

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ พ.ศ. 2540 ผู้วิจัยได้แบ่งตามตัวแปรที่ใช้ศึกษา ดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบทางสังคม ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารงานบุคคล
- ตอนที่ 3 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ
- ตอนที่ 4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 5 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กับองค์กร
- ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบทางสังคม

แนวทฤษฎีด้านองค์ประกอบทางสังคม หรือแนวทฤษฎีด้านประชากรศาสตร์ เป็นการวิเคราะห์บุคคลในด้านตัวแปรทางประชากรศาสตร์ (DEMOGRAPHIC VARIABLES) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม (SOCIO-ECONOMIC STATUS)

พื้นฐานจากความแตกต่างของบุคคลนั้น จะเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ

เพศ

จากการวิจัยทางจิตวิทยาหลายครั้ง ได้แสดงให้เห็นว่าผู้หญิงเป็นเพศที่มีการคล้อยตามมากกว่า หรือง่ายกว่าผู้ชาย ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์เช่นไร แต่ก็มีข้อขัดแย้งในเรื่องนี้ โดยจากการศึกษาของซิทรุน (SISTRUN) ในปี ค.ศ. 1971 เมื่อให้ผู้หญิงทำงานที่สนใจและคุ้นเคย พบว่าลักษณะการคล้อยตามในผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชาย จะเห็นได้ว่า ธรรมชาติลักษณะของงานมีส่วนเปลี่ยนแปลงการคล้อยตามที่ได้รับอิทธิพลจากเพศได้ นอกจากนี้แล้ว การอบรมเลี้ยงดู การขัดเกลาทางสังคม (SOCIALIZATION) ก็จะมีผลทำให้ผู้หญิงมีลักษณะยอมตาม เชื่อฟัง อยู่ใน

โอวาท ถ้าหากว่าสังคมยอมรับบทบาทสตรีเพิ่มขึ้นลักษณะคล้ายตามในผู้หญิงก็จะลดลง ปัจจัยในข้อนี้ก็จะมีน้ำหนักน้อยลงมาก

ผู้หญิงกับผู้ชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรม และสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ต่างกัน ผู้หญิงมักจะเป็นคนที่มีจิตใจอ่อนไหวกว่าผู้ชาย ผู้ชายใช้เหตุผลมากกว่าผู้หญิง (ปรมะ สตะเวทิน, 2526, 106)

ความแตกต่างทางเพศ จึงน่าจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและระดับของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ที่แตกต่างกัน

อายุ

โดยทั่วไปแล้วคนที่มีอายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยม (LIBERAL) ยึดถืออุดมการณ์ (IDEALISTIC) ใจร้อน (IMPATIENT) และมองโลกในแง่ดี (OPTIMISTIC) มากกว่าคนที่มีอายุมาก สำหรับคนที่มีอายุมากมักจะมีความคิดอนุรักษนิยม (CONSERVATIVE) ยึดถือการปฏิบัติ (PRAGMATIC) มากกว่าคนที่มีอายุน้อย สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากมีความผูกพันที่ยาวนานและมีผลประโยชน์ในสังคมมากกว่าคนที่มีอายุน้อย (ปรมะ สตะเวทิน, 2526,105)

คนในแต่ละช่วงอายุ จะมีความคล้ายตามต่างกันมาก และจะคล้ายตามกลุ่มบุคคลที่ต่างกัน เช่น เด็กเล็กก่อนวัยเรียน จะคล้ายตามพ่อแม่ พี่เลี้ยง พ่อเข้าวัยเรียนจะมีลักษณะเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น จนผู้ใหญ่มองว่าดื้อรั้น และมักจะเชื่อฟังครูมากกว่า พ่อ แม่ พอถึงวัยรุ่นจะเป็นวัยที่มีลักษณะการคล้ายตามสูงมาก แต่จะเป็นการทำตามกลุ่มเพื่อน ถูกชักจูงง่าย จึงเป็นวัยที่เป็นปัญหากับพ่อแม่มาก เมื่อเป็นผู้ใหญ่มีความรับผิดชอบในตัวเอง และครอบครัว การคล้ายตามจะน้อยมาก ดังคำโบราณที่ว่า “ไม้อ่อนดัดง่าย ไม้แก่ดัดยาก” (พฤติกรรมศาสตร์การสื่อสาร, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 55)

ดังนั้นอายุจึงน่าจะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างในเรื่องความยากง่ายในการชักจูงใจ ความคิดเห็น ความต้องการ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ระดับการศึกษา

ระดับสติปัญญา เป็นองค์ประกอบที่มีคุณภาพยิ่ง เพราะมีส่วนสำคัญมากในการคิด ไตร่ตรอง แก้ปัญหา หรือการจดจำ ผลการศึกษาของ NORD, 1969 KRETCH และ CRUTCHFIELD และ BALLACHEY, 1962 สรุปว่า คนที่มีระดับสติปัญญาสูงจะมีลักษณะคล้ายตามน้อยกว่า หรือ ยากกว่าคนที่มีระดับสติปัญญาต่ำ โดยเฉพาะในสถานการณ์บีบบังคับที่มีเหตุผลน้อย (พฤติกรรม ศาสตร์การสื่อสาร, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 56)

ระดับการศึกษาเป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่าง ในเรื่องความคิด หรือ พฤติกรรม โดยคนที่ได้รับการศึกษาที่ต่างกัน ในยุคสมัยที่ต่างกัน ในระบบการศึกษาที่ต่างกัน ในสาขาวิชาที่ต่างกัน จึงย่อมมีความรู้สึกนึกคิด อุดมการณ์ และความต้องการที่แตกต่างกัน (ปรมะ สะเวทิน, 2533, 116)

ความแตกต่างในด้านระดับการศึกษา จึงน่าจะเป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรที่แตกต่างกัน

ระยะเวลาการทำงาน

อัสวฤทธิ อุทัยรัตน์ (อัสวฤทธิ อุทัยรัตน์, 2537 : 32) กล่าวว่า เมื่อบุคคลประกอบ อาชีพในหน่วยงาน หรือองค์กรใดเป็นเวลานาน ๆ บุคคลนั้นจะเกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน หรือองค์กรนั้น และเกิดการยอมรับในสภาพความเป็นอยู่ กฎเกณฑ์ หรือระเบียบ แบบแผนของ งาน ซึ่งต่างจากบุคคลที่ทำงานเป็นระยะเวลาสั้นกว่า มักจะไม่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร ไม่ยอมรับสภาพความเป็นอยู่ หรือกฎระเบียบต่าง ๆ เพราะฉะนั้นความแตกต่างของระยะเวลาใน การทำงาน จึงน่าจะเป็นตัวกำหนดความคิดเห็นของความพึงพอใจของบุคคลในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับตัวอย่างของงานวิจัยของ RACHMAN และ KEMP (1964:10) ที่กล่าวถึงเรื่องของ ระยะเวลาการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานเขา และค้นพบว่าระยะเวลาของการทำงานมี ส่วนสำคัญให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลนั้น

ความแตกต่างทางด้านระยะเวลาในการทำงาน จึงน่าจะเป็นตัวกำหนดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรที่แตกต่างกัน

ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม

ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม หมายถึง ระดับของรายได้ เชื้อชาติและชาติพันธุ์ตลอดจนภูมิหลังของครอบครัว การวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่าฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของพนักงานมีอิทธิพลอย่างมากต่อการกำหนดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้เนื่องจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ประสบการณ์ ทักษะ ค่านิยม และเป้าหมาย

2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารงานบุคคล

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “องค์กร” ไว้มากมายแตกต่างกันดังนี้

เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1971 : 72) กล่าวว่า องค์กรคือระบบของความร่วมมือกันในการกระทำกิจกรรมของมนุษย์

เฮอริเบิร์ต จี. ฮิคส์ (Herbert G. Hicks, 1967 : 6) ให้ความหมายองค์กรว่าเป็นกระบวนการที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นโครงสร้าง เพื่อให้เหล่าบุคคลได้ร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

ราฟซ์ ซี. เดวิส (Ralph C. Davis, 1951 : 327) กล่าวว่า องค์กรคือกลุ่มของปัจเจกชน อาจมีขนาดใหญ่ หรือเล็ก ซึ่งร่วมมือกันปฏิบัติงานภายใต้การอำนวยการของผู้นำทางบริหาร เพื่อมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์อันแน่นอนร่วมกัน

สตีเฟน พี. โรบบินส์ (Stephen P. Robbins, 1990 : 4) กล่าวว่า องค์กรคือหน่วยหนึ่งของสังคมที่เข้ามามีความร่วมมือกันอย่างตั้งใจ มีการกำหนดขอบเขตแห่งความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องอันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของหน่วย

จ้านงค์ บุญชู (จ้านงค์ บุญชู, 2526 : 76) กล่าวถึงองค์กรว่าหมายถึง กลุ่มคนที่กำเนิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์แห่งการรวมกลุ่ม มีการกำหนดภารกิจที่กลุ่มคนนั้นจะต้องรับผิดชอบปฏิบัติ ทั้งมีการกำหนดความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการปฏิบัติภารกิจของคนกลุ่มนั้น ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจบังเกิดผลสำเร็จสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการรวมกลุ่มคนนั้น

ภัทราวดี ผุดเหล็ก (ภัทราวดี ผุดเหล็ก, 2533 : 27) ให้ความหมายขององค์กรไว้ว่า กลุ่มคนที่รวมตัวกัน เพื่อดำเนินกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ ในการจัดระเบียบดังกล่าวจะต้องมีการจัดระเบียบการติดต่อ การแบ่งงานกันทำและต้องมีการ ประสานประโยชน์ของแต่ละบุคคลด้วย

อุทัย หิรัญโต (อุทัย หิรัญโต, 2534 : 43) ให้ความหมายขององค์กรคือกลุ่มคนที่ร่วมกัน ประกอบกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีการจัดระเบียบการปฏิบัติงานร่วมกัน

สมพงษ์ เกษมลิน (สมพงษ์ เกษมลิน, 2519 : 102) กล่าวว่า องค์กรคือกลุ่มบุคคล กลุ่มหนึ่งซึ่งรวมกันดำเนินการร่วมกันอย่างมีระเบียบ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น

สนธิ บางยี่ขัน และจุฑารัตน์ บางยี่ขัน (สนธิ บางยี่ขัน และจุฑารัตน์ บางยี่ขัน, 2531 : 51) กล่าวว่า องค์กรหมายถึงการร่วมมือของกลุ่มอย่างมีเหตุผล เพื่อให้งานประสาน สอดคล้อง มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชาที่มีเอกภาพในการบริหาร เพื่อให้ องค์กรปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

จากความหมายขององค์กรที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ไว้ข้างต้น พอสรุปถึงลักษณะที่ สำคัญขององค์กร ได้ดังนี้

1. เป็นการรวมกันของบุคคล กลุ่มบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. มีการดำเนินการ การร่วมกิจกรรม
3. มีปัจจัยด้านวัตถุประสงค์ที่จะประกอบเป็นโครงสร้างขององค์กร
4. มีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน
5. มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร
6. มีการปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กรและนอกองค์กร

2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร

ผู้วิจัยจะขอแบ่งทฤษฎีองค์กร ออกเป็น 5 ประการ คือ

- 2.2.1 ทฤษฎีองค์กรยุคคลาสสิก
- 2.2.2 ทฤษฎีองค์กรยุคใหม่

- 2.2.3 ทฤษฎีองค์การเชิงระบบ
 - 2.2.4 ทฤษฎีองค์การเชิงกระบวนการข่าวสาร
 - 2.2.5 ทฤษฎีองค์การเชิงแปรตามสถานการณ์
- มีรายละเอียดตามลำดับดังนี้ (สุพิน เกษาคุปต์, ทฤษฎีองค์การ, 2539, 163-179)

ทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิก

ทฤษฎีองค์การยุคต้น หรือยุคคลาสสิกนี้ ประกอบด้วยทฤษฎีหลัก 3 กลุ่ม คือ ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ หลักหรือกระบวนการจัดการ และระบบราชการ ทั้ง 3 ทฤษฎีนี้มีหลักการที่คล้ายคลึงกัน คือ มุ่งหาหลักเกณฑ์ที่เป็นทางการ และเป็นสากลในการบริหาร ดังจะเห็นได้ว่า การจัดการแบบวิทยาศาสตร์จะมุ่งหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักการแบ่งงานกันทำเป็นส่วน ๆ (DIVISION OF WORK) อันนำไปสู่การจัดโครงสร้างการทำงานแบบเฉพาะด้าน (SPECIALIZATION) หลักเกณฑ์นี้ตรงกับแนวความคิดเรื่อง BUREAUCRACY ของ MAX WEBER แต่รายละเอียดของโครงสร้างองค์การแบบระบบราชการมีมากกว่าและเป็นที่ใช้กันแพร่หลายในการจัดองค์กรของหน่วยงานใหญ่ ๆ ทั้งของราชการและของธุรกิจเอกชน เราจะพบว่า โครงสร้างองค์การแบบราชการแม้ว่าจะเป็นที่แพร่หลายแต่ก็มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างมาก นอกจากตัวแบบของ WEBER แล้วก็ยังมียุคทฤษฎีองค์การอีกหลายท่านที่เสนอตัวแบบหรือแนวการจัดองค์กรสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ อีกหลายแบบ เช่น โครงสร้างองค์การแบบสูง แบบราบ หลักการรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ การบังคับบัญชา เป็นต้น สำหรับในที่นี่จะขอยึดตัวแบบของระบบราชการตามทัศนะของ WEBER เป็นแนวทางการอธิบาย และจะชี้ให้เห็นถึงข้อดีข้อเสียของตัวแบบที่มีต่อพฤติกรรมของมนุษย์อันนำไปสู่ทฤษฎีองค์การยุคใหม่

ลักษณะขององค์การแบบ BUREAUCRACY ที่เป็นตัวแบบของการจัดองค์กรของหน่วยงานราชการ และองค์กรขนาดใหญ่ ตามที่ WEBER เสนอรูปแบบมีหลักการดังนี้ คือ

1. การแบ่งงานเฉพาะด้าน (SPECIALIZATION AND DIVISION OF LABOR)

เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ งานจะต้องแบ่งออกเป็น ส่วน ๆ และมอบหมายให้ผู้มีความสามารถเฉพาะด้านทำงานแต่ละอย่างตามความถนัด ผู้ทำงานจะต้องได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างพอเพียงกับงานที่ทำด้วย

2. การจัดสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (HIERACHY)

องค์กรที่มีความซับซ้อนจะต้องมีการจัดสายการบังคับบัญชาเพื่อการควบคุมลดหลั่นลงไปเป็นชั้น ๆ ตำแหน่งที่อยู่สูงกว่าย่อมมีอำนาจการบังคับบัญชาสูงกว่าตำแหน่งที่อยู่ต่ำลงไป สิ่งนี้เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้การทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน

3. มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นทางการ (FORMAL RULES AND REGULATIONS)

ระเบียบกฎเกณฑ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรใหญ่ ๆ เพื่อสร้างความเป็นแบบอย่างเดียวกัน และเพื่อการประสานงาน แม้ว่าพนักงานจะออกจากองค์กรไป และเปลี่ยนคนใหม่เข้ามา แต่กฎระเบียบจะต้องคงอยู่เพื่อรักษาความต่อเนื่องและความมั่นคงให้องค์กร

4. ความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นส่วนตัว (IMPERSONAL RELATIONSHIPS)

ข้าราชการที่ดีจะต้องไม่ยึดอารมณ์หรือความรู้สึกส่วนตัวมาใช้ในการทำงาน แต่จะต้องยึดกฎเกณฑ์ และความมีเหตุมีผล (RATIONALITY) เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจต่าง ๆ

อนึ่งในการบริหารงานบุคคลจะต้องยึดหลักคุณธรรม ซึ่งหมายถึงการรับบุคคลเข้าทำงาน การเลื่อนตำแหน่งจะต้องยึดหลักความสามารถของบุคคลและหลักอาวุโส มิใช่จะกระทำได้ตามอำเภอใจของผู้มีอำนาจ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน

หลักการ BUREAUCRACY ของ WEBER แม้ว่าจะมีลักษณะเป็นอุดมคติ แต่ก็ได้รับความนิยมแพร่หลาย และถูกนำมาใช้เป็นแนวในการจัดโครงสร้างขององค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานของรัฐ และธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เนื่องจากขอบเขตและปริมาณงานขององค์กรเหล่านี้มีกว้างขวางและค่อนข้างซับซ้อน หลักการแบ่งงานกันทำจะช่วยเพิ่มผลิตผลและประสิทธิภาพ หลักการจัดสายการบังคับบัญชา จะช่วยให้มีระบบการควบคุมและการประสานงาน มีการติดต่อเชื่อมโยงกันทุก ๆ ระดับตั้งแต่บนถึงหน่วยล่างสุด ส่วนระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ จะช่วยให้องค์กรเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย และเป็นหลักให้สมาชิกในองค์กรได้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ เพื่อมิให้เกิดการลักลั่นในการปฏิบัติงาน ส่วนความไม่เป็นส่วนตัวนั้นจะช่วยให้ไม่เกิดการเล่นพรรคเล่นพวก หรือการเลือกที่รักมักที่ชัง ซึ่งเป็นการกระทำของระบบเน่าหอนซ่อนไข (SPOIL SYSTEM) หลักการต่าง ๆ เหล่านี้ถือว่าเป็นความจำเป็นของการบริหารงานองค์กรขนาดใหญ่ทุกประเภท อย่างไรก็ตาม องค์กรแบบ BUREAUCRACY ก็มีข้อเสียที่เกิดขึ้นตามมาอยู่

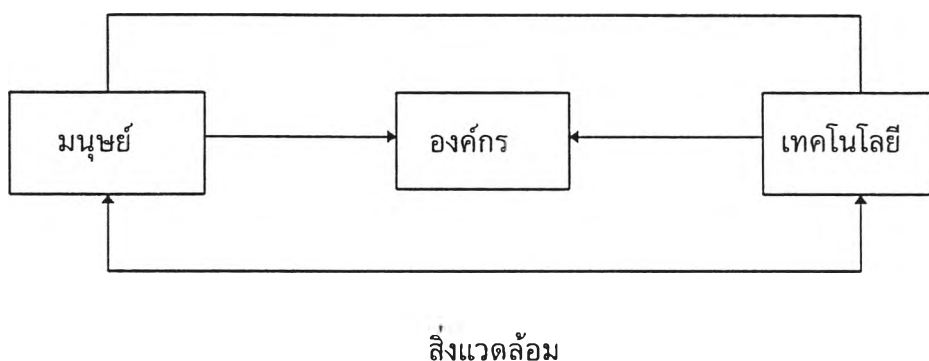
ค่อนข้างมากหลักการที่กำหนดไว้เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานในทางปฏิบัติแล้วถูกเบี่ยงเบนและบิดเบือนมากเกินไป จนกระทั่งทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพ

ทฤษฎีองค์กรยุคใหม่

องค์กรยุคใหม่จะมีลักษณะที่เกือบจะตรงกันข้ามกับองค์กรแบบระบบราชการ ในหนังสือเรื่อง IN SEARCH OF EXCELELLENCE, THOMAS PETERS และ WATEMAN กล่าวว่า ลักษณะร่วมขององค์กร ที่ประสบความสำเร็จได้แก่ ความคล่องตัว (FLUID) การเน้นความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ (INFORMALITY) ระหว่างผู้ร่วมงาน และมีคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง (AD HOC) มากกว่าการตั้งกรรมการถาวร ลักษณะเหล่านี้ทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติการได้ทันท่วงทีในการตอบโต้ต่อสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ สภาวะแวดล้อมในยุคปัจจุบันมีความซับซ้อนและไม่หยุดนิ่งไม่ว่าจะเป็นในส่วนของมนุษย์ภายในองค์กร เทคโนโลยีของการผลิตและการจัดการ ตลอดจนข้อเรียกร้องของสังคมภายนอกที่มีต่อองค์กร องค์กรในสมัยใหม่จึงเป็น “แบบแผนของปฏิสัมพันธ์และการประสานงานซึ่งเชื่อมองค์ประกอบของเทคโนโลยี งาน และมนุษย์เข้าด้วยกันเพื่อให้้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์”

ตามทัศนะของ FRED LUTHANS (1985) พัฒนาการของทฤษฎีองค์กรยุคใหม่แบ่งออกเป็น 3 สายด้วยกัน คือ สายทฤษฎีเชิงระบบ (OPEN SYSTEM THEORY) ทฤษฎีกระบวนการข่าวสาร (INFORMATION PROCESSING) และทฤษฎีแปรตามสถานการณ์ (CONTINGENCY THEORY) อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีทั้งสามกลุ่มนั้นมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมาก เมื่อมององค์กรในเชิงปฏิบัติ

แผนภูมิที่ 1 แสดงโครงสร้างทฤษฎีองค์กรยุคใหม่

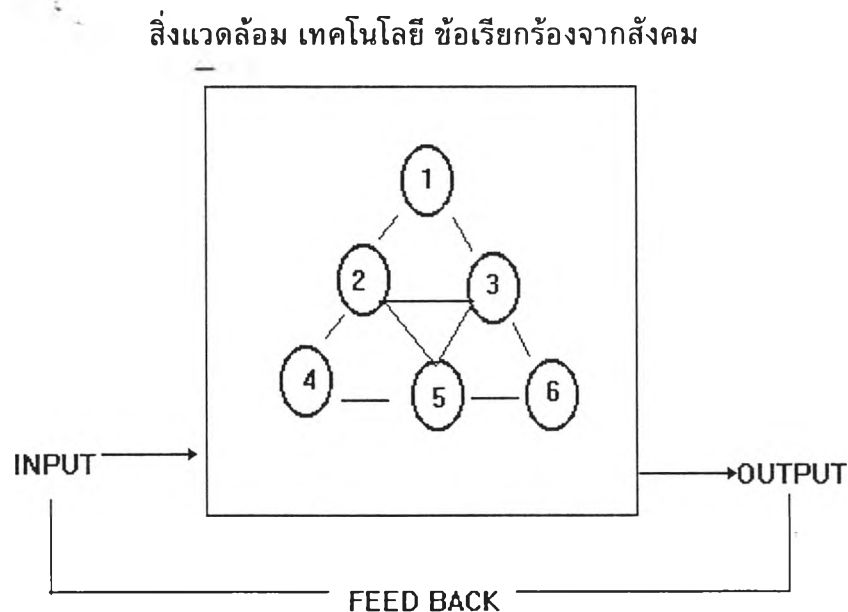


ทฤษฎีองค์กรเชิงระบบ (SYSTEMS THEORY)

ทฤษฎีเชิงระบบเป็นการมององค์กรในภาพรวม ทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร ปัจจัยภายในองค์กรได้แก่ การแบ่งแยกองค์กรออกเป็นหน่วยย่อย ๆ หลาย ๆ หน่วย และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยย่อยเหล่านี้ที่มีต่อกัน รวมทั้งสิ่งที่เชื่อมระหว่างหน่วยย่อยเหล่านี้ ตลอดจนข้อมูลป้อนกลับเพื่อการประเมินผลองค์กร

ปัจจัยภายนอกได้แก่ สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น พัฒนาการของเทคโนโลยี ความต้องการของสินค้าใหม่ ๆ การเรียกร้องความรับผิดชอบต่อสังคม การนัดหยุดงานของโรงงานอื่น ๆ ฯลฯ องค์กรในฐานะระบบเปิดจะต้องตอบโต้กับภาวะแวดล้อมให้ได้ดุลยภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องคงสภาพระบบงานภายในให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนภูมิที่ 2 แสดงโครงสร้างทฤษฎีองค์กรเชิงระบบ



ทฤษฎีองค์กรเชิงกระบวนการข่าวสาร (INFORMATION PROCESSING)

นักวิชาการและนักบริหารยุคใหม่ ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลข่าวสารที่มีต่อการตัดสินใจในกระบวนการบริหารงาน องค์กรไม่สามารถจะดำเนินภารกิจไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าปราศจากข้อมูลข่าวสารที่พอเพียง ข่าวสารจะทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นเมื่อต้องเผชิญกับภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการประเภทที่จำเป็นแก่การดำรงชีวิตประจำวัน อาจไม่ต้องการข้อมูลข่าวสารมากนัก เพราะผลผลิตของตนเน้นที่เนื้อหา หรือประโยชน์ใช้สอยมากกว่ารูปแบบ เช่น โรงงานผลิตช้อน หม้อ เตาไรต์ หรืองานด้านทะเบียนของกระทรวงต่าง ๆ ฯลฯ ส่วนองค์กรที่ขายรูปแบบ หรือองค์กรที่มีคู่แข่งชั้นมากย่อมต้องการข้อมูลข่าวสารเพื่อความอยู่รอดของตนมากขึ้น เช่น งานโฆษณา งานขายประกันชีวิตและรถยนต์ และงานของกรมการค้าต่างประเทศ หรือพาณิชย์สัมพันธ์ เป็นต้น ข่าวสารข้อมูลเหล่านี้เป็นข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมที่องค์กรจะต้องเสาะแสวงหามาเพื่อประกอบการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ภาวะเศรษฐกิจ หรือการเมือง ดังนั้น องค์กรจึงต้องการสร้างกลไก หรือโครงสร้างภายในเพื่อทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ และจัดระบบให้หน่วยงานภายในสามารถที่จะย่อยและแปลงข่าวสารที่เหมาะสมให้เป็นประโยชน์ การออกแบบโครงสร้างองค์กรจึงจะต้องคำนึงถึงช่องทางเดินของข่าวสารและการถ่ายเทข้อมูลระหว่างหน่วยย่อยต่าง ๆ เนื่องจากหน่วยย่อยแต่ละหน่วยจะมีเป้าหมายและกระบวนการทำงานเฉพาะของตนเอง แต่ละหน่วยจะมีข้อมูลเฉพาะของตนส่วนหนึ่ง และจะต้องแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้พอเพียงกับความต้องการในการประกอบกิจการภายใน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะต้องมาจากหน่วยงานอื่นภายในองค์กรและมาจากภายนอกองค์กร

TUSHMAN และ NADLER (1978) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรแต่ละอย่างนั้นมีความสามารถในการย่อยข่าวสารไม่เท่ากัน องค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีโครงสร้างที่มีความสามารถในการเสาะแสวงหาข้อมูลได้เพียงพอกับความต้องการข้อมูลที่ใช้ในการทำงาน องค์กรที่เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมมากเท่าไรก็จะต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเท่านั้น ซึ่งหน่วยงานย่อยภายในองค์กรจะต้องปรับตัวให้สามารถรับและแปลงข้อมูลให้ได้

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีนี้มององค์กรในเชิงของระบบเปิดเช่นเดียวกับทฤษฎีแรก แต่ให้ความสำคัญแก่ข้อมูลข่าวสารมากกว่าปัจจัยอื่น

ทฤษฎีองค์กรเชิงแปรตามสถานการณ์ (CONTINGENCY ORGANIZATION THEORY)

ทฤษฎีนี้มีทัศนะเช่นเดียวกับทฤษฎีระบบ คือการยอมรับว่า การทำให้งานเกิดประสิทธิภาพนั้นต้องมององค์กรในภาพรวม และยอมรับความสำคัญของข้อมูลข่าวสารที่มีต่อองค์กรด้วย แต่ทฤษฎีนี้ได้เพิ่มเติมแนวความคิดดังกล่าวข้างต้นด้วยการเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการณ์แต่ละแบบที่องค์กรเผชิญกับสภาพแวดล้อม

ROBERT DUNCAN (1979) เห็นว่า การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์คือ องค์กรจะต้องเลือกแบบโครงสร้างที่เหมาะสมและสามารถเปลี่ยนแปลงระหว่างแบบต่าง ๆ ได้ ขณะเดียวกันก็จะต้องมีโครงสร้างองค์กรแบบอื่น ๆ มาใช้ร่วมด้วย เช่น งานบางอย่างอาจต้องใช้องค์กรแบบ MATRIX หรือแบบโครงการ (PROJECT DESIGN) หรือแบบคณะกรรมการ เป็นต้น

โครงสร้างองค์กรแบบโครงการ

หมายถึง กำหนดรูปแบบการทำงานที่มุ่งงานเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะด้าน มีการทุ่มเททรัพยากรเป็นพิเศษต่างหากจากงานอื่น ๆ และผลที่คาดหวังจากโครงการนั้นมีความสำคัญต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก โดยปกติการตั้งโครงการต่าง ๆ นั้น ผู้จัดตั้งมักหวังผลงานที่เป็นพิเศษจากโครงการนั้น ๆ โดยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนไว้ และอาจกำหนดระยะเวลาให้ทำด้วยองค์กรที่จัดตั้งมานานและเป็นแบบ FUNCTIONAL เมื่อมีกิจกรรมพิเศษ เช่น การทดลองผลิตสินค้าตัวใหม่ก็จะจัดทำโครงการขึ้น โครงสร้างองค์กรแบบโครงการนี้มีหลายประเภท ได้แก่

1. แบบโครงการเดี่ยว (INDIVIDUAL PROJECT DESIGN) หมายถึง โครงการที่ผู้จัดการโครงการและผู้รับผิดชอบงานเฉพาะด้านอื่น ๆ รายงานโดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูง ส่วนตัวผู้จัดการโครงการไม่มีอำนาจบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับอำนาจบริหารมีของตัวผู้จัดการโครงการในการขอความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง

2. โครงการแบบมีคณะทำงาน (STAFF PROJECT DESIGN) แบบนี้ผู้จัดการโครงการมีคณะทำงานร่วมด้วย แต่งานหลัก ๆ ยังคงดำเนินงานโดยหน่วยงานประจำ (FUNCTIONAL) ที่มีอยู่แล้ว ผู้จัดการโครงการมีอำนาจบังคับบัญชาเฉพาะคณะทำงานของตนเท่านั้น ดังนั้น ความสำเร็จของงาน จึงขึ้นอยู่กับอำนาจบริหารมีของหัวหน้าโครงการเช่นเดียวกับแบบแรก

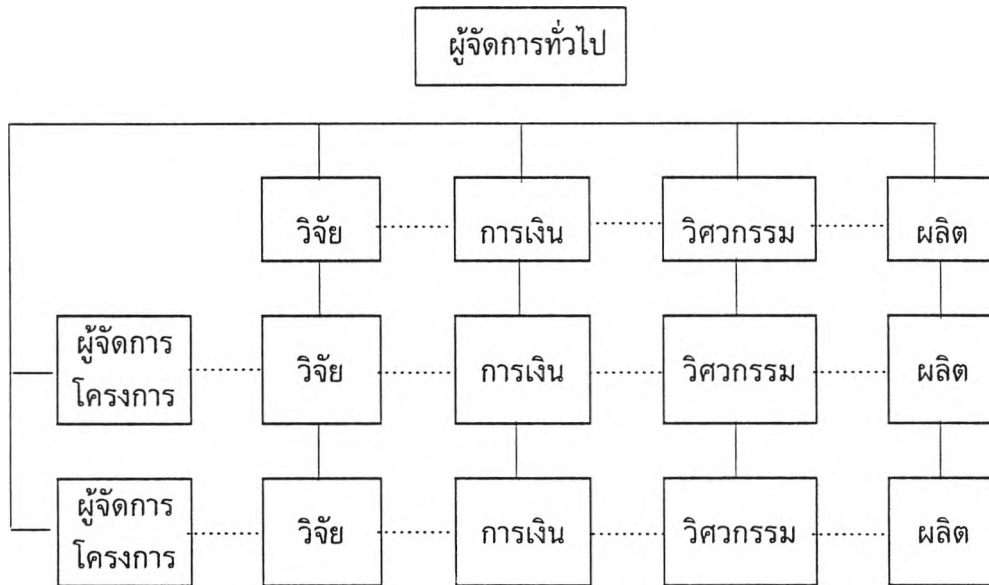
3. โครงการแบบผสม (INTERMIX PROJECT DESIGN) แบบนี้ผู้จัดการโครงการจะมีคณะทำงาน และมีเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานประจำมาร่วมงานด้วย ส่วนหนึ่งอำนาจการบังคับบัญชาจึงมีมากขึ้นกว่าแบบที่สอง แต่ก็ยังคงต้องอาศัยความสามารถส่วนตัวในการจูงใจให้ร่วมงานอุทิศตนให้กับโครงการมากขึ้น

4. โครงการแบบรวมหมด (AGGREGATE PROJECT DESIGN) ในแบบนี้ผู้จัดการโครงการจะมีพนักงานฝ่ายต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานทั้งหมด และมีอำนาจการบังคับบัญชาโดยตรง โครงสร้างองค์กรแบบนี้คล้ายกับการมีหน่วยงานเฉพาะ แต่มีหน้าที่พิเศษที่ไม่เหมือนกัน โดยเฉพาะงานของโครงการจะเป็นงานที่มีลักษณะไม่ถาวร เพราะถ้าเป็นงานถาวรแล้วก็ต้องแปรไปเป็นองค์กรแบบ FUNCTIONAL

โครงสร้างองค์กรแบบ MATRIX

องค์กรแบบนี้นับได้ว่าเป็นองค์กรแบบโครงการรูปแบบหนึ่ง แต่ว่าเป็นโครงการที่ซ่อนอยู่ในหน่วยงานประจำ (FUNCTIONAL) ดังนั้น เมื่อองค์กรที่มีโครงสร้างแบบ FUNCTIONAL ต้องการจัดทำโครงการใหม่ ๆ ก็ใช้วิธีการตั้งผู้รับผิดชอบโครงการขึ้นมา และแต่งตั้งให้พนักงานประจำที่มีอยู่ในฝ่ายต่าง ๆ จำนวนหนึ่งเป็นพนักงานที่ตนเชี่ยวชาญประจำโครงการนี้ แต่ตัวยังอยู่ในสังกัดเดิม เพียงแต่มีงานในโครงการใหม่เพิ่มขึ้น บุคคลที่ร่วมอยู่ในโครงการจะมีหัวหน้า 2 คน คือหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง (LINE MANAGER) กับหัวหน้าโครงการ (PROJECT MANAGER)

แผนภูมิที่ 3 แสดงโครงสร้างทฤษฎีองค์กรแบบ MATRIX



2.3 แนวคิด และทฤษฎีการบริหารงานบุคคล

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ศาสตราจารย์ JOSEPH B. KINGSBURY ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้อย่างสั้นและรัดกุมว่า “พิจารณาในทุกแง่ทุกมุมแล้วก็จะประจักษ์ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร”

ความหมายของการบริหารงานบุคคล (PERSONNEL MANAGEMENT)

การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการวางแผน ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ศาสตราจารย์ FELIX B. NIGRO ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้อย่างสั้น ๆ ว่า หมายถึง “ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ

กระบวนการบริหารงานบุคคล

อาจจำแนกกระบวนการของการบริหารงานบุคคล ได้ดังนี้คือ

1. การวางนโยบาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การวางแผนในการจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
3. การวางโครงการปฏิบัติ
4. กำหนดหน้าที่ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ
5. การจัดชั้น ตำแหน่งงาน
6. การกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง
7. การสรรหาคนเข้าทำงานและการสอบไล่
8. การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง
9. การทดลองให้ปฏิบัติราชการ
10. การจัดทำทะเบียนและประวัติ
11. การย้ายและโอน
12. การพัฒนาบุคคล
13. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
14. การพิจารณาความดีความชอบ
15. การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
16. การรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
17. การจัดสวัสดิการ
18. การปกครองบังคับบัญชา
19. การรักษาวินัย
20. การให้พ้นจากงาน
21. การจัดระบบบำเหน็จบำนาญ
22. การศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล

อย่างไรก็ดี สำหรับกระบวนการของการบริหารงานบุคคลนี้ ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวทัศนะไว้ต่างกันไปใน การจำแนกขั้นตอนนอกจากที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น ได้จำแนกขั้นตอน เป็น

1. การรับสมัครและการคัดเลือกคนงาน
2. การฝึกอบรมและการเผยแพร่ข่าวสาร
3. การให้สวัสดิการและการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน

4. ค่าจ้างตอบแทนและเงินปันผลกำไร
5. ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง
6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516, 4-14) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปูนบำเหน็จ
5. การปกครองบังคับบัญชา
6. การพัฒนาบุคคล
7. การจัดประโยชน์แก่ผู้อื่น ๆ
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

วิวัฒนาการของการบริหารงานบุคคล

อาจแยกกล่าวถึงวิวัฒนาการของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ได้ดัง

นี้คือ

1. การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (SCIENTIFIC MANAGEMENT) หมายถึง การจัดการงานให้มีระบบโดยศึกษาหาเหตุผล (CAUSE AND EFFECT) เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุด (ONE BEST WAY) จากการทำงานนั้น วิธีการสำคัญขั้นมูลฐานของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ก็คือ

- 1.1 พัฒนาหลักการงานให้ดีขึ้น (DEVELOP PRINCIPLES OF WORK)
- 1.2 วางมาตรฐานในการทำงาน (STANDARD OF WORK)
- 1.3 กำหนดเครื่องมือในการควบคุมงาน (CONTROL OF WORK)

FREDERICK WINSLOW TAYLOR มีความสนใจในการที่จะประสานการปฏิบัติงานระหว่างคนงานกับฝ่ายจัดการ โดยอาศัยวิธีการจัดการเป็นเครื่องมือ ปรากฏว่า TAYLOR ได้ประสบความสำเร็จในการเสนอวิธีการจัดการตามแบบวิทยาศาสตร์ โดยเฉพาะจากหนังสือชื่อ THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT ซึ่งได้ปรับปรุงจากต้นฉบับการปาฐกถา ณ ASME

ในปี 1903 จน FREDERICK W. TAYLOR ได้รับสมญานามว่า “บิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์” (FATHER OF SCIENTIFIC MANAGEMENT)

ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เทเลอร์ ได้เสนอหลักเกี่ยวกับการจัดการบุคคลที่ดีว่าจะต้องประกอบด้วย

1. เลือกคนที่ดีและเหมาะสมกับงานที่สุดมาปฏิบัติงาน
2. ฝึกอบรมสอนแนะก่อนให้เข้าปฏิบัติงาน
3. ให้ผลตอบแทนให้เหมาะสมและคุ้มค่างานที่ปฏิบัติ

2. การจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ (HUMAN RELATIONS APPROACH)

การจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์นี้ ได้มุ่งพิจารณาในเรื่องความสำคัญของบุคคลในฐานะเป็นองค์ประกอบของการจัดการยิ่งกว่าการศึกษาในเรื่องวิธีการจัดการตามแบบวิทยาศาสตร์หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ พิจารณามนุษย์ในลักษณะที่เป็นพลวัต (DYNAMIC) แทนที่จะพิจารณาในลักษณะเป็นเพียงองค์ประกอบทางกายภาพ (PHYSICAL) ขององค์กร ทั้งยังได้ย้ำในเรื่องความสำคัญของบุคคลเป็นอย่างมากทั้งในด้านการบริหารงานบุคลากรและการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล ผลของการศึกษาค้นคว้าด้านการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ที่ได้รับการยกย่องมากคือ การศึกษาทดลองที่เรียกว่า “HAWTHORNE EXPERIMENT” โดยมีศาสตราจารย์ GEORGE ELTON MAYO เป็นหัวหน้าคณะในการศึกษาค้นคว้าทดลอง

ผลจากการศึกษาทดลองของ GEORGE E. MAYO กับคณะ อาจสรุปได้ดังนี้คือ

1. ได้รับความจริงว่าคนงานไม่ใช่เศรษฐกิจที่ปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพอื่น ๆ แต่คนงานเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ ชวญันนับว่าเป็นเรื่องสำคัญในการปฏิบัติงาน
2. ปริมาณการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพ (PHYSICAL CAPACITY) หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคม (SOCIAL CAPACITY) ด้วย
3. รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการกระตุ้นในการทำงาน และให้ความสุขใจในการทำงานมากกว่ารางวัลทางเศรษฐกิจ
4. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ (SPECIALIZATION) มิได้หมายความว่า จะอำนวยความสะดวกสูงสุดในการแบ่งงานกันทำเสมอไป
5. คนงานจะไม่มีปฏิริยาสนองต่อการจัดการ ปทัสถานทางสังคม หรือรางวัลใด ๆ เป็นส่วนบุคคล หากแต่จะเป็นการสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

การศึกษาตามแนวมนุษยสัมพันธ์ ได้เอื้อประโยชน์ในด้านการบริหารงานบุคคลมาก โดยเฉพาะด้านสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานด้านสวัสดิการ การเสริมสร้างขวัญและการเพิ่มปริมาณการผลิตด้วยวิธีจูงใจ อย่างไรก็ตาม การศึกษาตามแนวนี้ก็ได้รับการวิจารณ์ว่าให้ความสนใจในเรื่องระบบการผลิตและวิธีการตามแบบวิทยาศาสตร์น้อยไป แต่ไปเน้นความสนใจในเรื่องบุคคล อันเป็นผลทำให้เกิดความพยายามที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุดในการจัดการซึ่งนำไปสู่ข้อเสนอใหม่ในการศึกษาตามทฤษฎีแผนใหม่

3. การจัดการตามทฤษฎีแผนใหม่ (MODERN ORGANIZATION THEORY)

การศึกษาพิจารณาตามแนวมุ่งที่จะจัดช่องโหว่ และข้อโต้แย้งระหว่างการจัดการตามแนววิทยาศาสตร์ที่มุ่งพิจารณาในเรื่องหน้าที่การทำงานและผลผลิตเป็นสำคัญ การศึกษาองค์กรเป็นไปตามรูปนัย (FORMAL ORGANIZATION) กับการจัดการตามแนวมนุษยสัมพันธ์ที่ยึดมั่นในความสำคัญของบุคคล และการศึกษาในเรื่ององค์กรอรูปนัย (INFORMAL ORGANIZATION) มากขึ้น จะเห็นได้ว่าแนวการศึกษาการจัดการทั้งสองแบบที่กล่าวมาแล้วมุ่งหนักไปทางใดทางหนึ่งแต่อย่างเดียว จึงทำให้ความสำคัญอีกด้านหนึ่งต้อยไป ดังนั้น การศึกษาพิจารณาตามแนวโครงสร้างจึงมุ่งที่จะผสมผสานส่วนที่ดีของการจัดการทั้งสองแบบที่กล่าวมาแล้ว รวมทั้งต่อเติมเสริมแต่งในส่วนที่ขาดไปให้สมบูรณ์

การศึกษากิจการตามทฤษฎีแผนใหม่เพื่อหาทางประสานแนวคิดการศึกษาทั้งองค์กรรูปนัยและองค์กรอรูปนัยนี้ ได้เกิดข้อเสนอแนวคิดทฤษฎีการศึกษาในแนวต่าง ๆ อีกหลายแบบ เช่น การศึกษากิจการองค์กรในลักษณะที่เป็นระบบ (SYSTEM) ซึ่งมุ่งชี้ให้เห็นว่าปัจจัยหรือความสัมพันธ์ขั้นมูลฐานอันสำคัญที่จะนำการบริหารองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้นมีอะไรบ้าง โดยศึกษาถึงองค์ประกอบและสิ่งแวดล้อมซึ่งถือว่าเป็นระบบรวมขององค์กร ลักษณะแห่งความสัมพันธ์อันเป็นระบบที่สำคัญที่สุดที่จะเชื่อมโยงระเบียบการจัตองค์กรเข้ากับระบบสิ่งแวดล้อมและการปรับตัวเข้าหาระหว่างกันและกัน การศึกษาเกี่ยวกับระบบและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีบุคคลเป็นองค์ประกอบเด่นที่ต้องศึกษาถึงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความมุ่งหมายของปัจเจกชนในองค์กร และความมุ่งหมายขององค์กร รวมตลอดถึงความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลง (CHANGE) ต่าง ๆ ของระบบรวมขององค์กรด้วย

การศึกษาค้นคว้าตามแนวทฤษฎีแผนใหม่นี้ ได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลายและผลของการศึกษาตามแนวดังกล่าวได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าในสาขาวิชาการบริหารงานบุคคลเป็นอันมาก ที่สำคัญได้แก่ การทำงานตามลักษณะเฉพาะ (SPECIALIZATION) ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดผลในด้านการสรรหาบุคคลให้มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีระบบการจำแนกตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ (POSITION CLASSIFICATION) ขึ้น จัดให้มีการ

ฝึกอบรม (TRAINING) บุคคลต่าง ๆ ให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงของวิทยาการแผนใหม่และความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม จัดให้มีการรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงานมากขึ้น มีวิธีจูงใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพดี สิ่งเหล่านี้ล้วนเกิดจากความพยายามของนักวิชาการทั้งหลายที่จะเสาะแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะให้การใช้และทำนุบำรุงรักษาทรัพยากรกำลังคนให้มีประสิทธิภาพที่สุด

3. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ

ความหมายของทัศนคติ

คำว่าทัศนคติ (ATTITUDE) มาจากศัพท์ภาษาละตินว่า “APTUS” แปลว่า โน้มเอียงเหมาะสม และนำมาใช้ในความหมายของคำ “ATTITUDE” ว่าท่าทีที่แสดงออกของคนเราซึ่งบ่งถึงสภาพของจิตใจ ซึ่งมีผู้ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า ทัศนคติ ไว้มากมายดังนี้

คักรินทร์ สุวรรณโรจน์ ให้ความเห็นว่า ทัศนคติ (ATTITUDE) หรือบางทีเรียกกันว่า เจตคติ นั้นเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อบุคคล หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่า ชอบหรือไม่ชอบต่อบุคคล หรือสิ่งนั้น การที่บุคคลจะมีทัศนคติอย่างไรต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น ประกตจะเกิดขึ้นจากสิ่งต่อไปนี้

1. เกิดจากการเรียนรู้ วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมในสังคม
2. เกิดจากประสบการณ์ของตนเองที่ได้พบมาโดยตรง
3. เกิดจากความรู้สึกที่ได้จากการคิดพิจารณาตามประสบการณ์ของตนเอง
4. เกิดจากการยอมรับสิ่งที่ตนเองเห็นว่าดี เห็นว่างาม แล้วรับมาเป็นความรู้สึกของตนเอง

ลักษณะสำคัญของทัศนคติ

ทัศนคติ หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ แบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ความรู้สึกในทางบวก เป็นการแสดงออกในลักษณะของความพึงพอใจ เห็นด้วย ชอบ หรือสนับสนุน
2. ความรู้สึกทางลบ เป็นการแสดงออกในลักษณะของความไม่พึงพอใจ ไม่เห็นด้วย ไม่ชอบ และไม่สนับสนุน
3. ความรู้สึกที่เป็นกลาง เป็นการแสดงออกในลักษณะกลาง ๆ คือไม่มีความเห็นว่าเป็นพอใจหรือไม่พอใจ

การแสดงออกซึ่งความรู้สึกของบุคคล จะแสดงพฤติกรรมออกมา 2 ลักษณะ คือ

1. พฤติกรรมภายนอก ซึ่งสามารถสังเกตได้ เช่น การกล่าวสนับสนุน หรือคัดค้าน การพยักหน้า แสดงความพอใจ หรือการแสดงหน้าตาทำทางไม่พอใจ เป็นต้น
2. พฤติกรรมภายใน เป็นพฤติกรรมที่สังเกตไม่ได้ว่าชอบ หรือไม่ชอบ หรือมีความรู้สึกเป็นกลาง

ALPORT สรุปว่า ทศนคติเป็นสภาพของสมองและประสาท ซึ่งมีผลและอิทธิพลโดยตรงต่อการตอบสนองของเอกกัตบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมด หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมด ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลนั้น

NEWCOMB สรุปว่า ทศนคติที่มีอยู่ในเฉพาะบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะสิ่งแวดล้อมที่เขาได้รับ ทศนคติของบุคคลนั้นอาจจะแสดงออกมาได้ทางพฤติกรรม ซึ่งเป็นได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะพึงพอใจ หรือความชอบพอ อันเป็นผลให้ผู้นั้นเกิดความพอใจรักใคร่อยากใกล้ชิดสิ่งนั้น เรียกว่า POSITIVE ATTITUDE กับทศนคติอีกแบบซึ่งแสดงออกมาในรูปของความไม่พึงพอใจ เปื่อหน่าย เป็นผลให้ผู้นั้นเกิดความชิงชังไม่อยากจะเข้าใกล้สิ่งนั้น ๆ เรียกว่า NEGATIVE ATTITUDE

NUNNARY สรุปว่า ทศนคติคือท่าทีที่แสดงออกล่วงหน้าก่อนให้รู้ว่าปฏิกริยานั้นจะเป็นไปในเชิงลบ (NEGATIVE) หรือเชิงบวก (POSITIVE) ไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็ตามที่มีต่อสถาบันหรือบุคคลในระดับชั้นต่าง ๆ

องค์ประกอบของทศนคติ

SECORD & BACKMAN แบ่งองค์ประกอบของทศนคติออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. องค์ประกอบทางอารมณ์ (AFFECTIVE COMPONENT) ได้แก่ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น โกรธ เกลียด รัก ชอบ เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความแตกต่างกันตามบุคลิกภาพของแต่ละคนที่พึงจะมี ความรู้สึกนี้จะแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง เมื่อบุคคลได้พูดถึง หรือคิดถึงสิ่งนั้น
2. องค์ประกอบด้านความรู้ ความคิด (COGNITIVE COMPONENT) คือความคิดเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งในแง่ดีและร้าย องค์ประกอบนี้ขึ้นอยู่กับค่านิยมที่บุคคลได้กำหนดมาตรฐานไว้ในใจเป็นสำคัญ

3. องค์ประกอบทางพฤติกรรม (BEHAVIORAL COMPONENT) คือความโน้มเอียงล่วงหน้าที่จะปฏิบัติต่อสิ่งของ บุคคล หรือสถานการณ์นั้น ย่อมหมายถึงแนวทางปฏิบัติเพื่อแสดงออกโดยไม่ฝืนความรู้สึก และความคิดในองค์ประกอบนี้ เป็นการวางแนวไว้ล่วงหน้า เมื่อคราวจะปฏิบัติจริง จะปฏิบัติอย่างไร

การวัดทัศนคติ

วิธีการวัดทัศนคตินั้นมีหลายวิธี แต่วิธีที่นิยมกันมาก คือ การวัดทัศนคติโดยใช้ SCALE ซึ่งเป็นวิธีที่นักจิตวิทยาเห็นว่าเป็นเครื่องมือที่วัดได้ผลเป็นที่น่าพอใจ SCALE ที่ใช้วัดทัศนคติมีทั้ง LIKERT SCALE, GUTTMAN SCALE, THURSTONE SCALE ซึ่งในการวิจัยนี้ SCALE ที่ใช้วัดทัศนคติคือ LIKERT SCALE โดยนักจิตวิทยาชื่อ เรนลิส ไลเคิร์ต (RENSIS LIKERT) โดยถือหลักว่าทัศนคติของเราสามารถจำแนกความแตกต่างได้เป็นทัศนคติทางบวก และลบ เช่น ชอบ ไม่ชอบ เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย สวย ไม่สวย เป็นต้น และยังสามารถจำแนกย่อยได้มากขึ้น เช่น ชอบมาก ชอบน้อย สวยมาก สวยธรรมดา เป็นต้น และที่สำคัญในการวัดทัศนคตินี้ก็เป็นไปได้ว่า คนผู้นั้นอาจไม่ต้องการแสดงทัศนคติ หรือมีทัศนคติเป็นกลาง หรือเฉย ๆ ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ดังนั้นการวัดทัศนคติก็ควรที่จะต้องมีคำตอบกลาง ๆ (0)

แต่ละจุดใน SCALE นี้สามารถแบ่งเป็นคะแนนได้ เช่น

ให้ 5 คะแนน แทนคำตอบว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ให้ 4 คะแนน แทนคำตอบว่า เห็นด้วย

ให้ 3 คะแนน แทนคำตอบว่า ไม่มีความเห็น

ให้ 2 คะแนน แทนคำตอบว่า ไม่เห็นด้วย

ให้ 1 คะแนน แทนคำตอบว่า ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ในการวิจัย “กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ พ.ศ. 2540 ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดทัศนคติดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาในการกำหนดแบบสอบถาม เพื่อให้ได้คำตอบในรูปแบบของทัศนคติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรหนังสือพิมพ์ในยุคเศรษฐกิจตกต่ำในด้านต่าง ๆ

4. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน” ไว้ดังนี้

เทพวัลย์ สุชาติ (เทพวัลย์ สุชาติ, 2530) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นความรู้สึกหรือความคิดในทางบวกของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน

ชาลิน นานา (ชาลิน นานา, 2539) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้ ไปในทางบวก คือ ระบบการทำงาน และวิธีปฏิบัติงาน ในส่วนที่พนักงานรับผิดชอบ ความภาคภูมิใจในองค์กร ความก้าวหน้าของงานที่ทำ กิจกรรมที่เป็นงานภายใต้ความรับผิดชอบ ความมั่นคงในการทำงานภายในบริษัท ความคล่องตัวของระบบการทำงาน ความเป็นธรรมของนโยบายต่าง ๆ ในบริษัท โอกาสในการได้ศึกษาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรมจากบริษัท และสวัสดิการที่ได้รับจากบริษัท

เฟรนช์ (French, 1964) กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า คนจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ ถ้าสถานภาพของวิชาชีพดี ซึ่งหมายถึง การบริหารงานดี เพราะลักษณะงานที่ดีจะก่อให้เกิดสถานภาพของสังคมสูง และทำให้บุคคลสามารถปรับบุคลิกภาพของตนให้เข้ากับสภาพสังคม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ย่อมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

แอปเปิลไวท์ (Applewhite, 1965) ได้ให้ความหมายว่า เป็นความสุขที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ความสุขที่ได้รับจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้

คาร์เตอร์ วี กู๊ด (Carter V. Good, 1973) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง คุณภาพ หรือระดับความพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

อาร์ เบนเน็ต (R. Bennett, 1992) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกที่ผู้ทำงานมีต่อความชื่นชอบในงาน ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานมีสูง แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังของคนที่มีต่อรางวัลที่ได้มาจากการทำงาน และรางวัลที่งานนั้น

ได้จัดให้รางวัลถือเป็นองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่ใช้เป็นสิ่งจูงใจให้คนเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และใช้เสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

เคธ เดวิส (Keith Davis, 1981) กล่าวว่า “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน” หมายถึง ความพอใจ หรือความไม่พอใจของคนงานที่มีต่องาน ซึ่งแสดงให้เห็นความสอดคล้องระหว่าง ความคาดหวังของคนงานที่มีต่องานและต่อสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ

อัสวฤทธิ อุทัยรัตน์ (อัสวฤทธิ อุทัยรัตน์, 2537) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความคิดเห็นและสภาพความเป็นจริง ที่เกิดขึ้นในองค์กร จากการประเมิน ประสิทธิภาพในงานของพนักงานแต่ละคนที่มีต่อตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้เป็นไปในทางบวก คือ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน นโยบายและการบริหารขององค์กร การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือนค่าจ้าง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สถานะของอาชีพ และความมั่นคงในงาน

ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความคิดเห็นและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการที่พนักงานสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสพผลสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น

การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง ความคิดเห็น และสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ทางด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงาน หรือบุคคลอื่น ๆ ที่มาขอคำปรึกษาซึ่ง อาจแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ การแสดงออกอื่นใดที่แสดงถึงการยอมรับความสามารถ

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความคิดเห็นและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ งานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ งานที่ต้องอาศัยทักษะความชำนาญในการปฏิบัติ

ความรับผิดชอบ หมายถึง ความคิดเห็นและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นจากการที่พนักงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตัวเอง มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนปฏิบัติงานในลักษณะที่สูงกว่าอำนาจหน้าที่

ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง ความคิดเห็นและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น จาก การที่พนักงานได้รับการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้รับการศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติมตลอดจนได้รับการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

การบังคับบัญชา หมายถึง ความคิดเห็นและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นตามความ พึงพอใจของพนักงานแต่ละคน เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน การนิเทศงาน ตลอดจนเทคนิคการบังคับ บัญชาของหัวหน้าและผู้บังคับบัญชา

ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความคิดเห็นและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นทางด้าน ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อความมั่นคงในระบบการทำงาน การจัดระบบการประกันภัยและการ ประกันสังคมขององค์กร

ขวัญและกำลังใจ

“ขวัญและกำลังใจ” ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายประการ ดังต่อไปนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขวัญ” ว่าเป็นสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในหมู่ หรือในองค์กรที่แต่ละคนแสดงออกด้วยความในใจ หรือความกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญเป็นเสมือนหนึ่งแกนกลางของปัจจัยของบุคคลในอันที่ จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร หรือหน่วยงาน หากองค์กร หรือหน่วยงานใด มี สมาชิกที่มีขวัญในการทำงานต่ำ ก็เป็นที่คาดหมายได้ว่ากิจกรรมงานขององค์กร หรือหน่วยงานนั้น ย่อมไม่บรรลุผล

กิติพันธ์ รุจิกุล ได้ให้ทัศนะว่า “ขวัญ” หมายถึง สภาพจิตใจซึ่งเป็นความรู้สึก ของบุคคลแต่ละคน หรือ แต่ละกลุ่ม เป็นกำลังใจที่จะทำให้พฤติกรรมของบุคคลนั้น หรือกลุ่มชน นั้นปรากฏออกมาได้ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี

Dale Yoder ได้ให้ความหมายของ “ขวัญ” หมายถึง องค์กรประกอบแห่งพฤติกรรม ของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึก ของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของหัวหน้ากับลูกน้อง หรือเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ

Ralph C. Davis ได้ให้ความหมายของ “ขวัญ” หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อน ให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่นความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ เป็นต้น

จากการให้ทัศนะต่าง ๆ ข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า ขวัญในการทำงาน คือ กำลังใจ หรือสภาพจิตใจในการทำงาน ขวัญดี คือมีกำลังใจดี หรือมีสภาพจิตใจดี ก็จะเกิดความตั้งใจที่จะทำงาน ได้ผลงานออกมาดี ส่วนขวัญเสียคือ ขาดกำลังใจ หรือสภาพจิตใจห่อเหี่ยว ท้อแท้ ก็ไม่ยอมทำงาน ผลงานก็จะออกมาไม่ดีอาจต่ำกว่ามาตรฐานที่ต้องการ หรือที่ตั้งไว้

องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจ

เดวิส (Keith Davis 1962) ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงาน นั้น เปรียบไปก็คล้ายสุขภาพร่างกายมนุษย์ ที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนแอ และแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพโดยทั่วไปของร่างกายโดยนัยนี้ เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้ และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกาย และตรวจสุขภาพ ความต้องการให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ต้องหมั่นตรวจตราขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญของกลุ่มขวัญขององค์การว่ามีขวัญดี หรือไม่ดีควรพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญและกำลังใจดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพ ระหว่างกันของผู้บังคับบัญชา และพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงใจ ย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ
3. ความพึงพอใจต่อ จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์การและระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมั่นใจ และมีขวัญดี
5. สภาพของการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางร่างกาย และสภาพทางจิตใจ มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงาน มีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

ด้วยเหตุนี้ องค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ

1. การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจดีต่อกัน
2. ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม
3. การแข่งขันที่เป็นการแข่งกับตนเอง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
5. ความร่วมมือทำงานจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
6. สภาพการทำงาน
7. ความศรัทธาในหัวหน้างาน
8. วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน
9. ความพึงพอใจในการทำงาน

พนักงานที่มีขวัญและกำลังใจดี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ที่มีประสพการณ์ในการทำงาน ซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานนาน และเป็นผู้ที่ทำงานดี

อย่างไรก็ตาม ขวัญและกำลังใจในระดับต่าง ๆ ย่อมต้องมีสาเหตุหรือปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในระดับนั้น ดังนั้น ในส่วนต่อไปจะขอกกล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ

(อ้างอิง รศ.ดร.ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล; 163-164)

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ

ดังที่กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญของแต่ละคนจะแตกต่างกันออกไปตามความต้องการ ดังนั้น จึงมีผู้เสนอปัจจัยดังกล่าวที่แตกต่างกันออกไปมากมาย

1. คีธ เดวิส (Keith Davis, 1962) : เสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ได้แก่

- 1.1 ภาวะผู้นำที่ดี
- 1.2 ข่าวสารข้อมูล
- 1.3 การได้รับการปฏิบัติอย่างสมศักดิ์ศรีแห่งมนุษย์
- 1.4 โอกาสก้าวหน้า
- 1.5 การมีอิสระเสรีในเรื่องกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน
- 1.6 การสังคม และการเคารพนับถือกันและกัน
- 1.7 ความมั่นคงปลอดภัย
- 1.8 สภาพการทำงานที่ชอบด้วยเหตุผล
- 1.9 งานที่ประกอบไปด้วยสาระประโยชน์
- 1.10 การได้รับการปรณินิบัติด้วยความเป็นธรรม

2. เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin b. Flippo) : เสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ได้แก่

1. เงินเดือน
2. ความปลอดภัยในการทำงาน
3. การมีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้
4. การได้รับความไว้วางใจที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง
5. การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ
6. โอกาสก้าวหน้า
7. สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย ปลอดภัย และมีสิ่งดึงดูดใจต่าง ๆ
8. การมีภาวะผู้นำที่มีความสามารถ และยุติธรรม

3. สมพงษ์ เกษมสิน : เสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ได้แก่

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ หรือ หัวหน้างาน ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงาน เจ้าหน้าที่ และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การ และระบบงาน
4. การให้บำเหน็จ รางวัล และเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานดี

5. สภาพของการปฏิบัติงาน
6. สภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งทางกาย และจิตใจ

ขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาจะดีขึ้นถ้าพนักงาน

1. ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถ
2. มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่
3. มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
4. ได้ทำงานในสภาพและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม
5. มีความก้าวหน้าในการทำงาน
6. ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
7. ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้า
8. ได้รับค่ายกย่องชมเชยเมื่อทำดี
9. ได้มีส่วนทราบถึงนโยบาย แผนงาน การเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของหน่วยงานของเขา
10. ผู้บังคับบัญชาของเขารักษาระเบียบวินัยในหน่วยงานเป็นอย่างดี
11. ได้มีโอกาสระบายความเดือนร้อน และความกังวล หรือความก্লุ้มใจต่อผู้บังคับ-
บัญชา
12. ได้มีโอกาสเสนอแนะ เพื่อแก้ไขสภาพการณ์ หรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
13. ได้มีโอกาสแสดงข้อเสนอนแนะ เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น
14. ได้เห็นผู้บังคับบัญชาสนใจติดตามงานที่ได้มอบหมายให้ทำ

ขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลวลงถ้าพนักงาน

1. เห็นคนทำดีแล้วไม่ได้ดี หรือทำผิดแล้วไม่ได้รับโทษ
2. ถูกดูเมื่อกระทำผิด แต่ไม่ได้รับค่ายกย่องชมเชยเมื่อกระทำดี
3. บรรยากาศของบุคคลในองค์กรแตกร้าง อินฉาริชยา เลี้ยงงาน การคอยจับผิดซึ่ง
กันและกัน
4. ผู้บังคับบัญชาไม่ให้เสรีภาพในการทำงานตามสมควร จู้จี้จับผิด
5. ผู้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามคำสัญญาที่ให้ไว้
6. ผู้บังคับบัญชาสั่งงานไขว้สายงานอยู่เป็นประจำ

สิ่งที่เป็นเครื่องบ่งชี้ว่าพนักงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจต่ำในการปฏิบัติงานได้แก่

1. พนักงานลาออกจากงานมาก
 2. ผลผลิตมีคุณภาพต่ำ
 3. ไม่สนใจ และไม่ภักดีต่อบริษัท
 4. พนักงานมาสายบ่อย
 5. พนักงานลาป่วยบ่อย
 6. พนักงานไม่ให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมขององค์กร
 7. มีเงื่อนไข ข้อเรียกร้อง และมีการร้องทุกข์มาก
 8. พนักงานขาดวินัยต่อผู้บังคับบัญชา
 9. พนักงานเลิกงานและกลับบ้านเร็ว
 10. พนักงานใช้เวลารับประทานอาหารเที่ยงมากกว่าปกติ
 11. พนักงานขาดงานมากกว่า 1 วันติดต่อกันบ่อย ๆ
 12. มีอุบัติเหตุในขณะที่ทำงานบ่อย ๆ
 13. มีความสูญเสียเปลืองมาก
- (อ้างอิงเอกสารการสัมมนาเรื่องจะสร้างขวัญและกำลังใจให้ลูกน้องได้อย่างไร)

4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดทฤษฎีอันเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลายประการ ในที่นี้ผู้วิจัย แบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ออกเป็น 2 ประการ

4.2.1. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความท้าทายของงานความเจริญก้าวหน้าในงานความรับผิดชอบในงาน

4.2.2. ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ กระบวนการทางจิตวิทยาการตัดสินใจและการเลือกงาน

4.2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายเนื้อหาของงาน ประกอบด้วย

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (MASLOW HIERACHY OF NEED 1954 : 80-92) เขาชี้ให้เห็นว่า บุคคลถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองตอบตามความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งความต้องการนี้ เขาได้ตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ดังนี้

1.1 บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุดขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น

1.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่น ๆ ต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง จึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น

1.3 ความต้องการของบุคคล จะเรียงเป็นลำดับขั้นตอนตามความสำคัญ เมื่อความต้องการต่ำได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

ลำดับขั้นความต้องการของบุคคลมี 5 ขั้น คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด เพื่อความมีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร เพศ เครื่องนุ่งห่ม
2. ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการแสวงหา ความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น
3. ความต้องการความรัก ความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมและการเข้าหู่เข้าพวก
4. ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติและเห็นความสำคัญของตน
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตของตน เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบ หรือต้องการจะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

2. ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierachy Theory)

เขาได้คิดทฤษฎีนี้ขึ้นในปี คศ. 1972 เรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี (E R G : Existence - Relatedness - Growth Theory) สืบเนื่องจากได้มีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ พบว่าไม่ตรงกับทฤษฎี กล่าวคือ การตอบสนองความต้องการ ไม่เป็นไปตามลักษณะการลำดับขั้นของมาสโลว์ แอลเดอร์เฟอร์ จึงได้เสนอทฤษฎีความต้องการอีอาร์จีขึ้น โดยแบ่งความต้องการของบุคคล เป็น 3 ประการ คือ

2.1 ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกาย และความต้องการความปลอดภัย

2.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย

2.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

3. ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray' s Manifest Needs Theory)

ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์นั้นไม่ได้เรียงลำดับขั้นความต้องการเหมือนของมาสโลว์ กล่าวคือ ทฤษฎีของเมอร์เรย์สามารถอธิบายได้ว่าในเวลาเดียวกัน บุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้านสูงและความต้องการด้านอื่นต่ำก็ได้ ส่วนทฤษฎีของมาสโลว์ ไม่สามารถอธิบายได้ ตามทฤษฎีของเมอร์เรย์ ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการคือ

3.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึงความต้องการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

3.2 ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น คำนี้ถึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

3.3 ความต้องการอิสระ (Need for Autonomy) ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง

3.4 ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

4. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ (McClelland Achievement Motivation Theory) โดยเน้นถึงความต้องการ 3 ประการ คือ

4.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการมีผลงาน และบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

4.2 ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) เป็นความต้องการมีสัมพันธภาพ ที่ดีกับผู้อื่น

4.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการมีอิทธิพลและครอบงำเหนือผู้อื่น

5. ทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factors Theory) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน เขาพบว่า มี 2 ปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานดังนี้

5.1 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นโยบายของหน่วยงานและการบริหารบังคับบัญชาหรือการนิเทศสภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ ตำแหน่ง และความมั่นคง ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น ที่ทำให้คนทำงานดำเนินการไปด้วยความราบรื่น เช่น การไม่เพียงพอของรายได้ ทำให้เกิดการนัดหยุดงานของโรงงาน เพื่อเรียกร้องเงินเดือนให้สูงขึ้น

5.2 ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกในด้านดี เป็นสิ่งจูงใจภายใน ความรู้สึกนึกคิดของตน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือลักษณะของงานโดยตัวของมันเอง ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานด้วย (อ้างอิง รศ.ดร.ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล: 136-139)

คนงานต้องการอะไรบ้างจากการทำงาน

เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ ฝ่ายบริหาร ของบริษัทจะต้องเข้าใจแนวคิด ความสนใจ และความต้องการของคนงาน ซึ่งอาจจะแตกต่างกันในลำดับความสำคัญ เพราะพื้นฐานทางเศรษฐกิจ และสังคมของคนงานไม่เหมือนกันเสมอไป อาจสรุปได้ว่าคนงานต้องการสิ่งต่อไปนี้

- รายได้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต
- ความมั่นคงของงานที่ปฏิบัติ
- ต้องการทราบผลการทำงานของตน
- โอกาสในความก้าวหน้า
- การรับรู้และรางวัลในการปฏิบัติงานดีเด่น
- สวัสดิการประเภทต่าง ๆ ฯลฯ

(อ้างอิง รศ.ดร.ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล; 135-136)

ประเภทของเครื่องล่อใจ (Incentives)

จากความต้องการด้านต่าง ๆ ของมนุษย์ เครื่องล่อใจจึงมีหลายรูปแบบ ซึ่งอาจสรุปเป็นสองประเภทสำคัญ ๆ คือ

ก. เครื่องล่อที่เป็นเงินหรือสิ่งของ (Material incentives) เช่น เงินทอง สิ่งของ หรือ บริการต่าง ๆ ที่อาจใช้เพื่อให้ได้ความพอใจอื่น ๆ อาจมาในรูปของระบบการจ่ายค่าจ้าง ซึ่งแตกต่างกันตามคุณค่าของคนงานแต่ละคน การแบ่งปันผลกำไร โบนัส ฯลฯ เงินรายได้จากการทำงาน ช่วยทำให้ความต้องการการยอมรับจากสังคมง่ายขึ้น แต่เงินก็อาจเสื่อมค่าในฐานะตัวกระตุ้นลงเรื่อย ๆ

ข. เครื่องล่อ ที่ไม่เป็นเงิน หรือสิ่งของ (Nonmaterial incentives) เช่น การให้มีการแข่งขัน การพัฒนาฝีมือ สปีริต ฐานะชื่อเสียง ความพอใจในที่ทำงาน เป็นต้น อันเป็นองค์ประกอบให้เกิดความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีของการเกิดมาเป็นมนุษย์

ความต้องการของมนุษย์

ตาม Maslow' needs theory สามัญชนมีความต้องการทั้งด้านจิตภาพ และกายภาพ เช่น ความปลอดภัย การยอมรับของสังคม ความรู้สึกเชื่อถือในตนเอง การบรรลุเป้าหมายของชีวิต การได้รับอาหาร ที่อยู่อาศัย สุขภาพอนามัย ฯลฯ เป็นต้น ความต้องการที่มีอยู่ในตัวมนุษย์นี้ก็คือ

motives หรือ จุดประสงค์ที่จะผลักดันให้มนุษย์กระทำการใด ๆ ในขณะที่เครื่องล่อ หรือเครื่องชักนำ (incentives) เป็นปัจจัยภายนอกที่กระตุ้นให้เกิดความประสงค์ เครื่องล่อเป็นสภาวะที่กระตุ้นหรือยับยั้งขัดขวางพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นตัวกระตุ้น พลังแฝงในตัวลูกจ้างให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวิถีทางที่ฝ่ายบริหารต้องการ

ความต้องการของมนุษย์สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการด้านวัตถุ หรือรูปธรรม ซึ่งมีตัวตนและจับต้องได้เป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ ความต้องการที่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของร่างกาย และชีวิต อันเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ปัจจัย 4 ตามคำสอนของพระพุทธเจ้าคือ อาหาร ที่อยู่ เครื่องนุ่งห่ม และ ยารักษาโรค และนอกจากปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นแก่ชีวิตมนุษย์ดังกล่าวแล้ว ก็ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น แก้วแหวนเงินทอง กามารมณ์ การพักผ่อน การช้อปปิ้ง รวมทั้งความต้องการความรู้และทักษะต่าง ๆ

ความต้องการทางจิตใจ และความต้องการทางสังคม เป็นนามธรรม เป็นเรื่องของจิตใจไม่มีตัวตนให้จับต้องได้ เช่น ความมั่นคงปลอดภัยทั้งชีวิต ทรัพย์สินและการทำงาน ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่น หรือกลุ่มคนที่เราเข้าไปเกี่ยวข้อง หรือมีความสัมพันธ์ด้วย กว้างออกไปอีกจนถึงการได้รับการยอมรับนับถือยกย่องจากสาธารณชน นั่นคือ การมีเกียรติยศชื่อเสียงมากขึ้น ๆ ไปอีก จนกระทั่งได้ประสบความสำเร็จ และความสมหวังในชีวิต (อ้างอิง ชาญชัย อาจินสมาจาร, ศิลปการเป็นหัวหน้างาน, 2534: 126-127)

ประเภทของสิ่งจูงใจ (Incentives)

จากทฤษฎีของความต้องการต่าง ๆ ทำให้เราสามารถแบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประการ คือ

1. หลักสิ่งจูงใจด้วยเงิน (Principle of Financial Incentives)
2. หลักสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Incentives)

หลักสิ่งจูงใจด้วยเงิน (Principle of Financial Incentives) สิ่งจูงใจด้วยเงินมีวิธีการมากมายหลายวิธีดังจะขอยกมากล่าวบางประการ เช่น

1. การจ่ายค่าจ้างตามเกณฑ์ (Base Pay) วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย กว้างขวางในฐานะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน การจ่ายค่าจ้างตามเกณฑ์นี้จะเป็นตัวกำหนด

ระดับตำแหน่งการบริหารของผู้บริหาร และผู้ที่ไม่ได้ทำหน้าที่บริหารว่าควรอยู่ในระดับใด นอกจากนี้มันยังเป็นตัวกำหนดจำนวน

- 1.1 เงินบำนาญ ที่ลูกจ้างคนงานจะได้รับ
- 1.2 เงินประกันชีวิตที่องค์กรจะต้องจ่าย (Company-paid life insurance)
- 1.3 เงินโบนัส (Bonus Cash)
- 1.4 เงินชดเชยหรือเงินตอบแทน

2. การพิจารณาการจ่ายเงินตอบแทนหรือเงินชดเชย เป็นสิ่งจูงใจที่จะให้บุคคลปฏิบัติงานอีก สิ่งหนึ่ง ซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ ที่จะจ่ายเงินตอบแทน หรือเงินชดเชยให้กับลูกจ้างคนงานที่ได้ปฏิบัติงาน โดยทั่วไปเราสามารถกำหนดกฎเกณฑ์การจ่ายเงินตอบแทน หรือเงินชดเชยให้กับลูกจ้างคนงานได้

- 2.1 จากเวลาที่เขาใช้ในการปฏิบัติงานตามลำพัง
- 2.2 จากผลการปฏิบัติงานตามลำพัง
- 2.3 หรือจากการพิจารณารวมกันทั้งเวลา และผลงานที่เขาปฏิบัติลงไป

สำหรับการจ่ายในกรณีที่ 1 คือการจ่ายตามเวลาที่เขาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายเงินเดือนโดยตรงให้กับผู้อำนวยการวิจัย หรือจ่ายให้กับยามที่เฝ้าโรงงาน สำหรับการจ่ายตามวิธีที่ 2

3. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)

หลายคนที่ได้ศึกษาเรื่องสิ่งจูงใจเชื่อว่าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลมากที่สุด (The most effective of all) ที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเพราะบุคคลโดยทั่วไปได้รับสถานภาพ เกียรติภูมิ เพิ่มขึ้นนอกจากเงิน ตัวเขาได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เขาจะได้รับการยกย่อง การรู้จักจากบุคคลทั่วไปในองค์กร ด้วยเหตุนี้การเลื่อนตำแหน่งจึงเป็นที่พึงปรารถนาของทุกคนในองค์กร เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างดียิ่งกล่าว เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้รับผิดชอบโดยเฉพาะทางด้านงานบริหารงานบุคคล (Personnel Management) จะต้องวางแผนการเลื่อนตำแหน่งของบุคคลระดับต่าง ๆ ในองค์กรไว้เพื่อให้ผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งและบำเหน็จความ

ขอให้แก่บุคคลในองค์การได้โดยสะดวก โดยผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้จะต้องพิจารณาถึงนโยบายขององค์กรสายงานที่จะสามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาได้ การกำหนดหลักเกณฑ์จะต้องพิจารณาให้รัดกุม รอบคอบ มีความยุติธรรม และเสมอภาค เพราะถ้าเกิดความไม่ยุติธรรม อาจก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงในการปฏิบัติงานได้

4. การจ่ายโบนัส และค่าคอมมิชชั่น (Bonus and Commission)

การจ่ายโบนัส และเงินค่าคอมมิชชั่น เป็นรูปแบบธรรมดาทั่วไปของสิ่งจูงใจที่จะให้คนปฏิบัติงาน การจ่ายควรจะจ่ายให้กับผู้ที่สมควรจะได้รับจริง ๆ ปัจจัยที่ใช้เป็นหลักในการพิจารณาให้สิ่งเหล่านี้ ส่วนมากพิจารณาจากเงินเดือน การประเมินคุณค่า หรือการตัดสินพิจารณาของผู้บริหารระดับสูงต่อผลงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำลงไป การจ่ายโบนัส และค่าคอมมิชชั่น บางครั้งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับกำไร อย่างไรก็ตามมันมีประโยชน์ในแง่ที่ว่าทำให้ลูกจ้างคนงานทำงานเต็มที่ ส่วนความคิดที่ว่าจำนวนเงินโบนัส และค่าคอมมิชชั่น ควรเป็นเท่าไรจึงจะพอเพียงในฐานะที่เป็นสิ่งจูงใจ อาจแตกต่างกันไป

5. ผลประโยชน์พิเศษที่ให้กับลูกจ้างคนงานนอกจากค่าจ้าง (Fringe Benefits)

ผลประโยชน์พิเศษนี้เริ่มให้กับลูกจ้างคนงานในช่วงระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง การจ่ายผลประโยชน์พิเศษนี้รวมเอาประเภทชนิดการจ่ายเบ็ดเตล็ดต่าง ๆ เข้าไว้ด้วย (Sundry types of payments) ซึ่งการจ่ายอาจจะจ่ายเป็นรายวันเป็นงวด จำนวนมากหรือจำนวนน้อย ให้กับบุคคลแต่ละคน หรือจ่ายให้เป็นกลุ่มก็ได้ เป็นต้น มีนักวิชาการบางท่านรวบรวมประเภทของการให้ผลประโยชน์พิเศษนี้ไว้ถึง 200 ประเภท อย่างไรก็ตามบางครั้งการให้ผลประโยชน์พิเศษนี้กับลูกจ้างนอกจากค่าจ้าง อาจจะมองไม่เห็นในรูปของตัวเงิน แต่ก็ช่วยทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของลูกจ้างคนงานดีขึ้น

6. การแบ่งปันผลกำไร (Profit Sharing) เป็นชนิดประเภทของสิ่งจูงใจที่เก่าที่สุด (The oldest Type of Incentive) เป็นการนำเอากำไรที่องค์การได้รับจากการดำเนินงานมาเฉลี่ยให้คนงาน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ลูกจ้างคนงานปฏิบัติงานมากขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อหวังจะได้รับการแบ่งปันผลกำไรจากการดำเนินการขององค์การมากขึ้น การใช้สิ่งจูงใจแบบนี้ นับว่าเป็นการจูงใจที่ได้ผลต่อการกระตุ้น หรือจูงใจให้คนทำงานได้มากขึ้นในระดับหนึ่ง

หลักสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Incentives)

ไม่ใช่สิ่งจูงใจทุกสิ่งทุกอย่างจะต้องเป็นเงินในการให้ผลตอบแทนกับลูกจ้างคนงาน เพราะอะไร เพราะว่ามันนอกจากเงินแล้ว บุคคลยังต้องการการยอมรับนับถือ สถานะภาพ เกียรติภูมิ ความภูมิใจในความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการใช้สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินควรคำนึงถึงระดับความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานด้วย เช่น ถ้าผู้ร่วมงานมีฐานะเป็นลูกจ้างคนงานความต้องการเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่เป็นเงินจะมีมากกว่าสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน แต่ถ้าเป็นผู้บริหารระดับต้น หรือระดับกลาง จะมีความต้องการสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินเพิ่มขึ้น พวกเขาปรารถนาศักดิ์ หรือตำแหน่งที่น้อย หรือตำแหน่งเป็นตัวอย่างอย่างดีเลิศสำหรับสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน ผู้บริหารส่วนใหญ่แม้จะไม่ทั้งหมดจะทำงานอย่างหนัก และให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการบรรดาศักดิ์ หรือตำแหน่งที่น้อย หรือตำแหน่งมากกว่าการได้รับการตอบแทน หรือรางวัลที่เป็นตัวเงิน ทำไมถึงเป็นเช่นนั้น เพราะว่าบรรดาศักดิ์ หรือตำแหน่งที่น้อย หรือตำแหน่ง เหล่านี้จะให้เกียรติยศ เป็นที่ยอมรับนับหน้าถือตาในกลุ่มผู้ร่วมงาน นอกจากบรรดาศักดิ์ หรือตำแหน่งที่น้อย หรือตำแหน่งแล้ว การได้รับเข็มที่ระลึก รางวัล และประกาศนียบัตรต่าง ๆ ล้วนเป็นตัวอย่างเพิ่มของสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินทั้งสิ้น (อ้างอิง จุมพล นิมพาศิษฐ์, เอกสารชุดวิชาการและการจัดการ, ม.ส.ธ. : 86-87)

วิธีการสร้างแรงจูงใจทางด้านจิตใจ

วิธีการสร้างแรงจูงใจ มีหลายวิธี จึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละคน แต่ละโอกาส เพราะการสร้างแรงจูงใจนั้นต้องให้ตรงกับความต้องการของผู้ถูกจูงใจ เช่น เอาข้าวให้คนกำลังหิว ข้าวรับประทานจะทำความพอใจเป็นอย่างมากให้แก่ผู้รับ ทำให้ผู้รับสำนึกในบุญคุณของผู้ให้ ยินดีที่จะตอบสนองความประสงค์ของผู้ให้ด้วยใจจริง หรืออย่างถวายหัว ถ้าผู้รับพอใจมาก แต่แรงจูงใจชนิดเดียวกันนั้น อาจให้กับอีกคนหนึ่งไม่ได้ผลเลยก็ได้ เพราะไม่ตรงกับความต้องการของเขา เช่นเอาข้าวไปให้คนที่ไม่หิวข้าวรับประทาน แต่เขากำลังปวดศีรษะ เขากำลังต้องการยาแก้ปวดหัว ฉะนั้นการเอาข้าวไปให้เขารับประทานนั้นไม่ได้ทำความพอใจให้แก่เขาเลย ผู้รับจะไม่สำนึกในบุญคุณของผู้ให้เลย โปรดระลึกว่า การให้นั้น ควรจะเป็นอย่างเหมาะสม และพอเหมาะพอควร

ในการที่จะสร้างแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้สึกอยากจะทำงานสนองตอบความตั้งใจของหัวหน้านั้น หัวหน้างาน หรือ ผู้นำควรจะต้องใช้วิธีการดังต่อไปนี้

การชมเชย ผู้นำจะต้องชมเชยผู้ปฏิบัติงานในโอกาสที่เหมาะสม จะเป็นการเพิ่มกำลังใจในการทำงานให้แก่เขา

การยกย่องให้เกียรติและให้การยอมรับ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภูมิใจที่จะได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับของสังคมรอบ ๆ ตัวเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บังคับบัญชาของเขา

การให้ความเป็นมิตร ลูกน้องจะต้องรู้สึกอบอุ่น เมื่อหัวหน้าให้ความเป็นมิตรอย่างจริงใจ

การให้ความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชา ต้องให้ความเป็นธรรมอย่างเสมอหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง

การให้ร่วมคิด การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมคิดกับผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานในโอกาสอันสมควร เช่น ร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนงาน แก้ปัญหา เป็นต้น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของด้วย

การร่วมทำงาน การที่ผู้บังคับบัญชา ลงมือร่วมทำงานกับลูกน้องในบางโอกาสจะสร้างความพอใจให้แก่เขามาก เพราะเขาจะมีความรู้สึกว่าการที่หัวหน้าให้ความเป็นกันเอง และยอมเห็นดเห็น้อยร่วมกับเขาด้วย

การจัดงานให้เหมาะสมกับคน ทั้งชนิดและปริมาณของงาน ผู้ปฏิบัติได้ทำงานที่ตนถนัด มีปริมาณของงานเหมาะสมกับความสามารถของเขา จะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานด้วยความสนุกเต็มใจไม่เบื่อหน่าย

ช่วยเหลือเมื่อติดขัดหรือมีปัญหา เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดปัญหา หรือข้อขัดข้องในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาเข้าช่วยเหลือแก้ไขปัญหา หรือข้อขัดข้องต่าง ๆ เหล่านี้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ให้คำแนะนำร่วมคิดหาวิธีแก้ปัญหา ลงมือร่วมแก้ไขปัญหา หรือข้อขัดข้องกับผู้ปฏิบัติด้วย เหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาไม่ทอดทิ้ง หรือปล่อยให้เขาทำงานอย่างโดดเดี่ยว

ให้ได้ทราบผลงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจเป็นอย่างมากถ้าเขาได้ทราบผลของการปฏิบัติงานของเขา ถ้าบกพร่องเขาจะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์

ให้มีการแข่งขัน ผู้บังคับบัญชาที่ฉลาดจะพยายามช่วยให้มีการแข่งขันในการทำงานระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม จะมีผลเป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อที่จะชนะอีกฝ่าย

พยายามใช้อิทธิพลของกลุ่มใหญ่ดึงกลุ่มเล็ก โดยการกระตุ้นให้กลุ่มบุคคลส่วนใหญ่กระทำตัว ให้เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานที่ดีจะเป็นอิทธิพลที่ดึงดูดคนส่วนน้อยที่เหลือให้กระทำดีตามไปด้วย

การมีอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยในการทำงาน ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งที่จะกระตุ้นให้คนอยากทำงาน เมื่อมีความสะดวกในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ก็จะสามารถทำงานได้รวดเร็ว

การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ก็เป็นหน้าที่อีกประการหนึ่งที่สำคัญของผู้นำ ถ้าบรรยากาศในการทำงานดีทั้งทางกายและจิตใจ เช่น ห้องทำงานสะอาด โปร่ง ไม่อับ หรือที่บ โด๊ะ เก้าอี้ทำงานนั่งสบาย ผู้ร่วมงานทุกคนตั้งแต่ผู้บังคับบัญช้ายิ้มแย้มแจ่มใส ไม่มีการชู้ชบิบนินทาใส่ร้ายกัน ฯลฯ บรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ทุกคนในที่นั้นอยากทำงาน

การให้รางวัล ในโอกาสอันควร อาทิ การให้การยกย่องสรรเสริญชมเชย การเลื่อนยศเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้สิ่งตอบแทนทางวัตถุ เช่น เลื่อนเงินเดือน ให้ของรางวัล โล่ หรือหนังสือประกาศเกียรติคุณ ฯลฯ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ยั่วยุ หรือกระตุ้นให้มนุษย์อยากทำงาน

การทดสอบ ถ้ามีการทดสอบการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ อยู่เสมอ ๆ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ผลดี และข้อผิดพลาดในการทำงานของเขา จะทำให้เขาได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดให้ดีขึ้น และภูมิใจในความสำเร็จของการทำงานของเขา (อ้างอิง น.พ.กิติ ดยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ: 126-127)

4.2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจที่อธิบายกระบวนการของงาน ประกอบด้วย

1. ทฤษฎีความคาดหวังของรูม (The Expectancy Theory : Vroom 1964) กล่าวคือ บุคคลเลือกการรับรู้ตามความคาดหวัง รางวัลที่คาดว่าจะได้รับในด้านงาน บุคคลจะเลือกทำงานในระดับที่ผลออกมาได้รับผลประโยชน์มากที่สุด เขาจะทำงานหนักถ้าเขาคาดหวังว่าความพยายามของเขาจะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการ ในด้านรายรับ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นระดับผลผลิตของบุคคลใดขึ้นอยู่กับแรงผลักดัน 3 ประการ คือ

- 1.1 เป้าหมายของบุคคลนั้น
- 1.2 ความเข้าใจ หรือการรับรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- 1.3 การรับรู้ในความสามารถของเข่าว่าจะมีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดต่อระดับผลผลิต

2. ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล็อก (The Goal - Setting Theory of Locke)

เขาอธิบายว่า แรงจูงใจเบื้องต้นในการทำงานเกิดจากความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องการเวลา มีความสำคัญที่จะชี้แนวทางของพฤติกรรมที่บุคคลจะต้องกระทำอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทฤษฎีว่าด้วยความเสมอภาค (Equity Concept)

ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนเราจะประมาณว่า สิ่งที่คุณได้ทำไปนั้นควรได้รับผลตอบแทนแค่ไหน และจะเปรียบเทียบว่าสิ่งที่ตนได้รับนั้น แตกต่างจากคนอื่น ซึ่งทำงานชนิดเดียวกันได้อย่างไร หากเขียนเป็นสูตรจะได้ดังนี้

- ก. ความเสมอภาค = ผลที่ได้รับตอบแทนหารด้วยความพยายามที่ใช้ไป
- ข. ผลตอบแทนที่ได้รับ(บุคคลที่ 1) หารด้วยความพยายาม = ผลตอบแทน(บุคคลที่ 2) หารด้วยความพยายาม

4. ทฤษฎีว่าด้วยการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Reinforcement Theory) ความคิดเกี่ยวกับการเสริมแรงเป็นการวางเงื่อนไข ในการให้รางวัลอาจเป็นรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนอื่นเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนเลือกใช้พฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ซึ่งกำหนดเป็นตารางการเสริมแรงดังนี้

- 4.1 การกำหนดการต่อเนื่อง เป็นการให้รางวัลทุกครั้งที่พฤติกรรมอันพึงปรารถนาเกิดขึ้น
 - 4.2 การกำหนดการเป็นครั้งคราว เป็นการให้รางวัลตามกำหนดช่วงเวลา
- (อ้างอิง รศ.ดร.ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล: 136-141)

5. ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ของ เอลตัน เมโย (Elton Mayo)
 จากการทดลองที่เรียกว่า ฮอว์ธอร์นสตัดดี (Hawthorne Study) นั้นทำให้เมโยทราบว่ามนุษย์ต้องการการยอมรับ การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ฉะนั้น กลุ่มจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของปัจเจกชน มาตรฐานงานของแต่ละคน จะมีกลุ่มเป็นตัวชี้ทางอ้อมแต่ละคนจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์ที่กลุ่มยอมรับโดยไม่มากหรือน้อยเกินไป อีกทั้งมนุษย์แต่ละคนต้องการการยอมรับถึงความสำคัญของตน ซึ่งผลการทดลองเมื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยทางกายภาพ เช่น แสงสว่าง ความชื้น อุณหภูมิ ในห้องทดลองนั้นมีได้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของการปฏิบัติงานของคนในห้องทดลอง ไม่ว่าจะระดับปัจจัยทางกายภาพดังกล่าวจะมีมากหรือน้อย การปฏิบัติงานของคนก็ยังเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งจากจุดนี้ทำให้เข้าใจได้ว่า คนที่ถูกคัดเลือกมาทดลองจะมีความรู้สึกว่าเขาได้รับความเคารพ และกำลังถูกมองอยู่ จึงตั้งใจทำงานเป็นพิเศษไม่ว่าปัจจัยทางกายภาพจะเป็นเช่นไรก็ตาม

6. ทฤษฎี x ทฤษฎี y ทฤษฎี Z

ด็อกลาส แม็คเกรเกอร์ (Douglas Mc. Gregor) เขามองมนุษย์ออกเป็น 2 แบบ คือ แบบทฤษฎี x นั้นหมายความว่ามนุษย์ในสายตาของทฤษฎีนี้ค่อนข้างจะติดลบ ต้องควบคุมกันอยู่เสมอจะปล่อยให้ทำอะไรโดยลำพังมิได้ ส่วนทฤษฎี y นั้น มองมนุษย์ในแง่ดีว่ามีศักยภาพที่สามารถจะพัฒนาตนเองได้โดยไม่ต้องมาคอยควบคุม ซึ่งจากจุดนี้จะทำให้มนุษย์มีโอกาสได้แสดงความสามารถ ความคิดริเริ่มต่าง ๆ ได้ อย่างเต็มที่ และทฤษฎีนี้เองที่จะเป็นปัจจัยจูงใจตัวหนึ่งต่อการเต็มใจในการปฏิบัติงานของมนุษย์แล้วความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การตอบสนองความต้องการขั้นสูงของมนุษย์แม้ว่าองค์กรจะจัดสภาพการทำงานที่ดีหรือให้เงินเดือนค่าจ้าง และสวัสดิการที่ดีเพียงไรก็ตาม หากมิได้ทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง หรือไม่ เปิดโอกาสให้มีการพัฒนา หรือมีความก้าวหน้าในอาชีพแล้วความอุตสาหะในการทำงานก็จะลดน้อยลง เพราะองค์กรไม่เห็นความสำคัญของเขา ซึ่งยอมทำให้องค์กรขาดการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากบุคลากรของตนเอง อย่างไรก็ตามการให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจมิได้หมายความว่า ปัจจัยด้านสุขอนามัยมิได้เป็นสิ่งสำคัญที่จริงแล้วเราต้องเอาใจใส่ให้มาก เพราะเป็นสาเหตุของการเกิดความไม่พอใจของพนักงานได้ง่าย

ทฤษฎี X เป็นการสรุปแนวทัศนคติของผู้บริหารแบบเก่าที่มีต่อพนักงานว่า

1. พนักงานนั้นไม่ชอบทำงาน และกลัวเหนื่อย แต่ต้องทำงานด้วยความจำเป็น ดังนั้นจึงพยายามที่จะหลบเลี่ยงงานถ้ามีโอกาส องค์กรจึงออกกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เข้มงวดและอย่างเป็นระบบ

2. ถ้าต้องการให้งานดำเนินไปได้ จะต้องมีสิ่งจูงใจเป็นรางวัล มีการตอบแทนเมื่อทำงานสำเร็จ รวมทั้งมีกฎลงโทษ เมื่อพนักงานไม่ทำงาน หรือทำผิดกฎขององค์กร

3. การที่จะให้พนักงานทั่วไปทำงานจะต้องมีการออกกฎเชิงบังคับ (จึงจะทำงานไปได้ราบรื่น) แต่กระนั้นพนักงานก็อาจมีการปิดความรับผิดชอบ จึงต้องมีระเบียบแบบแผนที่รัดกุม และเป็นทางการ เนื่องจากพนักงานต้องการความก้าวหน้าและมั่นคงในการทำงาน

ทัศนคติ แบบทฤษฎี X นี้อาจนำไปใช้ได้กับบางองค์กร แต่อาจจะไม่เหมาะสมที่จะใช้ปฏิบัติต่อพนักงานอีกหลาย ๆ องค์กร ดังนั้น McGregor จึงได้เสนอแนวคิดใหม่ โดยเรียกว่า “ทฤษฎี Y”

ทฤษฎี Y ผู้บังคับบัญชา เชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม นั้นพนักงานจะควบคุมและสั่งการด้วยตนเอง เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งเป้าหมายและกิจกรรมของฝ่ายบริหารนั้น จะต้องเข้ากันได้กับความต้องการหรือเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคนด้วย จากงานวิจัยส่วนมากได้ชี้ให้เห็นว่าการใช้แนวทางของทฤษฎี Y นั้นในระยะยาวแล้วจะก่อให้เกิดความสำเร็จในผลการปฏิบัติงานได้มากกว่า

ทฤษฎี Y มีแนวคิดต่อพนักงานที่แตกต่างจากทฤษฎี X ดังนี้

1. พนักงานควรมีสิ่งจูงใจให้เกิดความอยากที่จะทำงาน และความกลัวเหน้อยก็ไม่ใช่สาเหตุของการไม่ทำงาน

2. อาจไม่มีความจำเป็นที่จะต้องบังคับขู่เข็ญเพื่อให้พนักงานทำงาน เนื่องจากพนักงานล้วนมีความรู้สึกรับผิดชอบ ที่จะควบคุมตัวเอง และทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนอยู่แล้ว จึงอยู่ที่ว่าเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรนั้นตรงกันหรือไม่ และความตั้งใจทำงานจึงเป็นผลจากแรงบันดาลใจ

3. คนทั่วไปไม่ชอบที่จะ “ถูกมอบหมายให้รับผิดชอบ” แต่ชอบที่จะแสวงหาความรับผิดชอบ ตามความพอใจมากกว่า (ดังนั้น การที่คิดว่า พนักงานชอบปิดความรับผิดชอบ จึงไม่น่าจะถูกต้อง)

4. คนส่วนมากมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ ซึ่งมีได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะกลุ่มผู้บริหารเท่านั้น

5. บางองค์กรใช้ความสามารถของพนักงานได้ไม่เต็มที่ส่วนใหญ่จำกัดอยู่เพียงฝ่ายบริหารเท่านั้นที่มีบทบาทในองค์กรอย่างแท้จริง

ทฤษฎี Z เป็นการผสมผสานแนวทางของทฤษฎี X และทฤษฎี Y เข้าด้วยกัน โดย Rosenfeld และ Smith เชื่อว่าหัวใจของทฤษฎี Z คือ “บุคคลากร” ซึ่ง Rosenfeld และ Smith กล่าวว่าบุคคลากรเป็นผู้ที่มีวิวัฒนาการและความต้องการความก้าวหน้า แนวคิดของทฤษฎีนี้จึงเน้นไปที่ความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล มากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงควรมีความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลากร มิใช่แก้ไขพฤติกรรมเหล่านั้นโดยการลงโทษ ทฤษฎีนี้ได้แบ่งพฤติกรรมของคนในองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. คนประเภทเจ้าระเบียบ มักต้องการความปลอดภัย ไม่สนใจความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คิดว่ากำไรและผลประโยชน์เป็นสิ่งที่ไม่ดี ชอบต่อต้านความเปลี่ยนแปลงและตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูง

2. คนประเภทมีอำนาจ มักจะไม่ต้องการความช่วยเหลือจากผู้อื่น และมักจะไม่ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่นด้วยเช่นกัน คนประเภทนี้ส่วนใหญ่ต้องการความมั่นคง และค่อนข้างเห็นแก่ตัว

3. คนประเภทชอบยึดติดกับกลุ่ม มักจะแสวงหากลุ่มและต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นพวกที่ปฏิบัติตาม หรือยอมอนุโลมตามกลุ่มอยู่เสมอ

4. คนประเภทชอบอิสระ มักจะไม่หวาดกลัวกับสิ่งต่าง ๆ และชอบทำงานคนเดียว เป็นคนมีเหตุมีผล มักจะปฏิเสธที่จะทำงานตามกฎเกณฑ์ หรือหลักการต่าง ๆ และไม่ยึดติดกับกลุ่ม

Morse และ Lorsch ได้โต้แย้งว่า ไม่มีทฤษฎีใดที่สามารถนำมาใช้บริหารภายในองค์กรได้ดีที่สุด ทฤษฎีจะนำมาใช้ได้เหมาะสมนั้น ควรจะพิจารณาถึงธรรมชาติของงาน และความต้องการของบุคคลากรที่ประกอบหน้าที่นั้น โดยผู้บริหารต้องสามารถทำให้บุคคลากรมีความเข้าใจและพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ โดยองค์กรต้องพิจารณาขอบข่ายหน้าที่อย่างเหมาะสมกับบุคคลากร

ศึกษาข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและกำหนดเป้าหมายของงานนั้นอย่างชัดเจน

การทำงานแบบองค์กรในทฤษฎี Z มีลักษณะผสมระหว่างทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้คือ

1. จ้างงานแบบระยะยาว แต่ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขทางสังคม ที่ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ได้ หรือลำบากใจ
2. การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วปานกลาง ไม่ช้าเหมือนในทฤษฎี Y หรือเร็วเหมือนในทฤษฎี X
3. แนวทางอาชีพกึ่งเฉพาะด้าน โดยไม่ต้องย้ายไปทำงานที่ไม่ถนัดตั้งในทฤษฎี Y หรือทำแต่งานที่ถนัดตั้งในทฤษฎี X แต่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีประสบการณ์ในสายใดสายหนึ่งแต่หลากหลายหน้าที่
4. กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุล ระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (Trusts) ขึ้นในองค์กร
5. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุก ๆ คน ที่เกี่ยวข้องก่อนและคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจที่สุด
6. การคำนึงถึงผลประโยชน์เป็นแบบส่วนร่วม แต่ได้เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชา โดยเน้นการประสานงานกันในฐานะเดียวกัน

จึงสรุปได้ว่า องค์กรแบบทฤษฎี Z มีลักษณะเป็นการรวมกลุ่มกันของคนที่มีความเท่าเทียมกัน และทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย เพื่อให้บรรลุจุดหมายอันเดียวกัน โดยยืนอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ทฤษฎี Z มีรากฐานอยู่บนสมมติฐานที่ว่า นวัตกรรมกับการจงใจในการทำงานนั้น ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ และสิ่งหนึ่งไม่สามารถคงอยู่ได้โดยไม่มีอีกสิ่งหนึ่ง โดยแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของ J. M. Colin ได้พูดถึงการโต้ตอบ แลกเปลี่ยนและการออก

ความคิดเห็นและแนวคิดต่าง ๆ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ทำให้บุคลากรเกิดความภูมิใจ รู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นที่ยอมรับของสังคม

เมื่อองค์กรต่าง ๆ มีขนาดที่ใหญ่และซับซ้อนขึ้น ทำให้การควบคุมในด้านต่าง ๆ ขององค์กรเป็นไปได้ยากลำบาก ผู้บริหารจึงควรทำความเข้าใจ และยอมรับในพฤติกรรมที่แตกต่างของบุคลากร และในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ไม่ควรละเลยในการจัดระบบการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดให้มีระบบข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่สามารถนำมาใช้ปรับปรุงแก้ไขการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรต่อไป

7. ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของเฟรดเดอริกเทเลอร์ (Frederick Taylor)

ในด้านการจูงใจมนุษย์ (Taylor) เน้นปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเป็นสำคัญ ถ้ากล่าวให้ชัดเจนก็คือ เขามองว่ารายได้ หรือเงินเดือนนั้นจะเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์ทำงานนั่นเอง โดยที่เขาตั้งเงื่อนไขต่อการได้รับรายได้ของมนุษย์ โดยเอาจำนวนชิ้นของงานที่มนุษย์ได้รับมอบหมายให้กระทำเป็นตัวชี้ให้เห็นรายได้ที่มนุษย์จะได้รับต่อการทำงาน (คิดรายได้ตามจำนวนชิ้นของงาน) เขาจึงพยายามคิดค้นวิธีที่จะทำให้การทำงานของมนุษย์นั้นประหยัดเวลา และทรัพยากรให้ได้มากที่สุด เพื่อเอามาเป็นแม่แบบให้มนุษย์ (คนงาน) ปฏิบัติตาม เพื่อที่จะได้จำนวนชิ้นของงานให้มากที่สุด อันจะเป็นผลต่อการมีรายได้มากตามมาและวิธีการคิดหาแม่แบบดังกล่าวก็คือการศึกษาความสัมพันธ์ของเวลาและการเคลื่อนไหว (Time and Motion Study) และวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (One Best Way) แต่สิ่งที่เขาพลาดไปก็คือ เทเลอร์ สนิมถึงว่าจริง ๆ แล้วมนุษย์มิใช่มีความต้องการทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว และเมื่อถึงจุดหนึ่งแล้วมนุษย์อาจจะไม่สนใจปัจจัยทางเศรษฐกิจเลยก็ได้

(อ้างอิง เอกสารสัมมนาเรื่อง จะสร้างขวัญและกำลังใจให้ลูกน้องได้อย่างไร, สิงหาคม 2536)

8. แนวคิดเรื่องหลักการจัดสวัสดิการ

การให้สวัสดิการแก่ผู้ร่วมงาน

BEACH กล่าวว่า สวัสดิการคือผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคคลของตนเอง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจะเป็นเงินที่นอกเหนือไปจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่หน่วยงานนั้นจัดให้ เพื่อเป็นการคุ้มครอง การช่วยเหลือในเรื่อง ความเจ็บป่วย อุบัติเหตุ การออกจากงาน กระทั่งหัน ไม่ว่าจะเป็นการลาออก หรือการไล่ออก การพ้นจากงานเพราะเกษียณอายุ และรายได้

พิเศษต่าง ๆ นอกจากการให้เงิน อาจจะเป็นการให้ความสะดวกสบายต่าง ๆ เช่นการให้ลาพักผ่อนโดยได้รับเงินตามสมควร และการจัดสภาพแวดล้อมทั้งในและนอก ครอบ ๆ ที่ทำงานให้สะดวก สบายน่าอยู่

HARWELL ลงความเห็นว่ สวัสดิการเป็นรายได้พิเศษชนิดหนึ่ง แม้ว่าจะเป็นโครงการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ โดยไม่เป็นการให้เงินพิเศษแก่บุคลากร โครงการสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากร ได้แก่

1. การให้ประกันชีวิต
2. การให้การรักษาพยาบาล
3. การให้เงินบำเหน็จ หรือบำนาญ เมื่อพ้นจากงาน
4. การให้รับใบหุ้นของบริษัท
5. การให้เก็บออมสินหรือการออมทรัพย์ในรูปเงินสะสม
6. การให้เงินทดแทน หรือทำขวัญ เมื่อบุคลากรทุพพลภาพไม่ว่าจะเป็นการชั่วคราวหรือทุพพลภาพถาวร

วัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการแก่บุคลากรในหน่วยงาน มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน
2. เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงานในหน่วยงาน
3. เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรให้มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน
4. เพื่อเพิ่มผลผลิตแก่หน่วยงานให้สูงขึ้น
5. ทำให้งานของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
6. เพื่อป้องกันปัญหาขัดแย้ง ขาดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร
7. เพื่อลดการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของบุคลากรในหน่วยงาน
8. เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานอุทิศเวลา แรงงานในการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้ดีขึ้น
9. เพื่อยกระดับมาตรฐานการดำรงชีวิตของบุคลากรในหน่วยงาน
10. เพื่อลดการขาดงาน ลางาน และเปลี่ยนงานของบุคลากรในหน่วยงาน

11. เพื่อลดความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร
12. เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน
13. เพื่อส่งเสริมสุขภาพของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่ดี

การจัดสวัสดิการจึงเป็นหน้าที่ของพนักงานระดับบริหารของหน่วยงานที่จะต้องพิจารณาปรับปรุงให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ และทันต่อภาวะเศรษฐกิจ

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดสวัสดิการ

ภิญโญ สารธ ใต้ให้หลักการจัดสวัสดิการไว้ดังนี้

1. หลักความเสมอภาค
2. หลักแห่งประโยชน์
3. หลักแห่งความจงใจ
4. หลักแห่งการตอบสนองความต้องการ
5. หลักแห่งประสิทธิภาพ
6. หลักแห่งการประหยัด
7. หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ
8. หลักแห่งความสะดวก
9. หลักแห่งงบประมาณ
10. หลักแห่งความยุติธรรม

EDWIN B. FLIPPO กล่าวถึงหลักการจัดสวัสดิการว่าควรยึดหลัก 4 ประการ คือ

1. สวัสดิการที่จะจัดขึ้นควรให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริง
 2. สวัสดิการที่จัดให้มีขึ้นควรมีขอบเขตครอบคลุมถึงพนักงาน หรือบุคลากรทั้งหมดมากกว่าที่จะช่วยเหลือคนหนึ่งคนใด
 3. ควรจะขยายสวัสดิการให้กว้างขวางเท่าที่จะทำได้
 4. ค่าใช้จ่ายในการจัดสวัสดิการควรคาดคะเนคำนวณได้และเหมาะสมกับสถานะทางการเงินของหน่วยงานนั้น
- (อ้างอิง กวี วงศ์พุด, ภาวะผู้นำ: 74-75)

5. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์, ชัยยศ สันติวงษ์ (58-61) กล่าวว่า คนมักทำงานเพื่อให้ความต้องการของตนได้รับการสนอง เพราะฉะนั้นพฤติกรรม จึงเป็นสิ่งที่มิสาเหตุมาจากการจงใจ, จากความคิดอันนี้ ทำให้สามารถจงใจคนได้เสมอทั้งการจงใจจากภายนอก และการจงใจภายใน ดังนั้น คนเข้ามาทำงานในองค์กรก็เนื่องจากมีความต้องการหลาย ๆ อย่าง ถ้าหากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลเหล่านี้ได้ คนก็จะสนใจทำงาน อย่างไรก็ตาม ถ้าหากตัวองค์กรในฐานะที่เป็นระบบใหญ่ที่ไม่สามารถจะตอบสนองความต้องการของบุคคลนั้นได้ทั้งหมดแล้ว คน ๆ นั้นก็จะกลับมายึดถือความต้องการของตนเองเป็นเป้าหมายหลักที่จะถือว่า “ทำเพื่อตัวเอง” เท่านั้น และถือเอาเป้าหมายขององค์กรเป็นรอง จะเห็นว่าเป็นการง่ายกว่าที่จะหันมาใช้วิธีแก้ไข โดยการพยายามช่วยให้เขาได้รับการตอบสนองความต้องการให้มากขึ้น ซึ่งตามวิธีนี้ย่อมง่ายกว่า การที่จะพยายามเข้าไปเปลี่ยนแปลงความต้องการของตัวบุคคลนั้น หรือนั่นก็คือ การใช้วิธีหาทางตอบสนองคนให้มากขึ้นจะเป็นวิธีที่ง่ายกว่าการเปลี่ยนนิสัยใจคอ หรือความต้องการของคน

การที่บุคคลได้เข้ามาทำงาน และเกี่ยวพันกับองค์กร จะเกิดปรากฏการณ์ที่สำคัญ 2 อย่างคือ

1. การเกี่ยวพันกันจะเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนใน 2 ทาง (Two-way process of change) เสมอ ถ้าหากทั้งบุคคลและองค์กรไม่ได้รับผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนการเกี่ยวพันต่อกันและกันก็จะลดลงและอาจหยุดไปเลยเนื่องจากความไม่พึงพอใจ ดังที่ Homans ได้กล่าวไว้ว่า “พฤติกรรมทางสังคมเป็นการแลกเปลี่ยนสินค้าทั้งที่เป็นวัตถุและไม่ใช่วัตถุ เช่น ลักษณะของการเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ความมีเกียรติยศ (Prestige) คนที่ได้ให้อะไรแก่คนอื่นไว้มากก็พยายามหวังที่จะได้ผลตอบแทนกลับคืนไว้มากเช่นกัน และคนที่ได้รับมาจากคนอื่นมาก ก็จะมีรู้สึกตกอยู่ในภาวะความกดดันที่จะต้องให้ผลตอบแทนกลับคืนไปมากด้วย กระบวนการของอิทธิพลอันนี้จะพยายามแสวงหาการแลกเปลี่ยนที่ก่อให้เกิดความสมดุลย์ สิ่งที่เขาต้องเสียไปในการแลกเปลี่ยนจะเป็นต้นทุน (Cost) ของเขาขณะเดียวกันสิ่งที่เขาได้รับมาจากการแลกเปลี่ยนก็จะ เป็นรางวัล (Reward) หรือผลตอบแทน เขาไม่เพียงแต่จะแสวงหาประโยชน์มากที่สุดเท่านั้น แต่ยังพยายามที่จะมองคนอื่นในกลุ่มของเขาด้วยว่าจะต้องไม่มีใครได้ประโยชน์มากกว่าที่เขาได้รับ การจงใจจึงเป็นความสมดุลย์ของสมการดังนี้

$$\text{การจงใจ} = \text{รางวัล} - \text{ต้นทุน} \text{ หรือ } (M = R - C)$$

จากสมการดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า ทุก ๆ คนที่เข้ามาอยู่ในองค์กร ล้วนแต่ต้องเสียต้นทุนบางอย่างให้กับองค์กร เช่น ต้องสละความเป็นอิสระของตนเอง มาแลกกับการได้งานทำที่แน่นอน แต่ขณะนั่นเอง ทุกคนก็จะหวังในทันทีว่าตนควรจะต้องได้อะไรเป็นผลตอบแทนจากองค์กร กลับมาบ้าง

2. การเกี่ยวพันกัน (Interraction) มักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องความรู้สึก (Sense) ของการมีข้อผูกพันร่วมกัน (Mutual Obligation) ถ้าหากบุคคลใดประสบความสำเร็จในการเกี่ยวพันกันกับบุคคลอื่น ความรู้สึกทางข้อผูกพันร่วมกันก็จะหมดไป สำหรับองค์กรกระบวนการของข้อผูกพันร่วมกัน หรือข้อตกลงระหว่างกันนี้จะมีความสำคัญอันยิ่งยวดต่อการรักษาเสถียรภาพขององค์กรให้คงอยู่ได้

แนวความคิดอันหนึ่งที่สำคัญที่สุดในพฤติกรรมขององค์กร คือ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคล กับองค์กร (Individual - organization relationship) ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปเราเรียกว่า ข้อตกลงทางจิตวิทยา (Psychological Contract) ซึ่งหมายความว่า เป็นการแลกเปลี่ยนร่วมกันและซึ่งกันและกันระหว่างตัวบุคคลกับองค์กร สิ่งเหล่านี้รวมถึงกระบวนการที่มีอิทธิพลอันนำไปสู่ความขัดแย้ง (conflict) ระหว่างเป้าหมายขององค์กร กับเป้าหมายของตัวบุคคล

ข้อตกลงทางจิตวิทยานี้เป็นการกำหนดเงื่อนไขว่า จะต้องให้ค่าจ้างทั้งที่เป็นสิ่งของและประโยชน์ที่ได้รับในทางจิตวิทยา (Psychological income) ซึ่งในทำนองกลับกันบุคคลนั้นก็จะต้องมีความผูกพันในงาน เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า ข้อตกลงทางจิตวิทยาเป็นผลรวมทั้งหมดของความคาดหวัง (expectancies perceived) ของทั้งสองฝ่าย ที่แต่ละฝ่าย (คือตัวบุคคลฝ่ายหนึ่ง และองค์กรอีกฝ่ายหนึ่ง) คาดว่าจะได้รับจากฝ่ายตรงข้ามจากการที่ได้เขามาร่วมทำงานกันดังกล่าว องค์กรคาดหวังว่าคนงานจะทำงานหนักและเชื่อฟังในอำนาจหน้าที่ที่องค์กรได้กำหนดไว้ และองค์กรจะใช้อำนาจหน้าที่นี้ในการบังคับให้เป็นไปตามความหมายขององค์กร สำหรับทางด้านคนงานจะมีการคาดหวังว่าองค์กรจะจ่ายผลตอบแทนสำหรับงานที่เขาได้ทำไปและต้องมีความยุติธรรมพอ และถือว่าสิ่งเหล่านี้้องค์กรจะต้องยึดถือปฏิบัติ ถ้าหากองค์กรปฏิบัติไม่เป็นไปตามความคาดหวังนี้ คนงานก็จะเฉื่อยชา และมีความบาดหมางใจ (alienated) กับองค์กร

Etzioni ได้คิดค้นจำแนกองค์กรแบบต่าง ๆ ออกไปตามแบบอำนาจ (power) ที่องค์กรได้ใช้ปฏิบัติ, แบบของความเกี่ยวพันและการคาดหวังของคนงานออกมาดังนี้

ก. ถ้าหากองค์กรได้เน้นการใช้อำนาจ และอำนาจหน้าที่เป็นในแบบการขู่เข็ญ (Coercive power and authority) ในทำนองเช่น การกักขัง การจำกัดบริเวณ คนงานก็จะรู้สึกบาดหมางใจกับองค์กร และยกเลิกข้อตกลงทางจิตวิทยากับองค์กรนั้น

ข. ถ้าหากองค์กรได้เน้นการใช้อำนาจเป็นไปในแบบมีเหตุผล และถูกต้องตามทำนองคลองธรรม (Rational / legal authority) เช่น มีการให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเพื่อการแลกเปลี่ยนกับ การที่คนนั้นยอมเข้ามาเป็นสมาชิก และยอมทำงานให้ การปฏิบัติของคนงานก็จะออกมาในลักษณะมีการตระหนัก หรือคำนึงถึงผลงานที่ทำให้ วางานที่ให้องค์กรนั้นเทียบกับรายได้ที่ได้รับในแต่ละวันนั้นเขาได้ทำให้คุ้มค่าหรือไม่

ค. ถ้าหากองค์กรได้เน้นการใช้อำนาจเป็นไปในแบบความจริงใจ (normative) องค์กรแบบนี้มักได้แก่ โรงพยาบาล โรงเรียน มหาวิทยาลัย สมาคมนักวิชาชีพ และสถาบันศาสนา เป็นต้น มีการให้ผลตอบแทนที่มีคุณค่าเป็นนามธรรม หรือที่มีค่าเป็นความหมาย ลักษณะเช่นนี้ การดำเนินงานหรือหน้าที่ที่สมาชิกจะปฏิบัติให้ มักจะมาจากการมีค่านิยมที่แท้จริงที่มีต่อองค์กรนั้น แม้ว่าผลตอบแทนทางเศรษฐกิจที่ได้รับจะต่ำก็ตาม

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าทางด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กร หนังสือพิมพ์ ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าพอที่จะสรุปเป็นบทความเพื่อเป็นกรอบหรือแนวทางสำคัญ ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

6.1 งานวิจัยต่างประเทศ

6.2 งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศ

Mauser (1959) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเจตคติต่อการทำงานของนักวิศวกร และนักบัญชี สรุปว่า คนที่ปฏิบัติงานได้ผลมีประสิทธิภาพได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน



Flippo (1971 : 278-283) ได้สรุปองค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เงินเดือน สภาพการทำงาน ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติให้สำเร็จ ลักษณะ และรูปแบบของการบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า ความเข้าใจจากเพื่อนร่วมงาน และผลประโยชน์ตอบแทน

Hammer (1971 : 3373-A) ทำการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูที่สอนในชั้นพิเศษในรัฐ Iowa ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้ครูพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนโยบายและบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ชารอน บาร์มเล็ต-โซโลมอน (Sharon Bramlett- Solomon) วิจัยเรื่อง การคาดหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักหนังสือพิมพ์ผิวดำ โดยทำการสัมภาษณ์นักหนังสือพิมพ์ผิวดำ จำนวน 422 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีแนวโน้มทางบวก ซึ่งระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงเมื่อนักหนังสือพิมพ์ผิวดำได้รับเงินเดือนที่เหมาะสม ได้รับการปฏิบัติ และได้รับคำวิจารณ์ทางบวกจากผู้บังคับบัญชา

เกรซ เอช บาร์เรท (Grace H. Barrett) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของนักหนังสือพิมพ์หญิง โดยทำการส่งแบบสอบถามให้กับผู้หญิงที่ทำงานในตำแหน่งนักเขียน นักข่าว และบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์รายวันในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า

1. นักหนังสือพิมพ์หญิงที่มีความพึงพอใจกับปัจจัยภายในสูง อันได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความสนใจในงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ ก็จะมี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมสูงด้วย

2. นักหนังสือพิมพ์หญิงที่มีความพึงพอใจกับปัจจัยภายนอกสูง ได้แก่ นโยบายของบริษัท เงินเดือน สถานภาพของตำแหน่ง สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมสูง

งานวิจัยในประเทศ

เน่งน้อย พงษ์สามารถ (เน่งน้อย พงษ์สามารถ, 2519 : 260) ได้แสดงความเห็นว่า ตัวกำหนดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่ละงานอาจไม่เหมือนกัน ปัจเจกบุคคลมีความพึงพอใจในสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน และไม่เท่ากัน ความแตกต่างส่วนบุคคลในทุก ๆ ด้านอาจเป็นตัวกำหนดปัจจัยที่แตกต่างกันได้ โดยทั่วไปปัจจัยที่มีต่อความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจของบุคคล มักจะเป็นสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1. ความมั่นคง
2. โอกาสก้าวหน้า
3. ความน่าสนใจของงาน
4. ลักษณะการดึงดูดใจของหัวหน้างาน
5. องค์กรฝ่ายบริหาร
6. เนื้อหาเฉพาะงาน
7. การบังคับบัญชา
8. ค่าจ้าง
9. ความหมายทางสังคม
10. สภาพการทำงาน
11. ชั่วโมงการทำงาน
12. ความยากง่ายของงาน
13. ผลประโยชน์ต่าง ๆ จากการทำงาน

สุชาติ นิภานันท์ วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในกรมการฝึกหัดครู ทำการศึกษาข้าราชการที่ปฏิบัติงานประจำในหน่วยงานสังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ โดยออกแบบสอบถามข้าราชการจำนวน 113 คน พบว่า ข้าราชการในกรมการฝึกหัดครู มีความพึงพอใจผู้ร่วมงานเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ลักษณะงาน สิ่งตอบแทนและปัจจัยแวดล้อมเกี่ยวกับงาน

ชานนุช ดิษฐเนตร ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักสังคมสงเคราะห์ทางการแพทย์ (ฝ่ายกาย) สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งทำการออกแบบสอบถามนักสังคมสงเคราะห์ทางการแพทย์ (ฝ่ายกาย) จำนวน 77 คน พบว่า นักสังคมสงเคราะห์ทางการแพทย์ (ฝ่ายกาย) มีความพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานสูงกว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติและยังพบว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จใน

การปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักสังคมสงเคราะห์ทางการแพทย์ (ฝ่ายกาย)

อมร วิชัยดิษฐ์ (2519) ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอภาคใต้ พบว่า ปลัดอำเภอภาคใต้มีความพึงพอใจในงานที่มอบหมาย ด้วยความร่วมมือประสานงานจากเพื่อนร่วมงาน และประชาชนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปกครองบังคับบัญชา และความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้า ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำ

เสาวนีย์ นุชนาฏนนท์ (2526) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในหอสมุดของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่หอสมุดกลาง เจ้าหน้าที่หอสมุดคณะและสถาบัน จำนวน 102 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในหอสมุด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่เจ้าหน้าที่หอสมุดกลางพึงพอใจในระดับค่อนข้างสูงคือ ผู้ร่วมงาน ส่วนของเจ้าหน้าที่หอสมุดคณะและสถาบันนั้นคือ การบริการสังคมและความสำเร็จในงาน และปัจจัยที่เจ้าหน้าที่หอสมุดกลางพึงพอใจในระดับต่ำคือ ความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการปฏิบัติงาน ส่วนของเจ้าหน้าที่คณะและสถาบันคือ ความก้าวหน้าในการทำงาน และค่าตอบแทน

สรวง เวชสิทธิ์ (2528) ได้ศึกษาปัจจัยบางประการ ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ นายทหารที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนส่งกำลังบำรุง กองทัพบก จากการวิจัยพบว่า อายุ ยศ ระดับ และตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และพบว่า นายทหารทั้งหมดมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับกลาง

สมศรี ตานดิเกษม (2529 : 73) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการสื่อสาร กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาริบัติ พบว่า จากตัวแปรที่ทำการศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการทำงาน เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมด ระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการสื่อสาร และอายุ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการสื่อสาร สำหรับระยะเวลาของการทำงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการสื่อสาร

พรทิพย์ เกียรติธรรม (2535) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคัตสรร กับ ความพึงพอใจในการทำงานของนักเทคโนโลยีการศึกษาในหน่วยฝึกอบรมรัฐวิสาหกิจ กรุงเทพมหานคร ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักเทคโนโลยีทางการศึกษาในหน่วยฝึกอบรมรัฐวิสาหกิจ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า มีความพึงพอใจในการทำงานโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ และตัวแปรคัตสรรเกี่ยวกับอายุ ประสบการณ์การทำงาน การได้เลื่อนตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

นันทิยา ดวงกุ่มเมศ (2536) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบบัณฑิตนิเทศศาสตร์ของสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532-2534 รวม 3 รุ่น พบว่า เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศ อายุ อาชีพ อายุงาน ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบัณฑิตนิเทศศาสตร์ แตกต่างกัน

นันทญา พันธเจริญ (2538) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคาดหวัง และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักข่าวสตรี ในองค์กรหนังสือพิมพ์ พบว่า นักข่าวหญิงที่มีอายุต่างกัน และระดับการศึกษาต่างกันไม่มีผลทำให้ระดับความพึงพอใจในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้าแตกต่างกัน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ การที่บุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานจะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผู้บริหาร และสิ่งจูงใจเป็นองค์ประกอบ ที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น หากองค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีผู้บริหารที่มีความเข้าใจเรื่องและให้ความสนใจในรูปแบบและพฤติกรรมของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับมีปัจจัยต่างๆ เป็นเครื่องจูงใจมากแล้ว บุคลากรในองค์กร หรือผู้ปฏิบัติงานย่อมเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก การจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ การสร้างส่วนประกอบในการทำงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับการทำงานอยากทำงานโดยทุ่มเท และเสียสละเพื่อองค์กร และหน่วยงาน จากการศึกษาทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการวางกรอบความคิดสำหรับงานวิจัยครั้งนี้