห็นได้ว่าถ้าองค์การใดสามารถสร้าง
Hygiene Factor ได้ดี ก็จะสามารถหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจของคนในการปฏิบัติงานได้ดีด้วย การ
ค้นพบของ Herzberg นี้ให้เห็นว่าความไม่พอใจไม่ได้เป็นสิ่งที่อยู่ตรงกันข้ามกับความพอใจหรือ
แรงจูงใจ บุคคลไม่พอใจไม่ได้หมายความว่าเขาจะมีความพอใจหรือแรงจูงใจ แต่เขาจะมี
ความรู้สึกที่เป็นกลาง ดังนั้นสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีหรือนโยบายของบริษัท ที่มีเหตุผล
ไม่ได้ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่สูงเลย แต่ Hygiene Factor เหล่านี้มาก่อนแรงจูงใจพนักงานที่มีความไม่
พอใจ เนื่องจากว่าพวกเขาได้รับผลตอบแทนอย่างเพียงพอ สามารถจูงใจได้ง่ายกว่าพนักงานที่มีความ
พอใจ ความสำเร็จ ความก้าวหน้า และการยกย่อง สามารถจูงใจพวกเขาได้

**ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ McClelland (McClelland Achievement
Motivation Theory)**

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544:118) กล่าวว่า ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จ
McClelland จะเน้นถึงความต้องการ 3 ประการ คือ

1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการมีผลงาน
และบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

2) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการมี
ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการมีอิทธิพล และ
ครอบงำเหนือผู้อื่น

McClelland ได้บอกวิธีการกระตุ้น หรือเร่งเร้าให้การทำงานดีขึ้น โดยให้พนักงานมี (1)
ความปรารถนาความสำเร็จของงาน (2) ใฝ่หาอำนาจหน้าที่ (3) ยินดีเข้าร่วมงานด้วยความรักและ

ผูกพัน ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จของงานเพื่อทำความดี หรือเพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงาน เป็นความมุ่งมั่นของแต่ละคน ส่วนความต้องการที่จะมีอำนาจหน้าที่เพื่อที่จะได้บทบาท สถานภาพ มีอิทธิพลและควบคุมผู้อื่นได้ อีกส่วนหนึ่งทำงานเพื่อสร้างความรักและผูกพัน ให้ได้ มิตรภาพและสัมพันธภาพทางสังคมกับผู้อื่น ตัวอย่าง เช่น พวกทู่เทให้กับงาน จะมีความปรารถนา แรงกล้าในผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าต้องการอำนาจหน้าที่ สถานภาพหรือให้ใครมารักและผูกพัน บางคนจะมุ่งสร้างมิตรภาพเพื่อนพ้องถูกใจในงานโดยไม่คำนึงถึงการได้ตำแหน่งหน้าที่ (บรรยงค์ โตจินดา 2542:258-259)

การทำงานของบุคคลหนึ่งจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จากความต้องการข้อใดข้อหนึ่ง หรือหลายข้อดังกล่าวข้างต้น อาจทดสอบได้ด้วย McClelland's Thematic Apperception Test ว่าจะโน้มน้าวใจไปทางใด ผลของการศึกษาเรื่องการจูงใจของ McClelland พบว่าพวกมุ่งความสำเร็จไว้มาก จะมีลักษณะเด่นพิเศษเฉพาะตัว เช่น มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะทำงานให้ดีเพื่อเนื้อแท้ของความพอใจมากกว่าความต้องการรางวัลจากผลงานนั้น พวกเขาเป็นกลุ่มคนที่รักความจริง คนประเภทนี้ ต้องการทราบผลการทำงานทันทีเพื่อจะได้รับความพอใจมาก ๆ เมื่อทราบว่าทำงานสำเร็จด้วยดี ข้อมูลป้อนกลับที่แจ้งว่างานสำเร็จจะช่วยกระตุ้นให้ปรับปรุงงานและยกระดับเป้าหมายของงานให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ สมควรที่ผู้บริหารจะมองหาพวกเขาแล้วจะได้ผลงานที่ดีเพราะเราส่งเสริมคนดี แนวดีให้ทำงานเต็มความสามารถ และได้รับความสำเร็จ

ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor

Mcgregor (Mcgregor,1960 : 33-58) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ในทฤษฎีนี้เรียกว่า ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X

Mcgregor ได้อธิบายลักษณะมนุษย์และการทำงานไว้ดังนี้

- 1) คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงาน
- 2) คนส่วนมากไม่มีความทะเยอทะยาน มีความรับผิดชอบน้อย และชอบที่จะให้มีการสั่งการ
- 3) คนส่วนมากมีความสามารถทางด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหางานน้อย
- 4) การจูงใจจะเป็นการจูงใจด้วยความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัยเท่านั้น
- 5) คนส่วนมากจะถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด และ ถูกบังคับเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

6) ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สาระสำคัญของ ทฤษฎี X ซึ่งให้เห็นว่า โดยธรรมชาติมนุษย์ไม่ชอบปฏิบัติงานพยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่เดียวกันมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ดังนั้นในการจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงานต่างใช้การบังคับให้เกิดความเกรงกลัว และให้ผลตอบแทนทางกายภาพ ทฤษฎีนี้แม้มิได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าจะใช้วิธีลงโทษหรือข่มขู่ด้วยวิธีใดก็ตาม แต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยทางอ้อม ด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรงเท่านั้น

ทฤษฎี Y

หลังจาก McGregor ได้อธิบายทฤษฎี X แล้ว ต่อมาได้พบว่าคนที่อาศัยอยู่ในสังคมประชาธิปไตยซึ่งมีระดับการศึกษาและมาตรฐานการครองชีพสูง และมีโอกาสที่จะหางานทำได้มากขึ้นนั้น การใช้ข้อสมมติฐานตามทฤษฎี X เป็นสิ่งที่ไม่น่าจะถูกต่อนัก และแนวทางต่าง ๆ ของฝ่ายบริหารได้พัฒนาจากข้อสมมติตามทฤษฎี ก็ประสบความสำเร็จล้มเหลวในการที่จะนำมาใช้จูงใจบุคคลในการทำงาน McGregor จึงได้เสนอข้อสมมติฐานที่เรียกว่า ทฤษฎี Y ดังนี้

1) คนมักจะทุ่มเทแรงกายแรงใจ ให้กับงานตามปกติ คือหากในการทำงานก็เหมือนกับการพักผ่อน เมื่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ใดจัดไว้อย่างเหมาะสมก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและลักษณะของการควบคุม

2) การควบคุมและการบังคับจากภายนอก ไม่ใช่วิธีการที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมตนเองและการเป็นตัวของตัวเองเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน ให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงานเพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน

3) ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา จะมีอยู่ในบุคคลเกือบทุกคน คุณสมบัติที่ดี เช่นมีมโนภาพ มีความเฉลียวฉลาดว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหา ต่าง ๆ ขององค์กรมีการกระจายอยู่ทั่วไปในคนทั้งหลาย

4) การที่บุคคลผูกพันตนเองกับงานขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงาน จะเป็นการจูงใจด้วยความต้องการทางสังคม ความต้องการชื่อเสียง และความสำเร็จในชีวิต

5) คนเราสามารถที่จะสั่งการด้วยตนเอง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎี Y เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองที่พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรตามความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์กรจะสำเร็จโดยได้รับ

ความร่วมมืออย่างจริงจังและมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย

การวัดความพึงพอใจในการทำงาน

ในหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจกับความพึงพอใจในการทำงานมาก นักจิตวิทยาได้สร้างแบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน ตามนิยามที่วัดและตามจุดมุ่งหมายของการวัด การแบ่งแบบวัดจึงมีหลายลักษณะดังนี้ (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544 : 130-131)

การแบ่งแบบวัดเป็นลักษณะข้อความที่ถาม แบบสำรวจ ปรนัย (Objective Survey) เป็นแบบวัดที่เป็นคำถามและคำตอบที่ให้เลือกตอบโดยผู้ตอบตามที่ตนเองมีความคิดเห็นและความรู้สึกเป็นข้อมูลที่ได้สามารถวิเคราะห์ด้วยเชิงปริมาณ แบบสำรวจเชิงพรรณนา (Descriptive Survey) เป็นแบบสอบถามที่ผู้ตอบตอบด้วยคำพูดและข้อเขียนของตนเอง เป็นแบบสัมภาษณ์หรือคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบโดยอิสระเป็นข้อมูลที่ได้ในเชิงคุณภาพ

แบบวัดความพึงพอใจตามคุณลักษณะของงาน แบบวัดความพึงพอใจงานโดยทั่วไป เป็นแบบวัดที่วัดความพึงพอใจของบุคคลที่มีความสุขอยู่กับงานโดยส่วนรวม

แบบวัดความพึงพอใจงานเฉพาะด้าน เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกชอบพอและความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องานเฉพาะด้าน เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกชอบพอและความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องานเฉพาะด้าน เช่น รายได้ ความมั่นคง มิตรสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชา และความก้าวหน้า เป็นต้น

2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544:123-129) อธิบายว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยเหล่านี้ ใช้เป็นเครื่องมือช่วยชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการคือ ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors), ปัจจัยด้านงาน (Factors in the Job) ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management)

ปัจจัยด้านบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานมีดังนี้

1. ประสบการณ์ จากการศึกษาในงานวิจัยที่พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจงานของบุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

2. เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่า เป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางการเงิน เพศหญิงมีความอดทน ที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือ และงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

3. จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

4. อายุ อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลา และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ ในการทำงานนานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และสถานการณ์ในการทำงานด้วย

5. เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติ จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน มากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ปกติคนอื่นไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อน และการสร้างสรรค์กับผู้อื่นด้วย

6. เชื้อชาติ ปัญหาเรื่องเชื้อชาติกับความพึงพอใจในการทำงาน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ ในบางลักษณะไม่พบ ความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่ในลักษณะงานบางอย่าง พบว่ามีความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติกับความพึงพอใจในการทำงานแต่ในลักษณะงานบางอย่าง พบว่ามีความแตกต่างกัน พนักงาน ในโรงงานที่มีเชื้อชาติในระดับสูงแต่งงานที่ทำเป็นประจำ พบว่ามักจะเบื่อหน่ายงานง่ายและมี เจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงงาน เพราะเป็นงานที่ไม่ท้าทายและไม่เหมาะสมกับความสามารถของเขา

7. การศึกษา การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนัก จากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า นักวิชาการวิชาชีพเช่น แพทย์ วิศวกร หนายความมีความพึงพอใจในงาน สูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป รวมทั้งเสมียนพนักงานด้วย

8. บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานนั้นอยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพเนื่องจากเครื่องมือนี้ มีความไม่เที่ยงตรงอย่างไรก็ตาม บุคลิกภาพที่เห็นได้ชัดเจนก็คือคนที่มีอาการของโรคประสาทมักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปกติ ทั้งนี้อาจจะ

เป็นเพราะความพึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้องเครียด กับภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

9. ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้นพบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเงินเดือนมีมากพอแก่ การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับการหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

10. แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจในการแสดงออก ถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

11. ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงาน และได้ทำงานที่ตนถนัดและพอใจจะมีความสุขและพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจใน ชีวิตไม่ได้อยู่ทำงาน

ปัจจัยด้านงาน

1. ลักษณะงาน คือ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่ได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่า เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ท้าทายเป็นต้น สิ่งเหล่านี้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

2. ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่กันไปกับลักษณะของงานฐานอาชีพ ความรับผิดชอบเงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

3. ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียนพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่มีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่า ถ้าโอกาสก็อยากเปลี่ยนงาน ในสถานะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำ จะมีการเปลี่ยนงานบ่อย ๆ เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้น ตำแหน่งทางการทำงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำกว่า ความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่กันไปกับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบไปด้วย ทั้งนี้เพราะฐานะทางอาชีพ นอกจากนี้นั้นขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาตัดสินด้วยแต่ละสังคม แต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านมา ความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

4. ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ในหน่วยงาน ขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง และร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดีทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

5. ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านอยู่ห่างไกลจากที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวกต้องตื่นแต่เช้ามีด รถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่ง แต่ต้องไปทำงานในอีกจังหวัดหนึ่ง สภาพของท้องถิ่นความเป็นอยู่ ภาษาที่ไม่คุ้นเคย ทำให้เกิดความไม่คุ้นเคยในการทำงาน เนื่องจากการปรับตัว และการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้เวลา

6. สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่น แต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ๆ ทั้งนี้ เนื่องจากความคุ้นเคย ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าคนงานในเมืองใหญ่ ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีสัมพันธ์กัน

7. โครงสร้างของงาน โครงสร้างของงานหมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจน ย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติ สามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานด้วยนอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าจะทำอะไร และดำเนินการอย่างไรสภาพการณ์ควบคุมจะง่ายขึ้น

ปัจจัยด้านการจัดการ

1. ความมั่นคงในงาน สรุปลจากการ ศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่า พนักงานมีความต้องการงานที่มีความมั่นคงแม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจในงานน้อยลงก็ตาม แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคิดถึงความมั่นคงของงานคือมีการจ้างงานตลอดชีพ (Life Long Employment) จากการสำรวจโดยการสอบถามเกี่ยวกับ ความต้องการความมั่นคงของงาน ปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงาน ที่มีความมั่นคง พนักงานของบริษัท และโรงงาน ต้องการจะอยู่ทำงาน จนถึงวัยเกษียณแม้ว่าเขาจะมีเงินมากพอที่จะเลี้ยงตัวในวัยชราก็ตาม ก็ยังยินดีจะอยู่ถึงทำงานไม่ไหว ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งโดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานแล้ว และเป็นความต้องการของพนักงานได้แก่ความสนใจในงานที่ตนเองถนัดและมีความสามารถ ไม่ทำงานที่หนักและมากจนเกินไป งานที่ทำให้ความก้าวหน้าและได้รับรางวัลตอบแทนความตั้งใจทำงาน

2. รายรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่า รายรับที่ดีของพนักงานจะเยียวยาโรค ไม่พอใจในงานได้ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่ารายรับมาที่หลังความมั่นคงในการ

ทำงาน ลักษณะของงานและความก้าวหน้าของงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันมีค่าครองชีพสูง รายรับอาจเป็นความสำคัญอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานเนื่องจากรายรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐบาลลาออกไปสู่ภาคเอกชนก็เพราะรายรับที่ดีกว่า

3. ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ ฝ่ายบริหารของบริษัทและโรงงานเห็นว่า การได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในงานได้ แต่จากการศึกษาซึ่งก็พบ เช่นเดียวกับรายรับ พนักงานบางส่วนอาจให้ความสนใจน้อยกว่าความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าจ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าประกันสังคม และประกันชีวิตต่าง ๆ ถูกจัดอยู่ในด้านความมั่นคงและสวัสดิการในการทำงาน

4. โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับ อาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงานและบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญงานมีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงานแต่มีการศึกษาสูงและอายุในตำแหน่งสูง จากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัยอาจเป็นเพราะว่าคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

5. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่ง เพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตำแหน่งที่เด่นชัด งานบางอย่างมีอำนาจที่ไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานยากและอึดอัด อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

6. สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมาย เรื่องสถานการณ์ และสภาพการทำงานมีพนักงานที่ทำงาน ในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงานความพอใจในการทำงานมาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

7. เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุขในที่ทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนจึงเป็นความสำคัญ และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

8. ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

9. การนิเทศงานสำหรับพนักงาน การนิเทศงานก็คือการชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้นความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์การด้วย

10. การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่งพบว่า พนักงานมีความต้องการรู้การทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวดสารจากบริษัท

หน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความหมายและความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่พนักงานมักจะได้ค่าของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

11. ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วย ความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

12. ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจกันดีต่อกัน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จากการสำรวจของ National Industrial Conference Board พบว่าความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและหัวหน้างานตรงกันว่ารายรับเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด แต่สำหรับพนักงานเองกลับมองว่า ความมั่นคงความก้าวหน้าในงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

สเตียร์ เหลืองอร่าม (2527:94) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำประกอบด้วย

1. ค่าจ้างแรงงาน คนจะพอใจในงานที่ทำก็ต่อเมื่อได้ค่าตอบแทนพอสมควร คำนึงกับความเหนื่อยและความคิดที่ตนให้แก่นายจ้าง
2. ลักษณะงานที่ทำ ลักษณะของงานที่ทำ ย่อมสำคัญกว่าเงิน เพราะงานบางอย่างอาจสกรปรกใช้แรงงานมากหรือสถานที่ทำงานไม่เหมาะสม งานบางอย่างจะสบายแต่รายได้น้อย
3. เพื่อนร่วมงาน หากมีเพื่อนร่วมงานที่ถูกต้อง แม้ค่าจ้าง สภาพการทำงานหรือสิ่งอื่น ๆ ไม่ค่อยดี แต่ก็ทำให้ที่ทำงานน่าอยู่ยิ่งขึ้น
4. หัวหน้างานและฝ่ายจัดการ ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างย่อมมีอิทธิพลต่อคนงาน เพราะเป็นผู้มีอำนาจ เป็นผู้กำหนดนโยบาย ถ้าหัวหน้างานหรือฝ่ายจัดการยุติธรรมมีมนุษยสัมพันธ์และอัธยาศัยไมตรีที่ดีแล้วผู้บังคับบัญชาก็สบายใจ ทำงานอย่างมีความสุข
5. ความมั่นคงในงาน ถ้าลักษณะงานที่ทำมั่นคง คนก็จะตั้งใจทำงานเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น
6. โอกาสที่จะก้าวหน้า เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะคนฉลาดที่มีการศึกษาคดี หากรู้ว่าเขามีโอกาสจะก้าวหน้าเขาก็ย่อมทำให้บังเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นต่อไป
7. มีความเป็นประชาธิปไตย ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานโดยทั่วไปไม่ชอบการบังคับกดขี่ ชอบการให้เกียรติ มีการปรึกษาหารือ มีสิทธิและเสรีภาพในการทำงาน ต้องการมีส่วนร่วมในการทำ
8. ความมีระเบียบวินัย หมายถึง องค์การมีระเบียบคงเส้นคงวา หัวหน้าหรือคนงานทุกคนทำงานไปตามระเบียบที่วางไว้ ผิดก็ทำโทษ ทำดีก็ชม เป็นต้น

9. สภาพของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ลักษณะของที่ตั้ง อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมทางวัตถุ เช่น สี แสงไฟ ความร้อน ความเย็น รวมทั้งเครื่องมือเครื่องใช้ ชั่วโมงการทำงานก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนมีความพึงพอใจในการทำงาน หรือไม่พึงพอใจได้

แนวคิดเรื่องของกลุ่มและอิทธิพลของกลุ่มต่อองค์กร ในการพิจารณาความสำคัญของกลุ่มนั้น เราสามารถให้ความหมายของคำว่ากลุ่ม คือ บุคคล สองบุคคล ขึ้นไปที่มีความสัมพันธ์กันในทางใดทางหนึ่ง ซึ่งนี่เป็นคำนิยามอย่างง่าย และมีศึกษาในเรื่องของกลุ่มในองค์กร เราจะพบว่ากลุ่มในองค์กรเป็นเหมือน องค์กรอย่างหนึ่งที่อยู่ในองค์กรเสมอมา และเป็นเหมือนส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งในความเป็นจริงกลุ่มในองค์กรเราไม่ได้หมายความว่าถึงเพียงแค่ว่าหนึ่งหรือสองคนเท่านั้นแต่ขนาดของกลุ่มอาจหมายถึง สมาชิกจำนวนมาก เพียงแค่ไม่ใช่ทั้งหมดของคนในองค์กรเท่านั้น

ประเภทของกลุ่ม

1. กลุ่มอย่างเป็นทางการ คือ โดยปกติแล้วในองค์กรจะมีผังโครงสร้างขององค์กรอยู่ ซึ่งแสดงตำแหน่งของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งในโครงสร้างที่ปกตินั้นเป็นการแสดงถึงกลุ่มที่เป็นทางการอยู่ เช่น กรรมการอำนวยการ เป็นรูปแบบของกลุ่มอย่างเป็นทางการรูปแบบหนึ่ง หรือแผนกต่างๆ หรืองานต่าง ๆ ก็ถือว่าเป็นกลุ่มอย่างเป็นทางการในรูปแบบหนึ่งอย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ของการรายงานตามโครงสร้างขององค์กร ผู้จัดการ และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงจะอยู่ในผังขององค์กร ทำให้พวกเขาส่งกลุ่มของเค้าขึ้นมา กลุ่มที่เป็นทางการมีลักษณะที่ค่อนข้างชัดเจน แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร ซึ่งกลุ่มที่เป็นทางการอาจมีการสร้างอิทธิพลขึ้นมา เช่นการ ให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำในแนวทางการทำงานต่อผู้บริหาร โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องมีการตัดสินใจ โดยที่กลุ่มที่เป็นทางการนี้จะมีหัวหน้าและมีการะบวนการในการทำงาน อย่างชัดเจนแบบเป็นทางการ

2. กลุ่มอย่างไม่เป็นทางการนั้น เป็นกลุ่มที่ไม่มีหน้าที่ชัดเจนอย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตามในกลุ่มจะมีหัวหน้า หรือผู้นำของกลุ่มที่มีอิทธิพลในการกำหนด กิจกรรมและทิศทางของกลุ่ม ซึ่งโดยทั่วไปกลุ่มจะมีกฎและกระบวนการทำงานของกลุ่มเอง ซึ่งเราไม่สามารถที่จะกล่าวว่าการกลุ่มเหล่านี้เป็นกลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือเป็นกลุ่มที่ทำความเดือดร้อนใดให้กับองค์กร เพราะในความเป็นจริงนั้นกลุ่มเหล่านี้เป็นกลุ่มที่มีการทำงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและทั้งที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งในงานหลายอย่างเป็นงานที่ส่งผลดีต่อองค์กรในการบรรลุเป้าหมาย แต่บางกิจกรรมก็ส่งอันตรายต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการแบ่งกลุ่มแบบนี้ยังสามารถพิจารณาได้จากกาลเวลาแบบถาวรและแบบชั่วคราว (Permanent and Temporary) การแบ่งกลุ่มในลักษณะนี้เป็นการแบ่งกลุ่มด้วยหลักของการคงอยู่ของกลุ่มกล่าวคือกลุ่มแบบถาวรเป็นลักษณะกลุ่มที่คล้ายกับ

กลุ่มที่เป็นทางการ มีลักษณะ โครงสร้างที่ชัดเจนอยู่ในผังองค์กร ซึ่งจะคงอยู่ไปจนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผังขององค์กร กลุ่มแบบชั่วคราวนั้นเป็นกลุ่มที่มีลักษณะเหมือนกับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ บางครั้งอยู่นานเป็นระยะเวลาหลายปี

ลักษณะของกลุ่ม

1. พิจารณากลุ่มตามการเผชิญหน้าและการหลบเลี่ยง (Face to Face or Dispersed) ในบางครั้งเราสามารถแบ่งกลุ่มได้ตามลักษณะหรือพฤติกรรมของกลุ่มในการเผชิญหน้าหรือการหลบเลี่ยง กลุ่มแบบเผชิญหน้าเป็นกลุ่มที่มักมีการรวมตัวกันและมักที่จะเผชิญหน้ากันหรือการทำงานเป็นกลุ่มในการสร้างอิทธิพลและทำให้กลุ่ม ๆ เข้าร่วมด้วย ซึ่งกลุ่มในลักษณะนี้จะสามารถมีอิทธิพลต่อสมาชิกมาก ส่วนกลุ่มแบบหลบเลี่ยงจะมีลักษณะที่ตรงกันข้ามกับกลุ่มแบบนี้อย่างสิ้นเชิง

2. พิจารณากลุ่มตามการเป็นเจ้าของและการปรารถนา (Belong or Desire) กลุ่มที่สมาชิกมีความเป็นเจ้าของ คือกลุ่มที่มีการจัดให้มีสมาชิกภาพ เป็นกลุ่มที่ทุกคนร่วมกันรับผิดชอบ ในมาตรฐานความคิด ความรู้สึก พฤติกรรมของกลุ่ม โดยที่ที่มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ มีมาตรฐานความคิดที่เป็นของตนเอง ส่วนกลุ่มที่เป็นกลุ่มแบบปรารถนานั้นเป็นกลุ่มที่มักจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิด พฤติกรรม มาตรฐาน ตามกลุ่มอ้างอิงที่กลุ่มของตนอยากเป็น

3. พิจารณากลุ่มตามหลักปฐมภูมิและทุติยภูมิ (Primary and Secondary) สมาชิกของกลุ่มแบบ ปฐมภูมิจะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกัน และมีความใส่ใจกันและกัน ส่วนกลุ่มแบบ ทุติยภูมิ เป็นกลุ่มแบบ ที่สมาชิกมีความเป็นส่วนตัวและมีการให้ความสำคัญกับส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม แต่มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มมากกว่า ซึ่งสมาชิกจะเป็นเหมือนอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะนำมาเป็นองค์ประกอบทำให้งานสำเร็จ

อิทธิพลของกลุ่มต่อองค์กร

สิ่งหนึ่งที่กลุ่มจะมีอิทธิพลต่อสมาชิกของตนคือ ทางด้านภาวะทางอารมณ์และพฤติกรรม ซึ่งในบางครั้งในกลุ่มมักที่จะทำให้พฤติกรรมของสมาชิกของกลุ่ม ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อเป็นการสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มขึ้นมา เช่น กลุ่มที่เป็นทางการอาจใช้การบังคับให้สมาชิกทำตามหรือกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการอาจให้สมาชิกทำตามด้วยการเลือก ซึ่งเมื่อกลุ่มมีความยาวนานมากขึ้น เอกลักษณ์ของกลุ่มจะมีความมั่นคงและเป็นที่ชัดเจนมากขึ้นทั้งในด้านของมาตรฐานพฤติกรรม ความรู้สึก และความคิด หรือที่เรียกว่า แนวคิดของกลุ่ม (Group Think) ซึ่งแนวคิดของกลุ่มเป็นตัวกำหนดทิศทางกิจกรรมของกลุ่มและเป็นตัวกำหนดหรือการตีกรอบแนวคิดของสมาชิกทั้งด้วยการบังคับ ด้วยหลักของสังคมนิยม คือคนหมู่มาก (Socialist) หรือการสร้างการจูงใจ ทำให้สมาชิกมี



แนวคิดไปในทิศทางเดียวกันซึ่งแนวคิดเหล่านี้มักถูกกำหนดโดยกลุ่มผู้นำหรือผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ซึ่งทั้งที่เป็นผู้นำที่เป็นทางการหรือผู้ที่ไม่เป็นทางการ

ซึ่งหากมองในแง่ของอิทธิพลของกลุ่มที่มีต่อองค์กรเราไม่สามารถที่จะกล่าวว่าคุณได้ก่อความยุ่งยากให้กับองค์กรเพราะแท้จริงแล้วกลุ่มเป็นสิ่งที่อยู่คู่กับองค์กรเสมอมาเหมือนกับในเรื่องของความขัดแย้งภายในองค์กรที่เป็นเรื่องที่อยู่คู่กับองค์กรเสมอมา กลุ่มอาจก่อประโยชน์ต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งหมายความว่าแท้จริงแล้วการทำงานของกลุ่มเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานคนเดียว โดยเฉพาะหากนำมาใช้ในการพัฒนา และการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดของกลุ่มที่ประสิทธิภาพขององค์กรคือการที่กลุ่มมีเป้าหมายที่สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะให้ความสำคัญในการนำพาให้กลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บริหารและมีความผูกพันต่อองค์กร

ความปลอดภัยในการทำงานและอันตรายจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

1. ความหมายของความปลอดภัยในการทำงาน

(1) การประสบอันตราย ในประกาศของกระทรวงมหาดไทย เรื่องการคุ้มครองแรงงานได้ให้ความหมายของคำว่า ประสบอันตราย ไว้ว่า การที่ถูกจ้างได้รับอันตรายแก่กายหรือจิตใจ หรือถึงแก่ความตายเนื่องจากการทำงาน ให้แก่นายจ้าง หรือการป้องกันรักษาประโยชน์ให้แก่นายจ้าง โดยความหมายของการประสบอันตรายนั้นเมื่อพิจารณาให้ละเอียดจะเห็นได้ว่า ครอบคลุมถึงอุบัติเหตุจากการทำงาน และโรคจากการทำงานของลูกจ้างหรือผู้ประกอบการในกิจการต่าง ๆ การประสบอันตรายดังกล่าว โดยปกติจะต้องเกิดขึ้น หรือมีผลสืบเนื่องมาจากการทำงานของบุคคล ณ สถานที่ทำงานหรือสถานที่ประกอบการ หรือในงานที่นายจ้างมอบหมาย เช่น นี๊คนงานถูกตัดขาดในขณะที่ทำงานกับเครื่องปั๊มโลหะ หรือพนักงานที่ทำในห้องที่มีเสียงดังนานหลายปี จนทำให้เกิดอาการหูตึงเป็นต้น แต่ในกรณีที่คนงานเดินกลับบ้านแล้วถูกรถจักรยานยนต์ เลี้ยวชน จนล้มได้รับบาดเจ็บ ลักษณะนี้ไม่เป็นการประสบอุบัติเหตุจากการทำงาน

(2) อุบัติเหตุจากการทำงาน หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ ไม่ได้คาดคิดและไม่ได้ควบคุมไว้ก่อนจากการทำงาน แล้วมีผลทำให้คนเกิดการบาดเจ็บพิการ เสียชีวิต หรืออาจทำให้ทรัพย์สินเสียหาย

(3) โรคจากการทำงาน บางครั้งมีผู้เรียกว่า โรคจากการประกอบอาชีพ หรือโรคอันเกิดขึ้น เกี่ยวเนื่องกับการทำงาน หมายถึงการเจ็บป่วย ของคนงาน พนักงานข้าราชการ ลูกจ้างหรือผู้ใช้แรงงาน ที่เป็นผลสืบเนื่องจากการทำงาน ในสถานที่ทำงาน

2.ความปลอดภัยในการทำงาน หรือ ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยความปลอดภัยในการทำงาน ที่ใช้ในประเทศไทย มีความหมายตรงกับความหมายในภาษาอังกฤษว่า

Occupational Safety and Health ซึ่งหมายถึง ความปลอดภัยอาชีวอนามัย ของผู้ประกอบการอาชีพ ซึ่งผู้ประกอบการอาชีพหรือผู้ใช้แรงงาน อาจทำงานในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ขนส่ง เหมืองแร่ ป่าไม้ พานิชยกรรม เกษตรกรรม หรืออาชีพอื่นใด ดังนั้น คำว่า ความปลอดภัยในการทำงาน จึงอาจใช้แทนคำว่าความปลอดภัยและอาชีวอนามัยได้ ในการดูแลผู้ใช้แรงงานในด้านต่าง ๆ ทั้งสวัสดิการ ความปลอดภัย และสุขภาพอนามัย (Welfare, Safety, and Health) นั้นนับได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่ง เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ใช้งานได้รับบาดเจ็บพิการ หรือตายจากอุบัติเหตุจากการทำงาน (Occupational Accidents) และนอกจากนี้ ก็เพื่อป้องกันมิให้สุขภาพของผู้ใช้แรงงานต้องเสื่อมโทรมลงจนอาจทำให้เกิดโรค หรือความเจ็บป่วยจากการทำงาน หรือที่เรียกว่าโรคจากการทำงาน (Occupational Diseases)

ปัจจัยของการประสบอันตรายจากการประกอบอาชีพ

1. คนกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยที่สำคัญ ของการเกิดการประสบอันตรายจากการประกอบอาชีพ คือผู้ประกอบการหรือคนงาน และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ผู้ประกอบการอาชีพหรือคนงาน นั้น ปกติจะหมายถึงถึง ผู้ประกอบการอาชีพทุกอาชีพ ทั้งในภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตรกรรม ธุรกิจเอกชน รัฐวิสาหกิจ และราชการ ซึ่งเป็นกลุ่มกำลังแรงงานที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ ปกติแล้วผู้ประกอบการเหล่านี้ เป็นผู้ที่มีส่วนร่วม ในการเกิดภัยจากการประกอบอาชีพนั่น ซึ่งอาจเนื่องมาจากการขาดประสบการณ์ ขาดความรู้ ความเข้าใจในงานที่ทำ มีทัศนคติและจิตสำนึกที่ไม่ปลอดภัย และไม่ได้ป้องกันตนเองอย่างเหมาะสมเป็นต้น

2. สิ่งแวดล้อมการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่อยู่รอบตัวผู้ประกอบการอาชีพหรือคนงานในขณะที่ทำงาน อันอาจจะรวมถึงเครื่องจักรกล อุปกรณ์ เครื่องมืออากาศที่หายใจ แสงสว่าง ความสั่นสะเทือน รังสี ความร้อน ความเย็น ไอสาร ฝุ่น ละออง และสารเคมีอื่น ๆ และยังรวมถึงเชื้อโรคและสัตว์ต่าง ๆ นอกจากนี้ยังรวมถึง สภาพการทำงานที่ซ้ำซากการเร่งรีบทำงาน การทำงานเป็นผลัดหมุนเวียนเรื่อยไป ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานค่าตอบแทนและชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น ความไม่เหมาะสมของสิ่งแวดล้อมการทำงาน นับว่าเป็นปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการก่อให้เกิดการประสบอันตราย จากการประกอบอาชีพเช่นเดียวกัน

สิ่งแวดล้อมการทำงาน 4 ประการ สิ่งแวดล้อมการทำงานที่อยู่รอบตัว คนงาน ในขณะการทำงาน สามารถแบ่งหมวดหมู่ออกเป็น 4 ประเภท คือ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางเคมี สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ และสิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยาทางสังคม ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 สิ่งแวดล้อมในการทำงาน

คนงานและสิ่งแวดล้อมการทำงาน

1. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ที่อยู่รอบตัวผู้ประกอบอาชีพขณะทำงานนั้น มีหลายชนิด เช่น เสียงดัง ความสั่นสะเทือน ความร้อน ความเย็น รังสี แสงสว่าง ความกดดัน บรรยากาศ นอกจากนี้ยังรวมถึงเครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ และบริเวณสถานที่ทำงาน
2. สิ่งแวดล้อมทางเคมี ที่ผู้ประกอบอาชีพ ต้องเกี่ยวข้องกับนั้นคือ สารเคมี ชนิดต่าง ๆ ที่ใช้เป็นวัตถุดิบ หรือผลผลิต หรือของเสียที่ต้องกำจัด โดยทั่วไปสารเคมีดังกล่าว อาจอยู่ในรูปของไอสาร ฝุ่น ควัน ละออง หรืออยู่ในรูปของ ๆ เหลวเช่น สารตัวทำลาย กรด ด่าง เป็นต้น
3. สิ่งแวดล้อมทางชีวภาพ ของผู้ประกอบอาชีพนั้น ๆ มีทั้งชนิดที่มีชีวิต และไม่มีชีวิต ตัวอย่างของชนิดที่มีชีวิต เช่น ไวรัสแบคทีเรีย เชื้อรา พยาธิ และสัตว์อื่น ๆ เช่น งู เป็นต้น สำหรับตัวอย่างของชนิดที่ไม่มีชีวิต เช่น ฝุ่น พืชต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงฝุ่นไม้ ฝุ่นฝ้าย หรือฝุ่นเมล็ดพันธุ์ต่าง ๆ เป็นต้น
4. สิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยาสังคม หรือบางครั้งเรียกว่า ปัจจัยทางจิตวิทยาสังคมในการทำงาน ซึ่งครอบคลุมถึงภาวะจิตวิทยาสังคม และเศรษฐกิจในการทำงาน งานที่เร่งรัด ต้องทำงานแข่งกับเวลา ภาวะของบุคคลที่ย้ายถิ่น จากชนบทมาอยู่ในเมืองอุตสาหกรรม การทำงานเป็นผลัด หรือเป็นกะ การทำงานล่วงเวลา การอยู่หรือทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่แปลกหน้า ค่าจ้างแรงงานที่ไม่เหมาะสม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในสถานที่ทำงาน การทำงานที่ซ้ำซาก การทำงานที่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของร่างกายและจิตใจ การทำงานที่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและผลผลิต และภาวะที่คนต้องเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของระบบการผลิตแบบอุตสาหกรรม เป็นต้น

ลักษณะของการประสบอันตรายจากการทำงาน ลักษณะของการประสบอันตรายจากการทำงาน นั้นจะสืบเนื่องมาจากการที่ผู้ประกอบอาชีพ หรือคนงานต้องทำงานหรือ ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ชิ้นงานหรือผลผลิตออกมา ซึ่งในการทำงานนั้นผู้ประกอบอาชีพ จะอยู่ในแวดวงของ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน แล้วปัจจัยทั้งสอง จะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ดังนั้นถ้าหากทั้งสองปัจจัยมีความเหมาะสม คือผู้ประกอบอาชีพมีทัศนคติที่ปลอดภัย มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตนเหมาะสม และสิ่งแวดล้อมการทำงานมีความปกติและเหมาะสม ก็ย่อมเป็นที่แน่ใจว่าจะไม่มีภัยจากการประกอบอาชีพขึ้นได้ ซึ่งอาจจะเป็นผลทำให้ผู้ประกอบอาชีพเกิดเจ็บป่วย หรือบาดเจ็บขึ้น คนงานนั้นอาจจะได้รับการตรวจวินิจฉัย การรักษาพยาบาลหรือการฟื้นฟูสมรรถภาพร่างกาย ด้านการแพทย์ให้หายได้ แต่เมื่อบุคคลนั้นกลับเข้าทำงาน ในสภาพของสิ่งแวดล้อม การทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่นเดิม อีก ในที่สุดบุคคลนั้น ก็อาจจะได้รับอันตรายทำนองเดียวกับที่เกิดขึ้นอีกอย่างไม่ มีที่สิ้นสุด

อุบัติเหตุจากการทำงาน

1) การเกิดอุบัติเหตุ ในการเกิดอุบัติเหตุจากการประกอบอาชีพนั้น จะเริ่มจากสาเหตุของอุบัติเหตุ ซึ่งโดยทั่วไปจะมีสาเหตุอันเกิดจาก ความผิดพลาดของการจัดการ และสภาวะทางด้านร่างกาย และจิตใจของคนงานไม่เหมาะสม แล้วก็ให้เกิดอุบัติเหตุโดยตรงคือการปฏิบัติงานที่ไม่ปลอดภัย และสภาพของงานที่ไม่ปลอดภัย ซึ่งอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นนั้น อาจเป็นจากการ พลัดตกหกล้ม การลื่น การถูกตีหรือถูกกระแทก การถูกหนีบหรือติดอยู่ระหว่างวัตถุ การระเบิด การถูกไฟไหม้ เป็นต้น และผลของอุบัติเหตุ นั้น อาจทำให้เกิดความเสียหายของทรัพย์สินและผลผลิตหยุดชะงัก หรือคนงานได้รับบาดเจ็บที่รักษาให้หายเป็นปกติได้ บางรายอาจพิการ และบางรายอาจเสียชีวิต

2) สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ แบ่งออกเป็นสองส่วนคือ สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุจากการประกอบอาชีพ เช่น ไม่มีการสอนหรืออบรมเกี่ยวกับความปลอดภัย ไม่มีการบังคับให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายความปลอดภัย ไม่มีการวางแผนและเตรียมงานด้านความปลอดภัยไว้ ไม่มีการแก้ไขจุดอันตรายต่าง ๆ ซึ่งเหล่านี้ถือเป็นความผิดพลาดทางการจัดการ หรืออ่อนเพลียมาก หูหนวก สายตาไม่ดี มีร่างกายไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ ซึ่งเหล่านี้มาจากสภาพร่างกายไม่พร้อมกับการทำงาน นอกจากนั้น สาเหตุการเกิดอุบัติเหตุยังอาจเกิดจาก การปฏิบัติงานที่ไม่ปลอดภัย เป็นการกระทำที่ไม่ปลอดภัยของคนงาน ในขณะที่ทำงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดอุบัติเหตุได้จากสถิติของการเกิดอุบัติเหตุ พบว่าร้อยละ 88 ของอุบัติเหตุ เกิดขึ้นจากสาเหตุนี้ หรือ สภาพของงานที่ไม่ปลอดภัย เป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย ที่อยู่รอบ ๆ ตัวคนงานในขณะที่ทำงาน ซึ่งอาจเป็นเหตุให้เกิดอุบัติเหตุได้ พบว่าประมาณ ร้อยละสิบ ของอุบัติเหตุเกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุนี้

โรคจากการทำงาน หรือ โรคจากการประกอบอาชีพ หรือในประกาศของกระทรวงมหาดไทย เรียกว่า โรคซึ่งเกิดขึ้นเกี่ยวเนื่องกับการทำงานนี้ บางโรค อาจจะปรากฏอาการอย่างฉับพลัน เนื่องจากคนงานอาจได้รับสิ่งที่ทำให้เกิดโรค ในปริมาณที่ค่อนข้างสูงในระยะเวลาอันสั้นแต่บางโรคอาจจะปรากฏอาการแบบเรื้อรัง เนื่องจากคนงานจะค่อย ๆ ได้รับสิ่งที่ทำให้เกิดโรคทีละน้อย เป็นเวลานานหลายเดือนหรือหลายปี เป็นที่น่าสังเกตว่าโรคจากการประกอบอาชีพส่วนใหญ่ เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะมีความรุนแรงสูงบางครั้ง ไม่อาจรักษาให้กลับสู่สภาพเดิมได้และมีจำนวนมากที่เป็นโรคนี้แล้วเกิดความรุนแรง มากจนพิการหรือเสียชีวิต เช่นคนงาน โรงงาน ถ่านไฟฉายที่เป็นโรค แพ้พิษแมงกานีส องค์ประกอบหลักที่ทำให้เกิดโรคจากการทำงาน นั้นอาจจำแนกออกเป็นสามองค์ประกอบ คือ ตัวเหตุของโรค คนที่ทำงาน และสภาพการทำงานและสภาพแวดล้อม

โดยปกติแล้ว ถ้าหากองค์ประกอบทั้ง สามต่างก็มีความ พอเหมาะ คือ ตัวเหตุของโรคมีปริมาณไม่สูงเกินไป ตัวคนงานมีความสมบูรณ์แข็งแรง สภาพการทำงานและสภาพแวดล้อมต่างในสถานที่ทำงานมีความเหมาะสมดี ก็เชื่อได้ว่าโรคจากการประกอบอาชีพจะไม่เกิดขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม เมื่อองค์ประกอบทั้ง สามมีความไม่เหมาะสมหรือความไม่สมดุล ในที่สุดโรคจากการประกอบอาชีพก็จะเกิดขึ้น

2.4 แนวความคิดความพึงพอใจในการทำงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 อ้างถึงใน Mumford, 1972:4-5) ได้จำแนกความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานจากผลการวิจัยออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1.ความต้องการทางด้านจิตวิทยา กลุ่มนี้ได้แก่ Maslow, Herzberg, Likert โดยมองความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากความต้องการของบุคคล ที่ต้องการความสำเร็จของงาน และความต้องการยอมรับจากผู้อื่น

2.กลุ่มภาวะผู้นำ มองความพึงพอใจในการทำงาน จากรูปแบบและการปฏิบัติของผู้นำ ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มนี้ได้แก่ Blake, Mouton, Fildler

3.กลุ่มความพยายามต่อรางวัล เป็นกลุ่มที่มองความพึงพอใจในการทำงาน จากรายได้ เงินเดือน และผลตอบแทนอื่นกลุ่มนี้ได้แก่ กลุ่มบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์

4.กลุ่มอุดมการณ์การจัดการ มองพฤติกรรม การบริหารงาน ขององค์การได้แก่ Crozier และ Gouldener

สมชาย คงพิกุล (2537 อ้างถึงใน Green and Craft, 1979:270) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน พบว่ามีแนวคิด 3 แนว คือ

1.ความพึงพอใจทำให้เกิดการปฏิบัติงาน กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าผู้ที่มีความสุขจากการทำงานจะมีผลผลิตจากงาน ซึ่งได้แก่ Vroom

2.การปฏิบัติงานทำให้เกิดความพึงพอใจ ผลงานที่ดีจะสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคล ได้แก่ แนวความคิดของ Porter และ Lawler

3.รางวัลเป็นปัจจัยของความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน แนวความคิดนี้มองรางวัลหรือสิ่งที่ได้รับซึ่งเป็นตัวแปรเกิดจากตัวแปรต้นคือ ความพึงพอใจและคุณลักษณะของงาน กลุ่มนี้ ได้แก่ ผลงานของ Grayfield และ Crockett

กมล รักสวน (2524:14) สรุปว่า จากแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานนั้น การที่บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมาก โดยหลักการแล้ว บุคคลในหน่วยงานนั้นก็ย่อมเกิดความพึงพอใจในงานมาก ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับงาน อยากทำงาน ทুমเทความสามารถเพื่องานเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

เพื่อการศึกษาที่สมบูรณ์และสะดวกต่อการเข้าใจหน้าที่งานทางด้านการบริหารงานบุคคล (Personnel mangement functions) ซึ่งเป็นหน้าที่ปรการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารและผู้ชำนาญการด้านนี้จะต้องปฏิบัติ ในหนังสือเล่มนี้จึงมุ่งถึงการใช่วิธีศึกษาในรูปแบบเป็นกระบวนการ (the process approach) เป็นสำคัญ และในทุกขั้นตอนของกระบวนการ การใช้กรอบวิเคราะห์ในเชิงระบบของแต่ละหน้าที่ที่จะช่วยให้สามารถมีขอบเขตของการพิจารณาที่เป็นระเบียบครบถ้วนสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในทุกครั้งของการพิจารณาเพื่อแก้ปัญหาหรือยกระดับผลงาน

การใช้รูปแบบกระบวนการเป็นวิธีศึกษานี้ ข้อดีที่จะได้รับคือ จะช่วยให้สามารถเห็นความต่อเนื่องของแต่ละหน้าที่และขั้นตอนของกิจกรรมตามลำดับขั้นต่อเนื่องที่สัมพันธ์ติดต่อกันไปและหน้าที่และขั้นตอนของกิจกรรมก็จะแยกแยะพิจารณาเป็นส่วน ๆ ได้ ในเชิงระบบที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีผลกระทบต่อหน้าที่งานบริหารบุคคลนั้นที่กำลังพิจารณาอยู่ ด้วยการมีวิธีศึกษาเช่นนี้วัตถุประสงค์ของหน้าที่งานของการบริหารงานบุคคลแต่ละอย่างย่อมจะเด่นชัดขึ้นเป็นส่วน ๆ แยกจากกัน และสามารถเชื่อมโยงพิจารณาเป็นเรื่องราวของการบริหารงานบุคคลทั้งหมดได้

กระบวนการบริหารงานบุคคล (the personnel management process) โดยทั้งหมดย่อมมีเป้าหมายในการบริหารและการจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในทางการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งแก่องค์กรเองและแก่พนักงานทุกคนด้วย และเช่นเดียวกันสำหรับแต่ละหน้าที่งานหรือแต่ละขั้นตอนในกระบวนการนั้นต่างมีเป้าหมายเฉพาะที่จะให้สำเร็จผลบางอย่างแตกต่างกันไป และต่างมุ่งพยายาม

ที่จะให้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เป้าหมายส่วนรวมของการบริหารงานบุคคลสำเร็จผลสูงสุดด้วย

การเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, (2544 : 132-133) กล่าวว่า ฝ่ายจัดการและฝ่ายบริหารแม้จะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา บุคลิกภาพ แต่สามารถจัดและสรรหารวมทั้งบรรจุบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ ซึ่งควรพิจารณาถึงปัจจัย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีส่วนในการให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วยการเลือกสถานที่ตั้ง ของโรงงานหน่วยงาน การขยายสาขาของหน่วยงาน ควรคำนึงถึงความพอใจในการทำงาน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั่วไปรวมทั้งคิดหาวิธีที่จะไม่ให้งานเกิดความเบื่อหน่ายโดยการสับเปลี่ยนงาน หรือลดงานจำเจ จัดกิจกรรมอื่นเพิ่มความสำคัญกับการทำงานของพนักงาน

การจัดบรรยากาศของหน่วยงาน ให้เหมาะสมกับการทำงานบรรยากาศแบบแจ่มใส ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีอิสระในการทำงานจะสร้างความพึงพอใจให้กับการทำงานมากขึ้น

การจัดการและการบริหารเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ความมั่นคง สวัสดิการในการทำงาน บริการต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับ รายรับและค่าจ้าง ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งควรคำนึงถึงเช่นกัน หัวหน้าที่มีความเป็นประชาธิปไตย และมีความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกและภายในเป็นอย่างดี เป็นสิ่งสำคัญเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน

สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งก็คือ เจตคติที่ดีของพนักงานที่มีต่องานที่ปฏิบัติ ความสนใจในงานแรงจูงใจในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำแล้วเกิดความสุขใจมีความสุข ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน แม้แต่สิ่งแวดล้อมทางบ้านและครอบครัวที่ปรกติสุข ก็มีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์ถึงงานที่ทำด้วย

2.5 หน้าที่งานด้านการบริหารงานบุคคล

จะเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (task specialization process) คือขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนองค์การ (organization planning) และการออกแบบงาน (job design) ซึ่งการต้องทำการวิเคราะห์งาน (job analysis) จะเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นนี้

2. การวางแผนกำลังคน (manpower planning process) คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงาน และบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดเป็นแผนกำลังคนขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้นขั้นตอนแรกของการหาคนมาบรรจุ

3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (recruitment and selection process) การมีวิธีการสรรหาบุคคล (recruitment) ก็เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุด และการมีวิธีการคัดเลือกรับ (selection) เพื่อให้ได้คนที่มีความสมบัติและจำนวนต้องตรงตามจำนวนตำแหน่งงานต่าง ๆ

4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (induction and appraisal-process) คือขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากขั้นที่ 2 ที่จะต้องเริ่มต้นส่งมอบคนทำงานด้วย กิจกรรมขั้นแรกสุดที่ต้องทำ คือ การแนะนำเพื่อบรรจุหรือการปฐมนิเทศ (induction or orientation) ซึ่งพนักงานใหม่จะเริ่มเข้าทำงานในช่วงแรกของการทดลองงานและเรื่อยไปจนมีการบรรจุ (placement) ซึ่งมีประสิทธิภาพของระบบการบริหารบุคคลที่จะมีกลไกในการติดตามกำกับให้แน่ใจว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นั้นได้มีประสิทธิภาพคืออยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ต้องทำเป็นระยะตามเวลาต่อเนื่องกันก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance evaluation) นอกจากนี้ หลังจากทุกครั้งที่ได้ทราบผลการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อการส่งเสริมและแก้ไขปัญหอันอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ก็จะดำเนินการโดยมีการเลื่อนขั้นโยกย้ายหรือลดตำแหน่ง

5. การอบรมและพัฒนา (training and development process) คือขั้นตอนที่เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเรา หรือที่เรียกว่าการอบรม หรือการฝึกอบรม (training) และการพัฒนา (development) ซึ่งหมายถึงกิจกรรม หรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ ความสามารถตลอดจนความชำนาญให้เพิ่มขึ้นในตัวพนักงาน เพื่อที่จะให้แน่ใจได้ว่าคุณภาพของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำลงเพราะผลอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต และเงื่อนไขของปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ตลอดจนการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้าทันโลก

6. การจ่ายตอบแทน (Compensation process) คือกิจกรรมทางด้านการหาวิธีและทำการจ่ายผลตอบแทนพนักงานด้วยผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้รับความพอใจมากที่สุด สมเหตุสมผล และพอเพียงในระดับที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจขึ้นในตัวพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกำลังใจที่ดีและทำให้ผลผลิตสูงขึ้น งานเหล่านี้ก็คืองานที่เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน ตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ

7. การทำนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์ (health, safety, maintenance process and labor relations) เพื่อการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงานและบริษัท การต้องคอยดูแลทั้งเรื่องสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย ย่อมเป็นงานอีก

ด้านหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง และมีแผนงานและวิธีปฏิบัติทางด้านนี้ครบตามสมควร ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งกิจกรรมที่จะมีไว้นี้ก็เพื่อคอยป้องกันแก้ไข และเสริมสร้างความสัมพันธ์ทั้งด้านการดูแลเอาใจใส่ตามปกติ และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและพนักงาน ตลอดเวลาจะต้องสร้างความมีระบบของการเจรจาระหว่างทั้งสองฝ่ายให้ตั้งบนฐานที่มีความหวังดีและเจตนาดีต่อกัน ทั้งนี้ก็เพื่อความราบรื่นในการอยู่ร่วมกัน

8. การใช้วินัย และการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล (discipline, control and evaluation process) ในขั้นนี้ก็ถือ การต้องมีการรักษากฎกติกา ด้วยวิธีการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเสียหายและให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน ซึ่งก็ย่อมหมายถึงการต้องมีกลไกในการควบคุมติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วนทุกหน้าที่งานและทุกขอบเขตของกิจกรรม ทั้งนี้ก็เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านความสำคัญผลทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบให้ได้อยู่ตลอดเวลาตนเองในที่นี้การต้องคอยวิจัยค้นคว้าและพัฒนาเทคนิควิธีการที่ใช้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต้องกระทำเป็นประจำด้วย

ขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคล

ก) การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่ต้องเนื่องมาจากหน้าที่ของผู้บริหารประการแรก คือ การวางแผน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ(organization objectives) ที่ฝ่ายบริหารจัดการขั้นเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามที่หน่วยงานได้มีจุดมุ่งหมายเอาไว้ เช่น กำไรจากการผลิตสินค้าหรือบริการออกขายซึ่งถึงแม้การวางแผนของบริษัทจะมีได้เป็นภารกิจหรือหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารด้านการบริหารบุคคลก็ตาม แต่แผนงานของบริษัทย่อมมีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารงานบุคคลเข้ามาทำนั่นเอง

ข) ประการที่สอง จากงานตามแผนงาน ผู้บริหารระดับสูงก็จะต้องดำเนินการ จัดองค์การ หรือการวางแผนองค์การ (organization planning) ซึ่งหมายถึงกระบวนการจัดแบ่งกลุ่มงานให้เป็นโครงสร้างองค์การที่ดี มีหน่วยงานที่เหมาะสมสามารถทำงานประสานสอดคล้องกันได้อย่างตลอดจนการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทุกหน่วยงานอย่างเป็นระเบียบ

การจัดองค์การนี้นับว่ามีความสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติด้านการบริหารบุคคล เพราะตามข้อเท็จจริงแล้ว “คน” จะมาเป็นผู้ทำงานในทุกจุดภายในโครงสร้างองค์การ ดังนั้น การจัดองค์การจึงต้องมุ่งพิจารณาที่คนเป็นสำคัญมากกว่าที่จะสนใจที่การวาดรูปตำแหน่งและเส้นแสดงความสัมพันธ์ ด้วยเหตุนี้ ในทุกครั้งที่ทำการวางแผนออกแบบโครงสร้างองค์การจึงควรมีจุดมุ่งที่จะต้องจัดให้มีการมีความสะดวกในการติดต่อประสานตามกระแสการไหลของงาน (work flow) ขั้นตอนหรือจุดใดที่ไม่จำเป็นหรือเกินความจำเป็นก็ควรจะลดลงไปให้มากที่สุด

2.6 ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ชำนาญด้านการบริหารงานบุคคล

ในช่วงระยะเวลาสิบกว่าปีก่อนเข้าสู่ทศวรรษที่ 21 สภาพแวดล้อมโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงมาก โดยเฉพาะจากปัจจัยทางนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลสู่การผลิตสมัยใหม่ จนทำให้เกิดสภาพใหม่ คือ “โลกาภิวัตน์” อันเป็นโลกการบริหารยุคข่าวสารข้อมูล (information age) ที่ซึ่งการติดต่อสื่อสารและการทำธุรกรรมข้ามโลกสามารถกระทำถึงกันได้ตลอดเวลา ด้วยการใช้เทคโนโลยีสื่อสาร โทรคมนาคมที่ก้าวหน้าและมีสมรรถนะสูงทำงานเป็นเครือข่ายอันเดียวกันได้ ทำให้เกิดการแข่งขันที่กดดันให้องค์กรทั้งหลายต้องปรับตัวเข้าสู่สภาพใหม่ ที่ทุกฝ่ายต่างต้องเร่งสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพการทำงานให้สอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลโดยตรง โดยเฉพาะในส่วนของบทบาท ขอบเขตงาน กับความชำนาญที่จะช่วยต่อการบริหารองค์กรในยุคใหม่

จากความเชื่อเดิมที่ว่า การบริหารงานบุคคล คืองานที่สำคัญในการช่วยสนับสนุนต่อฝ่ายบริหารในฐานะผู้ชำนาญการ กลับต้องมาเผชิญกับการท้าทายใหม่ที่ว่า ภายใต้อสภาพโลกเศรษฐกิจยุคสารสนเทศสมัยใหม่นี้ เป้าหมายของงานการบริหารงานบุคคลที่เคยกำหนดไว้เดิมนั้น เมื่อพิจารณาตามเงื่อนไขแรงกดดันที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ (เช่น การแข่งขันที่รุนแรง) แล้ว ควรต้องเป็นอย่างไร แตกต่างจากเดิมที่เคยกำหนดไว้หรือไม่ และที่สำคัญ คือ กลุ่มที่เรียกว่าผู้ชำนาญการเหล่านี้ควรมีบทบาทหน้าที่ใหม่อะไร อย่างไรบ้าง จึงจะช่วยให้้องค์กรทำงานบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จต่าง ๆ ที่วางเอาไว้ได้

ในการตอบคำถามข้างต้นนี้ นักบริหารทุกคนคงต้องนึกย้อนกลับไปทบทวนถึงแก่นแท้ของงานบริหารจากตั้งแต่ยุคเริ่มแรก ของนักคิดรุ่นบุกเบิก เช่น Henri Fayol และ Urwick ที่เห็นว่าผู้บริหารทุกคนต่างต้องทำหน้าที่งานสำคัญ ต่าง ๆ คือ “การวางแผน การประสานงาน การควบคุม และการจูงใจ” ซึ่งโดยภาพรวมเท่ากับแสดงให้เห็นถึงภาพเนื้อแท้ของงานสำคัญที่นักบริหารต่างจะต้องมุ่งทำ คือ การจัดการแปลงสภาพทรัพยากรทางเศรษฐกิจ โดยการกำกับให้งานก้าวหน้าไปข้างหน้าโดยมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม และมีการแก้ไขปัญหายุบสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นพร้อมกันไปด้วย

แต่ความเป็นจริงในทางปฏิบัตินั้น ภาพของงานที่ท่าจะไม่แยกขาดจากกันและไม่อาจเห็นเป็นลำดับง่าย ๆ ดังกล่าว โดยงานส่วนใหญ่จะกลับไปรวมศูนย์อยู่ที่คำไม่กี่คำ เช่น “การประสานงานกับการควบคุม” ซึ่งเท่ากับสะท้อนว่า งานบริหาร คือ ส่วนสำคัญที่อยู่ในส่วนหนึ่งของ “กระบวนการทางสังคม” ที่ต่อเนื่องที่ซึ่งได้เกิดขึ้นในชีวิตการทำงานในองค์กรมากที่สุด

ทั้งนี้ภาพจริงที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติของนักบริหารทุกคนนั้น สิ่งที่น่ามั่งมันและคำนึงถึงมากที่สุด คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้ผลงานที่ต้องการ (results) สำเร็จออกมาได้จากผู้ทำงาน ซึ่งจะโยงไปขึ้นอยู่กับการทักษะความสามารถของผู้บริหารในด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคน (interpersonal skills) ว่ามีและนำมาใช้งาน ได้ผลแค่ไหนอย่างไรเป็นสำคัญ

ทักษะที่เกี่ยวกับคนที่ว่าจะมีในหลายทางคือ ความสามารถในการสื่อสารและการรับข้อมูล การสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ ความเอาใจใส่ทุ่มเทและความเอาใจจริงเอาใจซึ่งที่ได้แสดงออกมา รวมไปถึงความยุติธรรม และความมีคุณธรรมตลอดจนถึงการไม่เลือกปฏิบัติ หรือการมีมาตรฐานการปฏิบัติต่อคนอื่นต่างกัน หรือที่นิยมเรียกทับศัพท์ว่า double standard ซึ่งต้องยอมรับว่าสิ่งต่างๆ ที่กล่าวนี้นับวันมีแต่จะสำคัญยิ่งกว่าเทคนิคการบริหารอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับคน เช่น เทคนิคด้านการเงิน บัญชี การผลิตหรือการตลาด เป็นต้น

ภายใต้กรอบเดียวกัน การบริหารงานบุคคลที่จำกัดอยู่แต่กับเรื่องการพยายามทำดี และการค้นคว้าพัฒนาหาแต่เทคนิคทางด้านการบริหารงานบุคคลใหม่ ๆ ที่ลึกลับและละเอียดขึ้นมาใช้ จึงไม่ช่วยต่อการปฏิบัติหน้าที่งานของนักบริหารในโลกเศรษฐกิจใหม่ได้อย่างที่ควร

ทั้งนี้เพราะ ภายใต้โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง ภารกิจที่แท้จริงของผู้บริหารทุกคนคือ

ก) การต้องบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีภาวะที่สมดุลใหม่ โดยสอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ที่เกิดขึ้น

ข) การต้องบริหารให้คนในองค์กรทำงานบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จได้ตามต้องการ

ปรัชญาและความคิดที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในสภาพโลกยุคสารสนเทศที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง แก่นแท้อันเป็นหัวใจของงานที่นักบริหารต้องทำ คือ

1. การต้องรู้จักใช้อำนาจสั่งการอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม (legitimate)
2. การต้องรู้จักกำกับ สร้างและชี้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน โดยมีสำนึกผูกพันกับเป้าหมายขององค์กร (organizational goals)
3. การต้องสามารถสร้างทีมงาน (teams) ที่มีทักษะกับความรู้ความสามารถที่จะทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นได้

ภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ที่นักบริหารต่างต้องเผชิญดังกล่าวกว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management) จึงเป็นคำใหม่ที่นิยมนำมาใช้แสดงถึงการ

บริหารงานบุคคลที่เปลี่ยนไป นั่นคือ จะเป็นผู้ชำนาญการในความหมายใหม่ที่จะเป็นผู้คอยช่วยเหลือผู้บริหารในการติดตามวิเคราะห์และช่วยในการเปลี่ยนแปลง (ตามประการต่างๆ ข้างต้น) ในขอบเขตที่กว้างที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยการช่วยงานตามภารกิจและหน้าที่งานบริหาร (managerial tasks) ที่นักบริหารยุคใหม่ต่างต้องเผชิญและต้องฟันฝ่าต่อให้สำเร็จ

ทั้งนี้ขอบเขตและบทบาทหน้าที่ใหม่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะอยู่ในกรอบหน้าที่งานดังนี้

1. ต้องรับผิดชอบในเรื่อง “นโยบายทรัพยากรมนุษย์” (human resource policy) ทั้งหมดที่จะใช้ทั่วทั้งองค์กร
2. การมีบทบาททางด้านกลยุทธ์ (strategic role) ด้วยการจัดวางทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากันได้และสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ('fit' between human resource & business strategy) และการบริหารที่มุ่งธุรกิจ (business orientation)
3. การเน้นการพัฒนาทรัพยากรด้าน “คน” ให้เป็นทรัพย์สินที่ทรงคุณค่า (assets) มากกว่าการมุ่งที่จะควบคุมต้นทุน และให้น้ำหนักต่อปัจจัยด้าน “คน” ให้เป็นปัจจัยกลยุทธ์ที่สำคัญ เสมือนกับเป็นหัวใจหรือศูนย์กลางของการวางแผนธุรกิจโดยตรง

ตามแนวทางดังกล่าวนี้ แท้จริงก็คือแนวคิดเรื่อง “เรื่องทุนมนุษย์” (Human Capital) ที่ถือว่าในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีเทคโนโลยีเป็นปัจจัยนำนั้น ทรัพยากรมนุษย์จะยิ่งทรงคุณค่าในการสร้างสรรค์คุณค่าให้กับองค์กรได้สูงกว่าปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมด ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

และเพื่อเน้นถึงแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ซึ่งทรัพยากรบุคคลคือปัจจัยสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จทางกลยุทธ์ (critical success factor) โดยตรง การพูดถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงนิยมเรียกกันใหม่ให้เห็นชัดว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” (Strategic Human Resource management)

อย่างไรก็ตาม บทบาทใหม่สำคัญของหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์นี้แม้จะเป็นที่ยอมรับกันว่าได้มีส่วนช่วยต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรสมัยใหม่ที่ผู้บริหารทั้งหลายต่างต้องเผชิญ จนมีการยอมรับบทบาทใหม่ของผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็น “พันธมิตรทางกลยุทธ์” (Strategic partner) ก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ข้อโต้แย้งในบทบาทข้างต้นนี้ว่าเป็นไปไม่ได้ก็ยังคงมีอยู่ ทั้งนี้เพราะเหตุผลที่ว่าสิ่งที่มุ่งหวังให้ต้องทำนั้น แท้จริงแล้วยังทำไม่ได้อย่างที่กล่าวไว้ และแม้จะทำได้บ้างก็ได้ผลน้อยกว่ามาก จนไม่สมกับค่ายก่อกองที่พยายามทำกัน ซึ่งทำให้ต้องมีการพิสูจน์กันต่อไป

เหตุผลการโต้แย้งนั้นมี 2 ประการคือ

ก) จากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการแข่งขันที่รุนแรงที่มีอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทำให้การลดต้นทุนและการมุ่งเน้นการจัดระบบวิธีทำงานใหม่ และการใช้ฝ่ายบุคคลที่เก่งเทคนิค เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้และมีความจำเป็นมากกว่า

ข) ข้อจำกัดของนักบริหารงานบุคคลผู้ชำนาญการด้านเทคนิค ที่ไม่อาจยกระดับความรู้ความสามารถและทักษะต่าง ๆ ที่มากและดีพอ เพื่อให้มีวิสัยทัศน์และความรู้ด้านการบริหารธุรกิจอื่นๆ ที่จะช่วยต่อการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้

ความขัดแย้งทั้งสองด้านดังกล่าวนี้ว่า มีความเป็นจริงที่รับฟังได้ทั้งสองทาง และทางออกที่ถือว่าเป็นกลางสำหรับการเป็นแนวทางการพัฒนาอาชีพงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไปก็คือ

สำหรับในแง่ของวิชาชีพการบริหารบุคคลที่จะมีบทบาทสูงขึ้นนั้น นักบริหารงานบุคคลต้องพิสูจน์ตนเองในคุณค่างานและความสามารถให้ปรากฏ แต่ในแง่ของลูกค้าที่จะใช้บริการงานอาชีพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามบทบาทหน้าที่ใหม่นั้น ได้เป็นที่ยอมรับกันว่า องค์กรในปัจจุบันส่วนมากต่างยอมรับตรงกันถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็น “ทุนมนุษย์” และได้มีการพิจารณาจัดวาง “กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (HRM Strategies) ขึ้นในองค์กรของตน โดยพิจารณาาร่วมกันไปในกระบวนการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดในขณะทำการวางแผนกลยุทธ์ด้วยเสมอ

บทบาทและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในปัจจุบัน

เนื่องจากสภาพโลกเศรษฐกิจแบบไร้พรมแดนในปัจจุบัน ได้ทำให้ทุกองค์กรต้องเร่งปรับตัวและสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยต้องมีประสิทธิภาพเท่าเทียมกับกิจการระดับโลก ซึ่งการจะทำได้กล่าว ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องสามารถทำหน้าที่ช่วยผู้บริหารระดับสูงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการขยายและเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของตน จากการเป็นฝ่ายช่วยบริหารงานทั่วไปและทำงานด้านเทคนิคบริหารงานบุคคล (Administrative/Technical) โดยเปลี่ยนมาเป็นบทบาทใหม่ที่สำคัญต่อสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงและจะต้องเผชิญกับการแข่งขันด้วยรูปแบบ 2 รูปแบบ คือ

ก) การเป็นผู้บริหารทางธุรกิจ (Business manager) โดยบทบาทสำคัญจะทำงานด้านกลยุทธ์เป็นหลัก โดยการปฏิบัติจะมุ่งเน้นที่การประสานการทำธุรกิจ แบบประสานแผนงาน/โครงการกับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ วัตถุประสงค์อันเป็นจุดมุ่งที่ใช้วัดผลสำเร็จก็คือ ผลสำเร็จต่างๆ และความผูกพันของพนักงาน ซึ่งตำแหน่งชื่อเรียกอาจเป็นผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR Manager) ก็ได้

ข) การเป็นที่ปรึกษา (Consultancy) โดยมีบทบาทเป็นที่ “ปรึกษาภายใน” (Internal Consultant) โดยมุ่งให้บริการตามข้อตกลงที่วางไว้การทำงานตามโครงการต่าง ๆ การพัฒนาองค์การ การติดตามวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์เหตุการณ์ภายนอก การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ การประสานผลประโยชน์ให้เกิดความสมดุลกับกลุ่มต่าง ๆ ทั้งนี้วัตถุประสงค์ที่เป็นจุดมุ่ง คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ การสร้างความคล่องตัวในการปฏิบัติตอบ (organization responsiveness) ซึ่งตำแหน่งชื่อเรียกอาจเป็น ผู้อำนวยการด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Director) หรือ ผู้จัดการฝ่ายบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ก็ได้ สุดแต่จะนิยม

สิ่งที่ท้าทายต่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคสารสนเทศและการแข่งขัน

ขณะที่โลกได้มีนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก่อให้เกิดโอกาสและวิกฤติขึ้นจนมีผลทำให้องค์การธุรกิจต้องปรับตัวเป็นการใหญ่ขึ้น สิ่งท้าทายใหม่ๆ ที่มีผลต่อผู้บริหารระดับสูงทุกองค์กรและที่ซึ่งมีผลกระทบต่อเนื่องกลายเป็นปัจจัยท้าทายนักบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรงด้วยนั้น นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้สรุปปัจจัยท้าทายไว้ 8 ประการ คือ

1. การเกิดสภาพโลกาภิวัตน์ (globalization) ทำให้สภาพตลาดขยายกว้างเป็นแบบไร้พรมแดน ที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความไม่แน่นอนสูง ตามด้วยการแข่งขันข้ามพรมแดนและการขยายตัวไปแสวงหาโอกาสใหม่ เช่น การขยายการลงทุนไปทั่วโลก ได้ท้าทายให้ต้องมีกลยุทธ์การบริหารข้ามประเทศ และข้ามวัฒนธรรม
2. การเร่งสร้างมูลค่าเพิ่มในสายโซ่แห่งคุณค่า (value chain) เพื่อการแข่งขัน เป็นผลทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กรของตน ส่งผลทำให้ทุกฝ่ายต่างหันกลับมาสนใจบทบาทของบทบาทหน้าที่การทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีส่วนในการเสริมสร้างคุณค่าในการใช้แข่งขันให้ได้ผลมากขึ้น
3. การสร้างผลกำไรด้วยการลดต้นทุนและเพื่อการเติบโต นั่นคือไม่ว่าจะเป็นผลกำไรที่ต้องการเพิ่ม ต้นทุนที่จะลดลงได้และ/หรือการจะมีทุนขยายเติบโตต่อไปนั้น ล้วนแต่จะได้มาจากการปรับปรุงสร้างประสิทธิภาพให้สูงขึ้นจากเดิมทั้งสิ้น การเพิ่มผลผลิตและคุณภาพที่จะขายให้ได้ราคาดีจึงท้าทายนักบริหารทุกระดับจากทุกหน้าที่
4. การมุ่งสนใจสร้างความสามารถในการแข่งขัน (capability focus) เพราะปัจจัยที่จะช่วยให้สามารถชนะการแข่งขันได้อย่างแท้จริงนั้น คือ ทักษะความสามารถในการทำงานในเงื่อนไขใหม่ ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนทัศนคติ ทักษะ และสร้างความรู้ความสามารถให้มากขึ้น



5. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง ทำให้ผู้บริหารต้องปรับตัว ทำการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการนำเอา กลยุทธ์การบริหารใหม่ ๆ มาใช้ ส่งผลทำให้การแปลงสภาพและการปรับตัวแบบลงลึกต้องได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือจากผู้ชำนาญการหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเป็นคนกลาง ที่ต้องคอยประสานงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วย

6. นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี ที่มีการพัฒนาเร็วแบบก้าวกระโดด ทำให้ระบบงานและสภาพการทำงานและความเป็นอยู่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ผู้บริหารขององค์กร ต้องติดตามและพิจารณาจัดหาใช้งานและการปรับการทำงานตลอดเวลาอย่างไม่หยุดนิ่ง

7. การต้องแสวงหา รักษา และวัดผลความสามารถและทรัพยากรทางปัญญา ซึ่งรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ที่เก่งกาจและมีความรู้ความสามารถ จะทำให้องค์กรมีความเหนือกว่าและชนะได้อย่างยั่งยืนในการแข่งขันระยะยาว

8. การต้องแปลงสภาพองค์กร (transformation) มากกว่าการปรับเปลี่ยนเล็กน้อยในกรอบเดิม ๆ (turnaround) ที่กล่าวนี้สะท้อนถึงภารกิจการพัฒนาองค์กรที่นักบริหารจะต้องทำอย่างมีน้ำหนักลงลึกและได้ผล เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงลึกลงไปในการหาให้สอดคล้องกับเงื่อนไขใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นและต่างจากเดิมได้

บทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

ภายใต้กระแสแรงกดดันของโลกาภิวัตน์ข้างต้น Dave Ulrich ได้เสนอแนะว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะ “ผู้ชำนาญการทางวิชาชีพ” ว่าจะต้องมุ่งเน้นถึงบทบาทหน้าที่ที่ต้องกระทำ 8 ประการ คือ

1. การเป็นผู้รับผิดชอบต่อภาพลักษณ์ของกิจการในฐานะผู้จ้าง (employment brand champion) คือ ภาระหน้าที่ในการบริหารภาพลักษณ์ขององค์กรให้มีภาพพจน์และชื่อเสียงที่ดีในทุกตลาดแรงงาน

2. การเป็นนักวิศวกรเฝ้าติดตามประสิทธิภาพ (observant engineer) คือ การต้องช่วยวิเคราะห์ให้รู้ได้ตลอดเวลาเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่องค์กรทำได้ รวมไปถึงการวิเคราะห์ให้ทราบล่วงหน้าถึงปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น

3. เป็นหุ้นส่วนการคิดทางกลยุทธ์ (partner in strategic thinking) นั่นคือการต้องทำตัวเป็นหุ้นส่วนในงานทางด้านการคิดกลยุทธ์ต่าง ๆ

4. การเป็นสื่อช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (agent of change) คือการช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันตลอดเวลา โดยการช่วยคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะมาถึง พร้อมกับช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่น

5. การช่วยรักษาคณเฑาะว์ให้คงอยู่ (champion of the talent bank) เพื่อช่วยในการคิดวิเคราะห์และติดตามกับทำให้แน่ใจว่า มาตรการบริหารต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในระบอบนั้นจะไม่กลายเป็นอุปสรรคต่อการช่วยให้องค์กรสามารถชักจูงคนใหม่ ชำรงรักษาคณเฑาะว์ที่อยู่กับพัฒนาให้โตและอยู่ต่อเนืองๆ ไปนาน ๆ ได้

6. การเป็นนักบริหารงานที่เก่ง (faultless administrator) คือการสามารถกำกับและบริหารงานพื้นฐานทั่วไปให้มีประสิทธิภาพได้อย่างต่อเนื่อง

7. การเป็นผู้ท้าทายด้านความคิด (uncomfortable companion) นั่นคือการมีบทบาทเป็นเพื่อนคู่คิดที่คอยกระตุ้นท้าทายให้ทุกฝ่ายคิดแบบไม่หยุดนิ่งด้วยความคิดใหม่ ๆ อันจะช่วยให้องค์กรเกิดความมั่นใจด้วยการมีกิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพตลอดเวลาได้ขาด

8. การพิทักษ์รักษาความถูกต้องของกิจการ (corporate conscience) คือ ขณะมุ่งพยายามปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเอง จะต้องพยายามรักษาให้องค์กรมีจิตสำนึกรับผิดชอบทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทั้งในด้านการจ้างงาน ความซื่อสัตย์ ความมีศีลธรรม ความโปร่งใส และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโลกาภิวัตน์

ในกระแสโลกาภิวัตน์ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากภายนอกที่ก่อสภาพไร้พรมแดน จะมีมากและกระทบลงลึกไประดับต่างๆ ส่งผลทำให้การบริหารงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กรต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกัน คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์การกับกลยุทธ์ธุรกิจ (Corporate Objectives & Business Strategy)

2. การปรับโครงสร้างองค์กร (Organization Re-structuring) เพื่อลดระดับการบริหารและทำให้องค์กรมีลักษณะแบนราบ

3. การรีออกแบบระบบการทำงาน (re-engineering) โดยมีการลดขั้นตอนการทำงานและรวมการทำงานต่างๆ ให้สามารถทำได้ครบกระบวนการเป็นวงจรเดียวให้มากที่สุด และจัดให้มีการนำเอา ไอ ที เข้าใช้เป็นเครื่องมือปฏิบัติงานช่วยการสื่อสารและเพื่อข้อมูลการบริหารงาน

4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้ผลงานที่ต้องการ ซึ่งทำได้ด้วยการเสริมสร้างความเข้าใจและพัฒนาทักษะความรู้ให้ “คน” ตามทันและยอมรับการเปลี่ยนแปลง และทำงานตามเกณฑ์และวิธีทำให้มีกับมีความผูกพันกับงานที่จะทำผลงานให้สำเร็จด้วยดี

จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงข้างต้นนี้ มีกระบวนการบริหารที่เชื่อมโยงจากวงกว้างของการเปลี่ยนแปลงภายนอกจากระดับโลก แล้วต่อเนื่องลึกลงไปถึงการต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติและทักษะและวิธีการทำงานของคนให้สอดคล้องเข้ากันได้ทั้งนี้ยังจะต้องมีการสร้างความเข้าใจและการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อยู่ตรงระหว่างกลางด้วย ซึ่งจะมีทั้งการเปลี่ยนกลยุทธ์ธุรกิจ การปรับโครงสร้างการรื้อปรับระบบและวิธีทำงานรวมอยู่ด้วย ทำให้เห็นชัดว่า กรอบและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคสารสนเทศนี้มีสภาพกว้างและมีความเกี่ยวกันเป็นเชิงกลยุทธด้วยตลอดเวลา

2.7 ประวัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 เหตุผล โดยที่มาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล เพื่อให้สถานศึกษาของรัฐดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตน มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถานศึกษา ดังนั้นสมควรจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 9 แห่ง ขึ้นแทนสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิชาชีพและเทคโนโลยีที่มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ ทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม โดยให้ผู้สำเร็จการอาชีวศึกษามีโอกาสในการศึกษาต่อด้านวิชาชีพเฉพาะทางระดับปริญญาเป็นหลัก จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2518 ได้มีการพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 92 ตอนที่ 48 หน้า 1 มีผลบังคับใช้ในวันต่อมา

29 – 30 กรกฎาคม 2524 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเสด็จพระราชดำเนินพระราชทานปริญญาบัตรแก่บัณฑิตของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา (สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล) เป็นครั้งแรก และกำหนดจะเสด็จฯ พระราชทานปริญญาบัตร 3 ปี ต่อ 1 ครั้ง โดยเสด็จฯ

ครั้งที่สองในวันที่ 31 กรกฎาคม 2527 ถึง 4 สิงหาคม 2527 ครั้งที่สามในวันที่ 7 ถึง 9 กรกฎาคม 2530 ครั้งที่สี่ในวันที่ 19 ถึง 21 กรกฎาคม 2533 หลังจากนั้นสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้เสด็จฯ แทนพระองค์ทุกปี โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2534 ถึงปัจจุบัน

16 กรกฎาคม 2527 วิทยาลัยฯ ได้รับการอนุเคราะห์จากกรมธนารักษ์จัดสรรที่ดินบริเวณคลองหก ฟังตะวันตก อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี โฉนดเลขที่ 706 เนื้อที่ 610-3-41 ไร่ และแปลงเลขที่ ปท. 268 คลองรังสิต ฟังเหนือ อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โฉนดเลขที่ 39 เนื้อที่ 109-3-04 ไร่ รวมเนื้อที่ทั้งหมด 720-2-45 ไร่ เพื่อก่อสร้างศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญา

ในปี พ.ศ. 2528 เริ่มขยายการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีในวิทยาเขตต่าง ๆ ตามความพร้อมของแต่ละวิทยาเขตและเปิดสอนทุกวิทยาเขตในที่สุด

7 มิถุนายน 2531 สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จฯ แทนพระองค์วางศิลาฤกษ์ ศูนย์กลางการศึกษาระดับปริญญา

15 กันยายน 2531 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาว่า “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” และพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้เชิญพระราชลัญจกรประจำพระองค์ และพระมหากษัตริย์มงกุฎเป็นเครื่องหมายราชการของสถาบันฯ ด้วย

8 มกราคม 2548 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธย ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลและประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 6ก วันที่ 18 มกราคม 2548 พระราชบัญญัติฉบับนี้มีผลให้เกิดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง คือ

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY THANYABURI

2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY KRUNGTHAP

3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY TAWAN-OK

4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PHRA NARHON

5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY RATTANAKOSIN

- 6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY LANNA
- 7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY SRIVIJAYA
- 8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY SUBARNABHUMI
- 9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY ISAN

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ชื่อภาษาอังกฤษว่า RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY THANYABURIสำหรับคำย่อที่เรียกกันง่าย ๆ คือ มทร. ธัญบุรี หรือ RMUTT ซึ่งอธิการบดีได้ให้ความหมายของอักษรย่อภาษาอังกฤษของมหาวิทยาลัยไว้ดังนี้

- | | |
|-----------------|---|
| R = Reputation | เป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในทุกด้าน |
| M = Modern | เป็นมหาวิทยาลัยที่ทันสมัย |
| U = Unqueness | เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะทาง |
| T = Technology | เป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีชั้นนำ |
| T = Trustworthy | เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความน่าเชื่อถือ |

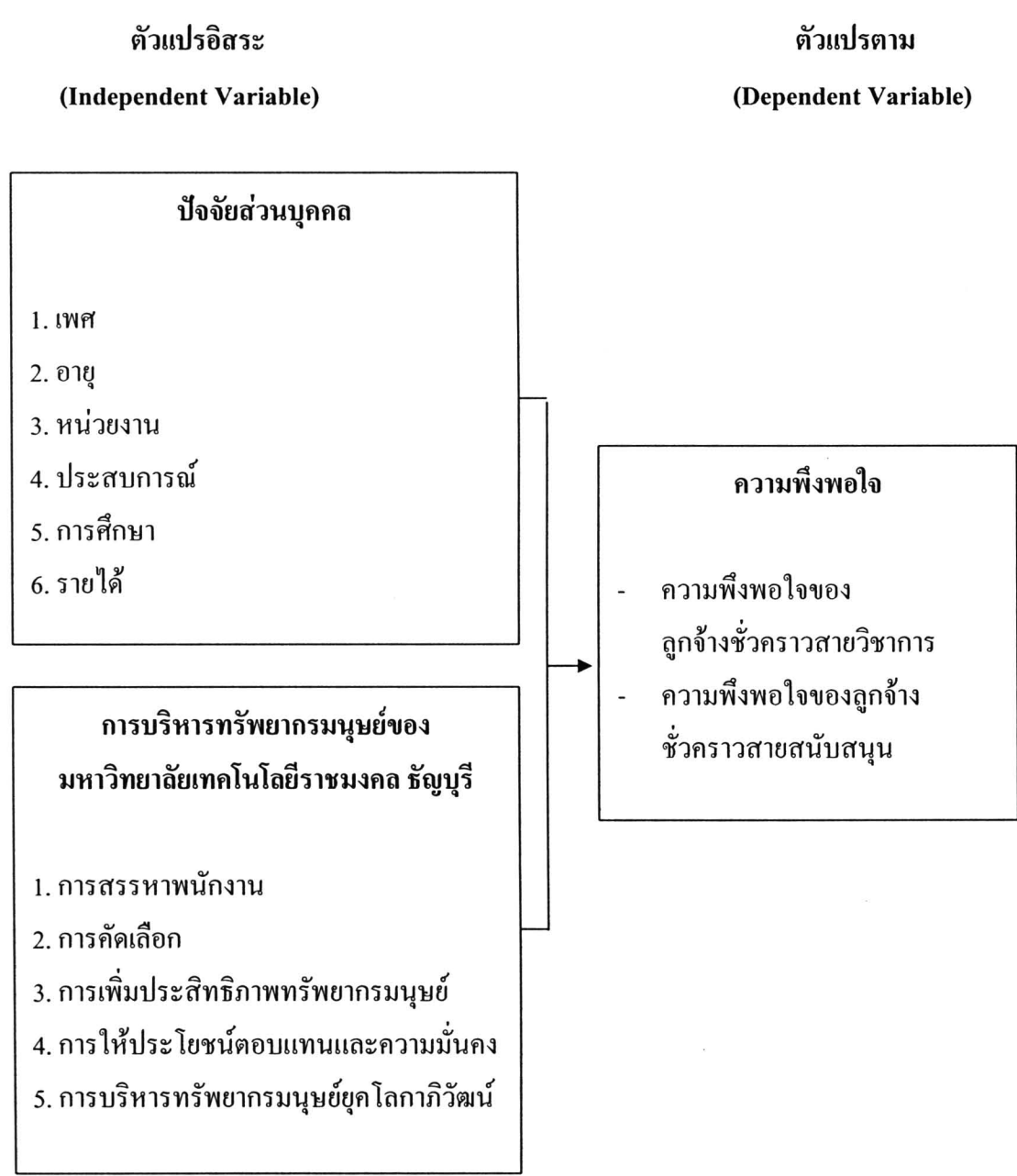
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ประกอบด้วย 10 คณะ ดังนี้

- 1. คณะศิลปศาสตร์
- 2. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
- 3. คณะเทคโนโลยีการเกษตร
- 4. คณะวิศวกรรมศาสตร์
- 5. คณะบริหารธุรกิจ
- 6. คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์
- 7. คณะศิลปกรรมศาสตร์
- 8. คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน
- 9. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 10. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลได้มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก มีการ
เปิดรับนักศึกษาเพิ่มมากขึ้นและมีการขยายตัวหลายด้าน อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้าน
สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม

2.8 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้คัดเลือกและจำแนกตัวแปรที่ศึกษาไว้ด้วยตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษามีดังนี้ คือ 3 กลุ่ม ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรีและความพึงพอใจของลูกค้าจ้างชั่วคราว



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยต่างประเทศ

Wickstrom (1971:1249-A) ได้ทำการศึกษาเพื่อหาระดับและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู และหาความสัมพันธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร โรงเรียน ศึกษา นิเทศ และผู้ช่วยครูใหญ่ รวม 125 คน พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ผู้บริหารพึงพอใจในงานมาก ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบ เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน

Merrill (1971:1547-A) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และครูใหญ่ระดับประถมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครู และครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา มีความพึงพอใจในการทำงานสูง ได้แก่ การมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์การได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้มีคุณธรรมสูง ผลสัมฤทธิ์ของงาน ความรับผิดชอบ ส่วนประกอบที่มีความพึงพอใจต่ำ ได้แก่ นโยบายของการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน สถานภาพทางสังคม ความก้าวหน้า อำนาจหน้าที่ และการยอมรับนับถือ

Hammer (1971:3373-A) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูสอนชั้นพิเศษ (Special Class Teacher) ในรัฐโอไฮโอ พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหารความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

Johnston and Bavin (1973-A) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในงานทดสอบกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โดยการศึกษากับประชากรจำนวน 130 คน ในโรงเรียนราษฎร์แห่งหนึ่งในประเทศออสเตรเลีย โดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาสรุปลได้ว่า ปัจจัยจูงใจได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับงานที่กระทำ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ไม่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานและสิ่งที่ไม่พึงพอใจในการทำงานมากที่สุดคือ สภาพการทำงาน และการนิเทศงาน

Marion (1977:4755-A) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในการทำงาน และความขัดแย้งในการทำงานของอาจารย์ พบว่า ถ้าเกิดสภาพความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะไม่เกี่ยวข้องกับสภาพความพึงพอใจของผู้ร่วมงานหรือผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชา แต่ถ้ามีความขัดแย้งสูง ความรับผิดชอบในหน้าที่บกพร่องเล็กน้อย จะทำให้สภาพความพึงพอใจใน

การทำงานของผู้บังคับบัญชาต่ำกว่าความรับผิดชอบอื่นๆ ถ้าเป็นความขัดแย้งในระบบราชการจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานน้อยลง และถ้าเกิดสภาพความไม่พึงพอใจในการทำงานแล้ว ผลที่เกิดขึ้นจะยิ่งทำให้ขาดสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา แต่จะไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น

Stolt (1978:598-A) ได้ทำการศึกษา เรื่องลำดับความต้องการของผู้บริหาร โรงเรียนตามทฤษฎีของ Maslow ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนได้แก่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับของสังคม คำสรรเสริญ และความเป็นตัวของตัวเอง เป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

Cooper and others (1979:117) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ อายุ เพศ ระดับอาชีพ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจจะเพิ่มขึ้นตามอายุ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ เงินเดือน ความมั่นคง โอกาสการเลื่อนตำแหน่ง มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

Koerner (1981:43) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานกับกลุ่มพยาบาลอนามัยชุมชน จำนวน 32 คน พบว่า อายุ ประสบการณ์ การรับรู้พฤติกรรม การเป็นผู้นำของผู้นำเทศมิตมีความสัมพันธ์ทางลบกับการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานและผลสัมฤทธิ์ ทางการศึกษาที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการปฏิบัติงาน

2. งานวิจัยในประเทศไทย

วีระชาติ แก้วไสย (2518:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย ได้ผลการศึกษาอย่างแรกว่า ครูมีความรู้สึกต่อความสำเร็จของตนในระดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ความรับผิดชอบและความปลอดภัยในการทำงาน สำหรับความรู้สึกในเรื่องนโยบาย และการบริหารงานอยู่ในระดับต่ำสุดเหนือขึ้นมาได้แก่ เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัวและลักษณะของงาน ผลการศึกษาอย่างที่สองคือครูที่มีความพึงพอใจในการทำงานมีความรู้สึกต่อความสำเร็จของงานสูงสุด รองลงมาได้แก่ความรับผิดชอบ ความปลอดภัย ความก้าวหน้าในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน องค์ประกอบที่ครูมีความรู้สึกดีที่สุด ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน

โสภา เกริกไกรกุล (2528:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของแพทย์โรงพยาบาลศิริราช โดยใช้แบบสอบถามกับแพทย์ในโรงพยาบาลศิริราชเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ผลการศึกษาพบว่า แพทย์ที่มีหน่วยสังกัดต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน แพทย์ที่มีภูมิลำเนาต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน แพทย์ที่มีอายุ



ราชการต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน แพทย์ที่มีระดับการศึกษาดังกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน แพทย์ที่มีอายุต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน แพทย์ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน จะเห็นได้ว่า ลักษณะภูมิหลังทางสังคมและเศรษฐกิจของแพทย์ในโรงพยาบาลส่วนมากมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า อาชีพแพทย์เป็นอาชีพที่รับการศึกษาสูง ปัจจัยทางเพศจึงมีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน และจากการศึกษายังพบว่าลักษณะปัจจัยของลักษณะงานที่แพทย์กำลังดำรงตำแหน่งอยู่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน

ปัญหา แก้วพรพงศ์ (2537:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักสังคมสงเคราะห์ในศูนย์เยาวชนในสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาความพึงพอใจของนักสังคมสงเคราะห์ให้ศูนย์เยาวชนที่มีต่อลักษณะงาน และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนปัจจัยที่ทำให้ให้นักสังคมสงเคราะห์ในศูนย์เยาวชนมีความต้องการแลกเปลี่ยน โดยใช้แบบสอบถามเป็นข้อมูลลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจของนักสังคมสงเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักสังคมสงเคราะห์ กลุ่มปัจจุบันและนักสังคมสงเคราะห์ที่โอนย้าย ที่มีต่อลักษณะงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงานนั้นมีความพอใจและไม่พอใจสำหรับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่านักสังคมสงเคราะห์กลุ่มปัจจุบันมีความเข้าใจในลักษณะงานมากกว่านักสังคมสงเคราะห์ที่โอนย้าย ส่วนในเรื่องความก้าวหน้า นักสังคมสงเคราะห์กลุ่มปัจจุบันมีความพึงพอใจในหน้าที่ ทำให้มีโอกาสเลื่อนระดับตำแหน่งเพิ่มขึ้นในอนาคตมากกว่านักสังคมสงเคราะห์กลุ่มที่โอนย้าย สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการเปลี่ยนงาน ผลการศึกษาพบว่าทั้งนักสังคมสงเคราะห์กลุ่มปัจจุบันและกลุ่มที่โอนย้าย พิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการเปลี่ยนงานมากที่สุดคือ เรื่องความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน อันดับรองลงมาคือ ความชอบในงานประเภทนั้นเหมือนกัน

ประศักดิ์ นิยากร (2515 อ้างใน วัฒนา ยี่จีน, 2539:49-50) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสภาพความถึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยครู จำนวน 507 คน และผลการวิจัย มีดังนี้

1. สภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยครู จำนวน 507 คน และผลการวิจัยมีดังนี้
2. การเปรียบเทียบสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ระหว่างอาจารย์ชายกับอาจารย์หญิง พบว่า ต่างมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ระหว่างอาจารย์ชายกับอาจารย์หญิง พบว่า ต่างมีความพึงพอใจในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

3. การเปรียบเทียบสภาพความพึงพอใจในงาน ของอาจารย์วิทยาลัยครู ส่วนกลางและอาจารย์วิทยาลัยครูส่วนภูมิภาคโดยทั่วไปมีสภาพความพึงพอใจในงานคล้ายคลึงมี แนวโน้มเท่าๆ กันในทุกด้าน นอกจากนี้ในเรื่องของศักดิ์ศรีอาจารย์ในส่วนภูมิภาคจะภูมิใจในศักดิ์ศรี มากกว่าอาจารย์ในส่วนกลาง

Johnston and Bavion (1973:136-141 อ้างใน อัสनिया ชุมนุมนศิริวัฒน์ ,2537:38-39) ได้ใช้ทฤษฎีของ Herzberg ทดสอบความพึงพอใจกับครูชายที่ทำการสอนในโรงเรียนราษฎร์ ประเทศออสเตรเลีย จำนวน 130 คน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะแยกองค์ประกอบบางอย่างออกจากกลุ่มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กับกลุ่มที่มีความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ซึ่ง Herzberg ถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานกลับปรากฏว่า ไม่ได้รวมอยู่ในกลุ่มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

2. องค์ประกอบเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลับพบว่าเป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

สุตสาคร พุทโธ และคณะ (2517:217 อ้างใน คิลก มุลวงษ์ 2536 : 16) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัด จำนวน 120 คน พบว่า ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัดมิได้ขึ้นอยู่กับเงินเดือนที่ได้รับแต่ขึ้นอยู่กับ การบริหารงานซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ขวัญ และความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงหรือต่ำ ปัจจัยดังกล่าวนี้ คือ เรื่องเกี่ยวกับการแบ่งงานในแผนกกายภาพบำบัด จำนวนผู้บังคับบัญชา สถานภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่ การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และโอกาสที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้เล่าเรียนมาในการทำงาน

โสภณ ธนะมัย (2517:บทคัดย่อ อ้างใน เปล่งศรี อินคินันท์ 2526:46) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการมูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ จำนวน 24 คน ผลการวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการทั้งหมด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานค่อนข้างสูง เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ในหมู่บ้าน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานกลางมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในระดับค่อนข้างสูงและในการวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลกระทบกระเทือนทำให้ระดับความพึงพอใจในงานต่ำลงมีอยู่ 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยเกี่ยวกับการบังคับบัญชา ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ และการบริหาร และปัจจัยเกี่ยวกับเงินเดือน และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับ

จารุวรรณ เสวกรรม (2518:บทคัดย่อ อ้างใน นิติ ตันเจริญ 2538:22-23) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร จำนวน 300 คน ผลการวิจัยพบว่าพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร โดยส่วนรวมมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลางโดยมีความพึงพอใจในศักดิ์ศรีของอาชีพอยู่ในระดับสูงแต่ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือน และสวัสดิการ และโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ

เยาวลักษณ์ เลาหะจินดา (2518 :165 อ้างใน ผาชัย โปริยานนท์ 2538 :54-55) ได้ศึกษาในเรื่องสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออกของพยาบาลประจำ ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร พบว่าในบรรดาปัจจัยของความพึงพอใจที่ศึกษา คือ สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา สัมพันธภาพในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับกลาง แต่มีความพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงานและนโยบายการบริหารงานอยู่ในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออกของพยาบาลประจำการด้วย คือ ถ้ามีความพึงพอใจในงานสูง ก็มีผลให้มีความตั้งใจในงานนั้น

วิระชาติ แก้วไสย (2518:บทคัดย่อ อ้างใน ผาชัย โปริยานนท์ 2538 :51) ได้ทำการวิจัยถึงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย จากกลุ่มตัวอย่าง 375 คน พบว่า

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย มีความรู้สึกต่อความสำเร็จของงานในระดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ความรับผิดชอบและความปลอดภัยในการทำงาน สำหรับความรู้สึกเรื่องนโยบายและการบริหารอยู่ในระดับต่ำสุด เหนือขึ้นมาได้แก่เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัวและลักษณะของงาน

2. การเปรียบเทียบระดับความรู้สึกของครูที่มีต่อองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างสังกัด อายุราชการ และวุฒิทางครู ปรากฏว่าไม่แตกต่างกัน

ปราณี อารยะศาสตร์ (2519 อ้างใน ผาชัย โปริยานนท์ 2538:52-53) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหาร และวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยสัมภาษณ์ และให้แบบสอบถาม จำนวน 163 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหาร ทั้ง 2 แห่งอยู่ในระดับปานกลาง และความพอใจต่อปัจจัยต่างๆ ภายในกลุ่มแตกต่างกันน้อย

2. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารวิทยาลัยสูงกว่าผู้บริหาร โรงเรียน

3. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาวิชาชีพต่างๆ อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ยกเว้นกลุ่มวิทยาลัยพาณิชยกรรมที่มีความพอใจในปัจจัยต่างๆ สูงกว่ากลุ่มอื่น

4. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ มีความเห็นตรงกันคือเรื่องความมั่นคงในการทำงานเป็นอันสูงสุด รองลงมาได้แก่ เรื่องลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานตามลำดับ

5. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ ในเรื่องสภาพการทำงาน นโยบายการบริหาร และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ส่วนเรื่องเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลอยู่ในอันดับต่ำสุด

6. ในการบริหารงานตามอุดมคติของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ มีความเห็นตรงกันว่าเงินเดือนและตำแหน่งเป็นปัจจัยที่สำคัญน้อยที่สุด ในส่วนที่แตกต่างกันคือผู้บริหารในวิทยาลัยเห็นว่าความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสูงสุดที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารระดับโรงเรียนเห็นว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญที่สุด

สมจิต โยธะคง (2519:บทคัดย่อ อ้างใน สมชาย ชัยอุยทุธ 2537:311) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์สภาพความพึงพอใจบางประการในงานอาชีพครูเกษตรในโรงเรียนและวิทยาลัยเกษตรกรรม ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 98 คน ผลการวิจัย พบว่า ครูเกษตรกรรมมีความพึงพอใจมากต่องานอาชีพของตน (ต่อปัจจัยที่กำหนด) และจัดลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1.ความมั่นคงในงาน 2.ความก้าวหน้า 3.รายได้ในอาชีพ 4.สิทธิและผลประโยชน์ 5.สวัสดิการ และบริการ 6.อิทธิพลของสถานที่ทำงาน 7.งานที่ร่วมรับผิดชอบ 8.การช่วยเหลือทางสังคม 9.ลักษณะงาน 10.ผู้ร่วมงาน 11.ผู้ บังคับบัญชา 12.สภาพนักเรียนนักศึกษา

กัณหา กระระณา (อ้างในกาญจนา ปานุราช, 2537:65) ได้ศึกษา “ผลของโครงการฝึกอบรมความรู้ด้านอาหาร โภชนาการในกลุ่มสตรี” พบว่า กลุ่มสตรีที่ได้รับการฝึกอบรมจะมีความรู้ทัศนคติ และพฤติกรรมด้านอาหาร โภชนาการแตกต่างกันระหว่างก่อนและหลังการอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่า กลุ่มสตรีที่ได้รับการฝึกอบรมความรู้ด้านอาหาร โภชนาการจะมีความรู้ด้านอาหาร โภชนาการมากกว่ากลุ่มสตรีที่ไม่ได้รับการอบรม นอกจากนี้ ยังมีทัศนคติและพฤติกรรมในด้านอาหาร โภชนาการเป็นไปในทางที่ถูกต้องเหมาะสมมากกว่ากลุ่มสตรีที่ไม่ได้รับการอบรม

ประณีต วัฒน โพธิ์ดิษฐ์ (2517:5) ซึ่ง ศึกษา เรื่อง การฝึกอบรม ของ การสื่อสารแห่งประเทศไทย และพบว่า กระบวนการฝึกอบรมของการสื่อสารไม่เป็นไปในลักษณะระบบ เนื่องจากขาดความสมบูรณ์ของการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม และการฝึกอบรมที่จัดขึ้นยังไม่ครอบคลุมความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง วิทยาการขาดความพร้อมใน

การฝึกอบรม ส่วนผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง วิทยาการขาดความพร้อมในการฝึกอบรม ส่วนผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง วิทยาการขาดความพร้อมในการฝึกอบรม ส่วนผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นมีความสามารถและความเหมาะสมตรงกับหลักสูตร

เครือวัลย์ ลิ้มปิยะศรีสกุล และเกศินี หงส์นันท์ (2526:7) ได้รับการศึกษาเรื่อง “การบริหารงานฝึกอบรมขององค์การรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย” พบว่า องค์การรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยมีการบริหาร และการดำเนินการฝึกอบรมไม่ครบตามขั้นตอนของการหาจำเป็นในการฝึกอบรมมีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อเท็จจริงเพื่อวิเคราะห์หาข้อเชื่อถือไม่ได้ และเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมนิยมใช้แบบประเมินผล หลังการฝึกอบรมซึ่งมีจุดบกพร่องมากที่สุด นอกจากนี้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงานฝึกอบรม ก็ยังไม่เต็มที่และมีหลักสูตรของแต่ละโครงการฝึกอบรมของแต่ละองค์การที่ซ้ำซ้อน

วันชัย สุทนต์ (2522:3) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารงานฝึกอบรมของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม” พบว่า การดำเนินงานด้านการฝึกอบรมของศูนย์ส่วนใหญ่เป็นประโยชน์ และได้ช่วยพัฒนาปรับปรุงความรู้ความสามารถและความชำนาญของผู้เข้ารับการอบรมให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารงานของศูนย์เป็นการบริหารงานที่ถูกต้องตามหลักสูตรวิชาการ มีระเบียบแบบแผน และหลักเกณฑ์พอสมควร และมีปัจจัยอื่นๆ เช่น อุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านงบประมาณ การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานวิทยากร เป็นต้น

อัชฌา จันทรเจียวไช้ (2524:3) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติและความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางขององค์การขนส่งมวลชน กรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับกลางของ ขสมก. ส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการฝึกอบรมคาดหวังว่าฝึกอบรมจะช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของ ขสมก. ได้

วรรณวดี ฤทธารมย์ (2522:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงาน การฝึกอบรม : กรณีศึกษาธนาคารแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การจัดการฝึกอบรมพนักงานของธนาคารแห่งประเทศไทยตรงต่อความต้องการขององค์การและความจำเป็นของพนักงานแต่ผู้ผ่านการฝึกอบรมต่างก็มีความกระตือรือร้นในการทำงานในระยะแรก หลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้วเท่านั้น ธนาคารแห่งประเทศไทย จึงจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และเริ่มปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ภายในองค์การอย่างมีแบบแผน ด้วยการเริ่มให้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งหมายถึงการเริ่มปูพื้นฐานที่จะนำเอาวิธีการพัฒนาองค์การมาปรับปรุงใช้ในการธนาคารแห่งประเทศไทยต่อไป

สมชาย มิตรประเสริฐสุข (2526:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาการฝึกอบรมบุคลากรของการรถไฟแห่งประเทศไทย ได้ตั้งสมมติฐานว่า การฝึกอบรมไม่ได้ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการรถไฟแห่งประเทศไทย (กฟท.) ยังขาดโครงสร้างการจัดสายงานที่เหมาะสม คือสำนักงานศูนย์การฝึกอบรม ซึ่งดำเนินงานฝึกอบรมพนักงานภายใน อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทย ฝ่ายบริหารงานฝึกอบรม 2 หน่วยงานมีลักษณะไม่เกี่ยวข้องกัน จึงขาดความต่อเนื่องในการวางแผนและพัฒนาบุคคลผู้รับการฝึกอบรมมา จึงไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการฝึกอบรมและยังมีปัญหาสาขานไม่สัมพันธ์กันเนื้อหาหลักสูตร เวลา วิธีการดำเนินการ วิทยากรเอกสารและอุปกรณ์ที่จะอำนวยความสะดวกยังมีข้อบกพร่องหลายประการ อีกทั้งยังขาดการประเมินผลและติดตามผลอย่างจริงจังจึงสม่ำเสมอ

อัมพร สังข์โบล (2532:1-3) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานและการดำเนินงานฝึกอบรม กรณีศึกษาสำนักงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการบริหารงาน และการดำเนินงานฝึกอบรมภายในธนาคาร ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงาน และดำเนินงานฝึกอบรมของสำนักฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรแห่งประเทศไทยมีรูปแบบและการจัดดำเนินการฝึกอบรมที่เป็นระบบตามแนวความคิดแต่ยังเกิดปัญหาที่สำคัญบางประการคือ

1. นโยบายในการฝึกอบรม ยังขาดทิศทางหรือเป้าหมายในการพัฒนา พนักงานที่แน่ชัดและขาดการวางแผนการพนักงานในระยะยาว
2. งบประมาณที่ธนาคารจัดสรรให้แก่การบริหารงานและดำเนินงานฝึกอบรมมีจำกัด
3. วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม ไม่นั่นให้การฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญต่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายงาน ทำให้พนักงานไม่สนใจที่จะให้ความสำคัญในการเข้ารับการอบรม
4. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมไม่ตรงต่อความต้องการของส่วนงานหรือบุคลากร
5. การจัดหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมไม่ตรงตามคุณสมบัติที่ต้องการคัดเลือกวิทยากรภายนอกทำได้ยากส่วนวิทยากรภายในก็ไม่สอนตามแนวที่กำหนด การผลิตสื่อการสอนยังมีจำกัดและล้าสมัย การดำเนินงานในการฝึกอบรมจึงไม่คล่องตัวและรวดเร็วเท่าที่ควร
6. ผู้เข้ารับการอบรมไม่ให้ความสำคัญต่อการประเมินผล การทดสอบทั้ง Pre-test และ Post-test สำหรับการติดตามผลยังกระทำได้น้อย