

บทที่ 2

แนวความคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดังที่กล่าวในบทแรกแล้วว่า การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาตัวแปรที่เป็นปัจจัย จูงใจที่มีผลต่อความต้องการ เปลี่ยนงาน ซึ่งสามารถศึกษาได้โดยการสำรวจทัศนคติของบุคคลนั้น ๆ ที่มีต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ ภายในหน่วยงานว่ามีตัวแปรหรือปัจจัยจูงใจใดบ้างที่มีความสัมพันธ์ และมีอิทธิพลต่อความต้องการ เปลี่ยนงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจในเรื่อง แนวความคิดซึ่งเกี่ยวข้องกับ การจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่องานและ องค์การ บรรยากาศองค์การและการเปลี่ยนงาน ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้คือ

แนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

ในการศึกษาทางจิตวิทยา ได้ศึกษาการจูงใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ในแง่ที่ว่า การจูงใจทำให้เกิดการเริ่มต้นของพฤติกรรม และการที่พฤติกรรมของคน ๆ หนึ่งแตกต่างจากอีกคนหนึ่งภายใต้สถานการณ์เดียวกัน เนื่องจาก สิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ สภาพจิตใจ และ ร่างกายของคนแตกต่างกัน การจูงใจจึงประกอบด้วยส่วนสำคัญดังนี้

(Joan S. Guilford and Dand E. Gray 1979 : 6-7) คือ

1. แรงกระตุ้นหรือแรงขับ เป็นกระบวนการหนึ่งที่กระตุ้นจากภายในหรือจิตใจของคน ๆ หนึ่งให้เกิดการกระทำขึ้นมา
2. รางวัล มนุษย์จะให้คุณค่าของรางวัลตามความต้องการของคนที่จะได้รับรางวัลนั้น ๆ จากการกระทำกิจกรรม
3. การลงโทษ เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้มนุษย์มีพฤติกรรมในลักษณะที่หลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดสิ่งที่ตนไม่พอใจหรือไม่ต้องการ

สำหรับการศึกษาด้านการบริหารและพฤติกรรมองค์การ นักวิชาการด้านการบริหาร และ พฤติกรรมองค์การจะศึกษาการจูงใจในแง่ของรางวัลหรือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ กล่าวคือ ศึกษาการจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และการจูงใจที่ทำให้เกิดผลสำเร็จของงานและประสิทธิภาพงานสูงสุด

Dale S. Beach, Chruden, Bernard & Steiner ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการจูงใจที่สอดคล้องกันว่า การจูงใจเป็นการกระทำให้ผู้ปฏิบัติงานใช้พลังงานของเขาทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานสูงสุดโดยประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือรางวัลที่จะได้รับ และมีความรับผิดชอบในงานของตน (Dale S. Beach 1965; Berelson Bernard and Gary A. Steiner 1964; Herbert J Chruden 1968) ซึ่ง Koontz, Donnell และ Drucker ก็เห็นด้วยกับความหมายการจูงใจในลักษณะดังกล่าวด้วย (Harold Koontz & O' Donnell 1974; Peter F. Drucker 1971)

John S. Guilford และ David E. Gray (1979) ได้ศึกษาและพิจารณาการจูงใจโดยแบ่งการพิจารณาออกเป็น 3 ระดับ คือ

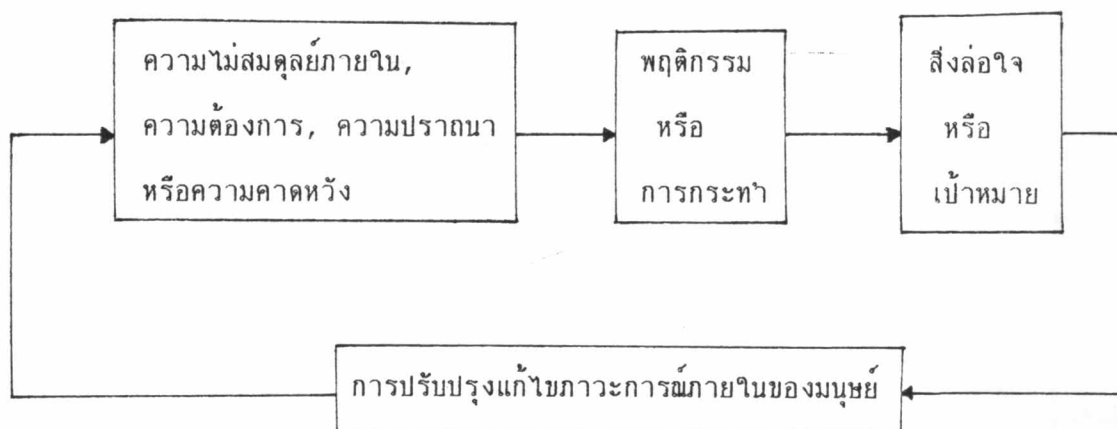
1. ประเด็นทางชีววิทยาได้แก่ อารมณ์ แรงผลักดัน แรงขับ สัญชาตญาณ และ ความต้องการ
2. ประเด็นทางจิตใจได้แก่ แรงกระตุ้น ความปรารถนา ความรู้สึก แรงบังคับ ความต้องการ ความพยายามต่อสู้ ความประสงค์ ความต้องการ
3. ประเด็นทางสิ่งแวดล้อมได้แก่ ความมุ่งหมาย ความสนใจ ความตั้งใจ ทศนคติ ความมุ่งมาดปรารถนา

John M. Ivancevich, Andrew D. Szilagyi Jr. และ Mare J. Wallace ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจเพิ่มเติมว่า นอกจากการจูงใจเกิดขึ้นจากการมีสิ่งเร้าใจให้ เกิดกิจกรรมของบุคคลแล้ว กิจกรรมที่แสดงออกยังมีทิศทางหรือเป้าหมาย และพฤติกรรมนั้นจะเข้าไปมีปฏิริยาฝังอยู่ในจิตใจของบุคคลนั้น ๆ ด้วย (John M. Ivancevich and Mare J. Wallace Jr. 1977 : 99)

Richard M. Steers และ Lyman W. Porter ได้แสดงตัวแบบ (Model) ของ การจูงใจว่าประกอบด้วย 4 ส่วน (Richard M. Steers and Lyman W. Porter 1979 : 6-7) คือ

1. ความต้องการหรือการคาดหวัง
2. พฤติกรรม
3. เป้าหมาย
4. การป้อนกลับ

โดยตัวแบบดังกล่าวมีลักษณะดังนี้คือ



ตามตัวแบบดังกล่าว เมื่อมนุษย์เกิดภาวะไม่สมดุลภายในหรือมีความต้องการหรือความคาดหวังในสิ่งหนึ่งสิ่งใดก็จะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตนต้องการ หรือให้ได้รับสิ่งจูงใจตามที่ต้องการ เมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการแล้ว ก็จะหันไปกระทำพฤติกรรมอื่น ๆ แทน และหากสิ่งจูงใจที่ได้รับไม่เพียงพอกับความต้องการของมนุษย์ก็จะกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ ใหม่จนกว่าจะพอใจ หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการจูงใจไม่ตรงตามความต้องการของมนุษย์

ดังนั้น การจูงใจของมนุษย์จะมีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ คือ แรงขับ ซึ่งต้องมีแรงกระตุ้น อันได้แก่ สิ่งล่อใจ แรงกระตุ้นจะสอดคล้องกับความต้องการ ของมนุษย์จึงจะทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ต้องเป็นกระบวนการที่ประสานสัมพันธ์กัน ด้วย ความหมายของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจมีดังนี้ คือ

แรงขับ หมายถึงพลังกระตุ้นภายในร่างกายหรือสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นให้มนุษย์เกิดการกระทำ

สิ่งล่อใจ หมายถึงปัจจัยภายนอกในร่างกายหรือสิ่งแวดล้อมที่เป็นแรงผลักดันทำให้มนุษย์กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สิ่งล่อใจอาจแบ่งออกเป็น

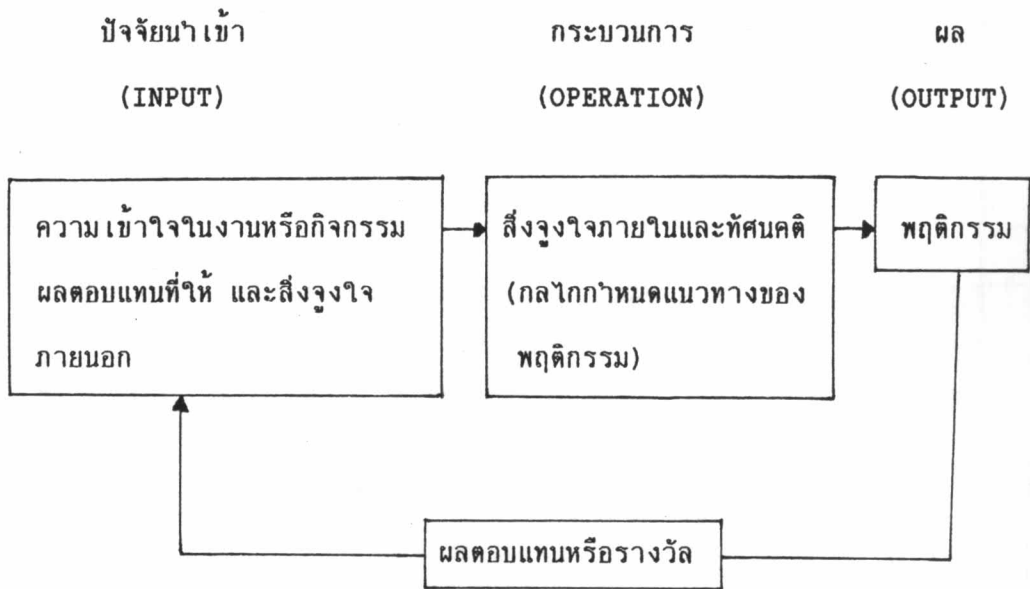
1. สิ่งล่อใจที่เป็นตัวเงิน หรือสิ่งล่อใจที่จับต้องได้ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการด้านต่าง ๆ ที่เป็นตัวเงินรวมทั้งวัสดุสิ่งของต่าง ๆ
2. สิ่งล่อใจที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือสิ่งล่อใจที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน สวัสดิการหรือผลตอบแทนอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นนามธรรม

ความต้องการ เป็นพลังผลักดันพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเกิดขึ้นภายในร่างกายของมนุษย์ ความต้องการเกิดจากการให้คุณค่าของมนุษย์ต่อสิ่งหนึ่ง ๆ ที่แต่ละคนจะให้คุณค่าแตกต่างกันไป ความต้องการดังกล่าวแบ่งออกเป็น

1. ความต้องการที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติเป็นความต้องการที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เช่น ความหิว กระจาย เป็นต้น
2. ความต้องการที่เกิดขึ้นใหม่เป็นความต้องการที่เกิดจากการสะสมของประสบการณ์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลตามสภาพแวดล้อม และการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ดร. เฉลียว บุรีภักดี ให้ความหมายการจูงใจโดยเน้นที่ความต้องการ โดยอธิบายว่า ความต้องการเกิดขึ้นทำให้เกิดความอยากได้ ความต้องการจะกระตุ้นให้ร่างกายทำงานโดยแสดงการกระทำ เพื่อสนองความต้องการ ความต้องการดังกล่าวคือการจูงใจนั่นเอง (เฉลียว บุรีภักดี 2517) ซึ่งจากความเห็นและการศึกษาของศาสตราจารย์สมพงษ์ เกษมสิน เห็นด้วยกับความคิดเห็นของดร. เฉลียว บุรีภักดี ศาสตราจารย์สมพงษ์ เกษมสิน ได้อธิบายว่าการจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรม กล่าวคือ การจูงใจเป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมหรือปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีแรงจูงใจ ด้วยเหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจหมายถึงความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั่นเอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือ ความต้องการ อาจารย์ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการจูงใจว่า ระบบเกี่ยวกับการจูงใจของมนุษย์นั้นมีความสลับซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งบุคคลอาจมีแรงจูงใจหลายอย่างที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ระบบการจูงใจมีหน้าที่ในการ

กำหนดแนวทางของพฤติกรรมมนุษย์ แนวทางนั้นอาจอยู่ในรูปของค่านิยม ความรู้สึก นิสัย และกลไกการปกป้อง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้รวมตัวกันเป็นทัศนคติและโครงสร้างทางความนึกคิด ซึ่งระบบเกี่ยวกับการจูงใจของบุคคลมีลักษณะดังนี้



จากความคิดเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ผู้วิจัย เสนอมาแล้ว เป็นตัวอย่างข้างต้นสามารถประมวลความหมายเกี่ยวกับการจูงใจได้ว่า การจูงใจหมายถึงการกระตุ้นหรือเร้าเพื่อช่วยให้การกระทำต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การกระทำที่เกิดจากการกระตุ้นนี้ต้องแสดงออกด้วยความเต็มใจที่จะใช้พลัง เพื่อช่วยให้งานประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายและเป็นสิ่งที่เร้าให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัณฐานเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

ศาสตราจารย์ A.H. Maslow ซึ่งเป็นผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจที่เป็นยอมรับกันอย่างแพร่หลาย (Maslow's General Theory of Human Motivation : The Psychological Review Vol 50 No.4; 1943) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจอันมีสาระสำคัญ 3 ประการคือ

1. มนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด
2. ความต้องการของมนุษย์ที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นจึงเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขึ้นตามความสำคัญ (Hierarchy of needs) กล่าวคือ เมื่อต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับสูงจะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

Maslow ได้แบ่งลำดับความต้องการไว้ สรุปได้ดังนี้ คือ

1. ความต้องการทางร่างกายเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น ในขั้นนี้องค์การทุกแห่งมักตอบสนองความต้องการของบุคคลากร โดยการจ่ายค่าจ้างเพื่อให้นำไปใช้จ่ายในการดำรงชีพของแต่ละคน

2. ความต้องการความปลอดภัย เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยจะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่มีต่อร่างกาย มนุษย์ปรารถนาที่จะอยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบ ในองค์การความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของลูกจ้างทุกคน ถ้าคนทำงานด้วยความรู้สึกหวั่นไหวอยู่เสมอ งานที่ทำย่อมไม่เป็นผลดีต่อองค์การ ผู้บริหารจึงต้องสร้างความมั่นคงในการทำงาน เช่น การสร้างหลักเกณฑ์และกฎระเบียบเกี่ยวกับ การปลดออก ไล่ออก การมอบหมายงาน การสร้างความรับผิดชอบในการสร้างระเบียบวินัย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่กระทบกระเทือนต่อทำที่ ขวัญ กำลังใจของคนงานอย่างที่สุด

3. ความต้องการทางสังคม ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการที่จะเข้ามีส่วนร่วมและได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการขั้นนี้ เป็นความต้องการที่จะให้บุคคล หรือ เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำคัญของตนเอง องค์การย่อมตอบสนองความต้องการของลูกจ้าง โดยการทำให้ลูกจ้างสามารถแสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งในองค์การ

4. ความต้องการได้รับการยกย่องรวมถึงความ เชื่อถือในตนเอง ความสำเร็จ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ รวมไปถึงความต้องการที่จะมีฐานะ เค้น เป็นที่ยอมรับแก่คนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์การทำให้ฐานะของตนสูงขึ้น

5. ความต้องการประสพความสมหวังในชีวิตเป็นความต้องการพิเศษ การที่บุคคลใฝ่บรรลุถึงความต้องการขั้นนี้ได้จะได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษ เช่น การเป็นรัฐมนตรี หรือนักกีฬาที่มีความสามารถ ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป (สมพงษ์ เกษมสิน: การบริหารงานบุคคลแผนใหม่)

นักวิชาการซึ่งศึกษาถึงภาวะการพึงใจ-ไม่พึงใจในการทำงาน เพื่อหาแนวทางสร้างแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรเพิ่มการปฏิบัติงานและผลผลิตขององค์กร คือ Frederick Herzberg (The Motivation To Work, 1959) โดยเสนอว่าภาวะของความพึงพอใจในการทำงานและไม่พึงพอใจในการทำงานของบุคคลเกิดจากส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ได้พบว่าความพอใจและไม่พอใจในการทำงานของมนุษย์ไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานโดยตรง แต่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทั่วไปของงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัยนอกจากจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านอนามัย สิ่งแวดล้อมของมนุษย์แล้วยังรวมถึงสภาพการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน เงินเดือน ค่าตอบแทน นโยบายของหน่วยงาน การบริหาร และความปลอดภัยในการทำงาน

2. ปัจจัยที่สร้างการจูงใจ (Motivators Factors) เป็นปัจจัยนอกเหนือไปจากปัจจัยสุขอนามัยซึ่งเมื่อบุคคลทำงานในหน่วยงานหนึ่ง ๆ นั้น ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ไม่สามารถให้ความพอใจในการทำงานในหน่วยงานแก่บุคคลได้อย่างเพียงพอ หน่วยงานนั้น ๆ จะต้องมียุปัจจัยที่สามารถสร้างการจูงใจให้บุคคลพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นอีก เพื่อให้สามารถสร้างความสำเร็จในชีวิตตามที่บุคคลแต่ละคนปรารถนาได้ ปัจจัยที่สร้างการจูงใจประกอบด้วยความสำเร็จ ความสามารถในการเจริญเติบโต ความก้าวหน้า และลักษณะงาน เป็นต้น

Herzberg ได้ศึกษาการจูงใจรูปแบบการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น (Job Enrichment) โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อเพิ่มการจูงใจและความพึงพอใจ ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มการปฏิบัติงานและผลผลิต (Federick Herzberg 1968: 53-62 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ 2529: 79) Herzberg ได้เสนอหลักการจูงใจรูปแบบงานเพื่อให้เกิดการจูงใจในการทำงาน หลักของการจูงใจรูปแบบงานและการจูงใจนี้ ได้แสดงในตารางที่ 1 หลักการนี้เป็นแนวทางในการจูงใจรูปแบบงานใหม่ และเน้นถึงสิ่งจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงงานเพื่อช่วยให้เลือกใช้สิ่งจูงใจได้ถูกต้อง

ตารางที่ 1 :- หลักของการเพิ่มงานและผลผลิตของงาน

หลัก	สิ่งจูงใจ
- ลดการควบคุมลงขณะ เดียวกันก็ยังให้คงไว้ ซึ่งการตรวจสอบบางอย่าง	ความรับผิดชอบและความสำเร็จ ส่วนบุคคล
- เพิ่มการตรวจสอบของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อ ให้ตรวจสอบงานตนเอง	ความรับผิดชอบและการยกย่อง
- ให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับหน่วยงานที่สมบูรณ์ เช่น แผนก และ ชนิตงาน	ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ และ การยกย่อง
- ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอำนาจตามหน้าที่เพิ่มขึ้น	ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ และ การยกย่อง
- ทำรายงานประจำตัว แต่ให้รายงานนั้น โดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน แทนที่จะส่ง ไปยังผู้นิเทศ	การยกย่อง
- เพิ่มงานใหม่และยากกว่า เดิมที่เคยปฏิบัติตาม	การพัฒนาและการเรียนรู้
- มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะราย ทำ งานเฉพาะอย่าง ช่วยให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะสาขา	ความรับผิดชอบ การพัฒนา และ ความก้าวหน้า

ที่มา : Federick Herzberg, "One More Line : How Do You Motivate Employees ?" Harvard Business Review (January-February, 1968) : 53-62 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2529), หน้า 79.

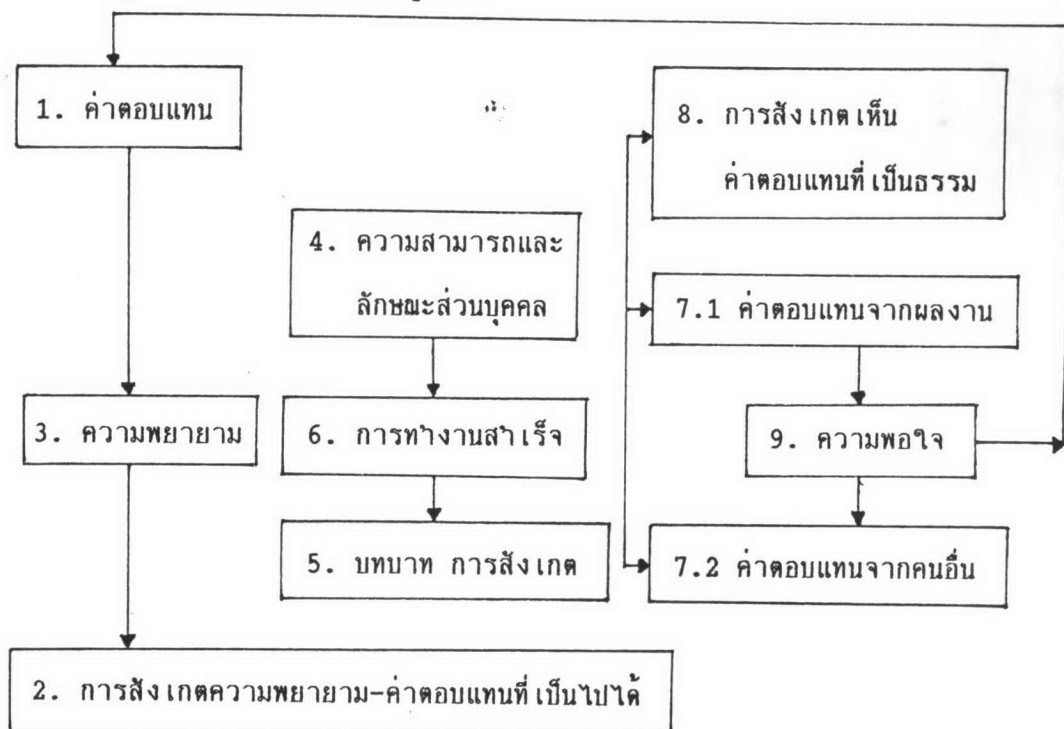
การปรับปรุงงานให้ดีขึ้นในด้านต่าง ๆ ได้ทำกันส่วนมากในงานระดับพนักงานที่ไม่ใช่กรรมกรจึงมีผู้วิจารณ์ว่า การปรับปรุงงานโดยจัดแบบรูปงานใหม่นี้จะได้ผลดีในกลุ่มลักษณะงานระดับสูง และในระดับวิชาชีพเท่านั้น เพราะจะเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลงงานในกลุ่มกรรมกรซึ่งต้องใช้จ่ายเงินมากในการเปลี่ยนแปลง และสิ่งหนึ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง คือ จะต้องใช้จ่ายการลงทุนสูงเพื่อซื้อ เครื่องมือและ เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

Reitz A, Joseph (1977) ได้กล่าวถึงรูปแบบแรงจูงใจของมนุษย์ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของการรับรู้ และการเสริมสร้าง เขาได้เสนอรูปแบบของแรงจูงใจ 3 แบบ คือ

1. รูปแบบการคาดหวัง (Expectancy Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากทฤษฎีแรงจูงใจ โดยใช้อิทธิพลที่ได้รับมาจากพฤติกรรมทางอารมณ์มาอธิบาย ดังนี้

- การใช้คำสั่ง คือการสั่งหรือบังคับให้ปฏิบัติหน้าที่ซึ่งแรงจูงใจของเขาจะขึ้นอยู่กับความพยายามที่จะปฏิบัติงาน
- การคาดคะเน เป็นการคาดคะเนว่าความ เชื่อของแต่ละบุคคลในช่วงระยะเวลาหนึ่งถูกทำหน้าที่โดยได้รับปัจจัยให้เกิดการทำสิ่งนั้น
- การวัดความรู้สึกของบุคคลที่แสดงออกมา เป็นผลที่ปรากฏออกมาว่าชอบหรือไม่ชอบ หรือความรู้สึกที่เห็นด้วยหรือคัดค้าน เป็นต้น

2. รูปแบบการสังเกต มีแผนภูมิดังนี้



จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่า การทำงานสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพยายามเพื่อให้ได้ผลตอบแทน 2 อย่างคือ ค่าตอบแทน และความสำเร็จของงาน ความภาคภูมิใจในงาน

3. รูปแบบสิ่งแวดล้อมกำหนดพฤติกรรมในองค์การ โดยพื้นฐานแล้วพฤติกรรมจะกำหนดโดยสิ่งแวดล้อม และสภาพภายในทางกายภาพ เช่น ระบบประสาธน์ เป็นต้น

Dalton E. Mcfarland (1979) อธิบายว่า เงินเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการจูงใจให้คนทำงาน แต่เงินเพียงอย่างเดียว อาจจะไม่ใช่ว่าสิ่งที่จะช่วยให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น นอกจากเงินยังมีปัจจัยอื่นประกอบด้วย ดังผลงานวิจัยของนักวิชาการดังนี้ Willaim F. Whyte และคณะ พบว่าเงินเป็นเครื่องจูงใจอย่างหนึ่ง แต่ไม่มีอำนาจเหนือทุกสิ่งทุกอย่าง ยังมีสิ่งอื่นอีกเช่น เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น Mcfarland พบว่า จากการวิจัยหลาย ๆ ครั้งพบว่าบุคคลที่ได้คะแนนสูงไม่ได้ทำงานเพื่อให้อำนาจเงินเพิ่มขึ้น ในทางตรงข้ามบุคคลที่ได้คะแนนต่ำมักทำงานเพื่อให้อำนาจเงินเพิ่มขึ้น เมื่อเงินเป็นสิ่งที่เขาต้องการ

Victor N. Vroom (1964) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจกับการปฏิบัติงานโดยพบว่า ถ้ามีการจูงใจมากเท่าใด ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น

Vroom ได้ศึกษาทัศนคติของบุคคลกับบทบาทของคณาจารย์ในองค์การและความพอใจในการทำงาน โดยมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง 4 ประการดังนี้คือ

1. จำนวนขึ้นของผลที่ได้รับ เช่น ค่าตอบแทน สถานภาพ การยอมรับ และอิทธิพลที่บุคคลจะได้รับตามขั้นตอนจากบทบาทในองค์การของเขา
2. ความมั่นคงของความต้องการของบุคคลที่จะได้รับผลตอบแทนในแต่ละขั้นดังกล่าว
3. จำนวนของผลที่ได้รับที่บุคคลหวังว่าเขาควรจะได้รับ เมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ
4. จำนวนของผลที่ได้รับซึ่งบุคคลคาดหวังจะได้รับ เมื่อถึงเวลาอันเหมาะสม

แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานนี้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน

Beer, Ivancevich & Donally, Vroom, Davis นักวิชาการเหล่านี้ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในแง่ของทัศนคติ Beer ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติของคณงานที่มีต่อหน่วยงาน งาน เพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน (Micheal Beer 1964) ซึ่ง Ivancevich & Donally เห็นด้วยกับความเห็นของ Beer แต่เสริมแนวความคิดดังกล่าวว่า ความพอใจเป็นทัศนคติที่ต้องเกิดจากความเห็นพ้องด้วยของคณงานที่มีต่อการทำงานของเขาในปัจจุบัน (Ivancevich & Donally 1968) สำหรับ Vroom และ Davis ได้มองความพึงพอใจในการทำงานในลักษณะที่เป็นคุณภาพรวมยอดของความพึงพอใจ และไม่พอใจที่ผ่านมายของผู้ปฏิบัติงานต่องานที่เขาทำโดยอธิบายว่า ทัศนคตินี้จะแสดงให้เห็นว่าเขามีความพอใจหรือไม่โดยการประเมินงานและปฏิบัติงาน ซึ่งผลนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการทำงานตามที่มุ่งหวังไว้ และก็ยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือช่วยเหลือกันในการทำงานให้บรรลุผลทั้งงานและปฏิบัติงาน (Victor N. Vroom 1964, Margaret K. Davis 1974)

Wolman, Applewhite, Strauss & Sayles ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานว่า ความพอใจคือความรู้สึก มีความสุข เมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ต้องการ (Benjamin B. Wolman 1973) Applewhite ให้ความหมายในวงกว้างมากขึ้น คือให้ความสำคัญกับความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้ (Phillip B. Applewhite 1965) Strauss & Sayles ได้เสริมแนวความคิดดังกล่าว และอธิบายเพิ่มเติมว่า นอกจากจะรู้สึกพอใจต่องานที่เขาทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ความพอใจดังกล่าวจะต้อง เป็นความพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้ (George Strauss & Leonard R. Sayles 1960)

Morse ให้ความหมายของความพึงพอใจในเชิงจิตวิทยาว่า ความพอใจในการทำงานหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วความเครียดนั้นจะลดลงหรือหมดไป และจะทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานได้ (Nancy C. Morse 1955)

Smith & Kendall ให้ความเห็นว่า นอกจากมนุษย์จะแสดงการกระทำเพื่อลดความเครียด และสนองความต้องการแล้ว ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเป็นความรู้สึกร่วมระหว่างความคาดหวังและประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน ความคาดหวังนี้จะรวมถึงความคาดหวังในงานที่ทำความคาดหวังส่วนบุคคลที่มีต่อพื้นฐานและประสบการณ์ส่วนตัว และความต้องการทางจิตวิทยาของเขาด้วย (Smith & M. Kendall 1969) ในขณะที่ Gilmer ได้พยายามชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการจูงใจ โดยแยกองค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ซึ่งได้แก่การจูงใจและองค์ประกอบภายนอก ซึ่งออกมาในรูปแบบที่เห็นได้ เช่น รางวัล (Von Haller B. Gilmer 1971) ส่วน French ได้อธิบายความพึงพอใจโดยให้ความสำคัญต่อลักษณะงานและสภาพงาน โดยให้ความเห็นว่า สภาพของงานที่ดี มีการแบ่งงาน จะทำให้คนเกิดความพอใจในการทำงานได้ เพราะลักษณะงานที่ดี จะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง และทำให้บุคคลสามารถปรับปรุงบุคลิกภาพของตนให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้ (Wendell French 1964)

จำนวน สมประสงค์ ได้สรุปความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงาน และเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น ส่วนความไม่พึงพอใจในงานจะนำไปสู่การลดความสนใจในงานให้น้อยลง สร้างความท้อถอยในการทำงานมากขึ้น ทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำลงและเพิ่มจำนวนการออกจากงานมากขึ้น

แนวความคิด เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ :-

การศึกษาความผูกพันต่อองค์การ มีนักวิชาการจำนวนมากศึกษาและให้ความเห็นต่าง ๆ ดังนี้คือ ตามความเห็นของ Steers & Porter (1979) ได้กล่าวถึงความผูกพันที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมซึ่งเป็นความผูกพันในลักษณะที่เป็นทางการ ซึ่งมองเห็นชัดเจน เช่น การทำงานตามเวลา การเอาใจใส่งานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น ผลงานของ Hrebiniak & Alutto (1972) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับความต้องการออกจากงาน โดย

อธิบายว่าหากมีการเพิ่มขึ้นที่ละน้อยของค่าจ้าง เงินเดือน สถานภาพ และความอิสระในการทำงาน รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของเพื่อนร่วมงานจะทำให้เกิดความไม่ต้องการออกจากงาน

Sheldon, Hall, Schaidler และ Hygren (1970) ให้ความหมายเรื่องความผูกพันในแง่ของทัศนคติ กล่าวคือ ความผูกพัน คือทัศนคติต่อองค์การซึ่งเชื่อมหรือผูกมัดลักษณะของบุคคลต่อองค์การ จึงเป็นการแสดงถึงสภาวะซึ่งแต่ละคนผูกพันต่อองค์การและเป้าหมายขององค์การรวมทั้งปรากฏาที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ นอกจากนี้ March & Simon (1950) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ความผูกพันมักถูกแวดล้อมด้วยความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนหมายความว่า ความผูกพันต่อองค์การจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคล ในอัตราส่วนระหว่างสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์การกับสิ่งที่เขาได้รับจากองค์การ ถ้าหากเขาทุ่มเทให้องค์การมากแต่สิ่งที่ได้รับน้อยความผูกพันก็จะน้อยลง สิ่งที่เขาทุ่มเทให้อาจเป็นความพยายามในการทำงาน ความตั้งใจทำงาน สิ่งที่ได้รับอาจเป็นความก้าวหน้าในการทำงาน การเพิ่มขึ้นของค่าจ้าง เงินเดือน

การศึกษาของ Koch และ Steors (1976) และ (1974) พบว่า ความผูกพันเป็นตัวพยากรณ์การเปลี่ยนงาน กล่าวคือ พวกบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงแล้ว จะทำให้เขาคัดสินใจมีส่วนร่วมกับองค์การต่อไป นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ (Mowday, Porter & Dubin 1974)

การศึกษาของ Hrebiniak และ Alutto (1972) พบว่า ถ้ามีการเพิ่มขึ้นของค่าจ้างเงินเดือน ความมีอิสระในวิชาชีพ จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น และการเปลี่ยนงานจะน้อยลง Kaufman (1960) ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงปัจจัยจูงใจที่สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ป่าไม้ ดังนี้คือ

- ปัจจัยที่ 1. รูปแบบการทำงานในองค์การเดียวของพนักงานป่าไม้ สนับสนุนด้วยนโยบาย การเลื่อนตำแหน่งภายใน ซึ่งเป็นไปอย่างช้า ๆ ตามลำดับ
- ปัจจัยที่ 2. ปรัชญาการบริหาร :- ร่วมกันรับผิดชอบ และร่วมกันตัดสินใจ
- ปัจจัยที่ 3. สัญลักษณ์ : เครื่องแบบ เครื่องหมาย ในการทำงาน
- ปัจจัยที่ 4. การคัดเลือก : เลือกสรรผู้ที่มีบุคลิกเป็นผู้ให้บริการคนอื่น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ :- การศึกษาความผูกพันต่อองค์การพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การมีดังนี้คือ

1. รางวัล Grusky (1966 : 488-503) ท้าการวิจัยเกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพ กับความผูกพันต่อองค์การในการวิจัยนี้ Grusky ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า คือ ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับระบบทั้งหมดโดยส่วนรวม ปัจจัย 2 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ คือ รางวัลที่เขาได้รับจากองค์การ และ ประสบการณ์ที่เขาได้รับจากการได้รับรางวัล ถ้าบุคคลค้นพบว่าเขาไม่สามารถจะได้รับรางวัลซึ่งเขาหวังไว้เขาจะออกจากองค์การและไปร่วมกับองค์การอื่น แต่ถ้าไม่มีทางเลือกเขาก็จะยอมรับรางวัลเท่าที่เขาสามารถจะมีได้ ขณะเดียวกันเขาจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การน้อยลง ในทางตรงข้ามถ้าเขาได้รับรางวัลตามที่เขาคาดหวังจะช่วยทำให้เขามีพันธะต่อองค์การ และผูกพันกับองค์การมากขึ้น

2. อายุการทำงาน Hall, Schnieder และ Nygren (1970 : 176-189) ได้ทำการศึกษาถึงขบวนการที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในหน่วยงานป่าไม้แห่งชาติ 15 แห่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกา ค้นพบว่าความผูกพันต่อองค์การได้รับอิทธิพลจากอายุราชการมากกว่าระดับตำแหน่งในองค์การ การวิจัยในองค์การอื่นสนับสนุนสมมติฐานระหว่างอายุการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ (Hall & Other 1970 : 177) ดังนี้คือ Glaser (1964) พบว่านักวิทยาศาสตร์ที่ทำงานนานจนได้รับตำแหน่งหัวหน้างานจะมีความผูกพันต่อห้องทดลองมากขึ้น Hinrichs (1964) พบว่านักวิทยาศาสตร์ด้านอุตสาหกรรมมีแนวโน้มยอมรับค่านิยมขององค์การมากขึ้น เมื่ออายุการทำงานมากขึ้น March & Simon (1958) ก็สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างอายุการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ

3. การลงทุน Sheldon (1971 : 143-150) ศึกษาพบว่าการลงทุนในองค์การจะสร้างความผูกพันต่อองค์การ ผลงานวิจัยของ Marsh & Mannari (1977 : 57-75) พบว่าสภาพภาพในองค์การมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับความผูกพันแบบตลอดชีพ

4. แนวความคิดการแลกเปลี่ยน Hrebiniak & Alutto (1972 : 555-573) ศึกษาและสรุปผลการวิจัยว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นปรากฏการณ์ของการแลกเปลี่ยน และการสะสมเพิ่มพูน ซึ่งขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของพนักงานในอัตราส่วนระหว่างสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์การ

กับสิ่งที่เขาได้รับจากองค์การ ความเห็นของเขาสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Steers (1977 : 53) ซึ่งพบว่าระดับความต้องการประสพผลสำเร็จในชีวิต ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์การ :-

บรรยากาศขององค์การเป็นสภาพแวดล้อมขององค์การที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติงาน Schneider กล่าวว่า การรับรู้และเข้าใจต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัวจะก่อให้เกิดบรรยากาศขององค์การขึ้น (Benjamin Scheider 1977 : 255) Steers เห็นว่าบรรยากาศขององค์การมีส่วนกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ (Richard Steers 1977 : 365) Litwin และ Stringer ชี้ให้เห็นผลที่ต่อเนื่องของบรรยากาศขององค์การ คือ บรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของคนในองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถจัดวางรูปแบบของบรรยากาศที่สนองตอบต่อความต้องการและความจำเป็นของคนงานได้ถูกต้อง (Andrew J. dubrin 1984 : 405)

นักวิชาการให้ความหมายบรรยากาศขององค์การไว้ต่าง ๆ กัน แต่สิ่งที่เห็นพ้องต้องกันได้แก่ ประการแรก บรรยากาศขององค์การเป็นการอธิบายถึงสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวของผู้ปฏิบัติงาน ประการที่สอง คุณลักษณะดังกล่าวเป็นคุณลักษณะ เฉพาะของแต่ละองค์การเท่านั้น ประการที่สาม ลักษณะ เฉพาะดังกล่าวมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

Gibson และคณะให้ความหมาย บรรยากาศ คือ กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ทำงานรับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพวกเขา (James L. Gibson 1937 : 314) บรรยากาศเป็นสื่อเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ รูปแบบของผู้นำ กับขวัญและพฤติกรรมของพนักงาน บรรยากาศเป็นการรับรู้ของพนักงานต่อลักษณะดังกล่าว (สมยศ นาวิการ และผลดี รุมาคม : 597) Pritchard และ Karasick อธิบายว่าบรรยากาศขององค์การเป็นลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่แยกแยะให้้องค์การนั้นแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ โดย 1) เป็นสิ่งที่ เป็นผลมาจากพฤติกรรมและวิธีการทำงานของสมาชิกในองค์การ 2) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การรับรู้ 3) เป็นพื้นฐานในการอธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ 4) มีบทบาทเป็นแหล่ง

กอดันที่กำหนดทิศทางของกิจการต่าง ๆ (Dubrin 1984 : 405) Steers เห็นว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งเกิดจากการรับรู้ หรือเชื่อว่าเป็นเช่นนั้น ซึ่งอาจไม่ใช่สภาพที่เป็นจริงก็ได้ แม้ว่าผู้บริหารจะพยายามเป็นประชาธิปไตยหรือเอาใจใส่พนักงานอย่างเต็มที่ แต่ถ้าพนักงานรับรู้ถึงบรรยากาศขององค์กรว่าเป็นแบบเผด็จการก็ย่อมคาดหวังได้ว่า เขจะมีพฤติกรรมไปในทางที่เขาคิดว่าเป็นการตอบสนองต่อบรรยากาศแบบเผด็จการ (ภรณ์ กิรีติบุตร; การประเมินประสิทธิผล 2529 : 25) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบรรยากาศต่อองค์กรจะรวมเอาคุณสมบัติสำคัญ 3 ประการคือ

1. คุณสมบัติเฉพาะขององค์กรหนึ่ง ๆ ซึ่งทำให้องค์การนั้น ๆ มีความแตกต่างไปจากองค์กรอื่น ๆ
2. การรับรู้ของสมาชิกในองค์กรต่อสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน และคนในองค์กรนั้น ๆ
3. การรับรู้และความเข้าใจดังกล่าวมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนงาน :-

Joseph C. Augustines (: Handbook of Modern Personal Administration) ให้ความหมายเกี่ยวกับการเข้าออกจางานหรือการเปลี่ยนงานว่า การเข้าออกจางาน หมายถึงการให้คนงานเก่าออกไปจากองค์กร และรับคนใหม่เข้ามาแทนที่ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. Accessions คือ การว่าจ้างคนงานใหม่ หรือการรับคนงานเก่ากลับเข้ามา
2. Separations คือ การสิ้นสุดการว่าจ้าง โดย
 - 2.1 นายจ้างบอกเลิก เพราะไม่พอใจผลงาน หรือพฤติกรรมของลูกจ้าง
 - 2.2 นายจ้างบอกเลิก เพราะหมดงาน ยุบเลิกตำแหน่ง หรือลดจำนวนคนงาน

O. Glenn Stahl (: Public Personnel Administration; Chapter 22) ให้ความเห็นเกี่ยวกับเหตุผลของการออกจากงานว่า คนงานจะออกจากงานด้วยเหตุผลต่าง ๆ กัน ซึ่งทำให้เกิดการเวียนเข้าออกจากงาน ซึ่งสามารถแบ่งการออกจากงานได้ดังนี้

1. กรณีเกิดจากนายจ้าง โดยการสั่งพักงาน (lay off) การโยกย้าย (transfer) และการย้ายตำแหน่ง (removal)
2. กรณีเกิดจากลูกจ้าง โดยการลาออก
3. กรณีเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ โดยการตาย หรือการออกตามหน้าที่

ดังนั้น การหมุนเวียนเข้าออกจากงานจึงมีทั้งโดยความสมัครใจและไม่สมัครใจ การสิ้นสุดการว่าจ้างที่สมัครใจจะถูกกำหนดโดยตัวลูกจ้างเอง การสิ้นสุดการว่าจ้างที่ไม่สมัครใจจะถูกกำหนดโดยนายจ้าง นอกจากนี้ยังมีการเข้าออกจากงานแบบหลีกเลี่ยงได้และหลีกเลี่ยงไม่ได้ แบบหลีกเลี่ยงได้ คือ การที่นายจ้างสามารถควบคุมปัจจัยที่จะทำให้เกิดการสิ้นสุดการว่าจ้างนั้นได้ เช่น การกำหนดค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน และสภาพงาน เป็นต้น แบบหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ นายจ้างไม่สามารถควบคุมปัจจัยบางอย่างได้ เช่น การเจ็บป่วย การตาย การเกษียณอายุ เป็นต้น (Joseph C. Augustine. op. cit) ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนงาน ปัญหาสำคัญ คือ การเพิ่มขึ้นของต้นทุน ซึ่งต้องเข้าไปในการสรรหา การจ้างงาน และการฝึกอบรมคนใหม่ ค่าใช้จ่ายที่ใช้ไปในการสรรหาคนใหม่จะขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การศึกษา และการฝึกอบรมมาอย่างดีต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูง (Joseph C. Augustine) ค่าใช้จ่ายดังกล่าวแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ค่าใช้จ่ายโดยตรง เช่น ค่าใช้จ่ายในการรับสมัครงาน ค่าใช้จ่ายในการสัมภาษณ์ ทดสอบ และฝึกอบรม เป็นต้น ค่าใช้จ่ายทางอ้อม คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการลดลงของผลผลิต ค่าทำงานล่วงเวลาเพื่อให้สามารถทำงานได้ทันตามกำหนด เป็นต้น

Paul Pigors และ Charles A. Myers (1973) ให้ความหมายเกี่ยวกับการลาออกจากงานว่า เป็นการหมุนเวียนแรงงานซึ่งหมายถึง การเคลื่อนไหวของบุคลากรในรูปของการเข้าและออกจากองค์การโดยมีความหมายครอบคลุมดังนี้คือ

1. การเข้าทำงาน (accessions) หมายถึง การว่าจ้างพนักงานใหม่เข้าทำงาน และการว่าจ้างพนักงานเก่ากลับเข้าทำงานใหม่
2. การออกจากงาน (separations) หมายถึง การสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงานซึ่งแบ่งได้ดังนี้คือ
 - 2.1 การไล่ออก คือ ไล่ออกจากงานที่ทำผิดวินัยออก หรือไล่ออกเพราะต้องการลดกำลังแรงงาน

2.2 การปลดเกษียณ คือ การออกของพนักงานเมื่ออายุถึงระดับหนึ่ง

2.3 การตาย

Leonard R. Sayles และ George Strauses (1977) ให้ความหมายเกี่ยวกับการหมุนเวียนแรงงานคล้ายคลึงกับ Pigor และ Myers และเพิ่มเติมว่าสำหรับการไล่ออก และการให้ออกก็เนื่องจากขาดงานเกิน 7 วันโดยไม่ได้รับอนุญาต รวมทั้งแบ่งการหมุนเวียนออกจากงานว่ามี 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ การออกโดยสมัครใจ และไม่สมัครใจ การออกโดยสมัครใจคือ พนักงานลาออกเอง การออกโดยไม่สมัครใจคือ การถูกไล่ออก เป็นต้น

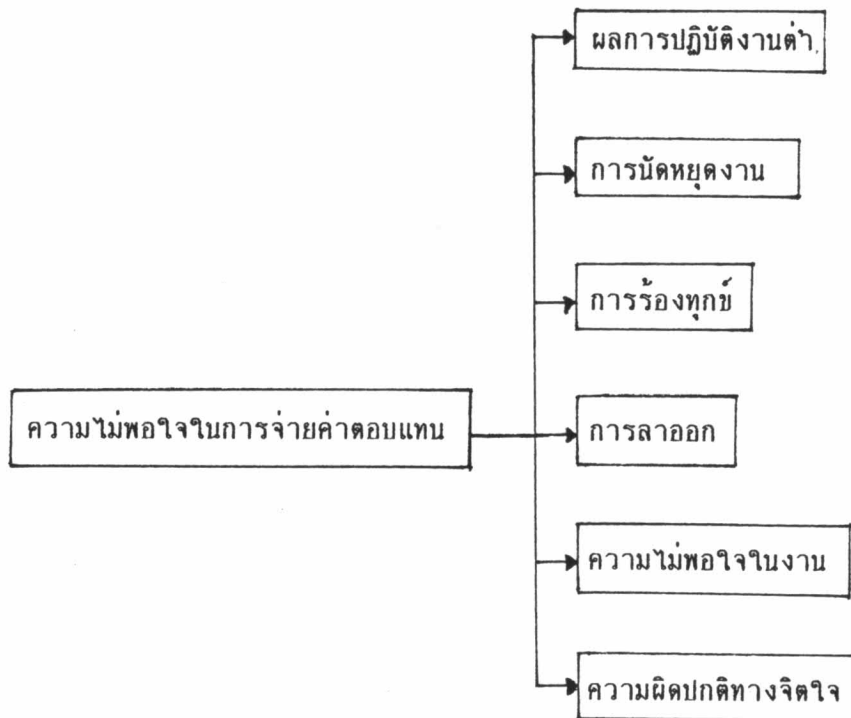
สำหรับในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอเรียกการหมุนเวียนแรงงานนี้ว่า เป็นการเปลี่ยนงานตามความหมายที่ O. Glann Stahl กำหนดไว้ และการศึกษาเน้นที่การจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและเต็มใจที่จะทำงานกับองค์กรของตนต่อไป เป็นการลดการออกจากงานให้น้อยลง

แนวความคิดเกี่ยวกับการลาออก :-

มีนักวิชาการกล่าวไว้เป็น 3 แนวทางการศึกษา คือ

1. แนวทางการศึกษาด้านพฤติกรรมศาสตร์ แนวทางนี้พยายามค้นหาสาเหตุของการลาออกว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร และส่งผลอย่างไรต่อองค์กรบ้าง นักวิชาการที่กล่าวถึงพฤติกรรม การลาออกคือ E.E. Lawler ได้ให้ความเห็นว่า ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมักจะก่อให้เกิดผลตามมาหลายอย่างนับตั้งแต่การปฏิบัติงานต่ำจนกระทั่งถึงการนัดหยุดงาน (E.E. Lawler 1971 450) ผลที่ตามมาจากความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน เขียนเป็นตัวแบบได้ดังนี้คือ

แผนภาพ :- ผลที่เกิดจากความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน



ที่มา : E.E. Lawler, Pay and Organizational Effectiveness.

Lawler กล่าวว่า ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการลาออก ซึ่งการลาออกเป็นการออกด้วยความสมัครใจ แต่ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องนอกเหนือจากค่าตอบแทน กล่าวคือ การจ่ายค่าตอบแทนเป็นเพียงปัจจัยเดียวในบรรดาปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานลาออกจากงาน อาจมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ค่าตอบแทนที่เป็นปัจจัยซึ่งทำให้พนักงานตัดสินใจทำงานที่เก่าต่อไปและไม่ตัดสินใจลาออก

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าตัวแบบของ Lawler มีความเห็นสอดคล้องกับความเห็นของ Herzberg, Mausner, Peterson และ Capwell (Review of Research and Opinions 1957, 67) ซึ่งให้ความเห็นว่า ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนทำให้เกิดความสนใจในงานต่ำลงมีผลทำให้เกิดการขาดงาน. ความไม่พอใจในงานและนำไปสู่การลาออกจากงานในที่สุด

สรุปได้ว่า แนวทางด้านพฤติกรรมศาสตร์นี้มีผลศึกษา เรื่องการลาออกโดยพิจารณาว่า ความไม่พอใจในงาน เป็นสาเหตุเบื้องต้นของการลาออกจากงาน ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานคือ ค่าตอบแทน การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ การรวมอำนาจของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2. แนวทางการศึกษาด้านเศรษฐศาสตร์ กล่าวถึงภาวะแรงงานในตลาดแรงงานว่าเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงาน นักวิชาการกลุ่มนี้ได้แก่ A.M. Bowey, F.L. Fry, S.F. Burton และ J.E. Parker เป็นต้น

Burton และ Parker ให้ความเห็นว่า วิธีการที่ดีที่สุดในการทำนายการลาออกจากราชการวิธีหนึ่งคือ คู่อัตรากារจ้างแรงงาน อัตราการจ้างแรงงานสูงขึ้น โอกาสที่จะเปลี่ยนงานก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย ถ้าขนาดของตลาดแรงงานคงที่ไม่ขยายตัวโอกาสในการเปลี่ยนงานจะต่ำ (Burton & Parker 1909, 199-216)

Bowey ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังคนจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการเปลี่ยนงานและการลาออกด้วย (A.M. Bowey 1974, 234)

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่พอใจในงานกับการลาออกสัมพันธ์กันมากที่สุด ในช่วงเวลาที่อัตราการว่างงานต่ำ กล่าวคือ การพิจารณาการลาออกของแต่ละคน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจคือ ภาวะการว่างงาน ถ้าภาวะการว่างงานสูง คนก็จะตัดสินใจทำงานที่เก่าต่อไปถ้าภาวะการว่างงานต่ำคนก็จะตัดสินใจเปลี่ยนงาน

3. แนวทางการศึกษาด้านปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันและปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด เป็นแนวทางผสมผสานระหว่างสองแนวทางข้างต้น กล่าวถึงสาเหตุของการลาออกมี 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันและปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันเป็นปัจจัยเกิดขึ้นภายในองค์การ ได้แก่ ความไม่พอใจในงาน ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงานไม่เป็นกันเอง ขนาดองค์การ อัตราการออกจากงานขององค์การขนาดใหญ่จะมีมากกว่าองค์การขนาดเล็ก การรวมอำนาจ การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ เป็นต้น ปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดเกิดขึ้นภายนอกองค์การ ได้แก่ ตลาดแรงงาน การได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า มีโอกาสความก้าวหน้าสูง การได้รับผลประโยชน์ เกื้อกูลสูง ขนาดครอบครัวและความรับผิดชอบ เป็นต้น นักวิชาการกลุ่มนี้ให้ข้อสังเกตว่า การพิจารณาของแต่ละบุคคลว่าจะลาออกหรือไม่นั้น ต้องพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นว่าปัจจัยใดมีน้ำหนักมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ อย่างไร แต่ที่สำคัญมีส่วนให้เกิดการตัดสินใจ

ลาออกคือ ตลาดแรงงาน (R. Shikiar and R. Freudenberg 1974, 845) Pigors และ Myers ได้กล่าวถึงการลาออกในภาพรวม ๗ ไว้ที่น่าสนใจว่า การลาออกโดยทั่วไปดูเหมือนว่าจะ เป็นเหตุผลที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สุขภาพ ความกดดันทางครอบครัว แต่การลาออกของผู้จัดการหรือผู้ประกอบการวิชาชีพ เฉพาะ มักลาออกด้วยเหตุผลเกี่ยวกับงานและไม่พอใจค่าตอบแทน นอกจากนี้จะมีแนวโน้มสูงขึ้นในองค์การขนาดใหญ่ ในขณะที่เดียวกับการลาออก จากงานมีแนวโน้มต่ำเมื่อภาวะการว่างงานสูง และเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้นอัตราการลาออกจะต่ำในหน่วยงานรัฐบาล และพนักงานที่มีอายุน้อยจะลาออกมากกว่าพนักงานที่มีอายุมาก (Paul Pigors and Charles A. Myers, op cit, 216-217)

จากการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการลาออกจะเห็นได้ว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน เพราะ เมื่อพนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานย่อมมีแนวโน้มลาออกสูงมีผลทำให้องค์การเสียหาย พฤติกรรมที่ตามมาของพนักงานคือ การมาสาย การนัดหยุดงาน การขาดงาน เป็นต้น สภาพเหล่านี้เป็นตัวชี้สภาพขององค์การ เมื่อสภาพขององค์การไม่ดีย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้องค์การต้องประสบปัญหาดังกล่าว ศาสตราจารย์สมพงษ์ เกษมสิน ได้เสนอความเห็นไว้ดังนี้คือ เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือนที่ยุติธรรมและเสมอภาค เป็นการช่วยเสริมสร้าง ความพอใจในการทำงาน ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในหมู่ผู้ทำงาน บรรเทาข้อขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ช่วยลดการปฏิบัติงานโดยไม่เต็มความรู้ความสามารถ และป้องกันการนัดหยุดงานได้ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ความยุติธรรมในการกำหนดค่าจ้าง เงินเดือน เป็นหัวใจของการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก (สมพงษ์ เกษมสิน 2526, 124)

การทำงานของระบบคนกับ เครื่อง :-

มนุษย์สร้างเครื่องมือขึ้นมาเพื่อขยายขอบเขตความสามารถของตนเอง ความสามารถในการสร้างเครื่องมือได้วิวัฒนาการ และสะสมมาเรื่อย ๆ จนกระทั่งสามารถที่จะสร้างเครื่องจักรยนต์ กลไกต่าง ๆ เพื่อใช้ทำงานรวมทั้งสร้างเครื่องมือด้านการเก็บข้อมูล การคิดคำนวณ,

และการเรียกคืนข้อมูลตามคำสั่งที่ซับซ้อนของมนุษย์ที่เรียกว่า คอมพิวเตอร์ (ศ.ดร.ชัยพร
 วิชาวุธ โครงการศึกษาต่อเนื่อง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)

เครื่องมือจะรับใช้มนุษย์ได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการคือ

A : ความสามารถของเครื่องมือ

B : ความสามารถในการใช้ เครื่องมือของมนุษย์

หากให้ C แทนประโยชน์ที่ได้รับจากการใช้ เครื่องมือจะได้ว่า

$$C = A \times B$$

ประโยชน์ที่ได้จากเครื่องมือ เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของ
 เครื่องมือกับความสามารถของผู้ใช้ ในการออกแบบระบบ เครื่องจักรยนต์ ผู้ออกแบบจะต้อง
 คำนึงถึงความสามารถของเครื่องและความสามารถของผู้ใช้ เครื่องพร้อม ๆ กันทั้ง 2 ปัจจัย ต้อง
 คำนึงถึงเสมอว่า การทำงานของเครื่องแท้ที่จริงคือ การทำงานของระบบคน-เครื่อง เครื่องมือ
 มีความสามารถสูงก็ต่อ เมื่อคนในระบบ เดียวกันมีความสามารถสูงในการใช้ประโยชน์จาก เครื่อง
 นั้น ๆ

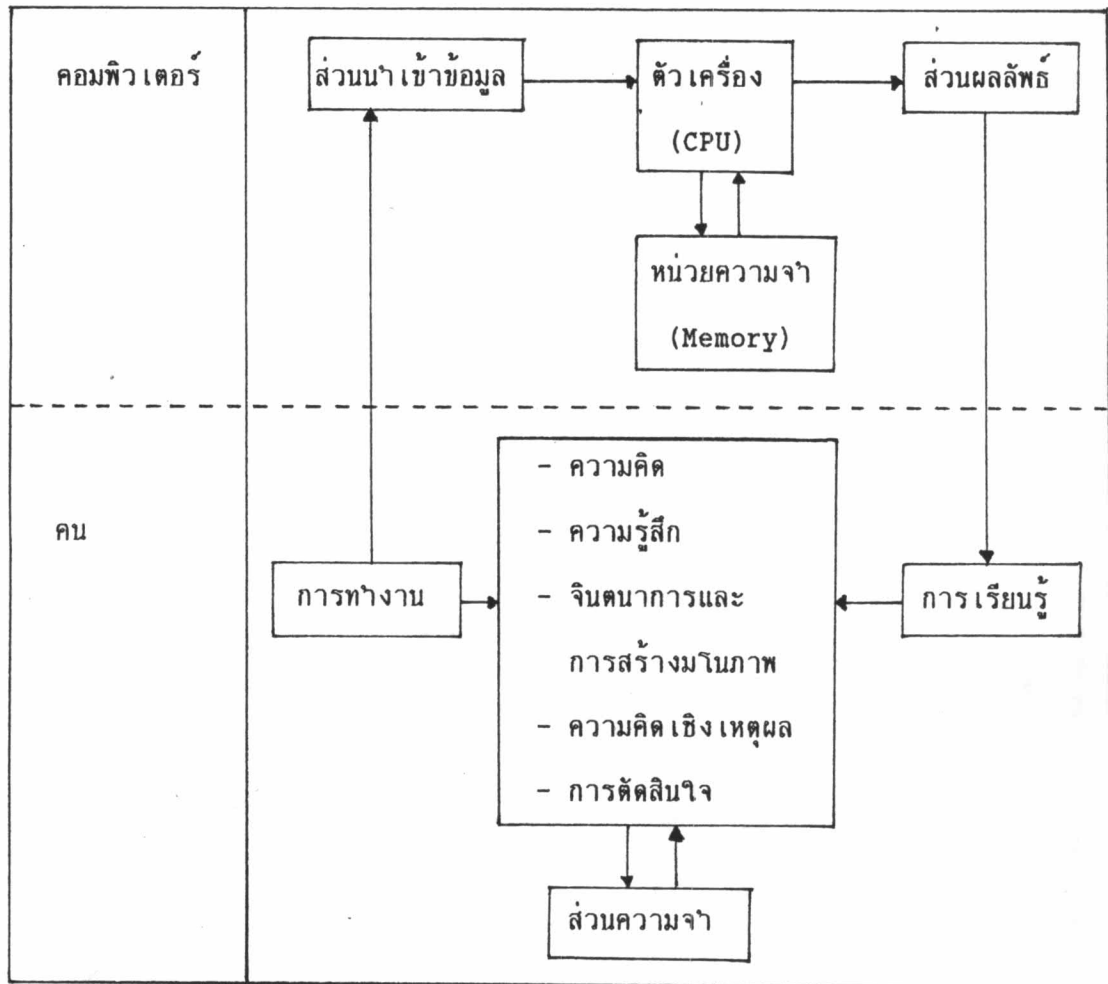
ความสามารถในการใช้ เครื่องขึ้นอยู่กับลักษณะ 2 ประการคือ ความซับซ้อนของวิธี
 การใช้ เครื่อง และขีดความสามารถและลักษณะนิสัยในการทำงานของมนุษย์ ในการเพิ่มความ
 สามารถในการใช้ เครื่องไม่ว่าจะเป็นฮาร์ดแวร์ หรือซอฟต์แวร์ มีทางเลือก 3 ประการคือ

1. ลดความซับซ้อนของวิธีใช้ เครื่องโดยปรับปรุงวิธีใช้ให้อยู่ในขีดความสามารถต่ำสุด
 ของมนุษย์ และสอดคล้องกับนิสัยในการทำงานของมนุษย์
2. จัดระบบการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของผู้ใช้ และปรับปรุงนิสัยการ
 ทำงานของมนุษย์จนสามารถทำงานที่ซับซ้อนได้มากขึ้น
3. ลดความซับซ้อนของวิธีการใช้ เครื่องลง และขณะเดียวกันจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อ
 เพิ่มขีดความสามารถของผู้ใช้

ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะ เลือกทาง เลือกใดก็ตาม ก็คือ กำหนดระดับของความซับซ้อนของ
 วิธีใช้ เครื่องให้พอเหมาะกับระดับขีดความสามารถของมนุษย์ และนิสัยในการทำงานของผู้ใช้ได้
 อย่างไร ระดับใดจึงจะ เหมาะสม ลักษณะนิสัยในการทำงานของมนุษย์จะปรับปรุงแก้ไขได้มาก
 น้อยเพียงใด และอย่างไร

คอมพิวเตอร์จะทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคำสั่งงานของคน เมื่อทำงานเสร็จก็จะส่งผล
กลับมายังผู้สั่งงาน ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันดังแผนภูมิ

แผนภูมิแสดงลักษณะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับคอมพิวเตอร์



ที่มา : ดร. ชัยพร วิชชาวุธ; ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนกับเครื่อง; หน้า 4

การจำแนกกลุ่มผู้ใช้ :- พอจำแนกได้ดังนี้คือ

1. กลุ่มผู้ใช้เป็นอาชีพ หรือ "ผู้ทำ" ได้แก่ ผู้มีอาชีพเฉพาะคือ เป็นเจ้าหน้าที่
โอบุส เรเตอร์และโปรแกรมเมอร์ กลุ่มนี้จำเป็นต้องมีการศึกษาเป็นพิเศษ ดังนั้นระบบคอมพิวเตอร์จะซับซ้อนเพียงใดก็สามารถเรียนรู้ได้

2. กลุ่มผู้ใช้เป็นครั้งคราว หรือ "ผู้ใช้" ได้แก่ นักวิจัยต้องการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นครั้งคราว พนักงานขายที่ต้องการเรียกข้อมูลจากคอมพิวเตอร์มาใช้ หรือผู้บริหารที่เรียกข้อมูลจากคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหาร กลุ่มผู้ใช้นี้ส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาด้านคอมพิวเตอร์มาบ้างเล็กน้อย ดังนั้น ระบบคอมพิวเตอร์สำหรับผู้ใช้เหล่านี้ต้องเข้าใจง่าย ใช้งานง่าย รวดเร็ว และต้องอดทนต่อความผิดพลาดของผู้ใช้

3. กลุ่มผู้ใช้ที่มีความรู้ในการเขียนโปรแกรม ได้แก่ ผู้ที่เคยศึกษาด้านการเขียนโปรแกรม ซึ่งจะมีความเข้าใจขั้นตอนการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยเขียนโปรแกรมมาก่อน ดังนั้น การออกแบบระบบคอมพิวเตอร์สำหรับกลุ่มนี้จึงซับซ้อนได้ในระดับหนึ่ง

4. กลุ่มผู้ใช้ที่มีเชาว์ปัญญาสูง ได้แก่ นิสิตนักศึกษา ผู้ประกอบวิชาชีพต่าง ๆ กลุ่มนี้มีความสามารถในการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างสูง

5. กลุ่มผู้ใช้ชาวบ้าน ได้แก่ ผู้ใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเล่นเกมหรือแสดงข้อมูลง่าย ๆ ระบบคอมพิวเตอร์สำหรับกลุ่มนี้จึงต้องง่ายที่สุด มีคำอธิบายสั้น ๆ ชัดเจน และอาจมีรูปภาพประกอบด้วย

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง :-

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวความคิดเกี่ยวกับ การจูงใจ, ความพึงพอใจในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, บรรยากาศในองค์กร และการเปลี่ยนงาน :-

การศึกษาของ Fried Lander และ Greenberg (1971) ให้ข้อสรุปว่าพนักงานที่อยู่ในองค์กรที่มีการจูงใจแบบให้ความสนับสนุน และรับรู้บรรยากาศแบบให้การสนับสนุนสูงจะประเมินค่าตัวเอง และถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชาว่าเป็นพวกมีความสามารถมากกว่าพวกที่รับรู้บรรยากาศแบบให้การสนับสนุนน้อย และลักษณะของบรรยากาศที่ให้การสนับสนุนสูง นี้ Prithchard และ Karasick (1979) พบว่ามีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานที่สูงด้วย Cawsey (1973) ได้ศึกษาการทำงานของพนักงานบริษัทประกันภัยจำนวน 600 คน พบว่าพนักงานที่ทำงานในบรรยากาศที่มีแรงจูงใจน้อยกว่าในแง่ทัศนคติต่องาน พบว่าความพอใจในงานสูงขึ้น เมื่อพนักงานรับรู้สถานการณ์ในการทำงานของตนว่ามีโอกาสความก้าวหน้าในงานมากขึ้น

มีการศึกษาจำนวนมากที่พูดถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงาน (* Hellriegel และ Slocum, op.cit.) ได้รวบรวมผลการวิจัย ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศกับตัวแปรตามเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ 2 ตัวคือ ความพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน การวิจัยของ Frank Friedlander และ Newton Margulies (1969), E. Kaczka และ R. Kirk (1968), Benjamin Schneider (1970), T. Cawsey (1973), K. Pritchard และ R. Stringer ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความพอใจในงานมักจะแปรไปตามการรับรู้เกี่ยวกับบรรยากาศของพนักงาน ส่วนความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลการปฏิบัติงานกับบรรยากาศองค์การปรากฏในงานของ Kaczka และ Kirk, M. Dunnette (1973), N. Frederickson (1960), D. Hall และ E. Lawler (1972), Pritchard และ Friedlander และ Greenberg, Schneider และ Cawsey เป็นต้น

งานวิจัยของ Litwin & Stringer (1968; op.cit.) ในการทดลองให้นักศึกษาจำนวน 45 คน เข้าไปทำงานในบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับเรดาร์ 3 แห่ง โดยสร้างบรรยากาศในการทำงานแตกต่างกัน จากการศึกษาพบว่าบรรยากาศแบบเผด็จการก่อให้เกิดความพอใจในงานต่ำสุด ส่วนบรรยากาศแบบเป็นมิตรก่อให้เกิดความพอใจในงานสูงสุด Hellriegel & Slocum ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานจะเปลี่ยนแปลงไปตามการรับรู้เรื่องบรรยากาศองค์การ โดยสรุปแล้วทั้งสองมีความเห็นเหมือนคนอื่นว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อทัศนคติเกี่ยวกับงานในทางบวก

จากการศึกษาพบว่า หากองค์การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลในองค์การให้เกิดความพึงพอใจในงาน ผลอันเกิดจากความพึงพอใจเป็นการแสดงถึงความพึงพอใจ ความต้องการและความปรารถนาที่จะทำงาน (Miskel and Gerhardt : 1961) ความพึงพอใจเป็นตัวกระตุ้นซึ่งเกิดจากการชอบงานและความพยายามทำงานให้สำเร็จ (Locke 1976) และทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ทำและผลที่ได้รับ เป็นความรู้สึกในทางบวกต่องานที่รับผิดชอบ (เครือวัลย์ ลัมปิยะศรีสกุล, ในเครือวัลย์ ลัมปิยะศรีสกุล, บรรณาธิการ 2529: 30)

การวิจัยของ Farrel and Rusbult (1981) เป็นความพยายามที่จะพัฒนาทฤษฎีด้านความผูกพันและความพึงพอใจในงาน เขาต้องการสร้างแบบจำลองที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมขององค์การให้กระจ่างชัดขึ้น ดังนั้นเขาจึงตั้งวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ 2 ประการคือ

ประการแรก พยายามสร้างแบบจำลองทางทฤษฎีเกี่ยวกับสาเหตุและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่าง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันและการเปลี่ยนงาน ประการที่สอง รายงานผลการศึกษา 2 กรณี ซึ่งออกแบบมาเพื่อต้องการวัดความเที่ยงตรงทางด้านพยากรณ์ของแบบจำลองการลงทุน กรณีการศึกษาที่ 1 เป็นกลุ่มควบคุมโดยใช้นักศึกษานิติศาสตรบัณฑิตของมหาวิทยาลัยแพรงกลินและมาร์แชล จำนวน 128 คน เป็นชายและหญิงจำนวนเท่า ๆ กัน กรณีการศึกษาที่ 2 เป็นกลุ่มทดลองโดยใช้นักงานอุตสาหกรรมเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ส่งแบบสอบถามไป 295 ชุด กลับมา 163 ชุด เป็นชาย 107 คน เป็นหญิง 56 ชุด การออกแบบวิจัยของกรณีการศึกษาทั้ง 2 กรณี เพื่อทดสอบความสามารถของแบบจำลอง การลงทุนในการพยากรณ์ความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันต่อองค์กรและการเปลี่ยนงาน ผลการวิจัยของการศึกษาทั้งสองกรณีปรากฏดังนี้ ค่าของรางวัลและค่าใช้จ่ายในการทำงานเป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในงานมากที่สุด ค่าผลรวมของรางวัล และค่าใช้จ่ายในการทำงาน ค่าของทางเลือกอื่นและขนาดของการลงทุนเป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ดีที่สุด ทั้งความพึงพอใจและความผูกพันต่างก็มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงาน

Evans (1971) ได้ศึกษาถึงแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน เขาได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการกระตุ้นให้บุคคลแสดงความสามารถออกมาว่า "กิจกรรมของแต่ละบุคคลที่กระทำนั้น ย่อมนำไปสู่วัตถุประสงค์อันสำคัญ ที่ผู้กระทำคาดหวังไว้" จากนั้น Evans ได้สร้างแบบจำลองที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน เรียกว่า Path - Goal Model ซึ่งสรุปได้ว่า (Evans, Martin T. 1971 : 31-38)

1. แรงจูงใจในการทำงานใด ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับความสำคัญตามวัตถุประสงค์ และแนวทางในการดำเนินงาน แนวทางในการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

2. แม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้ามีตัวถ่วงในการทำงาน เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน ขาดอิสรภาพ ก็จะทำให้เกิดกิจกรรมนั้นขาดตอน หรือถ้าไม่มีตัวถ่วงแต่ไม่มีแรงจูงใจ กิจกรรมนั้นก็จะเป็นไปด้วยดีไม่ได้ อาจจะกระทำขาดตอนเป็นช่วง ๆ ไม่มี

ความสม่ำเสมอ กิจกรรมที่มีประสิทธิภาพจะต้อง เป็นกิจกรรมที่มีความสม่ำเสมอ และความสม่ำเสมอในการทำงานจะต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงานตลอดจนแรงจูงใจที่จะดำเนินการด้วย

3. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น จะเกิดขึ้นได้เพราะ มีความสม่ำเสมอในการทำงานประกอบกับแนวทางในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ องค์ประกอบทั้งสองประการนี้ หากขาดประการหนึ่งประการใด ความสำเร็จจะลดน้อยลง

Johnston and Bavin ได้ใช้ทฤษฎีของ Herzberg ทดสอบความพอใจกับครูชายที่ทำการสอนในโรงเรียนราษฎร์ ประเทศออสเตรเลีย จำนวน 130 คน โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะแยกองค์ประกอบบางอย่างออกจากกลุ่มที่มีความพอใจในการปฏิบัติงาน กับกลุ่มที่มีความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า (Johnston 1973. 136-141)

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ซึ่ง Herzberg ถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน กลับปรากฏว่า ไม่ได้รวมอยู่ในกลุ่มที่ทำให้เกิดความพอใจ

2. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลับพบว่าเป็นตัวที่ทำให้เกิดความพอใจ

Pasuan ได้ทำการวิจัยเรื่อง การดัดแปลงทฤษฎีของ Herzberg มาใช้กับครูอาชีวศึกษาในประเทศไทย โดยสำรวจทัศนคติจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นครูอาชีวศึกษาที่สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ จำนวน 125 คน และครูอาชีวศึกษาที่สำเร็จการศึกษาภายในประเทศ 250 คน รวม 375 คน ผลการศึกษาพบว่า (Pasuan, Charoong 1973. 25 (11) : 625 1A)

1. ครูอาชีวศึกษาที่สำเร็จการศึกษาภายในประเทศ และที่สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศมีความพอใจในอาชีพไม่แตกต่างกัน

2. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจ และความไม่พอใจในการทำงานของครูอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของ Herzberg แต่มีรายละเอียดบางประการที่แตกต่างออกไป

3. ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างระดับความพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาชีวศึกษา กับอายุ สถานที่ทำงาน และระดับการศึกษา

รายงานสรุปของ Guilford & Gray ชี้ให้เห็นว่า ผลจากการที่บุคคลมีความพอใจในการปฏิบัติงาน ก็คือผลผลิตของหน่วยงานเพิ่มขึ้น ทั้งนี้การที่จะเพิ่มความพอใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อผลผลิตจะเพิ่มขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับความมั่นคงของงาน โอกาสก้าวหน้า การบริหารงานของหน่วยงาน ค่าจ้าง ลักษณะของงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มทำงาน การสื่อสารที่ดี สภาพการทำงาน และสวัสดิการ (John S. Guilford and David E. Gray. 1970: 171)

Katzell และ Merrihue ศึกษากลุ่มตัวอย่างจากคนงานในบริษัท General Electric พบว่า กลุ่มที่มีบรรยากาศการทำงานภายในกลุ่มไม่ดีจะมีอัตราการขาดงานสูง Marrow, Bowers และ Seashore ศึกษาพบว่ารูปแบบบรรยากาศที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษ การสื่อสารในองค์การเป็นไปอย่างเปิดเผยสมาชิกมีโอกาสวางเป้าหมายร่วมกัน จะสามารถลดอัตราการลาออก การโถน และย้ายงานได้ถึงครึ่งหนึ่ง (Alfred Marrow, David Bowers and Stanley Seashore 1967)

งานวิจัยของสุปราณี เสนาดิสัย (Supanee Sunadisai; Boston University 1970: 126) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องเหตุที่ทำให้เกิดความพอใจ และไม่พอใจในการทำงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในประเทศไทย พบว่ามีสาเหตุ 4 ประการ ที่

ผู้ตอบรู้สึกมีความพอใจ คือ

1. สัมพันธภาพระหว่างพยาบาลกับเพื่อนพยาบาลด้วยกัน
2. สัมพันธภาพระหว่างพยาบาลกับหัวหน้าหอผู้ป่วย
3. สัมพันธภาพระหว่างพยาบาลกับผู้ช่วยพยาบาลและพนักงานผู้ช่วย
4. ลักษณะการมอบหมายงาน

ส่วนสาเหตุที่ผู้ตอบส่วนใหญ่มีความไม่พอใจ คือ

1. ไม่มีเงินชดเชย
2. ขาดโอกาสศึกษาต่อในประเทศ
3. สถานที่พักอาศัยไม่ดี
4. โอกาสก้าวหน้าของวิชาชีพไม่ดี

5. ไม่พอใจต่อระบบการจัดเวร
6. งานหนักเกินไป
7. สัมพันธภาพระหว่างพยาบาลกับแพทย์และผู้ตรวจการพยาบาลไม่ดี
8. ขาดโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
9. ไม่ชอบงานเวรย้าย คึก

จารุวรรณ เสวกวรรณ ได้ศึกษาความพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาล กรุงเทพมหานคร พบว่ามีความพอใจในงานพยาบาลโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 3.37 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พยาบาลมีความพอใจในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพอยู่ในระดับสูงในเรื่องสภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยอยู่ในระดับกลาง และมีความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือน และสวัสดิการกับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ (จารุวรรณ เสวกวรรณ; วิทยานิพนธ์ปริญาโทบัณฑิต แผนกวิชาพยาบาลศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2518)

นิตยา รัศมีรัตน์ ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานกับการปฏิบัติงานศึกษากรณีพนักงานวางแผนครอบครัว ณ ศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า พนักงานวางแผนครอบครัวต้องการความมั่นคงในงาน เป็นสิ่งสำคัญที่สุด (นิตยา รัศมีรัตน์; วิทยานิพนธ์ปริญาโทบัณฑิต แผนกวิชาสังคมวิทยา และมนุษยวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2520 : 124)

สุน จุฑาทิพย์ รายงานจากการศึกษาเรื่องกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเลพบว่า ความพอใจในงานเป็นหนึ่งใน 18 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญในการปฏิบัติงาน โดยผลการศึกษาแสดงว่า นักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเลมีความพอใจในการทำงาน บุคลิกภาพความรู้ความสามารถจากหน่วยงาน ความพอใจในงานที่ทำ ความพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงาน สภาพการทำงานของผู้ร่วมงาน และในความเป็นมิตรของบุคคลต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง (สุน จุฑาทิพย์; วิทยานิพนธ์ปริญาโทบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตวิทยาลัยบริหารศาสตร์ 2515)

สุชาติ ภู่ว่าง ได้ศึกษาทัศนคติของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญที่ลาออกจากราชการ โดยจำกัดขอบเขตของการศึกษาเฉพาะข้าราชการ กรุงเทพมหานครสามัญที่สังกัดสำนักต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร รวม 11 แห่งและลาออกจากราชการในช่วงปี 2525 - กรกฎาคม 2528 สรุปสาเหตุสำคัญที่สุดที่ทำให้ข้าราชการลาออกจากราชการ คือ ปัญหาเรื่องรายได้ผลประโยชน์ที่ได้รับ รองลงมาคือ ปัญหาสภาพของการทำงาน ปัญหาลักษณะงาน ปัญหาเรื่องผู้บังคับบัญชา (สุชาติ ภู่ว่าง; สารนิพนธ์สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2527)

วิทยา ปิ่นทอง ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีกองบัญชาการตำรวจนครบาล สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ คือ

1. มีความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนซึ่งกันและกัน กับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
2. มีความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจต่อกัน กับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
3. มีความสัมพันธ์ระหว่างความมีมนุษยสัมพันธ์ กับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
4. มีความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน กับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
5. มีความสัมพันธ์ระหว่างความ เชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา กับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
6. มีความสัมพันธ์ระหว่างการมีความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชาระดับผู้อำนวยการกอง กับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ แต่ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการมีความคิดริเริ่มของหัวหน้าฝ่ายกับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
7. มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชากับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
8. มีความสัมพันธ์ระหว่างการให้ความสนับสนุน แก่กอลผู้ใต้บังคับบัญชากับความพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ก็คือ ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานควรรักษาความสำคัญและรักษาระดับของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจต่อกัน ความมีมนุษยสัมพันธ์ และความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน ตลอดจนลักษณะของผู้บังคับบัญชาเอง คือ ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา การมีความคิดริเริ่ม การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้ความสนับสนุน เกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามส่งเสริมให้มีระดับมากขึ้น เพื่อเพิ่มความพอใจในการทำงานอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานของกอง อีกประการคือ ควรมีการศึกษาวิจัยซ้ำ และศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่แท้จริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ขยายผลกับองค์การอื่นได้ (วิทยา ปิ่นทอง; สารนิพนธ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529)

จากรุณี เกาชะทัต ศึกษาเรื่องปัจจัยบางประการที่มีผลกระจายต่อการจูงใจในการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น การศึกษาวิจัยครั้งนี้พิจารณาสภาพการจูงใจโดยแยกวิเคราะห์ปัจจัยสุขอนามัยซึ่งเป็นปัจจัยแวดล้อมของการทำงาน ต่างหากจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวงานที่ทำโดยตรง เพื่อที่จะแยกหาสาเหตุที่ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดการไม่พึงพอใจ ลาออก/โอนย้าย ต่างหากจากสาเหตุที่ทำให้เจ้าหน้าที่ของสถาบันวิจัยและพัฒนาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผลของการวิจัยปรากฏว่าการเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนาทำงานด้วยความขยันขันแข็ง และมีประสิทธิภาพสูงนั้น เป็นเพราะได้รับการตอบสนองปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยลักษณะของงานซึ่งน่าสนใจ ทำทนายให้โอกาสแก่เจ้าหน้าที่ในการแสดงความสามารถ และสร้างเสริมความสามารถความรู้สึกรักของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจทุกปัจจัยอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงทั้งสิ้น (จากรุณี เกาชะทัต; สารนิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรม-ศาสตร์, 2528)

จากการศึกษาวิจัยของ เยวาลักษณ์ เลาหะจินดา พบว่าในบรรดาปัจจัยของความพอใจที่ศึกษา คือ สภาพการทำงาน นโยบาย การบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชาสัมพันธภาพในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับกลาง แต่มีความพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และนโยบายการบริหารงานอยู่ในระดับต่ำ และความสัมพันธ์กับความตั้งใจ

ที่จะทำงานต่อไป ในขณะที่พยาบาลประจำการที่มีความพึงพอใจในงานต่ำหรือไม่พอใจในงานนั้นมีแนวโน้มจะลาออก (เขาวลัทธิ เลอะจินดา; วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528)

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และการเปลี่ยนงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานคอมพิวเตอร์ หรือหน่วยงานด้านระบบข้อมูล เท่าที่ค้นคว้าและศึกษาพบว่า ยังไม่มีผลงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และการเปลี่ยนงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานคอมพิวเตอร์ หรือหน่วยงานด้านระบบข้อมูล

จากแนวความคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งกล่าวมาทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยพบว่า การศึกษาเรื่องการจูงใจในการทำงานของนักวิชาการทุกท่าน มีสมมุติฐานเบื้องต้นที่ว่า ปัจจัยจูงใจสามารถเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงานทุกคนได้ รวมทั้งการปรับปรุงสภาพงานให้ดีขึ้นเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่ทำ

แนวความคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวแล้วข้างต้น ชี้ให้เห็นว่าความรู้สึกอื่น เป็นภาวะทางจิตจะทำให้บุคคล เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ภาวะทางจิตที่ถือว่าสำคัญและจำเป็นในการที่จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานมี 3 ภาวะ คือ

1. บุคคลต้องรับรู้ว่างานของตนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ขึ้นอยู่กับค่านิยมของแต่ละคน
2. บุคคลต้องมีความเชื่อว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสามารถรับผิดชอบงาน และผลลัพธ์ต่าง ๆ จากความพยายามของตน
3. บุคคลจะต้องกำหนดได้ว่า ผลการกระทำหรือผลลัพธ์จากความพยายามเป็นที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ

เมื่อใดที่สถานการณ์ทั้งสามนี้เกิดขึ้นกับบุคคล บุคคลนั้นจะอยู่ในสภาวะรับการจูงใจ และคาดหวังว่าจะได้รับความพึงพอใจเกี่ยวกับงานของตน สิ่งก็ตามมาคือ การปฏิบัติงานด้วยความมานะพยายามที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การขาดงานน้อยลง และมีผลให้การลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนงานลดลง

จากแนวความคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งเสนอมาข้างต้นทั้งหมด ผู้วิจัยนำมาประมวลได้ว่าตัวแปรปัจจัยจุดต่าง ๆ อันได้แก่ ระดับค่าจ้างเงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสาร การบังคับบัญชา การประสานงาน และสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน จึงสามารถกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรในการตัดสินใจของแต่ละบุคคลกับความต้องการเปลี่ยนงาน หรือการลาออกจากงาน ดังนั้นการศึกษาปัจจัยจุดที่มีผลต่อความต้องการเปลี่ยนงานในครั้งนี้ จึงเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจุดกับการเปลี่ยนงานในด้านความพึงพอใจในงาน โดยกำหนดตัวแปรต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงาน 3 ลักษณะคือ

1. ตัวแปรเกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ ระดับค่าจ้างหรือเงินเดือน สัมพันธภาพของบุคคลในองค์กร สัมพันธภาพในการทำงาน
2. ตัวแปรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้าในงาน สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน
3. ตัวแปรเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกภาคภูมิใจในงาน ความรู้สึกรักและผูกพันต่องานและองค์กร

ปัจจัยจุดที่เพิ่มแรงจูงใจให้พนักงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่นักวิชาการนิยามศึกษามี 5 ประการ คือ

1. ค่าจ้าง เนื่องจากโดยทั่วไปเป็นที่ยอมรับว่า เงินทำให้คนสามารถได้สิ่งอื่น ๆ มากมาย เช่น อาหาร ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และค่าจ้างถือเป็นสัญลักษณ์ของความสำเริ่ และได้รับการยอมรับ
2. ความก้าวหน้า มีการศึกษาจำนวนมากยืนยันว่า โอกาสก้าวหน้ามีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน เช่น Patch (1967 : 195) ได้ศึกษาพบว่า คนที่รู้สึกว่าเขาควรได้รับการเลื่อนตำแหน่งแต่ไม่ได้ จะมีการขาดงานมากกว่าคนที่ไม่รู้สึกว่าตนมีโอกาสนั้น
3. การบังคับบัญชา ผลงานวิจัยจำนวนมากยืนยันว่า การบังคับบัญชาที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูง อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่า รูปแบบการบังคับบัญชาขึ้นอยู่กับลักษณะกิจกรรม รูปแบบการบังคับบัญชาที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุดในกลุ่มหนึ่งจะเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับงาน ลักษณะงาน ความต้องการของคนกลุ่มนั้น

4. ลักษณะงาน การศึกษาจำนวนมากพบว่า ลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงานในด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า ลักษณะงานที่เป็นงานวิชาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล วิศวกร ฯลฯ ลักษณะงานต้องมีความเป็นอิสระ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน

5. เพื่อนร่วมงาน ในการศึกษาวิจัย นักวิชาการพบว่า เมื่อคนงานมีโอกาสพบปะพูดคุยกันน้อยจะไม่พอใจในงานที่ทำ และมีแนวโน้มออกจากงานมากขึ้น

ลักษณะด้านประชากร เช่น อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน ก็เป็นตัวแปรที่นักวิชาการสนใจ งานวิจัยหลายชิ้น ซึ่งให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างอายุ ระยะเวลาในการทำงานกับความพอใจในงาน งานวิจัยบางชิ้นระบุว่า ระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงาน แต่งานวิจัยบางชิ้นพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่ได้เป็นความสัมพันธ์โดยตรง แต่มีตัวแปรแทรกซ้อนอื่น ๆ เช่น การศึกษาอบรม ค่าจ้าง เป็นต้น ตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับอายุ และระยะเวลาในการทำงาน ดังนั้นอาจกล่าวโดยทั่วไปได้ว่า ลักษณะด้านประชากรน่าจะมีลักษณะความสัมพันธ์ที่เป็นการเฉพาะเจาะจงสำหรับงานบางประเภท

ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอตัวแปรปัจจัยจูงใจอันได้แก่ ค่าจ้าง โอกาสความก้าวหน้าในงาน สัมพันธภาพในการทำงาน (อันได้แก่ สถานภาพและการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การติดต่อประสานงาน) ความรู้สึกภาคภูมิใจในงาน ความรู้สึกรักและผูกพันต่องานและองค์กร เป็นตัวแปรปัจจัยจูงใจที่ต้องการศึกษา รวมทั้งนำเอาตัวแปรอื่น เป็นลักษณะด้านประชากร ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน เป็นตัวแปรในการศึกษานี้ด้วย เพื่อต้องการทราบว่า ตัวแปรปัจจัยจูงใจและตัวแปรลักษณะด้านประชากรดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงานในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือไม่ ในกรณีที่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับผู้ที่ทำงานด้านการปฏิบัติการจัดระบบข้อมูล และพัฒนาระบบข้อมูล ซึ่งถือได้ว่า ผู้ที่มีอาชีพดังกล่าวนี้ถือเป็นผู้ที่มีลักษณะงานที่เป็นงานวิชาชีพ คือ ต้องมีการฝึกอบรม และศึกษาอย่างเฉพาะเจาะจงจึงสามารถปฏิบัติงานได้ โดยการศึกษาวิจัยตัวแปรปัจจัยจูงใจและตัวแปรลักษณะด้านประชากร ตัวแปรใดมีผลหรือมีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงานของพนักงาน ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กับความต้องการเปลี่ยนงาน หรือตัวแปรบางตัวเท่านั้นที่มีผลต่อความต้องการเปลี่ยนงาน เพื่อให้ได้ข้อสรุปว่า เป็นไปตามแนวความคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือไม่