

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
2. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
3. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
4. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตลาดบริการ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานได้เกิดขึ้นและแพร่หลายในประเทศอุตสาหกรรม ซึ่งใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลัก แต่ในเวลาเดียวกันในประเทศอื่น ๆ ก็มีแนวคิดเชิงคุณภาพชีวิตการทำงานเกิดขึ้นด้วย เช่น “Humanization of work” ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า “Quality of work life” หรือ “Quality of working life” ซึ่งเป็นความหมายเดียวกันกับ “Improvement of working condition” ใช้ในประเทศฝรั่งเศส หรือ “Workers-protection” ใช้ในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ และ “Working environment” ใช้ในกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย และ “Hatarakigai” .ใช้ในประเทศญี่ปุ่น (2541, อ้างใน ภูษณิศ 2548)

แนวความคิดในเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีผลต่อการบริหารงานบุคคลและความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก และสามารถแบ่งออกเป็น 4 ช่วงเวลา ดังนี้

ในช่วงปี ค.ศ. 1930-1949 คุณภาพชีวิตการทำงานนั้นจะขึ้นอยู่กับความมั่นคงในการทำงานที่มีระเบียบ และภาวะเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติงาน

ต่อมาในช่วงปี ค.ศ. 1950-1959 แนวความคิดเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานขยายออกไปอย่างกว้างขวางโดยนักจิตวิทยา และมีการเพิ่มเอาเรื่องของความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างขวัญและกำลังใจในการทำงานกับผลผลิตของงาน ซึ่งส่งผลให้มีเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นสิ่งซึ่งแสดงถึงคุณภาพชีวิตการทำงานด้วย

ในช่วงปี ค.ศ. 1960-1970 ได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องการมีโอกาสในการทำงานที่เสมอภาคและแบบแผนในการทำงานที่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

ตั้งแต่ในปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างจริงจังขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลขององค์กรและการเพิ่มประสิทธิภาพโดยธรรมชาติของบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจ (ภูษณิศ, 2548)

หากกล่าวถึงความหมายของคำว่า คุณภาพชีวิตการทำงานแล้ว เราจะพบว่า มีผู้รู้ นักวิชาการ หรือผู้เกี่ยวข้องได้ให้ความหมาย หรือคำนิยามหลายประเด็น คือ

1. เป็นการสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น โดยผ่านการเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำคัญขององค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา นั่นคือ หมายรวมถึงการปรับปรุงบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้มีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้เป็นการเปิดโอกาสใหม่ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้นำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถอื่นๆ มาใช้ในการทำงานย่อมทำให้พนักงาน หรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติ และพฤติกรรมภายในกลุ่มและองค์กรขึ้น เช่น การขาดงานลด คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น การกวดขันเกี่ยวกับวินัยผ่อนคลายลง ความคับข้องใจลดลง เป็นต้น

2. คุณภาพชีวิตการทำงานมีความหมายทั้งทางกว้างและทางแคบ ซึ่งได้รวบรวมความหมาย ของคุณภาพชีวิตไว้ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

คุณภาพชีวิตการทำงานในความหมายที่กว้าง หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลประโยชน์และบริการ ความก้าวหน้าในการทำงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่แรงจูงใจและความพึงพอใจสำหรับคนงาน

คุณภาพชีวิตการทำงานในความหมายแคบ คือ ผลที่มีต่อคนงาน ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงในองค์การและลักษณะงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานควรได้รับการ พิจารณาเป็นพิเศษสำหรับการส่งเสริมระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล และรวมถึงความต้องการของพนักงานในเรื่องความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่อสภาพการทำงานของเขาด้วย

คุณภาพชีวิตการทำงานในแง่มุมที่หมายถึง การคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ในการทำงาน (Humanization of work) ซึ่งประเทศฝรั่งเศส ใช้ คำว่า การปรับปรุงสภาพการทำงาน (Improvement of working Condition) ประเทศสังคม นิยมใช้คำว่า การคุ้มครองแรงงาน (Worker's Protection) กลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย หรือ ญี่ปุ่นใช้คำว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Environment) และความเป็นประชาธิปไตยในสถานที่ทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงานมีความหมายครอบคลุมถึงวิธีการ แนวปฏิบัติหรือเทคโนโลยีที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น ในการปรับปรุงผลลัพธ์ทั้งขององค์กรและปัจเจกบุคคลตามลำดับ

Walton (1974 อ้างถึงใน สรวงสรรค์, 2541 : 21) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ว่า เป็นลักษณะของการทำงานที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคล โดยพิจารณาคุณลักษณะแนวทางความเป็นบุคคล สภาพบุคคลหรือสังคม เรื่องสังคมขององค์กร

ที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดได้จากเกณฑ์ชีวิต 8 ด้านคือ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความก้าวหน้า และความมั่นคงในการทำงาน โอกาสการพัฒนาศักยภาพของตนเอง การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ลิทธิส่วนบุคคล จังหวะชีวิต และความเป็นประโยชน์ต่อสังคม และยังมีคามหมายที่กว้างขึ้น มิใช่กำหนดแต่เวลาในการทำงานสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง หรือมิใช่เพียงกฎหมายคุ้มครองแรงงานเด็ก หรือจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่าเท่านั้น แต่มีความหมายรวมไปถึงความต้องการ และความปรารถนาในชีวิต ของบุคลากรในหน่วยงานที่ดีขึ้นด้วย

Bluestone (1977, อ้างใน นฤตล 2541) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า หมายถึง การสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานให้สูงขึ้น โดยผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำหรับองค์การ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา นั่นคือ ได้หมายความรวมถึงการปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้มีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้ เพราะเป็นการเปิดโอกาสใหม่ๆ ให้สมาชิกในองค์การ ในทุกระดับได้นำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถอื่นๆ มาใช้ในการทำงาน ในองค์การย่อม ทำให้สมาชิกหรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรมภายในกลุ่มองค์กรขึ้น เช่น การขาดงานลดลง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น การกวดขันเกี่ยวกับวินัยผ่อนคลายลง ความคับข้องใจลดลง เป็นต้น

Davis (1977, อ้างใน สินชัย, 2544) เป็นผู้นำศัพท์ คุณภาพชีวิตในการทำงานมาใช้เป็นครั้งแรก ได้นิยามว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อมโดยส่วนรวมในการทำงานของเขา และเน้นที่มิติเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ซึ่งมักถูกละเลยจากปัจจัยทางเทคนิค และปัจจัยทางเศรษฐศาสตร์ในการออกแบบการทำงาน

Guest (1979, อ้างใน ภูวนัย, 2541) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตว่า เป็นปฏิภริยาของบุคคลต่อการทำงานหรือผลที่เกิดขึ้นกับบุคคล อันเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงาน นั่นคือคุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกทั้งหลายของบุคคลเกี่ยวกับทุกมิติของการทำงาน เช่น ความรู้สึกเกี่ยวกับผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และคุณค่าที่แฝงอยู่ภายในการทำงานในชีวิตบุคคล

Huse และ Cummings (1985, อ้างใน พรสุข, 2541) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่าเป็นความสอดคล้องกันระหว่างความปรารถนาหรือความพึงพอใจในงานของบุคคล กับประสิทธิผลขององค์การ หรืออีกนัยหนึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ ประสิทธิผลขององค์การอันเนื่องมาจากความผาสุกในงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นผลสืบเนื่องจากการรับรู้ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานนั้นๆ และอธิบายอีกว่า

คุณภาพชีวิตในการทำงานจะส่งผลต่อองค์การ 3 ประการ คือ ประการแรก ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์การ ประการที่สอง ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนเป็นแรงจูงใจแก่พวกเขาในการทำงาน ประการสุดท้าย คุณภาพชีวิตในการทำงานจะช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

พลตา (2538) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานของผู้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับควบคุมครองตามกฎหมายแรงงานในเรื่องพื้นฐานทั่วไปในการทำงาน ได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีโอกาสทำงานที่ท้าทายความสามารถ และใช้ชีวิตการทำงานอย่างสัมพันธ์กันกับดำเนินชีวิตโดยทั่วไป

ผจญ (2540) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นความหมายที่กว้างครอบคลุมในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับชีวิตในการทำงาน ของปัจเจกบุคคลและสภาพแวดล้อม ในการทำงานภายในองค์การทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงานและสภาพของการทำงานที่ปัจเจกบุคคลมีความรู้สึกทั้งหลายเกี่ยวกับสภาพการทำงาน และผลกระทบต่อสุขภาพ รวมทั้งความคาดหวังในการทำงาน

ทิพวรรณ (2542) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า เป็นทัศนคติ ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงาน โดยได้รับความพึงพอใจในงานและมีสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ และเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้สมาชิกมีความสุขในงาน และมีความผูกพันต่อองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่

ภูษณิศ (2548) ได้ให้ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า เป็นความรู้สึกพึงพอใจที่แตกต่างกันออกไปตามมิติของการรับรู้ของแต่ละคน ในด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ประชาธิปไตยในองค์การ ความสมดุลระหว่างกับชีวิตส่วนตัว และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

#### องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

นอกจากนี้ Richard E. Walton ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงานในหนังสือ *Criteria for Quality of Working life* เป็น 8 ประการ คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (Adequate and fair compensation) ค่าตอบแทนเป็นสิ่งหนึ่งที่บ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตการทำงานได้ เนื่องจากบุคคลทุกคนมีความต้องการทางเศรษฐกิจ และจะมุ่งทำงานเพื่อให้ได้รับการตอบสนองทางเศรษฐกิจ ซึ่งความต้องการนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการมีชีวิตอยู่รอด บุคคลนอกจากจะสร้างความคาดหวังในค่าตอบแทนสำหรับตนแล้ว บุคคลยังมองในเชิงเปรียบเทียบกับผู้อื่นในประเภทของงานแบบเดียวกัน ดังนั้นเกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่จะบ่งชี้ว่า มีคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นจะพิจารณาในเรื่อง ความเพียงพอ คือ ค่าตอบแทนที่ได้จากการทำงานนั้น เพียงพอที่จะดำรงชีวิตตามมาตรฐาน

ฐานของสังคม และความยุติธรรม ซึ่งจะประเมินจากความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนกับลักษณะงานและพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับจากงานของตนเองกับงานอื่นที่มีลักษณะการทำงานคล้าย ๆ กัน

2. โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง (Opportunity for Developing and Using Human Capacity) การพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลในการทำงานนี้เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการศึกษา อบรม การพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล เป็นสิ่งบ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตการทำงานประการหนึ่ง ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และเมื่อมีปัญหาก็จะใช้การแก้ไขตอบสนองในรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมพึงกระทำเป็นผลให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต การพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลนี้สามารถพิจารณาจากเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ ความเป็นอิสระหรือการเป็นตัวของตัวเอง สามารถควบคุมงานด้วยตนเอง ทักษะที่ซับซ้อน เป็นการพิจารณาจากความมากน้อยของงานที่ปฏิบัติได้ใช้ความรู้ ความชำนาญมากขึ้นกว่าที่จะปฏิบัติด้วยทักษะคงเดิม เป็นการขยายขีดความสามารถในการทำงาน พนักงานมีการคาดคะเนเลือกแนวทางปฏิบัติงานและผลที่จะเกิดขึ้นอย่างถูกต้องและเป็นที่ยอมรับ ทำให้พนักงานได้พัฒนาทักษะความรู้ใหม่ๆ พนักงานสามารถใช้ทักษะความรู้ความสามารถของตนปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ด้วยตนเองทุกขั้นตอน พนักงานต้องมีการวางแผนที่ดีในการทำงาน

3. การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน (Social Integration) การทำงานร่วมกัน เป็นการที่ผู้ปฏิบัติเห็นว่าตนเองมีคุณค่า สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้ มีการยอมรับ และร่วมมือกันทำงานด้วยดี ซึ่งเป็นการเกี่ยวกับสังคมขององค์การ ธรรมชาติความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การมีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้จะพิจารณาได้จาก การไม่มีอคติ ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีการแข่งขันวรรณะ ยึดถือเรื่องส่วนตัวมากกว่าความสามารถในการทำงาน มีลักษณะการทำงานร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และพนักงานทุกคนมีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิมได้

4. ธรรมนูญในองค์การ (Constitutionalism) หรือสิทธิของพนักงาน (Employee Rights) หมายถึง การบริหารจัดการที่ให้พนักงานได้มีสิทธิในการปฏิบัติตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย และแสดงออกในสิทธิ์ซึ่งกันและกัน หรือ การกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกัน บุคคลต้องได้รับการเคารพในสิทธิส่วนตัว เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก สิทธิในการให้ข้อมูลอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความมีอิสระในการพูดและแสดงความคิดเห็น และความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่น ๆ ในเรื่องของ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การลงโทษ การได้รับค่าตอบแทน

5. ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น (Work and Total Life Space) คือ การที่บุคคลจัดสรรเวลาในการทำงานของตนเองให้เหมาะสมและมีความสมดุลกับบทบาทชีวิตของตนเอง เพื่อให้เวลาตนเองกับการพักผ่อน กับครอบครัว และกับการทำกิจกรรมอื่น ๆ

6. สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (Safe and healthy Working Conditions) คือ ผู้ปฏิบัติงานควรจะอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่ป้องกันอุบัติเหตุ และไม่เกิดผลเสียต่อสุขภาพและควรจะได้กำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเกี่ยวกับการคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่จะส่งเสริมสุขภาพและปลอดภัย ซึ่งเป็นการควบคุมสภาพทางกายภาพ

7. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Opportunity for Continued Growth and Security) คือ งานที่ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมายจะมีผลต่อการคงไว้ และการขยายความสามารถของตนเองให้ได้รับความรู้และทักษะใหม่ๆ มีแนวทางหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ในลักษณะของคุณภาพชีวิตการทำงาน ตัวย่อเรื่องความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ การมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น ทำงานมากขึ้น และมีความคาดหวังที่จะได้รับการเตรียมความรู้ทักษะเพื่องานในหน้าที่ที่สูงขึ้น

8. ความเป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social Relevance of Work life) คือ กิจกรรมการทำงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ได้รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจะก่อให้เกิดการเพิ่มคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพของผู้ปฏิบัติ เช่น ความรู้สึกของกลุ่มพนักงานที่รับรู้ว่าจะองค์การของตนได้มีส่วนร่วมร่วมรับผิดชอบต่อสังคมเกี่ยวกับผลผลิต การกำจัดของเสีย เทคนิคทางการตลาด การมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมืองและอื่นๆ

Huse และ Cumming (1985, อ้างใน พรสุข, 2541) ได้เสนอลักษณะที่สำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงานว่า มี 8 ด้าน คือ

1. ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (Adequate and fair compensation) หรือรายได้ และผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าจะมีความเหมาะสมและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่นๆ

2. สภาพการทำงานที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ (Safe and Healthy Environment) หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ได้ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย

3. การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Development of human capacities) หรือโอกาสพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำ โดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่ได้ใช้ทักษะและความสามารถหลากหลาย งานมีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน งานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ และงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน

4. ความก้าวหน้า (Growth) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพและตำแหน่งอย่างมั่นคง

5. สังคมสัมพันธ์ (Social Integration) การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานที่ทำงานมีบรรยากาศเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติได้รับการยอมรับและมีโอกาสสัมพันธ์กับผู้อื่น

6. ลักษณะการบริหารงาน หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม พนักงานได้รับการเคารพในสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศขององค์กรมีความเสมอภาคและยุติธรรม

7. ภาวะอิสระจากงาน หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุลในช่วงของชีวิตระหว่างปฏิบัติงานกับช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียดจากหน้าที่ความรับผิดชอบ

8. ความภูมิใจในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีชื่อเสียงและได้รับรู้ว่าการอำนวยความสะดวกและรับผิดชอบต่อสังคม

จีระ (2533) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานว่า ช่วงเวลาแห่งการดำรงชีวิตของทรัพยากรมนุษย์ในวันหนึ่ง ๆ นั้น การใช้เวลาในช่วงการทำงานจะมีมากที่สุด คุณภาพชีวิตในการทำงานจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งคุณภาพชีวิตการทำงานของแรงงานนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญก็คือ ค่าจ้างและสวัสดิการ สภาพการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน และการคุ้มครองแรงงาน คือ

1. ค่าจ้างและสวัสดิการ ซึ่งนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความสามารถในการดำรงชีวิตอยู่ในครอบครัวและสังคม ค่าจ้างและสวัสดิการของผู้ใช้แรงงานจะแตกต่างกันตามประเภทของตลาดแรงงานและประเภทของทักษะแรงงาน คือ โครงสร้างค่าจ้างและสวัสดิการของตลาดแรงงานทุกประเภทจะจัดสรรตามคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดแรงงานภาคเอกชน โครงสร้างค่าจ้างและสวัสดิการจะให้ความสำคัญมากแก่แรงงานที่มีทักษะสูง ในขณะที่แรงงานที่มีทักษะน้อยจะเสียเปรียบ ความแตกต่างของโครงสร้างและสวัสดิการตามทักษะแรงงาน ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของแรงงานแตกต่างกัน แรงงานที่มีทักษะสูงจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าแรงงานระดับต่ำ อย่างไรก็ตามสังคมของมนุษย์เป็นสังคมที่ต้องอยู่ร่วมกัน การแบ่งปันผลประโยชน์และความสุขในชีวิตจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งค่าจ้างและสวัสดิการเป็นปัจจัยที่สำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตของแรงงาน

2. สภาพการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งของการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และคุณภาพชีวิตในการทำงานซึ่งมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจและต้องการสภาพแวดล้อมที่ดี สภาพการทำงานของแรงงานจะแตกต่างกันตามขนาดของอุตสาหกรรมในสถานประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็กที่มีลูกจ้างต่ำกว่า 50 คนลงมา ส่วนมากไม่สามารถจัดสภาพการทำงานให้ได้ตามกฎหมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสถานที่ทำงานให้เหมาะสม เพราะสถานประกอบการขนาดเล็กไม่มีความสามารถเพียงพอในเรื่องทุนและการแข่งขัน

3. ความปลอดภัยในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน นอกจากมีค่าจ้างและสวัสดิการที่เหมาะสมและสภาพทำงานที่ดีแล้ว ความปลอดภัยในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งในปัจจุบันแรงงาน ในสถานประกอบการประมาณร้อยละ 95 มีเครื่องป้องกันอุบัติเหตุ เช่น อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ อุตสาหกรรมผลิตน้ำมัน และธนาคาร เป็นต้น แต่อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นมีสาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากแรงงานในสถานประกอบการ อันเนื่องมาจากปัญหาด้านสุขภาพกาย และสุขภาพจิต จึงสรุปว่ากฎหมายประกันสังคมจะช่วยให้ผู้ใช้แรงงานได้รับประโยชน์ในเรื่องการเจ็บป่วยควบคู่ไปกับกองทุนเงินทดแทน และถ้าความมั่นคงและความพอใจมีอยู่ ก็อาจจะทำให้การเจ็บป่วยในงานดีขึ้น

4. การคุ้มครองแรงงาน ซึ่งเป็นกลไกและมาตรฐานหนึ่งของรัฐบาลเพื่อคุ้มครองแรงงานให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม เช่น การคุ้มครองเรื่องค่าจ้าง สภาพการจ้าง สภาพการทำงาน เป็นต้น

#### ประโยชน์ของการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน

Heckman และ Suttle (1977, อ้างใน พรสุข, 2541) เสนอว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิ่งตอบสนองความผาสุกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ คน ในองค์การไม่ว่าจะเป็นระดับคนงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือแม้แต่เจ้าของบริษัทหรือหน่วยงาน การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี นอกจากมีส่วนทำให้บุคลากรพึงพอใจแล้ว ยังอาจส่งผลต่อความเจริญทางด้านอื่น ๆ ดังเช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ หรือผลผลิตต่าง ๆ และที่สำคัญคุณภาพชีวิตในการทำงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การได้ นอกจากนี้ยังช่วยให้อัตราการขาดงาน การลาออก และอุบัติเหตุน้อยลง ขณะที่ประสิทธิผลขององค์การในแง่ขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจในงาน ตลอดจนคุณภาพและปริมาณผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น

Desslers (1991, อ้างใน สมหวัง, 2542) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ เกิดวัฒนธรรมองค์การ เกิดขวัญกำลังใจ และเกิดผลดีในทางจิตวิทยาสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์การ

Greenberg และ Baron (1995) คุณภาพชีวิตในการทำงานทำให้เกิดประโยชน์ที่ 3 ประการ คือ

1. ผลโดยตรงในการเพิ่มความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์การและลดอัตราการเปลี่ยนงาน
2. ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น
3. เพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

อย่างไรก็ตาม การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการ ฝ่ายบริหารและพนักงานจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนร่วมกัน และแผนนั้นต้องได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์



## ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ได้ศึกษาถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เฮร์ซเบิร์ก ได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรในเขตเมืองฟิสเบอร์กของสหรัฐ จำนวนประมาณ 200 คน โดยแนวทางสัมภาษณ์นั้นเป็นการขอร้องให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงช่วงการทำงานที่ตนมีความรู้สึกดีเป็นพิเศษ (Satisfied) และช่วงที่รู้สึกไม่ดีมาก ๆ ในการทำงาน (Dissatisfied) จากนั้นจึงนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเป็นอิสระกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่องาน

องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมี 2 ประเภท คือ

4.1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) เป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่

4.1.1 ความสำเร็จของงาน คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จหรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่สำคัญคือ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถในการที่จะทำงานนั้น

4.1.2 ความก้าวหน้า แต่ละบุคคลได้รับความก้าวหน้าโดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

4.1.3 การยอมรับนับถือ เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูดหรือการเขียนเป็นสายลักษณะอักษร การให้เสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

4.1.4 ความรับผิดชอบ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขาจะช่วยทำให้เขารู้สึกผูกพัน บุคคลต้องมีโอกาสที่จะรับผิดชอบถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้วการถูกควบคุมจากภายนอกจะลดลง

4.1.5 ลักษณะของงาน ความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องท้าทายความรู้ ความสามารถ ไม่ซ้ำซากจำเจ และสร้างความรู้สึกก้าวหน้าในอาชีพการงาน

4.2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor) หรือปัจจัยการบำรุงรักษา เป็นตัวป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่

4.2.1 เงินเดือนหรือค่าตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นในรูปแบบของค่าจ้าง เงินเดือนหรือสิ่งอื่นๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

4.2.2 โอกาสก้าวหน้า หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสได้รับแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งในหน่วยงานที่มีชั้นยศสูงขึ้นหรือการมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

4.2.3 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หมายถึง การปะทะสังสรรค์ของบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

4.2.4 สถานภาพ หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคนอื่นหรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่นว่าบุคคลนั้น ๆ อยู่ในฐานะตำแหน่งใดในองค์กร

4.2.5 การนิเทศ หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นิเทศสามารถวิเคราะห์ความสามารถของ ผู้ที่ทำงานได้ไม่ว่าจะเป็นลักษณะอยู่ในขอบเขตหรือเป็นการทำงานอิสระ

4.2.6 นโยบายและการบริการ หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

4.2.7 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ความ สะดวกสบายในการทำงาน รวมทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

4.2.8 สภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขใน ช่วงเวลาที่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่องานของเขา

4.2.9 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยจะได้รับเข้า ทำงานในตำแหน่งและสถานที่แห่งนั้นด้วยความมั่นคง

ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ถ้ามีสิ่งเหล่านี้จะ ทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่ พึงพอใจในงานนั้น เมื่อใดที่บุคคลได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้เพียงพอแล้ว ความไม่พึง พอใจจะหมดไป แต่มิได้หมายความว่าความพึงพอใจจะเกิดขึ้น ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อปัจจัย จูงใจได้รับการตอบสนอง

จากความหมายและแนวคิดทฤษฎีของคุณภาพชีวิตในการทำงาน สามารถสรุปได้ดังนี้ คุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ สิ่งต่าง ๆ ในที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็น ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและที่ทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจมี ผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจของ นักศึกษา ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานที่ทำงาน ในสถานศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา รูปแบบอาคารสำนักงาน ที่จะนำมาวิจัยนั้น ได้นำทฤษฎีของ Walton มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงานด้านสถานศึกษา ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและ มีความยุติธรรม ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคง ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านการใช้หลัก ประชาธิปไตย ด้านความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว

## แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

เสถียร เหลืองอร่าม (2519 อ้างถึงใน ธนรัชต์, 2548) กล่าวว่า ความพึงพอใจของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร เพราะจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่องานและองค์กร ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดี มีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม
4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่และก่อให้เกิดพลังร่วม (group effort) ในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคีสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

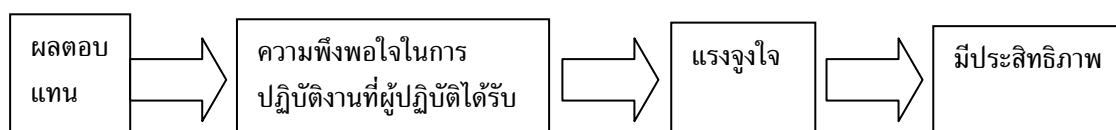
อินทรา เพ็งแก้ว (2538 : 12 – 13) และตระกูล สุวรรณดี (2538: 30 – 31) ได้ศึกษาทัศนะของนักวิชาการแล้วประมวลความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยสรุปไว้ดังนี้

1. ความพึงพอใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน
2. ความพึงพอใจเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจอันดีต่อกันและต่อองค์กรหรือหน่วยงาน
3. ความพึงพอใจเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือหน่วยงาน
4. ความพึงพอใจก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและมีการรวมพลังเพื่อกำจัดปัญหาในองค์กรร่วมกัน
5. ความพึงพอใจช่วยเกื้อหนุนให้กฎเกณฑ์ระเบียบและข้อบังคับ สามารถใช้บังคับควบคุมความประพฤติของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัยอันดี
6. ความพึงพอใจก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ร่วมมือกันปฏิบัติงาน
7. ความพึงพอใจช่วยเกื้อหนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ

### ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงาน เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติและค่านิยมของบุคคล ดังนั้นการทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงเป็นที่ปรารถนาของผู้บริหารทุกระดับ อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ได้มีแนวคิดพื้นฐานที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ คือ

ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวคิดในสมัยเดิมที่ได้จากการศึกษาทางด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะการศึกษาทดลองที่โรงงาน Hawthorne ในปี ค.ศ. 1920 ในเรื่องของแสงสว่างและสภาพแวดล้อมที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งให้เห็นว่าการเพิ่มของผลผลิตเป็นผลสืบเนื่องมาจากความพอใจในการปฏิบัติงานของคนงาน ซึ่ง เดวิส (Davis, 1981 : 82) ได้กล่าวถึงแนวคิดนี้ว่า “การสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าผู้ไม่ได้รับการสนองตอบ” ทัศนะตามแนวคิดดังกล่าวสามารถแสดงได้ด้วยแผนภาพ (สมัยศ นาวีการ 2521 : 155) ดังนี้

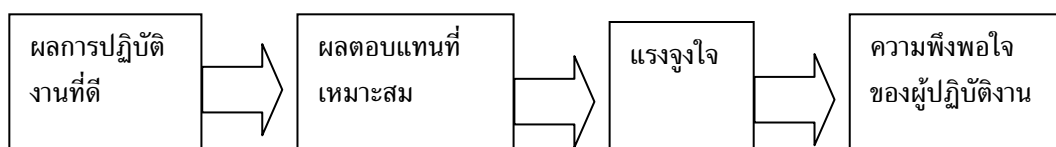


ภาพที่ 2 แสดงถึงความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา : ธนรัชต์ สมุทรเพ็ชร, 2549, หน้า 30

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารที่มุ่งจะเพิ่มผลผลิต ด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ก็จะพยายามจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือนและสวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ที่สามารถจะตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ พอร์ทเตอร์ และโลว์เลอร์ (Porter and Lawler, 1967: 23) ได้พัฒนารูปแบบจำลองเพื่อศึกษาเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยตั้งสมมติฐานว่า “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น ๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนเหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจ” ดังแผนภาพต่อไปนี้



**ภาพที่ 3** แสดงถึงผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ ความพึงพอใจ

ที่มา : นายธนรัชต์ สมุทรเพชร, 2549, หน้า 31

จากแผนภาพชี้ให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัล หรือผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็นผลแทนภายใน (Intrinsic Rewards) และผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ นั่นคือความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่าง ผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน หากผลตอบแทนจริงมากกว่าผลตอบแทนที่รับรู้แล้ว ความพึงพอใจย่อมจะเกิดขึ้น (สมยศ นาวิการ 2521: 119)

อนึ่งผลตอบแทนภายในหรือรางวัลภายใน เป็นผลในด้านความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เช่น ความรู้สึกต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้นเมื่อสามารถเอาชนะความยุ่งยากต่าง ๆ และสามารถดำเนินงานภายใต้ความยุ่งยากทั้งหลายได้สำเร็จ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ความมั่นใจ ตลอดจนได้รับการยอมรับยกย่องจากบุคคลอื่น ส่วนผลตอบแทนภายนอกเป็นรางวัลที่ผู้อื่นจัดหาให้มากกว่าที่ตนเองจะให้แก่ตัวเอง เช่น การให้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือให้รางวัลโบนัสพิเศษ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ 2529 : 43)

จากแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานทั้งสองรูปแบบดังกล่าวข้างต้น สามารถที่จะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้น ทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตอย่างน้อยเพียงใด นั่นคือสิ่งที่ผู้บริการจะต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้น ก็คือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน

สรุปความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่นั้น ความรู้สึกพอใจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการตอบสนองทั้งทางร่างกายและจิตใจ ถ้าบุคคลใดมีความพึงพอใจมากก็จะทุ่มเทกำลังกายและสติปัญญาให้แก่งานอย่างเต็มสติกำลังช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่กุลต่องานและองค์กร

#### ความหมายของความพึงพอใจ (Satisfaction)

ความพึงพอใจเป็นเรื่องที่นักบริการและนักจิตวิทยาสนใจศึกษามานานแล้ว และมีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจ ไว้ดังนี้

วิลลิสที ทรายงกูร (2526: 74) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจเป็นการให้ค่าความรู้สึกของคนที่มีสัมพันธ์กับระบบโลกทัศน์ที่เกี่ยวกับความหมายของสภาพแวดล้อม

ค่าความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน เช่น ความรู้สึก ดี-เลว, พอใจ-ไม่พอใจ, สนใจ-ไม่สนใจ เป็นต้น

สำเนา สมบูรณ์ (2538 : 9) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ต้อปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนอง ทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ จึงทำให้เกิดความเครียดของบุคคลผู้ปฏิบัติงานลดน้อยลง ผลที่ตามมาคือ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความรู้สึกตั้งใจ หรือเต็มใจที่จะปฏิบัติงานลดน้อยลง ผลที่ตามมาคือ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความรู้สึกตั้งใจ หรือเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร แม้ว่าจะมีอุปสรรคมากน้อยเพียงใดก็ตาม

วรูม (Vroom, 1964: 99) กล่าวว่าทัศนคติและความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งสามารถใช้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้จะหมายถึงผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้นทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้น และทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจ

Apple White (อ้างอิงใน เสาวนีย์ ตติยภัณฑ์รักษ์. 2530: 25) ได้ให้คำจำกัดความของความพึงพอใจว่าหมายถึง ความสุขที่ได้รับจากสภาพที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และทัศนคติที่ต้องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้

Von Haller B. Gilmer (อ้างอิงใน จารุวรรณ ชิตโชติ. 2540: 43) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจ มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในงานของแต่ละบุคคล

จากความหมายของความพึงพอใจที่รวบรวมมานั้นจะคล้ายคลึงกัน ซึ่งพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง สภาพความรู้สึกทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งและความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อได้รับการตอบสนองต่อความต้องการ จะเห็นได้ว่า ทัศนคติ ความพึงพอใจ และความคิดเห็นนั้นจะมีส่วนใกล้เคียงกันมากจนเกือบจะเป็นเรื่องเดียวกัน เพราะผู้ที่มีทัศนคติในทางบวกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ก็จะมี ความพึงพอใจต่อสิ่งนั้นด้วย

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความหมายของความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีผู้ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า

Blum และ Naylor (อ้างอิงใน จารุวรรณ ชิตโชติ. 2540: 42) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติที่เป็นผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมของปริมาณงาน

Schermerton (อ้างอิงใน จารุวรรณ ชิตโชติ. 2540: 42) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นระดับหรือขั้นของความรู้สึกในด้านบวก หรือลบของคน ที่มีต่อลักษณะต่าง ๆ ของงานรวมทั้ง งานที่ได้รับมอบหมาย การจัดระบบงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

สมิทธิ (Smith, 1965: 114) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่าหมายถึง การที่บุคคลได้เข้าร่วมทำงานในองค์กร แล้วมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อผลักดันให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ และความพึงพอใจในการทำงานเป็นการบ่งบอกถึง ระดับความพึงพอใจมากน้อยของพนักงานที่มีต่องานนั้น ว่างานมีการตอบสนองความต้องการของเขาเพียงใด

กิลเมอร์ (Gilmer, 1966: 234) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึงผลของทัศนคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน และมีส่วนสัมพันธ์กับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจนั้น ได้แก่ ความรู้สึกว่ามีความสำเร็จในผลงาน ความรู้สึกที่ได้รับการยกย่อง และความรู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

แคลนนี่ และ สมิทธิ (Cranny and Smith, 1992: 8 – 9) ให้ความหมายเกี่ยวกับแม่น้ำแห่งความพึงพอใจว่า เกิดจากการบรรจบของลำธารสายต่าง ๆ เปรียบได้เหมือนกับสาขาของความพึงพอใจในงาน เรื่องลักษณะงาน, เงินเดือน, ความก้าวหน้า, การกำกับดูแลและเพื่อนร่วมงาน (จาก Job Descriptive Index scale) ซึ่งสาขาต่าง ๆ เหล่านี้ จะไหลรวมกันเป็นแม่น้ำสายหลักซึ่งก็คือ ความพึงพอใจในงานโดยรวม

สมยศ นาวิการ (2532 : 39) กล่าวว่า ความรุนแรงของความต้องการของพนักงานเพื่อผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งความพึงพอใจอาจเป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ ภายใต้อาณัติ การทำงาน ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยกย่อง ย่อมก่อให้เกิด ความพึงพอใจทางบวก ส่วนความขัดแย้ง การตำหนิหรือการลงโทษแบบต่าง ๆ ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในทางลบ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 143) ได้ให้ความหมายของความพึงใจ ว่าเป็นความรู้สึกโดยรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและการได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจ ที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการมุ่งมั่นที่จะทำงาน และมีขวัญกำลังใจที่ดี สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน

กูต (Good อ้างถึงใน ธนรัชต์, 2549) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ความรักหรือความชอบงานที่ทำอยู่ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร บัญญัติ แทนพิทักษ์ (2540: 34) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นกระบวนการจิตวิทยา แม้จะไม่สามารถมองเห็นชัดเจน แต่ก็สามารถสังเกตพฤติกรรมของบุคคลได้ว่ามีการพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ บุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงาน ทำงานมีประสิทธิภาพว่าบุคคลที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยเหตุที่ความพึงพอใจในการทำงาน มีผลกระทบต้อปัจเจกบุคคลและองค์กรมาก ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างและรักษาระดับความพึงพอใจในงาน

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติในเชิงบวกของบุคคลที่มีต่องานและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับร่างกาย ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรตรวจสอบและทราบถึงความพึงพอใจของพนักงานภายในองค์กร เพื่อที่จะนำไปกำหนดนโยบายหรือมาตรการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสม และสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร ความพึงพอใจ เป็นความสุขที่ได้รับของคนที่ปฏิบัติงาน และมีความสุขจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนได้รับผลตอบแทนและการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสุขกับการทำงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นระดับความพึงพอใจที่ลูกจ้างได้รับจากงานที่ทำอยู่ งานถือว่าเป็นกิจกรรมหลักอย่างหนึ่งในชีวิต ความรู้สึกที่ลูกจ้างมีต่องานเป็นสิ่งที่แปรเปลี่ยนได้อยู่เสมอ เงื่อนไขการทำงานเมื่อ 100 ปีที่แล้วเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับปัจจุบัน

ความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางด้านบวกและด้านลบ และทัศนคติเกี่ยวกับงานซึ่งมันขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ของงาน ซึ่งมาจากความต้องการความสำเร็จของการทำงานในชีวิตประจำวัน ปัจจัยส่วนบุคคลสามารถที่จะชักจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ คือ อายุ สุขภาพ ประสบการณ์ในการทำงาน ความคงที่ของอารมณ์ สถานภาพทางสังคม กิจกรรมพิเศษ ความสัมพันธ์ในครอบครัวและสังคม

นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การได้กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญในการวิจัย มี 2 สิ่งคือ ทัศนคติของการทำงานและความพึงพอใจที่พวกเขาคาดหวังซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนประกอบความรู้สึกที่มีอิทธิพลสูงมากกว่าพันธุกรรม คือ จุดเด่นสภาพแวดล้อมของงาน อย่างไรก็ตามมันเป็นเรื่องที่ชัดเจนสำหรับคนทั่วไปที่จะทำให้พอใจกับชีวิตและการทำงาน

Brife (1998) กล่าวว่า ลักษณะทางบุคลิกภาพของบุคคลจะมีผลต่อความรู้สึกต่อความพึงพอใจในงานโดย Wright และ Staw (1999) ได้กล่าวถึงลักษณะบุคลิกภาพนี้ว่าเป็น Positive affect บุคคลที่มี Positive affect สูงจะมีแนวโน้มเป็นคนที่มีกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจ และสนใจสิ่งต่าง ๆ ส่วนคนที่มี Positive affect ต่ำจะมีแนวโน้มมองโลกในแง่ร้ายมากกว่า ส่วนอีกองค์ประกอบในรูปแบบนี้จะในรูปแบบนี้เป็นเรื่องข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน (Objective job circumstances) ซึ่งรวมถึง อัตราการจ่ายเงินเดือน, ชั่วโมงในการทำงาน, สภาพร่างกายในการทำงาน, การตีความพึงพอใจในงาน จะนำทั้ง 2 ส่วนประกอบมารวมกัน แต่ทั้งนี้ก็ยังมียังมีองค์ประกอบอื่น ๆ อีกด้วยที่นำมาใช้ในการตีความด้วย เช่น อัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับงาน, ระดับความเครียดในงาน และการเลือกงานที่เหมาะสมกับทักษะความสามารถของบุคคลเมื่อได้ข้อมูลเหล่านี้ คนก็จะนำมาตีความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ, เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ซึ่งเป็นความคิดเห็นว่า พอใจหรือไม่กับงานที่ตนทำอยู่ Judge, Bono, Locke (2000) ยืนยันว่าสาเหตุที่มีอิทธิพลทำให้เกิดความพอใจในงานนั้นมาจาก



บุคลิกลักษณะของคนและลักษณะงาน สำหรับผลงานวิจัยใหม่ๆ ได้เสนออีกองค์ประกอบที่เกี่ยวกับทัศนคติในงาน นั่นคือ เรื่องอารมณ์ความรู้สึก (Fisher and Ashkanasy, 2000) ถึงแม้ว่าในอดีต นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมจะสนใจเรื่องการรับรู้มากกว่าเรื่องอารมณ์ความรู้สึกก็ตาม แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าอารมณ์ความรู้สึกมีบทบาทต่อความรู้สึกของมนุษย์ที่มีต่อชีวิตและการทำงานด้วย ทั้งนี้ MUCHINSKY (2000) ได้จำแนกอารมณ์ความรู้สึกเป็น 5 แบบ โดยอาศัยงานวิจัยของ LAZARUS AND LAZARUS (1994)ไว้ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ประเภทของความรู้สึกโดย LAZARUS AND LAZARUS

| ประเภท         | อารมณ์                     |
|----------------|----------------------------|
| 1. POSITIVE    | สุข , รัก , ภูมิใจ         |
| 2. NEGATIVE    | เศร้า , สิ้นหวัง , หมดหวัง |
| 3. EXISTENTIAL | กังวล , รู้สึกผิด , ละอาย  |
| 4. NASTY       | โกรธ , อิจฉา , ริษยา       |
| 5. EMPATHETIC  | เมตตา , สงสาร              |

ที่มา : LAZARUS AND LAZARUS, 1994

อารมณ์ทั้ง 5 แบบนี้ เป็นการจำแนกออกตามอารมณ์และความรู้สึก ไม่ใช่ในเรื่องของทัศนคติ การศึกษาเรื่องอารมณ์ความรู้สึกในที่ทำงาน ทำให้เราเข้าใจถึงพฤติกรรมในองค์กรได้มากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาานกับอีก 3 องค์ประกอบคือ

1. PERFORMANCE (การปฏิบัติงาน) ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาานกับการปฏิบัติงาน ได้รับการศึกษาค้นคว้ามากกว่า 40 ปี โดยมีความคิดที่ว่า เราควรจะให้คนงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขควบคู่กันไป แต่ก็มีสิ่งที่ยกเป็นนัย ๆ ว่า การที่องค์กรพยายามเพิ่มผลผลิต องค์กรก็จะเพิ่มมาตรการและตรวจตราการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้ความพึงพอใจในงาานของลูกจ้างลดลงได้

2. TURNOVER (การเปลี่ยนงาน) ถ้าบุคคลไม่ชอบงานที่ตนทำ ก็จะเลิกหรือลาออกจากงานนั้น ๆ ได้ง่าย ทำให้เกิดการมีพนักงานเปลี่ยนเข้า - ออกบ่อย และถึงแม้คนเราเลือกที่จะทำงานที่ตนไม่ชอบมากกว่าการตงงาน แต่ถ้าคนเหล่านั้นมีโอกาสหรือทางเลือก เขาก็เลือกที่จะลาออกจากงานที่ไม่ชอบ

3. ABSENCE (การขาดงาน) มีหลายสาเหตุซึ่งบางสาเหตุอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับความสุขในงานก็ได้ อาจจะเป็นปัจจัยภายนอก เช่น ในเรื่องของการเดินทางหรือปัญหาเรื่องครอบครัว แต่ทั้งนี้ถ้าเรามีความสุขหรือรักในงานที่เราทำ ถึงแม้ว่าจะป่วยหรือมีปัญหาใด ๆ เราก็จะพยายามมาทำงาน

นอกจากนี้ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ยังสามารถวิเคราะห์และพิจารณาได้ในแง่มุมดังนี้

ความพึงพอใจในการทำงานในแง่มุมที่เป็นทัศนคติต่องาน (Job Satisfaction as Job Attitude) ทัศนคติเชื่อว่า ความพึงพอใจในงานนั้นเป็นความรู้สึกของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน ความรู้สึกของคนต่องานนับเป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติต่องาน ตามนิยามของ Rosenberg และ Halland (1960) กล่าวว่า ทัศนคตินั้นประกอบด้วย 3 ส่วน คือ (จารุวรรณ ชิตโชติ)

(1) ส่วนที่เป็นความรู้ความเข้าใจ (Cognitive component) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรูสึกนึกคิดในเรื่องในเรื่องหนึ่ง

(2) ส่วนที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือความรู้สึก (Affective component) เป็นส่วนที่เป็นอารมณ์หรือความรู้สึกที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่เขาได้มีความรู้หรือมีความเข้าใจอยู่ก่อน หรือเป็นความรู้ความเข้าใจเท่าที่เขาจะรู้

(3) ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกระทำหรือพฤติกรรม (Behavioral component) เป็นส่วนที่มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรม

ดังนั้นทัศนคติต่องาน ในส่วนที่เป็นความรู้ความเข้าใจก็เป็นเรื่องความรู้ที่พนักงานมีต่องาน ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องเงินเดือน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือลักษณะงานที่ทำ เป็นต้น ส่วนที่เป็นอารมณ์หรือความรู้สึกจะเป็นเรื่องของความรู้สึกที่มีต่องานหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบผู้บังคับบัญชา หรือความพอใจ หรือไม่พอใจเกี่ยวกับเงินเดือนที่ได้รับ เป็นต้น ซึ่งหากกล่าวโดยรวม คือ ความรู้สึกที่ดีต่องาน หมายความว่า พนักงานมีความสุขหรือความพึงพอใจในงานที่ทำ ความเข้าใจหรือความคิดเกี่ยวกับงาน รวมความรู้สึกที่ดีต่องาน ย่อมนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ที่ใจส่วนของทัศนคติ จึงกล่าวได้ว่า ทัศนคติเป็นผลรวมของความรู้ความเข้าใจ อารมณ์และพฤติกรรมที่บุคคลมีต่องานและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานในแง่มุมของแรงจูงใจ (Job Satisfaction as Motivation) ทัศนคตินี้เชื่อว่า การมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการจูงใจ จะช่วยให้เราเข้าใจความรู้สึกของพนักงานได้มาก ทั้งนี้เพราะพนักงานที่มาทำงานเนื่องจากมีบางสิ่งบางอย่างที่สนองความต้องการของเขา และเมื่อได้รับสิ่งที่ต้องการมากเท่าใดก็ยิ่งมีความสุขและความพึงพอใจมากขึ้นเท่านั้น

การจูงใจหรือการกระตุ้นให้พนักงานทำงานถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร หลักสำคัญของ การกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานหรือขยันทำงานนั้น จะต้องเป็นมาตรการหรือวิธีการที่ตั้งขึ้นแล้วจะมีพนักงานเพียงบางส่วนเท่านั้นที่ได้รับประโยชน์ ไม่ใช่การจูงใจหรือการกระตุ้นให้ทำงาน เช่น การให้ความดีความชอบ 2 ชั้น รางวัลพนักงานดีเด่น เบี้ยขยัน ค่าคอมมิชชั่น เป็นต้น ปัจจุบันผู้บริหารมีความเห็นตรงกันว่า พนักงานเป็นผู้มีชีวิตจิตใจ ต้องให้

ความสำคัญกับสวัสดิการ เพิ่มค่าจ้างให้สูงขึ้น ปรับปรุงสภาพการทำงาน และเสริมกิจกรรมหลาย ๆ อย่างเพื่อจูงใจให้ทำงาน เพราะความสำเร็จขององค์กรส่วนใหญ่จะขึ้นกับความมากน้อยของการจูงใจพนักงานให้ทำงานด้วย

### ความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ของงาน (Job Facet Satisfaction)

นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การหลายท่านได้กล่าวว่า ข้อมูลทุกสิ่งทุกอย่างโดยรวมเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานไม่ใช่วิธีวัด ชั้นลำดับความแตกต่างของทัศนคติในด้านบวกและด้านลบของความพึงพอใจในงานทุกประเภท จึงจะทำให้พนักงานพอใจกับสภาพความพร้อมและความไม่พอใจที่พนักงานได้ปรับใช้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างเช่น พนักงานมีความชอบในงาน และความสะดวกสบายในออฟฟิศแต่อาจไม่ชอบเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายในตัวหัวหน้า หรือระบบโปรแกรมการประกันชีวิตหรือประกันสุขภาพของบริษัท การวัดความพึงพอใจเป็นสิ่งเดียวที่ใช้ทำการวัดความพึงพอใจที่ไม่ประสบผลสำเร็จ จึงเป็นเหตุให้นักจิตวิทยาได้สนใจในการวัดที่เฉพาะเจาะจงในความพึงพอใจในงานหลาย ๆ แง่มุมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานและองค์การได้ ด้วยเหตุนี้จึงมีการเสนอในรูปแบบงานแต่เป็นงานในหลาย ๆ ด้าน

### ผลกระทบจากลักษณะบุคคล (Impact of Personal Characteristics)

ลักษณะงานและสถานที่ทำงานมีผลกระทบต่อความพึงพอใจต่องาน การปรับปรุงงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานอาจจะมีส่วนช่วยในการเพิ่มความพึงพอใจต่องานและผลผลิต งานสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจต่อความต้องการในด้านต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จ, ความสำเร็จในชีวิต และ ความเป็นผู้ใหญ่ งานยังนำมาซึ่งแรงจูงใจที่สำคัญและคุณลักษณะหลักของงาน นอกจากนี้ ลักษณะของแต่ละคนมีผลต่อความพึงพอใจต่องาน ได้แก่

**อายุ (Age)** คนที่มีอายุน้อยจะมีความพึงพอใจต่องานในระดับที่ต่ำกว่าคนอายุมาก คนที่เริ่มงานใหม่ ๆ มักผิดหวังกับงานแรกเพราะพวกเขาไม่ได้รับความท้าทายและความรับผิดชอบอย่างที่พวกเขาต้องการ ในเมื่อไม่ได้รับความประทับใจในงานแรก แล้วทำไมเมื่ออายุมากขึ้นความพึงพอใจที่มีต่องานจึงเพิ่มขึ้นตามไปด้วย มีข้อสันนิษฐานอยู่ 3 อย่าง คือ

1. คนที่ไม่พึงพอใจต่องานที่ทำอยู่จะลาออกและเปลี่ยนงานบ่อยจนกว่าจะพบงานที่พอใจ โดยไม่สนใจว่าจะต้องเปลี่ยนงานสักกี่ครั้ง

2. เมื่ออายุเพิ่มมากขึ้นก็อดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้มากขึ้น ลูกจ้างที่อายุมากเล็กที่จะไขว่คว้าหาความสำเร็จหรือความท้าทายจากงาน แต่จะค้นหาความพึงพอใจอย่างอื่นทดแทน พวกเขาจะไม่ค่อยแสดงว่าไม่พอใจต่องาน

3. คนที่มีอายุมากมีโอกาสที่จะพบกับความสำเร็จที่ต้องการและความสำเร็จในชีวิตจากหน้าที่การงาน อายุและประสบการณ์จะช่วยเพิ่มความมั่นใจ, ความสามารถ, ความน่าเชื่อถือ และความรับผิดชอบ ความรู้สึกเหล่านี้จะนำไปสู่ความสำเร็จ กล่าวได้ว่า คนที่มีอายุมากน่าจะมีงานที่ดีกว่าคนอายุน้อย

**เพศ (Gender)** การวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่างของเพศที่มีต่อความพึงพอใจต่องานเป็นสิ่งที่ขัดแย้งกันและไม่ถูกต้อง นักจิตวิทยาสันนิษฐานว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจต่องานอาจไม่ใช่เพศ แต่เป็นการที่กลุ่มงานหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยคนหลายประเภท เช่น ในงานเดียวกัน ผู้หญิงมักจะได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่าผู้ชาย และได้รับการสนับสนุนน้อยกว่า ลูกจ้างหญิงส่วนใหญ่มองมีความเชื่อว่าพวกเขาต้องทำงานหนักกว่าและต้องโดดเด่นจึงจะมีโอกาสได้รับรางวัลองค์ประกอบเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจที่มีต่องานอย่างชัดเจน

**เชื้อชาติ (Race)** ปกติแล้วลูกจ้างผิวขาวจะมีความพึงพอใจต่องานมากกว่าลูกจ้างที่มีผิวสี อย่างไรก็ตาม ก่อนที่ทุกคนจะมีความพึงพอใจต่องาน พวกเขาจะต้องมีงานทำก่อน มีคนผิวสีและชนกลุ่มน้อยอีกเป็นจำนวนมากที่ยังไม่มีงานทำ, มีงานที่ไม่แน่นอน หรือหมดกำลังใจที่จะหางานทำแล้ว คนอีกจำนวนหนึ่งที่มีงานประจำทำแล้วก็ยังอยู่ในสายงานระดับล่างที่ได้รับค่าตอบแทนต่ำ มีโอกาสที่จะได้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จต่ำ ดังนั้น ในขั้นต้นจึงสามารถสรุปได้ว่ายังมีลูกจ้างจำนวนมากที่ยังไม่พอใจและกำลังหางานใหม่ที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

**ความสามารถในการรับรู้ (Cognitive Ability)** ไม่ได้เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจต่องานที่ชัดเจน แต่จะมีความสำคัญในการคัดเลือกคนเข้าทำงานแต่ละประเภท งานบางชนิดต้องการคนที่มีความสามารถสูง สติปัญญาดี แต่หากคนที่ทำงานมีความสามารถมากกว่างานที่จะก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายและไม่พอใจ บางครั้งปัจจัยดังกล่าวก็สัมพันธ์กับระดับการศึกษา คนที่มีการศึกษาดีจะมีความคาดหวังที่สูงด้วย โดยเชื่อว่าจะต้องได้รับผิตชอบและประสบความสำเร็จ

**ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience)** ระหว่างทดลองงาน ลูกจ้างใหม่ค่อนข้างจะพอใจกับงาน ช่วงนี้เป็นช่วงที่ตื่นเต้นและท้าทาย ต้องใช้ทักษะและความสามารถ งานดูน่าดึงดูด เป็นเป็นของใหม่ ความพึงพอใจขั้นต้นจะลดลงไปถ้าพวกเขาไม่ได้รับผลตอบแทนจากความก้าวหน้าและยืนยันความสำเร็จของพวกเขา หลังจากนั้นเป็นเรื่องปกติที่จะรู้สึกท้อแท้เมื่อรู้สึกว่ามี ความก้าวหน้าช้ามาก ความพึงพอใจจะเพิ่มขึ้นตามจำนวนปีที่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีมากขึ้นเรื่อย ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่องานและระยะเวลาในการเก็บสะสมประสบการณ์การทำงานเหมือนกับการเปรียบเทียบความสัมพันธ์กับอายุ แต่ต่างกันที่การเรียกชื่อเท่านั้น

**การได้แสดงทักษะ (Use of Skills)** ลูกจ้างจะมีความสุขในการทำงานถ้าพวกเขามีโอกาสได้แสดงความสามารถ หากเงื่อนไขในการทำงานหรือปฏิกิริยาของผู้ร่วมงานไม่ตรงกับลักษณะงาน ความพึงพอใจต่องานก็จะลดลงด้วย

**ความสอดคล้องกับงาน (Job Congruence)** เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของงานกับคุณสมบัติของคนทำงาน หากมีความเหมาะสมกันระหว่างทักษะและคุณสมบัติของคนทำงานกับความต้องการของงาน ก็จะเกิดความพึงพอใจต่องาน ในทางกลับกัน หากไม่มีความเหมาะสมระหว่างความต้องการของงานกับทักษะของคนทำงาน ก็จะทำให้ความพึงพอใจต่องานลดลง

**ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice)** ขึ้นอยู่กับว่าลูกจ้างรับรู้อย่างไรต่อการดูแลที่บริษัทมีให้ หากพวกเขา รู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ก็จะทำให้ผลการทำงาน, ความพึงพอใจที่มีต่องาน และความผูกพันที่มีต่อองค์กรลดน้อยลง ก่อให้เกิดเป็นความเครียด ความคับข้องใจ และหางานใหม่ในที่สุด

**บุคลิกภาพ (Personality)** ลูกจ้างที่มีความพึงพอใจต่องานจะสามารถปรับตัวได้ดีและมีอารมณ์ที่มั่นคง ซึ่งคุณสมบัติทั้งสองนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดช่องว่าง (alienation) และการควบคุม (locus of control) ลูกจ้างที่รู้สึกว่าได้ใกล้ชิดและผู้ที่ได้รับการดูแลจะเกิดความพึงพอใจต่องาน, ได้มีส่วนร่วมในงาน และผูกพันกับองค์กร บุคลิกลักษณะของคนกลุ่ม A ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจต่องานแบ่งได้เป็น 2 อย่าง คือ คนที่ไขว่คว้าหาความสำเร็จ (Achievement striving) เป็นพวกที่ทำงานอย่างหนักและจริงจัง มีความพึงพอใจต่องานและผลการทำงาน กับคนที่ขาดความอดทน (Impatience / irritability) เป็นพวกที่ไม่มีความอดทน, โกรธง่าย และไม่เป็นมิตร มักจะไม่พอใจต่องาน ยิ่งมีความอดทนน้อยเท่าไร ก็จะมี ความพึงพอใจต่องานน้อยเท่านั้น นอกจากนี้ ระดับความพึงพอใจจะเพิ่มขึ้นตามระดับความเชื่อมั่นของลูกจ้างที่มีต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความยุติธรรม, ความช่วยเหลือเกื้อกูล และความไว้วางใจ

**ระดับของงาน (Occupational Level)** ยิ่งมีสถานภาพหรือระดับการทำงานสูง ก็จะมี ความพึงพอใจต่องานมากยิ่งขึ้น มีโอกาสบรรลุสิ่งที่ต้องการได้มากกว่า มีความเป็นอิสระ ความท้าทาย และความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ ความพึงพอใจต่องานนั้นแตกต่างกันไปตามประเภทของงาน โดยมากผู้ที่มีความพึงพอใจสูงจะเป็นกลุ่มเจ้าของกิจการ, ช่างเทคนิค, ผู้เชี่ยวชาญ และผู้จัดการ ส่วนผู้ที่มีความพึงพอใจต่องานในระดับต่ำจะเป็นกลุ่มผู้ที่ทำงานโรงงาน, อุตสาหกรรมบริการ และธุรกิจขายปลีก – ส่ง เป็นต้น

## แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

**ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)** เป็นทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์ ซึ่งเสนอโดยนักจิตวิทยา อับราฮัม มาสโลว์ ซึ่งได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต่ำถึงขั้นสูงรวม 5 ระดับ ได้แก่

ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นต่ำเพื่อการอยู่รอดของบุคคล เช่น ความต้องการเรื่องอาหาร น้ำ ออกซิเจน เป็นต้น มีปัจจัยขององค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ก็คือ การให้เงินเดือนขั้นต่ำสุดที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตรวมทั้งเงื่อนไขของการทำงานที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน

ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความต้องการเรื่องความมั่นคง ความปลอดภัย เสรีภาพที่ปลอดภัยจากการคุกคามใดๆ เป็นต้น องค์กรสามารถสร้างเงื่อนไขเพื่อ

ตอบสนองความต้องการขั้นที่ 2 นี้ โดยจัดเงื่อนไขที่ปลอดภัยในที่ทำงาน มีความยุติธรรม สร้างความมั่นคงในงานทำให้ความเสถียรสบายในการทำงาน จัดให้มีระบบประกันสวัสดิการสังคมและเงินตอบแทนหลังออกจากงาน มีค่าจ้างตอบแทนที่สูงกว่าเพื่อความอยู่รอดพื้นฐานของการดำรงชีวิต การให้เสรีภาพในการรวมตัวเป็นสหภาพ เป็นต้น

ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs) ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ต้องการความรัก ความผูกพัน ความเป็นเพื่อนและมิตรภาพ องค์การสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบปะสังสรรค์ทางสังคมระหว่างทำงาน ใช้วิธีนี้เทศงานด้วยการแนะนำช่วยเหลือฉันท์มิตร ให้โอกาสสมาชิกได้ทำงานแบบทีมและพัฒนาสร้างความเป็นเพื่อนใหม่ขึ้นในที่ทำงาน

ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับที่สี่ ที่เกี่ยวกับการนับถือตนเองและได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น เป็นความต้องการความสำเร็จ ความมีเกียรติศักดิ์ศรี ความยอมรับในความมีชื่อเสียง เป็นต้น องค์การสามารถทำกิจกรรมได้หลายอย่างที่แสดงการตอบสนองความต้องการระดับนี้ เช่น การจัดงานเลี้ยงเป็นรางวัลฉลองความสำเร็จครั้งสำคัญ การให้เงินโบนัส แม้เป็นจำนวนเล็กน้อยก็ตาม การให้การยอมรับคำแนะนำเพื่อการปรับปรุงจากพนักงาน การมอบรางวัลเป็นโล่ เป็นสิ่งของเพื่อแสดงการให้เกียรติหรือยอมรับ การกล่าวยกย่องถึงผลงานดีเด่นของพนักงานในโอกาสต่างๆ การประกาศรายชื่อผู้มีผลงานดีเด่นในฐานะ “บุคคลดีเด่นประจำเดือนของบริษัท” การให้สิทธิพิเศษที่แสดงถึงการได้รับเกียรติยกย่อง ในความสำเร็จ เป็นต้น

ความต้องการสำเร็จที่ได้ทำตั้งใจปรารถนา (Self-Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการขั้นอื่นๆ ที่กล่าวมาแล้ว ได้รับการตอบสนองอย่างครบถ้วน เป็นความต้องการที่มีคุณค่าสูงสุดของความเป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์แห่งตน (Self-fulfillment) ได้ทำและได้สำเร็จในทุกอย่างทีตนใฝ่ฝันและปรารถนา ได้ใช้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพตนได้ถึงขีดสูงสุด ดังนั้นบุคลากรที่อยู่ในระดับนี้ จึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรทรงคุณค่าสูงสุดขององค์การซึ่งหาได้ยากยิ่ง

มาสโลว์เชื่อว่า มนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐาน คือ ความต้องการทางร่างกายก่อน จึงจะเกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในระดับสูงขึ้นไป เมื่อไรก็ตามที่ความต้องการเหล่านี้ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะเป็นพลังที่ส่งผลกระทบต่อความคิดและพฤติกรรมของบุคคลนั้น

ทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอเฟอร์ (Alderfer's ERG Theory) แอลเดอเฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการเรียกว่าทฤษฎีอีอาร์จี ซึ่งคล้ายกับทฤษฎีมาสโลว์ แต่จัดระดับความต้องการใหม่ให้เหลือเพียง 3 ระดับ ซึ่งแทนด้วยอักษรย่อ ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (E = Existence Needs) ซึ่งเป็นความต้องการการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ จึงมีความคล้ายกับความต้องการระดับที่ 1 และ 2 ของมาสโลว์ ที่เป็นความต้องการทางร่างกายกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งการตอบสนองด้วยเงื่อนไขที่เป็นวัตถุ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน

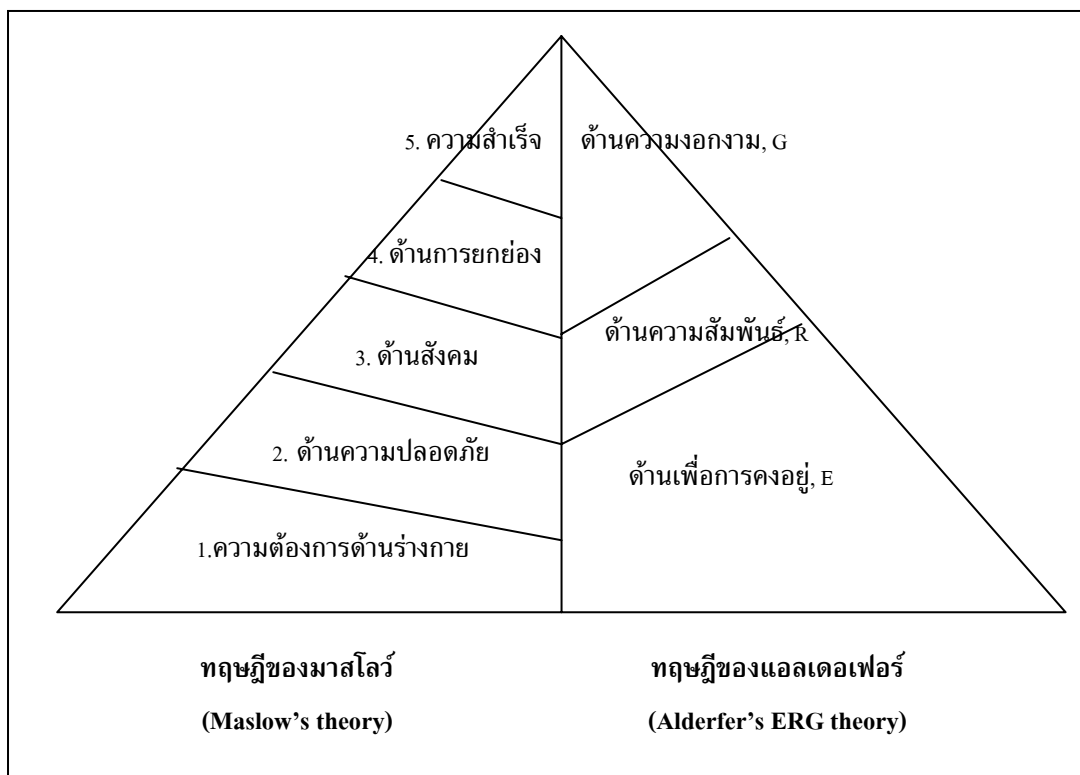
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R = Relatedness Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการได้แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่นในองค์กร จึงเป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม และบางส่วนของชั้นความต้องการ ได้รับการยกย่องนับถือตามทฤษฎีมาสโลว์ แต่แอลเดอเพอร์เน้นการตอบสนองความต้องการด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้อง และซื่อสัตย์ต่อกันมากกว่าดูที่ความถูกต้องซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่า

3. ทฤษฎีต้องการด้านความงอกงาม (G = Growth Needs) เป็นความต้องการส่วนบุคคลในการได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่ รวมทั้งได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ ความต้องการด้านความงอกงามตามทฤษฎีนี้ จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จตั้งใจปรารถนากับบางส่วนของความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในแง่การได้รับความสำเร็จ (Achievement) และได้รับผิดชอบ (Responsibility)

ทฤษฎีอีอาร์จี ตั้งอยู่บนสมมติฐานด้านการจูงใจที่สำคัญอยู่ 2 ประการ ได้แก่

1) ถ้าความต้องการที่อยู่ลำดับล่างสามารถตอบสนองได้มากเพียงไร ยิ่งทำให้เกิดความต้องการที่อยู่ลำดับสูงเพิ่มขึ้นเพียงนั้น

2) ถ้าความต้องการที่อยู่ลำดับสูงได้รับการตอบสนองน้อยเพียงไร ยิ่งทำให้เกิดความต้องการที่อยู่ลำดับล่างเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น



**ภาพที่ 4** เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์กับทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอเฟอร์  
ที่มา : Greenberg and Baron, 1997 : 145

#### ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลิลแลนด (McClelland's Theory of Needs)

แมคเคลิลแลนด นักจิตวิทยาชื่อดังได้ใช้เวลานับสิบปีเพื่อศึกษาโครงสร้างความต้องการของมนุษย์ที่เกี่ยวกับเรื่องการจูงใจ ตามทฤษฎีของแมคเคลิลแลนด ถือว่าความต้องการ (Need) สะท้อนมาจากคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่บุคคลนั้นเคยมีประสบการณ์จากการเลี้ยงดูมาตั้งแต่เยาว์วัย ทฤษฎีนี้ต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ และแอลเดอเฟอร์ตรงที่ไม่เน้นความต้องการในลักษณะตามลำดับขั้น แต่เชื่อว่าพฤติกรรมแต่ละอย่างเป็นผลสืบเนื่องมาจากความต้องการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ภายใต้อาณัติหนึ่ง ก็จะมีความต้องการอย่างหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในกรณีเฉพาะสำหรับบุคคลนั้น แมคเคลิลแลนดได้เสนอความต้องการ 3 ประเภทที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การ ได้แก่

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทายให้บังเกิดผลดี เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัว ดังนี้

1.1 ชอบสถานการณ์ที่ทำให้ตนมีโอกาสได้รับผิดชอบต่อผลงานที่ออกมาโดยตรง จึงไม่ชอบงานที่สถานการณ์เอื้อให้เกิดความสำเร็จได้โดยบังเอิญ เพราะถือว่าทำให้ตนพลาดโอกาสที่จะเรียนรู้ต่อการสร้างความสำเร็จด้วยตนเอง



1.2 ขอบตั้งเป้าหมายการทำงานในระดับที่ยากปานกลาง มีความเสี่ยงแต่อยู่ในวิสัย คาดว่าจะสำเร็จได้ ทั้งนี้เพราะเห็นว่า ความสำเร็จที่มาจากเป้าหมายง่าย ๆ ไม่มีประโยชน์อะไร ขณะเดียวกันถ้ากำหนดเป้าหมายยากเกินไปก็อาจพบความสำเร็จได้น้อยมาก ความเสี่ยงต่อ ความสำเร็จจึงเป็นเครื่องจูงใจสำหรับผู้มีความต้องการความสำเร็จสูง

1.3 ต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานของตน ทั้งนี้เพราะต้องการใช้ข้อมูล ป้อนกลับที่ได้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่จะให้บรรลุเป้าหมายเพื่อประกันความสำเร็จในคราว ต่อไป รวมทั้งเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จอีกด้วย

2. ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for Affiliation) ผู้ที่มีความต้องการด้าน ความรักใคร่ผูกพันสูง เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะสร้างและรักษามิตรภาพ ยึดมั่น ต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือ เป็นคนที่รักใคร่ผูกพันต่อผู้อื่นและต้องการ ได้ ผลตอบแทนทำนองเดียวกันจากผู้อื่น เป็นผู้มีความสามารถพิเศษในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่นได้ อย่างรวดเร็ว เก่งในการติดต่อสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ เป็นคนที่ชอบหลีกเลี่ยงความ ขัดแย้งและแข่งขันกับผู้อื่น บางครั้งชอบผูกพันตนเองกับความต้องการของผู้อื่น ผู้มีความต้องการ ด้านความรักใคร่ผูกพัน ตามทฤษฎีนี้จึงตรงกับความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs) และผู้มีความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ของทฤษฎีมาสโลว์ และ ทฤษฎีอีอาร์จี ตามลำดับ

3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงมีความปรารถนา แรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการสร้างผลกระทบหรือสร้างความประทับใจต่อคนอื่น ผู้ที่ ต้องการมีอำนาจสูงจะพยายามสร้างสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตน สามารถใช้อิทธิพลควบคุมกำกับผู้อื่น บางครั้งผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงยอมที่จะอยู่ในตำแหน่งที่ เสี่ยงอันตรายสูง ผูกพันกับการมีเกียรติศักดิ์ศรีของตน อย่างไรก็ตามความต้องการอำนาจสูงเป็น เรื่องที่มีความซับซ้อน ด้วยเหตุที่อำนาจสามารถใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บาง คนต้องการมีอำนาจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว ในขณะที่บางคนต้องการมี อำนาจเพื่อจะใช้ในการให้บริการแก่คนอื่น และทำประโยชน์แก่องค์กรได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความต้องการมีอำนาจสูงตามทฤษฎีนี้ ค่อนข้างใกล้เคียงกับความต้องการได้ทำดังใจปรารถนา (Self-actualization) ตามทฤษฎีมาสโลว์มากที่สุด

#### **ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job - Characteristics Theory)**

ทฤษฎีนี้เสนอว่า ส่วนใหญ่สิ่งที่คุณค่าการจูงใจไม่ใช่ตัวบุคคล แต่เป็นสภาพแวดล้อมที่ ปฏิบัติงาน การให้งานและสร้างสถานที่ทำงานให้เหมาะสม สามารถส่งเสริมแรงจูงใจในบุคคลได้ J.Richard Hackman และ G.R. Oldham อธิบายหลักการและคุณลักษณะของงานไว้ ดังนี้

1) ความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย (Skill Variety) เป็นส่วนประกอบหนึ่งที่สามารถจะ นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง และจะทำให้การทำงานนั้น ๆ มีคุณค่าและประสบผลสำเร็จ

2) ลักษณะของงาน (Task Identity) ต้องมีความเป็นเอกภาพและมีระดับความยากง่าย ซึ่งจะส่งผลให้งานนั้นเสร็จสมบูรณ์ อาจจะทำคนเดียวหรือร่วมมือกันทำก็ได้

3) ความสำคัญของงาน (Task Significance) มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริโภค

4) ความมีอิสระภาพ (Autonomy) การให้อิสระแก่พนักงานในการกำหนดรายการหรือตารางการทำงาน และการจัดการนั้น ๆ

5) การป้อนกลับ (Feedback) เป็นการให้พนักงานได้รับทราบเกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพในการทำงานของตัวเอง

เราสามารถออกแบบและประยุกต์งาน เพื่อเพิ่มคุณลักษณะพิเศษในลักษณะต่าง ๆ ที่หลากหลาย ดังนี้

1. บรรยายงานย่อยให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อเพิ่มความสามารถและทักษะให้แก่พนักงาน

2. จัดเตรียมงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ มอบหมายงานที่มีคุณค่าให้พนักงานได้รับผิดชอบ เพื่อยกระดับภาระหน้าที่ บุคลิกภาพ และความสำคัญให้แก่พนักงาน

3. ให้พนักงานได้รับผิดชอบติดต่อโดยตรงกับลูกค้าหรือผู้ใช้สินค้าด้วยตัวเอง เพื่อเพิ่มหรือยกระดับคุณภาพ บุคลิกภาพ และข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าด้วยตัวของพนักงานเอง

4. ให้พนักงานได้มีอำนาจหน้าที่ในการรับผิดชอบและควบคุมปัจจัยแวดล้อมที่นอกเหนือจากภาระหน้าที่ของตน เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญที่หลากหลายและถือเป็นการเรียนรู้ที่ดีในลักษณะพิเศษของงานเหล่านั้น

5. จัดเตรียมผลที่เกิดจากงานที่พวกเขาได้ทำทั้งที่ดีและไม่ดีให้กับพนักงานได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการเพิ่มข้อมูลย้อนกลับให้กับพนักงาน

Hackman และ Oldham ได้สำรวจและพัฒนางาน (JDS) เกี่ยวกับการวัดทฤษฎีลักษณะงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

- 1) การรับรู้ลักษณะงานของพนักงาน
- 2) ระดับของความต้องการความก้าวหน้าของตัวพนักงาน
- 3) ความพึงพอใจในการทำงาน

การเสนอแนะงานวิจัยซึ่งมีประโยชน์เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของงานแต่มีเป้าประสงค์ที่จะวัดความต้องการความสมบูรณ์และการประเมินคุณสมบัติที่เหมาะสมของงาน ความแตกต่างของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ เรียกว่า จุดแข็งที่จำเป็นต่อการเติบโต (GNS) ซึ่งสะท้อนความต้องการที่จะเติมเต็มความต้องการในระดับที่สูงขึ้น คนที่มีความต้องการสูงในด้านการเติบโตและการพัฒนาตนเองจะตอบสนองในทางที่ดีต่องาน คนที่มี GNS สูงเท่านั้นที่จะได้รับสภาพทางจิตใจวิฤติที่สัมพันธ์กับงานดังกล่าว

Hackman and Oldman ได้เสนอตัวแบบที่เป็นสมการสำหรับบ่งชี้โอกาสของงานเพื่อจูงใจผู้ปฏิบัติ สมการจะอาศัยมิติหลักห้าด้าน ผู้เขียนอ้างอิงดัชนีของตนเป็นระดับโอกาสในการจูงใจ (MPS) และอธิบายได้ว่า

$$MPS = \frac{\text{ความหลากหลายของทักษะ} + \text{เอกลักษณ์งาน} + \text{ความสำคัญของงาน}}{3} \times \text{ความเป็นตัวเอง} \times \text{ผลลัพธ์}$$

ทฤษฎีจัดวางให้บุคคลที่มีจุดแข็งซึ่งจำเป็นต่อการเติบโตสูงจะทำให้เกิดการจูงใจสูงต่อ งาน เมื่องานถูกจำแนกโดยระดับคะแนนโอกาสในการจูงใจสูง และยังเสนอว่าบุคคลในงาน ดังกล่าวจะได้รับความพึงพอใจต่องานสูง

1. มิติงานหลักเกี่ยวข้องกับสภาพทางจิตวิทยาวิฤติ ความหลากหลายของทักษะ เอกลักษณ์ของงาน และความสำคัญของงานประกอบกันเป็นการคาดการณ์ระดับความสำคัญที่ได้รับ ผู้เขียนจึงสามารถที่จะจำแนกปัจจัยที่สนับสนุน “งานที่มีความหมาย” เหล่านั้นที่เป็นความต้องการของพนักงานที่มักเกิดขึ้นเสมอ

2. ความแตกต่างของบุคคลใน GNS มีผลกระทบปานกลางตามที่ Hackman and Oldham ได้เสนอไว้ โดยเฉพาะพนักงานที่มี GNS สูงน่าจะมีผลลัพธ์ส่วนตัวและงานเป็นที่น่าพอใจ หลังจากประสบกับสภาพทางจิตวิทยาวิฤติ

3. มิติหลักของการเป็นตัวของตัวเองและผลลัพธ์ไม่ได้เกี่ยวข้องกันอย่างชัดเจนกับการ สอดคล้องกันของสภาพทางจิตวิทยาวิฤติเกี่ยวกับความรับผิดชอบและความรู้ด้านผลลัพธ์ มิติอื่น บางมิติคาดการณ์สภาพเหล่านี้ให้ดีขึ้นหรือดีกว่า

โดยทั่วไปผลลัพธ์จะแสดงว่า งานที่มีมิติงานหลักสูงจะสัมพันธ์กับระดับของการจูงใจสูง บุคคลที่มี GNS สูงจะตอบสนองต่อประเภทของงานเหล่านี้ได้ดีที่สุด สรุปแล้ว การจูงใจไม่ถือเป็น คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ยั่งยืน หรือลักษณะเฉพาะที่บางคนมีมากกว่าคนอื่น แต่คุณลักษณะที่ เปลี่ยนแปลงได้นั้นสามารถเพิ่มขึ้นได้ถ้าลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสมและ มีความตั้งใจ อย่างไรก็ตาม การวิจัยเปิดเผยว่าความแตกต่างของบางคนส่งผลต่อระดับโอกาสใน การกระตุ้นงานที่จะจูงใจพวกเขา GNS เป็นส่วนประกอบของตัวแบบที่ถูกออกแบบมาเพื่อสะท้อน แนวคิดของบุคคลเช่นนั้น

การวิจัยตัวแบบได้ถูกวิจารณ์โดยบางคนเนื่องจากการประเมินคุณลักษณะงานเป็นอัตวิสัย ไม่ใช่ภววิสัย นั่นคือ ระดับของคุณลักษณะงานที่อยู่ในงานถูกวัดด้วยคนเรารับรู้และตัดสินงาน อย่างไม่เป็นคุณสมบัตินั้นเป็นจริงของสภาพแวดล้อมในการทำงาน อย่างเช่น จำนวน ชั่วโมงในการทำงานหนึ่งวัน หรืออุณหภูมิในที่ทำงาน ด้วยความสัมพันธ์กันอย่างมากของการ ประเมินเชิงอัตวิสัย ความมีผลของตัวแบบถูกปฏิบัติด้วยประเด็นการจัดระดับจำนวนมากที่ได้ อธิบายในบทที่ 7 นั่นคือ คนสองคนปฏิบัติหน้าที่เดียวกันอาจแตกต่างกันในการประเมินเกี่ยวกับมี

ความเป็นตัวของตัวเองมากเท่าใด (ยกตัวอย่าง) ที่ปรากฏอยู่ในงาน เช่นเดียวกันกับความเป็นไปได้ที่ผู้ที่มี GNS สูงมักเข้าไปทำงานที่มีความซับซ้อนมากกว่า ขณะที่ผู้ที่มี GNS ต่ำมักเข้าทำงานที่มีความง่ายมากกว่า ดังนั้น “ประเภทของงาน” และ “ประเภทของคน” ที่ปฏิบัติงานในชีวิตจริงมักถูกทำให้สับสน ถึงกระนั้น การวิจัยเกี่ยวกับตัวแบบคุณลักษณะงานก็ได้เปิดเผยการค้นพบที่สำคัญบางประการเกี่ยวกับแนวคิดของการจูงใจ แทนที่จะพยายามบังคับและเลือกผู้สมัครงานที่ถูกชักจูงอย่างสูง องค์กรยังสามารถออกแบบงานในลักษณะที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนการจูงใจ สิ่งที่เกี่ยวข้องก็คือ องค์กรไม่จำเป็นต้องตอบสนองความต้องการที่จะบังคับพนักงานที่ถูกจูงใจ ขณะที่ออกแบบงาน องค์กรสามารถช่วยให้ได้รับผลมากมายที่พยายามจะบรรลุได้

### ทฤษฎี VIE (VIE Theory : Valence – Instrumentality Expectancy Theory)

เป็นพื้นฐานของความเข้าใจเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน บุคคลต้องมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อที่จะได้ผลตอบแทนเป็นที่สูง องค์กรประกอบสำคัญของแรงจูงใจ คือ รายได้หรือค่าตอบแทน เราต้องทำให้พนักงานเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลของการทำงานกับรายได้ ถ้าบุคคลไม่พยายามทำงานให้หนักผลตอบแทนที่ได้ก็จะน้อยลงด้วย เช่น ถ้าหัวหน้างานบอกว่า “หลัง ๆ นี้คุณทำงานดีมาก ดังนั้น ผมจะเลื่อนตำแหน่งให้คุณ” บุคคลจะมีแรงดึงดูดใจของเงินที่เพิ่มขึ้นหรือการเลื่อนตำแหน่งว่าเป็นผลมาจากผลการทำงานที่ดี แต่ถ้าหัวหน้างานพูดว่า “เราจะไม่ขึ้นเงินให้ตามความสามารถแต่จะให้ตามอายุการทำงาน” บุคคลจะไม่มีแรงจูงใจในการทำงานให้ดี Victor Vroom กล่าวว่า คนจะเลือกทำในสิ่งที่ดีที่สุด เพื่อจะทำให้เขาจะได้รับสิ่งที่คาดหวังหรือผลตอบแทนคุ้มค่า แรงผลักดันที่มีผลต่อการตัดสินใจซึ่งสัมพันธ์กับ VIE Theory มี 3 ปัจจัยดังนี้

- 1) พนักงานจะเลือกทำในสิ่งที่คิดว่าตนจะได้ผลตอบแทนเป็นรางวัล
- 2) พนักงานต้องมั่นใจว่าผลลัพธ์ที่ได้จะนำไปสู่ผลลัพธ์อื่นหรือไม่
- 3) พนักงานได้ตัดสินใจว่าผลลัพธ์ที่ได้เพียงพอต่อการกระทำดีในงานนั้นหรือไม่

ทฤษฎีนี้ประกอบไปด้วยหัวข้อหลัก 5 ข้อ ดังนี้

1. ผลที่ได้จากการทำงาน (Job outcomes) คือ สิ่งที่ต้องการจัดหาให้ได้ เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือวันหยุดพักผ่อน เป็นต้น ไม่ได้มีจำนวนหรือปริมาณที่ตายตัวในการให้ เพราะถือว่าเป็นรางวัล หรือประสบการณ์ในทางบวก

2. คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) คือ สิ่งที่ได้รับหลังจากการทำงานและความพึงพอใจในการทำงาน บุคคลสามารถที่จะบังคับความพอใจล่วงหน้าถึงผลลัพธ์ที่ตนจะได้รับในทางบวกหรือลบก็ได้ ถ้าพนักงานคาดการณ์ว่าผลที่ได้รับจะออกมาพึงพอใจ ก็จะมีระดับความตั้งใจในการทำงานมีมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามก็จะทำให้ระดับความตั้งใจลดลง

3. ความคาดหวังผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Instrumentality) คือ ความสัมพันธ์ของความคาดหวังต่อผลลัพธ์ที่มาจากการทำงานของตนที่บรรลุผลสำเร็จ เช่น ถ้าบุคคลต้องการเงินที่มากขึ้นก็ต้องพยายามทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จคือเงินเดือนที่สูงขึ้น

4. ความคาดหวัง (Expectancy) คือ ความสัมพันธ์ของความพยายามต่อผลงานที่คาดหวัง บางงานอาจเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนที่พยายามทำงานหนักกับสิ่งที่ได้จะต้องดีกว่าที่ทำ ดังนั้น ทั้งคุณค่าของผลลัพธ์และความคาดหวังของผลลัพธ์จากการดำเนินงาน เป็นส่วนประกอบที่ก่อให้เกิดความต้องการความคาดหวังในงานของแต่ละคน

5. แรงเสริม (Force) คือ แรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพยายามหรือความกดดันของแต่ละบุคคล สิ่งที่ควรระวัง เช่น ผลตอบแทนจะต้องทำให้เกิดความพึงพอใจที่สูง, ระบบและระเบียบสำหรับแรงจูงใจใจต้องสามารถอธิบายได้ และบุคคลจะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงในการควบคุมเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาเพื่อผลตอบแทน

ทฤษฎีความคาดหวังขึ้นอยู่กับเหตุผลและการมีสติ รู้จักคิดและอธิบายแรงจูงใจของมนุษย์ได้ ทฤษฎีนี้ใช้ทำนายความยุ่งยากที่จะตัดสินใจที่เกี่ยวกับความพยายามในการเลือกอาชีพเลือกงานที่เหมาะสมกับหน้าที่ที่มีความเฉพาะ

#### ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

J. Stacy Adams กล่าวว่า ปกติคนเราจะแสวงหาความยุติธรรมในการทำงานโดยการเปรียบเทียบผลงานที่เราอุทิศให้กับองค์กรกับสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากองค์กร ถ้าเราคิดว่าเรายังรับน้อยกว่าคนอื่นเรารู้สึกตึงเครียด เกิดความรู้สึกลำเอียง และส่งผลต่อแรงจูงใจที่จะกระทำ แต่ถ้าเรารู้ว่าสิ่งที่เราได้รับเป็นสัดส่วนที่เท่ากับรางวัลและเท่ากับคนอื่น ๆ เราก็จะอยู่ในระดับที่เสมอภาคเป็นธรรมชาติ ประกอบด้วยหลัก 4 ส่วน ได้แก่

- 1) คนเราเห็นตัวเองโดยการเปรียบเทียบกับคนอื่น คนใดที่ทำการสังเกตจะเรียกว่า ตัวเอง (Person)
- 2) คนเราเปรียบเทียบกับตัวเองกับอีกคนหนึ่ง คน ๆ นั้นเรียกว่า คนอื่น (Other)
- 3) ทรัพย์สินทุกอย่างที่คนนำมาใช้ในงาน หมายถึง ต้นทุน (Input) ได้แก่ ความรู้ส่วนบุคคล สติปัญญา ประสบการณ์ ทักษะ ความอาวุโส ระดับความพยายาม และสุขภาพ เป็นต้น
- 4) ประโยชน์ที่คนได้จากการทำงานเปรียบเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ได้แก่ เงินเดือน ผลประโยชน์ สภาพการทำงาน สถานภาพ และข้อได้เปรียบโดยอาวุโส เป็นต้น

ทฤษฎีได้บอกถึงรูปแบบอัตราส่วนระหว่างต้นทุนกับผลลัพธ์ของตัวเอง และเปรียบเทียบกับอัตราส่วนระหว่างต้นทุนกับผลลัพธ์ของคนอื่น Adams เชื่อว่า คนได้คำนวณปริมาณของต้นทุนและผลลัพธ์ในมาตราเดียวกัน เช่น คนตัดสินใจที่จะใช้ต้นทุนทั้งหมดที่มีในการทำงาน หากมี 50 หน่วย คน ๆ นั้นก็จะกำหนดว่าผลลัพธ์ที่ได้ก็ต้องเท่ากัน คือ 50 หน่วย ฉะนั้น อัตราส่วนคือ 50:50 หลังจากนั้นเราก็จะเปรียบเทียบอัตราส่วนของต้นทุนและผลลัพธ์ของตนเองกับต้นทุนและผลลัพธ์

ของคนอื่น เราอาจกล่าวได้ว่าตัวเราประเมินต้นทุนและผลลัพธ์ของคนอื่นเป็น 50 หน่วยเหมือนกัน ฉะนั้นเราจะได้อัตราส่วนซึ่งประเมินโดยตัวเองคือ ตัวเอง 50:50 คนอื่น 50:50 ความเท่าเทียมกันระหว่างอัตราส่วนซึ่งรู้ด้วยตัวเอง จะเรียกว่าความเสมอภาคหรือความยุติธรรม ถ้าตัวเองรู้ว่าคนอื่นได้ผลลัพธ์ 200 หน่วย แต่ได้ให้ต้นทุนไป 200 หน่วยเช่นเดียวกัน ก็ทำให้เรารู้สึกถึงความเสมอภาคว่า คนอื่นได้ผลลัพธ์ที่มากกว่าตัวเรา แต่ในขณะที่เดียวกันคนอื่นก็ได้ให้ต้นทุนที่มากกว่าด้วยนั้นคือ 50:50 เท่ากับ 200:200 อะไรเกิดขึ้นถ้าอัตราส่วนของตัวเองต่างจากคนอื่น นั่นคือ 50:50 เทียบกับ 50:75 ทั้งตัวเองและคนอื่นต่างรู้ว่าต้นทุนที่ให้ไปเท่ากัน คือ 50 หน่วย แต่คนอื่นกลับได้ผลลัพธ์ที่มากกว่า คือ 75 หน่วย Adams เรียกสถานการณ์นี้ว่าไม่เสมอภาคหรือไม่ยุติธรรม ซึ่งเป็นความรู้สึกเมื่อคนอื่นได้รับผลลัพธ์มากกว่าในขณะที่ให้ต้นทุนไปเท่ากัน ความรู้สึกไม่เท่าเทียมเป็นต้นเหตุของความตึงเครียด ซึ่งมีส่วนจูงใจให้ตัวเองลดบทบาทลง ยิ่งความไม่เท่าเทียมกันระหว่างตัวเองกับคนอื่นมีมากเท่าไร แรงจูงใจที่จะลดบทบาทก็มีมากขึ้น ดังนั้น ที่มาของแรงจูงใจคือความรู้สึกตึงเครียดเพราะความไม่เท่าเทียม Adams ได้เสนอความไม่เท่าเทียมไว้ 2 ประเภท

1. ไม่เท่าเทียมด้วยค่าตอบแทนที่น้อยกว่า (Underpayment inequity) คือ เมื่อตัวเองรู้ว่าได้ผลลัพธ์จากงานต่ำกว่าคนอื่น เมื่อเปรียบเทียบจากข้อมูลที่ให้ไป ตัวอย่างความไม่เท่าเทียมด้วยค่าตอบแทนที่น้อยกว่า คือ ตัวเอง 50:50 คนอื่น 50:75

2. ไม่เท่าเทียมด้วยค่าตอบแทนที่สูงกว่า (Overpayment inequity) คือ เมื่อตัวเองรู้ว่าได้ผลลัพธ์ที่สูงกว่าคนอื่น เมื่อเปรียบเทียบจากต้นทุนที่ให้ไป ตัวอย่างความไม่เท่าเทียมด้วยค่าตอบแทนที่สูงกว่า คือ ตัวเอง 50:75 คนอื่น 50:50

Adams เชื่อว่า คนสามารถเปลี่ยนระดับแรงจูงใจเพื่อตึงความรู้สึกไม่เท่าเทียมให้กลับคืนมา วิธีการลดความไม่เท่าเทียมคือรูปแบบในการให้ค่าตอบแทน เช่น จ่ายตามชั่วโมงทำงานหรือจ่ายตามจำนวนชิ้นงาน สมมติฐาน 4 แบบ ในการพิจารณาว่าคนเราจะสามารถลดความรู้สึกไม่เสมอภาคได้หรือไม่ ได้แก่

- ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นต่อชั่วโมง (Overpayment-hourly) โดยทำงานหนักขึ้นหรือพยายามมากขึ้น โดยการเพิ่มต้นทุนของพวกเขา เช่น พยายามมากขึ้น พวกเขาจะลดความรู้สึกไม่เท่าเทียมลงได้ ความพยายามที่เพิ่มขึ้นจะเห็นได้จากจำนวนหรือคุณภาพของงานที่ออกมา

- ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นต่อชิ้นงาน (Overpayment-piece rate) กลุ่มเป้าหมายจะทำงานมากขึ้น ซึ่งหมายถึงการเพิ่มผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม ถ้าพวกเขาพยายามมากขึ้นเพื่อผลลัพธ์ที่มากกว่า ความรู้สึกไม่เสมอภาคก็จะมากขึ้น ดังนั้น กลุ่มเป้าหมายของสถานการณ์นี้จะผลิตน้อยลงแต่มีคุณภาพมากขึ้นกว่าเดิม

- ค่าตอบแทนที่น้อยลงต่อชั่วโมง (Underpayment-hourly) กลุ่มเป้าหมายจะลดความพยายามให้เหมาะกับผลลัพธ์ที่น้อยลง ผลที่ได้คือคุณภาพและจำนวนของงานที่ลดลง

- ค่าตอบแทนที่น้อยลงต่อชิ้นงาน (Underpayment-piece rate) จากการตอบแทนที่น้อยลง กลุ่มเป้าหมายจะผลิตมากขึ้นแต่คุณภาพด้อยลง

การที่เราจะพยายามมากขึ้นหรือน้อยลงเพื่อลดความไม่เสมอภาค เรียกว่า การกระทำ (Behavioral) แบ่งเป็น 3 วิธี ดังนี้

- 1) ปรับระดับความพยายามหรือการเปลี่ยนต้นทุนของคน เป็นเหมือนทฤษฎีการคาดเดา
- 2) ปรับเปลี่ยนต้นทุนของตน เช่น เรียกร้องเพื่อขอค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเมื่อมีความรู้สึกว่าค่าตอบแทนน้อยเกินไป
- 3) ไปหาผู้อื่นเพื่อเปลี่ยนต้นทุนหรือผลลัพธ์ของเขาโดยใช้ความเป็นเพื่อนกัน กดดันคนอื่นให้ทำงานเร็วขึ้นหรือช้าลง

อย่างไรก็ตาม วิธีคิด (Cognitive) เพื่อลดความไม่เสมอภาค หมายถึง ตัวเราไม่ต้องทำอะไร แต่เราสามารถลดความไม่เสมอภาคผ่านทางจิตใจได้ มีหลายวิธี ดังนี้

1) บิดเบือนมุมมองที่มีต่อต้นทุนหรือผลลัพธ์ของตัวเอง เช่น ฉันไม่ได้ทำงานหนักขนาดนั้น หลังจากฉันใช้เวลาไปพอสมควรในการคุยกับเพื่อน และผลลัพธ์อาจจะบิดเบือนได้ในลักษณะเดียวกัน

2) บิดเบือนข้อมูลของผู้อื่น เช่น ทำไมเธอต้องพยายามทำให้นายขนาดนั้น ฉันไม่เห็นต้องทำเลยเห็นได้ว่าการสร้างความยากในการเปรียบเทียบระหว่างการทำงาน การบิดเบือนในต้นทุน (เช่น เวลาและความพยายาม) เกิดขึ้นบ่อยกว่าการบิดเบือนผลลัพธ์ (เช่น เงินเดือนเพิ่มขึ้นหรือการเลื่อนตำแหน่ง) สุดท้าย ถ้าคนอื่นทำให้เรารู้สึกไม่เท่าเทียม เราอาจหาวิธีเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ ต่อไป “คนอื่น” อาจจะเป็นตัวเราเองในงานที่เคยทำมาก่อนหน้านี้, เพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกัน หรือคนที่อยู่คนละหน่วยงานกัน

ทฤษฎีความเสมอภาคสนับสนุนการคาดเดา ปัญหาไม่ได้เกิดเพราะความผิดพลาดของทฤษฎี แต่เพราะข้อสันนิษฐานกับการคาดเดาไม่เที่ยงตรง มีหลายวิธีในการลดความไม่เสมอภาค และทฤษฎีก็ได้ชี้ชัดว่าควรใช้วิธีไหน ทฤษฎีความเสมอภาคจะถูกนำมาใช้เมื่อเรารู้สึกถึงความไม่เสมอภาคหรือไม่พึงพอใจ เพื่อลดหรือปลดปล่อยความไม่พึงพอใจนั้น

### ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal – Setting Theory)

Edwin Locke นักปราชญ์ชาวอังกฤษ ประยุกต์และกล่าวถึงสถานที่ทำงานเป็นหลัก โดยเห็นว่าแรงจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในฐานะตำแหน่งการทำงาน เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง เป้าหมาย, ความตั้งใจ และผลการทำงาน

เป้าหมาย คือ อะไรก็ตามที่บุคคลจะต้องพยายามไปให้ถึงโดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน Locke และ Latham กล่าวว่า เป้าหมายประกอบด้วยปัจจัย 2 ข้อ คือ แรงจูงใจและพฤติกรรมทางตรง การตั้งเป้าหมายจะทำให้ได้ผลการทำงานที่ดีกว่าไม่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ และเป้าหมายที่ยากก็จะก่อให้เกิดแรงจูงใจมากกว่าเป้าหมายที่ง่าย แต่เป้าหมายก็ไม่ควรยากเกินไป การเฉพาะเจาะจง

และผลงานที่มีความท้าทายต่อเป้าหมายสามารถเป็นแรงจูงใจและเป็นการนำให้เราเข้าไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม เป้าหมายที่มีความยากลำบากสามารถช่วยให้เกิดแรงจูงใจที่ทำให้สำเร็จ และอาจมีค่าใช้จ่ายอื่น ๆ สิ่งที่เป็นอิทธิพลของทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย คือ เงื่อนไขของเป้าหมายของแต่ละคน ปัจจัย 3 อย่างที่มีผลต่อเงื่อนไขของเป้าหมาย ได้แก่ ปัจจัยภายนอก, ผลกระทบ และปัจจัยภายใน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการชักจูงใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย หมายถึง การแข่งขันและโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ปัจจัยเหล่านี้ แสดงให้เห็นถึงการจูงใจในการกำหนดเป้าหมายและนำไปสู่ความสำเร็จ เงื่อนไขในเป้าหมายจะลดลงเมื่อความหวังของพวกเขาเหล่านั้นได้เสื่อมลง ปัจจัยส่วนบุคคลและสถานการณ์มีความสัมพันธ์ต่อการทุ่มเทเพื่อเป้าหมายสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความอดทนต่อความยากลำบาก ความมุ่งมั่น และการแข่งขัน (ดังนั้น จึงถูกเรียกว่า พฤติกรรมแบบ A) ความสำเร็จในการได้มาซึ่งเป้าหมายโดยความยากลำบาก ความเคารพในศักดิ์ศรีของตนเองสูง และอำนาจการควบคุมภายใน

การตั้งเป้าหมายเป็นกระบวนการหนึ่งของทฤษฎีแรงจูงใจที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและเข้าใจถึงพฤติกรรมการประเมิน เพื่อพัฒนางานให้ก้าวหน้ามากขึ้นแต่สิ่งที่แตกต่างกันก็คือความสามารถและการสื่อสาร

การตั้งเป้าหมายที่ยากและสูงสามารถนำไปสู่การปรับปรุงการทำงานได้เมื่อ

- หัวข้อที่ตั้งเป้าหมายสามารถทำได้
- ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการทำงานตามเป้าหมายนั้น
- มีรางวัลสำหรับเป้าหมายที่บรรลุผล
- มีการจัดการที่รองรับเป้าหมาย
- เป็นที่ยอมรับของบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำตามเป้าหมายนั้น

#### วงจรการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (High Performance Cycle)

จากงานวิจัยของทฤษฎีการตั้งเป้าหมายได้นำมาสู่ทฤษฎีที่กว้างขวางในเรื่องของแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานนี้ได้ทำหน้าที่เป็นตัวกลั่นกรอง และแผ่ขยายของทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย ซึ่งจะพูดถึงบทบาทของปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และการตัดสินใจ และอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ และความพึงพอใจ (Locke & Latham, 1990) ซึ่งเรียกว่า วงจรของการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งวงจรของการปฏิบัติงานที่ดีจะเป็นรูปแบบแนวคิดที่มีความซับซ้อนมากกว่าทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย

วงจรนี้เป็นตัวเริ่มในสิ่งที่ต้องการ เป้าหมาย หรือความท้าทายในงาน ซึ่งเป็นทฤษฎีในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อเป็นแรงจูงใจของพนักงานที่จะนำไปปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้ที่ลดความรุนแรง หรือตัวกลางจะมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและผลงาน ซึ่งเป็นการ



เฉพาะเจาะจง และเป็นการท้าทายในเป้าหมาย จะนำไปสู่แรงจูงใจและประสิทธิภาพของผลงานที่ดี เมื่อพนักงานที่มีสิ่งนี้

- ระดับของความสามารถในการทำงานสูง
- การทุ่มเทเพื่อเป้าหมาย
- การมีความรู้สึกคาดหวังในความก้าวหน้า และเป้าหมายที่กำลังจะมาถึง
- ความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพในการกระทำของตนเองสูง
- การไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก

ทำอย่างไรให้เป้าหมายมีผลต่องานหรือการปฏิบัติงาน ทำได้โดยผ่านกลไกที่เรียกว่า ยุทธศาสตร์การทำงานที่เป็นสากล (Universal Task Strategies) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ ยุทธศาสตร์นี้ได้แก่ ทิศทางของการสนใจ – ตั้งใจ ความอดุสาหะที่จะเลือกใช้อำนาจ และเราจะยืนหยัดในการทานไม่ว่าเวลาไหนหรือไม่ เมื่อมีความต้องการที่จะได้รับความท้าทาย ผู้ที่ลดความรุนแรงหรือตัวกลางจะทำให้การทำงานนั้นง่ายขึ้น และยุทธศาสตร์การประนีประนอมก็จะถูกถ่ายทอดสู่การกระทำ ยิ่งกว่านั้นพนักงานก็จะแสดงผลงานที่สูงการตอบแทนหรือการให้รางวัลก็จะตามมาเมื่อเขาได้ทำผลงานนั้นสำเร็จ รางวัลสามารถเป็นไปในรูปแบบภายนอก เช่น การขึ้นเงินเดือน การสนับสนุนหรือองค์ประกอบอื่น ๆ หรือสิ่งตอบแทนภายใน เช่น ความรู้สึกของการประสบความสำเร็จ ภูมิใจในความสามารถและความสำเร็จของตนเอง สิ่งเหล่านี้เป็นการตอบแทนพื้นฐานที่ง่ายในการทำงาน เช่น ผลประโยชน์พิเศษ ความปลอดภัยในงาน และความเป็นสังคมกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเหล่านี้อาจจะไม่เป็นรางวัลโดยตรง บุคคลที่ผู้ลดความรุนแรงหรือตัวกลางกระทำ แต่สิ่งเหล่านี้จะสามารถกระตุ้นหรือให้กำลังใจสำหรับคนทั่วไปที่ทำงาน ถ้ารางวัลภายในและภายนอก แบบไหนที่เกิดขึ้นมาจากปฏิบัติการที่ดี สร้างความพอใจ และสนองต่อความต้องการและมีคุณค่าแก่พนักงาน ก็จะมีคามพึงพอใจในงานนั้น ๆ สูง ถ้ารางวัลไม่เป็นไปตามความต้องการและไม่พึงพอใจ ผลลัพธ์ที่ได้ก็คือความไม่พึงพอใจในระดับสูง และจะนำมาซึ่งความไม่พอใจผลงานของพนักงาน ผลคือความพึงพอใจก็จะนำไปสู่ความเต็มใจในองค์การ และความเต็มใจในการทำงาน และยอมรับเป้าหมายและสิ่งท้าทายใหม่ ๆ มากขึ้น สิ่งเหล่านี้เรียกว่า รูปแบบของการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ความพึงพอใจสูงเป็นผลมาจากผลงาน ซึ่งเป็นความพึงพอใจที่ชัดเจนและสัมพันธ์กันในผลงานและอำนาจหน้าที่ที่จะตามมาของพนักงานองค์การ โดยที่พนักงานเต็มใจในการทำงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายมากขึ้น

มาตรการปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสมในการใช้งานต่าง ๆ ได้ งานวิจัยที่กล่าวถึงความสำเร็จของตัวกลางหรือผู้ที่ลดความรุนแรง และผู้ไกลเกลี่ยของงานมีผลต่อความพึงพอใจในงาน และปัจจัยที่เกี่ยวกับการรับรู้ เช่น ความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ เหมือนดังกลไกที่ทำให้เรามีผลงานและมุ่งไปสู่เป้าหมาย ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงาน วงจรปฏิบัติงานที่ดีเป็นแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานซึ่งสามารถมีผลกระทบในหลายปัจจัย

### ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

B.F. Skinner ทำการทดลองกับสัตว์ จนกระทั่งจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การได้นำมาประยุกต์ใช้กับพนักงาน ปัจจัยหลัก 3 ประการของทฤษฎีนี้ได้แก่

- สิ่งเร้า หมายถึง อะไรก็ตามที่ทำให้เกิดพฤติกรรมตอบสนอง
- การตอบสนอง หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในการทำงานผลผลิตที่ได้, การขาดงานหรือการเกิดอุบัติเหตุ

- รางวัล หมายถึง สิ่งมีค่าที่ให้กับพนักงานที่มีการตอบสนองทางพฤติกรรม

พฤติกรรมในการตอบสนองมี 4 แบบคือ

- 1) Fixed Interval การให้รางวัลโดยการกำหนดเวลา เช่น ทุกชั่วโมง
- 2) Fixed Ratio จำนวนครั้งในการตอบสนอง เช่น พนักงานขาย ขายได้ตามแผนที่วางไว้
- 3) Variable Interval รางวัลที่ได้เป็นครั้งคราวและไม่มีช่วงเวลาที่แน่นอน เช่น การตกปลา
- 4) Variable Ratio รางวัลขึ้นกับพฤติกรรมแต่สัดส่วนของรางวัลต่อการตอบสนองนั้นผันแปร

ทฤษฎีนี้จะช่วยเรื่องการจูงใจการทำงาน of พนักงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน แต่ปัญหาในการควบคุมพฤติกรรมเป็นเรื่องละเอียดอ่อน เพราะเกี่ยวข้องกับศีลธรรม ความปลอดภัย หรือสวัสดิการของพนักงาน ประเด็นหลักของทฤษฎีนี้ไม่ใช่พฤติกรรมในการตอบสนอง แต่สำคัญที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

### ทฤษฎีการกำกับดูแลตนเอง (Self-Regulation Theory)

คือ ความคิดเกี่ยวกับเป้าหมาย เป็นการสันนิษฐานว่า คนเรามีจิตสำนึกในการตั้งเป้าหมายสำหรับตนเองเพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรมและนำทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงการเฝ้ามองตนเองหรือการประเมินตนเองด้วย นั่นคือ พวกเขาตระหนักเกี่ยวกับความก้าวหน้าของตนด้วยการทำตามเป้าหมายที่พวกเขาได้ตั้งไว้ ซึ่งถูกส่งเสริมโดยการรับผลย้อนกลับ ผลย้อนกลับก็คือข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จหรือ “จุดมุ่งหมาย” ของแต่ละคนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ผลย้อนกลับสามารถและทำให้เกิดความขัดแย้งกันระหว่างสถานะปัจจุบันของคนในการดำเนินตามเป้าหมาย และสถานะความปรารถนาหรือความจำเป็นเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยเนื้อแท้แล้ว ผลย้อนกลับอาจให้ “ข้อความผิดพลาด” ที่ทำให้บุคคลไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการตอบสนองต่อข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ การตอบสนองอาจอยู่ในรูปของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนตัวในการมุ่งหวังเกี่ยวกับการลดขนาดของความขัดแย้งระหว่างความก้าวหน้าปัจจุบันไปยังการบรรลุเป้าหมาย และความก้าวหน้าที่จำเป็นไปยังความสำเร็จของเป้าหมาย อีกประการหนึ่ง ผลย้อนกลับที่ได้รับอาจส่งผลเพียงเล็กน้อยหรือไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกันเลยระหว่างสถานะที่แท้จริงและสถานะที่ปรารถนาเพื่อบรรลุเป้าหมาย ถ้ามีความขัดแย้งเล็กน้อย บุคคลจะเพิ่มประสิทธิภาพของตนเอง สามัญสำนึกเกี่ยวกับการควบคุมส่วนตัว และการเป็นเจ้าของสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดความมั่นใจในตนเองนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

เมื่อมีความขัดแย้งมาก บุคคลอาจเกี่ยวพันในการปรับปรุงแก้ไขเป้าหมาย กระบวนการดัดแปลงเป้าหมายแรกเริ่มให้มีระดับความยากหรือระดับความปรารถนาน้อยลง สุดท้าย ชีวิตคือกระบวนการของการทำซ้ำในการติดตามเป้าหมายในรูปแบบหนึ่งหรืออย่างอื่น ความสำเร็จแต่ละประการที่เราได้รับในการดำเนินตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การบรรลุเป้าหมายประกอบด้วยระดับของหลักการทั่วไปที่สัมผัสได้ หมายถึง บุคคลคิดว่าเป้าหมายในอนาคตน่าจะบรรลุได้มากขึ้นเนื่องจากพวกเขาประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่ผ่านมา ทฤษฎีการกำกับดูแลตนเองอธิบายว่า บุคคลมีบทบาทที่มีประสิทธิภาพในการเฝ้าติดตามพฤติกรรมของตนเอง การค้นหาผลย้อนกลับ การตอบสนองต่อผลย้อนกลับ และการสร้างรูปแบบความคิดเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของความสำเร็จแห่งความพยายามในอนาคต ขณะที่ส่วนประกอบบางอย่างของทฤษฎีการกำกับดูแลตนเองไม่ได้เป็นทฤษฎีที่แสดงการชักจูงมาก่อน ทฤษฎีการกำกับดูแลตนเองมีแนวคิดต่าง ๆ สัมพันธ์กับทฤษฎีอื่น ความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายและจิตสำนึกที่มุ่งเน้นไปยังการบรรลุสิ่งนั้นได้รับการสนับสนุนจากการวิจัยก่อนหน้านี้เกี่ยวกับทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ความพยายามในการดำเนินตามเป้าหมายและสุดท้ายคือการบรรลุเป้าหมายได้ถูกสะท้อนให้เห็นในแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งที่คาดหวัง จากทฤษฎีความคาดหวัง ยิ่งกว่านั้น กระบวนการทำซ้ำในการบรรลุเป้าหมายส่งผลต่อประสิทธิภาพในตนเองสูงขึ้น ซึ่งคล้ายกันกับทฤษฎีความคาดหวังเกี่ยวกับการได้รับความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นระหว่างความพยายามและประสิทธิภาพ จากทฤษฎีการเสริมกำลัง เราได้เรียนรู้ว่าพฤติกรรมถูกตอบแทน (หรือสนับสนุน) มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าพฤติกรรมที่ไม่ถูกตอบแทน การทำซ้ำในการบรรลุเป้าหมายคือการตอบแทนตนเอง ซึ่งเป็นการเพิ่มความเป็นไปได้ที่บรรลุเป้าหมายในอนาคต การวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีการกำกับดูแลตนเองเปิดเผยว่า เราน่าจะปฏิบัติเป้าหมายที่เราเห็นว่ามีสำคัญกับเราโดยเฉพาะมากกว่าเป้าหมายที่ไม่สำคัญ

สุดท้าย แนวคิดของมาสโลว์เกี่ยวกับความเป็นจริงของตนเองเป็นพื้นฐานในความเชื่อที่ว่าคนเราสามารถเป็นเจ้าของสภาพแวดล้อมของตนเพื่อตระหนักและได้รับโอกาสของตนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ประสิทธิภาพในตนเองเป็นความเชื่อในความสามารถของคนหนึ่ง และความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีการกำกับดูแลตนเองจำนวนมากเป็นทฤษฎีที่มีการกลั่นกรองจากทฤษฎีการจูงใจมาก่อน ซึ่งเสริมด้วยแนวคิดใหม่ที่สับสนในทฤษฎีอื่น ยิ่งกว่านั้น ยังเป็นการเน้นย้ำกระบวนการรับรู้ที่ถูกแปลงหรือกระตุ้นอยู่ในพฤติกรรม (e.g., Lord & Levy, 1994)

## แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตลาดบริการ

สมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา (American Marketing Association) ให้ความหมายของการตลาดไว้ว่า เป็นกระบวนการวางแผน (Planning) และการบริหารแนวความคิด (Concept) การตั้งราคา (Pricing) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) และการจัดจำหน่าย (Distribution) สินค้า บริการและความคิด (Goods, Service and Ideas) เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และตอบสนองความพึงพอใจของผู้ซื้อและผู้ใช้

สถาบันการตลาดแห่งประเทศอังกฤษ (The UK's Chartered Institute of Marketing) ให้นิยามของการตลาดไว้ว่า เป็นกระบวนการในการจัดการเพื่อให้เข้าถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังนั้น และสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การตลาด (Market) คือ การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ในธุรกิจที่ทำให้เกิดการนำสินค้าหรือบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค หรือผู้ใช้บริการนั้น ๆ โดยได้รับความพอใจ ขณะเดียวกันก็บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การตลาด คือ กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ที่จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจในความต้องการของลูกค้า และสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจของลูกค้า และเพื่อให้ธุรกิจสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บริการ เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 ฝ่ายที่มีปฏิริยาสัมพันธ์ต่อกัน โดยกิจกรรมที่เกิดขึ้นนั้น จะมีสินค้าเป็นองค์ประกอบร่วมด้วยหรือไม่ก็ได้

### ความสำคัญของความพึงพอใจของลูกค้า

1. ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมการซื้อ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจในการบริโภคของลูกค้า และก่อให้เกิดการซื้อซ้ำที่ก่อให้เกิดยอดขาย และการรักษาระดับความพึงพอใจอย่างสม่ำเสมอจะมีผลต่อความสำเร็จของบริษัท เนื่องจากผลกระทบโดยตรงของความภักดีของลูกค้า และเป็นการสร้างชื่อเสียงให้แก่ธุรกิจ

2. ความพึงพอใจของลูกค้าช่วยให้องค์ประกอบของการแข่งขันทางธุรกิจที่เหนือกว่าการมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพดีเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอและไม่สามารถช่วยให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้ แต่ความพึงพอใจของลูกค้าจะเป็นอาวุธในการแข่งขันที่ดี เนื่องจากการมีความพึงพอใจของลูกค้าสูงจะช่วยให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งได้อย่างต่อเนื่อง เพราะความพึงพอใจของลูกค้าจะมีผลต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจ และมีผลกระทบในทางบวกต่อชื่อเสียงขององค์การโดยตรง

3. ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มผลกำไรของธุรกิจ ความพึงพอใจของลูกค้าสามารถเพิ่มอัตราผลกำไรให้แก่บริษัทได้ ไม่ใช่แค่เพียงสร้างให้เกิดการซื้อซ้ำ แต่โดย

การใช้ความพึงพอใจของลูกค้าในระดับสูงเป็นจุดแข่งขันเปรียบเทียบ (Benchmark) ถ้าธุรกิจสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้สูงกว่า หรืออย่างน้อยเท่ากับจุดความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า จะเป็นการสร้างความภักดีของลูกค้า

Fornell และ Wernerfelt (1988) แนะนำว่า ธุรกิจที่ดีและต้องการจะประสบความสำเร็จจะต้องเปิดโอกาสให้ลูกค้าแสดงความคิดเห็น รับฟังคำร้องเรียนของลูกค้า และตรวจสอบความพึงพอใจของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงคุณภาพในการตอบสนองต่อความต้องการ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

4. ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นการเปรียบเทียบ (Benchmark) เพื่อเศรษฐกิจและสวัสดิภาพทางสังคม ตัววัดความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเหมือน Benchmark สำหรับเศรษฐกิจของชาติ ซึ่งจะเป็นตัวชี้แนะว่าผลงานทางเศรษฐกิจด้านสวัสดิการประชาชน นโยบายสาธารณะ และกลุ่มผู้บริโภค สร้างเป้าหมายสวัสดิการของผู้บริโภคสำหรับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างไรบ้าง

#### แนวความคิดเกี่ยวกับการบริการ

ยุภาวรรณ วรรณวานิชย์ (2548) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริการมีความหลากหลายในขอบเขตของงานการตลาด ในที่นี้ขอเสนอ 3 แนวคิด ดังนี้

แนวความคิดที่ 1 ได้เสนอหลักพื้นฐาน 3 ข้อ เกี่ยวกับการบริการ ไว้ดังนี้

1. จับต้องไม่ได้ บริการเป็นสิ่งที่จับต้องหรือสัมผัสไม่ได้ด้วยสัมผัสทั้งห้า ไม่ว่าจะก่อนซื้อหรือหลังซื้อ ดังนั้นจึงไม่ต้องคำนึงถึงการแจกจ่ายสินค้า ไม่ต้องเก็บรักษา ไม่ต้องควบคุมสินค้าคงคลัง และไม่มีปัญหาเกี่ยวกับสินค้าที่ชำรุดเสียหาย

2. เป็นความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกิจการกับลูกค้า

3. ลูกค้ามีส่วนร่วมในการผลิตบริการ

ในการผลิตบริการนั้นลูกค้าจะต้องมีการแสดงออก คือ บอกความต้องการของตนเองออกมา ผู้ขายจึงจะทราบว่าจะต้องหามาสนองความต้องการของลูกค้า เป็นการสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายมีความต้องการที่แตกต่างกัน

แนวความคิดที่ 2 ได้เสนอลักษณะสำคัญ 3 ประการของบริการ ได้แก่

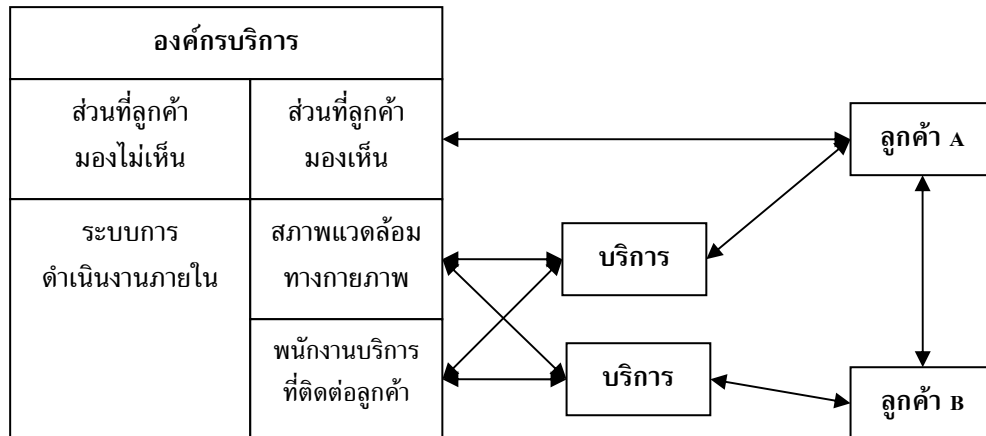
1. จับต้องไม่ได้

2. บริการเป็นกิจกรรมแทนที่จะเป็นสิ่งของ

3. การผลิตและการบริโภคเป็นกิจกรรมเดียวกัน

นอกจากนี้ ได้มีการเสนอตัวแบบการผลิตบริการสู่ลูกค้า ดังแสดงในภาพที่ 3 องค์การบริการถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งเป็นส่วนที่ลูกค้าไม่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ ระบบจัดการภายในขององค์การเอง ซึ่งมีส่วนสนับสนุนการทำงานของพนักงานบริการในการติดต่อกับลูกค้า และมีผลต่อสภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ ในส่วนที่ลูกค้ามองเห็นได้ จะประกอบด้วย 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ใช้ในการผลิตบริการ พนักงานบริการผู้ติดต่อกับลูกค้า และ

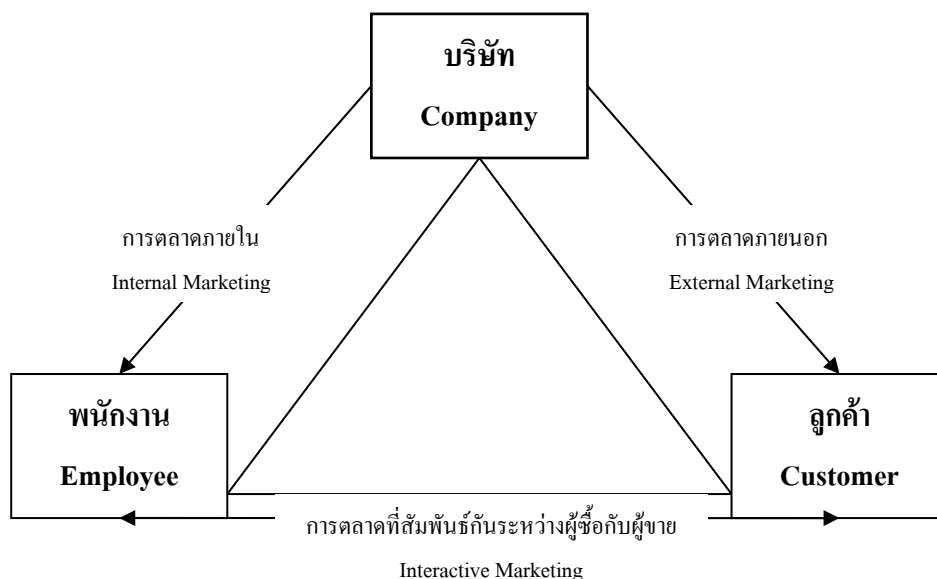
ลูกค้าซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิต ทั้งหมดนี้คือสิ่งที่ลูกค้ามองเห็น ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลของการบริการว่าจะเป็นที่พอใจของลูกค้าด้วย



ภาพที่ 5 ตัวแบบการผลิตบริการสู่ลูกค้า

ที่มา : ยุภาวรรณ วรรณวานิชย์, 2548, หน้า 18

จากลักษณะดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานทางการตลาดของบริการแตกต่างไปจากตัวสินค้า โดยองค์กรบริการจะมีการเพิ่มหน้าที่ทางการตลาดอีก 2 หน้าที่ ซึ่งเกิดจากการผลิตและการบริโภคเกิดขึ้นพร้อมกัน หน้าที่การตลาดที่เพิ่มขึ้น อ การตลาดภายในและการตลาดที่สัมพันธ์กันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย มีผู้เกี่ยวข้องในการบริการอยู่ 3 กลุ่ม ได้แก่ องค์กร พนักงานหรือผู้ให้บริการ และลูกค้าหรือผู้รับบริการ



ภาพที่ 6 รูปแบบการตลาดของอุตสาหกรรมการให้บริการ 3 แบบ

ที่มา : ยุภาวรรณ วรรณวานิชย์, 2548, หน้า 19

การตลาดภายนอก (External Marketing) เป็นงานประจำที่บริษัทต้องดำเนินการในเรื่อง การกำหนดราคาค่าบริการ ช่องทางการจัดจำหน่าย ทำเลที่ตั้ง และการส่งเสริมการตลาดเป็น กิจกรรมที่มุ่งสู่ลูกค้า

การตลาดภายใน (Internal Marketing) เป็นกิจกรรมของบริษัทที่มุ่งสู่พนักงานบริการใน รูปของการฝึกอบรมและการจูงใจพนักงานบริการในการสร้างสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า รวมทั้ง สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

การตลาดที่สัมพันธ์กันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เป็นกิจกรรมการให้บริการของพนักงานสู่ ลูกค้า พนักงานต้องมีทักษะและสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นในใจลูกค้า

แนวความคิดที่ 3 เน้นความสำคัญของความจับต้องไม่ได้ ซึ่งเป็นลักษณะพื้นฐานของ บริการและได้กล่าวว่าธุรกิจสามารถเสนอผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดได้ในรูปของสินค้า บริการ หรือ สินค้าและบริการร่วมกัน โดยแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

1. ขายสินค้าที่มีลักษณะจับต้องได้ ไม่มีบริการเข้ามาเกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ในการขาย จะขายตัวสินค้าที่จับต้องได้
2. ขายสินค้าที่จับต้องได้และมีบริการควบคู่ไปด้วย วัตถุประสงค์ในการขายยังเน้นการ ขายตัวสินค้า
3. ขายบริการเป็นหลัก ผลิตภัณฑ์เป็นส่วนเสริม วัตถุประสงค์ในการขายเป็นการบริการ ที่จับต้องไม่ได้ มีบริการหรือสินค้าเป็นส่วนสนับสนุน
4. ขายบริการอย่างแท้จริง

#### องค์ประกอบของความสำเร็จของการตลาดบริการ

กลยุทธ์การบริหารการตลาดที่ได้รับความนิยมมาหลายทศวรรษ เป็นแนวคิดหลักที่ใช้ใน การพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญในการตอบสนองต่อตลาดได้อย่างเหมาะสม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการตลาดไม่ว่าจะเป็นในธุรกิจ ที่ผลิตสินค้าหรือบริการก็ตาม ต้องพิจารณาถึงลูกค้า ในการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ต้อง พิจารณาถึง ความจำเป็นและความต้องการของลูกค้า (Customer's Needs or Wants) ที่มีต่อ ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ เป็นหลัก เพื่อธุรกิจสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ได้มากที่สุด โดยเฉพาะในตลาดที่มีการแข่งขันสูงที่ทำให้จ้องมุ่งเน้นที่ตลาดเฉพาะส่วน (Niche Market) ซึ่งองค์กรต้องเข้าใจถึงความต้องการเหล่านั้นได้ จะสามารถสร้างความพึงพอใจและ ความภักดีของลูกค้าได้ ซึ่งผลิตภัณฑ์ในธุรกิจบริการมีความแตกต่างจากสินค้าทั้งด้านรูปแบบและ การดำเนินงาน ดังนั้นกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์สำหรับธุรกิจบริการจึงมีความแตกต่างกันไปด้วย

2. ราคา (Price) สำหรับการวางแผนด้านราคา นอกเหนือจากต้นทุนในการผลิต การ ให้บริการ ก็ต้องพิจารณาถึง ต้นทุน (Cost) ของลูกค้า เป็นหลักด้วย ธุรกิจต้องพยายามลดต้นทุน

และภาวะที่ลูกค้าต้องรับผิดชอบ ตั้งแต่ค่าใช้จ่ายสำหรับผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยทั้งทางด้านเวลา จิตใจ ความพยายามทางร่างกาย และความรู้สึกทางลบต่าง ๆ ที่ลูกค้าอาจได้รับด้วย ในการพยายามลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของลูกค้าจะกลายมาเป็นต้นทุนของธุรกิจเอง โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับกลุ่มลูกค้าที่ชอบซื้อของราคาต่ำ

3. การจัดจำหน่าย (Place) การจัดจำหน่ายก็ต้องพิจารณาถึงความสะดวกสบาย (Convenience) ในการรับบริการ การส่งมอบสู่ลูกค้า สถานที่ และเวลาในการส่งมอบ กล่าวคือลูกค้าควรจะเข้าถึงได้ง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในเวลาและสถานที่ที่ลูกค้าเกิดความสะดวกที่สุดการเลือกช่องทางในการนำส่ง บริการที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับลักษณะของบริการแต่ละประเภท

การจัดจำหน่ายการบริการมีรายละเอียดมากกว่าการหาช่องทางในการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมแต่ต้องพิจารณาถึงทำเลที่ตั้ง เนื่องจากบริการบางประเภทลูกค้าต้องเดินทางไปถึงสถานที่บริการด้วยตนเอง จึงต้องการอาคารสถานที่ที่เหมาะสม และการส่งมอบบริการแก่ลูกค้าเนื่องจากการบริการเป็นกระบวนการที่มีลูกค้าเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่ในกระบวนการด้วยมากกว่าโดยเปรียบเทียบกับสินค้า และบริการบางประเภทลูกค้าต้องเกี่ยวข้องอยู่ในกระบวนการแทบจะตลอดเวลา

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) การส่งเสริมการตลาดจะช่วยกระตุ้นให้ลูกค้าทำตามในสิ่งที่เราคาดหวัง ได้แก่ การรู้จักและตระหนักถึงตัวผลิตภัณฑ์ เกิดความต้องการใช้ และตัดสินใจซื้อและซื้อมากขึ้น โดยอาศัยเครื่องมือที่แตกต่างกันในการส่งเสริมพฤติกรรมของลูกค้า ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย ซึ่งมีคุณสมบัติ ข้อดี และข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับความต้องการใช้งาน รวมถึงความแตกต่างของผู้บริโภคที่ไม่เพียงแต่มีความต้องการในการบริโภคผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างกันแล้วการบริโภคสื่อและแนวทางในการตัดสินใจของแต่ละบุคคลก็มีความแตกต่างกันไปด้วยดังนั้นสิ่งที่สำคัญในการวางแผนการส่งเสริมการตลาดธุรกิจต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าเพื่อที่จะเลือกวิธีที่ติดต่อสื่อสารที่สามารถเข้าถึงและจูงใจลูกค้าได้เหมาะสม

5. กระบวนการ (Process) เป็นการสร้างสรรค์และการส่งมอบส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์โดยอาศัยกระบวนการที่วางแผนมาเป็นอย่างดี กลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการบริการ คือ เวลาและประสิทธิภาพในการบริการ ดังนั้นกระบวนการบริการที่ดีจึงควรมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการส่งมอบ รวมถึงต้องง่ายต่อการปฏิบัติการ เพื่อที่พนักงานจะได้ไม่เกิดความสับสน ทำงานได้อย่างถูกต้องและมีแบบแผนเดียวกันและงานที่ได้ต้องดีมีประสิทธิภาพ

6. ประสิทธิภาพและคุณภาพ (Productivity and Quality) โดยปกติแล้วคำว่า “ประสิทธิภาพ” และ “คุณภาพ” มักจะถูกแยกออกจากกัน ซึ่งในมุมมองของธุรกิจขณะที่การเพิ่มประสิทธิภาพจะเป็นความพยายามในการทำให้ต้นทุนรวมของการบริการต่ำลง โดยการตัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ หรือลดกระบวนการบางอย่างลง แต่ธุรกิจต้องระลึกไว้เสมอว่าจะต้องไม่ตัดในส่วนที่อาจทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจได้ สำหรับ การสร้างคุณภาพ เป็นความพยายามในการ



สร้างความแตกต่างและสร้างความภักดีของลูกค้า แต่การเพิ่มคุณภาพก็ต้องแลกมาด้วยต้นทุนสูง ในขณะที่คุณภาพเป็นสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังว่าจะต้องได้ตามที่เขาได้จ่ายเงินไป

7. คน (People) การบริการต้องมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับคนทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ คนเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณภาพหรือเป็นผู้ทำลายคุณภาพก็ได้ บริษัทต้องเตรียมกระบวนการเกี่ยวกับคนหรือบุคลากรเป็นสำคัญ ตั้งแต่ การสรรหา ฝึกอบรม และกระตุ้นพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานในส่วนที่ต้องติดต่อกับลูกค้าโดยตรง บุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เนื่องจากบุคคลจะเข้ามาเกี่ยวกับกระบวนการบริการมากที่สุด บุคลากรสามารถสร้างความพึงพอใจ ดึงลูกค้ากลับมา หรือไล่ลูกค้าไปได้จากการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพียงครั้งเดียว โดยเฉพาะธุรกิจบริการที่ค่อนข้างอาศัยปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าสูง

8. สิ่งมีตัวตนที่มองเห็นได้ (Physical Evidence) ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริการเป็นองค์ประกอบของธุรกิจบริการที่ลูกค้าสามารถมองเห็นและใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาและตัดสินใจซื้อบริการได้ เช่น อาคารสำนักงานของบริษัท ท่าเลที่ตั้ง รถยนต์ของบริษัท การตกแต่งสำนักงาน เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ และสิ่งที่มีตัวตนได้ต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสะท้อนถึงรูปแบบและคุณภาพของบริษัท ถึงแม้บางครั้งสิ่งที่มีตัวตนบางอย่างอาจไม่มีส่วนช่วยการบริการมีประสิทธิภาพสูงขึ้นมาสักเท่าไร แต่จะช่วยให้เสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้า และเป็นการสะท้อนถึงรสนิยมของลูกค้าไปด้วย ซึ่งจะเป็นส่วนประกอบในการพิจารณาตัดสินใจ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. แรงจูงใจในการตัดสินใจศึกษาต่อ

ดร.ชนัน บุญเหมือนใจ และประภาศรี สวัสดิ์อำไพรักษ์ (อ้างใน ลัดดา ปกป้อง : 2547) ศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการศึกษาต่อด้านการจัดการอุตสาหกรรม หลักสูตรต่อเนื่อง 2 ปี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ของบุคลากรในกิจการอุตสาหกรรมและผู้บริหารในกิจการอุตสาหกรรม พบว่าบุคลากรในกิจการอุตสาหกรรมมีความต้องการศึกษาต่อ เพราะมีความคาดหวังที่จะสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในกิจการอุตสาหกรรมได้ มีความก้าวหน้าในอาชีพ ต้องการเพิ่มคุณวุฒิทางการศึกษา ต้องการมีรายได้สูงขึ้น และต้องการได้รับการยอมรับจากองค์กรมากขึ้น

ปิยะนุช ชันสาครกิตติ (2548) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า นิสิตมีแรงจูงใจในด้านชื่อเสียงของสถาบัน ด้านสังคม ด้านการประกอบอาชีพ และด้านการพัฒนาตนเองระดับมาก เพศมีแรงจูงใจในการศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษาแตกต่างกันทางด้านสังคมและด้านการทำตามความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้านอายุที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจด้านประกอบอาชีพ และด้านการทำตามความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ (อ้างใน ลัดดา ปกป้อง : 2547) ศึกษาเกี่ยวกับการติดตามการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของบัณฑิตมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่สำเร็จการศึกษารุ่นที่ 1 (2525)-รุ่นที่ 4 (2528) ที่เข้าศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาในปีการศึกษา 2526 – 2529 พบว่า บัณฑิตมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษา ในภาคการศึกษาที่ 1 ปีการศึกษา 2529 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์มากที่สุด สาเหตุที่ศึกษาต่อก็เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนางาน

ภาควิชาพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น (อ้างใน ลัดดา ปกป้อง : 2547) ศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการศึกษาต่อของข้าราชการและนักพัฒนาทั้งขององค์การรัฐและเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสนใจที่จะศึกษาต่อเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วรนารถ มีภูมิรู้ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าเรียน การศึกษา นอกโรงเรียนสายสามัญระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ของผู้ใช้แรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าเรียนการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีปัจจัยเพียง 2 ตัวที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าเรียน คือ ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ใช้แรงงาน ระดับการศึกษาบิดาของผู้ใช้แรงงาน นอกจากนี้ พบว่า เหตุผลทางด้านสถานภาพส่วนตัวและครอบครัว เช่น ต้องการความภาคภูมิใจในความรู้ ทักษะ วุฒิทางการศึกษาที่ได้รับจากการเรียน ต้องการเป็นผู้พัฒนาตนเองด้วยความรู้และทักษะใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ ฯลฯ เป็นเหตุผลที่สำคัญที่สุดสำหรับการตัดสินใจเข้าเรียนการศึกษานอกโรงเรียน

วรนิษฐา ชุ่มทองกลาง (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจศึกษาระดับปริญญาโทในสถาบันราชภัฏ พบว่า 1) ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด มีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจศึกษาระดับปริญญาโทในสถาบันราชภัฏทุกปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านภาพลักษณ์ของสถาบัน ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษา ปัจจัยทำเลที่ตั้ง และปัจจัยด้านประชาสัมพันธ์ 2) ปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์ต่อการตัดสินใจศึกษาระดับปริญญาโทในสถาบันราชภัฏทุกปัจจัย มีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบร่วมกัน 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ปัจจัยด้านจิตวิทยา และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

ลัดดา ปกป้อง (2547) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการศึกษาต่อหลักสูตรปริญญาเอกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านสังคมของมหาบัณฑิตกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1) ความต้องการมีความรู้ ประสบการณ์ และพัฒนาตนเอง 2) ความต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยทั้งสองมีความสัมพันธ์กับความต้องการศึกษาต่อหลักสูตรปริญญาเอกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก

ศตวรรษ รัตนถาวร (อ้างใน วรนิษฐา ชุ่มทองกลาง : 2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของนิสิตโครงการปริญญาโทสาขาบริหารภาคค่ำ ในการเลือกศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจศึกษาระดับปริญญาเอกในระดับสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ความต้องการประสพความสำเร็จในชีวิต ความต้องการรายได้เพิ่มมากขึ้นเมื่อสำเร็จการศึกษา ความมีชื่อเสียงของสถาบัน ค่าใช้จ่ายในการศึกษา และคุณภาพของอาจารย์ที่ปรึกษา มีความสัมพันธ์กับความต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกในอนาคต

## 2. คุณภาพชีวิตการทำงาน

มยุรี ชวนชม (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายบุคคล ของบริษัทต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่ในเขตส่งเสริมอุตสาหกรรมนวนคร (ปทุมธานี) พบว่า ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายบุคคล ในด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน, ดานสังคมสัมพันธ์ในที่ทำงาน, ด้านการใช้หลักประชาธิปไตย และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

เพ็ชรี รูปวิเชียร (2546) คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นหลักการที่ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจ หรือเป็นประเด็นเกี่ยวข้องกับแรงงานสัมพันธ์ซึ่งมีการศึกษากันอย่างกว้างขวางในประเทศที่เจริญแล้ว สำหรับบทความนี้ ‘คุณภาพชีวิตในการทำงาน’ จะเสนอหลักการเพื่อมุ่งปรับปรุงการจัดการธุรกิจไทย เพราะว่าคุณภาพของชีวิตในการทำงานนี้ได้เน้นสภาพแวดล้อมในการทำงานและบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ คุณภาพของชีวิตในการทำงานที่เสนอในบทความนี้มีหลักการอยู่ 6 ประการคือ ความมีอิสระในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาในสถานที่ทำงาน การเพิ่มศักยภาพบุคลากรและการทำงานแบบประสานงานผ่านทีมงานและการให้ความสำคัญกับสถานที่ทำงานที่ดี คุณภาพของชีวิตในการทำงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและการเพิ่มผลผลิต การสนับสนุนการเจริญเติบโตของบุคคล การลดปัญหาการทำงานที่เกิดจากปัญหาทางกายภาพและทางจิตวิทยา การเพิ่มปริมาณและคุณภาพของสินค้าและบริการ แนวคิดเรื่องคุณภาพของชีวิตในการทำงานนี้เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลไทยปัจจุบันที่ต้องการให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งคนที่มี คุณภาพชีวิต

## 3. ความพึงพอใจ

ทิพย์ฤทัย ตระการศักดิ์กุล (2545) ได้ศึกษาภาพลักษณ์ขององค์การกับการรับรู้คุณภาพการบริการของลูกค้าธนาคารออมสินในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า

1. ภาพลักษณ์ขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการบริการของธนาคาร
2. ลูกค้าธนาคารออมสินที่มีการรับรู้ภาพลักษณ์ขององค์การแตกต่างกันให้ความสำคัญในการรับรู้ปัจจัยคุณภาพการบริการของธนาคาร ในระดับที่ไม่สอดคล้องกัน

ชลธิชา ไชยทิพย์ (2545) ได้ศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต่อการบริการด้านสินเชื่อบริการธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สาขาเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการที่ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจในบริการด้านสินเชื่อบริการธนาคารในระดับมาก คือ ปัจจัยด้านบุคลากร ในระดับปานกลาง คือ ปัจจัยด้านการสร้างและนำเสนอ ลักษณะทางกายภาพ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ปัจจัยด้านการจัดจำหน่าย ปัจจัยด้านกระบวนการให้บริการ และปัจจัยด้านราคา

ภูมินทร์ พุ่มพันธุ์ม่วง. (2547) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของตำรวจกองบังคับการตำรวจปราบปรามยาเสพติด 2 พบว่า ตำรวจกองบังคับการตำรวจปราบปรามยาเสพติด 2 มีระดับความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของตำรวจกองบังคับการตำรวจปราบปรามยาเสพติด 2 แยกตามระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงานในหน่วยงาน ระดับชั้นยศ อัตราเงินเดือน และประเภทงานที่รับผิดชอบ พบว่า ตำรวจกองบังคับการตำรวจปราบปรามยาเสพติด 2 มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ อายุ และสถานภาพครอบครัว พบว่า ตำรวจกองบังคับการตำรวจปราบปรามยาเสพติด 2 มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

บรรยง ตั้งวรรณธรรม (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท แคปิตอลแมกซ์ จำกัดพบว่า พนักงานของบริษัท แคปิตอลแมกซ์ จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับพึงพอใจมากในทุก ๆ ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ด้านนโยบายและการบริหาร ผู้บังคับบัญชา ความปลอดภัย สภาพการทำงาน การสื่อสารขอความร่วมมือร่วมงาน และด้านลักษณะงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านความศรัทธาภักดี เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ชุตินา เทียงคำ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักบัญชีและนักการเงินบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พบว่า นักบัญชีและนักการเงินของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า หน่วยธุรกิจไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนเพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับการทำงานและประสบการณ์การทำงาน มีผลทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส และประสบการณ์การทำงานมีผลทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานแตกต่างกัน

สุภรักษ์ พิพัฒน์สิริ (2549) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท อีเอ็มซี จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับพอใจ ปัจจัยด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน

และปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน สำหรับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ปัจจัยด้านความสำเร็จ และปัจจัยด้านการบังคับบัญชา

#### 4. ปัจจัยด้านการตลาด

กาญจนาฤดี ไกรกุล (2541, อ้างใน ธีรวิทย์ 2547) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความนิยมของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนระดับประถมศึกษา: กรณีศึกษา จังหวัดนนทบุรี พบว่า ผู้ปกครองนิยมโรงเรียนที่มีการจัดสวัสดิการช่วยเหลือด้านการให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียน

สุทธิพันธ์ ผ่องอักษร (2540, อ้างใน ธีรวิทย์ 2547) ที่ศึกษาความคาดหวังของผู้ปกครองเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาของเอกชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่าผู้ปกครองคาดหวังว่าโรงเรียนมีการให้ทุนอาหารกลางวันหรือยกเว้นค่าธรรมเนียมหรือทุนอื่นๆ ที่โรงเรียนควรจัดให้เป็นสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับนักเรียน