

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีต่อการบริหารจัดการของพนักงาน บริษัท โอบอ้อมอุตสาหกรรม (1994) จำกัด ผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ
2. ประวัติความเป็นมาของ บริษัท โอบอ้อมอุตสาหกรรม (1994) จำกัด
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ

ในการศึกษาแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่มีต่อการบริหารจัดการของพนักงาน บริษัท โอบอ้อมอุตสาหกรรม (1994) จำกัด นั้น ผู้วิจัยขอเสนอความหมายของการจูงใจและการบริหารจัดการ ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการจูงใจ

ความหมายของ “การจูงใจ” มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลากหลาย โดยสรุป คือ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2525, หน้า 41) “การจูงใจ” คือ ชักนำหรือเรียกร้อง เพื่อให้เห็นคล้อยตาม

พะยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 229) ระบุว่า “การจูงใจ” (motivation) หมายถึง การนำปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (arousal) การคาดหวัง (expectancy) การใช้เครื่องล่อ (incentives) และการลงโทษ (punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 111) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นพลังที่ชี้และนำไปสู่เป้าหมายของการทำงาน เป้าหมายของสถานประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมก็คือ ผลผลิต การขายสินค้า และการขายบริการ ในการแข่งขันเชิงธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมจำเป็นต้องเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนในการผลิต เพื่อให้ได้ราคาในการขายสินค้า และใช้ต้นทุนต่ำนั้นคือการได้กำไร สิ่งหนึ่งที่องค์กรจะทำได้คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

องค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงานคือ แรงจูงใจในการทำงาน (motivate at work) จากงานวิจัย พบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายในตัวพนักงานเอง จะทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย

แรงจูงใจ ในความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม ดังนี้

(1) ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็เลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด

(2) ความต้องการเป็นแรงกระตุ้นของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น

(3) ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น

(4) ทักษะที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทักษะที่ดีต่อการทำงานก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท

(5) ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

(6) การแสดงออกของความ要求在แต่ละสังคมแตกต่างกันออกไป ตามขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกันยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน

(7) ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

(8) แรงผลักดันที่แตกต่างกันอาจก่อให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกัน พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทาง และมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงานเพื่อไว้ขึ้นเงินเดือน และได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

ซูบ กาญจนปกรณ (2544, หน้า 60) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นหรือเร้า เป็นเครื่องช่วยให้การกระทำสำเร็จลุล่วงไป

สมพงษ์ เกษมสิน (2544, หน้า 60) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั่นเอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ

กิติมา ปรีดีดิลก (2539, หน้า 155-159) ระบุว่า ได้มีผู้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของการจูงใจไว้มากมายและแตกต่างกันเป็นหลายอย่าง ดังนี้

ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530, หน้า 134) กล่าวว่า การจูงใจ เป็นการกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานตามที่ต้องการ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นอาจเป็นวัตถุที่มองเห็น เช่น อาหาร เงินตรา หรือเป็นสิ่งของที่มองไม่เห็น เช่น การชมเชย การเห็นอกเห็นใจหรือการเห็นชอบด้วย เป็นต้น ความแตกต่างกันของบุคคลในองค์กร ทำให้ความต้องการของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน พนักงานในองค์กรจะพอใจในสิ่งจูงใจที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการจะใช้เทคนิควิธีการ เพื่อบังคับให้บุคคลทำงานและได้งานมากที่สุด ดีที่สุด โดยดึงความรู้ความสามารถที่มีอยู่ของพนักงานออกมาใช้เพื่อประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด ถ้าผู้บริหารสามารถทราบแรงจูงใจของแต่ละบุคคลก็จะอยู่ในฐานะได้เปรียบที่จะทราบพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ถ้าการจูงใจต่ำผลงานจะถูกกระทบกระเทือน ทำให้ความสามารถของบุคคลลดน้อยลง

Beach (1987, p.78) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (goal) หรือรางวัล (reward) การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ยุ้ให้คน ไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ

Chruden และ Sherman (1992, p.95) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจถึงสิ่งที่ชักนำให้เกิดพฤติกรรมมนุษย์ออกมา

ราณี อธิชัยกุล (2535, หน้า 169) ได้ค้นพบว่า นักวิชาการทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ตลอดจนทางด้านจิตวิทยา ได้สร้างทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจไว้มากมาย โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

(1) กลุ่มทฤษฎีเน้นเนื้อหาของการจูงใจ (content theories of motivation) นักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่า มนุษย์มีความต้องการไม่ว่าจะเป็นความต้องการทางร่างกายหรือความต้องการทางจิตใจ ความต้องการเหล่านี้เป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมนั้น ในทางกลับกันแสดงว่าพฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้นได้ เมื่อเขาได้รับความพึงพอใจตามที่ตนเองต้องการ สารสำคัญของนักทฤษฎีกลุ่มนี้ คือ

(1.1) เน้นความแตกต่างของแต่ละบุคคล

เชื่อว่ามนุษย์แต่ละคนมีความต้องการ ค่านิยม ทักษะและความคิดและความเชื่อที่แตกต่างกัน โดยบางคนหากต้องการให้บรรลุสิ่งใด ก็จะทุ่มเทความพยายามจนสุดความสามารถเพื่อให้ได้มา ในขณะที่สิ่งที่บุคคลนั้นต้องการอาจไม่มีประโยชน์กับอีกบุคคลหนึ่งก็ได้

(1.2) เน้นความไม่แน่นอนในความต้องการของมนุษย์

เชื่อว่าสิ่งที่จูงใจบุคคลในวันนี้ อาจจะไม่จูงใจในวันต่อไปก็ได้ จะทำให้บุคคลนั้นไม่เกิดพฤติกรรมต่อเนื่อง

(2) กลุ่มเน้นกระบวนการของการจูงใจ (process theories of motivation) ได้เน้นเนื้อหาของจูงใจ โดยอธิบายถึงความต้องการ (need) ของมนุษย์ที่จูงใจให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมา กลุ่มนี้จึงใช้กระบวนการทางความคิดในการเพิ่มแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ

2. ทฤษฎีการจูงใจดั้งเดิม (early theories of motivation)

ทฤษฎีการจูงใจดั้งเดิม ซึ่งเป็นที่รู้จักในฐานะที่เป็นทฤษฎีการจูงใจพื้นฐานมี 3 ทฤษฎี คือ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2529, หน้า 65-75)

(1) Maslow's Hierarchy of Needs Theory

(2) McGragor's Theories X and Theories Y

(3) Herzberg's Motivation-Hygiene Theory

ถึงแม้ทฤษฎีทั้งสามนี้ จะมีประเด็นข้อสงสัยในความถูกต้องอยู่บ้างบางประเด็น แต่การศึกษาทฤษฎีการจูงใจในกลุ่มนี้ก็จะได้ประโยชน์อย่างมาก เพราะเป็นพื้นฐานความรู้ในเรื่องการจูงใจที่เป็นเสมือนต้นแบบของการพัฒนาทฤษฎีการจูงใจในระยะต่อ ๆ มา รวมทั้งยังเป็นต้นแบบของศัพท์ และคำอธิบาย เนื้อหาในเรื่องการจูงใจที่ควรเรียนรู้

(1) Maslow's Hierarchy of Needs Theory

ทฤษฎีการจูงใจที่แพร่หลายมากที่สุด คือ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) ของ Abraham Maslow ซึ่งแบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ คือ

(1.1) Physiological Needs คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ที่พักอาศัย ความต้องการทางเพศ ฯลฯ

(1.2) Safety Needs คือ ความต้องการความปลอดภัย ต้องการความมั่นคง และความคุ้มครองจากอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมทั้งหลักประกันความมั่นคงปลอดภัยด้วย

(1.3) Social Needs คือ ความต้องการทางสังคม ต้องการความรัก ความใส่ใจ ความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม การยอมรับและมิตรภาพ

(1.4) Esteem Needs คือ ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ตำแหน่ง อำนาจ การยกย่องสรรเสริญ

(1.5) Self-Actualization Needs คือ ความต้องการให้ความคิดความฝันของตนเป็นจริง เช่น ความเจริญรุ่งเรืองในลาภยศสรรเสริญทั้งปวง ตามแต่จะคิดฝันไว้

Maslow อธิบายว่า ความต้องการในแต่ละระดับจะต้องได้รับการตอบสนอง ก่อนที่ความต้องการในลำดับถัดไปจะเกิดขึ้น ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่เป็น ตัวจูงใจพฤติกรรมของผู้นั้นอีกต่อไป ดังนั้นผู้บริหารที่จะใช้ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow ไปจูงใจพนักงานจึงต้องทราบก่อนว่าพนักงานผู้นั้นมีความต้องการอยู่ในลำดับชั้นใด แล้วจึงจูงใจโดยจะให้การตอบสนองความต้องการในลำดับนั้นหรือลำดับที่สูงกว่า

Maslow ยังแบ่งลำดับชั้นความต้องการทั้ง 5 ระดับ ออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก เป็นความต้องการลำดับต้น (lower – order needs) ประกอบด้วย Physiological และ Safety Needs ซึ่งเป็นความต้องการที่ต้องการการตอบสนองภายนอก (satisfied externally) เช่น การจัดสถานที่ทำงาน ชั่วโมงการทำงานอย่างเหมาะสม การจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการ ความมั่นคง ความปลอดภัยในการทำงาน ส่วนความต้องการอีกกลุ่มหนึ่งเป็นความต้องการลำดับที่สูงกว่า (higher – order needs) ประกอบด้วย Social Needs, Esteem Needs และ Self – Actualization Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่ต้องการการตอบสนองภายใน (satisfied internally) หรือทางจิตใน เช่น หัวหน้าให้ความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน การจัดให้พนักงานมีกลุ่มชมรมพบปะสังสรรค์กัน การยกย่องให้เกียรติยศ ตำแหน่งที่สูงขึ้น การให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฯลฯ

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ในช่วงทศวรรษ 1960 และทศวรรษ 1970 แต่ในเวลาต่อมาได้เกิดข้อโต้แย้งทฤษฎีนี้ในหลายประเด็น

ตามทฤษฎีของมาสโลว์ บุคคลจะถูกจูงใจให้ตอบสนองความต้องการในระดับต่ำก่อนที่พวกเขาจะพยายามตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงยิ่งกว่านั้น เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการเหล่านี้จะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจที่มีพลังต่อไปอีก ทฤษฎีของมาสโลว์ จะถูกสร้างมาบนพื้นฐานที่ว่าความต้องการที่ยังไม่ได้ถูกตอบสนอง จะเป็นปัจจัยที่ปลุกเร้าพฤติกรรมบุคคล เมื่อความต้องการได้ถูกตอบสนองตามสมควรแล้ว ความต้องการเหล่านี้จะหยุดเป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองจะจูงใจพฤติกรรม แต่ความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วไม่จูงใจพฤติกรรม มาสโลว์ เรียกว่า หลักการขาดแคลน (deficit principle) สภาวะความเครียดที่ถูกปะทุโดยการรับรู้ความต้องการที่ขาดแคลนอยู่ จะกระตุ้นพฤติกรรมให้ตอบสนองความต้องการนั้น ตัวอย่างเช่น เมื่อบุคคลเกิดความหิวพวกเขาจะทำงานเพื่อให้มีเงินเพียงพอที่จะซื้ออาหาร แต่เมื่อความหิวของพวกเขาได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นที่ยังไม่ถูกตอบสนองจะจูงใจให้พวกเขาทำงาน องค์ประกอบอย่างที่สองของทฤษฎีความต้องการ คือ หลักความก้าวหน้า (progression principle) ลำดับความต้องการจะระบุกระบวนการเป็นขั้นตอน ความต้องการระดับต่ำจะถูกรับรู้ ตอบสนอง และทดแทนด้วยความต้องการระดับที่สูงขึ้น

ตัวอย่างเช่น เมื่อความต้องการระดับต่ำ ได้แก่ ความหิวได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนอง ณ ระดับต่อไป จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ซึ่งอาจจะเป็นความมั่นคงของงาน ความต้องการความปลอดภัย ดังนั้น บุคคลไม่เพียงแต่ถูกจูงใจให้ตอบสนองความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้น แต่จะตอบสนองความต้องการที่มีพลังมากที่สุดต่อพวกเขา ณ เวลานั้น ตามลำดับความต้องการอีกด้วย (สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 300)

(2) McGregor's Theories X and Theories Y

Douglas McGregor เป็นที่รู้จักของผู้คนทั่วไปจากการที่เป็นผู้กำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 2 ด้าน คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X มองคนในแง่ลบ กล่าวคือ มองว่าพนักงานในกลุ่มนี้จะไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบทำงาน คอยจะหลบเลี่ยงความรับผิดชอบ และจะต้องเข้มงวดในการควบคุมดูแลจึงจะทำงานได้ประสิทธิภาพในขณะที่พนักงานในกลุ่มทฤษฎี Y จะถูกมองในแง่บวก มีความกระตือรือร้นในการทำงาน แสวงหาความรับผิดชอบ มีนิสัยรักการทำงานเป็นอย่างดี การแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม ก็เพื่อจะได้ใช้วิธีการจูงใจอย่างถูกต้อง กลุ่มทฤษฎี X จะต้องจูงใจทางลบ เช่น การใช้กฎ ระเบียบ การลงโทษ ส่วนกลุ่มทฤษฎี Y จะต้องจูงใจทางบวก เช่น การให้รางวัล ยกย่อง ให้ความสัมพันธ์ที่ดี ให้อิสระหรือให้มีส่วนร่วม

(3) Herzberg's Motivation – Hygiene Theory

Federick Herzberg เข้าของทฤษฎี Motivation – Hygiene หรือที่เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory) อธิบายว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการทางใจหรือปัจจัยภายใน (intrinsic factors) มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) และปัจจัยที่สามารถจูงใจ (motivation) ด้วย ในขณะที่ปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการภายนอก (extrinsic factors) จะมีผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งได้คำตอบเป็น 2 กลุ่ม ความต้องการในกลุ่มชายมือจะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน (satisfied) ส่วนความต้องการกลุ่มขวามือจะเกี่ยวข้องกับความไม่พึงพอใจ (dissatisfied) ความต้องการกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ เช่น ความสำเร็จ (achievement) การให้ความสำคัญ (recognition) จะเป็นการตอบสนองความต้องการภายใน (intrinsic) หรือทางจิตใจ เช่น หากพนักงานทำงานสำเร็จ หรือรู้สึกได้รับความสำคัญ เกิดความพึงพอใจ (satisfied) เกิดความสุขทางใจ แต่หากพนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ (dissatisfied) เขาจะตำหนิปัจจัยภายนอก (extrinsic) เช่น นโยบายบริษัท (company policy) หรือเงินเดือนต่ำ (salary)

Herzberg เชื่อว่า คำตรงกันข้ามของคำว่า ความพึงพอใจ (satisfaction) คือ “ไม่มีความพึงพอใจ” (no satisfaction) ซึ่งไม่ใช่พึงพอใจ (dissatisfaction) และคำตรงข้ามของคำว่า

ความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) ก็คือคำว่า “ไม่มีความพึงพอใจ” ไม่ใช่ความพึงพอใจ (satisfaction)

Herzberg สรุปว่า ปัจจัยกลุ่มที่นำไปสู่ความพึงพอใจจะไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ดังนั้น ผู้บริหารที่คิดว่าจะแก้ไขสิ่งที่พนักงานไม่พึงพอใจ เช่น นโยบายบริษัท เงินเดือน (กลุ่มขวามือ) แล้วจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจได้ คงจะไม่ใช่ว่าพนักงานหมดความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) ก็จะเพียงแค่ “ไม่มีความไม่พึงพอใจ” (no dissatisfaction) หรือเฉย ๆ ความต้องการกลุ่มนี้ (ขวามือ) จึงเป็นความต้องการพื้นฐานที่พนักงานถือว่าผู้บริหารจะต้องให้กับพนักงาน เป็นความต้องการที่จำเป็นต้องมีหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) และถึงแม้จะให้กับพนักงาน ก็จะไม่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้ทำงาน การจะจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องตอบสนองความพึงพอใจภายในหรือทางใจ โดยใช้ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) กลุ่มซ้ายมือ

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ได้รับความนิยมมากในกลางทศวรรษ 1960 จนถึงต้นทศวรรษ 1980 แต่ต่อมาก็มีข้อวิจารณ์ถึงวิธีการและรูปแบบการสำรวจความคิดเห็นที่นำมาสู่ทฤษฎีของเขาว่า มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด

3. ทฤษฎีการจูงใจร่วมสมัย (contemporary theories of motivation)

ทฤษฎีการจูงใจร่วมสมัยที่จะกล่าวต่อไปนี้ แม้จะไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางเท่ากับทฤษฎีการจูงใจดั้งเดิมที่กล่าวมาแล้ว แต่ทุกทฤษฎีการจูงใจร่วมสมัยล้วนมีงานวิจัยจำนวนมากมาสนับสนุน

ทฤษฎีจูงใจร่วมสมัยที่น่าสนใจมี 6 ทฤษฎี ได้แก่

3.1 Three – Needs Theory

3.2 Goal – Setting Theory

3.3 Reinforcement Theory

3.4 Designing Motivation Jobs

3.5 Equity Theory

3.6 Expectancy Theory

3.1 Three – Needs Theory

McClelland และคณะได้เสนอทฤษฎีความต้องการชื่อ Three – Needs Theory และอธิบายว่า มีความต้องการอยู่ 3 อย่างที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน คือ

(1) Need for Achievement (n Ach) เป็นความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำให้ทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่น พยายามทำงานอย่างเต็มที่ ได้มาตรฐานคุณภาพงานสูง

สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี พนักงานที่มี n Ach สูงจะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จเพื่อความต้องการของเขาด้วย มิใช่เพียงเพื่อหวังผลตอบแทนจากผลสำเร็จของงาน ดังนั้น ฟังพอใจจะทำงานที่มีความรับผิดชอบคนเดียวและงานที่ยาก ทำทนาย ผู้ที่มี n Ach สูง ซึ่งเป็นผู้มีความสามารถเฉพาะตัวจึงอาจไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานร่วมกับคนอื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ให้คนอื่นมีส่วนร่วมและต้องมีมนุษยสัมพันธ์สูง โดยเฉพาะผู้บริหารในหน่วยงานขนาดใหญ่

(2) Need for Power (n Pow) คือ ความต้องการอำนาจที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น หรือจูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ n Pow ยังแบ่งเป็นความต้องการมีอำนาจส่วนตัว (personal power) เพื่อสนองกิเลสหรือสร้างอิทธิพลส่วนตัวและความต้องการมีอำนาจทางสังคม (social power) ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีและจำเป็นต่อผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ผู้ที่มี n Pow ทางสังคมจึงมักชอบทำงานเป็นผู้บริหาร เพื่อจะได้สามารถควบคุมจูงใจผู้อื่น ต้องการให้สังคมและสาธารณชนรู้จัก ยอมรับ และชื่นชม

(3) Need for Affiliation (n Aff) คือ ความต้องการมิตรไมตรี ต้องการเพื่อนและมนุษยสัมพันธ์ บุคคลที่มี n Aff จึงชอบทำงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล McClelland และคณะมีความคิดเห็นว่า ผู้ที่มี n Aff สูงไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการบริหารมากนัก เพราะการมุ่งมนุษยสัมพันธ์จะทำให้เกิดความยุ่งยากในการตัดสินใจ เกรงออกเกรงใจกัน โดยสรุป McClelland และคณะที่เสนอ Three – Needs Theory เห็นว่าผู้บริหารที่ดีควรมี Need for Power สูง และไม่จำเป็นต้องมี Need for Achievement และ Need for Affiliation สูง

3.2 Goal Setting Theory

Edwin A Locke และ Gray Platham เจ้าของทฤษฎี Goal Setting อธิบายว่าการกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (specific goal) และมีความยากลำบาก หรือมีความท้าทายที่จะทำได้ (difficult or challenging goal) จะกระตุ้นให้เกิดความพยายามและความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้น และส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานสูงกว่าการกำหนดเป้าหมายทั่วไป

อย่างไรก็ตามองค์ประกอบที่จะทำให้ Goal Setting Theory ประสบความสำเร็จคือ ได้ผลงานที่มีประสิทธิผลสูงจะต้องประกอบด้วย 3 ส่วน

(1) Goal Commitment เป้าหมายเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารอาจทำได้โดยการประกาศเป้าหมายให้เป็นที่รับทราบทั่วกัน (goal are public) หรือผู้ปฏิบัติมีความเชื่อว่าผลงานเกิดจากการกระทำด้วยความอดสาเห มิใช่จากโชคช่วย (internal locus of control) หรือเป็นเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติเป็นผู้กำหนดขึ้นเอง (self – set goals) หรือมีส่วนร่วมในการกำหนด

(2) Adequate Self – Efficacy คือ ความเชื่อมั่นของผู้ปฏิบัติงานว่าตนมีความสามารถที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานว่าจะสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้สำเร็จแน่นอน

(3) National culture คือ วัฒนธรรมประจำชาติของผู้ปฏิบัติงานทฤษฎี Goal Setting เหมาะที่จะใช้ผู้ปฏิบัติงานที่มีวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิดและการทำงานที่มีความเป็นอิสระ เคารพเหตุผล ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาต่างรับฟังความคิดเห็นและร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติ รวมทั้งการควบคุมหลักการการบริหารแบบ Management by Objectives หรือ MBO นับว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของ Goal Setting Theory

3.3 Reinforcement Theory

ทฤษฎีการเสริมแรงจะสนใจจะมีแนวคิดตรงข้ามกับทฤษฎีกำหนดเป้าหมายที่กล่าวมาแล้ว ทฤษฎีกำหนดเป้าหมายเชื่อว่าเป้าหมาย (goal) จะกำหนดพฤติกรรมของบุคคล แต่ทฤษฎีการเสริมแรงจะเชื่อว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลจากผลพฤติกรรมก่อนหน้านั้น (behavior is function of its consequences) ทฤษฎีเสริมแรง (reinforcement) ไม่ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย (goal) หรือความคาดหวัง (expectations) หรือความต้องการ (needs) แต่มุ่งที่ผลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีพฤติกรรมอย่างไร เช่น เมื่อพนักงานขายมีความพยายามขายสินค้าได้มาก เขาก็จะได้ค่าคอมมิชชั่นสูง และได้รับการชมเชย ผลตอบแทนพฤติกรรมดังกล่าว ทำให้เขาพอใจและก็จะจะมีพฤติกรรมปฏิบัติเช่นนั้น (คือตั้งใจขาย) ต่อ ๆ ไปอีก หรือพนักงานฝ่ายธุรการคนหนึ่งมีพฤติกรรมมาทำงานสาย มีผลให้ถูกหักเงินเดือนและถูกตำหนิ ผลจากพฤติกรรมดังกล่าว (ถูกหักเงินเดือนและถูกตำหนิ) ทำให้เขาต้องปรับพฤติกรรมไม่มาสายอีกต่อไป ผู้บริหารองค์การที่เชื่อในทฤษฎีนี้จึงนิยมใช้การเสริมแรงใจต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นทางบวก (positive reinforcement) เช่น ให้ค่าคอมมิชชั่นในอัตราก้าวหน้า ให้รางวัลพิเศษ ยกย่อง ชมเชย ส่วนการเสริมแรงใจในด้านลบ (negative reinforcement) และการลงโทษแบบต่าง ๆ เป็นต้น

3.4 Designing Motivating Jobs

การออกแบบงานเพื่อการจูงใจ เนื่องจากผู้บริหารต้องการจูงใจพนักงานในการทำงาน การออกแบบงาน (job design) ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงสามารถดำเนินการได้หลายแบบ ดังนี้

(1) Job Enlargement คือ การขยายหรือเพิ่มขอบเขตงาน (job scope) แนวระนาบ (horizontal) ซึ่งก็คือ การเพิ่มจำนวนงานที่พนักงานต้องรับผิดชอบ ทำให้พนักงานมีงานมากขึ้นและต้องมีความรู้ในงานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย โดยความลึกของงาน (job depth) ยังเท่าเดิม

(2) Job Enrichment คือ การออกแบบงานให้เพิ่มขึ้นในทางตั้ง (vertical) โดยการเพิ่มความลึกของงาน (job depth) หรือเพิ่มความรับผิดชอบของพนักงานในมากขึ้น เช่น เดิมเคยรับผิดชอบงานบางส่วนก็เพิ่มให้จนงานนั้นสำเร็จทั้งกระบวนการ เช่น การจากการวางแผน (planning) จนถึงการควบคุม (controlling) โดยปริมาณหรือจำนวนงาน (job scope) ยังเท่าเดิม

(3) Job Characteristics Model (JCM) คือ กรอบหรือแนวทางที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์และออกแบบงาน โดยระบุลักษณะพื้นฐาน 5 ประการของงาน ได้แก่

(3.1) Skill Variety ระดับทักษะที่ต้องใช้ในการทำงานนั้น งานบางอย่างใช้ ผู้ปฏิบัติที่มีทักษะอย่างเดียว แต่บางอย่างต้องใช้ผู้ที่มีทักษะหลากหลายร่วมกัน

(3.2) Task Identity งานบางอย่างต้องการให้ทำแค่บางส่วน แต่บางอย่าง เสร็จมากส่วน หรือบางอย่างต้องการให้เสร็จสมบูรณ์เลย

(3.3) Task Significance ระดับมากน้อยของผลกระทบของงานนั้นที่จะมีต่อ ชีวิตผู้คนและต่องานอื่น ๆ

(3.4) Autonomy ระดับความอิสระและการใช้ดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติงานนั้นมีมากหรือน้อย

(3.5) Feedback ระดับของข้อมูลย้อนกลับ คือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลสำเร็จของงานหรือความมีประสิทธิภาพมากน้อยของงาน ผู้ปฏิบัติมีโอกาสทราบมากน้อยเพียงใด

3.5 Equity Theory

ทฤษฎีความเสมอภาค J. Stacey Adams เจ้าของทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) หรือเท่าเทียมกัน อธิบายว่า โดยปกติผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนที่เขาได้รับจากการทำงาน (outcomes) กับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับการทำงาน (inputs) และจะเปรียบเทียบอัตราส่วน Inputs – Outcomes ของตนกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น หากอัตราส่วนของพนักงานคนนั้น เท่ากับอัตราส่วนของพนักงานคนอื่น ๆ เขาก็จะมีความรู้สึกเท่าเทียม หรือความยุติธรรม แต่หากอัตราส่วนไม่เท่ากัน ความไม่ยุติธรรมในความรู้สึกของพนักงานคนนั้นก็เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นกรณีของการได้ผลตอบแทนต่ำกว่าคนอื่น (under ward) หรือได้ผลตอบแทนสูงกว่าคนอื่น (over ward) เมื่อเกิดความไม่ยุติธรรม พนักงานก็จะต้องมีปฏิกิริยาหรือมีพฤติกรรมเป็นการตอบโต้ ซึ่งอาจเป็นไปได้หลายลักษณะ ดังนี้

(1) บิดเบือนสิ่งที่ป้อนใส่ (inputs) เช่น ขยันมากขึ้นหรือขยันน้อยลง หรือ บิดเบือนผลลัพธ์ (outcomes) ของตนเองหรือของคนอื่น เช่น เรียกร้องค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น

(2) มีพฤติกรรมที่จะชักนำให้คนอื่นเปลี่ยนสิ่งที่ป้อนใส่ (inputs) หรือผลลัพธ์ (outcomes)

- (3) มีพฤติกรรมที่จะเปลี่ยนสิ่งที่ป้อนใส่ (inputs) หรือ (outcomes)
- (4) เปลี่ยนคนที่จะเปรียบเทียบสิ่งที่ป้อนใส่ (inputs) หรือ (outcomes)
- (5) ลาออกจากงาน เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่าไม่ยุติธรรม

โดยสรุป ผลที่ตามมาของความรู้สึกว่าเกิดความไม่ยุติธรรม อาจเป็นการลดหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือลดหรือเพิ่มคุณภาพงาน หรือเพิ่มการขาดงาน หรือการลาออกจากงานได้

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ก็มีข้อตำหนิที่ขาดความชัดเจนในบางเรื่อง เช่น การกำหนดความหมายของ inputs หรือ outcomes และการเลือก “Others” ที่จะนำมาเปรียบเทียบ เป็นต้น

3.6 Expectancy Theory

Victor Vroom เป็นผู้เสนอทฤษฎีความคาดหวัง หรือ Expectancy ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักและยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ในการอธิบายถึงการจูงใจพนักงาน ทฤษฎีนี้อธิบายว่าบุคคลมักจะปฏิบัติในแนวทางที่คาดหวังว่าการปฏิบัตินั้นจะได้รับผลตอบแทนที่ต้องการ โดยมีตัวแปร 3 ตัว คือ

- (1) Expectancy or Effort – Performance Linkage คือ ความเป็นไปได้ที่พนักงานจะได้รับจากความพยายามที่ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน
- (2) Instrumentality of Performance – Reward Linkage คือ ระดับความเชื่อของพนักงานว่า เมื่อได้ทุ่มเททำงานไปเช่นนั้นแล้ว จะได้รับผลตอบแทนอย่างที่ต้องการ
- (3) Valence of Attractiveness of Reward คือ ความสำคัญหรือความน่าดึงดูดใจของผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงาน ในความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ความสำคัญที่กล่าวนี้วัดจากทั้งความสำคัญต่อเป้าหมายและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

โดยสรุป หลักการสำคัญของทฤษฎีความคาดหวัง คือ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจเป้าหมายส่วนบุคคล (individual goal) ของพนักงาน จะต้องทราบความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานให้ได้ตามพฤติกรรมที่กำหนด (linkage between effort and performance) จะต้องทราบความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมกับผลตอบแทน (linkage between performance and rewards) และสุดท้ายความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนกับเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงาน (linkage between rewards and individual goal)

4. องค์ประกอบของปัจจัยจิตใจของพนักงาน

มนุษย์มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นความต้องการ ความสนใจ ทักษะคิด ค่านิยม บุคลิกภาพ ความแตกต่างเหล่านี้ทำให้การจูงใจในการทำงานแตกต่างกันไปด้วย วิธีการจูงใจบางอย่างอาจเหมาะสมกับบุคคลบางกลุ่ม แต่ใช้ไม่ได้กับบุคคลกลุ่มอื่น ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ให้เหมาะสมและรอบคอบ

องค์ประกอบของการจูงใจของพนักงานมี 3 ประเภท

4.1 องค์ประกอบการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

4.2 รางวัลตอบแทนมีผลดีต่อการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน โดยเฉพาะรางวัลตอบแทนที่สามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน คุณลักษณะของรางวัลตอบแทนที่ดี คือ

4.2.1 มีความสำคัญต่อผู้ที่ได้รับ (importance) ไม่มีรางวัลตอบแทนใดที่สามารถสนองตอบความต้องการของทุกคนได้อย่างสมบูรณ์ การจูงใจจะเกิดผลดีหากรางวัลตอบแทนนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ ดังนั้น ระบบรางวัลตอบแทนที่ดีควรแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล โดยเลือกให้รางวัลตอบแทนให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละคนให้มากที่สุด จัดสรรอย่างเป็นธรรม (equitable distribution) พนักงานทุกคนควรได้รับการตอบแทนที่เป็นธรรมจากการทำงานที่เหมือนกัน หากไม่ได้รับความเป็นธรรมแล้วรางวัลนั้นอาจจะเป็นผลเสียต่อการจูงใจได้

4.2.2 พนักงานทุกคนควรรู้เห็นอย่างกระจ่างชัด (visibility) การให้รางวัลตอบแทนต้องให้พนักงานได้รู้เห็นและทราบก่อนล่วงหน้าจึงจะมีผลจูงใจ

4.2.3 มีความยืดหยุ่น (flexibility) รางวัลตอบแทนในการทำงานที่ดีควรมีความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพของการปฏิบัติงาน

4.2.4 มีต้นทุนต่ำ (low cost) เพื่อให้องค์กรสามารถควบคุมให้อยู่ในงบประมาณที่ควรแก่การจ่ายได้

4.3 ชนิดของรางวัลตอบแทน สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

4.3.1 รางวัลในรูปแบบตัวเงิน เงินเป็นปัจจัยที่สำคัญเบื้องต้นที่ทำความพึงพอใจแก่ทุกคนในองค์กรสามารถจูงใจพนักงานด้วยเงินมี 3 ลักษณะ คือ

4.3.1.1 ค่าตอบแทน เช่น ค่าตอบแทนประจำประเภทเงินเดือน ค่าจ้าง โบนัสประจำปี ค่านายหน้าของพนักงาน

4.3.1.2 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แม้จะไม่ใช่รูปแบบของตัวเงินโดยตรง แต่สามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ เพราะการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้รับตัวเงินเพิ่มขึ้น

4.3.1.3 ประโยชน์และบริการต่าง ๆ สามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ บางอย่างแทนที่จะเป็นสิ่งที่พนักงานต้องออกทุนทรัพย์ด้วยตนเอง องค์กรออกให้ทำให้พนักงาน

สามารถประหยัดเงินส่วนนี้ของคุณได้ เช่น ค่ารักษาพยาบาล บำเหน็จบำนาญ ซื้องานของบริษัท โดยได้รับส่วนลดพิเศษ

4.3.2 รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน เป็นรางวัลตอบแทนที่สนองตอบศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ เช่น

4.3.2.1 รางวัลตอบแทนแสดงสถานภาพ เช่น ห้องทำงานที่สวยงาม รถประจำตำแหน่ง ตลอดจนสิ่งอื่นที่มีรูปแบบลักษณะดังนี้

4.3.2.2 รางวัลตอบแทนให้โอกาสพัฒนาความสามารถ เช่น การจัดการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร การให้ทุนศึกษาต่อ เป็นต้น

4.3.2.3 รางวัลตอบแทนที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้ตระหนักถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์กร เช่น การยกย่องชมเชย พนักงานดีเด่นประจำปี เป็นต้น

5. รูปแบบการจูงใจด้วยงาน

ส่วนประกอบของงานมีผลต่อการจูงใจของบุคลากร งานที่จูงใจผู้ปฏิบัติได้ดีต้องท้าทายความสามารถของผู้ทำงานนั้น เปิดโอกาสให้บุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ Herzberg ได้ให้แนวความคิดว่า ปัจจัยเกี่ยวกับงานนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ตลอดจนใช้จูงใจบุคคลได้ ส่วนปัจจัยค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นเพียงส่วนประกอบเท่านั้น ไม่ได้เป็นปัจจัยโดยตรง

รูปแบบการจูงใจด้วยงานมีวิธีการ คือ การหมุนเวียนงาน (job rotation) เป็นการสลับเปลี่ยนงานระหว่างผู้ปฏิบัติ โดยลักษณะงานนั้นควรมีความยากง่ายพอกัน เป็นการแก้ปัญหาความเบื่อหน่ายจากสภาพงานที่ซ้ำซากจำเจ อาจจะหมุนเวียนงานเป็นครั้งคราว แต่ควรจะนานพอที่บุคคลนั้นได้เรียนรู้งานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนเห็นผลสำเร็จที่ตนเองได้ลงมือปฏิบัติ วิธีการนี้ใช้ได้ทั้งระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ

การขยายขอบเขตของงาน (job enlargement) เป็นการเพิ่มหรือขยายขอบเขตของงานจนกระทั่งงานนั้นมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น พนักงานผู้ปฏิบัติเคยทำงานในส่วนตัวส่วนหนึ่ง เมื่อขยายขอบเขตของงานออกไป เขาต้องปฏิบัติงานทุกส่วนในงานเดิม เพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานทั้งหมด เมื่อปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นผู้ปฏิบัติต้องใช้ทักษะมากขึ้น จึงทำให้งานดูท้าทายมากขึ้น

การเพิ่มเนื้อหาของงาน (job enrichment) การขยายขอบเขตของงานเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวนอน การเพิ่มเนื้อหาของงานจึงเป็นการเพิ่มในแนวตั้ง เป็นการขยายเนื้อหาของงานโดยการเพิ่มความรับผิดชอบในงานนั้นให้มากขึ้น

Heraberg กล่าวว่า การเพิ่มงานโดยการเพิ่มเนื้อหาของงานในแนวตั้งเป็นการเพิ่มปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะพึงพอใจ จึงเป็นการสร้างแรงจูงใจได้

6. รูปแบบการจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์กร (organization culture)

หมายถึง ทักษะ ค่านิยมและความเชื่อของบุคคลในองค์กรร่วมกัน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันร่วมสุขร่วมทุกข์กัน ผู้บริหารมีหน้าที่สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม เพื่อให้ประชากรในองค์กรมีวินัยและจริยธรรม ตลอดจนร่วมมือประสานงานกัน ส่งผลให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจผลักดันสร้างผลงาน เสมือนตัวองค์กรเป็นศูนย์กลางแห่งการประสานงาน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 78-82) กล่าวว่า การจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์กรมี 2 ระดับ คือ

(1) การจูงใจระดับบุคคลมีเทคนิค 3 ประการ คือ

(1.1) มอบหมายงานในรูปแบบของเป้าหมาย โดยผู้ปฏิบัติงานตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเป็นรายปี แล้วให้ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกฝนรู้จักรับผิดชอบต่องานสูง ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานโดยใช้ความคิดริเริ่ม เพื่อให้งานสำเร็จโดยตนเองได้ ถือเป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วม

(1.2) ให้กำหนดรายละเอียดของงานด้วยตนเอง เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้กำหนดเป้าหมายแล้ว เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติกำหนดวิธีการทำงานด้วยตนเอง หาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เป็นการสนับสนุนให้รู้จักการกล้าคิด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เกิดความสุขในการทำงาน

(1.3) ติดตามงาน โดยการสังเกตการณ์ เมื่อผู้บังคับบัญชาให้ผู้ปฏิบัติงานกำหนดเป้าหมายของตนเป็นรายปี ตลอดจนให้กำหนดรายละเอียดของงานด้วยตนเองแล้ว สามารถติดตามควบคุมโดยการสังเกตการณ์ หากผู้ปฏิบัติมีอุปสรรคจนไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยความสามารถของตน ก็เข้าช่วยเหลือตลอดจนสอบถามความคืบหน้าเป็นระยะ วิธีการแบบนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น

(2) การจูงใจระดับองค์กร การจูงใจระดับองค์กรนี้สูงกว่าการจูงใจระดับบุคคลมีเทคนิคที่สำคัญ คือ

(2.1) สร้างเป้าหมายในแผนงาน โดยการกำหนดเป้าหมายในแผนงานระยะยาวขององค์กร เช่น การขยายตลาดให้กว้างขวางขึ้น การเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ การลดเวลาทำงานลง เป็นต้น วิธีการนี้จูงใจผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

(2.2) ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ใช้วิธีการกระจายงานออกเป็นส่วนย่อย ตามระดับความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ให้แต่ละคนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนตั้งแต่ขั้นแรก เมื่อแผนงานเสร็จแล้วทุกคนที่ปฏิบัติงานจะรู้รายละเอียดเกี่ยวกับงานที่ตนต้องปฏิบัติ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของความคิดในแผนงานนั้น จึงพยายามทำงานของตนให้ดีที่สุด เพื่อให้

งานบรรลุเป้าหมายสำเร็จตามแผนที่วางไว้ วิธีนี้จึงเป็นการจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติ เพื่อบรรลุประสิทธิผลของงานที่มุ่งหวังไว้

(2.3) การประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบในการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อประเมินผลแล้วเห็นว่ามีประสิทธิภาพ ต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความยินดี ตลอดจนยกย่อง สรรเสริญ ชมเชย หากพบว่าบกพร่องผิดพลาด ผู้บังคับบัญชาต้องร่วมแก้ไขและหาวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก การประเมินผลงานที่ถูกต้องแม่นยำ ตลอดจนการสร้างความประทับใจด้วยการแสดงความเห็นอกเห็นใจ ย่อมเป็นสิ่งที่จูงใจบุคคลอย่างสำคัญยิ่ง

(3) การสร้างความเชื่อซึ่งกันและกัน

ผู้บังคับบัญชาควรมอบความไว้วางใจและความเชื่อถือในความตั้งใจปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีความมุ่งหวังร่วมกัน คือ ความเจริญก้าวหน้า

(4) เป้าหมายชัดเจน

(5) มีรางวัลให้ผู้ที่ปฏิบัติได้อย่างแน่นอน

Aurelio (1996 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 80) ได้ทำการวิจัย เรื่อง Motivation a Demotivated Staff โดยต้องการเพิ่มการจูงใจพนักงานฝ่ายสนับสนุน (support staffs) โดยสรุปว่า การจูงใจพนักงานฝ่ายสนับสนุนที่หมดแรงจูงใจกระทำได้โดย

(1) จัดสถานการณ์ในองค์กรขึ้นใหม่ ให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

(2) สร้างคำพรรณานำหน้าที่การงาน (job description) ของพนักงานฝ่ายสนับสนุนเสียใหม่

(3) กระตุ้นให้พนักงานฝ่ายสนับสนุนให้รับผิดชอบงานมากขึ้น

(4) สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานเชิงสร้างสรรค์

(5) ดำเนินการสนับสนุนพนักงานที่รับผิดชอบหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนให้มีสถานภาพทางสังคมดีขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 128-135) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานมี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านบุคคล (personal factors) ปัจจัยด้านงาน (factors in the job) ปัจจัยด้านการควบคุมการจัดการ (factors controlled by management)

(1) ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย

(1.1) ประสบการณ์ จากการศึกษาวิจัย พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน บุคคลที่ทำงานมานานจนมีความรู้ ความชำนาญในงานมากขึ้น จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

(1.2) เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายงานจะพบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยาน และความต้องการทางด้านการเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือ และงานที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อนมากกว่าเพศชาย

(1.3) จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานร่วมกันจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานที่ต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความสามัคคีของสมาชิกย่อมมีส่วนนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

(1.4) อายุ แม้ว่าอายุจะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัดนัก แต่อายุก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้มีอายุมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานมาก แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

(1.5) ช่วงเวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ปกติอื่น ไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อนและการสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

(1.6) เชื้อชาติ ในบางลักษณะไม่พบว่าความแตกต่างระหว่างเชื้อชาติกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่ลักษณะงานบางอย่าง พบว่า มีความแตกต่างกัน พนักงานในโรงงานแห่งหนึ่งมีเชื้อชาติในระดับสูง มักจะเบื่อหน่ายได้ง่าย และมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงงาน เนื่องจากงานที่ทำไม่เหมาะสมกับความสามารถของเขา

(1.7) การศึกษา ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีผลไม่เด่นชัดนัก จากงานวิจัยบางแห่ง พบว่า การศึกษาไม่แสดงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่กลับขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่ จากการวิจัยหลายฉบับ พบว่า นักวิชาการ นักวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความ เป็นต้น มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าคนงานและพนักงาน ลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป รวมทั้งเสมียนพนักงานด้วย

(1.8) บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นอยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพที่ไม่เที่ยงตรง สิ่งหนึ่งที่เห็นชัดเจน คือ คนที่มีอาการของโรคประสาท มักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนที่ปกติ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

(1.9) ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายฉบับ พบว่า เงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีวิตตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานนอกเวลา และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดหาปัจจัย

อื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

(1.10) แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเอง ก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

(1.11) ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงานและได้ทำงานที่ตัวเองถนัดและพอใจจะมีความสุขและความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่ไม่สนใจในงาน

(2) ปัจจัยด้านงาน ประกอบด้วย

(2.1) ลักษณะของงาน ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้ และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่ที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีทำงาน และการที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ ทำหาย สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันกับงาน

(2.2) ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำมักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับ เหล่านี้จะต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

(2.3) ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัย พบว่า ประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียนมีความพึงพอใจในการทำงานและจะมีถึงร้อยละ 17 ที่ระบุว่าถ้ามีโอกาสก็อยากจะเปลี่ยนงานในสถานะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำ จะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้น ตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับอาชีพที่มีฐานะทางวิชาชีพต่ำกว่า ความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความเป็นอิสระในงาน และความภาคภูมิใจในงานประกอบไปด้วย ทั้งนี้เพราะฐานะทางวิชาชีพนอกจากจะขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาความสำคัญแล้ว ยังขึ้นอยู่กับบุคคลอื่นในสังคมเป็นผู้ตัดสินด้วย ในแต่ละสังคมแต่ละหน่วยงานจะให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป เมื่อระยะเวลาผ่านไปความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไป

(2.4) ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานขนาดใหญ่แล้ว หน่วยงานขนาดเล็กพนักงานก็มีโอกาสรู้จักกันทำงานคุ้นเคยกันง่ายกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง และร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดีทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

(2.5) ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านห่างไกลการเดินทางไม่สะดวกต้องตื่นแต่เช้ามือ รถติด และเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่งแต่ต้องไปทำงานในอีกจังหวัดหนึ่ง สภาพของท้องถิ่น

ความเป็นอยู่ ภาษา และความไม่คุ้นเคย ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เนื่องจาก การปรับตัวและการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้ระยะเวลานาน

(2.6) สภาพภูมิศาสตร์ในแต่ละท้องถิ่น แต่ละพื้นที่ที่จะมีส่วนสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานใน เมืองเล็ก ทั้งนี้ เนื่องจากความคุ้นเคย ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมากกว่าคนงานใน เมืองใหญ่ ทำให้เกิดความสัมพันธ์กัน

(2.7) โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจง เป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงาน ชัดเจนย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า งานที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าจะทำอะไร และดำเนินการอย่างไร สภาพการณ์ ควบคุมจะง่ายขึ้น

(3) ปัจจัยด้านการควบคุมการจัดการ ประกอบด้วย

(3.1) ความมั่นคงในงาน จากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่า พนักงาน มีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจเรื่องความมั่นคงน้อยลง ก็ตาม แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคิดถึงความมั่นคงของ งาน คือ มีการจ้างงานตลอดชีวิต (long life employment) จากการศึกษาโดยการสอบถามเกี่ยวกับ ความต้องการความมั่นคงของงาน ปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคง พนักงานของ บริษัทและโรงงานต้องการจะอยู่ทำงานจนถึงวัยเกษียณ แม้ว่าเขาจะไม่มีเงินเก็บพอที่จะเลี้ยงตัวใน วัยชราก็ตาม ก็ยังยินดีจะอยู่จนกระทั่งทำงานไม่ไหว ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานแล้ว และเป็นความต้องการของพนักงาน ซึ่งนอกเหนือไปจาก ความต้องการอย่างอื่นของพนักงาน ซึ่งได้แก่ ความสนใจในงานที่ตนเองถนัด และมีความสามารถ ไม่ทำงานที่หนักและมากจนเกินไป งานที่ทำมีความก้าวหน้าและได้รับรางวัลตอบแทนจาก ความตั้งใจทำงาน

(3.2) รายรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการบริษัทเชื่อมั่นว่า รายรับที่ดีของพนักงาน จะเยียวยาโรคไม่พอใจในการทำงานได้ การสำรวจส่วนใหญ่ พบว่า รายรับมาทีหลังความมั่นคงใน การทำงาน ลักษณะงานและความก้าวหน้าในการทำงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ ค่าครองชีพสูง รายรับจะมีความสำคัญในอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานเนื่องจากรายรับของ หน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า หรือผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐบาลออกไปสู่ภาคเอกชนก็เพราะ รายรับที่ดีกว่าเช่นกัน

(3.3) ผลประโยชน์ ฝ่ายบริหารของบริษัทและโรงงานเห็นว่าการได้รับ ผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้ แต่จากการศึกษาก็พบว่า

เช่นเดียวกับเรื่องของรายรับ กล่าวคือ พนักงานบางส่วนอาจให้ความสนในน้อยกว่าความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าประกันสังคมและประกันชีวิตต่าง ๆ ถูกจัดอยู่ในด้านความมั่นคงและสวัสดิการในการทำงาน

(3.4) โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงาน มีความสำคัญสำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียน พนักงานและบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญงาน มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงาน แต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง จากการศึกษา พบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัย อาจเป็นเพราะคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

(3.5) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด งานอย่างมีอำนาจที่ไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานลำบากและอึดอัด อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

(3.6) สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมาย เรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงาน พนักงานที่ให้ความสำคัญกับการทำงานในสำนักงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าที่จะต้องทำงานเป็นพนักงานขาย

(3.7) เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุขในที่ทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

(3.8) ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีขวัญดีจะมี ความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน ตำแหน่ง

(3.9) การนิเทศงานสำหรับพนักงาน การนิเทศ คือ การชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์กรด้วย จากการศึกษาของรายกรณี Aurelio (1996, อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 86) พบว่า ขวัญและเจตคติของพนักงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงาน การสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศงานและพนักงานจะเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

(3.10) การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่ง พบว่า พนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร

ข่าวสารจากบริษัท หน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ แต่โดยทั่วไปพนักงานมักจะได้ข่าวหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

(3.11) ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหาร จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน นอกเหนือไปจากนี้ความศรัทธาในด้านความสามารถ และความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงานก็จะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

(3.12) ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกันทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานจากการสำรวจของ National Industrial Conference Board พบว่าความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้บริหารและหัวหน้างานเกี่ยวกับรายรับเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดสำหรับพนักงาน ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีมากกว่าหัวหน้างาน โดยพิจารณาจากการได้ให้ความสำคัญในหัวข้อต่าง ๆ

ประวัติความเป็นมาของ บริษัท โอบอ้อมอุตสาหกรรม (1994) จำกัด

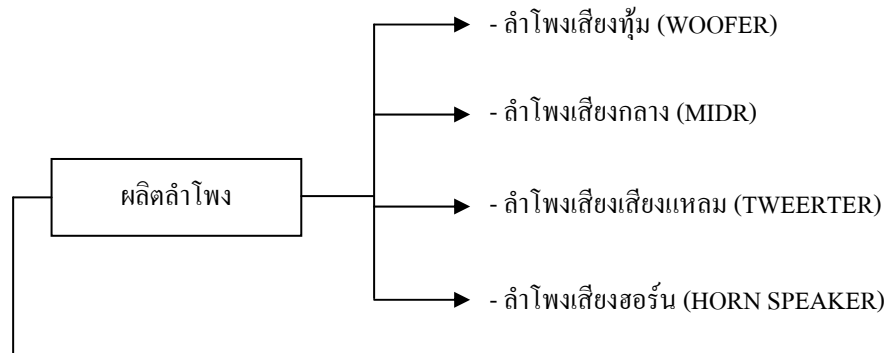
บริษัท โอบอ้อมอุตสาหกรรม (1994) จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 88 หมู่ที่ 1 ตำบลนครสวรรค์ตก อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ จดทะเบียนนิติบุคคล เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2537 โดยมีทุนจดทะเบียนจำนวน 15 ล้านบาท ประกอบกิจการผลิตลำโพง และผลิตทุกชิ้นส่วนของลำโพง โดยผลิตสินค้าภายใต้ชื่อ โอบอ้อม (OBOM) จากโรงงานที่มีเนื้อที่ 20 ไร่เศษ บริหารจัดการโดย นายสมการ โอบอ้อม

ผลการดำเนินงานของบริษัทอยู่ในเกณฑ์ดีมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี 2539 มียอดขายสูงมาก จึงเห็นว่าตลาดยังสามารถขยายตัวได้อีก จึงลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์และสิ่งปลูกสร้างเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ซึ่งสามารถผลิตแม่เหล็กคุณภาพดีได้เอง ทำให้ต้นทุนสินค้าต่ำ สามารถแข่งขันกับผู้ผลิตรายอื่นที่ซื้อชิ้นส่วนมาประกอบ นอกจากนี้ยังได้ดำเนินกิจกรรมด้านการตลาดเพิ่มเติมโดยมีโครงการที่จะขยายตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ สำหรับในต่างประเทศบริษัท ได้นำสินค้าประเภทลำโพงไปร่วมแสดงสินค้าที่ประเทศเยอรมัน ในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2542 ปรากฏว่าได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี บริษัทจึงตัดสินใจที่จะขยายการลงทุนต่อทั้งในด้านเครื่องผลิตแม่เหล็กเพิ่มเติม จำนวน 2 เครื่อง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต ซึ่งสามารถผลิตแม่เหล็กคุณภาพดี ส่งผลให้บริษัท มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำลง และมีวัตถุดิบแม่เหล็กป้อนสู่กระบวนการผลิตได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่องในสายการผลิต ซึ่งเริ่มการผลิตได้ตั้งแต่ปี 2543 ส่วนสิ่งปลูกสร้างอยู่ระหว่างการดำเนินการก่อสร้างสำนักงานขายและอาคารแสดงสินค้า ตลอดจนอาคารประกอบ Voice Coil

1. วิเคราะห์สถานการณ์ของผลิตภัณฑ์ลำโพง

จากความต้องการลำโพงในตลาดมียอดขายเพิ่มสูงขึ้น จากการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิตและขยายตลาด โดยอาศัยความรู้ความชำนาญของทีมงานที่ทำมาว่า 22 ปี กรรมวิธีการผลิตไม่ยุ่งยากซับซ้อน เพิ่มความชำนาญให้กับพนักงานทุกระดับชั้น เช่น ศึกษาดูงานต่างประเทศ และได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการจากหน่วยราชการและสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ อีกทั้งสถานที่ตั้งโรงงานมีความเหมาะสม การคมนาคมสะดวก สาธารณูปโภคพร้อม กระบวนการผลิตไม่มีปัญหาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เนื่องจากใช้น้ำจากบ่อบาดาล โดยมีพนักงานทั้งสิ้นจำนวน 600 คน ดังนั้น การผลิตลำโพงของบริษัท จึงมีต้นทุนต่ำกว่าผู้ผลิตรายอื่น ๆ ถือว่าเป็นจุดแข็งของบริษัท

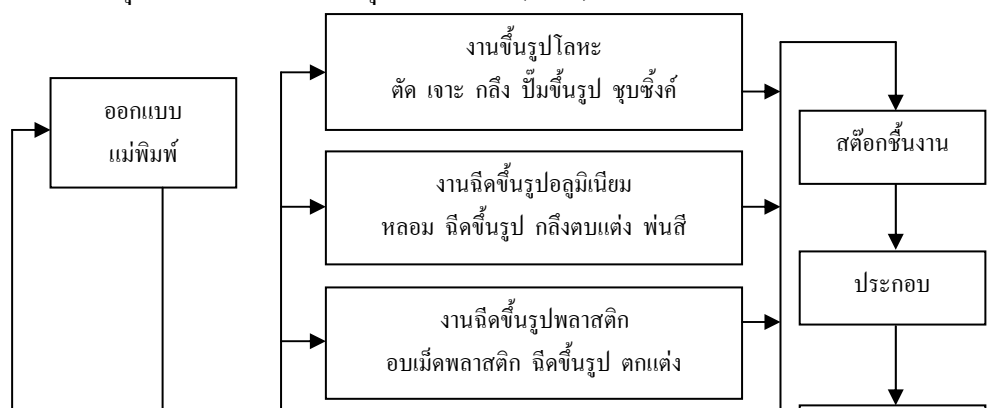
มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี



มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

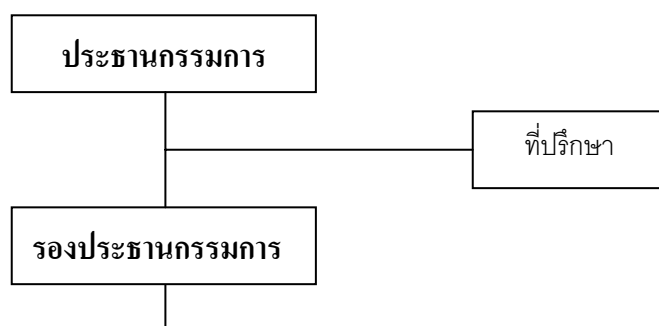
- ผลิตลำโพงขนาดตั้งแต่ 2.5 นิ้ว จนถึง 45 นิ้ว
- อัตราค่าจ้างการผลิตลำโพงสูงสุด 7,000 ตัว/วัน
- ผลิตแม่เหล็กโดยใช้ขบวนการผลิตและเทคโนโลยีที่ได้คิดค้นเองทั้งหมด
- ทุกชิ้นส่วนใช้วัตถุดิบภายในประเทศไทยเป็นส่วนใหญ่
- พยายามใช้แรงงานมากกว่าเครื่องจักรกล
- ถือหลักพัฒนาโดยพึ่งพาตัวเองเป็นหลัก ตลอดเวลาระยะเวลา 20 ปี

ภาพที่ 2.1 ลักษณะของธุรกิจบริษัท โอบอ้ออุตสาหกรรม (1994) จำกัด



ภาพที่ 2.2 แสดงการไหลเวียนของกระบวนการทำงานบริษัท โอบอ้อมอุตสาหกรรม (1994) จำกัด

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี



ภาพที่ 2.3 แผนผังองค์กรของบริษัท โอบอ้อนอุตสาหกรรม (1994) จำกัด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วดี ตั้งสวัสดิ์ตระกูล (2541, บทคัดย่อ) ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของวิศวกรในบริษัทเอกชน ได้ศึกษาถึงสถานภาพส่วนตัวของวิศวกร สภาพความพึงพอใจของวิศวกรและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสร้างขึ้นตามทฤษฎีของเฮอริชเบิร์ก ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมของความพึงพอใจในด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนระดับมาก คือ ความรับผิดชอบ ฐานะของอาชีพในสายตาของสังคม และพบว่าผู้ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงจะมีความสัมพันธ์กับผู้ที่มียุมาก ระดับการศึกษาสูง เงินเดือนสูง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานสูงจะมีความสัมพันธ์กับผู้ที่มียุมาก ระดับการศึกษาสูง เงินเดือนสูง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานนาน และมีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์กร สรุปได้ว่า มนุษย์มีแรงจูงใจยอมทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ที่กำหนดไว้ 5 ชั้น จากทฤษฎีทำให้ทราบว่า ความพึงใจในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับ การตอบสนองความต้องการของมนุษย์ซึ่งมีลำดับชั้นความต้องการไม่เท่ากัน ทำให้เกิด

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่เท่ากัน อีกทั้งปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยังขึ้นอยู่กับงานและสิ่งแวดล้อมของงานด้วย

เบญจมาภรณ์ มะวิญชร (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายงานในโรงงานรังสิต บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายงาน โรงงานรังสิต บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด ตามลำดับความต้องการทั้ง 5 ชั้น คือ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ความต้องการความรักและการมีส่วนร่วมในสังคม ความต้องการเกียรติยศและชื่อเสียง ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต และเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจ แยกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา เงินเดือน โดยมีประชากรที่ศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานสายงาน โรงงานรังสิต บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ และพนักงานระดับปฏิบัติงาน รวมทั้งสิ้น 196 คน โดยพนักงานที่ตอบแบบสอบถามกลับมามีจำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 93.37 ผลการศึกษา พบว่า

(1) ข้อมูลทั่วไปด้านพนักงาน ส่วนใหญ่พนักงานเป็นชาย อายุระหว่าง 31- 40 ปี มีสถานภาพทางครอบครัวสมรส การศึกษาจบมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. มีอายุงานต่ำกว่า 10 ปี และมีอัตราเงินเดือน 8,001 บาท ขึ้นไป

(2) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้ง 5 ด้าน พบว่า พนักงานบริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด สายโรงงานรังสิตระดับแรงจูงใจในปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อยแต่แต่ละด้านได้ ดังนี้

(2.1) ด้านความต้องการความรักและการมีส่วนร่วมในสังคม

(2.2) ด้านความต้องการเกียรติยศและชื่อเสียง

(2.3) ด้านความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

(2.4) ด้านต้องการทางด้านร่างกาย

(2.5) ด้านความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง

(3) สรุปปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสาย โรงงานรังสิต บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพครอบครัว การศึกษา อายุงาน และอัตราเงินเดือน

(4) พนักงานเพศชายมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

(5) พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

(6) พนักงานที่สมรสแล้วมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่เป็นโสด อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

(7) พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญระดับ .05

(8) พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

(9) พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

(10) อื่น ๆ ควรมีการปรับปรุงค่าจ้างทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ควรมีคณะกรรมการค่าจ้าง ระหว่างตัวแทนลูกจ้างและนายจ้างระดมความคิด ค้นหาเหตุผลมาประกอบเพื่อแก้ไขปัญหาค่าจ้าง สำหรับพนักงานที่ใช้แรงงานควรมีการอบรม สัมมนา หรือส่งพนักงาน ไปฝึกงานทั้งในและ ต่างประเทศ มีการถ่ายทอด ความรู้ ความชำนาญ ทักษะต่าง ๆ สามารถปฏิบัติด้วยตนเอง

ต้นติมา รัตนลาโภ (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ วิศวกรระดับปฏิบัติการบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่) มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของวิศวกรระดับปฏิบัติการ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ใน 5 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน และ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และเปรียบเทียบความพึงพอใจของวิศวกรระดับปฏิบัติการ บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส โดยจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาในการทำงาน ตลอดจนรวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ของวิศวกรระดับปฏิบัติการที่มีต่อ บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้คือ วิศวกรระดับปฏิบัติการ บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำนวน 200 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way - Analysis of Variance) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้ วิธี LSD (Least Significant Difference) ผลการวิจัย พบว่า

(1) วิศวกรระดับปฏิบัติการ บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความมั่นคงในงาน วิศวกรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

(2) วิศวกรที่มีเพศ สถานภาพการสมรส และระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

(3) วิศวกรที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านนโยบายและการบริหารงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้าน เงินเดือนและสวัสดิการ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(4) วิศวกรที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านนโยบายและการบริหารงาน มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

(5) วิศวกรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านนโยบายและการบริหารงาน มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มะลิ เพือกจิตร (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กร กรณีศึกษาบริษัท คิมเบอร์ลีย์ – คล๊าค ประเทศไทย จำกัด มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท คิมเบอร์ลีย์ – คล๊าค ประเทศไทย จำกัด ในด้านปัจจัยจูงใจประกอบด้วย ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านปัจจัยค่าจูน ประกอบด้วย ด้านนโยบายของบริษัท ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลตอบแทน และเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตัวแปรเพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรที่ศึกษาได้แก่ พนักงานบริษัท คิมเบอร์ลีย์ – คล๊าค ประเทศไทย จำกัด จำนวน 200 คน โดยการเก็บข้อมูลจากการเลือกสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีสุ่มแบ่งชั้นอย่างง่าย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติต่าง ๆ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยสำหรับประชากรสองกลุ่มเป็นอิสระ

ต่อกัน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และเปรียบเทียบเชิงซ้อนเพื่อทดสอบความแตกต่าง ค่าเฉลี่ยรายคู่ ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

(1) พนักงานบริษัท คิมเบอร์ลีย์ – คลีค ประเทศไทย จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับพอใจ

(2) พนักงานบริษัท คิมเบอร์ลีย์ – คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น .05 โดยเพศชายจะมีความพึงพอใจในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน และด้านผลตอบแทนมากกว่าเพศหญิง แต่เพศหญิงจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าเพศชาย

(3) พนักงานบริษัท คิมเบอร์ลีย์ – คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี จะมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่มีอายุอยู่ในช่วงอื่น ๆ ในด้านนโยบายของบริษัทและการบังคับบัญชา

(4) พนักงานบริษัท คิมเบอร์ลีย์ – คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น .05

(5) พนักงานบริษัท คิมเบอร์ลีย์ – คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น .05 โดยพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจมากกว่าระดับ ปวช. และ ปวส. ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงานและด้านผลตอบแทน

(6) พนักงานบริษัท คิมเบอร์ลีย์ – คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีเงินเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น .05 โดยพนักงานที่มีเงินเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท มีความพึงพอใจน้อยที่สุดในด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

(7) พนักงานบริษัท คิมเบอร์ลีย์ – คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น .05 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งผู้จัดการและซูเปอร์ไวเซอร์มีความพึงพอใจมากกว่าระดับปฏิบัติการในด้านลักษณะงาน ด้านนโยบายบริษัท และด้านการบังคับบัญชา

(8) พนักงานบริษัท คิมเบอร์ลีย์ – คลีค ประเทศไทย จำกัด ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น .05

โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นระยะ 5-10 ปี มีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในช่วงอื่น ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคง ปลอดภัยในงาน และด้านผลตอบแทน

ฉัตรวิภาณี วิทยานรากุล (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร กรณีธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเพื่อการส่งออก มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับกลางของธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเพื่อการส่งออก 2) เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเพื่อการส่งออก จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ และ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเพื่อการส่งออก การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นผู้บริหารระดับกลางธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเพื่อการส่งออก จำนวน 389 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การเปรียบเทียบพหุคูณด้วยวิธี ก ข ค ง และ การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางในธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มเพื่อการส่งออกในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจทั้ง 14 ด้าน พบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีความพึงพอใจด้านลักษณะงานและด้านความคิดรับผิดชอบในการทำงานมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน 2) ผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางทั้ง 14 ปัจจัย จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน และอายุของการปฏิบัติงานในบริษัทแตกต่างกัน มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ระดับการศึกษา มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความพึงพอใจของผู้บริหารระดับกลางทั้ง 14 ด้าน ในภาพรวมพบว่า ปัจจัยทั้ง 14 ด้าน ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

น้ำจิต ชาวันดี (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดศรีสะเกษ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

(1) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดศรีสะเกษ

(2) เพื่อศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดศรีสะเกษ

(3) เพื่อนำผลจากการศึกษาเป็นแนวทางในการเสนอแนะการปรับปรุงการบริหารงานของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดศรีสะเกษ

ประชากรในการศึกษา คือ พนักงานธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดศรีสะเกษ การรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งไปให้กับพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำนวน 86 คน และได้รับแบบสอบถามคืนเพื่อใช้ในการวิจัย 82 คน คิดเป็นร้อยละ 95.30 สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมุติฐาน ใช้ค่าสถิติ t-test และ F-test ผลการวิจัย พบว่า

(1) พนักงานธนาคารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 36-45 ปี สถานภาพสมรส มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก มีประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท เท่ากับ 30,001 บาทขึ้นไป ร้อยละ 30.50

(2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ในภาพรวมพนักงานธนาคาร มีความพึงพอใจอยู่ในระดับกลาง

(3) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

(4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระดับการศึกษาและความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้ โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชา ผลตอบแทนหรือรายได้ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความยุติธรรมในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน