บทที่ 2

วรรณกรรม และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัย ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเนื้อหาเป็นดังนี้

1. แนวคิดการลาออก
2. แนวคิดความพึงพอใจในงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการลาออกจากงาน

ความหมายของการลาออก

จากการศึกษาของ เซย์เลส และสเตราส์ (Sayles & Strauss, 1977) อ้างถึงใน (ลออจิต อิงเจริญสุนทร, 2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการลาออก หมายถึงการที่องค์กรสิ้นการว่าจ้างพนักงาน ซึ่งเป็นผลทำให้พนักงานต้องลาออกจากองค์กรไป และในขณะเดียวกันก็จะมีการว่าจ้างพนักงานคนใหม่เข้ามาแทน โดยที่พนักงานที่เข้ามาทำงานแทนนั้น อาจเป็นพนักงานที่ไม่เคยทำงานกับองค์กรนี้มาก่อน หรืออาจเป็นพนักงานเก่าที่กลับเข้ามาทำงานกับองค์กรอีกครั้งหนึ่งก็ได้

ประเภทของการลาออก

พอร์ตเตอร์ ลอว์เลอร์ ทรี และแฮกแมน (Porter, Lawler III & Hackman, 1965 อ้างถึงใน ภราดี บุตรศักดิ์ศรี, 2540) ได้จำแนกประเภทของการลาออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ของบุคคล (Voluntary Individual – Initiated Turnover) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ทำงานในองค์กรเดิมอันเนื่องมาจากความต้องการของบุคคลเอง โดยที่บุคคลนั้นไม่ได้ถูกบังคับจากใคร

2. การลาออกที่เกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Voluntary Organization – Initiated Turnover) หมายถึง การที่องค์กรตัดสินใจให้บุคคลสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร เนื่องมาจากความไม่มีประสิทธิภาพของบุคคลากรเอง

3. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากความประสงค์ขององค์บุคคล (Involuntary Individual – Initiated Turnover) หมายถึง การที่บุคคลตัดสินใจไม่ลาออกจากองค์กรเดิม อันเนื่องมาจากแรงกดดันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคคลเอง เช่นย้ายงานตามสามี คลอดบุตร ถึงแม้ว่าบุคคลต้องการทำงานอยู่ต่อกับองค์กรในขณะที่องค์กรเองก็ต้องการให้บุคคลทำงานอยู่กับองค์กรเช่นเดียวกัน

4. การลาออกที่ไม่ได้เกิดจากเกิดจากความประสงค์ขององค์กร (Involuntary Organization – Turnover) หมายถึง การที่องค์กรได้รับแรงกดดันจากสภาพเศรษฐกิจที่มีความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปลดพนักงานออก

มอบเล่ย์ (Mobley, 1982 อ้างถึงในภราดี บุตรศักดิ์ศรีม, 2540) ได้กล่าวไว้ว่า การลาออก คือ การที่พนักงานขององค์กรสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นซึ่งการสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกนี้แบ่งออกเป็น 2 ประการ คือ

1. การลาออกโดยสมัครใจ คือการสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยพนักงานเป็นผู้จัดการเอง

2. การลาออกโดยไม่สมัครใจ คือการสิ้นสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยองค์กรเป็นผู้จัดการ และหมายรวมถึงการการเกษียณอายุ และการตาย

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้นสรุปได้ว่า การลาออกจากงานของบุคลากรในแต่ละองค์กรนั้นเกิดขึ้นโดยทั้งสมัครใจ และไม่สมัครใจ หลีกเลี่ยงได้ และหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้ที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่มักจะสนใจศึกษา โดยเฉพาะในเรื่องของการลาออกโดยสมัครใจว่าเกิดจากสาเหตุใด เพราะว่าการลาออกจากองค์กรมีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารงานขององค์กร

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับการลาออก

ความหมายของการลาออก ‘ การลาออก ’ ในที่นี้ใช้ในความหมายของ ‘ Turnover ’ จากการศึกษาของสเตราส์ และเซย์เลส (Strauss & Sayles, 1960 , pp. 52-53) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การลาออกหมายถึง การที่องค์กรสิ้นสุดการว่าจ้างพนักงานซึ่งเป็นผลทำให้พนักงานต้องออกจากองค์กรไป และในขณะเดียวกันก็จะมีการว่าจ้างพนักงานคนใหม่เข้ามาแทน โดยที่พนักงานที่มาทำงานแทนนั้นอาจเป็นพนักงานใหม่ที่ไม่เคยทำงานกับองค์กรนี้มาก่อน หรืออาจเป็นพนักงานเก่าที่กลับเข้ามาทำงานกับองค์กรอีกครั้งหนึ่งก็ได้ ส่วนนักวิชาการไทยคือ เสนาะ ติเยาว์, สุปราณี ศรีลัตราภิมุข และนิยะดา ชุณหวงษ์ (2525 , หน้า 52) แปลเป็นภาษาไทยได้ว่า “ การหมุนเวียนแรงงาน ” เป็นคำที่มีความหมายครอบคลุมอย่างกว้างขวาง ดังที่มีผู้ให้นิยามไว้หลายท่าน อาทิ พิกอร์ส (Pigors, 1973, p.220) กล่าวว่า การหมุนเวียนแรงงาน หมายถึง การเคลื่อนไหว (Movement) ของบุคลากรในรูปแบบของการเข้าและการออกในองค์กร นอกจากนี้ การลาออกยังเป็นตัวชี้วัด (Indicator) ตัวหนึ่งในการประเมินคุณภาพของสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร (Sheman, Bohlander & Chruden, 1992 อ้างถึงใน ดุจดาว มีปรีชา, 2539, หน้า 13)

ประเภทของการลาออก จากการศึกษาของ พิกอร์ส (Pigors, 1973, p.220) ได้แบ่งการลาออกของพนักงานเป็น 4 ประเภทด้วยกัน ดังนี้

1. การไล่ออก หมายถึง การไล่พนักงานที่ทำผิดวินัยออก หรือการไล่ออกเพราะต้องการลดกำลังแรงงาน ซึ่งการไล่พนักงานที่ทำผิดวินัยออกนั้น สเตราส์ และเซย์เลส (Strauss & Sayles, 1960, pp. 52-53) ได้เสนอตัวอย่างของการไล่ออกว่า ควรดำเนินการเมื่อพนักงานขาดงานติดต่อกันเกิน 7 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาต แต่ในส่วนของกฎหมายแรงงานไทยนั้น สามารถดำเนินการได้หากพนักงานขาดงานติดต่อกันเกิน 3 วัน โดยไม่ได้รับอนุญาต

2. การลาออก หมายถึง การสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์กรที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจของพนักงาน โดยแบ่งสาเหตุของการลาออกไว้ 2 ประการ คือ

2.1 สาเหตุที่มาจากองค์กร เช่น

2.1.1 การจ่ายค่าตอบแทน

2.1.2 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2.1.3 โอกาสก้าวหน้า

2.1.4 ความท้าทายในงาน เป็นต้น

2.2 สาเหตุที่มาจากเหตุผลส่วนตัวของพนักงาน เช่น สุขภาพ การย้ายที่อยู่อาศัยตามครอบครัว การศึกษาต่อ เป็นต้น

3. การปลดเกษียณ หมายถึงการลาออกของพนักงานเมื่อพนักงานมีอายุอยู่ในเกณฑ์ ที่องค์กรกำหนดว่าจะต้องสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานขององค์กร

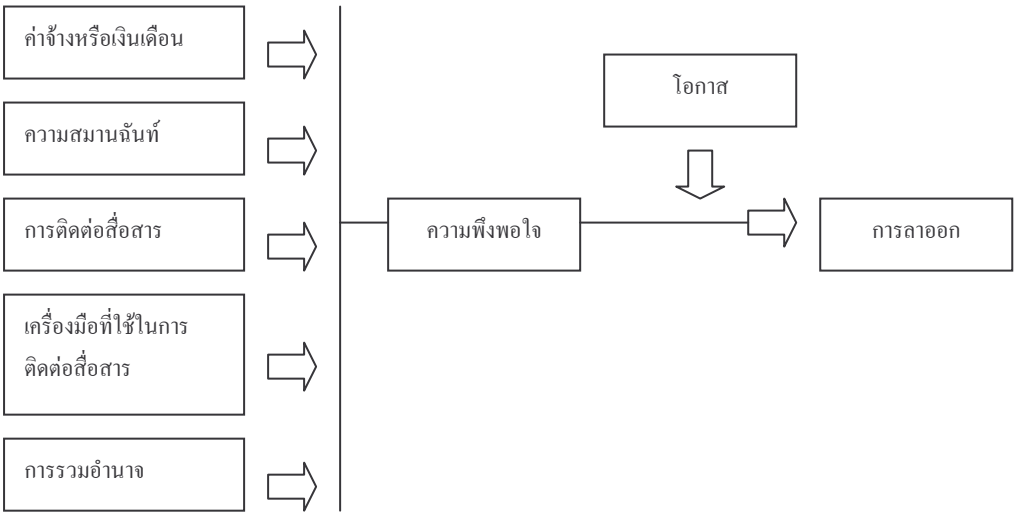
4. การตาย

ในส่วนของการลาออกจากงานโดยสมัครใจนั้น สเตราส์ และเซย์เลส (Strauss & Sayles, 1960, pp. 52-53) มักจะเกิดจากตัวพนักงานเอง ขณะที่การลาออกจากงานโดยไม่สมัครใจมักเกิดจากนายจ้าง การออกจากงาน โดยหลีกเลี่ยงได้นั้น เกิดขึ้นในรูปแบบที่นายจ้างควบคุมเรื่องเงินเดือนค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน ชั่วโมงการทำงาน และสภาพการทำงานที่เข้มงวดเกินไป ส่วนการออกจากงานโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้ เกิดขึ้นในรูปของความเจ็บป่วย การตาย การตั้งครรภ์ และการเกษียณอายุ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น พอสรุปได้ว่า การเข้าทำงานและการออกจากงานของบุคลากรในแต่ละองค์กรซึ่งเกิดขึ้น โดยทั้งสมัครใจและไม่สมัครใจ อีกทั้งหลีกเลี่ยงได้และหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นนักวิชาการส่วนใหญ่มักจะสนใจในเรื่องเพราะการลาออกโดยสมัครใจเพราะว่า พฤติกรรมการลาออกเป็นเรื่องที่น่าศึกษาหาสาเหตุว่าเกิดขึ้นเพราะเหตุใด ที่สำคัญคือการลาออกมักมีผลกระทบต่อการบริหารขององค์กร

ทฤษฎีและตัวแบบของการลาออก

1. ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของไพรซ์ (Price, 1977, p.4) ได้สร้างตัวแบบการลาออกจากงานโดยกำหนดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกจากงานโดยตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของไพรซ์นั้น ผู้ศึกษาเห็นว่าตัวแบบดังกล่าวมีการกำหนดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกที่เหมาะสมกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยแสดงดังภาพ



ภาพที่ 2 แสดงตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของไพรซ์ (Price, 1977, pp. 5-9)

ไพรซ์ (Price, 1977, pp. 5-9) อธิบายว่าตัวแปรที่เป็นการตัดสินใจขั้นต้นในการลาออกจากงานของบุคลากร ได้แก่ ระดับของค่าจ้างหรือเงินเดือน ความสมานฉันท์ของบุคลากรในองค์กรหรือสื่อสารและการรวบอำนาจ ซึ่งเป็นลักษณะการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาแบบหนึ่ง ซึ่งตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ โดยไพรซ์ชี้ให้เห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงาน และโอกาสของบุคลากรเป็นตัวแบบที่แทรกซ้อนระหว่างการตัดสินใจของบุคลากรนั้นกับการลาออก ซึ่งอาจจะกล่าวได้โดยสรุปว่าตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของไพรซ์ได้กำหนดตัวแปรต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการลาออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

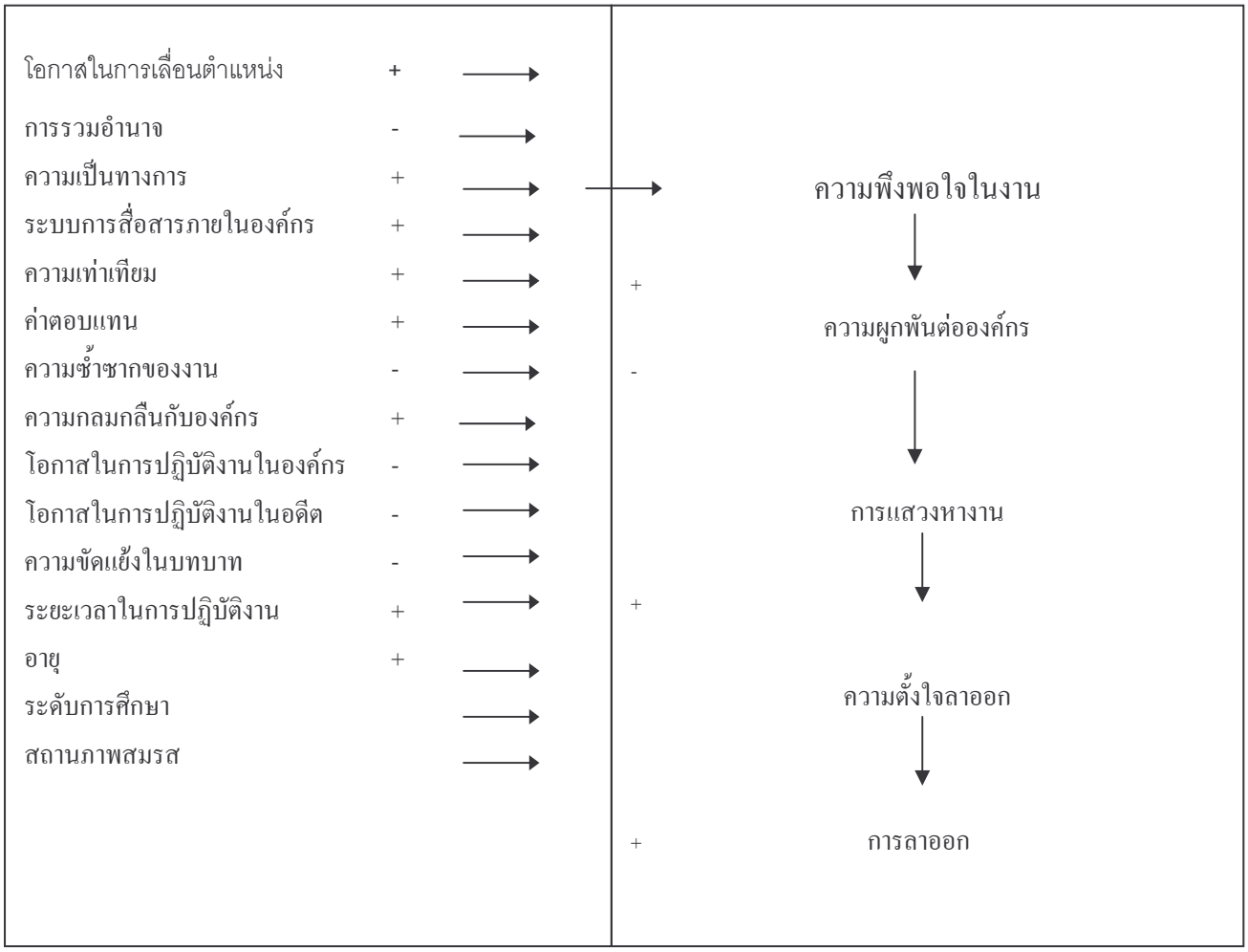
ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ ระดับค่าจ้าง-เงินเดือน ความสมานฉันท์ของบุคลากรในองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสาร เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารและการรวบอำนาจ ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อการลาออก

ตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ โอกาสของการเลือกงานมีมากน้อยเพียงใด ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างตัวแปรตามข้อ 1 และการลาออก

ตัวแปรที่เกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจซึ่งเป็นทัศนคติในทางบวกของสมาชิกที่อยู่ในองค์กรนั้น

อย่างไรก็ตาม ตัวแบบการลาออกของไพรซ์นี้ ได้รับการวิเคราะห์วิจารณ์จากนักวิชาการว่าขาดการมองทางด้านจิตวิทยาด้านบุคลากร

2. ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของโรเบอร์ และโรสเสอร์น (Rober & Rousseau, 1978, p.112 อ้างถึงใน ลออจิต อิงเจริญสุนทร , 2545, หน้า 20) เสนอว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความเป็นทางการ ระบบการสื่อสารภายในองค์กร ความเท่าเทียม ค่าตอบแทน ความกลมกลืนกับองค์กร ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอายุ และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การรวมอำนาจ ความซ้ำซากของงานโอกาสในการปฏิบัติงานในอดีต และความขัดแย้งในบทบาท โดยที่ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการแสวงหางาน และการแสวงหางานจะส่งผลทางบวกต่อความตั้งใจลาออก ซึ่งความตั้งใจที่จะลาออกจากงานนี้เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลให้บุคคลตัดสินใจลาออกและตัวแปรอีกสองตัวที่ยังไม่แน่ใจว่ามีความสัมพันธ์ทางใดกับการลาออก คือระดับการศึกษาและสถานภาพการสมรส



ภาพที่ 3 ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของโรเบอร์และโรสเสอร์น

3. ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของลอว์เลอร์ (Lawler, 1971) ได้ศึกษาพฤติกรรมการลาออกของบุคคลเพื่อค้นหาสาเหตุและผลกระทบของการลาออกที่เกิดขึ้นกับองค์กร และพบว่าการที่บุคคลออกจากงานมีสาเหตุมาจาก “ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน” (Pay dissatisfaction) ซึ่งผลจากความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนนี้ ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือมีปฏิกิริยาโต้ตอบในลักษณะ 6 ประการ ดังนี้ คือ

3.1 ผลการปฏิบัติงานต่ำ

3.2 การนัดหยุดงาน

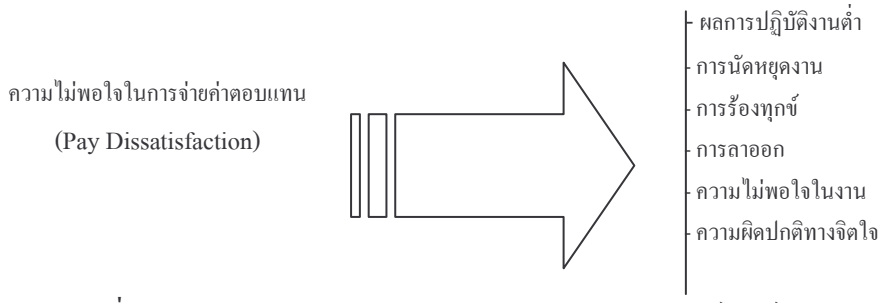
3.3 การร้องทุกข์

3.4 การลาออก

3.5 เกิดความไม่พอใจในงาน

3.6 เกิดความผิดปกติทางจิตใจ

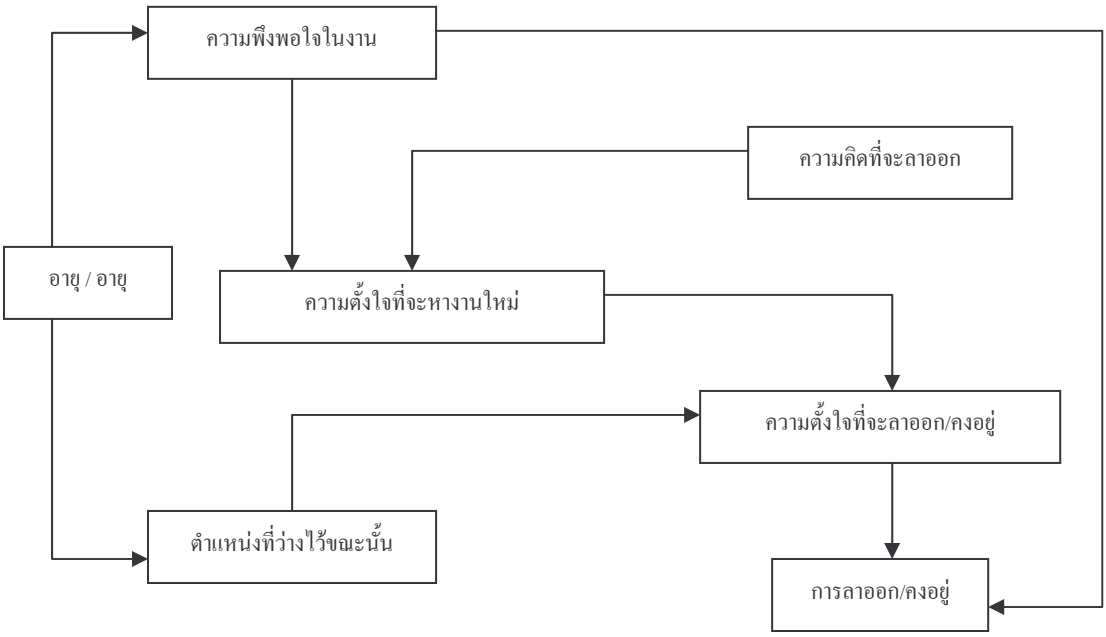
ซึ่งสามารถสรุปตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของลอว์เลอร์ (Lawler, 1971, p.450) ได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ผลกระทบที่เกิดจากความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนของลอว์เลอร์ (Lawler, 1971)

จากการศึกษาตัวแบบการลาออกของลอว์เลอร์ ทำให้ทราบถึงสาเหตุการลาออกและพฤติกรรมที่บุคคลได้แสดงออกมา 6 พฤติกรรมตามตัวแบบข้างต้น ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะเป็นเหมือนสัญญาณที่แสดงออกมา ถ้าองค์กรไม่หาทางแก้ไปดังกล่าวอาจส่งผลต่อการลาออกของพนักงานและจะส่งผลต่อการทำงานของพนักงานในองค์กรต่อไปในอนาคตได้

4. ตัวแบบการลาออกตามแนวคิดของมอบเลห์ โฮเมอร์ และ โฮลิเวิลร์ (Mobley, Homer & Hollingsworth cited in Mobley, 1982)



ภาพที่ 5 ตัวแบบการลาออกตามแนวความคิดของมอบเลห์ (Mobley, 1982)

มอบเลห์ (Mobley, 1982) ได้เสนอตัวแบบเกี่ยวกับการลาออกโดยสมัครใจ (ดังภาพ) ซึ่งอธิบายว่า ความไม่พอใจในงานของบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้บุคคลคิดถึงการลาออก จากนั้นบุคคลจะเริ่มหางานใหม่ และถ้าบุคคลสามารถที่จะหางานใหม่ได้ บุคคลก็ต้องตัดสินใจว่าจะทำงานอยู่ต่อไปหรือจะลาออก และเกิดเป็นพฤติกรรมการอยู่หรือการลาออกจากองค์กรของบุคคลในที่สุด โดยมีตัวแปรที่สำคัญในกระบวนการลาออก คือ ตำแหน่งงานที่ว่างในขณะนั้น

มอบเลห์ (Mobley, 1982) ได้ทดสอบตัวแปรนี้กับลูกจ้างที่ทำงานเต็มเวลาในโรงพยาบาล จำนวน 203 คน โดยใช้สมการถดถอยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถึงแม้ว่าจะไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความพึงพอใจในงานกับการลาออกจากงานโดยตรง แต่ผลวิจัยได้ให้ข้อสนับสนุนว่า ความไม่พึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจที่จะลาออก ซึ่งความตั้งใจที่จะลาออกนั้นมีผลโดยตรงกับการลาออก

นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านทำการศึกษาเพื่อทดสอบแนวคิดนี้ เช่น Miller, Katerberg & Hullin รวมถึง Terborg (อ้างถึงใน สุทธิณี กุศลศรี, 2544, หน้า 21) พบว่า ความตั้งใจที่จะลาออกและความพึงพอใจในงานจะเป็นสิ่งที่คาดการณ์การลาออกหรือเปลี่ยนงานของบุคคลได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นตัวสนับสนุนตัวแบบตามแนวคิดของมอบเลห์

แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับการลาออก

ซึ่งนักวิชาการได้มีการกล่าวไว้เป็น 3 แนวทางด้วยกัน (มธุรส สว่างบำรุง, 2536, หน้า 3) ได้ดังนี้

1. แนวทางการศึกษาด้านพฤติกรรม (Behavioral Schools of Thought or Approach) เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวถึงพฤติกรรมการลาออก โดยพยายามค้นหาสาเหตุว่าการลาออกเกิดขึ้นได้อย่างไรและส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร นักวิชาการที่ชื่อ ลอว์เลอร์ (Lawer, 1971, p.450 อ้างถึงใน มธุรส สว่างบำรุง,2536,หน้า 3) ได้กล่าวถึงการลาออกคือการไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมักจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาหลายอย่างด้วยกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกขึ้น 2 อย่างด้วยกัน คือ

1.1 ความต้องการค่าตอบแทนสูงขึ้น จะทำให้พนักงานขององค์กรมีพฤติกรรมต่างๆ ได้แก่ ปฏิบัติงานไม่ดี ผลปฏิบัติงานต่ำ มีการนัดหยุดงาน การร้องทุกข์ และแสวงหางานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์สูงหรือมากกว่า ซึ่งจะทำให้เกิดการขาดงานและการลาออกเป็นลำดับต่อมา

1.2 ความดึงดูดใจในการทำงานต่ำลง หากเกิดความรู้สึกนี้ขึ้น จะทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความไม่พอใจในงาน จะมีผลให้เกิดความผิดปกติทางด้านจิตใจ และสุขภาพจิตไม่ดี เป็นผลให้ขาดงานและลาออกในที่สุด

อย่างไรก็ตาม หากสรุปว่าความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทนมีผลทำให้เกิดการลาออกของพนักงานเสมอไปนั้น คงจะเป็นการสรุปที่ไม่ถูกต้องนัก เนื่องจากยังคงมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องนอกเหนือจากค่าตอบแทน เช่น ลักษณะของงาน ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นปัจจัยที่ทำให้ลาออกได้เช่นกัน

2. แนวทางการศึกษาด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic schools of Thought or Approach) เป็นแนวทางการศึกษาที่กล่าวถึงภาวะแรงงานในตลาดแรงงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานในองค์กร ซึ่งมีนักวิจัยหลาย ๆ ท่านประกอบด้วย โบวีย์ (Bowey) ฟราย (Fry) และเบร์อตัน (Bruton) ซึ่งทั้งหมดเห็นด้วยกับคำกล่าวดังกล่าวนี้ เนื่องจากหากกิจการทางธุรกิจกำลังดำเนินไปอย่างดีแล้ว ทำให้งานจำนวนมากจะถูกสร้างขึ้น มีผลให้อัตราการจ้างแรงงานสูงขึ้น โอกาสในการเปลี่ยนแปลงงานก็จะสูงขึ้นเช่นกัน ถ้าหากขาดความต้องการของแรงงานยังคงที่ โอกาสในการเปลี่ยนแปลงก็จะต่ำ ดังนั้นอัตราของการลาออกจะมีส่วนสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของโอกาสในการเปลี่ยนแปลงงาน ฉะนั้นผู้ศึกษาจึงขอสรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่พอใจกับการลาออกนั้นจะมีความสัมพันธ์กันอย่างมากในช่วงที่อัตราการว่างงานต่ำ นั่นคือหากภาวะของความต้องการของตลาดแรงงานสูงก็จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนงาน ในทางตรงกันข้ามหากภาวการณ์ว่างงานสูง พนักงานจะตัดสินใจที่จะยังคงทำงานที่เดิมอยู่ต่อไป

3. แนวทางการศึกษาทางด้านปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันและปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด (Push and Pull Approach) แนวทางการศึกษานี้นั้นนับว่าเป็นแนวทางการศึกษาที่ผสมผสานแนวความคิดทางด้านพฤติกรรมและแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน โดยกล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคลากรลาออกจากงานมี 2 ปัจจัยด้วยกัน จากการศึกษาของชิเกียร์ และเฟรดเดนเบอร์ก (Shilliar & Freudenberg, 1982, pp.846-847 อ้างถึงใน มธุรส สว่างบำรุง, 2536, หน้า 22) คือ

3.1 ปัจจัยผลักดัน (Push Factors) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการสร้างความไม่พอใจให้กับบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลลาออกในที่สุด เช่น ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ขนาดขององค์กร การสื่อสาร เป็นต้น

3.2 ปัจจัยดึงดูด (Pull Factors) หมายถึงปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยที่มาดึงดูดให้บุคคลมีการเคลื่อนย้ายหรือลาออกจากองค์กรเดิมไปสู่องค์กรใหม่ เช่น ตลาดแรงงาน ค่าตอบแทนสูงกว่า โอกาสก้าวหน้า เป็นต้น

ปัจจัยที่กล่าวมาแล้วนั้น มอบเลย์ (Mobley, 1977 อ้างถึงใน ดุจดาว มีปรีชา, 2539, หน้า 25) ได้เสนอว่า ปัจจัยผลักดันนั้นนับว่าเป็นปัจจัยรองที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ทำให้บุคคลคิดลาออกจากงานหาทางเลือกหรือเปรียบเทียบระหว่างงานในขณะเดียวกันนั้น ปัจจัยดึงดูดถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดและมีส่วนไม่น้อยต่อการตัดสินใจ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่บุคคลคาดหวังว่าจะได้งานที่ดีกว่าเดิม และมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งโดยปกติแล้วนั้น พนักงานมักจะลาออกจากงานเมื่อเขาได้งานใหม่ที่จ่ายค่าจ้างหรือค่าตอบแทนสูงกว่าเดิม

อย่างไรก็ดียังคงมีนักวิชาการอีกหลายท่าน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการลาออกในภาพรวม ๆ ไว้ว่าการลาออกของพนักงานระดับทั่วไปนั้น มักจะเป็นเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น สุขภาพ ความกดดันทางครอบครัว แต่ในขณะเดียวกันการลาออกของผู้จัดการหรือผู้ชำนาญเฉพาะด้านนั้น มักจะเป็นเหตุผลเกี่ยวกับงานและความไม่พอใจในค่าตอบแทนเสียมากกว่า นอกจากนี้ยังพบว่าการลาออกจะมีแนวโน้มสูงขึ้นในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีชั่วโมงการทำงานมากกว่า หรือองค์กรที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองจะประสบกับปัญหาการลาออกของพนักงานมากกว่าองค์กรที่ตั้งอยู่ในเขตชนบท และพนักงานที่มีอายุน้อยจะลาออกมากกว่าพนักงานที่มีอายุมาก ในทางกลับกันหากภาวการณ์ว่างงานสูง จะทำให้อัตราการลาออกมีแนวโน้มต่ำลง (Pigors & Myers, 1973, p.220 อ้างถึงใน อรัญ เพิ่มพิบูลย์,2533, หน้า 12)

ผลกระทบของการลาออกของพนักงานต่อองค์กร

การลาออกเป็นพฤติกรรมในระดับองค์กร เมื่อพนักงานมีการลาออกก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรหลายๆ ด้านดังนี้ (สกาวรัตน์ อินทุสมิต, 2543, หน้า 22-24)

1. ค่าใช้จ่ายในการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน เมื่อมีพนักงานลาออกองค์กรจำเป็นต้องมีการสรรหาและคัดเลือกบุคคลอื่นเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งที่ว่างลง กระบวนการในการสรรหาคัดเลือกจนถึงขั้นสุดท้าย คือ การตกลงจ้างงานนั้น ต้องใช้กำลังงานและค่าใช้จ่ายจำนวนมาก

2. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพนักงาน พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันที และไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีเท่าที่พนักงานเก่าคนอื่น ๆ พนักงานใหม่ต้องผ่านการฝึกอบรมและผ่านการเรียนรู้งานก่อน เพราะการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นพนักงานใหม่ยังต้องการเวลาช่วงหนึ่งสำหรับการปรับตัวให้เข้า

กับสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นการสูญเสียขององค์กรอย่างหนึ่งนอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะต่าง ๆ

3. ความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน การลาออกของพนักงานจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายแก่องค์กรในรูปของความวุ่นวายยุ่งเหยิงในการปฏิบัติงาน ทำให้ขั้นตอนการทำงานเสียระบบขาดความต่อเนื่อง และนับถึงผลผลิตที่สูญเสียไปจนกว่ามีพนักงานใหม่เข้ามารับหน้าที่แทนหน่วยงานต่าง ๆ พนักงานจะทำงานร่วมกัน มีการประสานงานเมื่อพนักงานคนใดคนหนึ่งลาออกย่อมส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในความรับผิดชอบบุคคลอื่น และทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมลดลง

4. การทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กรเสียขวัญ การลาออกของพนักงานที่เป็นที่รู้จักหรือพนักงานที่มีตำแหน่งสูงมีความสำคัญในองค์กรจะส่งผลให้บุคคลอื่น ๆ เกิดความไม่แน่ใจที่จะทำงานต่อไป ขวัญเสีย มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร และเริ่มหาหนทางที่จะไปทำงานในองค์กรอื่น

5. เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีกับองค์กร องค์กรที่มีการลาออกของพนักงานในอัตราสูงจะทำให้ภาพพจน์ขององค์การในสายตาสาธารณะชนเสียไป

6. ลดคุณภาพการติดต่อสื่อสารและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม เมื่อมีการลาออกปริมาณการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานจะมีมากขึ้นเพื่อสอนงาน และฝึกพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร แต่คุณภาพของการสื่อสารจะลดลง เพราะพนักงานใหม่ไม่สามารถจะรับ-ส่งข่าวสารข้อมูลได้อย่างถูกต้องชัดเจน

นอกจากนั้นแล้ว การลาออกยังส่งผลติดตามมาอีกนานับ ประการ ดังที่เพ็ญศรี วายนนท์ (2530, หน้า 70) กล่าวว่า เป็นการเพิ่มพูนต้นทุนขององค์กรในประเภทค่าใช้จ่ายต่อไปนี้ คือ

1. ต้นทุนการจัดจ้างคน ได้แก่ การสิ้นเปลืองเวลา และภาระในกระบวนการสรรหา การทดสอบ และสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกคนเข้าทดแทนคนที่ออกไป

2. ต้นทุนการฝึกอบรม ได้แก่ การเสียเวลาของหัวหน้าฝ่ายบุคคลและของตัวผู้รับการฝึกอบรมเอง

3. ผู้เริ่มต้นเรียนรู้งานใหม่โดยปกติจะทำงานได้น้อยกว่าเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับ

4. ผู้เริ่มทำงานใหม่จะมีโอกาสทำงานพลาด หรือทำให้เกิดความเสียหายจากอุบัติเหตุได้มาก และทำให้อัตราการใช้วัสดุอย่างสิ้นเปลืองสูง

5. ช่วงเวลาที่รอการหาคนใหม่มาทดแทนคนเก่าจะมีผลให้ผลผลิตลดลง และไม่ได้ใช้เครื่องจักร เครื่องมือเต็มกำลังคน

6. ต้องมีการทำงานล่วงเวลา เนื่องจากการเข้าออกงานมีมากและก่อให้เกิดปัญหาการทำงานไม่เสร็จทันตามกำหนดเวลาที่ลูกค้าต้องการ

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าการลาออกของลูกจ้างจะนำมาซึ่งทีผลดีและผลเสียต่อบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของผลกระทบที่บริษัทจะได้รับแล้วมีมากกว่าผลประโยชน์ที่จะได้จากการที่ลูกจ้างลาออกจากงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาแก่บริษัทภายหลังได้ อาทิเช่น ค่าใช้จ่ายในการสมัครลูกจ้าง ฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction) มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน เพิ่มความรับผิดชอบที่มีต่องานได้ รวมทั้งเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ตามบรรลุเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย ความพึงพอใจยังเป็นแรงหนุนที่ทำให้บุคคลเกิดความสุขในการทำงาน ทำให้มีขวัญ กำลังใจ เห็นคุณค่าของตนเอง ทำให้ชีวิตมีความสุข และการรับรู้ถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ จะส่งผลทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้อีกด้วย

ความพึงพอใจจะช่วยเสริมความรู้สึกอันมีคุณค่าให้บุคคลทำงาน เป็นแรงหนุนให้ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ มีความสุขกับการทำงาน มีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน แม้ว่างานนั้นจะยุ่งยากก็ตาม ทำให้สามารถลดโอกาสการเป็นปฏิปักษ์ต่องาน ลดการขาดงาน ลางาน การมาทำงานสาย มีความรับผิดชอบ และอุทิศเวลาให้แก่งาน สิ่งที่มักพบอยู่เสมอคือ ผู้ที่มีความพึงพอใจในการทำงาน มักจะคิดปรับปรุงงานของตนเอง สนุกสนานต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความภักดีต่อหน่วยงานสูง (ณัฐชนัญ นาทิพย์, 2542, หน้า 8)

ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งจะได้รับความพึงพอใจในงานจะมีได้ก็ต่อเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ความพอใจในงานโดยตรง ความพอใจต่อผู้บังคับบัญชา ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ความพอใจต่อค่าตอบแทนและความพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งหากพนักงานทำงานโดยปราศจากความพึงพอใจแล้ว แม้จะมีการจัดรูปแบบอย่างดีที่สุดในโลก มีเครื่องมือ อุปกรณ์ แบบผังองค์กรที่ดีเลิศสักเพียงใดองค์กรนั้นๆ ก็ไม่สามารถที่จะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้ารุ่งเรืองมั่นคงได้ พนักงานส่วนมากมีพลังอยู่ในตัว แต่ไม่ได้ใช้พลังความสามารถอย่างเต็มที่ เพราะถูกขัดขวางด้วยทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มคน ในที่สุดองค์กรนั้นก็จะต้องแบก

รับภาระอันหนักไว้ อันเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดสภาพพนักงานเข้าๆ ออกๆ จากงานเพิ่มขึ้น (ราตรี ยอดดำเนิน, 2547, หน้า 2)

จึงอาจสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติที่มีต่องาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการที่องค์กรจะสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจได้มากน้อยเพียงใด ดังนั้น นักบริหารที่ฉลาดจะต้องคำนึงถึงปัจจัยความต้องการต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติและปัจจัยอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจ แล้วสนองตอบความต้องการเหล่านั้นให้ครบถ้วน ทั้งนี้โดยจะต้องไม่ขัดกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

กันตนา เพิ่มผล (2541) กล่าวว่า งานไม่ใช่ตัวแปรอย่างเดียวที่ทำให้คนพอใจ ยังมีตัวแปรอื่นมากมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานรวมทั้งความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทนตลอดจนการให้รางวัลในการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ทัศนคติที่มีต่องาน เราอาจต้องวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญขั้นต้นในการทำงานเสียก่อน ดังนี้

1. งาน (Work) งานเป็นองค์ประกอบอันแรกที่ทำให้คนพอใจ หมายถึงว่า คนนั้นชอบงานนั้นหรือเปล่า ถ้าชอบและมีความสนใจอยู่ด้วยก็จะมีความพอใจหรือไม่พอใจในงานสูงเป็นทุนอยู่แล้ว

นอกจากนี้ ลักษณะงานก็มีหลายอย่างที่ท้าทาย ถ้าเกิดความสนใจ ทำให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ นอกจากนี้งานก็จะต้องมีระดับความยากง่ายเหมาะสมกับคนทำด้วย ไม่ยากเกินไปหรือง่ายเกินไป จำนวนงานหรือปริมาณก็จะต้องพอดีกับความสามารถและเวลาของบุคคลผู้ทำงานนั้นด้วยไม่ใช่ปริมาณมากเกินไปแต่ให้ทำในเวลาที่จำกัด และงานนั้นควรส่งเสริมให้ผู้ทำมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ และนอกจากนั้นผู้ทำงานสามารถควบคุมกระบวนการและสถิติการทำงานของตนเองได้และพัฒนาได้

2. ค่าจ้าง (Pay) ค่าแรงงานเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่ง เพราะค่าจ้างอาจเป็นเงินหรือเป็นอย่างอื่นที่ลูกจ้างจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบำบัดความต้องการของตนได้อัตราค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสมก็จะทำให้ผู้ทำงานพึงพอใจ นอกจากนี้การจ้างค่าแรงงานต้องยุติธรรม และเท่าเทียมกันในบรรดาคนงาน หรือลูกจ้างประเภทเดียวกันที่มีคุณสมบัติอย่างเดียวกัน ส่วนวิธีการจ่ายค่าแรงก็เป็นอีกอย่างหนึ่งที่มีส่วนทำให้ลูกจ้างหรือคนทำงานพอใจหรือไม่พอใจ

เช่น การจ่ายเงินรายเดือน จ่ายรายปักษ์ รายวัน หรือจ่ายเหมาเป็นรายๆ หรือจ่ายจากจำนวนผลิตเป็นต้น

3. โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง (Promotion) องค์ประกอบอีกประการหนึ่งก็คือ โอกาสที่ลูกจ้างหรือผู้ทำงานจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป เพราะในการทำงานทุกคนก็จะตั้งความคาดหวังว่าจะต้องได้รับพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นจะต้องมีเกณฑ์การพิจารณาที่ยุติธรรมและเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับได้

4. การยอมรับ (Recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เช่น เมื่อบุคคลทำอะไรสำเร็จก็ควรจะได้รับการยกย่องและประกาศเกียรติคุณสรรเสริญบ้าง ควรให้เครดิตกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนแก่บุคคลที่ได้แสดงความสามารถทำงานสำเร็จลงด้วยดี

5. ผลประโยชน์ (Benefit) ผลประโยชน์ หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการทำงานหรือคาดหวังว่าจะได้รับ ก็จะเป็นส่วนหนึ่งซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล การหยุดพักผ่อนประจำปี โบนัสประจำปี เป็นต้น

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) สภาพการทำงานรวมไปถึงสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะทางกายภาพ (Physical Environment) ซึ่งรวมถึงอุณหภูมิการถ่ายเทอากาศหรือโรงงาน เป็นต้น นอกจากนี้แล้วระยะเวลาในการทำงาน การหยุดพักในระหว่างทำงาน ก็เป็นองค์ประกอบของสภาพการทำงานอย่างหนึ่ง

7. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (Leader) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ หัวหน้าแบบต่างๆ มีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เหมือนกัน หัวหน้ามีทักษะในการบริหารมากน้อยแค่ไหน รู้หลักมนุษย์สัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหาในการทำงาน หัวหน้ามีความสามารถที่จะให้คำแนะนำมากน้อยเพียงไร

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) เพื่อนร่วมงาน เป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานถ้าหากบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานมาก พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือคนอื่น ๆ และมีความเป็นมิตร บุคคลก็อาจมีความพึงพอใจในสภาพการทำงานมากกว่าคนอื่นๆ ในทางตรงกันข้ามหากมีเพื่อนร่วมร่วมงานที่ด้อยความสามารถพึ่งพาอาศัยอะไรไม่ได้และไม่เป็นมิตร ก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขในการทำงานไปได้

9. องค์การการจัดการหรือการบริหาร (Organization and Management) นโยบายและการจัดการหรือการบริหารภายในองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง การที่องค์การวางนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับการจ่ายค่าแรงงาน สวัสดิการลูกจ้าง หรือเกณฑ์ในการพิจารณาความดี

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีความต้องการสามารถแบ่งออกเป็น 4 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีความต้องการ (Need Theories) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theories) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theories) และทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement Theories)

ทฤษฎีความต้องการ (Need Theories) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสนใจกับความต้องการที่เกิดขึ้นของบุคคล ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความต้องอย่างไม่จำกัดและเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ โดยจะแบ่งออกเป็นลำดับขั้นความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ไปจนถึงความต้องขั้นสูงของแต่ละบุคคล

มาสโลว์ (Maslow) ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการที่เรียกว่า ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ บุคคลมีความต้องการไม่สิ้นสุดและเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่นๆ จะเข้ามาแทนไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีก เว้นแต่ว่ามีความต้องการอีก ความต้องการสามารถจัดลำดับได้ตั้งแต่ขั้นต่ำสุดไปถึงขั้นสูงสุด (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2546, หน้า 97) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 5 ลำดับขั้น

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ เครื่องนุ่มห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อดำรงชีวิตของมนุษย์ และความต้องการอื่นจะกระตุ้นต่อไป

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Safety or Security Needs) ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย

ขั้นที่ 3 ความต้องการการยอมรับ หรือความผูกพัน หรือความต้องการทางสังคม (social needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจึงต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น เช่น ความต้องการเพื่อน ต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ ความภาคภูมิใจ สถานะ และความเชื่อมั่นในตนเอง

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization needs) ความต้องการในระดับสูงสุดเป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

เฮอร์สเบอร์ก, มูสเนอร์, ซินเดอร์แมน (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, p. 44) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพอใจและไม่พอใจในงาน ปัจจัยทั้งสองคือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factor) หรือความพอใจในงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ความรับผิดชอบต่องาน เป็นต้น สิ่งเหล้านี้เป็นตัวกระตุ้นให้บังเกิดความพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้พวกเขายินดีทำงานให้แก่องค์กร
2. ปัจจัยการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) หรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ หรือเครื่องช่วยป้องกันค้ำจุนป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ไม่เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น เป็นปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงานได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กรการควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน สถานสภาพความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน และชีวิตส่วนตัว เป็นต้น

ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McCleland (McClelland's Acquired-needs Theory)

ความต้องการที่แสวงหาของแมคเคลแลนด์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณาภิรมย์, ชวลิต ประภวานนท์ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, 2545, หน้า 315-316) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์โดยมุ่งที่ความปรารถนาเพื่อความสำเร็จ (Achievement) อำนาจ (Power) ความผูกพัน (Affiliation) ซึ่งบุคคลมีการพัฒนาสิ่งเหล่านี้ขึ้น โดยเป็นผลจากประสบการณ์ของชีวิต (Certo, 2000, p. 555) หรือเป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้โดยอาศัยชีวิตและการที่บุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่น ๆ ดังนั้นความต้องการเพื่อความสำเร็จ (Need for Achievement) จึงเป็นความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายซึ่งมีลักษณะท้าทายและเยี่ยมยอด

ความต้องการเพื่อความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะกำหนดความผูกพันส่วนตัวกับบุคคลอื่น ส่วนความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมบุคคลอื่น

ทฤษฎีนี้ได้แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจของการจูงใจ ซึ่งมีรูปแบบการจูงใจอยู่บนความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ คือ (1) ความต้องการความผูกพัน (2) ความต้องการอำนาจ (3) ความต้องการความสำเร็จ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) บุคคลที่มีความต้องการข้อนี้สูงจะพอใจกับการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิกกลุ่มสังคม เขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง และพยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ตลอดจนต้องการสร้างความเข้าใจอันดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) McClelland และทีมงานผู้วิจัย ได้พบว่าบุคคลมีความต้องการอำนาจสูง จะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุม บุคคลเช่นนี้จะต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหา หรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้นและจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนะชอบเสี่ยงแต่ไม่ใช่ชอบการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มีการป้อนกลับในการทำงาน และมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่นตลอดจนแสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีความต้องการของ McClelland สำหรับผู้บริหาร (How McClelland's Approach Applies to Managers) ในการวิจัยของ McClelland ผู้ประกอบการควรเริ่มต้นและพัฒนาธุรกิจที่แสดงความสำเร็จในความต้องการระดับสูงและมีสิ่งกระตุ้นด้านอำนาจ ส่วนผู้บริหารจะแสดงความต้องการความสำเร็จสูง แต่ต้องการอำนาจหน้าที่และความรักความผูกพันต่ำ

กลุ่มที่มุ่งให้ความสนใจกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกตัวบุคคลเป็นหลักนักวิชาการผู้ก่อตั้งทฤษฎีการจูงใจในแนวนี้ ได้แก่ สกินเนอร์ (Skinner)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์สเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)

ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์สเบอร์ก, มูสเนอร์, ซินเดอร์แมน (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, p. 44) เฮอร์สเบิร์กและคณะได้ทำการศึกษาค้นคว้าพบทฤษฎีมูลเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน สรุปได้ว่ามีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจและไม่พอใจในงาน 2 ปัจจัยด้วยกัน ปัจจัยดังกล่าวเรียกว่าปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivator Factors) และปัจจัยการบำรุงรักษา (Maintenance Factors)

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรงซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 5 ปัจจัย ดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่คาดไว้ การได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่คาดไว้ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน และผลของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดไว้ เป็นต้น

2. การได้รับการยอมรับในความสามารถ ยกย่องนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน รวมทั้งการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การไดรับการยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

3. ลักษณะของงานเป็นที่น่าพอใจ (Work it Self) หมายถึงงานที่ท้าทายความสามารถหรือเป็นงานที่ต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน ได้แก่ ความเป็นอิสระในระหว่างปฏิบัติงาน งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด งานที่ตรงกับความรู้สึกที่จบการศึกษามา และความสำคัญของงานที่ตนปฏิบัติ เป็นต้น

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจและมีอำนาจรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่ควบคุมมาก

เกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และการได้รับมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญ เป็นต้น

5. ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement and growth) หมายถึง เมื่องานสำเร็จก็ได้รับการตอบสนองในเรื่องของการได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือการได้รับการฝึกอบรม ได้แก่ การได้รับการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง โอกาสอบรม หรือฟื้นฟูวิชาความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน โอกาสการศึกษาต่อดูงาน และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นต้น

ทางด้านปัจจัยการบำรุงรักษา (Maintenance Factors) เป็นปัจจัยที่มิใช่สิ่งจูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนไม่เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งสาเหตุอันเกิดจากสภาวะแวดล้อม โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานเลย ปัจจัยการบำรุงรักษาประกอบด้วยปัจจัยย่อย 7 ปัจจัย คือ

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policies and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร ซึ่งจะต้องอยู่ในลักษณะนโยบายที่ชัดเจน มีการแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรม ได้แก่ มีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีการเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีการชี้แจงนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง และมีการชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการบริหารงานต่าง ๆ เป็นต้น

2. การปกครองบังคับบัญชา(Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือควบคุมความยุติธรรมในการบริหาร ตลอดจนรวมถึงการมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา ให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ได้แก่ การสั่งงาน มอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ ในงานที่รับผิดชอบ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาตนเอง การให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงานและการสอนงาน การสร้างบรรยากาศความไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกันในการทำงาน ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงานและความดีความชอบ และความยุติธรรมในการมอบหมายงานเป็นต้น

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor , Peers and Subordinates) หมายถึง การติดต่อรวมทั้งกิริยาหรือวาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ได้แก่ ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเอง การได้รับความช่วยเหลือ เอื้ออาทรในเรื่อง

ทั่วไปจากหัวหน้างานการวางตนของหัวหน้างานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเอง การช่วยเหลือกันในการทำงานให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน เป็นต้น

4. สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น การที่หน่วยงานมีเอกสารสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนคู่มือการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ จำนวนผู้ปฏิบัติงานเหมาะสมกับปริมาณงาน ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระและเต็มความสามารถ มีการแบ่งงานและกำหนดวิธีการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน เป็นต้น

5. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน ได้แก่ เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการต่าง ๆ เช่นค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร และสวัสดิการกู้เงินยามฉุกเฉิน เป็นต้น

6. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงขององค์กร หรือความยั่งยืนของอาชีพ ได้แก่ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน และความมั่นคงขององค์กร เป็นต้น

7. ตำแหน่งงาน (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี ได้แก่ ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ การได้รับการยอมรับในสังคม เป็นต้น

เฮอร์สเบิร์ก (Herzberg) เห็นว่าปัจจัยสุขอนามัยนั้นเป็นสภาพแวดล้อมอันเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคนไว้ในองค์กร ในลักษณะที่ช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน แม้ว่าปัจจัยเหล่านั้นไม่ได้ช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานก็ตาม

ดังนั้น เมื่อย้อนกลับไปพิจารณาถึงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ก็จะพบว่าทฤษฎีของ เฮอร์สเบิร์ก (Herzberg) มีความสัมพันธ์และคล้ายกับทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) กล่าวคือ ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) ชี้ให้เห็นถึงความต้องการของบุคคลในขณะที่ทฤษฎีของเฮอร์สเบิร์ก (Herzberg) จะช่วยให้เข้าใจถึงเป้าหมายและสิ่งจูงใจที่ตอบสนองความต้องการได้โดยเน้นการสร้างบรรยากาศในการทำงาน การดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบแนวคิดของความต้องการของมนุษย์ 5 ลำดับ จากที่มีความจำเป็นมากไปจนถึง

ความจำเป็นน้อยนั้น สามารถจัดลำดับให้เข้าคู่กันได้กับองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยตามทฤษฎีของ เฮอร์สเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งก็เริ่มจากสิ่งที่มีความจำเป็นมากขึ้นไปจนถึงสิ่งที่มีความจำเป็นน้อยเช่นกัน คือ จากปัจจัยสุขอนามัยไปสู่ปัจจัยจูงใจนั่นเอง จึงพบว่าทั้งสองทฤษฎีมีความคล้ายคลึงกัน

ลำดับขั้นของการจูงใจจะเริ่มด้วย การที่มนุษย์มีความต้องการ (Need) ก็จะเกิดแรงขับหรือแรงจูงใจ (Drive or Motive) ให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม (Behavior) อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ ความสำเร็จตามเป้าหมาย (Achievement of Goal) ที่ตั้งไว้ (สุชา จันทน์เอม, 2531, หน้า 101-102) ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

ความต้องการ	→	แรงขับหรือแรงจูงใจ	→	พฤติกรรม	→	ความสำเร็จตามเป้าหมาย
(Need)		(Drive or motive)		(Behavior)		(Achievement of goal)

แผนภาพที่ 2 แสดงกระบวนการของการจูงใจ

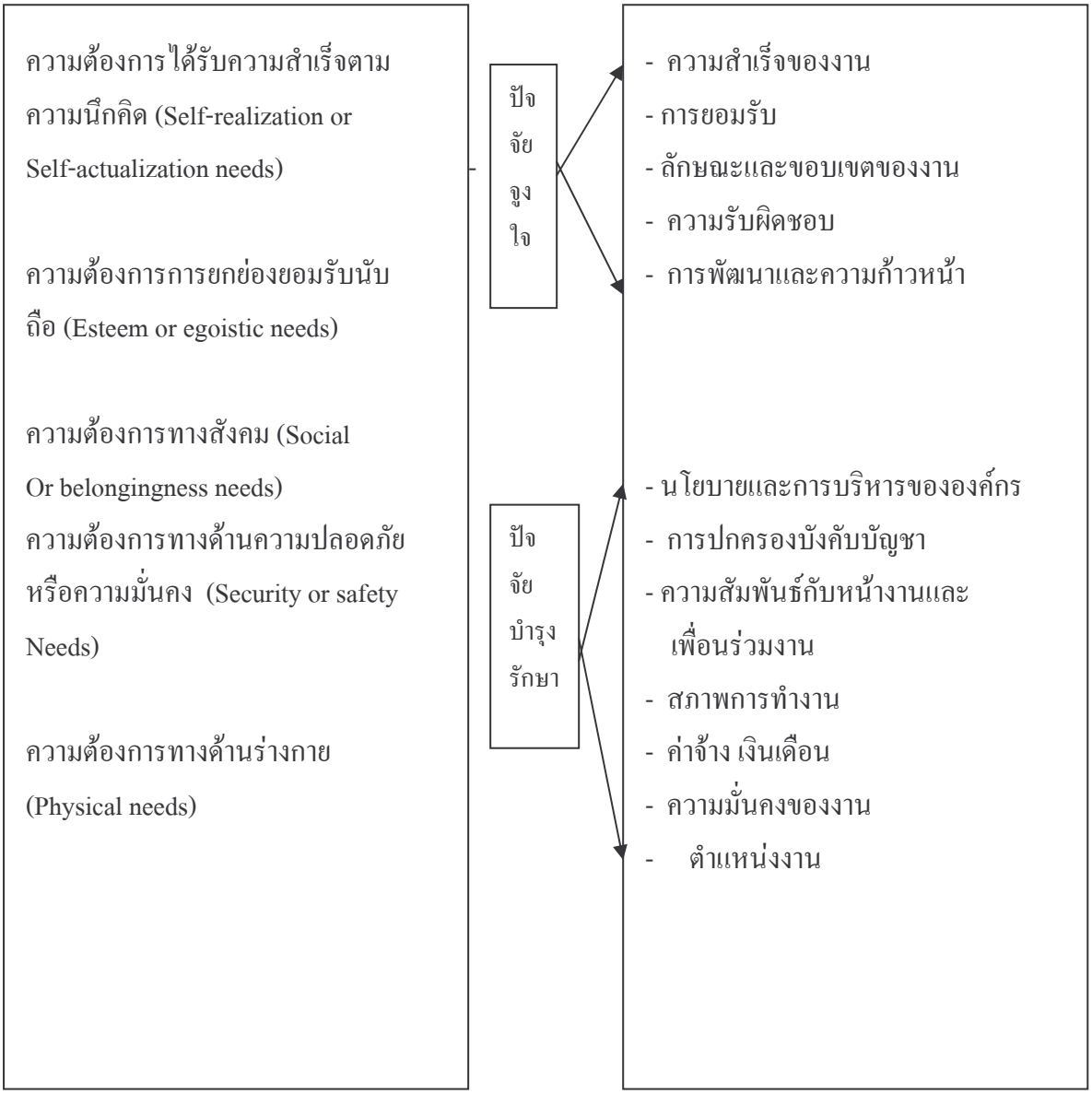
จากแผนภูมิดังกล่าว สามารถอธิบายกระบวนการของการจูงใจได้ว่า ความต้องการจะเป็นตัวกระตุ้นแรงขับ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

ความต้องการ จะเกิดขึ้นเมื่อมีความไม่สมดุลทางด้านร่างกายหรือจิตใจ ความไม่สมดุลทางด้านร่างกายได้แก่ การขาดอาหาร น้ำดื่ม หรือสิ่งที่จำเป็นในการดำรงชีวิต ส่วนความไม่สมดุลทางด้านจิตใจ ได้แก่ การขาดความรัก ความเข้าใจ ความเป็นมิตรจากผู้อื่น ฯลฯ

แรงขับ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดน้อยลง โดยก่อให้เกิดพลังที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ความต้องการอาหารและน้ำจะถูกแปลงเป็นแรงขับในรูปของความหิวและกระหาย ส่วนการขาดความเป็นมิตรจะถูกแปลงเป็นแรงขับในรูปของความต้องการความผูกพัน เป็นต้น

เป้าหมาย ในกระบวนการของการจูงใจ เป้าหมายจะหมายถึง สิ่งที่ช่วยบรรเทาความต้องการและลดแรงขับให้น้อยลง การบรรลุเป้าหมายจะเป็นการเสริมสร้างความสมดุลทั้งด้านร่างกายและจิตใจ และจะช่วยลดแรงขับให้น้อยลงหรือขจัดให้หมดไป จากตัวอย่างข้างต้น การได้รับอาหาร น้ำดื่ม และการมีเพื่อนจะช่วยปรับความสมดุลทางด้านร่างกายและจิตใจ และจะช่วยลดแรงขับที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป้าหมายของตัวอย่างนี้คือ อาหาร น้ำ และเพื่อนนั่นเอง

แผนภูมิแสดง การเปรียบเทียบทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) และ เฮอร์สเบิร์ก (Herzberg)
การจัดลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยการบำรุงรักษาของเฮอร์สเบิร์ก (Herzberg)



ภาพที่ 3 แผนภูมิ การเปรียบเทียบและกรอบแนวความคิดในการศึกษาค้นคว้า

ประสิทธิภาพในการทำงานของคนมิได้ขึ้นอยู่กับการศึกษาอบรมแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังมีปัจจัยอื่นซึ่งเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น เช่น การให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน การมีความเข้าใจอันดีต่อกัน ความเป็นมิตรต่อกันและทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร หากผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าฝ่าย

บริหารขององค์กรมีหลักการ มีความยุติธรรม และมีนโยบายที่เหมาะสม ก็จะให้ความร่วมมืออย่างดี ในทำนองเดียวกันหากฝ่ายบริหารต้องการความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงาน ต้องการประสิทธิภาพในการทำงาน ก็จะต้องดำเนินงานในทางส่งเสริมชักจูงและสร้างความเข้าใจในความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จะต้องให้ความสนใจในความเป็นอยู่ ผลประโยชน์และปัญหาของพนักงาน ต้องสร้างความเข้าใจและสร้างความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้น สิ่งใดที่ก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องพยายามประนีประนอมหรือขจัดข้อขัดแย้งให้ลดลง ซึ่งจะเป็นผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (เสนาะ ติเยาว์, 2525, หน้า 296)

โอวาร์ด (Ovard, 1996, pp.214-218) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานว่ามีปัจจัยใหญ่ คือ

1. ปัจจัยทางด้านวัตถุ ได้แก่ เงินเดือน การลาป่วย การประกันทางเวชกรรม และการพยาบาล ระเบียบวาระการ พ้นจากงาน สิ่งอำนวยความะสะดวกสบาย เครื่องมือเครื่องใช้และการบริการตลอดจนถึงปัจจัยทางเศรษฐกิจ

2. ปัจจัยด้านมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ อันเป็นวิธีการจัดงานแผนใหม่ตามแนวมนุษย์สัมพันธ์ การให้ความสนใจและความเอาใจใส่เป็นพิเศษแก่เพื่อนร่วมงาน จะทำให้เขารู้สึกในความสำคัญของตนเอง

เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ (2529, หน้า 34 อ้างอิงจาก Tiffin & McCormick, 1968, p. 339) ได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

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

วัฒนา สูตรสุวรรณ (2519,หน้า 239-242) ได้กล่าวถึงลักษณะของคนที่มีขวัญดีไว้ดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใสร่าเริง
2. งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น ถูกต้องและเชื่อถือได้
3. สมาชิกในหน่วยงานมีความสนใจหรือสนุกเพลิดเพลินกับงานของตน

4. สมาชิกในหน่วยงานจะให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ

5. สมาชิกในหน่วยงานจะทำการวิพากษ์วิจารณ์ หรือให้ความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

6. สมาชิกในหน่วยงานจะยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษในยามฉุกเฉินรีบด่วน

7. สมาชิกในหน่วยงานจะยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษ ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส

8. สมาชิกในหน่วยงานจะยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขดีอยู่ตามเดิม แม้จะมีเหตุผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม

ส่วนลักษณะของบุคคลที่มีขวัญไม่ดี มีดังต่อไปนี้

1. มีการลาออกจากงาน หรือโยกย้ายไปอยู่ที่อื่นเพิ่มมากขึ้น

2. มีความเฉื่อยชาหรือเหงาหงอยในการปฏิบัติงาน

3. มีการขาด การลามากผิดปกติ

4. มีความผิดพลาดและความไม่ถูกต้อง ความเชื่อถือไม่ได้มากขึ้นผิดปกติ

5. มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน

6. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา

7. มีความไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพ

8. มีการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจ

9. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจ หรือเอาใจใส่ต่อผู้อื่น

10. ผู้ใต้บังคับบัญชาเดินเตร่ไปเตร่มา หรือทำงานไม่เสร็จสักที

11. มีคำร้องทุกข์ หรือคำร้องเรียนจากประชาชนมากผิดปกติ

12. มีการแสดงอารมณ์ต่าง ๆ นานา

สมพงศ์ เกษมสิน (2521, หน้า 242-243) มีความเห็นว่า องค์ประกอบของขวัญที่ดี ควรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญดังนี้ คือ

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้าที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กรของพนักงานเจ้าหน้าที่ และผู้ร่วมงานตลอดจนการจัดองค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี

5. สภาพของการทำงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะจิตใจ

หลักการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าองค์ประกอบอื่นๆ ความพึงพอใจหากเกิดขึ้นที่ใดแล้ว ที่นั้นย่อมเต็มไปด้วยความตั้งใจทำงาน การให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน บรรยากาศในองค์กรสดชื่น เป็นต้น ดังนั้นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำ เพื่อประโยชน์ของหน่วยงานต่อไป (กิติมา ปรีดีดิลก, 2529, หน้า 331 - 332)

ได้มีผู้เสนอแนะวิธีการสร้างคนความพึงพอใจในการทำงานไว้แตกต่างกันมาก ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเห็นถึงการตอบสนอง ความต้องการของบุคคลในหน่วยงานที่พึงจะมี ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นดังนี้

1. ต้องรู้และเข้าใจความสามารถของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน เพื่อจะได้จัดงานได้ถูกต้องเหมาะสม
2. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน
3. การมอบหมายงานจะต้องชัดเจน
4. มีเทคนิคในการควบคุมงาน
5. ให้ทุกคนได้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
6. จัดงานที่ท้าทายและริเริ่มงานใหม่ๆ ให้ทำเสมอ
7. กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอน และมีระยะเวลานอนพอสมควร เพื่อเป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน
8. ส่งเสริมให้มีสภาพการทำงานที่ดี
9. บริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม
10. ให้โอกาสทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี
11. ให้ความมั่นคงในชีวิต และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน
12. ยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น
13. ให้ทุกคนรู้จักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของคณะ
14. จัดสวัสดิการต่างๆ ภายในองค์กร

พฤติกรรมของบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงาน

บุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงาน จะแสดงออกให้เห็นพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. มีความเอาใจใส่ต่องาน ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เมื่อพบข้อบกพร่องเสียหายก็พยายามแก้ไข หรือรีบชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ยอมเสียสละเวลา และความสุขส่วนตัวเพื่องาน โดยไม่ต้องชักชวน หรือขอร้อง
3. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกกันเป็นก๊กเป็นเหล่า
4. ไม่ขาดหรือไม่หยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความสบายใจที่ได้มาทำงาน และอยู่ร่วมกับเพื่อนฝูง

จะเห็นได้ว่า ถ้าหน่วยงานใด คนงานมีความพึงพอใจในสิ่งที่ได้รับจากองค์กร หน่วยงานนั้นก็จะมีประสิทธิภาพในการทำงาน ผลผลิตที่ได้รับก็จะสูงขึ้นด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยในประเทศ

สุภาภรณ์ ฉายสำเภา (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมปิโตรเคมี พบว่า

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า พนักงานมีความพอใจสูงสุดในด้านความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ส่วนด้านที่มีความพึงพอใจต่ำสุดคือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ
2. การเปรียบเทียบความพึงพอใจการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีภูมิหลังต่างกัน พบว่า

1.1 พนักงานชาย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและด้านการบริหารสูงกว่าพนักงานหญิง

1.2 พนักงานที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จของงาน สูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี และอายุ 30 – 39 ปี

1.3 พนักงานที่เป็นโสดและสมรส มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

1.4 พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และด้านความยุติธรรมสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี

1.5 พนักงานที่มีตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าส่วนขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่ำกว่าหัวหน้าส่วน

1.6 พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงาน 7 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงานสูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการงานน้อยกว่า 3 ปี และ 3 – 6 ปี

1.7 พนักงานที่มีอัตราเงินเดือน 30,000 บาทขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ด้านการได้รับการยอมรับนับถือสูงกว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนน้อยกว่า 10,000 – 19,999 บาท และ 20,000 – 29,999 บาท

จุไรรัตน์ นันทเสนา (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงพยาบาลนพรัตน์ราชธานี ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในงาน ลักษณะงาน และความรับผิดชอบในงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยค้ำจุนพบว่า ความสัมพันธ์ในงานมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยบำรุงรักษา

สาริณี โตอรุณ (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ หัวหน้างานในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งพอ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 181 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและทำการวิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for window ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานมีค่านิยมในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับสูง ส่วนความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งค่านิยมในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจ ในการทำงานและพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและพฤติกรรมการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แรงจูงใจในการ ทำงานด้านปัจจัยจูงใจ ความพึงพอใจในการทำงาน ค่านิยมในการทำงานด้านสุนทรีย์ ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ด้านวิถีชีวิต และด้าน

ความหลากหลายของงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ พฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งทอในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 57.5

ปิยอัปสร ดีประเสริฐวิทย์ (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยด้านงานและปัจจัยด้านองค์กรที่มีต่อความตั้งใจที่จะลาออก ของพนักงานบริษัท ธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้คุณลักษณะของงาน ความผูกพัน ต่องานและความพอใจในบรรยากาศขององค์กรของพนักงาน และเพื่อศึกษาอิทธิพลของ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน 5 คุณลักษณะ ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ความเป็น เอกภาพของงาน ความสำคัญของงาน ความอิสระในการทำงาน และผลย้อนกลับของงาน และปัจจัยด้านองค์กรที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกของพนักงาน โดยกลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานในบริษัทธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง จำนวน 239 ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมด ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัย ด้านองค์กร สามารถร่วมกันอธิบายความตั้งใจที่จะลาออกได้ โดยตัวแปรที่สามารถทำนาย ความตั้งใจที่จะลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 3 ตัวแปร คือ 1) ตัวแปรด้านคุณลักษณะ ของงานด้านผลย้อนกลับของงาน มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออก อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ตัวแรกด้านความผูกพันต่องานมีความสัมพันธ์ในเชิงลบ กับความตั้งใจที่จะลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ตัวแปรด้านบรรยากาศ ขององค์กรด้านการให้รางวัลและการลงโทษ มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความตั้งใจที่จะลาออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปรอื่น ๆ ไม่พบว่ามีอิทธิพลต่อความตั้งใจที่จะลาออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิต

นิธิ เพ็งสุข (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทเซอร์คิทอีเลคโทรนิคส์อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อการทำงานในปัจจุบัน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงาน โดยมีบริษัทเซอร์คิทอีเลคโทรนิคส์อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน) เป็นกรณีศึกษา ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัท จำนวน 300 คน ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่พนักงานมีความคิดเห็นทั่วไปต่อการทำงานในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง โดย 5 อันดับแรกคือ 1) ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถที่จะปกครองและแนะนำได้ 2) มีความภูมิใจที่ได้ทำงานในบริษัทนี้ 3) งานที่ทำอยู่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ 4) มีความมั่นคงในงาน 5) บรรยากาศในการทำงานทำให้มีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมองความก้าวหน้าและสวัสดิการอยู่ในระดับน้อย ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการลาออกของพนักงานมากที่สุด 5 อันดับแรกคือ 1) เงินเดือนที่ดีกว่า 2) สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงขึ้น 3) ตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น 4) มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานมากกว่าและ 5) บริษัทใหม่มีชื่อเสียงมากกว่าเดิม

สุทธิณี กุศลศรี (2544, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สาเหตุทางการบริหารที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์คือ ศึกษาสาเหตุทางการบริหารที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัทฯ และศึกษาแนวทางในการป้องกัน และการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานที่สืบเนื่องมาจากการบริหารงานในบริษัท ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ที่ทำงานที่สำนักงานใหญ่ (กรุงเทพฯ) โดยการศึกษาพบว่ารูปแบบการบริหารงานแบบระบบครอบครัว และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากการเป็นพนักงาน

ยงยุทธ์ โพธิ์ทอง (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานฝ่ายปฏิบัติการของบริษัททีพีไอคอนกรีตจำกัด ซึ่งมี 3 แผนก คือ แผนกรับ งาน-จัดส่ง แผนกธุรการ และแผนกสโตร์คอนกรีต ที่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ในปี 2544 จำนวน 70 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล แบบวัดประสิทธิภาพในการทำงาน แบบวัดเชาวน์ปัญญา แบบวัดเชาวน์อารมณ์ แบบวัดบุคลิกภาพ และแบบวัดทัศนคติในการทำงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ทดสอบค่า *t*-test สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิภาพในการทำงานจากการประเมินตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.001 ได้แก่ อายุ และเชาวน์อารมณ์ ตัวแปรที่สามารถทำนายประสิทธิภาพในการทำงานจากการประเมินโดยหัวหน้างาน ได้แก่ เชาวน์อารมณ์ ส่วนประสิทธิภาพในการทำงานจากการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานไม่พบความสามารถในการพยากรณ์ของตัวแปรใด สำหรับประสิทธิภาพในการทำงานจากการประเมินตนเองมีความแตกต่างกันตามปัจจัย เชาวน์อารมณ์ ทัศนคติ อายุ และเพศ ส่วนตัวแปรอื่น ๆ ได้แก่ เชาวน์ปัญญา บุคลิกภาพ และสถานภาพไม่พบความแตกต่าง ส่วนการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานโดยเพื่อนร่วมงาน และการประเมินโดยหัวหน้างานไม่พบความแตกต่างในทุกตัวแปร

สุภัค จิวะวัฒนาศักดิ์ (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษาห้างหุ้นส่วนจำกัดอุตสาหกรรมกุญแจไทย ผลการวิจัยพบว่า อัตราเงินเดือนค่าจ้าง ความสำเร็จในงาน สวัสดิการ มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร และยังพบว่า เพศ และระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรส่วนด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบ ไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

โสภิตา เฟื่องทอง (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน

246 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตมีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน นโยบายและการบริหาร ตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน การบังคับบัญชา ส่วนด้านสภาพงานที่ทำ และค่าตอบแทน มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการปฏิบัติงาน มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ผลสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ทำและความรับผิดชอบ ส่วนด้านการยอมรับยกย่อง ความก้าวหน้าและโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงานมีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง

ฐิติรัตน์ ศิริเลิศ (2545, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาปัจจัยที่ผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานและแนวโน้มการตัดสินใจลาออกจากงานในอนาคต ของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมของบริษัทข้ามชาติ ในจังหวัดระยอง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทข้ามชาติในอดีตที่เคยทำงานกับบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง และในปัจจุบันทำงานในโรงงานของบริษัทข้ามชาติในจังหวัดระยอง โดยมีโรงงานที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ นิคมอุตสาหกรรมผาแดง นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด นิคมอุตสาหกรรมตะวันออก และนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จำนวน 130 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนตัว ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยสภาแวดล้อมทางสังคม มีผลกระทบต่อการลาออกจากงานและแนวโน้มการตัดสินใจลาออกจากงานในอนาคต โดยผลกระทบที่มีมากที่สุดต่อการลาออก คือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และอันดับที่ 2,3 และ 4 คือ งานที่ท้าทายกว่าเดิม งานที่น่าสนใจกว่าเดิม และการได้รับการตอบสนองความต้องการจากองค์กรใหม่ และผลกระทบที่สุดต่อแนวโน้มการตัดสินใจลาออก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีโอกาสเลือกงานที่ดีกว่า การได้รับการตอบสนองความต้องการจากองค์กรใหม่

โกมุท จิวัลย์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร บริษัท เจนบรรเจิด จำกัด พบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร บริษัท เจนบรรเจิด จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และด้านการบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านลักษณะงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง
2. บุคลากรชายและหญิง มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านค่าตอบแทน และ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. บุคลากรที่มีอยู่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. บุคลากรที่ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านลักษณะงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศรีสวัสดิ์ สว่างอารมณ์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โซนี่ โมบายล์ อิเลคทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โซนี่ โมบายล์ อิเลคทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตมีความพึงพอใจในระดับน้อย พนักงานบริษัท โซนี่ เพศชายและหญิง มีความพึงพอในในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว พนักงานเพศชาย และพนักงานเพศหญิงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติ โดยพนักงานเพศหญิงมีความพึงพอใจสูงกว่าพนักงานเพศชาย พนักงานบริษัทโซนี่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี และประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานบริษัทโซนี่ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตและฝ่ายสนับสนุนการผลิต มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

หัถชัย ปานสวัสดิ์ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาถึงสาเหตุของการลาออกของพนักงานร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ในภาพรวม และจำแนกตามคุณลักษณะด้านภูมิหลังของพนักงาน คือ พนักงานร้านเซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 260 คน พบว่าภูมิหลังของพนักงานที่ลาออกเป็นเพศหญิงมากกว่าชาย มีช่วงอายุ 21-23 ปี สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในร้าน 1-3 เดือน โดยที่ตำแหน่งที่ลาออกมากที่สุด คือ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้ช่วยผู้จัดการร้านฝึกหัด สาเหตุอันดับ 1 คือ ปัญหากับหัวหน้างาน อันดับ 2, 3 คือ ปัญหาค่าตอบแทน และ ปัญหากับเพื่อนร่วมงาน

ผลงานวิจัยต่างประเทศ

เดวิส (Davis, 2004, Abstract) ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของตำแหน่งหัวหน้างานต่อการจูงใจพนักงาน ผลการวิจัยกล่าวว่า การจูงใจและการจ้างงานในศตวรรษที่ 21 กลายมาเป็นความยุ่งยากส่วนเกินในยุคโลกาภิวัตน์ และแรงงานต่างๆ ได้เพิ่มขนาดของแหล่งงานใหม่ๆ การจูงใจพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ถึงแม้จะมีการวิจัยและทฤษฎีต่างๆ การจูงใจด้านแรงงานยังคงไม่มีการเข้าใจที่ดีพอต่อความต้องการมองหาวัฒนธรรมและวิธีการจูงใจในการจ้างงานในองค์กรทุกวันนี้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทดสอบว่าผู้จัดการหรือกรรมการผู้จัดการของแผนกงานต่างๆ ต้องทราบว่าอะไรเป็นการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยพบว่าองค์ประกอบที่สนับสนุนการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ขึ้นอยู่กับการกำหนดกลยุทธ์ในการจูงใจจะต้องออกแบบให้ตรงกับความต้องการของตัวพนักงาน และรู้ว่าพนักงานในองค์กรกำลังวิกฤต

แม็คกลูรี, โฮเซอร์, จาร์รา, มอยย์ และมิเชล (McGuire, Houser, Jarrar, Moy, &Michelle, 2003) ได้ทำการศึกษาในสถานพยาบาล พบว่า โดยทั่วไปแล้วการธำรงรักษาพนักงานเป็นแผนกลยุทธ์การพัฒนาและเพื่อป้องกันไม่ให้ขาดบุคลากรในการบริการผู้จัดการมักเข้าใจผิดและคิดว่าค่าตอบแทนเป็นสาเหตุหลักของความพึงพอใจในการทำงานและทำให้พนักงานลาออกแต่จากผลการวิจัยประชากรในสถานพยาบาล 3 แห่งพบว่าผู้ให้เหตุผลในการลาออกนั้นไม่ได้มีสาเหตุมาจากเรื่องของค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆเพียงอย่างเดียวแต่พวกเขาต้องการ 3 อันดับแรก คือ การเคารพ ความทรงจำที่ดี และความผูกพันที่องค์กรมอบให้ และมีผลต่อการทำงานของพวกเขา