

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ ตลอดจนงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

- 1.1 ความหมายการฝึกอบรม
- 1.2 วัตถุประสงค์การฝึกอบรม
- 1.3 ประโยชน์และความสำคัญของการฝึกอบรม
- 1.4 บทบาทและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

- 2.1 ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน
- 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน
- 2.3 ความพึงพอใจและการจูงใจ
- 2.4 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

- 3.1 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ
- 3.2 ทฤษฎีการเสริมแรง
- 3.3 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา
 - 3.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow
 - 3.3.2 ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของ McClelland
 - 3.3.3 ทฤษฎีจูงใจ-ค่าจูงของ Frederick Herzberg
 - 3.3.4 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ความพึงพอใจในการทำงาน

1. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ทองฟู ชินะโชติ (2538: 7) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงานโดยมุ่งทักษะ ความรู้และความสามารถ การฝึกอบรมจึงเป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้พัฒนาพนักงาน

दनัย เทียนพุดม(2537: 18-19) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า

1. การเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงาน การเพิ่มพูนฝีมือ ความชำนาญและเพิ่มพูนทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีเจตคติที่ดีในการทำงานและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ
2. กระบวนการที่จัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์ในการที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ใหม่ ๆ มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีเจตคติที่ดีในการทำงานและเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ
3. กิจกรรมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในชั่วระยะเวลาหนึ่งอย่างมีระบบเพื่อความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน

ไมตรี ทองประวัตติ (2529: 5) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมและการสัมมนาเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล โดยอาศัยการพัฒนานิสัยในการใช้ความคิดและการกระทำ ทักษะ ความรู้และทัศนคติที่เหมาะสมหรือกระบวนการในด้านที่จะเพิ่มพูนความรู้ พัฒนา ฝีมือในการทำงาน สมรรถนะของบุคคลทั้งหมดในสังคมโดยสังคมหนึ่ง ตลอดจนเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในทางที่ดี

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540: 4) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการสำคัญที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรใหม่ ที่จะเข้าทำงานหรือที่ปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วในหน่วยงาน ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการทำงานรวมถึงก่อให้เกิดความรู้สึก ทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงานหรือองค์กรมีความสามารถเฉพาะตัวสูงขึ้น มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

Goldstein (1993) เสนอแนวคิดว่าการฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และทัศนคติ (Attitude) อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

Beach (1975) เสนอแนวคิดว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่ต้องการหรืออาจจะกล่าวได้ว่าการฝึกอบรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่พนักงานรู้ เปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานและเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรืออากัปภิกขัยต่าง ๆ ที่เขามีต่องานต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาของตน

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้น มีทัศนคติและมีความเข้าใจที่ดีในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเป็นกระบวนการแห่งการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแก้ไขบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้องค์กรให้มีทิศทางและแนวทางในการปฏิบัติให้สอดคล้องและตอบรับความต้องการขององค์กรเพื่อประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์การฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรมีจุดประสงค์ 2 ประการดังต่อไปนี้ Wexley and Lathan (1991)

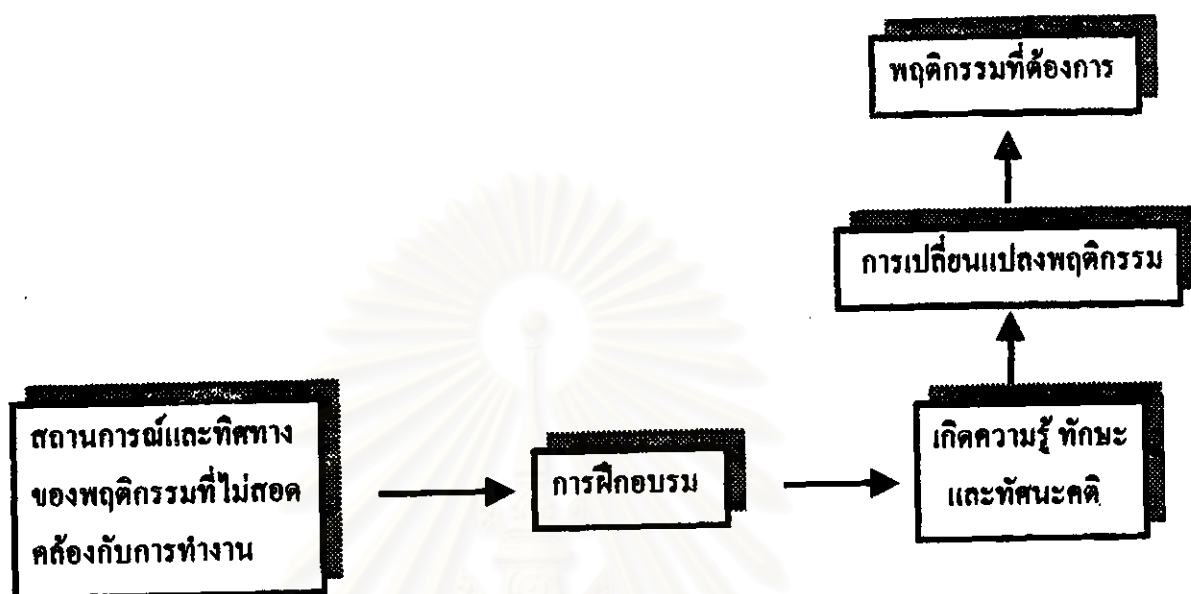
1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตัวเอง (Self-Awareness) ของแต่ละบุคคล ความตระหนักรู้ในตัวเองคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การมองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่มีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคลโดยอาจจะเป็นทักษะในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540) ได้กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. เพิ่มพูนความรู้
2. เพิ่มพูนทักษะ
3. เปลี่ยนแปลงเจตคติ

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 แสดงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ที่มา: พงศ์ หรดาล. การวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ

มหานคร: คณะอุตสาหกรรมศึกษา สถาบันราชภัฏพระนคร, 2539.

เมื่อบุคคลได้รับการฝึกอบรมด้านความรู้ ทักษะและเจตคติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างรวมกันเพื่อกลับไปปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเจตคติในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น หากเราเข้าใจความหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะเห็นได้ว่ามีแนวทางที่สอดคล้องกันคือ การฝึกอบรมนั้นจะเป็นวิธีการแห่งการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง แก้ไขบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้นตรงตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เกิดความรู้ ทักษะและทัศนคติ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อการปฏิบัติที่เต็มความรู้ความสามารถได้ประโยชน์อันสูงสุด การฝึกอบรมจึงมีประโยชน์และความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กร

1.3 ประโยชน์และความสำคัญของการฝึกอบรม

1.3.1 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมบุคลากรเป็นเครื่องมือขององค์กรชนิดหนึ่งที่เสริมสร้างประสิทธิภาพใน

การดำเนินงานขององค์กรตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร หากเป็นเช่นนั้นแล้วการฝึกอบรมก็จะเกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในหลาย ๆ ทางด้วยกันดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติของพนักงาน การฝึกอบรมจะช่วยปรับปรุงให้พนักงานมีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม อันจะส่งผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
2. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านค่าจ้างแรงงาน โดยการลดปริมาณเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการแต่ยังได้สินค้าและบริการที่มีปริมาณและคุณภาพคงเดิม นอกจากนั้นยังลดเวลาที่ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่ขาดประสบการณ์ เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระบบที่น่าพึงพอใจ
3. ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยลดปริมาณสินค้าที่ผลิตไม่ได้มาตรฐาน
4. ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคล โดยลดอัตราการลาออกจากการขาดงาน การมาทำงานสาย อุบัติเหตุ การร้องทุกข์และสิ่งอื่น ๆ ที่บั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน
5. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการช่วยปรับปรุงระบบการให้บริการหรือส่งสินค้าแก่ลูกค้า
6. ช่วยพัฒนาพนักงานเพื่อเป็นกำลังทดแทนในอนาคต การฝึกอบรมบุคลากรจะช่วยให้องค์กรมีกำลังทดแทนได้ทัน่วงที หากพนักงานบางส่วนเกษียณหรือลาออกจากการทำงาน
7. ช่วยการเตรียมพนักงานก่อนการก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่มีความพร้อม และสามารถปรับตัวให้เข้ากับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ได้อย่างเหมาะสม
8. ช่วยขจัดความล้าหลังด้านทักษะ เทคโนโลยี วิธีการทำงานและการผลิต การฝึกอบรมจะช่วยให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ ทักษะและความสามารถที่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลกและช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันกับผู้อื่น
9. ช่วยให้การประกาศใช้นโยบายหรือข้อบังคับขององค์กรซึ่งได้รับการแก้ไขหรือร่างขึ้นมาใหม่เป็นไปอย่างราบรื่น Johnson (1976 อ้างถึงใน ชูชัย สมิติโกกร, 2538)

1.3.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีความจำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนาบุคคลและองค์กรซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของการฝึกอบรมที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์กรตลอดจนผู้เข้ารับการอบรมได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมทำให้ระบบวิธี การปฏิบัติงานดีขึ้น ลดอุบัติเหตุที่เกี่ยวข้องจากการปฏิบัติงานและส่งเสริมประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
2. การฝึกอบรมช่วยลดเวลาเรียนรู้ เพื่อให้บรรลุการปฏิบัติงานที่มุ่งหวังได้ การฝึกอบรมช่วยเหลือการปัญหาการปฏิบัติงาน เช่น มาสาย ขาดงานหรือปัญหาอื่น ๆ เช่น ขวัญและกำลังใจของพนักงาน ผลผลิตต่ำ
3. การฝึกอบรมช่วยสนองความต้องการของแรงงานขององค์กรและพัฒนาทักษะความสามารถที่มีอยู่ให้ดีขึ้นแล้วยังเสริมสร้างสติปัญญา และทำให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กรด้วย
4. การฝึกอบรมเป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงาน เนื่องจากเป็นการเพิ่มคุณค่าในตนเอง เพิ่มคุณค่าตลาดและกำลังในการทำรายได้รวมถึงให้ตัวพนักงานเองมีความมั่นคงในงานและก้าวหน้าในอาชีพต่อไป
5. การฝึกอบรมเป็นวิธีสนับสนุนการศึกษาตลอดชีพ ซึ่งเป็นความต้องการของบุคคล

1.4 บทบาทและหน้าที่เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีบทบาทหน้าที่หลายด้านด้วยกัน เช่น หน้าที่ของผู้สอน หน้าที่ของผู้พัฒนาการสอน หน้าที่ของผู้พัฒนาหลักสูตร ผู้จัดโครงการฝึกอบรม หรือเป็นวิทยากรฝึกอบรม นอกเหนือจากหน้าที่ต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมยังต้องปฏิบัติหน้าที่และมีบทบาทในด้านอื่นๆ อีกมาก

กมลอร สุวรรณกุล (2540) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่จำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานว่าเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องมีบทบาทดังนี้

1. การเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใช้บริการ บทบาทหน้าที่ของลักษณะงานเช่นนี้ นักฝึกอบรมจะเป็นเหมือนผู้ร่วมงานซึ่งช่วยผู้ใช้บริการในการหาแนวทางการพัฒนาเพื่อสนองความต้องการขององค์กรนั้นๆ ในการนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

2. การเป็นนักวิเคราะห์ มีการปฏิบัติงานหน้าที่สำคัญคือ ในการหาแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อการสนองความต้องการขององค์กรนั้น ๆ รวมทั้งการหาแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

3. การเป็นที่ปรึกษาการปฏิบัติงาน ลักษณะงานนี้นักฝึกอบรมต้องมีหน้าที่คอยช่วยเหลือและแนะนำแนวทางของการปฏิบัติงานที่จะทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือมีหน้าที่ปรับปรุงลักษณะการปฏิบัติงาน

4. การเป็นผู้ประเมินผล ลักษณะงานนี้นักฝึกอบรมต้องเป็นผู้รายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นระยะ ๆ เพื่อการปรับปรุงการทำงานที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ Pinto and Walker (1978 อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2538) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการจัดการฝึกอบรมในองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมโดยการใช้แบบสำรวจและการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์ความต้องการและประเมินความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงาน

2. กำหนดแนวทางการฝึกอบรมที่เหมาะสม โดยการประเมินประสิทธิภาพของวิธีการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ เช่น โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์หรือการฝึกอบรมที่เน้นกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น

3. ออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมได้แก่ การออกแบบโครงสร้างและเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม การประยุกต์ทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้มาใช้ในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ การประเมินผลและการเลือกวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม

4. สร้างและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม ได้แก่ การจัดทำบทบรรยาย สไลด์คู่มือการฝึกอบรม ผลงานทางศิลปะและวัสดุสำหรับการฝึกอบรมอื่น ๆ

5. จัดหาและประเมินคุณภาพของวิทยากรภายในองค์กร รวมทั้งการฝึกอบรมผู้รับหน้าที่เป็นวิทยากรในอนาคต

6. จัดหาและประเมินคุณภาพของผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กร ซึ่งได้รับการว่าจ้างหรือเชิญให้มาเป็นวิทยากรหรือที่ปรึกษาการฝึกอบรม

7. บริหารการจัดการงานด้านธุรการของหน่วยงาน เช่น การจัดทำงบประมาณ การจัดระบบการทำงาน การบรรจุเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม การเสนอการฝึกอบรม การวางแผนการทำงานในอนาคต

8. วางแผนและให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น ให้คำปรึกษาแก่พนักงาน เป็นรายบุคคลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาอาชีพการทำงาน การทำบันทึกการเข้าร่วมการฝึกอบรมของพนักงาน

9. ช่วยเหลือการฝึกอบรมในงานได้แก่ การให้ความช่วยเหลือผู้จัดการหรือหัวหน้างาน ในการฝึกอบรมซึ่งให้ผู้รับการฝึกอบรมปฏิบัติงานจริง ๆ การวิเคราะห์ทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานและการพิจารณาปัญหาการปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในอนาคต อันเกิดจากปัจจัยในหลายด้าน เช่น สภาวะทางสังคม การแข่งขันในทางเศรษฐกิจ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้มากขึ้น จากการเป็นผู้ให้ข้อมูลและความรู้ เป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือ และสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน ทำให้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีความกระตือรือร้นในการค้นคว้าและศึกษาในวิทยาการใหม่ ๆ รวมถึงการมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง Patricia A. McLagan (1989 อ้างถึงใน พันพิชร์ ปิ่นจินดา, 2539) ได้รวบรวมสมรรถภาพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 35 สมรรถภาพ โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มสมรรถภาพทางเทคนิค (Technical Competencies) ประกอบด้วยสมรรถภาพต่อไปนี้

- 1.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Understanding)
- 1.2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีและเทคนิคการพัฒนาอาชีพ (Career Development Theories & Techniques Understanding)
- 1.3 ทักษะในการระบุสมรรถภาพ (Competency Identification Skill)
- 1.4 ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Competence)
- 1.5 ทักษะในการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้เพื่องานสารสนเทศ (Electronic System Skill)
- 1.6 ทักษะในการอำนวยความสะดวก (Facilitators Skill)
- 1.7 ทักษะในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives Preparation Skill)
- 1.8 ทักษะในการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน (Performance Observation Skill)

1.9 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาวิชา (Subject Matter Understanding)

1.10 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคและทฤษฎีการฝึกอบรมและพัฒนา

(Training and Development Theories & Techniques Understanding)

1.11 ทักษะในการทำวิจัย (Research Skill)

2. กลุ่มสมรรถภาพทางธุรกิจ (Business Competencies) ประกอบด้วยสมรรถภาพ

ต่อไปนี้

2.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจ (Business Understanding)

2.2 ทักษะในการวิเคราะห์ต้นทุน-กำไร (Cost-Benefit Analysis Skill)

2.3 ทักษะในการจัดสรรตำแหน่งและมอบหมายงาน (Delegation Skill)

2.4 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแวดวงธุรกิจ (Industry Understanding)

2.5 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior

Understanding)

2.6 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคและทฤษฎีการพัฒนาองค์กร

(Organization Development Theories & Techniques Understanding)

2.7 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร (Organization Understanding)

2.8 ทักษะในการจัดการโครงการ (Project Management Skill)

2.9 ทักษะในการจัดเก็บและบันทึกข้อมูล (Records Management Skill)

กลุ่มสมรรถภาพทางปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Competencies)

ประกอบด้วยสมรรถภาพต่อไปนี้

3.1 ทักษะในการสอนงาน การเสนอแนะ (Coaching Skill)

3.2 ทักษะในการให้ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน (Feedback Skill)

3.3 ทักษะในการใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Process Skill)

3.4 ทักษะในการเจรจาตกลง (Negotiation Skill)

3.5 ทักษะในการนำเสนอข้อมูล / เรื่องราว (Presentation Skill)

3.6 ทักษะในการตั้งคำถาม (Question Skill)

3.7 ทักษะในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ (Relationship Building Skill)

3.8 ทักษะในการเขียน (Writing Skill)

กลุ่มสมรรถภาพทางสติปัญญา / และไหวพริบ (Intellectual Competencies)

ประกอบด้วยสมรรถภาพดังต่อไปนี้

- 4.2 ทักษะการสืบค้นสารสนเทศ (Information Search Skill)
- 4.3 ทักษะด้านสติปัญญาและไหวพริบ (Intellectual Versatility)
- 4.4 ทักษะการสร้างรูปแบบ / แบบอย่าง (Model Building Skill)
- 4.5 ทักษะการเป็นคนช่างสังเกต (Observing Skill)
- 4.6 ทักษะการเป็นคนใฝ่รู้ (Self-Knowledge)
- 4.7 ทักษะการมองการณ์ไกล (Visioning Skill)

จากสมรรถภาพของเจ้าหน้าที่ฝึกรวมทั้ง 35 สมรรถภาพโดยแบ่งเป็น 4 กลุ่มดังกล่าวทำให้เจ้าหน้าที่ฝึกรวมผู้รับผิดชอบงานด้านนี้ต้องมีบทบาทต่าง ๆ มากมาย เนื่องจากลักษณะงานหรือกิจกรรมด้านการฝึกรวมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่หยุดนิ่ง งานด้านนี้มักปรับเปลี่ยนตามความเจริญของเทคโนโลยีเป็นผลให้ผู้ที่มีรับผิดชอบงานฝึกรวมจะต้องเป็นผู้ที่ตื่นตัวและพร้อมที่จะเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้นตลอดเวลา

การจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ได้เป็นที่รู้กันว่าเป็นเรื่องของกระบวนการองค์การ อาทิเช่น การบริหารงาน การดูแลควบคุม การจัดการทั่วไปยังมีสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งนั่นคือ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์กร ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์แต่ละบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นสมาชิกในระดับใดขององค์กร บุคคลแต่ละคนนับเป็นหน่วยพื้นฐานขององค์กร โดยปกติแล้วบุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างระหว่างแต่ละบุคคลมีความพอใจ ความต้องการ อารมณ์ ความคิดสติปัญญาที่แตกต่างกัน ดังนั้นทำให้เกิดความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกันเช่นกัน

2. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

2.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

Straues and Sayless (1966: 119-121) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้

Muchinsky (1983) ได้ให้ความคิดเห็นว่า ความพึงพอใจในงานเป็นการตอบสนองทางอารมณ์และความรู้สึกเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบ กล่าวคือ เป็นระดับความรู้สึกชอบพอใจและยินดีที่คนได้รับจากงาน ความพึงพอใจในงานเป็นการตอบสนองที่เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล

Crolley (1989) อ้างถึงใน เสาวรส เกียรตินาถ, 2534: 14) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่คนเรามีต่องานเขาอย่างไร เป็นสิ่งที่ประกอบด้วยทัศนคติ

ความรู้สึก ความชอบไม่ชอบซึ่งคนมีต่องานของตนยิ่งผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถที่จะใช้ความรู้ และความชำนาญพิเศษของเขาได้มากเท่าไร เขาก็จะยิ่งมีความพึงพอใจในงานมากเท่านั้น

Blum and Naylor (1968: 134-135) ได้ให้ความหมายว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติต่าง ๆ ซึ่งได้ผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาและความเหมาะสมของปริมาณงาน

Hulin (1966: 185-192) กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานต้องรวมถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นของคณงานต่อการตอบสนองการทำงานกับการพาดพิงถึงการทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ความรู้สึกนี้ยังรวมไปถึงความคาดหวังของคนที่ได้รับบริการและการตอบแทนที่เขาได้รับในการทำงาน

คำจำกัดความของความพึงพอใจมีความหมายที่แตกต่างกันนั้นเนื่องจากความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องของพฤติกรรม ทัศนคติในการทำงานของแต่ละบุคคลโดยมุ่งไปสู่เป้าหมายของแต่ละบุคคลดังนั้นจึงไม่อาจหาคำจำกัดความที่ชัดเจนได้ จากคำจำกัดความของความพึงพอใจที่ได้กล่าวถึงสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทัศนคติ ความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีต่องาน บุคคลนั้นจะสามารถแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่หากรู้สึกสนุกมีความสุขกับการทำงานในขณะเดียวกันหากบุคคลใดมีความเบื่อหน่ายต่องานที่เขาจะไม่เกิดความพึงพอใจในงาน

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน

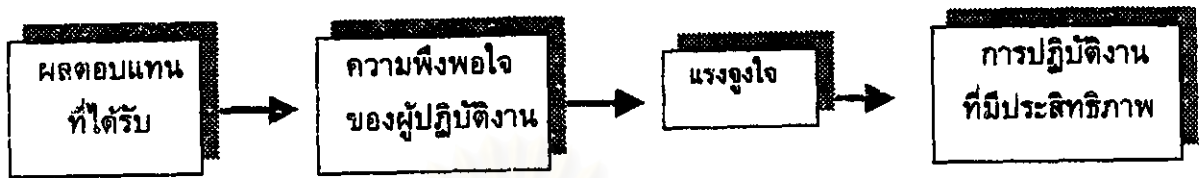
องค์กรควรให้ความสนใจในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานเพราะความพึงพอใจในการทำงานมีผลต่อการออกจากงาน การขาดงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการที่บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่นั้นมีความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติ Davis (1981) ได้กล่าวถึงทัศนคติที่มีต่องานว่า "ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการตอบสนองความพึงพอใจ จะมีแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการผลิตสูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตอบสนองความพึงพอใจ"

2.2.1 ความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้สามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวคิดที่ เทพนม เมืองแมน (2529: 103-104) ได้สรุปแนวคิดไว้ดังนี้

แนวคิดที่ 1 ความพึงพอใจในงานนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ได้จากการศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการเพิ่มผลผลิตกระทำได้โดยการเพิ่มหรือส่ง

เสริมให้คนงานมีขวัญกำลังใจและมีแรงจูงใจในการทำงานหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คนงานที่มีความสุขจะเป็นคนที่ทำงานได้ดีขึ้น แนวคิดนี้สามารถแสดงได้ด้วยแผนภาพที่ 2 ดังต่อไปนี้

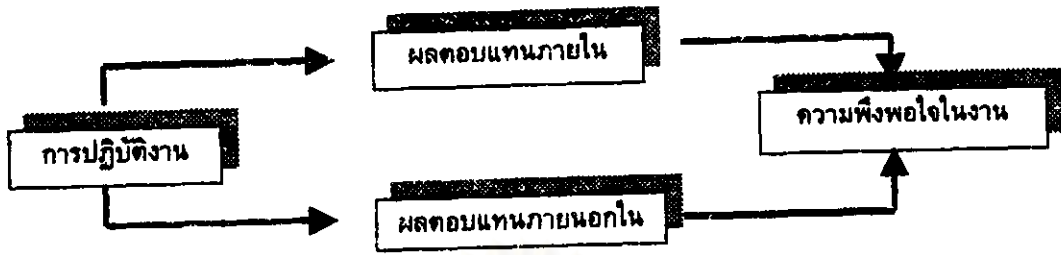


แผนภาพที่ 2 แสดงความพึงพอใจในงานนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนา
พานิช, 2530.

จากแนวคิดนี้ ผู้บริหารที่ประสงค์จะให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร มีประสิทธิภาพสูงขึ้นจำเป็นต้องจัดผลตอบแทนต่าง ๆ เพื่อตอบสนองให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ตีมากพอจนทำให้งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในที่สุด

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยในระยะเวลาต่อมาไม่สนับสนุนแนวคิดนี้ ที่ว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีความสุขจะมีผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่รู้สึกว่าคุณค่ามีความสุขนั้นบางครั้งจะทำงานดีขึ้นแต่บางครั้งไม่เป็นเช่นนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้จะนำไปสู่แนวคิดที่สองที่เชื่อว่าการปฏิบัติงานมีผลต่อความพึงพอใจ

แนวคิดที่ 2 การปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน แนวคิดนี้ Porter and Lowler (1975) เชื่อว่า การปฏิบัติงานจะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทนและความพึงพอใจในงาน การที่คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานคาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนภายในหรือภายนอก ตลอดจนรู้ว่ามีความเป็นธรรมในผลตอบแทนนั้นจะทำให้เกิดการปฏิบัติงานและตัวผลตอบแทนเองจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจดังแสดงในแผนภาพที่ 3 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในงาน
ตามแนวความคิดของ Porter and Lawler (1975)

ที่มา: Porter, L.W. and Lawler, E.E., III. Managerial Attitudes and Performance. New York: McGraw-Hill, 1975.

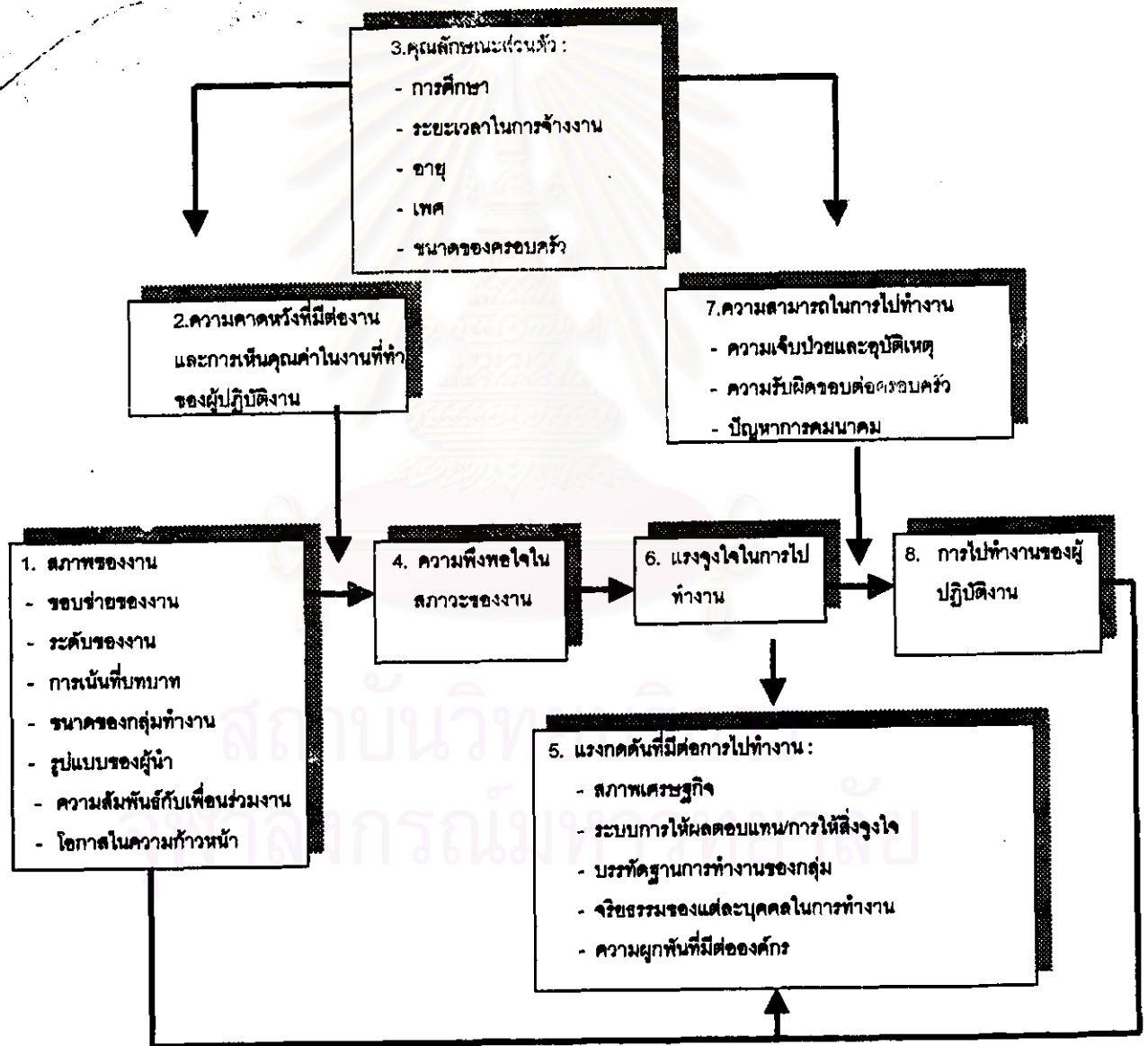
ผลตอบแทนภายในหมายถึงสิ่งที่คุณปฏิบัติงานแต่ละคนจะได้รับจากผลการปฏิบัติงานของตนเองซึ่งได้แก่ ความสำเร็จในงานที่ทำ ผลตอบแทนนี้จะตอบสนองความต้องการระดับสูง และมีผลโดยตรงอย่างมากต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนผลตอบแทนนอกหมายถึงผลตอบแทนที่คุณปฏิบัติงานแต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานหรือองค์กรตามผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง สถานภาพและความมั่นคง ซึ่งสามารถสนองความต้องการระดับต่ำของแต่ละบุคคลได้ แต่จะมีผลโดยตรงค่อนข้างต่ำต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.2.2 ความพึงพอใจในงานกับการไปทำงานและการขาดงาน

Feldman (1983: 201-203) กล่าวว่า "ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการไปทำงานมาก หน่วยงานใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานสูงการไปทำงานก็จะสูงขึ้นตาม ขณะที่หน่วยงานใดผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานต่ำการไปทำงานจะลดน้อยลง" จากการศึกษาของ Illgen and Hollenback (1979 อ้างถึงใน บุญยีน ชัยสุโรจน์และคณะ, 2536) พบว่าความพึงพอใจในงานกับการขาดงานด้วยเหตุผล 2 ประการคือ ประการแรก หากหน่วยงานยินยอมให้มีการขาดงานได้ ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับประโยชน์จากการยินยอม โดยไม่สนใจว่าตนเองมีความพึงพอใจในงานด้วย ประการที่สอง ถ้ามีผลตอบแทนหรือการลงโทษเข้าเกี่ยวข้องกับการขาดงานน้อย จะไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจในงานกับการขาดงานเลย กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับทั้งผลตอบแทนหรือการลงโทษใด ๆ จากการขาดงานเลย ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าคุณมีอิสระในการไปหรือไม่ไปทำงาน แต่ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการ

หากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับทั้งผลตอบแทนหรือการลงโทษใด ๆ จากการขาดงานเลย ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าตนมีอิสระในการไปหรือไม่ไปทำงาน แต่ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการขาดงานจะเกิดขึ้นเมื่อมีผลตอบแทนเช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือนเข้ามาเกี่ยวข้องกับ การไปทำงาน

Steers and Rhodes (1978 อ้างถึงใน บุญยืน ชัยสุโรจันและคณะ, 2636) ได้เสนอรูปแบบของการไปทำงานซึ่งมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นบทบาทสำคัญ ดังแสดงในแผนภาพที่ 4 ดังนี้



แผนภาพที่ 4 แสดงอิทธิพลที่สำคัญที่มีต่อการไปทำงานของผู้ปฏิบัติงานตามแนวความคิดของ Paul M. Muchinsky (1983)

จากแผนภาพที่ 4 ชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยอื่น ๆ หลายปัจจัยที่แทรกอยู่ระหว่างความพึงพอใจในงาน(หมายเลข 4) กับการไปทำงาน(หมายเลข 8) ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นแรงกดดันต่อการไปทำงานเช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ บรรทัดฐานการทำงานของกลุ่ม ระบบการให้ผลตอบแทน และการใช้สิ่งจูงใจ ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการไปทำงานและปัจจัยด้านความสามารถที่จะไปทำงานเช่น ความรับผิดชอบต่อครอบครัว ปัญหาการคมนาคมเป็นต้น ด้วยเหตุนี้การที่มีปัจจัยแทรกซ้อนหลายปัจจัยดังกล่าว จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการไปทำงานมีทั้งสูงและต่ำ กล่าวคือ บุคคลที่มีความชอบในงานที่ทำแต่ปราศจากแรงกดดันในการไปทำงาน หรือมีแรงจูงใจในการทำงานต่ำหรือมีข้อจำกัดในการไปทำงาน อาจจะขาดงานได้มากขึ้น ทั้ง ๆ ที่เขามีความพึงพอใจในงานสูงก็ตาม

จากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าว พอสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. ความพึงพอใจเป็นเรื่องของความรู้สึก หรือทัศนคติที่เรามีต่องาน ซึ่งความรู้สึกหรือทัศนคติเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้
2. ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานทั้งในแง่ความพึงพอใจส่งผลให้ตนปฏิบัติงานและในแง่การปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลในการสร้างเสริมความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ดังกล่าวควรควบคู่กันไป

3. ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการไปทำงานและขาดงาน กล่าวคือ ถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจในงานสูงโอกาสที่จะไม่ไปทำงานหรือขาดงานย่อมมีน้อย

ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารองค์กรจะต้องเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรจะต้องพยายามหาวิธีการที่จูงใจ หรือผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาปรับปรุงและนำมาใช้เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเกิดความพึงพอใจในการทำงานและร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องหาวิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นให้ปฏิบัติตาม แรงจูงใจเป็นสาเหตุสำคัญที่จะทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่ต้องการตามความต้องการของแต่ละคน จุดเน้นหรือหลักสำคัญของการจูงใจนั้นอยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการหรือทำให้เกิดความพึงพอใจ

2.3 ความพึงพอใจและการจูงใจ

ความพึงพอใจและการจูงใจเป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันแต่ไม่ใช่แนวคิดเดียวกัน ความพึงพอใจหมายถึงสถานะของความพอใจ ในขณะที่การจูงใจหมายถึงการใ้ความพยายามมุ่งสู่เป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและการจูงใจแสดงไว้ในตารางที่ 1 ดังนี้

ความพึงพอใจ ในงาน (Job-Satisfaction)	สูง	ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจ และอยู่อย่างสบาย ๆ (contented, relaxed worker)	ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจ ดีและทำงานหนัก (well-satisfied, hard worker)
	ต่ำ	ผู้ปฏิบัติงานที่มีความไม่พอใจ และไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องใด ๆ (disgruntled, uninvolve worker)	ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีความพอใจ แต่ทำงานหนัก (dissatisfied, hard working worker)
		ต่ำ	สูง
		แรงจูงใจงาน (Job Motivation)	

ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ภาพระหว่างความพึงพอใจในงานและการจูงใจในงาน

ที่มา: Andrew J. Dubrin, Foundation of Organizational Behavior, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Gall, Inc., 1984, p 142.

จากตารางที่ 1 อธิบายลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน 4 ประเภทไว้ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจและอยู่อย่างสบาย ๆ หมายถึง บุคคลที่เกิดความพึงพอใจในการทำงานในบรรยากาศแบบสบาย ๆ ไม่มีแรงกดดันใด ๆ ถ้าหากเขาต้องทำงานหนัก เขาก็จะไม่มี ความพึงพอใจในงาน

2. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความไม่พอใจและไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องใด หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานที่มีทัศนคติความเครียด เขามักไม่ชอบงานจะทำงานหนักเพียงเพื่อไม่ให้ถูกไล่ออกหรือถูกลงโทษว่ากล่าวตักเตือน บังคับทางเศรษฐกิจเป็นตัวบังคับให้เขาต้องทำงาน

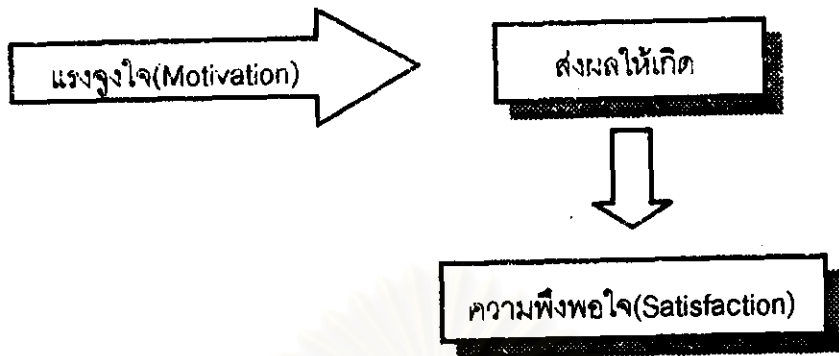
งานที่มักมีความเครียด เขามักไม่ชอบงานจะทำงานหนักเพียงเพื่อไม่ให้ถูกไล่ออกหรือถูกลงโทษว่ากล่าวตักเตือน บังคับทางเศรษฐกิจเป็นตัวบังคับให้เขาต้องทำงาน

3. ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีความพึงพอใจแต่ทำงานหนัก หมายถึง ผู้ที่ทำงานอย่างเอาใจจริง เอาใจ แม้เขาจะไม่พอใจเกี่ยวกับงานและสภาพแวดล้อมของงานโดยทั่วไปก็ตาม แรงจูงใจในการทำงานของเขาก็คือการทำงานอย่างเป็นวิชาชีพซึ่งต้องไม่ทำลายชื่อเสียงโดยผลงานที่ด้อยค่า แม้ว่าโดยภาพรวมแล้วเขาจะไม่มี ความพึงพอใจก็ตามซึ่งผู้ปฏิบัติงานประเภทนี้จะมีเป็นจำนวนมาก

4. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจดีและทำงานหนัก โดยทั่วไปจะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งสู่บรรทัดฐานสูงสุดของอาชีพตน

ความหมายของแรงจูงใจที่ใช้ในที่นี้ แรงจูงใจ หมายถึง ลักษณะและระดับที่บุคคลผู้เป็นสมาชิกของระบบสังคมได้เกิดความตั้งใจ เต็มใจ พร้อมใจและพอใจที่จะทำงานให้กับระบบสังคมนั้น เพราะฉะนั้นบุคคลที่ถูกจูงใจแล้ว (Motivated Person) ก็คือ ผู้ที่พร้อมแล้วซึ่งการจะปฏิบัติงาน และมีความตั้งใจมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไปอีก สำหรับบุคคลที่ถูกจูงใจนั้นจะเห็นได้ว่าประการแรก เขาจะต้องรับรู้ (Perceive) ว่าได้มีกระบวนการจูงใจที่จะสร้างแรงจูงใจ (Motives) และ/หรือสิ่งจูงใจ (Incentives) บางอย่างขึ้นจะโดยองค์กรโดยตรง หรือโดยผู้บังคับบัญชาหัวหน้าของบุคคลนั้นก็ตาม อีกประการหนึ่งนั้นบรรดาแรงจูงใจและ/หรือสิ่งจูงใจเหล่านั้นที่ได้รับรู้แล้วสามารถสร้างความพึงพอใจให้มากพอที่จะเกิดความตั้งใจ เต็มใจและพร้อมใจในการปฏิบัติงานด้วย

Koontz and Wehrich (1990) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจในหน่วยงานนับเป็นการสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องคำนึงถึง โดยการศึกษากระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจและอาศัยแรงจูงใจเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความยินดี เต็มใจและศรัทธา เพื่อผลสำเร็จของงาน แรงจูงใจเปรียบเสมือนแรงขับหรือแรงผลักดันและเป็นความพยายามในการที่จะทำให้ความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ ผลที่ตามมาคือความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน



แผนภาพที่ 5 แสดงความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจ

ที่มา: Koontz, H., and Wehrich, H. Essentials of Management. New York: McGraw-Hill Publishing Company. 1990.

2.4 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลเป็นเรื่องที่ซับซ้อน อันเนื่องมาจากบุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล เช่น ความแตกต่างกันในเรื่อง เพศ อายุ ประสบการณ์ ความสามารถหรืออื่น ๆ ทำให้บุคคลเกิดความต้องการที่แตกต่างกัน องค์กรจึงต้องพยายามอย่างยิ่งที่จะใช้การจูงใจเพื่อกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติ ดังนั้นการจูงใจจึงจะมีความสำคัญ เพราะว่าการจูงใจจะกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับปัจจัยสามอย่างได้แก่ ความสามารถ สภาพแวดล้อมและแรงจูงใจ ดังแผนภาพที่ 6 สมยศ นาวิกการ (2537)



แผนภาพที่ 6 ผลการปฏิบัติงานจะถูกกำหนดโดยปัจจัยสามอย่าง : ความสามารถ สภาพแวดล้อม และแรงจูงใจ

ที่มา: สมยศ นาวิกการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2537, หน้า 289.

การที่บุคคลในองค์กรจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อย จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสิ่งสูงใจที่องค์กรมีอยู่ ถ้าองค์กรมีปัจจัยที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บุคคลในองค์กรนั้นย่อมเกิดความพึงพอใจมาก ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

Ghiselli and Brown (1965) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานว่ามีอยู่ 5 ประการคือ

1. ระดับอาชีพ (Occupational Level) หมายถึง สถานะหรือความนิยมของคนต่ออาชีพ ถ้าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ก็จะเป็นที่พอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น
2. สถานะทางสังคมและสภาพการทำงาน (Caste as a Determinant) ต้องตกอยู่ในสภาพที่เหมาะสมแก่สภาพของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานเป็นเวลานานถ้าได้รับตำแหน่งที่ดีหรือได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานก็จะเกิดความพึงพอใจ
3. อายุของผู้ปฏิบัติงาน (Age) ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี และระหว่าง 45-54 ปีมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ
4. จูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentives) ได้แก่ รายได้ประจำ และรายได้พิเศษ
5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา (Quality of Supervision) ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างาน คนงานและการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงานซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในงาน

Tiffin and McCormick (1965) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ดังนี้

1. สภาพการทำงาน
2. บริษัทและการจัดการ
3. ค่าจ้าง
4. ชั่วโมงในการทำงาน
5. เพื่อนร่วมงาน
6. ลักษณะของงาน
7. การนิเทศงาน
8. การเลื่อนตำแหน่ง

McClelland (1961: 99-112) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการทางด้านความสำเร็จปัจจัยเหล่านี้คือ

1. บุคคลที่มีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ ต้องการความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน

2. บุคคลที่มีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ จะยอมรับความเสี่ยงภัยไม่มากนัก

3. บุคคลที่มีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ ต้องการสิ่งย้อนกลับที่ได้มาจากผลการปฏิบัติงาน

Straues and Sayless (1980) กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการจากการปฏิบัติงานต่างกัน 3 ลักษณะคือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัย เป็นต้นว่า ความหิว กระหาย ที่พักอาศัยและอื่น ๆ และสิ่งเหล่านี้จะต้องมีความมั่นคงด้วย

2. ความต้องการทางสังคม คือ การได้รับความช่วยเหลือ การยอมรับจากบุคคลอื่น

3. ความต้องการความสำเร็จ คือ ความพยายามที่จะบรรลุความสำเร็จในสิ่งใด ๆ

ด้วยตนเอง

Bernard (1972) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานมีอยู่ 7 ประการคือ

1. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุ ประกอบด้วย เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่

2. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียง ความเด่นความมีอำนาจอิทธิพล

อำนาจอิทธิพล

3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพสวัสดิภาพ ความร่วมมือ การได้รับบริการ ซึ่งอาจจะได้โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว

4. ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคล โดยเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงอุดมคติโดยเสรี เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในฝีมือ ตลอดจนโอกาสที่องค์กรจะให้เขาได้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่ตัวเขาเอง ครอบครัวหรือบุคคลอื่น

5. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธ์อันดีมิตรกับบุคคลภายในหน่วยงาน ความผูกพันกับสถาบันและการมีส่วนร่วมทั้งกับกิจกรรมสถาบัน

6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามปกติ และทัศนคติทั้งในแง่ของสถาบัน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ

7. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยทางสังคม ความมั่นคงในการทำงานและการมีหลักประกันอยู่ดีกินดี

Miltion (1981) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติ

งานไว้ดังนี้

1. ลักษณะของงาน (Work) หมายถึง ความน่าสนใจภายในของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จ งานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ
 2. เงินเดือน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับตามคุณธรรมหรือความเท่าเทียมกันของรายได้ วิธีการจ่ายเงิน
 3. การเลื่อนตำแหน่งการงาน (Promotions) หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง
 4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์การทำงาน ความเชื่อถือในผลงาน
 5. ผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล วันหยุด ฯลฯ
 6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ
 7. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง รูปแบบของการนิเทศ ความมีมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศงานและทักษะทางบริหารของผู้นิเทศ
 8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) เช่น การยกย่องนับถือการช่วยเหลือและความมีไมตรีที่ดีต่อกัน
 9. บริษัทและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ การดูแลลูกจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนและการบริหารงาน
- Gilmer(1966) กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานมี 10 ประการคือ
1. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความรู้สึกว่าได้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมีหลักประกันความมั่นคงและได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
 2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
 3. หน่วยงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อหน่วยงาน ความมีชื่อเสียง การดำเนินงานของหน่วยงานและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำ และรายได้ที่จ่ายเป็นพิเศษซึ่งหน่วยงานให้แก่ผู้ทำงาน

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ได้แก่ การได้ทำงานซึ่งมีลักษณะตรงกับความถนัด ทักษะและความรู้ความสามารถ

6. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ เทคนิค วิธีการ และความสามารถในการนิเทศงานของผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ได้แก่ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ สภาพและลักษณะการติดต่อสื่อสาร ทั้งระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงานรวมถึงการยอมรับฟังและได้รับการยอมรับ

9. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ ภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ชั่วโมงการทำงาน แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ

10. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) ได้แก่ เงินเดือน บำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย สวัสดิการ

สมยศ นาวิกาน (2535, หน้า 434-445.) ได้กล่าวถึง ปัจจัยเบื้องต้นที่จูงใจบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

1. โอกาสของความก้าวหน้า
2. เงิน (ค่าจ้าง)
3. ความท้าทายของงาน
4. การมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน
5. การยกย่องและสถานภาพ
6. ความรับผิดชอบและอำนาจ
7. ความมั่นคงในอาชีพ
8. ความมีอิสระในการทำงาน
9. โอกาสความเจริญเติบโตส่วนบุคคล
10. สภาพแวดล้อมของการทำงานดี

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ได้กล่าวเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ (Motivator) ที่สำคัญให้มี 6 ประการคือ

1. สัมฤทธิ์ผลของงาน (Achievement) คนเป็นจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จในการทำงาน และพอใจในการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์งานที่มีความสำคัญให้แก่บริษัท ถ้าผู้บริหารยอมรับในข้อนี้ย่อมสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพ

(Potential) ของแต่ละบุคคล

2. การยอมรับ (Recognition) โดยปกติแล้วทุกคน มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานที่แตกต่างกันดังนี้ ถ้าผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการยอมรับในความคิดหรือความสามารถของบุคคล ไม่ว่าจะเป็น คำยกย่องชมเชยหรือการให้ Feedback ที่เหมาะสมจะมีส่วนจูงใจในการทำงานได้มากที่สุด

3. ความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ เพราะการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ คือ การได้เผชิญกับงานในสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่มีความท้าทายจะทำให้บุคคลนั้นได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ

4. ความสนใจ (Interest) หมายถึง การให้บุคคลได้มีโอกาสพัฒนาหรือเสริมสร้างทักษะในการทำงานตามที่เขามีความสนใจ หรือให้เขามีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานที่เขาสนใจนับเป็นการจูงใจที่ดีวิธีหนึ่ง

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) สำหรับบุคคลที่มีความสามารถมีไหวพริบและทักษะในการทำงานที่ดีอยากที่จะทำงานด้วยอำนาจและความรับผิดชอบของตนเองและจะไม่ชอบการถูกบังคับให้ทำงาน

6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นไม่จำเป็นที่จะต้องกำหนดนโยบาย วิธีทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจในการทำงานจะสร้างให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานหรือบริษัท การให้มีส่วนร่วมในการทำงานนี้จะจูงใจให้บุคคลยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกันและกันมีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วย

จากปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว เห็นได้ว่า มีรายละเอียดของแต่ละปัจจัยที่หลากหลายอันเนื่องมาจากความแตกต่างของแต่ละบุคคลทำให้เกิดความต้องการที่ต่างกัน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องพยายามเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความพึงพอใจส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีต่อไปแต่หากองค์กรเพียงแต่พิจารณาเพียงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบสำคัญเท่านั้นย่อมไม่เกิดผลมากนัก เพราะเรื่องของแรงจูงใจเป็นเรื่องที่ซับซ้อนได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจพยายามศึกษา ทฤษฎีแรงจูงใจมากมายหลายทฤษฎีและนำไปประยุกต์ใช้ในวงการศึกษา การบริหารและด้านอื่น ๆ อีกมากมาย

3. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจซึ่งเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจในงานไว้มากมายหลายทฤษฎี ซึ่งสามารถจำแนกทฤษฎีแรงจูงใจได้เป็น 3 กลุ่มด้วยกันคือ กลุ่มทฤษฎีเน้นกระบวนการ ทฤษฎีการเสริมแรงและกลุ่มทฤษฎีเน้นเนื้อหา

3.1 กลุ่มทฤษฎีเน้นกระบวนการ

กลุ่มทฤษฎีเน้นกระบวนการมีที่มาต่างจากกลุ่มทฤษฎีเน้นเนื้อหา โดยที่กลุ่มทฤษฎีเน้นกระบวนการจะให้ความสัมพันธ์กับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด ซึ่งจะมีส่วนในการจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเป็นอย่างมาก กลุ่มทฤษฎีนี้ได้แก่ ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Edwin Locke ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor Vroom และทฤษฎีความเสมอภาคของ J. Stacy Adams รายละเอียดของแต่ละทฤษฎีมีดังต่อไปนี้

3.1.1 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Edwin Locke

Edwin Locke (1968) ผู้เชี่ยวชาญของการทำการกำหนดเป้าหมายได้ให้ความหมายของเป้าหมายว่าเป็น "สิ่งที่บุคคลพยายามจะบรรลุความสำเร็จ เป้าหมายคือความมุ่งหมายของการกระทำ" ต่อไปนี้เป็นหลักสำคัญของทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายที่พัฒนาขึ้นมา

1. การตั้งเป้าหมายในลักษณะเฉพาะเจาะจงเพื่อการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่ดีกว่าเมื่อเทียบกับการตั้งเป้าหมายที่มีลักษณะทั่ว ๆ ไป การมีเป้าหมายย่อมดีกว่าการไม่มีเป้าหมายในการทำงานเช่นเดียวกับการบริหารงานต้องบริหารงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะช่วยให้การปฏิบัติงานเพราะเป้าหมายจะบ่งชี้ถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติ
2. เป้าหมายที่ยากและมีลักษณะท้าทายจะดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย ผู้ปฏิบัติงานจะพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย แต่หากเป้าหมายนั้นยากเกินกว่าที่จะทำได้ก็จะทำให้เกิดความคับข้องใจมากกว่าการที่จะบรรลุเป้าหมายได้ ความมั่นใจในตัวเองจะเกี่ยวข้องกับการจูงใจที่มีต่อเป้าหมายที่ยาก บุคคลที่มีความมั่นใจในตัวเองสูงจะไม่รู้สึกเครียดในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ยากนั้น

3. การมีส่วนร่วม (Participation) นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ในทฤษฎีการตั้งเป้าหมายองค์การจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีส่วนในการจัดตั้งเป้าหมายของเขาเองและเขาเหล่านั้นจะทำงานหนักขึ้นเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่เขามีส่วนในการตั้งขึ้น การที่บุคคลมีส่วนร่วมใน

การตั้งเป้าหมายและนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีกว่าได้นั้น ก็เพราะการมีส่วนร่วมด้วยตนเองเป็นการเพิ่มการยอมรับในเป้าหมายหรือการเป็นเจ้าของ (Ownership) ในเป้าหมาย

3.1.2 ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor Vroom

ทฤษฎีความคาดหวังได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเริ่มแรกโดย Victor Vroom (1964) ทฤษฎีความคาดหวังเสนอแนะว่าบุคคลไม่เพียงแต่จะถูกผลักดันด้วยความต้องการเท่านั้น แต่จะต้องตัดสินใจเลือกเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาจะกระทำหรือไม่กระทำด้วย ในทฤษฎีนี้จะมีแนวคิดสำคัญ 3 ประการคือ

1. จำนวนที่ประกอบกันขึ้นเป็นความชอบ (Valence) หมายถึง ระดับความชอบของแต่ละบุคคล
2. ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง ความเป็นไปได้หรือโอกาสของผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ
3. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเป็นไปได้ของการกระทำหรือความพยายามในการปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ทฤษฎีของ Vroom ให้ระดับการจูงใจของบุคคลเกิดขึ้นจากผลคูณของ ความชอบกับ ความเป็นเครื่องมือและความคาดหวัง Vroom มีความเห็นว่ามนุษย์ประกอบด้วย ความชอบ ความเป็นเครื่องมือและความคาดหวัง ปัจจัยทั้ง 3 รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในตัวมนุษย์ ซึ่งองค์กรสามารถนำทฤษฎีนี้มาปรับใช้ได้ดังนี้

1. องค์กรต้องทราบความคิดความต้องการของผู้ปฏิบัติงานก่อนเป็นอันดับแรก
2. การปฏิบัติงานต้องกำหนดรายละเอียดของการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
3. ผู้ปฏิบัติงานต้องกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง
4. ผู้บริหารองค์กรต้องมีบทบาทสำคัญในการคิดสร้างหาระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ชัดเจน เมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ผู้บริหารองค์กรต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3.1.3 ทฤษฎีความเสมอภาคของ J. Stacy Adams

ทฤษฎีความเสมอภาคที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย J. Stacy Adams (1975 อ้างถึงใน สร้อย ตรีภูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2540) ทฤษฎีนี้มุ่งที่การรับรู้ของบุคคลว่าพวกเขาได้ถูกปฏิบัติ อย่างยุติธรรมมากน้อยแค่ไหนเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ทฤษฎีความเสมอภาคเสนอแนะว่า บุคคลจะถูกจูงใจให้แสวงหาความเสมอภาคทางรางวัลที่พวกเขาคาดหวังจากผลการปฏิบัติงาน

Davis and Newstrom (1989) กล่าวว่าทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams ชี้ให้เห็นว่าเมื่อบุคคลรับรู้อัตราส่วนของสิ่งที่เขาให้กับงานผลลัพธ์ที่ได้จากงานเมื่อเปรียบเทียบกับ บุคคลอื่นแล้วอยู่ในระดับเดียวกันบุคคลก็จะรู้สึกมีความเป็นธรรม แต่ถ้าสัดส่วนไม่สมมูลย์ความรู้ สึกไม่เป็นธรรมก็เกิดขึ้นและบุคคลก็จะถูกจูงใจให้ทำอะไร เพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรมขึ้นซึ่งสิ่งที่ ใช้เปรียบเทียบในทฤษฎีนี้ประกอบด้วย

1. ผลลัพธ์ที่ได้จากงาน (Job Outcome) หมายถึง รางวัลที่ได้จากความสำเร็จใน งานที่ทำเช่น ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง การยอมรับและสถานภาพ

2. สิ่งที่ให้กับงาน (Job Inputs) หมายถึง ความพยายาม การปฏิบัติงาน ทักษะ คุณภาพของผลผลิต ปริมาณของผลผลิต

เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากงานและสิ่งที่ให้กับงานบุคคลอื่นที่ มีลักษณะเท่าเทียมกันอย่างคร่าว ๆ ปรากฏว่า

1. อัตราส่วนทั้งสองไม่สมมูลย์กัน บุคคลนั้นจะได้รับการกระตุ้นหรือจูงใจให้ลดความ ไม่เสมอภาค โดยการเพิ่มหรือลดผลลัพธ์ที่ได้จากงานหรือสิ่งที่ให้กับงาน

2. ในกรณีที่เปรียบเทียบกันแล้วปรากฏว่าอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากงานกับ สิ่งที่ให้กับงานของบุคคลผู้นั้นต่ำกว่าบุคคลที่อ้างถึงบุคคลนั้นก็อาจจะขอให้มีการเพิ่มผลลัพธ์ให้ มากขึ้นหรืออาจจะลดสิ่งที่ให้กับงานลง

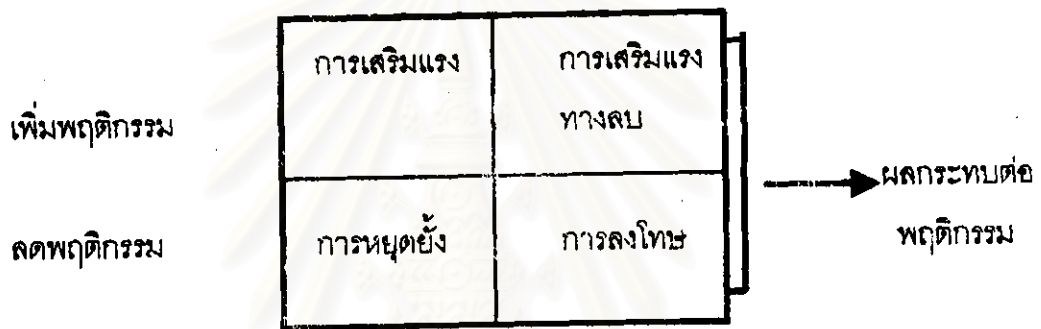
3. ถ้าอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากงานกับสิ่งที่ให้กับงานของบุคคลนั้นสูงกว่า บุคคลที่อ้างถึง บุคคลนั้นจะถูกจูงใจให้ลดความไม่เสมอภาคโดยการลดผลลัพธ์ก็จะเป็นสิ่งจูงใจที่ ทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4. แต่เมื่อเปรียบเทียบแล้วปรากฏว่ามีความเสมอภาคกันก็จะเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้ บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.2 ทฤษฎีการเสริมแรง

ทฤษฎีการเสริมแรงเริ่มแรกถูกใช้ทดสอบกับสัตว์ แต่ B.F. Skinner เชื่อว่าทฤษฎีการเสริมแรงสามารถประยุกต์ใช้ได้กับพฤติกรรมของบุคคล โดยประยุกต์ใช้หลักการจิตวิทยาของการเรียนรู้ ทฤษฎีการเสริมแรงเป็นทฤษฎีที่ยืนยันพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการมุ่งสนใจมุ่งผลของรางวัล ทฤษฎีนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ทางธุรกิจได้โดยผู้บริหารปรับใช้ทฤษฎีโดยการกำหนดรางวัลหรือการลงโทษที่เหมาะสมแทนการวิเคราะห์ถึงสิ่งจูงใจหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

เราสามารถแบ่งการเสริมแรงได้เป็น 4 ประเภทคือ



แผนภาพที่ 7 ประเภทของการเสริมแรง (สมยศ นาวิกการ, 2537)

ที่มา: สมยศ นาวิกการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2537, หน้า 345.

ประเภทของการเสริมแรงทั้ง 4 ประเภทอธิบายได้ดังนี้

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) การเสริมแรงทางบวกใช้เพื่อเพิ่มความน่าจะเป็นของพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของบุคคลเพื่อให้เกิดซ้ำ
2. การเสริมทางลบ (Negative Reinforcement) การเสริมแรงทางลบใช้เพื่อที่จะเพิ่มความน่าจะเป็นของพฤติกรรมที่ปรารถนาของบุคคลที่จะเกิดขึ้นซ้ำอีกเหมือนกับการเสริมแรงทางบวก แต่การเสริมแรงทางลบจะถูกใช้ด้วยวิถีทางที่แตกต่างออกไป โดยเรียกการเสริมแรงทางลบว่าการเรียนรู้เพื่อการหลีกเลี่ยง
3. การลงโทษ การลงโทษใช้เพื่อที่จะลดความน่าจะเป็นของพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนาของบุคคลที่เกิดขึ้นซ้ำ การลงโทษจะแตกต่างจากการเสริมแรงทางลบด้วยวิถีทางที่สำคัญสองอย่าง

3.1 การลงโทษมุ่งที่การลดหรือการขจัดรางวัลพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนาในขณะที่การเสริมแรงทางลบถูกใช้เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมที่ปรารถนา

3.2 โดยปกติการลงโทษจะถูกใช้ภายหลังจากที่บุคคลยุ่งเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาแล้วในทางกลับกันด้วยการเสริมแรงทางลบจะประกอบกันเป็นวิธีการทางลบที่จะกระทบต่อพฤติกรรม

4. การหยุดยั้ง การหยุดยั้งคือการถอนสิ่งเสริมแรงของพฤติกรรมที่ถูกยอมรับก่อนหน้านี้ออกไปเสีย

3.3 กลุ่มทฤษฎีเน้นเนื้อหา

ทฤษฎีกลุ่มนี้อธิบายถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วยทฤษฎีสำคัญได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy) ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (ERG – Existence Relatedness and Growth Theory) ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ McClelland (McClelland's Need : Theory) และทฤษฎีการจูงใจ-คำจูงของ Herzberg (The Motivation – Hygiene Theory)

รายละเอียดของแต่ละทฤษฎีมีดังนี้

3.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) นับเป็นทฤษฎีดั้งเดิมเกี่ยวกับการจูงใจที่ Abraham H. Maslow (1954) ได้เสนอไว้ อาจกล่าวได้ว่าสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือการเน้นย้ำในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ที่มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่สิ้นสุด

Maslow (1954) ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ขั้นดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนยังไม่ได้รับการตอบสนอง

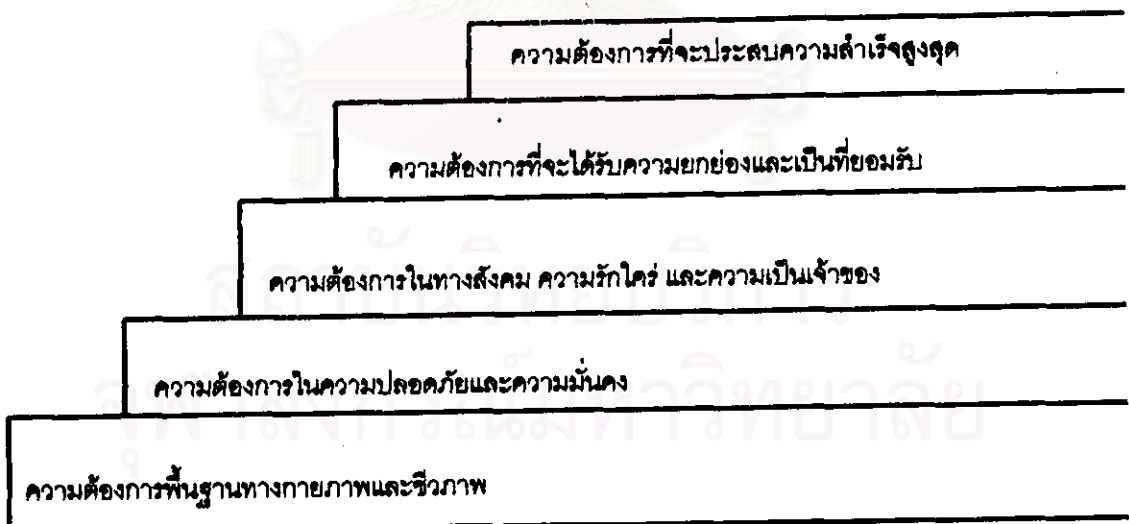
2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

3. ความต้องการทางด้านสังคมและความรัก (Belongingness and Love Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม

4. ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตัวเองในเรื่องของความรู้ความสามารถ รวมทั้งความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญหรือเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมและความต้องการในด้านสถานภาพ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงานในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดหรือความคาดหวังของตน

Maslow ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจหรือความต้องการพื้นฐานของบุคคล ภายใต้อุดมคติลำดับขั้นความต้องการโดยให้ทัศนะว่า ความต้องการของมนุษย์นั้นเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน Maslow ยืนยันว่าลำดับขั้นความต้องการนี้เป็นแรงขับพื้นฐานที่จะจูงใจให้บุคคลแต่ละคนเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน ไม่คิดโยกย้าย เปลี่ยนงานและมุ่งทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ลำดับขั้นต้องการของ Maslow แสดงได้ด้วยแผนภาพ 8 ดังนี้



แผนภาพที่ 8 แสดงลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของ Abraham H. Maslow
ที่มา: สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การทฤษฎีและการ
ประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2541, หน้า 92.

จากแผนภาพที่ 8 อธิบายได้ว่า แต่ละขั้นของความต้องการมีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อความต้องการของบุคคลก็ต่อเมื่อความต้องการนั้นได้เกิดขึ้นเพียงพอถึงระดับของความต้องการ เมื่อความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้วและคงมีอยู่ในระดับหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับได้และทำให้เกิดความพึงพอใจ

Maslow ได้แบ่งความต้องการ 5 ขั้นเป็นสองระดับคือ ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยเป็นความต้องการระดับต่ำ และความต้องการทางสังคม เกียรติยศชื่อเสียง และความสมหวังของชีวิตเป็นความต้องการระดับสูง การแบ่งขั้นความต้องการออกเป็น 2 ระดับนี้เกิดขึ้นจากสมมุติฐานที่ว่า ความต้องการระดับสูงจะถูกตอบสนองภายในในขณะที่ความต้องการระดับต่ำจะถูกตอบสนองจากภายนอก

Maslow มีความเห็นว่าบุคคลพยายามที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐานให้มาก ก่อนที่จะเกิดพฤติกรรมมุ่งไปตอบสนองความต้องการขั้นเหนือขึ้นไปจนถึงขั้นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด ความต้องการขั้นต่ำ ๆ ต้องได้รับการตอบสนองก่อนที่ความต้องการขั้นสูงจะเข้ามามีบทบาทต่อความรู้สึกอันมีสติของบุคคลนั้น ๆ ดังนั้นจุดสำคัญในความคิดของ Maslow ก็คือ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองอันทำให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็จะไม่เป็นแรงกระตุ้นอีกต่อไป แต่ความต้องการในระดับที่สูงกว่าจะกลายเป็นแรงขับหรือแรงจูงใจแทนที่อันเป็นเหตุทำให้บุคคลต้องสร้างพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนนั้นต่อไป

วุฒิชัย จำนงค์ (2525: 9) สรุปไว้ว่า ความสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow คือความต้องการทั้ง 5 ขั้นของมนุษย์นั้นมีความสำคัญไม่เท่ากัน และเมื่อใดก็ตามที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการขั้นสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ แต่ในขณะที่มนุษย์มีความต้องการขั้นสูงขึ้นไปนั้น มิได้หมายความว่า ความต้องการขั้นต่าง ๆ จะหมดไปเพียงแต่ว่าความต้องการขั้นต่ำ ๆ เหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงพอแล้ว

3.3.2 ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของ McClelland (McClelland's Learned Needs Theory) หรือทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จ (McClelland's Achievement Motivation Theory)

ในปลาย ค.ศ 1940 นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland และคณะได้ทำการทดลองเพื่อหาทางวัดความต้องการด้านต่าง ๆ ของคน โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า The Thematic Apperception Test หรือเรียกชื่อย่อว่า TAT วิธีการทดสอบใช้วิธีให้คนดูภาพถ่ายแล้วเขียนแสดง

ทัศนคติว่า เขามองเห็นอะไรและมีความเห็นอย่างไรต่อภาพถ่ายนั้นเครื่อง TAT ของ McClelland บางทีเรียกว่า Projective Test

McClelland ได้แบ่งผลของการศึกษาข้อมูลที่ได้จากการทดสอบ 3 ประการ แต่ละเรื่อง จะมีลักษณะตรงกับความต้องการของบุคคล ซึ่งมีความสำคัญสำหรับการทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลสรุปได้ว่า บุคคลมีความต้องการอยู่ 3 ประการคือ

1. ความต้องการความสัมพันธ์ (Needs for Affiliation : N-AFF) หมายถึง ความต้องการความรักและการมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น หรือการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน บุคคลประเภทนี้จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากพวกพ้อง แต่คนเหล่านี้มักไม่ก่อปัญหาความขัดแย้งแต่อย่างใด
2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power : N-Power) หมายถึง ความต้องการที่จะใช้อำนาจควบคุมหรือทำให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามที่ตนต้องการ ซึ่งเป็นลักษณะที่ตรงกันข้ามกับประเภทแรก ความต้องการอำนาจแสดงถึงความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือมีอำนาจควบคุมสภาพแวดล้อมในการทำงาน
3. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement : N - Ach) หมายถึง ความต้องการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีที่สุด ต้องการมีความภูมิใจในตัวเอง แข่งขันกับตัวเอง พยายามปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น ต้องการประสบความสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งทำงานที่ยากหรือท้าทายความสามารถ บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จมักจะเป็นคนมีเหตุผล มีภาวะในการเสี่ยงในระดับที่เป็นไปได้ ทำงานเพื่องานโดยใช้วิจารณ์อย่างรอบคอบและทำงานเพื่อความสำเร็จมากกว่าผลตอบแทนของความสำเร็จ

McClelland มีความสนใจเป็นอย่างมากเกี่ยวกับเรื่องความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยเขาได้ศึกษาลักษณะของผู้ที่จะประสบความสำเร็จสูง (High Achiever) ว่าจะมีลักษณะของการกล้าเสี่ยงอยู่พอสมควร แต่ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเสี่ยงมากจนเกินไปและไม่ใช่ว่าไม่กล้าเสี่ยงเลย บุคคลกลุ่มนี้จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูงและฉลาดในการวางแผนเป้าหมายในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง โดยที่ไม่เป็นเป้าหมายที่สูงหรือต่ำกว่าศักยภาพของตัวเองจนเกินไป นอกจากนั้นบุคคลต้องมีความสามารถในการบริหารองค์กร และมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน เมื่องานสำเร็จบุคคลนั้นจะเกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้นซึ่งเป็นการพึงพอใจในตัวเอง บุคคลเหล่านี้เล็งเห็นเงินเป็นเพียงเครื่องวัดผลงานและเป็นเครื่องประเมินผลความก้าวหน้าเท่านั้น ผู้ที่มุ่งความสำเร็จของงานจะมีใจจดจ่ออยู่กับงานและใช้ความพยายามอย่างสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี บุคคลเหล่านี้จะพยายามแสวงหา

ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อจะประเมินค่าสิ่งที่ทำและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข ในขณะเดียวกัน ความรวดเร็วของข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจะมีความหมายยิ่ง ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทราบ ถึงระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพื่อที่จะได้คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดในงาน ได้ทันที่

พื้นฐานทฤษฎีของ McClelland จะขึ้นอยู่กับเวลาและเหตุผลของประสบการณ์ในชีวิต ของแต่ละบุคคล คนจะถูกกระตุ้นด้วยความต้องการต่าง ๆ และแต่ละความต้องการจะมีผลต่อ ความพอใจในการปฏิบัติงานของเขา ทฤษฎีนี้จะช่วยให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความ ต้องการของตนเองและคนอื่นเป็นอย่างดี สามารถสร้างงานและปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้สนองความต้องการทั้ง 3 ด้านของบุคคลได้อย่างเหมาะสม

จากแนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับทฤษฎีของ McClelland พบว่า ทฤษฎีนี้ช่วยอธิบายความ ต้องการของคนได้ 2 ประการคือ

1. ความต้องการ nAch, nAff และ nPower เป็นองค์ประกอบของความต้องการที่ ลักษณะเหมือนและคล้าย ๆ กับลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และความต้องการตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้ากับบุคคลในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น การยึดถือ ทฤษฎีเป็นหลักในการปฏิบัติจะให้ประโยชน์กับผู้บริหารมาก และหากความต้องการแต่ละด้านได้ รับการตอบสนองตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ก็จะทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. ถ้าความต้องการดังกล่าวได้รับความสนใจและเอาใจใส่จากผู้บริหารอย่างจริงจัง อาจจะทำให้คนในองค์กรสามารถกำหนดขอบเขตความต้องการของตนในอันที่จะทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ให้สำเร็จลงได้ จากผลการศึกษาความต้องการระดับ nAch บุคคลเมื่อได้รับการตอบสนองด้วย nAch และสามารถทำงานได้สำเร็จจะช่วยให้งานบริหารของผู้บริหารได้ผลสำเร็จไปด้วย ทฤษฎีของ McClelland มีความสัมพันธ์กับลักษณะงานที่บุคคลต้องการกล่าวคือ ความต้องการ ระดับสูงของแต่ละบุคคลจะเกิดขึ้นได้จากลักษณะงานต่าง ๆ กัน ดังนี้

ความต้องการของแต่ละบุคคล	ลักษณะงาน
ความต้องการความสำเร็จ	มีความรับผิดชอบเป็นรายบุคคลท้าทาย แต่ก็มีเป้าหมายความสำเร็จเป็นงานที่สามารถทราบผลการปฏิบัติงาน
ความต้องการความสัมพันธ์	มีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลมีโอกาสติดต่อไปมาหาสู่กัน
ความต้องการอำนาจ	ได้ควบคุมบังคับบัญชาบุคคลอื่นการได้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ การได้รับการยอมรับนับถือ

ตารางที่ 2 แสดงลักษณะงานที่สนองความต้องการระดับสูงของบุคคลตามทฤษฎีของ McClelland (1961 อ้างถึงใน พิสิษฐ์ มณีไชย, 2527)

ที่มา: พิสิษฐ์ มณีไชย: องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนการศึกษาระดับประถมศึกษา, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

ประโยชน์ของการทราบถึงความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีนี้คือ คนทุกคนจะมีความแตกต่างกันในประสบการณ์ที่แต่ละคนมีทั้งในแง่ของความต้องการด้านความสำเร็จ ด้านอำนาจและด้านสายสัมพันธ์ ดังนั้นจึงเป็นข้อคิดสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกคนที่จะต้องประเมินถึงความต้องการดังกล่าวที่มีอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อจะได้รู้จักใช้ทฤษฎีการจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับการตอบสนองตามความต้องการมากที่สุด ตามลักษณะและชนิดของความต้องการที่แต่ละคนมีอยู่

3.3.3 ทฤษฎีจูงใจ – คำจูน (The Motivation – Hygiene Theory) ของ Frederick Herzberg

ทฤษฎีจูงใจ – คำจูน (The Motivation – Hygiene Theory) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two – Factor Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของ Frederick Herzberg (1959) สาเหตุที่เรียกว่าเป็นทฤษฎีองค์ประกอบคู่เพราะในการทำงานนั้นจะต้องมีสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจเรียกว่าสิ่งจูงใจ และสิ่งที่ไม่พึงพอใจหรือส่วนประกอบที่เสริมให้คนเกิดความพอใจยิ่งขึ้นจึงเรียกว่าเป็นสิ่งคำจูน

ทฤษฎีจูงใจ – คำจูน ของ Herzberg สร้างขึ้นจากผลการวิจัยของเขาและคณะใน

ปี ค.ศ. 1959 ซึ่งได้ทำการวิจัยที่เมืองพิทส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อพิสูจน์ทฤษฎีของ Herzberg กล่าวว่า มนุษย์มีความปรารถนา 2 ประการ ประการที่หนึ่งคือ ความปรารถนาที่จะจัดความทุกข์ทางร่างกายทั้งหลายให้หมดไป เช่น ความหิว ความเดียดร้อนทางสุขภาพและความทารุณของดินฟ้าอากาศ ประการที่สองคือ ความปรารถนาในความสุขทางใจ เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน การเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป ชีวิตที่เจริญก้าวหน้า ผลการค้นคว้าพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันและไม่มีความสัมพันธ์กัน องค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรงเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ ขณะเดียวกันองค์ประกอบซึ่งมักนำมาซึ่งความไม่พอใจในงานและมีหน้าที่ป้องกันหรือคุ้มกันไม่ให้คนเกิดท้อถอยไม่อยากรทำงานเรียกว่า ปัจจัยคุ้มกัน

A มุมมองสมัยเดิม



ความพอใจงาน

ความไม่พอใจงาน

B มุมมองของเฮิร์ซเบิร์ก (ปัจจัยจูงใจ)



ความพอใจงาน

ไม่มีความพอใจงาน

(ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยคุ้มกัน)



แผนภาพที่ 9 การเปรียบเทียบมุมมองของความพอใจงาน – ความไม่พอใจงาน
ที่มา: สมยศ นาวิกาน. การบริหารงานและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2537, หน้า 312.

ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน	ปัจจัยจูงใจ
<div data-bbox="317 370 585 513" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ลักษณะนอกเนื้องาน ตัวจูงใจภายนอก </div> <p> สถานภาพ นโยบายและการบริหารงานของบริษัท คุณภาพการควบคุมบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับผู้ควบคุมบังคับบัญชา สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน ค่าจ้าง </p>	<div data-bbox="899 349 1167 500" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ลักษณะในเนื้องาน ตัวจูงใจภายใน </div> <p> ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ด้งานเอง โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความรับผิดชอบ </p>

ตารางที่ 3 แสดงปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจของ Frederick Herzberg
 ที่มา: สร้อยตระกูล (ตวยานนท์)อรรมานะ. พฤติกรรมองค์การ:ทฤษฎีและการ
 ประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
 2541, หน้า 102.

Herzberg ได้อธิบายปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานไว้ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็น
 ปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงาน
 ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีดังนี้คือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคล
 สามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึก
 พอใจในผลงานสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับ
 ถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับ

รับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึงงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กรมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยห้างาน (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่จะจูงใจให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยนี้มีชื่ออีกอย่างหนึ่งว่า "ปัจจัยสุขอนามัย" มีดังนี้คือ

1. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

3. สภาพการทำงาน (Work Condition) ได้แก่สภาพทางกายภาพของงานเช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการนอน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

4. เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary and Benefits) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

5. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่นการที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Relationship with Superior, Subordinate, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นปฏิกริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

7. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

8. สถานภาพของตำแหน่ง (Status) หมายถึงอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

9. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

สรุป ทฤษฎีจูงใจ - คำจูง ของ Herzberg ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขหรือมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ส่วนปัจจัยคำจูงเป็นปัจจัยที่ช่วยให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งทำให้เกิดความไม่พอใจต่าง ๆ ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสิ่งที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสุขและสิ่งที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความสุข

3.3.4 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (Alderfer's Existence - Relatedness - Growth Theory)

ทฤษฎี ERG หรือที่เรียกว่า Alderfer's Modification คิดค้นโดย Clayton P. Alderfer โดยปรับปรุงแนวความคิดทฤษฎีของ Maslow จากความต้องการ 5 ลำดับขึ้นมาเป็นความต้องการ 3 ระดับ เขาได้ทำการวิจัยโดยการทดสอบเพื่อหาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ และเสนอผลของการทดสอบ ใน ค.ศ. 1969 ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการของมนุษย์แยกเป็น 3 ประเภท ซึ่งจะใช้สะดวกและตรงกับความเป็นจริงมากกว่า ความต้องการของมนุษย์ทั้ง 3 ประเภท จะประกอบด้วย E หรือความต้องการอยู่รอด (Existence) R หรือความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness) และ G หรือความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth) ซึ่งความต้องการแต่ละประเภทดังนี้

1. ความต้องการการอยู่รอด จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกาย และปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น สำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้นการต้องการค่าจ้างเงินโบนัส และผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงิน
 ใจการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น และถ้าหากจะมาเปรียบเทียบกันแล้วความต้องการอยู่รอดนี้จะเทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัยของ Maslow นั่นเอง

2. ความสัมพันธ์ทางสังคม เป็นความสัมพันธ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กร ทั้งนี้ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหมายถึงความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายสำคัญในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการเป็นผู้นำหรือมียศฐาณะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและความต้องการอยากมีสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับใคร ๆ เหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในความต้องการประเภทนี้ ความสัมพันธ์ทางสังคมนี้ถ้าเทียบกับความต้องการที่ Maslow กำหนดไว้ก็จะเท่ากับความต้องการทางด้านความมั่นคงทางใจ การไม่ถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางสังคมและความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

3. ความต้องการความก้าวหน้าและเติบโต ความต้องการชนิดนี้จะเป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราวของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะสภาพการทำงานและการเติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงาน ความต้องการอยากเป็นผู้มีความคิดริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไปเรื่อยและการพัฒนาการเติบโตด้วยความรู้ความสามารถต่างก็เป็นความต้องการประเภทนี้ สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นหรือความ ต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่มีโอกาสใช้ความสามารถใหม่ ๆ และได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ ๆ อีกหลายด้านมากขึ้นเหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในประเภทความต้องการก้าวหน้าและเติบโตทั้งสิ้น ความต้องการประเภทนี้จะเปรียบเทียบกับความต้องการที่จะได้รับความจำเป็นทางใจและความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่างของ Maslow นั่นเอง



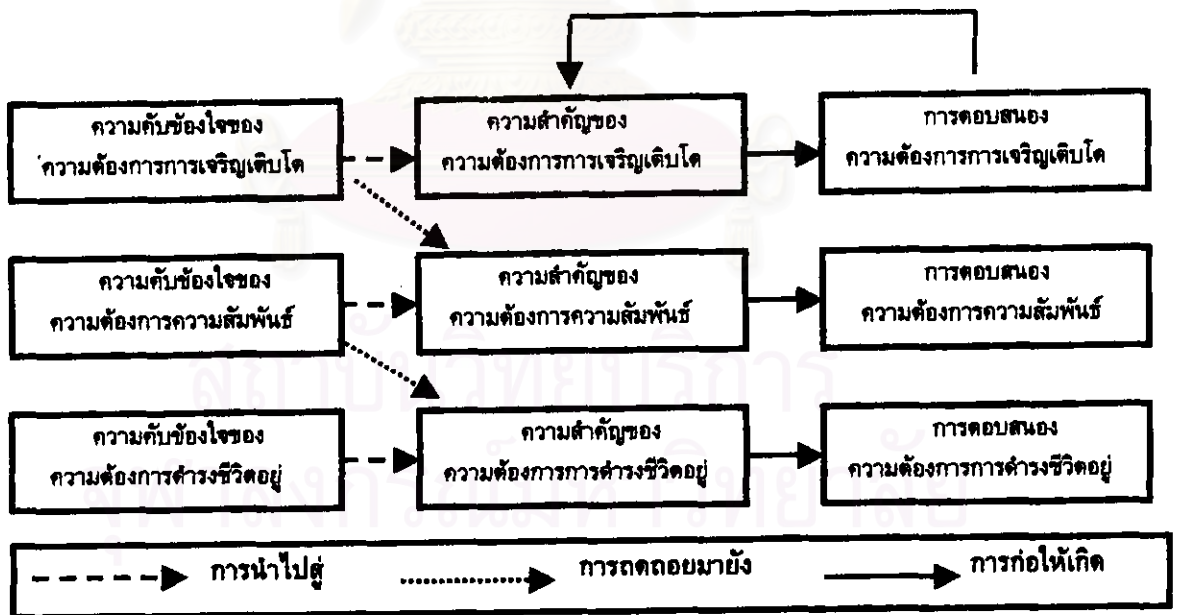
แผนภาพที่ 10 ลำดับความต้องการของ Alderfer

ที่มา: สมยศ นาวิกการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2537, หน้า 307.

ความต้องการตามทฤษฎี Alderfer ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่เชื่อว่า เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อยความต้องการในระดับนั้นมีมากขึ้นและความต้องการในระดับต่ำจะมีมากขึ้นเช่นกัน หากความต้องการสูงสุดได้รับตอบสนองแล้วมนุษย์จะสนองหาความต้องการอื่น ๆ อีกไม่มีที่สิ้นสุด

สรุปแล้วทฤษฎี ERG ของ Alderfer มีแนวคิดแตกต่างจากทฤษฎีของ Maslow อยู่ 3 ประการคือ

1. ทฤษฎี ERG ได้ยุบรวมลำดับความต้องการของ Maslow มาเป็น 3 ระดับ คือ การดำรงชีวิต ความสัมพันธ์และการเจริญเติบโต
2. ทฤษฎี ERG ไม่ได้สันนิษฐานหรือเชื่อว่าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า (Lower-Level) ต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจก่อน จึงจะเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่า
3. ทฤษฎี ERG ได้รวมเอาหลักการของความคับข้องใจและการถอยถอย (Frustration - Regression Principle) กับความต้องการพึงพอใจในความต้องการในระดับต่ำของบุคคลเป็นตัวแสดงออกของพฤติกรรมของบุคคล เมื่อความพึงพอใจในความต้องการในระดับสูงไม่ได้รับการตอบสนอง



แผนภาพที่ 11. ความคับข้องใจ การถอยถอย และการตอบสนองความต้องการทฤษฎี

ERG

ที่มา: สมยศ นาวิกาน. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2537, หน้า 309.

ความแตกต่างที่สำคัญสองอย่างระหว่างทฤษฎี ERG และทฤษฎีลำดับความต้องการ
ประการแรก ทฤษฎีลำดับความต้องการจะอยู่บนพื้นฐานของหลักความพอใจ – ความ
 ก้าวหน้า (Satisfaction Progression Principle) นั่นคือบุคคลจะเดินหน้าไปยังระดับความ
 ต้องการที่สูงขึ้นเมื่อความต้องการระดับต่ำกว่าได้ถูกตอบสนองแล้ว อีกด้านหนึ่งทฤษฎี ERG จะไม่
 อยู่บนพื้นฐานของหลักความพอใจ – ความก้าวหน้าเท่านั้น แต่จะอยู่บนพื้นฐานของหลักความคับ
 ข้องใจ – การถดถอย จะอธิบายถึงสถานการณ์ที่ความต้องการระดับสูงยังไม่ได้ถูกตอบสนองหรือ
 คับข้องใจ และความต้องการจะมุ่งไปที่ความต้องการระดับต่ำลงมามากขึ้นตัวอย่างเช่น แผนภาพ
 ที่ 11 แสดงให้เห็นว่าความคับข้องใจของความต้องการการเจริญเติบโตจะทำให้เกิดความ
 ต้องการความสัมพันธ์มากขึ้น

ประการที่สอง ความแตกต่างที่สำคัญอย่างที่สองคือทฤษฎี ERG ชี้ให้เห็นว่าความ
 ต้องการมากกว่าหนึ่งระดับอาจจะเกิดขึ้น ในขณะที่เดียวกันพบว่าบุคคลสามารถถูกจูงใจพร้อมกัน
 ไปด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ตัวอย่างเช่น ความต้องการเงินเดือนที่เพียงพอ ความ
 ต้องการการดำรงชีวิตอยู่ สามารถเกิดขึ้นได้ในขณะเดียวกับความต้องการทางสังคม ความต้องการ
 ความสัมพันธ์ ความต้องการความคิดสร้างสรรค์และความต้องการการเจริญเติบโต ยิ่งกว่านั้น
 Alderfer ได้พบว่าลำดับความต้องการจะแตกต่างกัน

สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg	ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ของ Maslow	ทฤษฎี ERG ของ Alderfer
ปัจจัยจูงใจ	ความต้องการที่จะประสบ ความสำเร็จสูงสุด	การเจริญเติบโต ----- สัมพันธ์ภาพ
	ความต้องการที่จะได้รับ การยกย่อง	
ปัจจัยเพื่อการคงอยู่	ความต้องการทางสังคม	การดำรงชีพ
	ความต้องการในความมั่นคง และความปลอดภัย	
	ความต้องการทางกายภาพ	

ตารางที่ 4 แสดงสัมพันธ์ภาพระหว่างความต้องการต่าง ๆ ในทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการและทฤษฎี ERG

ที่มา: สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541, หน้า 105.

จากตารางที่ 4 แสดงทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทฤษฎี ERG ของ Alderfer ซึ่งหากพิจารณาแล้วจะเห็นว่ามีความสอดคล้องกัน แต่ทฤษฎี ERG นั้นจะไม่มีเส้นแบ่งระดับความต้องการอย่างตายตัวเหมือนใน 2 ทฤษฎีแรก Alderfer เห็นว่าความต้องการต่าง ๆ นั้นมีความต่อเนื่องคาบเกี่ยวสัมพันธ์กันมากกว่าที่จะเป็นระดับขั้นหรือแยกออกจากกัน นอกจากนั้นความต้องการในชั้นล่างก็ไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเสียก่อนจึงจะเกิดความต้องการในชั้นสูง แต่ความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ สรุป ทฤษฎี ERG มุ่งเน้นความต้องการของมนุษย์โดยไม่คำนึงถึงลำดับขั้นและความต้องการในแต่ละชั้นเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็ยังคงดำรงอยู่

3.4 การเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีเน้นเนื้อหา 4 ทฤษฎี

ทฤษฎีเน้นเนื้อหาทั้ง 4 ทฤษฎี อันได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ทฤษฎีความสำเร็จของ McClelland ทฤษฎีเหล่านี้ หากพิจารณาแล้วจะพบว่าทฤษฎีเหล่านี้ได้เสนอแนะความต้องการและแสดงจุดเด่นของความสำคัญของความต้องการเช่น ความต้องการความสมหวังของชีวิตของ Maslow หรือความต้องการความสัมพันธ์ของ Alderfer ภายในการจูงใจของบุคคล ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ได้เพิ่มความตระหนักของผู้บริหารต่อความสำคัญของความแตกต่างระหว่างแหล่งที่มีของแรงจูงใจภายนอก (สภาพแวดล้อมของงาน) และแรงจูงใจภายใน (เนื้อหาของงาน) มากขึ้น และสุดท้ายทฤษฎีของ McClelland ได้ให้แนวความคิดว่าความต้องการบางอย่างจะถูกเรียนรู้ได้

ทฤษฎีเน้นเนื้อหาและการจูงใจทั้ง 4 ทฤษฎี ได้มีการกล่าวอ้างอิงกันอย่างแพร่หลาย ในวงการด้านการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพื่อการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร ว่าเขามีความรู้สึกรู้สึกหรือมีความต้องการอย่างไร ความรู้สึกและความต้องการดังกล่าวได้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลผลิตขององค์กรอย่างไร และผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจสามารถแก้ไข ปัญหาหรือสนองความต้องการบุคคลได้อย่างถูกต้องมากน้อยเพียงไร เพื่อเพิ่มผลผลิตและให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ทฤษฎีความต้องการเหล่านี้จะมุ่งความสนใจที่ประเภทของความต้องการที่จูงใจบุคคล หลักการความคับข้องใจ – การถดถอยที่ Alderfer แสดงเป็นจุดเด่นภายในทฤษฎี ERG และความแตกต่างที่ Herzberg สร้างขึ้นมาระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน(ปัจจัยอนามัย) ซึ่งให้เห็นว่า ถ้าบุคคลไม่สามารถตอบสนองความต้องการระดับสูงได้ พวกเขาจะหันกลับไปตอบสนองความต้องการระดับต่ำมากขึ้น ทั้งทฤษฎี ERG และทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของ McClelland จะเน้นความซับซ้อนของแรงจูงใจของบุคคลด้วยการเสนอแนะว่าความต้องการของบุคคลจะแตกต่างกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Maslow	Alderfer	McClelland	Herzberg
ความต้องการทางร่างกาย	ความต้องการด้านการดำรงชีพ		ปัจจัยค้ำจุน
ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย			
ความต้องการทางสังคมและความรัก	ความต้องการความสัมพันธ์	ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม	
ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ	ความต้องการการยอมรับ	ความต้องการด้านความสำเร็จ	ปัจจัยจูงใจ
ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต		ความต้องการด้านอำนาจ	

ตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบความต้องการของมนุษย์จากทฤษฎีการจูงใจของ Maslow , Alderfer , McClelland และ Herzberg

ที่มา: Mondy, R. Wayne. Management and organizational behavior.

Massachusetts: Allyn and Bacon, 1990, p. 428.

จากตารางเปรียบเทียบทฤษฎีเน้นเนื้อหา 4 ทฤษฎีประกอบด้วย ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ของ McClelland ผู้วิจัยได้นำมาเป็นการรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ด้วย เหตุที่ว่าทฤษฎีเน้นเนื้อหาทั้ง 4 ทฤษฎีมีแนวคิดหลักทฤษฎีที่สอดคล้องกันดังตารางที่ 5 แสดงการเปรียบเทียบความต้องการของมนุษย์จากทฤษฎีเน้นเนื้อหาทั้ง 4 ทฤษฎี

3.5 เครื่องมือวัดความพึงพอใจในการทำงาน

Hoppock(1935) ได้สร้างแบบสอบถามเพื่อใช้วัดความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล โดยใช้ตัวเลือก 7 ตัว ในการตั้งคำถามให้เลือกตอบว่ามีความชอบในงานมากน้อยเพียงใด ตั้งแต่คำตอบที่ว่า "ฉันรักงานนี้" ไปจนถึง "ฉันเกลียดงานนี้" ต่อมามีการพัฒนารูปแบบเป็น 5 ตัวเลือก ตามมาตราการวัดของ Likert ซึ่งการใช้มาตราประมาณค่า 5 ตัวเลือกแบบ Likert นี้ได้นำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเช่น Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) ซึ่ง Weiss, Dawis, England & Lofquist ได้สร้างขึ้นในปี 1967 โดยได้เริ่มศึกษาปัญหาด้านการจัดเตรียมงานในการอบรมทางวิชาชีพ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลการจัดเตรียมงานของผู้เข้ารับการอบรมทางสายวิชาชีพ และเพื่อประเมินผลที่ได้จากการจัดเตรียมงาน โดยการศึกษาครั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดจากทฤษฎี การจัดเตรียมงานที่กล่าวถึง การทำงานของบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อใช้ในการอธิบายผลจากการจัดเตรียมงานนั้นเช่น ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นใช้วัดความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละบุคคลจากปัจจัยต่าง ๆ 20 ด้านเช่น การใช้ความสามารถ การมีอิสระ และมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน Chwe (1976) แบบสอบถาม MSQ เป็นแบบสอบถามมาตรฐานซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อใช้วัดความพึงพอใจในลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานในวงการอุตสาหกรรม แบบสอบถามนี้ได้ทำการทดลองใช้และได้ผลถูกต้องตรงตามหลักทฤษฎีที่ตั้งไว้ แบบสอบถาม MSQ แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ แบบสั้นและแบบยาว ซึ่งแบบสั้น (The Short - Form) ประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ และใช้วิธีการให้เลือกตอบประเภทมาตรวัดแบบลำดับขั้นการจัดค่า 5 อันดับ แบบสอบถาม MSQ แบบสั้นที่ได้นำไปใช้ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม เสมียน วิศวกร ยามและพนักงานซ่อมบำรุงคนดูแลเครื่องจักร และพนักงานขาย ส่วนแบบยาว (The Long - Form) ประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 100 ข้อ ซึ่งได้จากการแบ่งปัจจัยต่าง ๆ 20 ด้านออกเป็น 5 ข้อย่อยในแต่ละด้าน และใช้วิธีเลือกตอบประเภทมาตรวัดแบบลำดับขั้นการจัดค่า 5 อันดับเช่นเดียวกัน แบบสอบถาม MSQ แบบยาวเป็น

แบบสอบถามที่สามารถให้ข้อมูลได้มากและนำไปใช้สอบถามกับกลุ่มต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องคำนึงถึง อาชีพหรือระดับการศึกษา โดยได้มีการนำไปใช้ในหลายลักษณะอาชีพคือ ด้านวิชาการ ทางด้าน เทคนิค การจัดการ ด้านบริการและงานขาย เป็นต้น นอกจากนี้ในประเทศไทยได้มีผู้สนใจนำแบบ สอบถาม MSQ (แบบยาว) มาใช้ในงานวิจัยเช่น เสาวนีย์ นุชนาฎนนท์ (2526) ศึกษาความพึง พอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุวัฒน์ กิตยบุตร (2533) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน กรมสามัญศึกษาจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและพรทิพย์ เกียรติธรรม (2535) ศึกษาความ สัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคัดสรรกับความพึงพอใจในการทำงานของนักเทคโนโลยีการศึกษาใน หน่วยฝึกอบรมรัฐวิสาหกิจ กรุงเทพมหานคร จึงถือได้ว่าเป็นแบบสอบถามมาตรฐานที่สามารถนำ มาวัดความพึงพอใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสนับสนุนงานวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานด้านฝึกอบรม

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานด้านฝึกอบรม ได้มีผู้ศึกษาวิธีการฝึกอบรม การ บริหารงานฝึกอบรมในหน่วยงานฝึกอบรมต่าง ๆ คือ

เสาวคนธ์ สุตสวาท (2524) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำเอาความรู้ความชำนาญที่ได้รับ จากการศึกษอบรม ณ ประเทศสหรัฐอเมริกามาใช้ในหน่วยงานต้นสังกัดและพบว่าระดับการ ศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับของการนำเอาความรู้ ความชำนาญมาใช้ กล่าวคือยิ่ง ระดับความรู้ของผู้ได้รับการอบรมสูงมากเท่าใดโอกาสที่จะเอาความรู้ความชำนาญมาใช้มากยิ่งขึ้น เท่านั้น และมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความช่วยเหลือและร่วมมือของผู้บังคับบัญชา กับ ระดับของการนำเอาความรู้ความชำนาญมาใช้ กล่าวคือยิ่งผู้บังคับบัญชาได้ให้ความร่วมมือช่วย เหลือผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้นเท่าใด โอกาสที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะนำความรู้ความชำนาญที่ได้รับ จากการศึกษอบรมจากต่างประเทศมาใช้ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น

อัญชลี มังตรีสรรค์ (2525) ในเรื่องของการบริหารงานฝึกอบรมของอุตสาหกรรมปูน ซีเมนต์ในประเทศไทยพบว่า การฝึกอบรมจะได้ผลดีไม่ได้ขึ้นอยู่กับการบริหารงานฝึกอบรมที่ดี เพียงอย่างเดียวแต่ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการจัดฝึกอบรมว่าจะได้รับความ

สำเร็จหรือไม่เป็นต้นว่า งบประมาณการสนับสนุนของฝ่ายจัดการ การวางแผนการฝึกอบรม อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตลอดจนผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และบุคลากรในองค์กรจะต้องเห็นความสำคัญของงานฝึกอบรมจึงจะทำให้งานฝึกอบรมดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

ดวงจันทร์ อ่าววิจิตรกุล (2532) ได้ศึกษาเรื่องวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมของรัฐวิสาหกิจตามการรับรู้ของวิทยากรฝึกอบรมและพบว่า วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับวัตถุประสงค์ด้านการให้ความรู้คือ การบรรยาย วิธีการที่เหมาะสมปานกลางคือ การอภิปรายเป็นคณะ บทบาทสมมติ การระดมสมอง การสอนสำเร็จรูป การสัมมนา เกมการบริหาร การสอนงาน การสาธิต และวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมน้อยคือ การปฏิบัติงานในเวลาจำกัด

Downey, Renee V.(1997) ได้ศึกษาบทบาทของนักฝึกอบรม ผลการศึกษาพบรูปแบบบทบาทความสามารถพื้นฐาน 6 ด้านของนักฝึกอบรมได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บันทึก ผู้ซักถาม ผู้ฝึกสอน ผู้ฟังและผู้ให้คำปรึกษา

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน ได้มีผู้ทำการวิจัยไว้มากมายทั้งในประเทศและต่างประเทศเช่น

Walker and Guest (1966: 99) ได้วิจัยเกี่ยวกับหน้าที่ในการทำงานของคน ผลการวิจัยของเขาสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจของ Herzberg เขาได้สรุปข้อค้นพบไว้ดังนี้

1. ผู้ทำงานมีความรู้สึกว่า ความพึงพอใจเป็นการวัดผลรวมเกี่ยวกับผู้ทำงานร่วมกัน โอกาสความก้าวหน้า ชื่อเสียง เงินและสวัสดิการ ถ้าจะให้เกิดความพอใจในงานต้องให้เขาเกิดความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ชื่อเสียง เงินและสวัสดิการ
2. ชั่วโมงทำงานและสภาพการทำงานที่ดีนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจด้วยแต่สภาพการทำงานที่ดีนั้นถึงแม้จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในความพอใจก็จริงแต่ไม่ทำให้งานดีเด่นได้
3. ความสุขจากการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงานหัวหน้างานหรือผู้ทำงานรับผิดชอบคนอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของความพึงพอใจ

Frederick Phillip (1995) ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในบรรยากาศทำงานและผลปฏิบัติงานพบว่า ลักษณะความเป็นผู้นำและลักษณะงานมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะความเป็นผู้นำยังมีอิทธิพลสูงต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและลักษณะงานมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานในระดับสูง

Patrick Joseph (1994) ศึกษาเรื่องตัวแปรด้านองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน พบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อแรงจูงใจของพนักงานได้แก่ การฝึกอบรม การประเมินผลงาน ความสัมพันธ์กับพนักงาน ความพร้อมด้านอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ สภาพการทำงาน รวมทั้งพนักงาน และองค์กรร่วมมือกันเป็นอย่างดี

Ronald Alan (1997) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับสูง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุดคือ ขวัญกำลังใจ การบริการสังคมและกิจกรรมในการทำงาน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานน้อยที่สุดคือ ความก้าวหน้า ค่าชดเชยและระดับการศึกษา

Maria Smith (1983) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับการตัดสินใจของคณาจารย์ใหญ่โรงเรียนรัฐบาลกับผู้จัดการระดับกลางทางด้านธุรกิจและอุตสาหกรรมโดยใช้แบบสอบถาม MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) แบบสั้นและทฤษฎีจิตวิทยาการมีส่วนร่วมของ Vroom พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายในและภายนอก ส่วนความพึงพอใจในงานโดยทั่วไปของอาจารย์และผู้จัดการอยู่ในระดับกลาง

Azadulah Azad (1978) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ซึ่งเปรียบเทียบระหว่างส่วนที่ให้บริการทั่วไปและส่วนที่ให้บริการเฉพาะในห้องสมุดมหาวิทยาลัยโดยใช้แบบสอบถาม MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) แบบยาว สรุปผลว่า บรรณารักษ์ในส่วนที่ให้บริการทั่วไปมีความพึงพอใจมากกว่าในส่วนที่ให้บริการเฉพาะ และปัจจัยด้านการบริการสังคมจะส่งผลให้มีความพึงพอใจแตกต่างกัน

Guilford and Gray (1970) ได้รวบรวมองค์ประกอบที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในการทำงานจากงานวิจัย 150 ชิ้นพบว่า สี่ปัจจัยแรกที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในการทำงานคือ ความมั่นคงในการทำงาน ตัวงานเอง ความก้าวหน้าในการทำงาน และการได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา

Keffer (1976) ได้ศึกษาความพอใจในการทำงานของพนักงานสถาบันโพลีเทคนิคพบว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานคือ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ตัวงานเอง และความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

สุพัตรา เพชรมณี (2523) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการของลูกค้าในองค์กร รัฐบาลและองค์กรเอกชน โดยสุ่มตัวอย่างจากเจ้าหน้าที่ของกรมประมงสงเคราะห์และบริษัทปูน ซีเมนต์โดยจำกัดจำนวนแห่งละ 100 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า ความต้องการของพนักงานใน องค์กรธุรกิจและข้าราชการในองค์กรรัฐบาลที่มีต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ทั้งสองกลุ่มไม่มีความเห็นว่ารายได้จะเป็นปัจจัยสำคัญและจำเป็นที่สุดในชีวิตทำงาน แต่ ต้องการหัวหน้างานที่ดีเป็นลำดับแรก รองลงมาคือโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน นอกจากนี้ผู้ที่มี ตำแหน่งความรับผิดชอบต่างกันคือ ระดับเสียนพนักงานและระดับหัวหน้าแผนกมีทัศนคติต่อ ปัจจัยและจำเป็นต่อชีวิตการทำงานแตกต่างกัน

วิบูลย์ แมนสถิตย์ (2529) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของ ศึกษานิเทศก์อำเภอในประเทศไทย โดยอาศัยแนวความคิดของ Herzberg , Mausner , Snyderman และ McClelland ซึ่งศึกษาตัวแปร 15 ตัวพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของ ศึกษานิเทศก์อำเภอคือ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติและเงินเดือน

วิโรจน์ กุลธรรม์ศุกกิจ(2524) ศึกษาเปรียบเทียบกำลังขวัญและความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานระหว่างพนักงานธนาคารกรุงเทพกับธนาคารออมสินพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติ งานของพนักงานทั้งสองแห่งมีระดับปานกลาง และปัจจัยที่มีผลในทางเสริมให้ขวัญและความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง ได้แก่ ลักษณะงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ความมั่นคงในงาน ผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบให้ขวัญและความพึงพอใจ ในงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำได้แก่ ลักษณะการบริหารงานหรือนโยบายของฝ่ายจัด การ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน เงินเดือนและสวัสดิการ

พรทิพย์ เกียรติธรรม(2535) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคัตสรรรกับความพึงพอใจ ในการทำงานของนักเทคโนโลยีการศึกษาในหน่วยฝึกอบรมรัฐวิสาหกิจพบว่า นักเทคโนโลยีการ ศึกษาในหน่วยฝึกอบรมรัฐวิสาหกิจมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมากโดยพบว่า การ ได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ทำหน้าที่ผู้บริหารการฝึกอบรมและการมีวิชาชีพที่มั่นคงมีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจในการทำงาน

จากผลงานวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่าการศึกษาคัดสรรที่ส่งผลต่อ ความพึงพอใจในการทำงานมากมายหลากหลายตัวแปร จากการสังเคราะห์ตัวแปรทั้งหมด ประกอบกับการศึกษารวบรวมข้อมูลจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดตัวแปรคัตสรรที่ใช้ ในการศึกษา 3 ด้านได้แก่ ตัวแปรคัตสรรด้านสถานภาพส่วนตัว ตัวแปรคัตสรรด้านลักษณะงาน และตัวแปรคัตสรรด้านหน่วยงาน เพื่อใช้ในการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่

ฝึกอบรมภาคเอกชน ซึ่ง Muchinsky (1983: 322) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นลักษณะของปรากฏการณ์ที่มีความซับซ้อนและมาจากพื้นฐานหลาย ๆ อย่างจนไม่สามารถที่จะรวบรวมเอาปรากฏการณ์เหล่านั้นมารวมได้เป็นทฤษฎีเดียวกันได้ จึงไม่มีทฤษฎีใดได้รับการยืนยันว่าได้รวบรวมรายละเอียดและเนื้อหาต่าง ๆ ไว้ได้อย่างครบถ้วน ปกติแล้วในการศึกษามักจะใช้หลาย ๆ ทฤษฎีร่วมกัน เพื่อที่จะได้ครอบคลุมถึงขอบข่ายและความสมบูรณ์ต่องานที่จะศึกษา โดยแต่ละทฤษฎีพยายามที่จะอธิบายในแต่ละส่วนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเท่านั้น จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยใช้กรอบทฤษฎีแรงจูงใจเน้นเนื้อหาประกอบด้วย 4 ทฤษฎีได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎี ERG ของ Alderfer และทฤษฎีความสำเร็จของ McClelland เพราะทฤษฎีเน้นเนื้อหาเป็นทฤษฎีที่ให้ความสนใจต่อความต้องการต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจและแนวทฤษฎีเน้นเนื้อหายังให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการทั้งในส่วนบุคคลและองค์กรพร้อม ๆ กัน



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย