

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพผู้แทนยาในเขตกรุงเทพมหานครครั้งนี้ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นการศึกษาไว้ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการได้รับรางวัล
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
4. แนวความคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

มาสโลว์ (อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2549 : 65 – 68) กล่าวว่า ความต้องการก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เขาได้ตั้งสมมุติฐานของทฤษฎีการจูงใจไว้ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุดตราบดีที่ยังมีชีวิตอยู่
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจหรือเป็นสิ่งที่กระตุ้นสำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้น จึงจะมีอิทธิพลต่อการจูงใจได้
3. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา

มาสโลว์ ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ว่าความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน เรียงตามลำดับได้ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Need) เป็นความต้องการระดับพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดของมนุษย์เพื่อความมีชีวิตรอด (Survival) เช่น ความต้องการ อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน การฟื้นฟูสภาพความเจ็บปวด สุขภาพดีไม่เจ็บปวด สุขภาพดีไม่เจ็บป่วย รวมถึงความต้องการทางเพศ มนุษย์จะดิ้นรนแสวงหาการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้เกิด

ความต้องการด้านอื่นที่อยู่เหนือกว่าขั้นนี้จะไม่ได้ผลถ้าบุคคลยังมีความต้องการทางด้านร่างกายเหล่านี้

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Need) เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายพอเพียงเป็นที่พอใจแล้วจะเกิดความต้องการความปลอดภัยในความเป็นอยู่และความมั่นคงในการดำรงชีวิต ความต้องการประเภทนี้แบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

2.1 ความปลอดภัยในชีวิต เช่น ปราศจากโรคปลอดภัยจากการถูกข่มเหง ประทุษร้าย ปลอดภัยจากภัยคุกคามให้เกิดความทุกข์กาย ทุกข์ใจ รวมถึงความปลอดภัยในทรัพย์สิน ได้รับการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพตามกฎหมาย

2.2 ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น มีที่พักอาศัย มีรายได้ที่มั่นคงพอเพียงมีอาชีพการงานที่มีความก้าวหน้า ได้รับสวัสดิการที่เพียงพอจากองค์กร

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Need) เมื่อความต้องการลำดับ 1 และ 2 ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเริ่มมีความต้องการความรัก ทั้งในลักษณะที่ต้องการรักผู้อื่น และต้องการผู้อื่นมารักตน ต้องการความเป็นเจ้าของ (Belongingness) ทั้งในแง่ต้องการเป็นเจ้าของผู้อื่น และมีผู้อื่นมาแสดงความเป็นเจ้าของต่อตนเอง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะหรือองค์กร ต้องการมีครอบครัว ต้องการมีมิตรสหาย ต้องการให้ผู้อื่นรักใคร่นิยมชมชอบต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้างไม่ต้องการความโกรธเคืองเกลียดชัง

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-esteem Need) จัดเป็นความต้องการระดับสูงของมนุษย์ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความต้องการมีสถานภาพหรือฐานะที่เด่น (Prestige) เช่น ตำแหน่ง ชื่อเสียง เกียรติยศ ต้องการการยอมรับนับถือ (Recognition) ต้องการเห็นว่าตนเองมีคุณค่า (Esteem) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

4.1 ความต้องการนับถือตนเองว่ามีคุณค่า (Self-esteem) มีความนับถือตนเอง (Self-respect) เชื่อมั่นตนเองว่ามีความสามารถมีความสำเร็จ เป็นอิสระไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่นโดยไม่จำเป็น

4.2 ต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นว่าตนเองมีคุณค่า (Esteem from Other) ให้ผู้อื่นยอมรับนับถือตนว่ามีคุณค่า มีความสามารถได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติว่าเป็นคนเก่งเป็นคนดี เป็นคนมีประโยชน์

5. ความต้องการความสำเร็จสูงสุด (Self Actualization Need) หรือเรียกว่าสัจการแห่งตน จัดเป็นลำดับความต้องการที่สูงที่สุด และมีคุณค่าต่อความเป็นมนุษย์คือต้องการที่จะบรรลุผลตามอุดมคติ หรืออุดมการณ์ที่ดีของตน ได้พบความสำเร็จสูงสุดตามความสามารถ เต็มศักยภาพของตนไปในแนวทางที่ตนเองถนัด สนใจ และปรารถนาจะได้รับในชีวิตบุคคลที่ก้าวถึงความต้องการลำดับนี้ มักจะมีความเป็นอิสระที่จะทำสิ่งใดๆ ตามมโนธรรม ตามหลักการที่ตนยึดถือ มักจะเป็นผู้ที่ทำงานเพื่อผู้อื่นในสังคมไทยโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ เป็นการทำเพื่อให้ได้ทำ

หลักการสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ อยู่ที่ว่าเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการลำดับใดลำดับหนึ่งจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์ก็จะเกิดความต้องการลำดับถัดไปขึ้นมาและความต้องการของคนเราแต่ละคนนั้นจะไม่เหมือนกันดังนั้นการที่จะจูงใจคนที่ทำงานให้ได้อย่างถูกต้องนั้น ฝ่ายจัดการต้องศึกษาทำความเข้าใจก่อนว่าคนที่เราต้องการจะจูงใจนั้นต้องการอะไรบ้าง และสามารถจัดให้อยู่ในลำดับไหนของความต้องการทั้งห้าลำดับนั้น แล้วหาทางตอบสนองเขาให้ถูกต้อง

แนวความคิดเรื่องลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ นี้สามารถประยุกต์ใช้ในการศึกษาความสำเร็จในการประกอบอาชีพได้ กล่าวคือสิ่งแรกที่ทุกคนต้องการจากการทำงานคือค่าตอบแทน เพื่อนำไปซื้อหาความต้องการขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้แก่ปัจจัย 4 เมื่อแต่ละคนได้รับปัจจัย 4 อย่างเพียงพอแล้ว สิ่ง que ทุกคนต้องการคือ การประสบความสำเร็จในอาชีพที่ทำได้แก่ การเลื่อนตำแหน่งเพื่อที่จะได้รับการยกย่องจากสังคมและมีเกียรติ

หลักการและทฤษฎีของมาสโลว์ สรุปได้ดังนี้คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีลำดับความต้องการอย่างเดียวกัน
2. มนุษย์ไม่สนใจกับการตอบสนองความต้องการบางอย่างจนกว่าที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว
3. มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกันทางด้าน “ปริมาณ” ซึ่งอาจไม่เท่ากันในแต่ละบุคคล
4. ความต้องการในระดับต่ำก่อนข้างจะมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการในระดับสูงส่วนใหญ่ก่อนข้างจะไม่มีขอบเขตจำกัดในการตอบสนองความต้องการ เช่น การอิ่มในอาหารกับการอิ่มในด้านเกียรติยศชื่อเสียงอาจไม่มีขอบเขตจำกัด

ทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์

แอลเดอร์เฟอร์ (อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2549 : 68-69) ได้ปรับปรุงทฤษฎีของมาสโลว์และนำเสนอว่าความต้องการของมนุษย์ไม่จำเป็นต้องมีลำดับขั้น 5 ขั้นตามแนวมาสโลว์ แต่มีความต้องการพื้นฐานเพียง 3 ลำดับขั้นตอน คือ

ลำดับ 1 ความต้องการความคงอยู่ของชีวิต (Existence) เป็นความต้องการที่ตรงกับความต้องการทางด้านร่างกายและความมั่นคงปลอดภัย ในขั้นที่ 1 และ 2 ของมาสโลว์

ลำดับ 2 ความต้องการมีความสัมพันธ์ (Relatedness) เป็นความต้องการที่มีความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง รวมถึงถึงลักษณะความต้องการทางด้านสังคมในลำดับที่ 3 ของมาสโลว์

ลำดับ 3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth) เป็นความต้องการระดับสูงที่ตรงกับความต้องการลำดับที่ 4 และ 5 ของมาสโลว์ ที่เน้นความต้องการเป็นที่นิยมรับนับถือมีความสำเร็จในหน้าที่การงาน ต้องการจะคิดสร้างสรรค์ สร้างคุณประโยชน์ให้กับองค์กรและสังคม

จากความต้องการขั้นต่าง ๆ ของมนุษย์ เป็นแนวทางที่ให้ผู้บริหารจัดหาสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งการให้ความสำคัญกับผลงานมากขึ้น เพื่อเป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคคลจงรักภักดีต่อองค์การงานเพื่อองค์การ แต่สภาพความต้องการของบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน สิ่งแวดล้อมฐานะทางเศรษฐกิจ ทักษะ ทักษะ ค่านิยมของบุคคลย่อมจะทำให้ความต้องการแตกต่างกันไปแต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะสรุปได้ว่าบุคคลมักจะมีความต้องการสิ่งต่อไปนี้คือ (สมใจ ลักษณะ, 2549 : 68 – 69)

1. โอกาสที่จะก้าวหน้าในกิจการงาน
2. ความมั่นคงในงาน
3. สภาพการทำงานที่ดี
4. มีผู้บังคับบัญชาที่ดี
5. การยอมรับในฐานะที่เป็นบุคคล
6. ได้รับค่าจ้างที่ยุติธรรม
7. มีงานที่น่าสนใจ
8. การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน

ทฤษฎีปัจจัยจำจูงใจ – กระตุ้นของ เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)

เฟรดริค เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg อ้างถึงใน ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อุรุยา, 2542 : 110–12) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) กับประสิทธิภาพในการผลิต หรือที่เรียกกันว่า ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยจำจูงใจ (Motivator – Hygiene Theory) ได้แบ่งประเภทของปัจจัยต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้คนขยันทำงานมากขึ้นเป็นสองพวก คือ ปัจจัยจำจูงใจ (Hygiene Factor) ได้แก่ นโยบายและการบริหารขององค์การ การนิเทศงานทางเทคนิคและสภาพการทำงาน ปัจจัยพวกที่สอง ได้แก่ ปัจจัยการจูงใจ (Motivation Factor) ซึ่งได้แก่ เรื่องการได้รับความก้าวหน้าในงานที่ทำ การได้รับการยอมรับจากคนอื่น และการมีโอกาสก้าวหน้าในงาน เป็นต้น

ปัจจัยจำจูงใจ (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอยู่ได้ เป็นองค์ประกอบที่สามารถเป็นสาเหตุทำให้เกิดความไม่พอใจ หรือองค์ประกอบที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงานขององค์การ (Company Policy and Administration)
2. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision)
3. เงินเดือน (Salary)
4. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (Interpersonal Relation on the Job)
5. ความมั่นคงของงาน (Security)

ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้เป็นปัจจัยจูงใจที่จะทำให้คนงานพอใจในงานได้หรือไม่สามารถทำให้ผู้มีความสามารถทำงานมากขึ้น แต่ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้ความไม่พอใจในงานที่ยังคงอยู่ต่อไป หรือถึงขั้นที่จะทำให้คนงานออกจากงานเพื่อไปทำงานที่อื่นที่มีสภาพที่ดีกว่าได้ หรือกล่าวได้ว่า ปัจจัยค่าจูงนี้จะช่วยขจัดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้เท่านั้น แต่ไม่สามารถเป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในงานให้กับคนงานได้

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชอบและอยากปฏิบัติงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า

อาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์ก เป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดช่วยเสริมให้มีการนำเอาทฤษฎีของมาสโลว์ ไปใช้ได้กว้างยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ เฮิร์ซเบอร์ก เน้นมากก็คือปัจจัยจูงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในงานและเป็นแรงจูงใจ หรือสิ่งกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตามแนวคิดของเฮิร์ซเบอร์ก จะเห็นได้ว่า การจะประสบความสำเร็จในอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นในด้าน ตำแหน่ง เงินเดือน เป็นสิ่งที่สามารถใช้ในการเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของคนได้ หากการพิจารณาการเลื่อน ตำแหน่ง เงินเดือน เป็นไปอย่างไม่เหมาะสมหรือยุติธรรม จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ และไม่เต็มใจที่จะทำงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจในทางด้านความสำเร็จของเดวิด ซี แมคเคลแลนด์

แมคเคลแลนด์ (McClelland อ้างถึงใน ฌักทรี ทินราช, 2545 : 15 – 16) จากแนวคิดของแมคเคลแลนด์ รายงานไว้ในหนังสือ Achieving Society ว่าคนเรามีความต้องการสัมฤทธิ์ผลทางสังคม แต่ก็ปรากฏว่ามีบุคคลเพียงบางประเภทเท่านั้น ที่มีความต้องการในลำดับสูงนี้ เพราะความต้องการชนิดนี้เกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการปัจจัยพื้นฐานคือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่มและยารักษาโรคมาอย่างเพียงพอเสียก่อนบุคคลที่จะได้ขึ้นมาถึงขั้นนี้จึงมีไม่มาก ผลการวิจัยในเรื่องนี้ ยังมีต่อไปว่าบุคคลประเภทนี้มักจะมาจากคนชั้นกลางเพราะพ่อแม่ที่เป็นคนชั้นกลางจะมุ่งอบรมบุตรให้ทำอะไรด้วยตนเองตั้งแต่เด็กจึงมักจะประสบความสำเร็จต่อสิ่งท้าทายในลำดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ

ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement) ในชีวิตการทำงานบางคนก็หวังเล็งชีพ บางคนก็หวังเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือความสบาย ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักตอบสนองในสิ่งที่เขา

หวัง ในวิถีทางที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กรที่จะอำนวยความสะดวก นักจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคล ระดับสังคม และได้พบว่าสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ ผลนี้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคนเรามีความปรารถนาที่จะทำในสิ่งที่คิดว่า ความต้องการสัมฤทธิ์ผลนี้ แมคเคิลแลนด์ ให้คำจำกัดความว่า หมายถึงความปรารถนาจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อ ไม่ประสบความสำเร็จ

แมคเคิลแลนด์ ให้สมมติฐานว่า บุคคลจะมีความต้องการสัมฤทธิ์ผลมากน้อยหรือสูงต่ำ เพียงใดนั้น ย่อมแล้วแต่การอบรมเลี้ยงดูที่บุคคลนั้นได้รับมาจากบิดามารดาเมื่อเยาว์วัยตามหลักจิตวิเคราะห์ ความรู้สึกลึกซึ้งต่าง ๆ ของบุคคลนั้นมีกำเนิดมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบิดามารดากับบุตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่บุตรเยาว์วัย มโนภาพเกี่ยวกับบิดามารดา ความอิจฉาริษยา ความมานะ พยายามที่จะแข่งขันกับผู้อื่น เหล่านี้เป็นสิ่งที่บุคคลเรียนรู้มาตั้งแต่เด็กและมักจะติดตัวไปจนเป็นผู้ใหญ่ แม้เจริญวัยขึ้นมามีประสบการณ์เพิ่มขึ้นอีกมากมายความรู้สึกลึกซึ้งเดิมที่เรียนรู้ตั้งแต่เป็นเด็กก็ มิได้เปลี่ยนแปลงไปเท่าใดนัก จริงอยู่ประสบการณ์ที่ได้รับเมื่อเติบโตขึ้นนั้นเป็นเครื่องช่วยเสริมสร้าง ความเชื่อและทัศนคติต่าง ๆ ให้แก่บุคคลนั้น แต่ก็ช่วยเสริมสร้างเพียงความเชื่อและทัศนคติภายใน จิตสำนึกเท่านั้น หาได้ยังลึกลงไปถึงรากฐานที่สร้างขึ้นไว้เมื่อเยาว์วัยไม่

แมคเคิลแลนด์ พบว่าผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง ได้แก่บุคคลดังกล่าวต่อไปนี้

1. คนที่ได้ผ่านความลำบากมาพอสมควร แต่มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย
2. คนที่ชอบทำงานที่เป็นปัญหามากกว่าจะปล่อยให้ผ่านไปตามโอกาส กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ คนที่มุ่งจะทำให้เกิดความสำเร็จในตนเองมากกว่าเพื่อจะได้รับสิ่งตอบแทนจากความสำเร็จนั้น
3. คนที่ชอบการเปลี่ยนแปลงและชอบหาข่าวสารจากสิ่งที่ป้อนกลับ (Feedback) มาปรับปรุงงาน เช่น การยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ นั้น ทำให้เกิดการยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วกว่าการยึดมั่นในตัวเอง

ผลการวิจัยของแมคเคิลแลนด์ พบว่า บุคคลที่ให้คะแนนสูงต่อปัจจัยสามข้อข้างต้นจะมีความต้องการสัมฤทธิ์ผลในเรื่องการงานมาก ซึ่งหมายถึงว่าเขามีสิ่งจูงใจในการทำงานสูง

นอกเหนือผลวิจัยที่ว่า ความต้องการสัมฤทธิ์ผลเป็นพลังจูงใจมนุษย์ในการทำงานแล้ว แมคเคิลแลนด์ยังได้พิจารณาถึงความต้องการอีก 2 ชนิด ที่มีส่วนให้เกิดพลังจูงใจคือความต้องการ มิตรและความต้องการอำนาจ ความต้องการมิตรนั้นหมายถึงความปรารถนาที่จะสร้างเสริม และรักษาความสัมพันธ์ภาพอันดีกับบุคคลอื่น ๆ ความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นยินยอมชมชอบ และ

การยอมรับนับถือผู้อื่นด้วย ส่วนความปรารถนาอำนาจนั้นหมายถึงความปรารถนาจะควบคุมบังคับ หรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

เมื่อพิจารณาตามแนวความคิดของแมคเคิลแลนด์ การที่บุคคลทำงานในกิจการที่มีความมั่นคง ได้รับการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนเงินเดือนที่สูงขึ้น จัดเป็นผลสำเร็จอย่างหนึ่งของคน ดังคำสั่งสอนในวัฒนธรรมที่สอนให้ “คนทำมาหากิน” “มีอาชีพเป็นหลักแหล่ง” “เป็นเจ้าคนนายคน” หรือ “หากินเลี้ยงปากเลี้ยงท้อง” ดังนั้น หากองค์กรมีการพิจารณาการเลื่อนยศ / ตำแหน่ง / เงินเดือน อย่างเป็นธรรมและสามารถตอบแทนพนักงานได้อย่างเหมาะสมและมีส่วนให้พนักงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามต้องการของเขาได้ ก็ย่อมจะทำให้พนักงานมีกำลังใจดี และเต็มใจจะทำงานให้กับองค์กรเต็มความรู้ความสามารถของเขา

ทฤษฎีแห่งความคาดหวัง (Expectancy Theory)

ทฤษฎีแห่งความคาดหวังของวรูม (Vroom อ้างถึงใน คุษฎี ชูสังกิจ, 2543 : 19 – 22) ทฤษฎีนี้บางทีเรียกว่า ทฤษฎี V.I.E. เนื่องจากมีองค์ประกอบของทฤษฎีที่สำคัญ คือ

1. V มาจากคำว่า Valence ซึ่งหมายถึง ความพึงพอใจ
2. I มาจากคำว่า Instrumentality ซึ่งหมายถึงสื่อเครื่องมือ วิธีทางที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ
3. E มาจากคำว่า Expectancy ซึ่งหมายถึง ความคาดหวังภายในตัวบุคคลนั้น ๆ บุคคลมีความต้องการและมีความคาดหวังในหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้น จึงต้องพยายามกระทำการด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังเอาไว้ ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วตามที่ตั้งความหวังเอาไว้แล้ว บุคคลก็จะได้รับความพึงพอใจ และขณะเดียวกันก็จะคาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นไปอีกเรื่อย ๆ

แนวความคิดนี้ วรูม เป็นผู้เสนอโดยมีความเห็นว่า บุคคลจะพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ โดยจะเลือกทางเลือกที่เชื่อว่าจะนำไปสู่ผลตอบแทน หรือรางวัลที่เขาต้องการมากที่สุด ทฤษฎีนี้ทำนายว่า บุคคลแต่ละคนจะเลือกทางเลือกที่มีผลตอบแทนสูงที่สุด ทฤษฎีการคาดหวังของ วรูม มีข้อสังเกตคือ บุคคลใดจะได้รับการจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือให้สำเร็จต่อเป้าหมาย ก็ต่อเมื่อเชื่อในความสามารถของตนเองว่าความพยายามในการปฏิบัติงานจะมีผลในทางดี และผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ได้ผลตอบแทนตามที่ต้องการ หรือพึงปรารถนา หรืออาจสรุปได้ว่า การที่จะโน้มน้าวจิตใจให้คนทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวัง (Expectancy) ที่คนเชื่อว่าความพยายามของคนจะสัมฤทธิ์ผลออกมาเป็นระดับผลงาน ดังนั้น บุคคลจะทำงานให้สำเร็จหรือไม่ ประการใดย่อมขึ้นอยู่กับจิตภาพและความเชื่อของเขาว่า เขาต้องการหรือไม่ต้องการอะไร และจะใช้กลยุทธ์อะไรในอันที่จะดำเนินการให้บรรลุตามที่เขาเลือกทางเดินเอาไว้

ปัจจัยหลักทฤษฎีความคาดหวังของ วูม มี 4 ประการ

1. ความคาดหวังหรือความคาดหวัง คือ ความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็นพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะความมากน้อยของความเชื่อจะอยู่ในช่วงระหว่าง 0 (ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำ และผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งเลย) และ 1 (มีความแน่ใจว่าการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง) จะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ

2. ความพอใจ คือ ความรุนแรงของความต้องการของพนักงาน สำหรับผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ความพอใจอาจจะเป็นบวก หรือลบ ได้ภายในสถานการณ์ของการทำงาน เราอาจคาดหมายได้ว่าผลลัพธ์ เช่น ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และการยกย่อง โดยผู้บังคับบัญชาจะให้ความพอใจในทางบวก ผลลัพธ์เช่น ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน หรือการตำหนิจากผู้บังคับบัญชา จะให้ความพอใจในทางลบ ในทางทฤษฎีแล้วผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งจะต้องให้ความพอใจ เพราะว่าผลลัพธ์ดังกล่าวนี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคล

3. ผลลัพธ์ คือ ผลที่ติดตามมาของพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง และอาจจะแยกประเภทเป็นผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งและผลลัพธ์ระดับที่สอง ผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งจะหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่สืบเนื่องมาจากการใช้กำลังพยายามของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ผลลัพธ์ระดับที่สองจะเป็นผลลัพธ์ ที่ติดตามมาภายหลังผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง เช่น ผลตอบแทนเพิ่มขึ้น หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

4. สี่อกลาง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งและระดับที่สองตามทศนะ ของ วูม นั้น สี่อกลางหรือความคาดหมายแบบที่สองจะอยู่ภายในช่วง +1.0 ถ้าหากว่าไม่มีความสัมพันธ์ใด ๆ ระหว่างผลลัพธ์ใด ๆ ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งและผลลัพธ์ระดับที่สองแล้วสี่อกลางจะมีค่าเท่ากับ 0

วูม ชี้ให้เห็นว่า ความคาดหวังและความพอใจ จะเป็นสิ่งที่กำหนดกำลังความพยายามหรือแรงจูงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ถ้าหากว่าความพอใจ และ/หรือความคาดหวังเท่ากับศูนย์ แล้วแรงจูงใจจะเท่ากับศูนย์ด้วย หากพนักงานคนหนึ่งต้องการเลื่อนตำแหน่งเป็นอย่างมาก (ความพอใจสูง) แต่ไม่มีความเชื่อว่าเขามีความสามารถหรือทักษะสำหรับการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ได้ (ความคาดหวังต่ำ) หรือถ้าหากว่าพนักงานมีความเชื่อว่าเขาสามารถปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ได้ (ความคาดหวังสูง) แต่ผลที่ติดตามมาไม่มีคุณค่าสำหรับเขา (ความพอใจต่ำ) แรงจูงใจของการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจะมีน้อยมาก

ตามทศนะของ วูม การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งย่อมจะขึ้นอยู่กับกระบวนการของความคิดดังต่อไปนี้ ซึ่งกระบวนการของความคิดดังกล่าวนี้อาจจะเป็นจิตสำนึกของจิตใต้สำนึกก็ได้

1. ผลลัพธ์ระดับที่สองที่แตกต่างกันมีความสำคัญมากน้อยแค่ไหน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน (ความพอใจ)

2. ผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง (ผลการปฏิบัติงานที่ดี) จะนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่ง หรือการเพิ่มเงินเดือนหรือไม่ (สื่อกลาง)

3. การใช้กำลังความพยายาม จะประสบความสำเร็จทางด้านผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ (ความคาดหวัง)

ความคาดหวังโดยทั่วไปมี 2 ประเภท คือ

1. ความคาดหวังที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน (E-P Expectancy) เป็นความคาดหวังในการทำงาน ถ้าเขาปฏิบัติงานโดยใช้ความพยายามระดับหนึ่งเขาจะได้รับความสำเร็จจากการทำงานนั้น

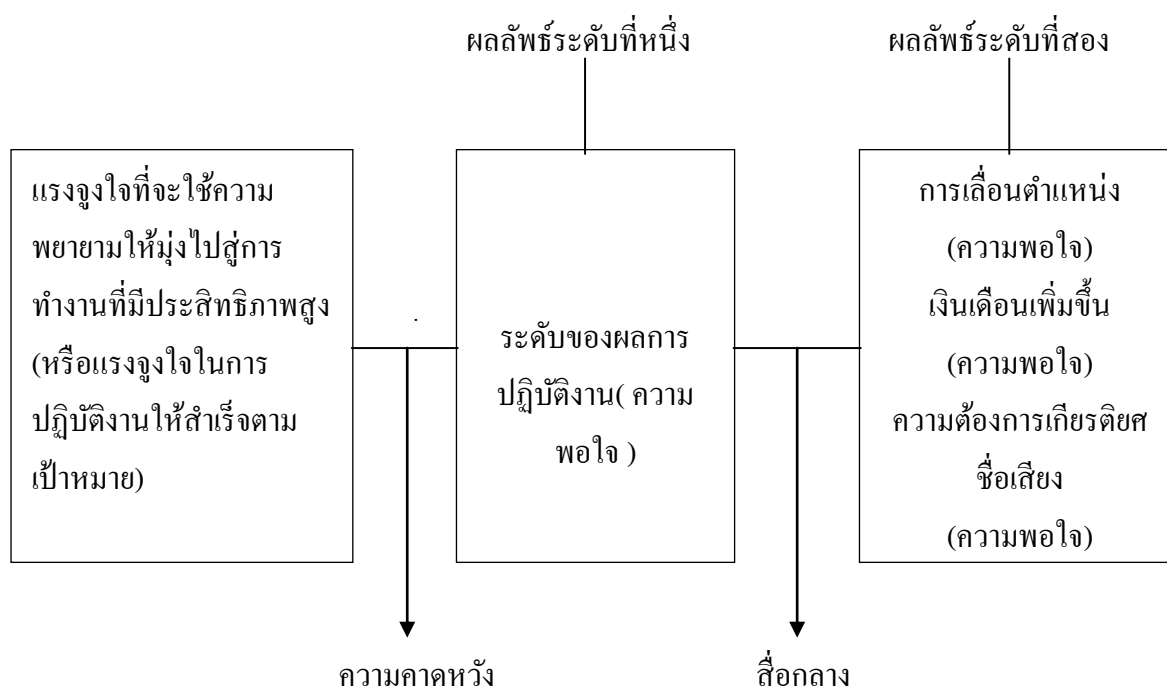
2. ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานกับผลตอบแทน และความพึงพอใจ (P-O Expectancy and Valence) เป็นความเชื่อว่าจะได้รับผลตอบแทนอะไรก็ได้จากการที่ประสบความสำเร็จจากการปฏิบัติงาน และผลตอบแทนนั้นจะต้องมีคุณค่าและพึงพอใจ ซึ่งแบ่งเป็น

2.1 ความคาดหวังในการปฏิบัติงานกับผลตอบแทน (Outcome Expectancies) เป็น การรับรู้และคาดหวังว่าผลงานที่เกิดขึ้นจากการมีความพยายามเพิ่มขึ้นจะนำไปสู่รางวัลตอบแทนที่ต้องการ ถ้าบุคคลใดคิดว่าเมื่อทำงานได้ผลดีจะไม่ได้ได้รับความสนใจและรางวัลตอบแทนบุคคลนั้นจะไม่เลือกทำงานหนัก องค์ประกอบนี้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผลการทำงานกับรางวัลตอบแทน

2.2 การได้รับความพึงพอใจ (Perceived Value of Outcome) เป็นความต้องการภายในของบุคคล คือ การดีค่าว่า หรือการมีค่านิยมต่อรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้หรืออาจเรียกว่าเป็นความชอบพอใจรางวัลตอบแทน ความชอบนี้ไม่ได้เกิดจากรางวัลที่ได้ แต่เกิดจากปัจจัยภายในตัวบุคคล จึงมีความแตกต่างกันออกไปตามแต่ละบุคคล บางคนชอบทำงานบางอย่าง เพราะเงินเดือนดี เพราะดีค่าของรางวัลตอบแทนที่เป็นเงินเอาไว้มาก บางคนชอบทำงานที่เป็นงานที่ท้าทาย มีความรับผิดชอบสูง เพราะมีค่านิยมสูงเกี่ยวกับรางวัลตอบแทนที่เป็นผลสำเร็จ

ภาพที่ 2.1 ความคาดหวังตามทฤษฎีของ วรูม

จากทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม สามารถแสดงได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้



(คุชฎี ชูสังกิจ, 2543 : 19 – 22)

จะเห็นได้ว่า ความคาดหวังเป็นความรู้สึกของบุคคลถึงพฤติกรรมหรือตำแหน่งที่เหมาะสมของตนเองหรืออาจเป็นความรู้สึกถึงความเหมาะสมในบทบาทของผู้อื่น หรืออีกนัยหนึ่ง ความคาดหวังของบุคคลเป็นความรู้สึกของบุคคลต่อตนเองอย่างหนึ่งว่าตนเองควรประพฤติปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ หรือต่องานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ความคิดดังกล่าวนี้ยังรวมไปถึงการคิดถึงบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีความคาดหวังนี้ มีประโยชน์ในการอธิบายพฤติกรรมของคนในการทำงานทั้งยังให้แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ การเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน เงินเดือนควรจะเป็นไปในทางยุติธรรม โปร่งใส เหมาะสมตามความคาดหวังของลูกจ้าง หรือพนักงานที่ทำงานในองค์กร

การใช้แรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

การใช้รูปแบบของการใช้แรงจูงใจแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบการจูงใจมี 3 รูปแบบ คือ

1. จูงใจด้วยรางวัลตอบแทน
2. จูงใจด้วยงาน
3. จูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์กร

1. การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

รางวัลตอบแทนในรูปของเงินตอบแทน ได้แก่

1.1 ค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส ฯลฯ

1.2 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งซึ่งส่วนหนึ่งจะเป็นที่มาของการได้รับเงินเดือนเงินประจำตำแหน่ง

1.3 สวัสดิการและบริการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล สงเคราะห์ที่อยู่อาศัยเป็นต้น
รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่

1. การให้เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น ห้องทำงานส่วนตัวของผู้บริหาร รถประจำตำแหน่ง เป็นต้น
2. ให้โอกาสไปศึกษาอบรมสัมมนา ให้รับผิดชอบโครงการที่มีเกียรติและได้สร้างผลงาน

3. การยกย่องเชิดชูเกียรติ เกียรติบัตร ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

ลักษณะสำคัญของการให้การให้รางวัลตอบแทน คือ ควรคำนึงถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลแต่ละคนที่อาจมีลำดับความต้องการแตกต่างกัน รางวัลที่จัดนอกจากความต้องการแล้วควรส่งเสริมให้มีความต้องการขั้นสูงต่อไป หลักการจัดรางวัล ควรเป็นรางวัลที่มีความสำคัญต่อผู้รับ มีการจัดสรรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และยืดหยุ่นตามความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. การจูงใจด้วยงาน

หลักการสำคัญของการจูงใจด้วยงาน คือ ใช้ลักษณะและเงื่อนไขวิธีการทำงานจูงใจให้บุคคลมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ พอใจอุทิศตนให้กับงานและให้ความร่วมมือพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

วิธีการจูงใจด้วยงานควรประยุกต์ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก เน้นการจัดการให้ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความสำเร็จในงานด้วย

ตนเอง ความสำเร็จและความสุขความพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบจะช่วยจูงใจให้เกิดการอุทิศตน ตั้งใจทำงานให้ประสพผลดียิ่งขึ้น

แนวปฏิบัติที่พบว่าได้ผลดีในการจูงใจด้วยงาน คือ

2.1 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ทำให้พนักงานเกิดความจำเจเกิดความกระตือรือร้นในงานใหม่

2.2 ขยายขอบเขตและเนื้องาน มอบอำนาจหน้าที่ให้เพิ่มขึ้นเพื่อแสดงความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของเขาจะช่วยสร้างความท้าทายต่อการขยายขอบเขตงาน ได้แก่ ให้โอกาสพนักงานติดต่อลูกค้าโดยตรง เพื่อทราบความต้องการของลูกค้าให้โอกาสพนักงานวางแผนจัดตารางการทำงานและควบคุมงานของตนเอง

3. การจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การที่จูงใจบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นได้แก่ลักษณะต่อไปนี้

3.1 ใช้วิสัยทัศน์สร้างเป้าหมายอนาคตความเจริญก้าวหน้าขององค์การเป็นทิศทางที่ทุกคนมุ่งมั่น

3.2 ให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยให้ความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ ใช้การตัดสินใจจากระดับล่าง (Bottom Up) โดยให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้อยู่ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนนโยบายทิศทาง แนวดำเนินการที่พวกเขาต้องการให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำแผน และภูมิใจในความสำเร็จของแผน

3.3 ให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคคลและสนองความต้องการของบุคคล เช่น สอนความต้องการความมั่นคงด้วยการจ้างงานตลอดชีวิตและให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสให้ความเชื่อถือไว้วางใจด้วยการควบคุมเฉพาะผลตามเป้าหมายและให้ทุกคนมีโอกาสกำหนดรายละเอียดของวิธีดำเนินงานด้วยตนเอง ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลด้วยการจัดให้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งรูปแบบการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ฝึกอบรมขณะทำงาน จัดกลุ่มคุณภาพให้รุ่นพี่สอนรุ่นน้อง เป็นต้น

3.4 ติดตามประเมินผลด้วยวิธีการธรรมชาติ เช่น การสนทนาระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินผลการทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อร่วมกันภูมิใจเมื่อผลงานประสบความสำเร็จ และร่วมกันปรับปรุงแก้ไขส่วนที่ยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2542 : 37) สรุปความคิดเห็นตามทฤษฎีของบุคคลที่เกี่ยวข้อง
ได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 สรุปความคิดเห็นตามทฤษฎีของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีต่างๆ	คำตอบ
1. Behaviorism นักทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมและการปรับตัวทางพฤติกรรม	1. มีผลโดยตรงต่อการจูงใจ
2. Herzberg two-factor theory “motivators-hygiene”	2. ก) ใช้จูงใจได้ ถ้าหากการจ่ายนั้นสามารถโยงกับผลงานโดยตรงแล้วเงินจะเป็นตัวจูงใจหรือกระตุ้นที่สำคัญ ข) ถ้าหากเงินไม่สามารถโยงกับผลงานแล้ว เงินก็จะเป็นเพียงปัจจัยธรรมดา
3. Maslow’s hierarchy of Need	3. ก) จะเป็นตัวจูงใจได้ ถ้าหากกรณีซึ่งความต้องการทางด้านร่างกาย ความมั่นคงหรือการมีฐานะเป็นความต้องการที่มีอยู่อย่างมาก 2) จะไม่ใช่ถ้าหากความต้องการที่มีมากนั้นเป็นความต้องการทางด้านสังคมหรือความต้องการทางความนึกคิด
4. McClelland, Atkinson’s Needs Theory	4. ก) จะเป็นตัวจูงใจได้ ถ้าหากการจ่ายตอบแทนนั้นมีความหมายในลักษณะที่เป็นสื่อสำคัญที่สามารถวัดความสำเร็จ จะไม่ใช่ตัวจูงใจ ถ้าหากความต้องการทางด้านสังคมมีอยู่มาก
5. Expectancy Theories	7. ก) จะเป็นตัวจูงใจที่สำคัญ ถ้าหากการจ่ายหรือสิ่งที่จัดหาหรือซื้อมาเป็นสิ่งที่มีความต้องการมากที่สุด รวมถึงกรณีที่ถ้าการจ่ายนี้สามารถโยงถึงผลงาน และตัวพนักงานมีความเชื่อว่าเขาคงจะได้รับการจ่ายเพิ่มขึ้นสำหรับผลงานที่เพิ่มขึ้น (Expectancy) ข) จะไม่ใช่ตัวจูงใจที่สำคัญ ถ้าหากเงื่อนไขสภาพการณ์ทั้ง

(ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, 2542 : 37)

แนวความคิดเกี่ยวกับการได้รับรางวัล

กระบวนการให้รางวัลเป็นกลไกที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ดีงาม ตลอดจนพัฒนา และรักษามาตรฐานความประพฤติของพนักงาน ให้มีค่านิยมสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ด้วยการจูงใจให้พนักงานทำคุณความดี เพื่อกระตุ้นผลักดันให้พนักงานมีความมุ่งมั่นทำคุณงามความดีในการปฏิบัติงาน และเป็นมาตรฐานการจูงใจให้พนักงานประพฤติตนอยู่ในคุณความดี เพื่อประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติโดยรวม ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในปัจจุบัน

แนวความคิดเกี่ยวกับการยอมรับหรือการยกย่องการทำงานและรางวัล

1. ความหมายของการยอมรับหรือการยกย่องการทำงาน (Recognition)

โบเวน (Bowen, 2000 : 31) ได้กล่าวว่า การยอมรับหรือการยกย่องการทำงานเป็นวิธีการอย่างหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างพฤติกรรมในเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือการยอมรับหรือยกย่องในความพยายาม ความสำเร็จในการทำงาน ความคิดและความสามารถของบุคคล เป็นต้นนั้น มีอิทธิพลอย่างมากต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และบ่อยครั้งที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้มากกว่า การให้ค่าตอบแทนในรูปตัวเงิน

แมทธิสและแจ๊คสัน (Mathis & Jackson, 2000 : 459) ได้กล่าวว่า การยอมรับหรือการยกย่องการทำงาน เป็นสิ่งสร้างแรงจูงใจระดับบุคคล (Individual Incentive) อย่างหนึ่ง ที่สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดแรงจูงใจในการทำงานขึ้นมา โดยการให้รางวัลพิเศษที่เกี่ยวกับการยอมรับหรือการยกย่องการทำงาน (Special Recognition Awards)

สเตดวิก (Stredwick, 2000 : 279) ได้ชี้ให้เห็นว่า การยอมรับหรือการยกย่องการทำงาน หมายถึง วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการให้รางวัลพิเศษ (Special Awards) สำหรับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น หรือประสพผลสำเร็จในหน้าที่การงาน การให้รางวัลพิเศษนี้ อาจจะมีรางวัลหลายรูปแบบ และส่วนใหญ่มักจะเป็นรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน

จากคำนิยามของคำว่า การยอมรับหรือการยกย่องการทำงานตามธรรมชาติของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั่นเอง สำหรับวิธีการยอมรับ หรือการยกย่องการทำงานเพื่อสร้างแรงจูงใจนี้คือการให้รางวัล (Award) ซึ่งมีหลายรูปแบบ ดังจะได้กล่าวในหัวข้อต่อไป

2. ความหมายของการได้รับรางวัล

รางวัล (Reward) หมายถึง สิ่งตอบแทนที่ให้กับพนักงานโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับหรือการยกย่องในผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเป็นทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ยกตัวอย่างเช่น รางวัลการขายดีเด่น เป็นต้น

รางวัลตอบแทน (Reward) หมายถึง รางวัลตอบแทนทั้งหมดขององค์การที่ครอบคลุมถึง

รางวัลตอบแทนทางตรง ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทนพื้นฐาน ค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ประโยชน์เกื้อกูล และรางวัลที่เกี่ยวกับการยอมรับหรือการยกย่องการทำงาน (Recognition and Award)

รางวัลตอบแทนทางอ้อม ซึ่งได้แก่ โอกาสในการพัฒนาตามสายอาชีพของตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน การเจริญเติบโตของบุคลากรในการทำงาน ความพึงพอใจในวัฒนธรรมองค์การ และความมั่นคงในการทำงาน

การยอมรับหรือการยกย่องการทำงาน (Recognition) หมายถึง เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยการให้รางวัล (Reward) และถือได้ว่าเป็นรางวัลตอบแทนทางตรงและเป็นส่วนหนึ่งของรางวัลตอบแทนทั้งหมดขององค์การ (Total Rewards System)

3. การให้รางวัลของหน่วยงาน

จากการศึกษาวิจัยพบว่า หน่วยงานภาคเอกชนในปัจจุบันได้ใช้วิธีการให้รางวัลซึ่งเหมือนกับต่างประเทศ โดยมีรูปแบบ กระบวนการ ระดับ และโครงสร้างการให้รางวัลซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 6 ประเภท ดังต่อไปนี้

3.1 รางวัลพนักงานดีเด่น (Outstanding Employee Award) ซึ่งหมายถึง รางวัลที่ให้กับพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3.2 รางวัลที่ให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานมีคุณภาพ (Productivity, Production, and Quality Awards) ซึ่งหมายถึง รางวัลที่ให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือปรับปรุงคุณภาพการทำงานได้ตามเป้าหมายหรือสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการทำงานให้กับหน่วยงานได้ตามวัตถุประสงค์

3.3 รางวัลข้อเสนอแนะดีเด่นของพนักงาน (Employee Suggestion Awards) ซึ่งหมายถึง รางวัลที่ให้กับพนักงานในองค์การที่มีข้อเสนอแนะ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

3.4 รางวัลการให้บริการลูกค้าดีเด่น (Customer Service Awards) ซึ่งหมายถึง รางวัลที่ให้กับพนักงานที่สามารถให้บริการลูกค้าได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

3.5 รางวัลที่ให้กับกลุ่มหรือทีมงานดีเด่น (Group or Team Awards) ซึ่งหมายถึงรางวัลที่ให้กับกลุ่มหรือทีมงานในองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม หรือทีมงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และอาจจะรวมไปถึงกลุ่มหรือทีมงานที่มีข้อเสนอแนะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3.6 รางวัลสำหรับพนักงานที่ไม่เคยขาดงาน มาสาย ลากิจ ลาป่วย (Attendance Awards) ซึ่งหมายถึงรางวัลที่ให้กับพนักงานในองค์กรที่มีความขยัน ไม่เคยขาดงาน มาทำงานสาย ลากิจ และลาป่วย

4. ประเภทของรางวัล (Types of Awards)

จากการสำรวจเอกสาร พบว่าได้มีการจำแนกประเภทของรางวัลแตกต่างกันออกไปหลายประเภทดังต่อไปนี้

- 4.1 การจำแนกประเภทรางวัลตามรางวัลที่ให้
 - 4.2 การจำแนกประเภทรางวัลตามโครงการให้รางวัล
 - 4.3 การจำแนกประเภทรางวัลตามระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร
 - 4.4 การจำแนกประเภทรางวัลตามบุคคลที่ได้รับรางวัล
 - 4.5 การจำแนกประเภทรางวัลตามหน่วยงานที่ให้รางวัล
- สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับประเภทของรางวัลดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

4.1 การจำแนกประเภทรางวัล ตามรางวัลที่ให้

การจำแนกประเภทรางวัลตามแนวทางที่ 1 นี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบย่อยด้วยกัน ดังนี้ (<http://personnel.fwx.gov/moneyaward.htm> last modified on July 14, 2000)

4.1.1 รางวัลในรูปตัวเงิน (Monetary Awards) เป็นรางวัลที่ให้กับพนักงานที่มีผลงานดีเด่น บริการดีเยี่ยม มีพฤติกรรมที่น่ายกย่องสมควรเป็นแบบอย่าง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ ในรูปของเงินรางวัล

4.1.2 รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non - Monetary Awards) เป็นรางวัลที่ให้ในรูปของสิ่งของ เช่น เหรียญตรา ของที่ระลึก รวมทั้งใบประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

4.2 การจำแนกประเภทรางวัลตามโครงการให้รางวัล

การจำแนกประเภทรางวัลตามแนวทางที่ 2 นี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบย่อยด้วยกัน ดังนี้ (Mathis and Jackson, 2000 : 466)

4.2.1 โครงการให้รางวัลในรูปของสิ่งจูงใจ (Incentive Program Awards) รางวัลรูปแบบนี้ ได้แก่ รางวัลในรูปของตัวเงิน และรางวัลการเดินทางท่องเที่ยว (Travel Awards) เป็นต้น

4.2.2 โครงการให้รางวัลในรูปของการยกย่อง (Recognition Program Awards) รางวัล รูปแบบนี้ ได้แก่ การให้รางวัลกับบุคลากรในองค์กรที่มีผลงานดีเด่น ในรูปของการประกาศเกียรติคุณ เช่น การให้ประกาศเกียรติคุณกับพนักงานดีเด่นประจำเดือนหรือประจำปี เป็นต้น

4.2.3 โครงการให้รางวัลในรูปของระยะเวลาในการทำงาน (Service Program Awards) รางวัลรูปแบบนี้ มีเกณฑ์การให้สำคัญ คือความยาวนานของการทำงาน (Length of Service) เช่น รางวัลสำหรับบุคลากรที่ทำงานดีเด่น มาเป็นระยะเวลายาวนาน (10 – 20 ปี) เป็นต้น

4.3 การจำแนกประเภทรางวัลตามระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ

การจำแนกประเภทตามแนวทางที่ 3 นี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบย่อยด้วยกัน ดังนี้ (<http://ohrm.doc.gov/pay/pay2/exhibit.htm>)

4.3.1 รางวัลในระดับบุคคล (Individual Awards) เป็นรางวัลที่ให้กับบุคคลหรือพนักงานคนใดคนหนึ่งที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เช่น การบริการดีเด่น เป็นต้น นอกจากนั้นยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย เช่น สามารถลดค่าใช้จ่าย หรือประหยัดทรัพยากรในการทำงานด้วย

4.3.2 รางวัลระดับกลุ่ม (Group Awards) เป็นรางวัลที่ให้กับกลุ่มหรือทีมงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น รวมทั้งมีประสิทธิภาพในการทำงานด้วย

1) รางวัลที่ให้กับองค์การหรือส่วนราชการใดส่วนราชการหนึ่งที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น (Single Organizational Awards)

2) รางวัลที่ให้กับองค์การหรือส่วนราชการที่มีความร่วมมือกับองค์การภาคเอกชนในการทำวิจัย ค้นคว้า เพื่อหาวิธีการทำงาน หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับส่วนราชการจนประสบผลสำเร็จ (Joint Organizational Awards)

4.4 จำแนกประเภทรางวัลตามบุคคลที่ได้รับรางวัล

การจำแนกประเภทรางวัลตามแนวทางที่ 4 นี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบย่อยด้วยกัน ดังนี้ ([http://personnel.fwx.gov/honor awards.htm](http://personnel.fwx.gov/honor%20awards.htm) last modified on June 30,2000)

4.4.1 รางวัลสำหรับบุคคลที่เป็นพนักงาน (Awards for Service Employees) ซึ่งหมายถึง รางวัลที่ให้กับพนักงานที่มีผลงานดีเด่นไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล หรือระดับกลุ่มก็ตาม

4.4.2 รางวัลสำหรับบุคคลภายนอกที่ไม่ใช่พนักงาน (Awards for Non-Employees) ซึ่งหมายถึง รางวัลที่ให้กับประชาชนทั่วไปที่มีส่วนช่วยเหลือให้งานราชการประสบผลสำเร็จขึ้นมา เช่น การช่วยอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ หรือเป็นอาสาสมัครช่วยเหลืองานองค์กร เป็นต้น

4.5 การจำแนกประเภทรางวัล ตามหน่วยงานที่ให้รางวัล

การจำแนกประเภทรางวัลตามแนวทางที่ 5 นี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบย่อยด้วยกันดังนี้

4.5.1 รางวัลที่ให้โดยหน่วยงานราชการ (Public Sector Awards) หมายถึงรางวัลที่ริเริ่มการให้โดยหน่วยงานราชการต่างๆ

4.5.2 รางวัลที่ให้โดยหน่วยงานเอกชน (Private Sector Awards) หมายถึงรางวัลที่ริเริ่มการให้โดยองค์กร หน่วยงาน ภาคเอกชน หรือมูลนิธิต่างๆ ที่ให้กับราชการหรือหน่วยงานราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น หรือสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนที่มารับบริการ (Service Satisfaction)

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความหมายคำว่าความพึงพอใจ

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (577-578) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า

พอใจ หมายถึง สมใจ ชอบใจ เหมาะ

พึงใจ หมายถึง พอใจ ชอบใจ

กิตติมา ปรีดีดิลก (2524 : 278-279) ได้รวบรวมความหมายของความพึงพอใจในการทำงานดังนี้

1. ความพึงพอใจในการทำงานตามแนวคิดของ คาร์เตอร์ (Carter) หมายถึง คุณภาพสภาพ หรือระดับความพึงพอใจของบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่อคุณภาพและสภาพของงานนั้น ๆ

2. ความพึงพอใจในการทำงานตามแนวคิดของ เบนจามิน (Benjamin) หมายถึง ความรู้สึกที่มีความสุข เมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการ หรือแรงจูงใจ

3. ความพึงพอใจในการทำงานตามแนวคิดของ เอิร์นเสท (Ernest) และโจเซฟ (Joseph) หมายถึง สภาพความต้องการต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่การงานแล้วได้รับการตอบสนอง

4. ความพึงพอใจตามแนวคิดของ จอร์จ (George) และเลโอนาร์ด (Leonard) หมายถึงความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 138) กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกชอบ หรือไม่ชอบโดยเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับงาน

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานเหล่านี้พอสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกทางบวกของบุคคลที่มีผลมาจากภาพรวมของงานไม่ว่าจะเป็นลักษณะงานที่ทำ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผลตอบแทนทุกๆด้านที่ได้จากงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานนี้จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จตามภาพของบุคคล

มอร์ส (Morse, 1955 : 27 อ้างถึงใน นริรัตน์ นันทติกุล, 2545 : 23) อธิบายว่าความพึงพอใจ หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่สามารถลดความตึงเครียดของมนุษย์ให้น้อยลงได้สภาวะจิตที่ปราศจากความเครียดของมนุษย์ เมื่อมนุษย์มีความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง เมื่อใดก็ตามตามความต้องการได้รับการตอบสนอง ความตึงเครียดจะน้อยลงหรือหมดไป ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจ

วอลแมน (Wallman อ้างถึงใน รสรินทร์ เกรียงสินยศ, 2538 : 4) กล่าวว่าความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึก (Feeling) มีความสุขเมื่อคนเราได้รับผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (Goals) ความต้องการ (Wants) หรือแรงจูงใจ (Motivation)

พงศธร ถาวรวงศ์ (2541 : 34) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งในเชิงประมาณค่า ซึ่งจะเห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจนี้เกี่ยวข้องกับทัศนคติอย่างแยกกันไม่ออก โดยความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึกของทัศนคติซึ่งไม่จำเป็นต้องแสดงหรืออธิบายเชิงเหตุผลเสมอไปก็ได้

สุเทพ บุญคำ (2542 : 27) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกหรือความรู้สึกในทางที่ดีต่อสิ่งต่างๆ ของบุคคล เมื่อได้รับการตอบสนองตามความต้องการ

เดวิส (David อ้างถึงใน พิเชษฐ เดชอุดมศิริกุล, 2542 : 28) กล่าวถึงความพึงพอใจว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคลเมื่อความต้องการพื้นฐานทั้งร่างกายและจิตใจได้รับการตอบสนอง พฤติกรรมเกี่ยวกับความพึงพอใจของมนุษย์เป็นความพยายามที่จะขจัดความตึงเครียดหรือความกระวนกระวาย หรือภาวะไม่สมดุลย์ในร่างกาย เมื่อสามารถจัดสิ่งต่างๆ ดังกล่าวออกไปได้ มนุษย์ย่อมจะได้รับความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ

เพาเวลล์ (Powell อ้างถึงใน พิเชษฐ เดชอุดมศิริกุล, 2542 : 28) ให้ความหมายความพึงพอใจว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข สนุกสนาน ปราศจากความรู้สึกที่เป็นทุกข์ ซึ่งความสุขนั้นเกิดจากการปรับตัวของตนต่อสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดีและเกิดความสมดุลย์ระหว่างความต้องการของบุคคลและการได้รับการตอบสนองในสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

ปรีชา กัมเลิศยง (2543 : 8) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง ความรู้สึกชอบ ดี รัก สุขใจ สมความต้องการ หรือเป็นการที่บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งหนึ่งๆ เป็นความรู้สึกที่

ปราศจากความเครียด ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจต่อสิ่งใดแล้ว บุคคลก็จะอุทิศร่างกาย แรงใจ และสติปัญญาเพื่อจะกระทำในสิ่งนั้นๆ

ประธาน กระแสสินธุ์ (2543 : 6) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติทางด้านบวกของบุคคล ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ สิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่บุคคลนั้นได้ แต่ทั้งนี้ ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน ขึ้นกับค่านิยมและประสบการณ์ที่ได้รับ

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติทางด้านบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่บุคคลนั้นได้ แต่ทั้งนี้ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับค่านิยมและประสบการณ์ที่ได้รับ หรือหมายถึง ความรัก ชอบ ประทับใจ หรือทัศนคติของบุคคลหนึ่งมีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งในเชิงประมาณค่าได้ ซึ่งความพึงพอใจนี้จะเกิดจากสิ่งเร้าต่างๆ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2518 : 298 อ้างถึงใน นริษา นราศรี 2544 : 28) กล่าวว่าบุคคลจะเกิดความพึงพอใจได้นั้น จะต้องมีการจูงใจได้กล่าวถึงการจูงใจว่า “การจูงใจเป็น การชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยมีมูลเหตุความต้องการ 2 ประการ คือ ความต้องการทางร่างกายและความต้องการทางจิตใจ”

นฤมล มีชัย (2535 : 15) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบนั้น ๆ ด้วยใจรัก มีความกระตือรือร้นในการทำงานพยายามตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพสูงสุด มีความสุขกับงานที่ทำและความพอใจ เมื่องานนั้นได้ผลประโยชน์ตอบแทน

จรรยา ทองถาวร (2536 : 22-24 อ้างถึงใน นริษา นราศรี 254 : 28) ได้กล่าวถึงความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ โดยได้สรุปเนื้อหาความมาจากแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow) สรุปได้ว่า ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค
2. ความต้องการมั่นคงและปลอดภัย ได้แก่ ความต้องการมีความเป็นอยู่อย่างมั่นคงมีความปลอดภัยในร่างกายและทรัพย์สิน มีความมั่นคงในการทำงาน และมีชีวิตอยู่อย่างมั่นคงในสังคม
3. ความต้องการทางสังคม ได้แก่ ความต้องการความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ได้แก่ ความภูมิใจ การได้รับความยกย่องจากบุคคลอื่น

5. ความต้องการความสำเร็จแห่งตน เป็นความต้องการระดับสูงสุด เป็นความต้องการระดับสูง เป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จทุกอย่างตามความคิดของตน

โวลแมน (Wolman, 1973 : 95) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจคือความรู้สึกมีความสุข เมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ต้องการ หรือ แรงจูงใจ

องค์ประกอบของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจมีแนวคิดแบ่งออกเป็น 2 แนวคิดด้วยกัน คือ ความพึงพอใจมีองค์ประกอบเดียว คือ ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจเป็นองค์ประกอบเดียวกัน (Larsen et al., 1979) และ ความพึงพอใจมีหลายองค์ประกอบ เช่น แนวคิดทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Dual factor Theory) กล่าวว่า ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจเป็นคนละองค์ประกอบกัน ซึ่งเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจแตกต่างกัน Swan & Combs (1976) ได้ปรับปรุงทฤษฎีนี้ โดยตั้งเป้าหมาย คือ เป้าหมายปกติ (Instrumental Performance) และเป้าหมายประทับใจ (Expressive Performance) เป้าหมายปกติหมายถึงเป้าหมายด้านกายภาพของผลิตภัณฑ์ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายของผลิตภัณฑ์ ส่วนเป้าหมายประทับใจหมายถึงเป้าหมายเชิงจิตใจ ผลลัพธ์ปกติไม่ถึงระดับความคาดหวังของผู้บริโภคทำให้ไม่พึงพอใจ แต่ผลลัพธ์ปกติที่ถึงระดับไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจ แต่เป้าหมายประทับใจที่ดีจะส่งผลให้ผู้บริโภคพึงพอใจ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แบ่งออกได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจในเงินเดือน และสวัสดิการ หมายถึงการยอมรับว่าเงินเดือนที่ได้นั้นเหมาะสมกับงานที่ทำ ในงานที่ทำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ รวมทั้งเพียงพอต่อการใช้จ่ายของตน
2. ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความเชื่อมั่น และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ในการที่จะได้รับความช่วยเหลือหรือได้รับคำปรึกษาเมื่อมีปัญหา
3. ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจ สามัคคีในการทำงาน รวมทั้งการมีสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานทั้งความสัมพันธ์ในงาน และความสัมพันธ์ส่วนตัว
4. ความพึงพอใจในอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ หมายถึงการมีอาคารสถานที่ สถานที่พักผ่อน สิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอต่อความต้องการของคนในหน่วยงาน หมายถึงแสงสว่าง ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยน่าอยู่ของหน่วยงานด้วย
5. ความพึงพอใจในเกียรติภูมิ หมายถึง ความเชื่อมั่น และภูมิใจในเกียรติภูมิของหน่วยงาน
6. ความพึงพอใจในผลงาน หมายถึง ความภูมิใจในผลงานที่สำเร็จเรียบร้อยทันตามเวลาที่กำหนด ได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและมีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน

การวัดความพึงพอใจ

หทัยรัตน์ ประทุมสูตร (2542 : 14) กล่าวว่า การวัดความพึงพอใจเป็นสิ่งที่เปรียบเทียบได้กับความเข้าใจทั่ว ๆ ไป ซึ่งปกติจะวัดได้โดยการสอบถามจากบุคคลที่ต้องการจะถาม และมีเครื่องมือที่ต้องการจะใช้ในการวิจัยหลาย ๆ อย่าง อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะมีการวัดอยู่หลายแนวทางแต่การศึกษาความพึงพอใจอาจแยกตามแนวทางวัดได้สองแนวคิดคือ

1. วัดจากสภาพทั้งหมดของแต่ละบุคคล เช่น ที่ทำงาน ที่บ้านและทุก ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับชีวิต การศึกษาตามแนวทางนี้จะได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ แต่ทำให้เกิดความยุ่งยากกับการที่จะวัดและเปรียบเทียบ

2. วัดได้โดยแยกออกเป็นองค์ประกอบ เช่น องค์ประกอบที่เกี่ยวกับงาน การนิเทศงานเกี่ยวกับนายจ้าง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

ขวัญเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึก ทศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องาน บุคคลหรือเพื่อนร่วมงานและต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ ผู้นำมีส่วนในการเสริมสร้างขวัญในหน่วยงาน การจัดให้คนงานหรือผู้ร่วมงานได้มีขวัญในการทำงานที่ดี เป็นพลังงานที่สำคัญอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำลังขวัญในการทำงานหมายถึง ความสามัคคี การร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ

ศาสตราจารย์ แดล โยเคอร์ (อ้างถึงใน ดำรง แดงพันธ์ และคนอื่นๆ, 2541 : 41) ได้ให้ความหมายของ ขวัญว่า ขวัญในการทำงานหมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติหน้าที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การ เป็นต้น

เฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor อ้างถึงใน สายพันธ์ จันททรัพย์, 2536 : 11 – 12) และนักทฤษฎีทางด้านการบริหารในระยะแรก ๆ ได้ตั้งข้อสมมุติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับการ จูงใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. ในการทำงานของผู้ร่วมงานหรือลูกจ้างคนงานจะได้รับการจูงใจหรือแรงจูงใจเบื้องต้นจากเงิน และความต้องการในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย และสภาพการทำงานที่ดี
2. การให้ผลตอบแทน หรือรางวัลตอบแทนหรือรางวัลให้แก่ผู้ทำงานดังกล่าวจะมีผลต่อขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงาน
3. การมีขวัญและกำลังใจที่ดี มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการผลิต

2. แนวความคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human relation theory)

การเริ่มต้นของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์นั้น เป็นที่ยอมรับกันว่าได้พัฒนามาพร้อมกับสาขาสังคมวิทยาและจิตวิทยา ซึ่งทั้งสองสาขานี้ให้ประโยชน์กับทฤษฎีแบบนี้มาก การศึกษาที่เมืองฮาวธอร์น (Hawthorne) นับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดทฤษฎีนี้ขึ้น ในระหว่างปี ค.ศ. 1940 – 1950 ในสหรัฐอเมริกา และต่อมาได้มีการนำเอาแนวความคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

แนวความคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าการบริหารงานองค์การ นอกจากจะยึดมั่นในผลสำเร็จของงานเป็นที่ตั้งแล้ว ยังจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ นั่นคือตัวบุคคล หลักการของทฤษฎีนี้ถือว่า การที่จะตั้งระเบียบแบบแผนขององค์การไว้โดยไม่พิจารณาถึงตัวบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติเลยย่อมไม่ได้ผลเสมอไป เพราะผู้ปฏิบัติงานเป็นมนุษย์ย่อมมีความสำนึก มีอารมณ์ และมีความนึกคิดส่วนตัว ดังนั้นในการบริหารงานจึงจำเป็นต้องใช้ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์เข้าช่วย

แนวความเชื่อพื้นฐาน แนวความเชื่อพื้นฐานทฤษฎีนั้นพอสรุปได้ ดังนี้

1. เชื่อว่าคนงานเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ
2. ขวัญเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
3. ปริมาณการทำงานขึ้นกับสภาพทางกาย และสังคม
4. รางวัลทางใจมีผลต่อการทำงานมากกว่าทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะพนักงาน

ชั้นสูง

5. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ มิได้ก่อประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ยิ่งขึ้นและจะได้นำไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะได้กล่าวถึงความรู้เบื้องต้น หลักการ วิธีการต่างๆ ตามลำดับ

ได้มีผู้พยายามให้ความหมายของคำว่า มนุษย์สัมพันธ์ไว้แตกต่างกันมากมาย เช่น มนุษย์สัมพันธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่เมตตา ความจงรักภักดีและความร่วมมือ

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525 : 402) ได้กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคม ระหว่างมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ในปี พ.ศ. 2538 ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคม ระหว่างมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relationships) เป็นการอยู่ร่วมกันของมนุษย์เป็นหมู่เป็นคณะ หรือกลุ่มโดยมีการติดต่อสื่อสารกัน ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม เพื่อให้ทราบความต้องการของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มรวมไปถึง วิธีการจูงใจ และประสานความต้องการของบุคคล และกลุ่มให้ผสมผสานกลมกลืนกันตามระบบที่สังคมต้องการ

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 99) มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การแสวงหา เพื่อทำความเข้าใจ โดยการใช้ลักษณะรูปแบบการ ติดต่อสัมพันธ์กัน ระหว่างบุคคลเป็นผล ก่อให้เกิดความเชื่อมโยง เพื่อให้ได้ผลสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กร ของแต่ละบุคคล ที่ได้กำหนดไว้

เดวิท คีธ (David, Keith, 1977) มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจิตใจของบุคคล อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยมีความพอใจ ในทางเศรษฐกิจ และสังคม มนุษย์สัมพันธ์ จึงเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ เพื่อใช้ในการ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี กับบุคคล การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ และการให้ความจงรักภักดี ในการติดต่อสัมพันธ์กัน ระหว่างบุคคล ต่อบุคคล ตลอดจนองค์กรต่อองค์กร

เดล คาร์เนกี (อ้างถึงใน นันทภรณ์ ชิวค์เวียง, 2548) กล่าวถึงหลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ในการทำงานไว้ 8 ประการ คือ

1. ยิ้มแย้มนำ
 2. จำชื่อได้และเรียกชื่อได้อย่างถูกต้อง
 3. ให้การยอมรับ
 4. หมั่นยกย่อง
 5. สอดส่องเอาใจใส่
 6. มีน้ำใจเกื้อกูล
 7. เพียบพูนการฟัง
 8. การเย้ยอ้าที่เขาชอบหรือสนทนาในเรื่องที่อีกฝ่ายหนึ่งสนใจ
- หลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา
1. ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด
 2. สังเกตอุปนิสัยในการทำงานของนาย
 3. เคารพ สรรเสริญตามความเหมาะสม
 4. ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
 5. ให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์
 6. คิดหาวิธีที่ทำให้ความต้องการของนายบรรลุผล
 7. รู้จักจังหวะ เวลา และ โอกาสในการเข้าพบ
 8. ไม่รบกวนเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ /เรื่องไม่เป็นเรื่อง
 9. ไม่แสดงสีหน้าไม่พอใจ/ โต้แย้งอย่างไรเหตุผล
 10. หลีกเลี่ยงการสอพลอ แต่ควรเอาใจใส่บ้าง

หลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

1. รู้จักเข้าหาก่อน โดยการกล่าวคำสวัสดิทักทาย
2. มีความจริงใจ เห็นใจเมื่อเขามีทุกข์
3. หลีกเลี่ยงการนินทา ถากถาง เพื่อนร่วมงาน
4. เสมอต้นเสมอปลาย
5. ยกย่องสรรเสริญในบางโอกาส
6. ให้ความร่วมมือทั้งการงานและส่วนตัว
7. รับฟังความคิดเห็น
8. พบปะสังสรรค์กับพอสมควร
9. ใจกว้างพอประมาณ
10. ไม่ขัดทอดความผิด
11. หลีกเลี่ยงเรื่องหุยมหิหม

3. การบำรุงขวัญ

จากการบริหารองค์การ ได้พบว่าการที่จะให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ผลผลิตสูงจะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง และ “การบำรุงขวัญ” ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง ได้มีผู้เสนอแนวความคิดในการสร้างขวัญ และบำรุงของพนักงานให้สูงขึ้นหลายๆ แบบ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 218) กล่าวว่า ขวัญของผู้ได้บังคับบัญชาจะดีขึ้นถ้าพนักงานมีสิ่งต่อไปนี้

1. ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถ
2. มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่
3. มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
4. ได้ทำงานในสภาพและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม
5. มีความก้าวหน้าในการงาน
6. ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
7. ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้า
8. ได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมเมื่อทำดี
9. ได้มีส่วนทราบถึงนโยบาย แผนงาน การเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนไหวต่างๆ

ของหน่วยงานของเขา

10. ผู้บังคับบัญชาของเขารักษาระเบียบวินัยในหน่วยงานเป็นอย่างดี
11. ได้มีโอกาสระบายความเดือดร้อน และความกังวลหรือความกุ่มใจต่อ

ผู้บังคับบัญชา

12. ได้มีโอกาสเสนอแนะ เพื่อแก้ไขสภาพการณ์หรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

13. ได้เห็นผู้บังคับบัญชาสนใจติดตามงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ

ขวัญของผู้บังคับบัญชาจะเลวลงถ้ามีสิ่งต่อไปนี้

1. เห็นคนทำดีแล้วไม่ได้ดี หรือทำความผิดแล้วไม่ได้รับโทษ

2. ถูกดุด่าเมื่อกระทำผิด แต่ไม่ได้รับคำยกย่องชมเชยเมื่อกระทำความดี

3. บรรยาการของบุคคลในองค์กรแตกร้าง อิจฉาริษยา เลี่ยงงาน การคอยจับผิด

ซึ่งกันและกัน

4. ผู้บังคับบัญชาไม่ให้เสรีภาพในการทำงานตามสมควร จู้จี้จับผิด

5. ผู้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามคำสัญญาที่ให้ไว้

6. ผู้บังคับบัญชาสั่งงานไขว้สายงานอยู่เป็นประจำ

กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนสุขภาพของมนุษย์ที่ต้องการการเอาใจใส่ดูแล การตรวจวินิจฉัย และการปกป้องรักษาให้มีสุขภาพ กำลังขวัญที่ดีหรือสูงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นขวัญส่วนบุคคลหรือองค์กร หากหน่วยงานหรือองค์กรใดมีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีแล้วจะช่วยให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการบริหารงานภายในองค์กรดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร

3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผล ในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน เจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม

4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) ในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคี อันสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้

5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกของหมู่คณะ หรือองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

ความหมายของความก้าวหน้า

ในเรื่องความหมายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพจากการศึกษาพบว่ามีความหมาย ความก้าวหน้าไว้หลายท่านดังนี้

วัฒนา ศรีสม (2542 : 13) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง โอกาสที่พนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น ระบบการพิจารณาความดีความชอบในการทำงาน ความเหมาะสม ความยุติธรรมของระบบการพิจารณาความดีความชอบ และระบบการเลื่อน ตำแหน่งหรือระดับในการทำงาน

อนุรัก กุ่มครอง (2545 : 34) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การมีโอกาสดำเนินงานเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การทำงานสูงขึ้น ตลอดจนได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้น เงินเดือนพิเศษ เลื่อนยศ พร้อมทั้งโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ เช่น การลาศึกษาต่อ อบรม และการฝึกอบรม

แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland อ้างถึงใน ฌักทร ทินราช, 2545 : 15-16) ได้กล่าวถึงความก้าวหน้า ว่าการที่บุคคลทำงานในกิจการที่มีความมั่นคง ได้รับการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนเงินเดือนที่สูงขึ้น จัดเป็นผลสำเร็จอย่างหนึ่งของคน จะได้ดังคำสั่งสอนในวัฒนธรรมที่สอนให้ “คนทำมาหากิน” “มีอาชีพเป็นหลักแหล่ง” “เป็นเจ้าคนนายคน” หรือ “หากินเลี้ยงปากเลี้ยงท้อง” ดังนั้น หากองค์กรมีการพิจารณาการเลื่อนยศ / ตำแหน่ง / เงินเดือน อย่างเป็นธรรม และสามารถตอบแทนพนักงานได้อย่างเหมาะสมและมีส่วนให้คนงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามต้องการของเขาได้ ก็ย่อมจะทำให้พนักงานมีกำลังใจดี และเต็มใจจะทำงานให้กับองค์กรเต็มความรู้ความสามารถของเขา

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 247) กล่าวถึงความก้าวหน้าในสายงานอาชีพว่า เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีขึ้นเพื่อที่จะช่วยให้แต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพของตนในอนาคตภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และขณะเดียวกันพนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตัวเองได้สูงสุด

ดังนั้นโดยสรุปความก้าวหน้าในอาชีพหมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นที่จะได้รับตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และได้รับเงินอัตราเงินเดือนและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น จากความสามารถในการทำงานของเขา

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในอาชีพ

ในปัจจุบันหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจ และให้ความสำคัญในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพราะยอมรับว่าทรัพยากรบุคคลมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จ

ขององค์การมากพอควร โดยองค์การนั้นเป็นระบบของกิจกรรมส่วนบุคคลที่ประสานกันอย่างมีระบบของสองคน หรือมากกว่านั้นที่ถูกนำมารวมกัน โดยความสามารถขององค์การที่จะก่อให้เกิด วัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยความเต็มใจของสมาชิกขององค์การที่จะก่อให้เกิด วัตถุประสงค์ร่วมกัน ฉะนั้นความก้าวหน้าในอาชีพจึงมีบทบาทและความสำคัญต่อชีวิตการทำงานของพนักงานทุกคน เพราะความก้าวหน้าในอาชีพจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าในอาชีพของการทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 233) ได้สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ลักษณะท่าทางบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานต่องานที่มีผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ผู้นำเป็นเหมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างาน และผู้ร่วมงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างความก้าวหน้าและความสำคัญขององค์การอย่างมาก

2. ความพึงพอใจของบุคลากรต่อหน้าที่การงานเพราะในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าได้ปฏิบัติงานที่ตนพอใจย่อมได้ผลดีกว่างานที่ต้องปฏิบัติด้วยความจำใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์การของพนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงานตลอดจนการจัดองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การนับเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าสมาชิกขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์การแล้ว ย่อมที่จะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจ และกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4. การบำเหน็จรางวัลการเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันขันแข็ง มีความมั่นใจ และมีกำลังใจ

5. สภาพแวดล้อมของการทำงานควรให้ถูกสุขลักษณะ อากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ในที่นี้รวมทั้งสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจจะเปลี่ยนแปลงได้เสมอทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากบุคคลนั้นเอง หรือมาจากสาเหตุอื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ฯลฯ ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกาย และสุขภาพจิตมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพหรือสุขภาพจิตแล้ว ก็ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลได้อย่างเต็มที่

นกดล ลิมสุรัตน์ (2526 : 7) ให้ความเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าของกลุ่มหรือสมาชิกในองค์การว่าขึ้นอยู่กับสิ่งดังต่อไปนี้

1. สภาพกลุ่ม หมายถึงสภาพความเต็มใจรวมตัวกันของสมาชิก จำนวนสมาชิกไม่มากเกินไป และยอมรับเป้าหมายร่วมของกลุ่ม

2. ฐานะของสมาชิก หมายถึง ความพอใจในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ของตน และความรู้สึกมั่นคงในงาน

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพอใจในงาน ได้แก่ปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ค่าจ้างแรงงาน หมายถึง การมีค่าจ้างแรงงานอยู่ในระดับที่พอเหมาะกับปริมาณงาน ความรับผิดชอบ และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

3.2 สวัสดิการ หมายถึง การได้รับสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้คล่องตัว สะดวก และปลอดภัย

3.3 เนื้อหาของงาน หมายถึง ขอบเขตของงานที่ทำ จำนวนงาน คุณค่างาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้ใช้ความรู้ความชำนาญอย่างเต็มที่ อำนาจในการวางแผน และการตัดสินใจ เป็นต้น

3.4 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้เลื่อนตำแหน่งความรู้และความชำนาญ ตลอดจนได้มีโอกาสรับผิดชอบงานมากขึ้น ขวัญที่ดีจากความก้าวหน้านี้จะสัมพันธ์กันโดยตรงกับการแข่งขันอย่างเป็นธรรม

3.5 สภาพแวดล้อม หมายถึง แสงสว่าง การระบายอากาศ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอยู่ในสภาพดี สวยงาม เสริมศักดิ์ศรีแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ยังรวมถึงการลดเสียงอีกด้วย กำจัดกลิ่นรบกวน และความไม่เป็นระเบียบ ความสกปรกในที่ทำงานด้วย

4. ลักษณะการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึงการมอบหมายงาน การให้คำปรึกษา การพิจารณาความดีความชอบ มนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และการได้รับความไว้วางใจ

5. การสื่อสารภายในองค์การ หมายถึง การติดต่อที่สะดวก คล่องตัว จำนวนเพียงพอและชัดเจน ทั้งนี้เพราะบุคคลมีความต้องการรับทราบความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับผลประโยชน์ของตน นอกจากนั้นการสื่อสารยังช่วยเสริมสร้างความเป็นพวกเดียวกัน และความสามัคคีต่อกันอีกด้วย

6. การมีส่วนร่วม หมายถึง การได้ร่วมเสนอความคิดใหม่ ๆ เสนอเป้าหมายในทางวิธีการทำงาน เสนอข้อมูล เสนอการตัดสินใจตลอดจนการมีส่วนร่วมรู้เห็นหรือร่วมกิจกรรมพิเศษ ต่าง ๆ ขององค์การ

บุญร่วม นภาโชติ (2529 : 31-35) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพไว้ว่าเป็นการสร้างเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้ในการเลื่อนพนักงานคนใดคนหนึ่งขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชา ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานที่สร้างขึ้นนี้ควรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ พื้นฐานทางสังคม ความรู้ความสามารถ การศึกษา สภาพร่างกายและจิตใจ ระบบความก้าวหน้าในอาชีพที่ดีจะต้องมีเครื่องมือที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อใช้ในการกลั่นกรอง เพื่อคัดเลือกพนักงานเข้ามาดำรงตำแหน่งหรือแม้กระทั่งการคัดเลือกพนักงานหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงานก็ต้องมีเครื่องมือประกอบการตัดสินใจเช่นกัน

จากแนวคิดของกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความมีอิสระในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงในงาน ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในตำแหน่งหน้าที่ สัมพันธภาพระหว่างบุคคลระดับต่างๆ ภายในหน่วยงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ความยุติธรรม การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นสุขภาพทางกายหรือสุขภาพทางจิต

แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพอีกประการหนึ่ง ก็คือการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความพอใจของพนักงาน (Employee Interest) มาประกอบในการกำหนดเป็นเส้นทางก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงานแต่ละคน เพราะความสนใจของพนักงานแต่ละคนส่วนใหญ่จะคล้ายกัน ฝ่ายบริหารงานบุคคลควรจะเลือกพิจารณาว่าจะมีวิธีการใดบ้างที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ได้ เช่นการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน การให้การศึกษาการพัฒนาและฝึกอบรม การสับเปลี่ยนหมุนเวียน เมื่อตัดสินใจแล้ว ฝ่ายบริหารงานบุคคลต้องกำหนดเป็นแผนขึ้นมา จะมีขั้นตอนอย่างไร เพื่อความชัดเจน โปร่งใส (บุญร่วม นภาโชติ, 2529 : 4)

ดังนั้นแนวทางการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพจึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพได้ เพื่อให้แนวทางการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานด้านอาชีพมากที่สุด ฝ่ายจัดการบุคคล ผู้บังคับบัญชา และพนักงานควรมีความรับผิดชอบร่วมกัน ในการกำหนดความก้าวหน้าทางอาชีพขึ้นมาในองค์กร โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการ และความสนใจของพนักงานก่อนว่า มีความสนใจความก้าวหน้าทางอาชีพในเรื่องอะไร มีความรู้ความชำนาญด้านใด
2. วิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานว่ามีความสามารถในการตอบสนองความต้องการของพนักงานทางด้านอาชีพทางด้านใด ตอบสนองได้มากน้อยอย่างไร
3. วิเคราะห์งานเพื่อกำหนดตำแหน่งว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง ให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร อยู่ในระดับใด เป็นตำแหน่งทางวิชาการ หรือตำแหน่งทางการบริหารจำนวนเท่าไร

4. กำหนดโครงสร้างของตำแหน่งทางการบริหาร และวิชาการขึ้นมาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบขององค์กร ว่าโครงสร้างของตำแหน่งทางการบริหารและทางวิชาการมีตำแหน่งระดับใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นข้อเปรียบเทียบของความก้าวหน้า ทางสายอาชีพทางบริหาร และทางวิชาการว่าไปได้แค่ไหน เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและการข้ามสายกัน

5. จัดทำแผนสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละสายว่าทางก้าวหน้าที่หน่วยงานจะดำเนินการให้มีเรื่องอะไรบ้าง เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนหมุนเวียน การจัดทำแผนภูมิแสดงการเลื่อนไหวของตำแหน่งว่าสามารถไปสายงานใดได้บ้าง การศึกษาดูงาน การพัฒนาและฝึกอบรม

แนวความคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าสรุปได้ดังนี้ ควรมีแผนเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน และการกำหนดตำแหน่งงานต่าง ๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการพิจารณาความก้าวหน้า

เทคนิคและวิธีการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 226–231) ได้เสนอแนวทางที่จะสร้างความก้าวหน้าในงานว่ามีวิธีการที่สำคัญๆ ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะความก้าวหน้าในงานนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์หรือค่านิยมใด ๆ ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคล หน่วยงานทุกหน่วยในองค์กร

2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือ สำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น ให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยน โยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่การงาน ฯลฯ เป็นต้น เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียง และข้อครหาอันจะเป็นทางไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพ และยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่าเงินมีความสัมพันธ์กับการงานของคนโดยตรง การที่คนงานหรือกรรมกรก่อการสไตรด์หยุดงานเพื่อเรียกร้องค่าแรงให้สูงขึ้น ทั้งนี้เพราะคนงานต้องการรายได้ที่พอเหมาะสมกับค่าครองชีพ ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง จะทำให้เกิดความไม่พอใจและทำให้ความก้าวหน้าในการทำงานเสื่อมทรามลง

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ความก้าวหน้าในการทำงานเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกละพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมาก คนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้น จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่คนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำได้โดย

คนไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพงานที่จะมอบหมายให้คนหนึ่งทำนั้น จึงควรเป็นงานที่เขาพอใจเพื่อจะได้ผลผลิตที่ดีมีประสิทธิภาพ อันเป็นวิธีจูงใจที่ดีอีกวิธีหนึ่ง

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นภายในองค์การนั้น เช่น กลุ่มผู้สนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งด้วยความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มเขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้บางทีอาจจะไม่สนใจในงานที่ทำมากนักแต่ก็อาจมีขวัญดีและสามารถทำให้มีความก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ได้

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเป็นถึงจูงใจทำให้เกิดขวัญดี และมีความก้าวหน้าในการทำงานนั้นควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เพียงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจคร้านที่ต้องจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิด บังคับ หรือลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจ ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

นกกต ล้มสุรัตน์ (2526 : 7) ให้ความเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าของกลุ่มหรือสมาชิกในองค์การว่าขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

1. สภาพกลุ่ม หมายถึง สภาพความเต็มใจรวมตัวกันของสมาชิก จำนวนสมาชิกไม่มาก เกินไปและยอมรับเป้าหมายร่วมของกลุ่ม

2. ฐานะของสมาชิก หมายถึง ความพอใจในตำแหน่งอำนาจหน้าที่ของตนและความรู้สึกมั่นคงในงาน

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพอใจในงาน ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ค่าจ้างแรงงาน หมายถึง การมีค่าจ้างแรงงานอยู่ในระดับที่พอเหมาะกับปริมาณงาน ความรับผิดชอบและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

3.2 สวัสดิการ หมายถึง การได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้คล่องตัว สะดวก และปลอดภัย

3.3 เนื้อหาของงาน หมายถึง ขอบเขตของงานที่ทำ จำนวนงาน คุณค่างาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้ใช้ความรู้ความชำนาญอย่างเต็มที่ อำนาจความสะดวกในการวางแผนและการตัดสินใจ เป็นต้น

3.4 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้เลื่อนตำแหน่งความรู้และความชำนาญตลอดจนได้มีโอกาสรับผิดชอบงานมากขึ้น ขวัญที่ดีจากความก้าวหน้านี้จะสัมพันธ์กันโดยตรงกับการแข่งขันอย่างเป็นธรรม

3.5 สภาพแวดล้อม หมายถึง แสงสว่าง การระบายอากาศ อุณหภูมิ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอยู่ในสภาพดี สบายงาน เสริมศักดิ์ศรีแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ นอกจากนั้นยังรวมถึงการลดเสียงอีกด้วย กำจัดกลิ่นรบกวนและความไม่เป็นระเบียบ ความสกปรกในสถานที่ทำงานด้วย

4. ลักษณะการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษาการพิจารณาความดีความชอบ มนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา

5. การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง การติดต่อที่สะดวก คล่องตัว จำนวนเพียงพอ และละเอียดชัดเจน ทั้งนี้เพราะบุคคลมีความต้องการรับทราบความเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับผลประโยชน์ของตน นอกจากนั้นการสื่อสารยังช่วยเสริมสร้างความเป็นพวกเดียวกันและความสามัคคีต่อกันอีกด้วย

6. การมีส่วนร่วม หมายถึง การได้ร่วมเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ เสนอเป้าหมายในงานวิธีการทำงาน เสนอข้อมูล เสนอการตัดสินใจ ตลอดจนการมีส่วนร่วมรู้เห็นหรือร่วมกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ขององค์กร

การสร้างแนวทางอาชีพให้กับพนักงานในองค์กรหนึ่ง สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้ (บุญร่วม นภาโชติ, 2529 : 6) คือ

1. การพัฒนาบุคคล การพัฒนาหมายถึงการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น การพัฒนาบุคคลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการพิจารณาความก้าวหน้ามีหลายวิธี ดังนี้

- 1.1 การให้การศึกษา
- 1.2 ฝึกอบรมและดูงาน
- 1.3 การสอนงาน
- 1.4 การมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทน
- 1.5 การสลับเปลี่ยนหมุนเวียน
- 1.6 การศึกษาจากเอกสารคู่มือ
- 1.7 การเข้าร่วมประชุม
- 1.8 การเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน
- 1.9 การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานพิเศษ

2. การกำหนดให้มีตำแหน่งทางวิชาการ เพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถ และความชำนาญไว้ในหน่วยงาน และสนับสนุนให้มีการใช้ความรู้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นการเปิดกว้างทางอาชีพให้บุคคลที่มีความสามารถและชำนาญการ ได้มีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเทคนิคที่สามารถช่วยชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนจุดแข็งของพนักงานว่าเป็นอย่างไร ซึ่งผลจากการประเมินสามารถนำมาประกอบในการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้พนักงานได้เป็นอย่างดี

4. การแนะแนวทางอาชีพ ต้องทำอย่างเป็นขบวนการ โดยเริ่มจากการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพขึ้นมาให้ครอบคลุมทุกจุดทุกขั้นตอน จากนั้นต้องกำหนดวิธีการแนะแนวว่าจะทำทางใดบ้างเพื่อความชำนาญในตำแหน่งงานที่ทำนั้น

5. การจัดทำแผนผังแสดงความก้าวหน้าในสายอาชีพ จะแสดงให้เห็นว่าตำแหน่งต่าง ๆ มีการเลื่อนไหลทางใดได้บ้าง และการเริ่มต้นในแต่ละสายงาน

ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาและร่วมงานมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ลักษณะบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและผู้ร่วมงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างความก้าวหน้าและความสำคัญขององค์กรอย่างมาก

2. ความพึงพอใจของบุคลากรต่อหน้าที่การงานเพราะในการปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ปฏิบัติงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลงานดีกว่างานที่ต้องปฏิบัติด้วยความจำใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กรของพนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงานตลอดจนการจัดองค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรนับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าสมาชิกขององค์กรมีความเข้าใจซาบซึ้ง ถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์กรแล้วยอมที่จะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันขันแข็ง มีความมั่นใจและมีกำลังใจ

5. สภาพแวดล้อมของการทำงานควรให้ถูกสุขลักษณะ อากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ในที่นี้รวมทั้งสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจจะเปลี่ยนแปลงได้เสมอทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากบุคคลนั้นเองหรือมาจากเหตุอื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ฯลฯ ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพและสุขภาพจิตมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพหรือสุขภาพจิตแล้วก็ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลได้อย่างเต็มที่

การเลื่อนตำแหน่ง

ไพโรจน์ สติปรีชา (2523 : 50) ให้ความหมายของการเลื่อนตำแหน่งว่าหมายถึง การได้รับการเลื่อนฐานะสูงขึ้น มีหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น และบางทีก็อาจได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนพร้อมกันเลยทีเดียว

เสนาะ ติยาวั (2525 : 162) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งคือ การมอบหมายงานให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยปกติจะต้องรับผิดชอบมากขึ้น และได้รับค่าจ้างมากขึ้นกว่าเดิม เป็นการเพิ่มสถานะของบุคคลให้สูงขึ้น เช่น มีตำแหน่งที่สำคัญขึ้น มีอำนาจมากขึ้น ถูกควบคุมงานน้อยลงและมีสถานที่ทำงานดีกว่าเดิม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2541 : 197-198) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งคือ การมอบหมายงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร โดยทั่วไปตำแหน่งที่สูงขึ้นจะมีความครอบคลุมถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น

จากความหมายของการเลื่อนตำแหน่งดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่าการเลื่อนตำแหน่งหมายถึง การมอบหมายให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น มีความก้าวหน้าและสถานภาพสูงขึ้นมีอำนาจการปกครองบังคับบัญชาสูงขึ้น และบางกรณีได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นด้วย

การเลื่อนตำแหน่งเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายอย่างที่เข้าใจ บางครั้งสร้างความยุ่งยากในการบริหารงานบุคคลพอสมควร เพราะการเลื่อนตำแหน่งเป็นเรื่องที่พนักงานทุกคนคาดหวังในชีวิตการทำงาน จึงถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องสร้างหลักเกณฑ์และมาตรฐาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาว่า ใครเป็นผู้เหมาะสมในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งมากที่สุดและต้องไม่มีอคติ จะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การเลื่อนตำแหน่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพเดิม บุคคลจะปฏิบัติหน้าที่ในสายอาชีพเดิม แต่มีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ตัวอย่างเช่น การเลื่อนตำแหน่งจากเศรษฐกร 3 ขึ้นเป็นเศรษฐกร 4 วิศวกร 4 ขึ้นเป็นวิศวกร 5 หรือนักวิเคราะห์งานขึ้นเป็นนักวิเคราะห์งานอาวุโสเป็นต้น โดยที่การเลื่อนตำแหน่งสายอาชีพเดิมอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุ 2 ประการดังต่อไปนี้

- 1.1 เมื่อมีตำแหน่งว่าง
- 1.2 เมื่อมีการขยายงาน

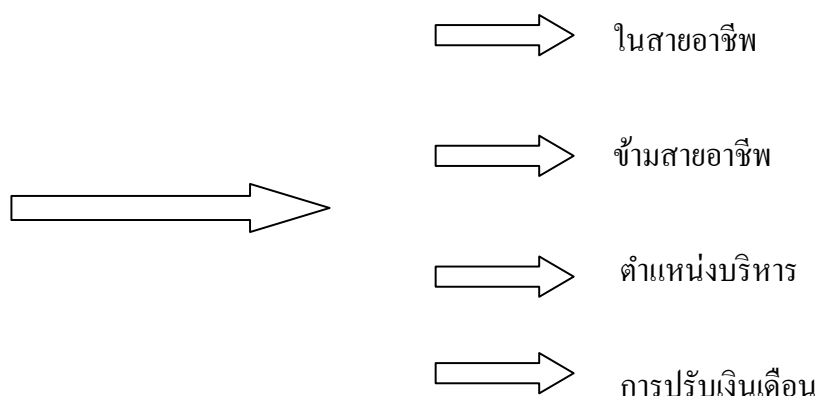
2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ บุคคลจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นนอกสายงานที่ตนเคยปฏิบัติโดยตำแหน่งใหม่ จะอยู่ในระดับที่สูงกว่าเดิม เช่น หัวหน้าการเงินได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็น ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกสารสนเทศ เป็นต้น โดยที่การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพเกิดขึ้นจากสาเหตุ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

- 2.1 เมื่อมีตำแหน่งใหม่
- 2.2 เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กร
- 2.3 เมื่อขึ้นถึงตำแหน่งสูงสุดในสายอาชีพเดิม

3. การเลื่อนตำแหน่งบริหาร บุคคลจะปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหารในส่วนงานที่ตนเข้าไปรับผิดชอบ เช่น การเลื่อนตำแหน่งจากวิศวกรอาวุโสเป็นผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมคุณภาพเป็นต้น การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหารอาจเกิดขึ้นจากตำแหน่งงานบริหารที่ว่างลง หรือการขยายงานขององค์กร

4. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน บุคคลจะปฏิบัติงานภายใต้ชื่อตำแหน่งเดิม แต่ได้รับเงินเดือนในตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น อันเป็นผลสืบเนื่องจากการที่บุคคลได้รับเลื่อนเงินเดือนในขั้นที่สูงที่สุดของอัตราเงินเดือนในระดับเดิม เช่น ผู้อำนวยการกองระดับ 8 ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนขึ้นเป็นผู้อำนวยการกองระดับ 9 โดยที่ยังปฏิบัติงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเท่าเดิม เป็นต้น

ภาพที่ 2.2 การเลื่อนตำแหน่ง



(ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2541 : 197-198)

หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่งต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างละเอียดเพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาในอนาคต โดยหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการเลื่อนตำแหน่งมีดังต่อไปนี้

1. หลักความสามารถ (Merit or Ability Factor) การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่ง วิธีนี้จะยึดถือความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก เพื่อตอบสนองความเป็นกลางและความเสมอภาพให้แก่บุคลากรภายในองค์กรซึ่งหลายคนเรียกการเลื่อนขั้นด้วยวิธีนี้ว่า ระบบคุณธรรม

(Merit System) เนื่องจากการพิจารณาตำแหน่งจะอาศัยความสามารถเป็นสำคัญ ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งโดยวิธีการนี้มีข้อดีดังต่อไปนี้

- 1.1 สร้างกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 1.2 ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน
- 1.3 ตัดบุคคลที่ไม่มีความสามารถออกจากระบบ

แต่วิธีนี้อาจก่อให้เกิดข้อเสีย ดังต่อไปนี้

1. ขาดต่อการปฏิบัติ
 2. ไม่เหมาะสมในสถานการณ์บางอย่าง
 3. มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร
2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ (Seniority and Experience) ปกติหลายองค์การ จะให้ความสำคัญต่อระบบอาวุโสและประสบการณ์ของบุคลากร เนื่องจากหลักการนี้มีแนวคิดที่สำคัญดังต่อไปนี้

อาวุโส หมายถึง ระยะเวลาที่บุคคลร่วมทำงานกับองค์การ การที่บุคคลปฏิบัติงานกับองค์การเป็นระยะเวลานาน ย่อมสะท้อนถึงความจงรักภักดี ที่มีต่อหน่วยงาน

นอกจากนี้บุคคลที่มีอาวุโสน่าจะมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์การเป็นอย่างดี โดยที่การพิจารณาอาวุโสสามารถกระทำได้ดังต่อไปนี้

- 2.1 พิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรเริ่มตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบัน
- 2.2 พิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติงานในแผนกหรือหน่วยงานปัจจุบัน
- 2.3 พิจารณาระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ประสบการณ์ หมายถึง ความคุ้นเคยในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง บุคคลที่มีประสบการณ์มีแนวโน้มที่จะเข้าใจในหลักการดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังมีโอกาสที่จะป้องกันหรือแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

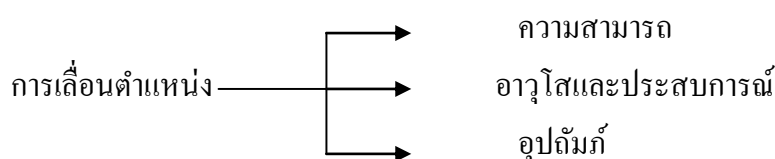
การเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยหลักอาวุโสและประสบการณ์เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรที่มีความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์การ ตลอดจนมีความเข้าใจในขั้นตอนของการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เขาเหล่านั้นทุ่มเทในการทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มกำลังความสามารถ

3. หลักอุปถัมภ์ (Patronage System) การเลื่อนตำแหน่งโดยใช้วิธีการนี้จะอาศัยปัจจัยทางด้านการเมืองภายในองค์กร หรือความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ที่มีอำนาจในการเลื่อนตำแหน่งกับบุคคลบางคนในองค์กรเป็นหลัก เช่น ความเป็นญาติ ความสนิทสนมคุ้นเคยหรือ ผลประโยชน์ที่

เกื้อกูลกัน โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ อาวุโส ประสบการณ์หรือความเหมาะสมอื่นในการดำรงตำแหน่งนั้น

ปกติหลักอุปถัมภ์มักจะถูกนำมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งงาน เพื่อเป็นการตอบแทนเพื่อรักษาเสถียรภาพและเพื่อประโยชน์ในการควบคุมการบริหารงานให้ดำเนินไปตามที่ผู้บริหารต้องการ ในขณะที่วิธีการนี้จะสร้างผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กร

ภาพที่ 2.3 หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง



(ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2541 : 197-198)

ในทางปฏิบัติองค์กรจะไม่ใช้หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งใดเพียงหลักเกณฑ์เดียวมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร ปกติองค์กรจะพยายามใช้แต่ละหลักเกณฑ์อย่างเหมาะสมผสมผสาน ตามความเหมาะสมของสถานการณ์เป็นสำคัญ

การเลื่อนขึ้นเงินเดือน

คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ (2533 : 37) ได้ให้ความหมายของเงินเดือน ซึ่งได้มาจากทักษะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

เงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน ถือเกณฑ์จ่ายเป็นรายเดือน และถือว่าเป็นรายได้ประจำ โดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการทำงานที่เปลี่ยนแปลง หรือจำนวนงานที่เป็นชิ้น ๆ ที่ผลิตได้ โดยทั่วไปเงินเดือนจะจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นหัวหน้างาน หรือผู้ที่ทำงานในสำนักงาน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545 : 214) ได้ให้ความหมายของคำว่าเงินเดือน คือ ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร ค่าตอบแทนเป็นผลประโยชน์ที่องค์กรได้ให้แก่พนักงานเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานของเขา การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีส่วนจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 351-358) ได้กล่าวถึงเงินเดือนว่า เป็นวิธีการจ่ายตอบแทนที่มีรูปแบบที่แน่นอน (Uniform) ที่จะเหมือนกันหรือเท่ากันสำหรับช่วงระยะเวลาของการจ่ายแต่ละครั้ง และไม่ขึ้นหรือสัมพันธ์โดยตรงกับจำนวนชั่วโมงของการทำงาน ความหมายของการจ่ายประเภทที่เป็นเงินเดือนนี้ ในตัวของมันมีความหมายที่แตกต่างจาก ค่าจ้างในแง่ที่เงินเดือนเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงฐานะที่ดีกว่าคือ เงินเดือนเป็นสิ่งที่จ่ายให้กับพนักงานประจำโดยเฉพาะพวกเสมียนพนักงาน นักบริหาร หรือกลุ่มงานอาชีพและหัวหน้าคนงาน

การกำหนดค่าตอบแทนจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรดังต่อไปนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539 : 351-358)

1. ค่างานเปรียบเทียบ การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องมีความยุติธรรมตามหลักการที่ว่า “งานเท่ากัน จ่ายเท่ากัน (Equal Work, Equal Pay)” โดยที่งานแต่ละชนิดจะต้องนำมาเปรียบเทียบกัน เพื่อทำการประเมินค่างานและกำหนดค่าตอบแทนให้แก่บุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความเสมอภาคและความยุติธรรมกับบุคลากรทุกคนภายในหน่วยงาน

2. การปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนมาก เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในอนาคต

3. อาวุโส ระยะเวลาที่บุคลากรปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องแสดงถึงความซื่อสัตย์ ความ จงรักภักดีและความผูกพันที่เขามีต่อองค์กร ซึ่งหลายหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับการนำปัจจัยนี้ไปใช้ประกอบการพิจารณาค่าตอบแทน เนื่องจากต้องการที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างซื่อสัตย์และเป็นระยะเวลายาวนาน ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรที่ร่วมทำงานกับองค์กร ให้ทุ่มเทความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานอย่างเต็มที่

4. ประสบการณ์ ประสบการณ์เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมของบุคลากร ดังจะเห็นได้จากประสบการณ์จะมีส่วนชี้ว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในงานนั้นเป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติงานได้จริงเพราะเขาได้ลงมือปฏิบัติงานนั้นตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา นอกจากนี้ประสบการณ์ยังช่วยเสริมสร้างความรอบคอบ ความเข้าใจในปัญหา ความกล้าตัดสินใจ และความมั่นคงในอารมณ์ให้แก่บุคลากร เนื่องจากเขาได้ผ่านเหตุการณ์ต่าง ๆ มาแล้วในอดีต

ดังนั้นการกำหนดค่าตอบแทนในงานแต่ละประเภทจึงให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของบุคลากรเช่น งานวิชาชีพและงานบริหาร เนื่องจากหลายองค์กรหรือหลายวิชาชีพมีความเชื่อว่าบุคคลที่มีประสบการณ์จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เป็นประโยชน์ และไม่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นแก่องค์กร เช่น แพทย์ วิศวกร นักกฎหมายและอาจารย์ เป็นต้น

5. ความสามารถ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับในทุกวงการว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลักดันให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จ แต่ละองค์การจึงมีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพในการพัฒนาสูง ดังนั้นการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนจะต้องสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงานได้ หรือกระตุ้นให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์การ

6. ปัจจัยอื่นๆ นอกจากปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว การกำหนดค่าตอบแทนจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อค่าตอบแทนของบุคลากรในแต่ละสถานการณ์เช่น การเมืองภายในหรือความขัดแย้งภายในองค์การ เป็นต้น

เป้าหมายของการจ่ายผลตอบแทนประกอบขึ้นด้วยเกณฑ์สำคัญที่มีประสิทธิภาพ (Criteria for Effectiveness) 7 ประการด้วยกัน คือ

1. การจ่ายอย่างเพียงพอ (Adequate) หมายถึง การจ่ายที่สูงพอตามระดับขั้นต่ำของค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ และข้อกำหนดที่ตกลงกับสหภาพหรือตัวแทนของแรงงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องปฏิบัติตามที่ได้มีข้อตกลงไว้

2. การจ่ายอย่างเป็นธรรม (Equitable) หมายถึง การที่จะต้องยึดหลักว่าพนักงานทุกคนจะได้รับการจ่ายอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้โดยเปรียบเทียบกับกำลังความพยายาม ความสามารถ ตลอดจนความรู้ที่ได้รับจากการอบรมและอื่นๆ

3. การจ่ายอย่างสมดุล (Balanced) หมายถึง การจ่ายเงินเดือนตลอดจนผลประโยชน์และรางวัลตอบแทนที่ให้ในรูปแบบอื่น ๆ อย่างสมเหตุผล เป็นชุดการจ่ายตอบแทนที่ดี

4. การจ่ายต้องเป็นต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ (Cost Effective) การจ่ายนั้นจะต้องไม่มากเกินไป ทั้งนี้โดยพิจารณาถึงระดับความสามารถของหน่วยงานที่จะสามารถจ่ายได้ด้วย

5. ต้องมีความมั่นคง (Secure) หมายถึง การพิจารณาให้การจ่ายมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องถึงความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยของพนักงาน (Security Needs) และความต้องการอื่นๆ ที่การจ่ายจะสามารถตอบสนองความพอใจได้

6. การจ่ายต้องสามารถให้จูงใจได้ (Incentive Providing) หมายถึงการจ่ายที่จะต้องมีการกลไกสามารถมีสิ่งจูงใจป้อนอยู่ด้วย และกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีผลผลิตจากการทำงานได้ดี

7. เป็นที่ยอมรับของพนักงาน (Acceptable to the Employee) หมายถึงพนักงานจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการจ่าย และรู้สึกว่าการจ่ายนั้นเป็นระบบที่สมเหตุสมผล ทั้งในแง่ผลประโยชน์ขององค์การและผลประโยชน์ของตัวเองด้วย

ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการเลื่อนหรือปรับเงินเดือน และค่าจ้างก็เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งในการบริหารค่าจ้างเงินเดือนเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในการกระตุ้น หรือจูงใจให้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยยึดหลักการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเมื่อ

เปรียบเทียบกับค่าของงาน และยอมรับถึงความแตกต่างในความสามารถ และสมรรถภาพระหว่างบุคคลที่ให้ผลผลิตต่อองค์การแตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังมีการเลื่อนหรือปรับเงินเดือนของพนักงานให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจอีกด้วย เพื่อให้ค่าจ้างเงินเดือนสามารถดึงดูดคนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การได้

แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการ

สวัสดิการ (Welfare) หมายถึง การบริการหรือการจัดกิจกรรมใดที่หน่วยราชการหรือองค์การธุรกิจจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพมีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิตเป็นผลประโยชน์อื่นใดที่นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานและใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่อาจกล่าวโดยสรุปว่า สวัสดิการ หมายถึง การให้บริการและการให้ผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ทางด้านความปลอดภัย สุขภาพอนามัย ความสะดวกสบายต่าง ๆ กับพนักงานเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

วัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการองค์การจำเป็นต้องจัดสวัสดิการให้กับบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจ อุทิศเวลา แรงงานให้กับองค์การ
2. เพื่อเป็นการจูงใจในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าปฏิบัติงาน
3. เพื่อบำรุงรักษามูลค่าการให้มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร
4. เพื่อเพิ่มผลผลิตของหน่วยงาน และให้งานในองค์การเกิดประสิทธิภาพ

ลักษณะของสวัสดิการ

ประเภทของสวัสดิการ จำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ ตามลักษณะโครงสร้าง ได้แก่

1. สวัสดิการทางด้านเศรษฐกิจ (Economics) ซึ่งได้แก่บำนาญบำนาญ (Pension) การประกันชีวิต (Life Insurance) การบริการช่วยเหลือด้านสุขภาพและอุบัติเหตุ (Health and Accident : Service) การรวมกลุ่มเพื่อการให้กู้ยืมเงิน (Credit Union) และเงินสมทบทุนร่วมกันระหว่างนายจ้างและผู้ปฏิบัติงาน (Provident Fund)
2. สวัสดิการด้านนันทนาการ (Recreation) ได้แก่ การแสดงละคร ทักษิศึกษา การเล่นเกมกีฬาต่าง ๆ กิจกรรมทางสังคมและกลุ่มสนใจอื่น ๆ
3. สวัสดิการด้านการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facilitative) เป็นการบริการเพื่ออำนวยความสะดวกสบายตามที่คุณปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีในการดำรงชีวิต ได้แก่ ด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาล ด้านที่อยู่อาศัย ด้านพาหนะรับส่ง ด้านการจัดจำหน่ายสินค้าราคาถูก

ด้านร้านอาหาร ด้านความปลอดภัยในการทำงานการบริการการศึกษา และห้องสมุด และด้านการบริการ เพื่อความสะดวกสบายอื่น ๆ เช่น การให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย เป็นต้น

ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ส่วนใหญ่ดำเนินการในวงจรรฐกิจเอกชนขนาดใหญ่มากกว่าหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้เพราะในหน่วยงานของรัฐมักจะประสบปัญหาด้านงบประมาณ ประกอบกับพนักงานหรือคนงานของรัฐขาดความกระตือรือร้นที่จะเรียกร้องผิดกับพนักงานขององค์การธุรกิจเอกชนที่มีอำนาจต่อรองในเรื่องนี้อยู่มา การจัดสวัสดิการในองค์การธุรกิจเอกชนส่วนใหญ่จึงเกิดจากการเรียกร้องของคนงานอย่างไรก็ดี แม้ว่าค่าใช้จ่ายในการจัดสวัสดิการจะเป็นจำนวนไม่น้อยก็ตาม แต่ประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนก็มีเป็นอันมาก ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการมีดังต่อไปนี้ คือ

1. จะเพิ่มพูนผลผลิตให้สูงขึ้น
2. จะทำให้การสรรหาคนมาทำงานบังเกิดผลมากขึ้น
3. เพิ่มพูนกำลังขวัญและความจงรักภักดีต่อองค์การ
4. จะทำให้การเข้าออกและการขาดงานบ่อย ๆ ของคนงานน้อยลง
5. ก่อให้เกิดการประชาสัมพันธ์ที่ดี
6. ลดอิทธิพลของสหภาพแรงงานไม่ว่าจะเป็นการแสดงตัว หรือการแสดงศักยภาพให้

ปรากฏ

7. ลดการปฏิบัติอันเป็นการแทรกแซงของรัฐบาล การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร นับว่าเป็นการให้แรงกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านบวก

กุลธร ธนาพงศธร (2539 : 305-306) ได้จำแนกประเภทของสวัสดิการที่องค์การจัดให้แก่บุคคล เป็น 5 ประเภทคือ

1. สวัสดิการเนื่องจากการทำงานพิเศษ เช่น ค่าอาหาร ค่าทำการล่วงเวลา
2. สวัสดิการที่ให้เมื่อมิได้ทำงาน เช่น สวัสดิการลาหยุดพักผ่อนประจำปี
3. สวัสดิการเพื่อประกันความมั่นคงแก่บุคลากร เช่น การประกันชีวิต บาดเจ็บและ

ทุพพลภาพ

4. สวัสดิการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากร เช่น บริการอาหารกลางวัน การจัดบริการรถรับ – ส่ง

5. สวัสดิการเพื่อเป็นรางวัลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น โบนัส

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิราสตร์ ไชยเลิศ (2540 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้แทนที่เป็นเกษตรกรในเขตการขยายภาคเหนือพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมากต่อปัจจัยจูงใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหารงานของบริษัท การควบคุมดูแล ผลสำเร็จในการทำงาน การเพิ่มพูนความรู้ การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

ปิยวดี สอนสิงห์ (2543 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาถึงความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษา บริษัท นูทส์ รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขตการขยายภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานที่พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน และด้านความสำเร็จของงาน ส่วนกลุ่มปัจจัยบำรุงรักษาที่พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านตำแหน่งงาน ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว และด้านสภาพการทำงาน

สมบัติ อังกูรพิริยะ (2544 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานขายเวชภัณฑ์ : กรณีศึกษา บริษัทแอสตราเซนเกา (ประเทศไทย) จำกัด โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สร้างขึ้นโดยอาศัยทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg คือ ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานและปัจจัยจูงใจบำรุงรักษา โดยศึกษาปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนสวัสดิการและความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท กลุ่มพนักงานที่ทำการศึกษา คือพนักงานขายเวชภัณฑ์ของบริษัท แอสตราเซนเกา (ประเทศไทย) จำกัด ทุกคนรวม 98 คน พบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก และมีความพึงพอใจปัจจัยจูงใจโดยรวมระดับมาก กลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญระดับมากและมีความพึงพอใจระดับปานกลาง ในรายละเอียดของแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับ ส่วนปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญระดับมากแต่มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านลักษณะงานและขอบเขตงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน กลุ่มปัจจัยบำรุงรักษาพบว่าพนักงานให้ความสำคัญระดับมากและมีความพึงพอใจระดับมากเช่นกัน ในรายละเอียดของแต่ละปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านการบังคับบัญชาของ

หัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ทั้งความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนสวัสดิการและความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหารงาน ส่วนปัจจัยที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน

โอภาส เรืองวรรัชศิริ (2545 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของผู้แทนยา บริษัทไฟเซอร์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด พบว่าผู้แทนยามีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมในระดับมากปัจจัยเชิงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ผู้แทนยาของบริษัทให้ระดับความพึงพอใจโดยรวมมาก โดยที่มีปัจจัยย่อยทุกด้านอยู่ในระดับมากทั้งหมด ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านการยอมรับ ด้านความรับผิดชอบ และด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานปัจจัยบำรุงรักษา

รักษพล พันธชาติ (2545 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย : ศึกษาเฉพาะกรณีส่วนกลาง พบว่า เพศ สถานภาพสมรส สถาบันที่สำเร็จการศึกษา สาขาที่สำเร็จการศึกษา และอาชีพของบิดา ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องโอกาสก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการ แต่อายุตัว อายุข้าราชการ ระดับการศึกษา มีผลต่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการแตกต่างกัน โดยส่วนรวมโอกาสก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีโอกาสก้าวหน้าในระดับปานกลาง

ณัฐพงศ์ บัวจันทร์ (2546 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการทหารของนายทหารประทวน : ศึกษากรณีของกองทัพบกที่ 1, 2 และ 3 สังกัดกรมทหารที่ 11 รักษาพระองค์ พบว่ามีระดับความก้าวหน้าในอาชีพปานกลางโดยประเด็นของปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าเวลาครองตำแหน่งปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพในขณะที่อายุ สถานภาพสมรส รายได้รวมของครอบครัว สถาบันการศึกษา คุณวุฒิการศึกษา อายุราชการ เวลาครองยศปัจจุบัน ไม่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพส่วนปัจจัยด้านลักษณะงาน พบว่าความผูกพันต่อองค์กร ความใกล้ชิดผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพ ในขณะที่การได้รับรางวัล ไม่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพ

ชัยชุมพล พันธุ์ศักดิ์ (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดโรงเรียนตำรวจภูธร พบว่าระดับความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดโรงเรียนตำรวจภูธร 7 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

พรชัย กายจำ (2548 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร : กรณีศึกษากองบังคับการตำรวจนครบาล 9 ผลการศึกษาพบว่า ระดับความก้าวหน้าในอาชีพตำรวจชั้นสัญญาบัตรอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

($\bar{X} = 3.16$) และปัจจัยระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุราชการ สายงานที่รับผิดชอบ และรายได้ ไม่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวแล้วพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพต่าง ๆ นั้น แตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะหน่วยงาน และสถานการณ์ ซึ่งผู้วิจัยแต่ละท่านได้ทำการศึกษาวิจัยมาแล้ว ปรากฏว่าผลการวิจัยออกมาในลักษณะที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้เนื่องจากประชากร ระยะเวลา และสถานที่ทำการวิจัยแตกต่างกันออกไป