

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรม ในเขตจังหวัดนครปฐม ผู้ศึกษานำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกับความพึงพอใจ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์
- 2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
- 2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

เดล (Dale. 1978: 4) การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดองค์การ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ดริคเกอร์ (Drucker. 1979 : 142) ได้ให้ความหมายของการจัดการว่า หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

คุนซ์ และ โอเดเนลล์ (Koontz and O Denell. 1982 : 151) ให้ความหมายว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของเป็นอุปกรณ์การจัดการทั้งนั้น

สมคิด บางโม (2542 : 61) มีความเห็นว่า การจัดการ หมายถึง ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การ และนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพจากความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการจัดการองค์การมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. การจัดการเป็นศิลปะในการใช้คนทำงาน
2. การจัดการต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์
3. การจัดการเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล

การจัดการมิใช่เป็นการทำงานเพื่อให้งานเสร็จสิ้นไป แต่เพียงอย่างเดียวในภาวะปัจจุบัน ซึ่งวิทยาการก้าวหน้าการจัดการจึงจำเป็นต้องใช้หลักวิชาการเข้ามาช่วยมิใช่ประสบการณ์แต่เพียงอย่างเดียว การศึกษาวิชาการจัดการมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับงานย่อมจะเกิดคุณค่าหลายประการ คือ (สมคิด บางโม. 2542: 32-33)

1. คุณค่าในด้านการประหยัด หมายถึง จะทำให้การใช้จ่ายเงินทุนเกิดประโยชน์สูงสุดได้กำไรหรือผลตอบแทนสูงสุด ประหยัดทั้งคน เงิน วัสดุ สิ่งของ และเวลา
2. คุณค่าในด้านประสิทธิผล การทำงานให้ลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือที่คาดหวังไว้เรียกว่า การจัดการนั้นมีประสิทธิผล แต่ผลสำเร็จของงานดังกล่าวนี้ อาจไม่ประหยัด หรือไม่มีประสิทธิภาพได้ หากไม่ใช้หลักวิชาการเข้ามาช่วยในการจัดการ
3. คุณค่าในด้านประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และให้ได้รับประโยชน์สูงสุดโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด
4. คุณค่าด้านความเป็นธรรมาภิบาลหากปฏิบัติตามความพอใจของผู้จัดการ โดยมิได้ยึดหลักเกณฑ์และทฤษฎีต่าง ๆ เป็นหลักย่อมจะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมขึ้นโดยมิได้ตั้งใจ ทำให้ขวัญในการทำงานของคนในหน่วยงานไม่ดี ซึ่งจะส่งผลไปถึงคุณภาพของงานที่ปฏิบัติด้วย
5. คุณค่าในเกียรติยศชื่อเสียงผู้จัดการที่ดีมีประสิทธิภาพในทุกสาขางานและในทุกระดับ ย่อมจะเป็นผู้ได้รับการยกย่องสรรเสริญตรงข้ามกับผู้จัดการที่บริหารงานตามใจตนเอง ปราศจากหลักเกณฑ์ เล่นพวกพ้อง ดังนั้น การศึกษาวิชาการบริหารและการจัดการจะช่วยให้มีความเข้าใจลึกซึ้งมองเห็นช่องทางที่จะบริหารงานให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม

จากความหมายของการจัดการสรุปได้ว่าการจัดการจำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ โดยทั่วไปถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดการมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M ได้แก่ คน (Man) เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมขององค์กรนั้น ๆ เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการวัตถุดิบของ (Materials) อุปกรณ์เครื่องใช้ เครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งอาคารสถานที่และการบริหารจัดการ (Management)

บาร์โตน และ มาร์ติน (Bartol and Martin. 1991: 6) ได้ให้ความหมาย การบริหารว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์กร ประสบผลสำเร็จ โดยการวางแผน การจัดการองค์การ การใช้ภาวะผู้นำและการควบคุม

นโตนอร์ และฟรีแมน (Stoner and Freeman. 1992:3) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดการองค์การ ภาวะผู้นำ การควบคุมการทำงานของสมาชิกขององค์กร และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเพื่อใ้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สตรับ และ แอทเนอร์ (Straub and Attner. 1985 : 86-91) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติเพื่อนำไปสู่แนวทางในการแสวงหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีการวางแผนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง กำหนดจุดศูนย์กลางของการบริหารและการปฏิบัติงาน

2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดแบ่งงานขององค์กร เพื่อที่จะทำให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นการปฏิบัติงานโดยผ่านสายการบังคับบัญชา

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) เป็นการวางแผนทรัพยากรบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับจำนวน และประเภทของตำแหน่งที่ต้องใช้ในการทำงาน กำหนดความต้องการกำลังคนของแต่ละงานและคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งซึ่งรวมถึงค่าตอบแทน ตลอดจนให้การดูแลและให้การพัฒนา

4. การอำนวยการ (Directing) เป็นการบริหารให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามวัตถุประสงค์การอำนวยการ ต้องการทักษะในการสื่อสารการรับรู้ การจูงใจ และมีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ

5. การควบคุม (Controlling) เป็นระบบเพื่อกำหนดมาตรฐาน และเปรียบเทียบความก้าวหน้าในการดำเนินงานของพนักงานให้เป็นไปตามแผนและที่คาดหวังไว้

บราวน์ (Brown. 1993:273) ได้แบ่งองค์ประกอบที่สนับสนุนทางการบริหารไว้ 8 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการระบุปัญหาขององค์กรความต้องการของชุมชนและทรัพยากร การกำหนดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และการกำหนดแนวทางสำหรับการบริหารเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์เหล่านั้น

2. การบริหารงานบุคคล (Personnel management) หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการคัดเลือกการบรรจุ การกำหนดหน้าที่รวมถึงการให้ค่าจ้างและค่าตอบแทน ตลอดจนสิทธิต่าง ๆ

3. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

4. การนิเทศติดตาม (Supervision) หมายถึง การแนะนำ การสนับสนุน การช่วยเหลือให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การจัดส่งสนับสนุน (Logistics management) หมายถึง การจัดหา การเก็บรักษา และการสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน

6. การจัดการงบประมาณ (Financial management) หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชีสำหรับแผนปฏิบัติการและแผนงาน

7. การจัดการข้อมูลข่าวสาร (Information management) หมายถึง การรวบรวมรายงาน และการใช้ข้อมูลเพื่อเป็นตัวบ่งชี้มาตรฐาน และความสำเร็จของการดำเนินงาน

8. การจัดองค์กรชุมชน (Communication organization) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น การวางแผน การจัดกิจกรรมการให้บริการ

เกษม จันทร์แก้ว (2540 : 512-514) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะการดำเนินการนำวัตถุประสงค์สู่กระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ การบริหารจึงเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องที่ยากที่จะทำให้เกิดการผสมผสานกันถ้าไม่วางแผนการดำเนินการที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนบริหารอย่างไร องค์กรที่ดีผู้บริหารมีหน้าที่อำนวยความสะดวกตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม ในการนำแผนงานที่ได้กำหนดไว้แล้ว ไปดำเนินการร่วมกับทรัพยากร ทำให้เกิดผลผลิตหรือการใช้ปัจจัยการบริหาร ได้แก่ คน งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ สวัสดิการ ฯลฯ ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

สมยศ นาวิการ (2544 : 24-25) กล่าวว่า กระบวนการบริหารควรประกอบด้วย 4 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการพิจารณาถึงความพร้อมขององค์การ ตลอดจนปัจจัยที่ช่วยให้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายและจัดทำแผนงานขึ้นมาเพื่อดำเนินงาน

2. การจัดองค์การ หมายถึง การให้รายละเอียดงานทุกอย่างที่ต้องกระทำเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การการแบ่งปริมาณงานทั้งหมดเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลคนเดียว และการกำหนดกลไกของการประสานงานของสมาชิกขององค์การเพื่อทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. การสั่งการ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการ และการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

4. การควบคุม หมายถึง ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานการออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พิจารณามีข้อแตกต่างหรือไม่ และทำการแก้ไขใด ๆ ที่ต้องการ เพื่อเป็นหลักประกันว่าทรัพยากรทุกอย่างขององค์การได้ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 19) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการ โดยแบ่งหน้าที่ของการบริหารจัดการออกเป็น 4 หน้าที่ คือ

1. การวางแผน เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าบริษัทมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคต และจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ลักษณะการวางแผนมีดังนี้

- 1.1 การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์การ
- 1.2 การสำรวจสภาพแวดล้อม
- 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์
- 1.4 การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต
- 1.5 การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร
- 1.6 การประเมินแนวทางการปฏิบัติงานที่วางไว้
- 1.7 การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการ

ควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

- 1.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2. การจัดองค์การ เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงานเพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จการจัดองค์การประกอบด้วย

- 2.1 การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ
- 2.2 การกระจายงานออกเป็นหน้าที่
- 2.3 การรวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน
- 2.4 การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน
- 2.5 การรวมตำแหน่งงานต่าง ๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์อย่างเหมาะสม

และสามารถบริหารจัดการได้

- 2.6 การมอบหมายงานความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่
- 2.7 การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- 2.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์การเป็นไปอย่างทั่วถึง
- 2.9 การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์
- 2.10 การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

- 2.11 การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา
- 2.12 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ
- 2.13 การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- 2.14 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง
- 3. การนำเป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้จัดการที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง ดังนั้นการนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญ และจงใจผู้ใต้บังคับบัญชาการนำประกอบด้วย
 - 3.1 การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ
 - 3.2 การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่าง ๆ
 - 3.3 การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
 - 3.4 การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน
 - 3.5 การยกย่องและสรรเสริญและการตำหนิตนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม
 - 3.6 การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
 - 3.7 การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
 - 3.8 การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ
- 4. การควบคุม เป็นการติดตามผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย
 - 4.1 การกำหนดมาตรฐาน
 - 4.2 การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
 - 4.3 การแก้ไขข้อบกพร่อง
 - 4.4 การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
 - 4.5 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

ชงชัย สันติวงษ์ (2538 : 4) ให้ความหมายว่า งานบริหาร คือการจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใด ๆ ที่ปฏิบัติตนเป็นผู้บริหารที่จะต้องเข้ามาทำหน้าที่จัดระเบียบ และดำรงไว้ซึ่งสภาพภายใน (ทั้งที่เป็นตัวคน วัสดุ เงินทุน ฯลฯ) ของกลุ่มหรือหน่วยงานเพื่อให้กลุ่มดังกล่าวสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ จะประกอบไปด้วยหน้าที่ 4 หน้าที่ คือ การวางแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น การจัดองค์การจะเป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานการนำจะเป็นขั้นตอนที่จะสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมจะเป็นการติดตามผลการทำงานและปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

กิลเมอร์ (ศศิธร สาเอี่ยม. 2544 : 61) กล่าวว่า “ความพึงพอใจในงานที่จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความรู้สึกว่าประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นที่ยอมรับสามารถทำงานด้วยตนเองและมีโอกาสก้าวหน้าไปข้างหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน”

กิลเมอร์ ได้แบ่ง องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
3. สถานที่ทำงานหรือการจัดการ
4. ค่าจ้างหรือรายได้
5. ลักษณะที่แท้จริงของงานที่ทำ
6. การควบคุมและบังคับบัญชา
7. ลักษณะทางสังคม
8. การติดต่อสื่อสาร
9. สภาพการทำงาน
10. ผลประโยชน์ตอบแทน

บาร์นาร์ด (Barnard. 1986 : 142-149) กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจเป็นวัตถุ (Material inducement) เช่น เงิน สิ่งของต่าง ๆ ที่ให้เป็นการตอบแทนเมื่อบุคลากรให้ปฏิบัติงานแก่องค์กร เงินเดือนมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความพอใจต่อการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในระดับ ที่เป็นเช่นนี้เพราะเงินเป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของมนุษย์ อีกทั้งยังเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป
 2. โอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Personal non-material opportunities) เช่น การใช้สิทธิพิเศษ การมีอำนาจสั่งการคนอื่น เป็นต้น
 3. สภาวะทางกาย (Physical conditions) ได้แก่ สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น สถานที่ทำงาน เครื่องมืออำนวยความสะดวกอันจะก่อให้เกิดความสุขทางกาย
 4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Idea benefaction) เป็นการตอบสนองต่อบุคคลเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจหลังจากที่ได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
 5. ความดึงดูดทางสังคม (Associational attractiveness) ถ้าความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นไปได้ด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันและความพึงพอใจร่วมงานกับองค์กร
 6. การปรับสภาพการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaptation of condition to habitual methods and attitude) หมายถึง การปรับปรุงวิธีการทำงาน เช่น การแบ่งกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร เนื่องจากแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน
 7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วม (The opportunity to enlarged participation) โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในงาน เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 8. การอยู่ร่วมกัน (The condition of communication) หมายถึง ความพึงพอใจของบุคลากร ทำให้คนรู้สึกมีหลักประกันและมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน
- อัจฉนา โทบุญ (เสาวนีย์ วิวัฒน์วานิช. 2541 : 9 ; อ้างอิงจาก อัจฉนา โทบุญ. 2524. ระดับความพึงพอใจของผู้มารับบริการงานทะเบียนราษฎร สำนักทะเบียนอำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม. หน้า 11) ให้ความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึก และทัศนคติของบุคคล อันเนื่องมาจากสิ่งเร้า และสิ่งจูงใจที่ปรากฏออกมาทางพฤติกรรม และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคล ดังนั้น การพิจารณาความหมายของความพึงพอใจ จึงต้องพิจารณาควบคู่ไปกับเรื่องทัศนคติ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับทัศนคตินั้นค่อนข้างจะมีผู้ศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยอาจพิจารณาในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Cognitive component) เป็นลักษณะทางความรู้หรืออารมณ์ของบุคคล โดยจะมี 2 ลักษณะ คือ ความรู้สึกทางบวก ได้แก่ ความชอบ ความพอใจ ความเห็นใจ และความรู้สึกทางลบ ได้แก่ ความไม่ชอบ ไม่พอใจ กลัว รังเกียจ

2. องค์ประกอบด้านความคิด (Cognitive component) เป็นการที่สมองของบุคคลรับรู้ และวินิจฉัยข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับเกิดเป็นความรู้ ความคิดเกี่ยวกับวัตถุบุคคล หรือสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นองค์ประกอบทางความคิดเกี่ยวข้องกับการพิจารณาที่มาของทัศนคติออกมาว่าถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral component) เป็นความพร้อมที่จะกระทำ หรือพร้อมที่จะตอบสนองที่มาจากทัศนคติ

จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบด้านความรู้ของทัศนคติ จึงไม่จำเป็นต้องแสดงออกหรืออธิบายเชิงเหตุผลเสมอไปก็ได้ นั่นคือ ความพึงพอใจเป็นเพียงปฏิริยาความรู้สึกต่อสิ่งเร้า หรือสิ่งกระตุ้นที่แสดงออกมาในลักษณะของผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการประเมิน โดยบ่งบอกถึงทิศทางของผลการประเมินว่าเป็นไปในลักษณะทิศทางบวก หรือ ทิศทางลบหรือไม่ มีปฏิริยาต่อสิ่งเร้า

มอส์ (Morse, 1955 : 27) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง สิ่งที่สามารถลดความตึงเครียดของมนุษย์ให้น้อยลง โดยความตึงเครียดเป็นผลมาจากความต้องการของมนุษย์เมื่อมีความต้องการมากก็จะเกิดปฏิริยาเรียกร้อง แต่เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง ความตึงเครียดก็จะลดลงหรือหมดไปและสิ่งที่ตามมาคือความพึงพอใจซึ่งความพึงพอใจเป็นความรู้สึกทางบวกหรือความรู้สึกในทางที่ดี ความพึงพอใจของคนจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น อายุ สถานภาพทางสังคม รายได้ อาชีพ ขนาดของครอบครัว ระดับการศึกษา ตลอดจนภูมิหลัง สัญชาติ ประเพณี และวัฒนธรรม

พจนานุกรมทางด้านจิตวิทยา ก็ได้ให้คำจำกัดความของ ความพึงพอใจว่าเป็นความรู้สึกของผู้อื่นที่มารับบริการต่อสถานบริการตามประสบการณ์ ที่ได้รับจากการเข้าไปติดต่อขอรับบริการในสถานบริการนั้น ๆ

จากความหมายของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกส่วนบุคคลต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งในเชิงบวกจากผลการประเมินการที่ตั้งขึ้นโดยเป็นความรู้สึกที่แสดงออกในลักษณะด้านต่าง ๆ

1. ด้านอารมณ์ ซึ่งมีองค์ประกอบใน อายุ เพศ การศึกษา ซึ่งจะรู้สึก ว่า ดี-เลว และสิ่งเร้า ใจต่าง ๆ

2. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกอันเนื่องมาจากการตามสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เช่น ความพอใจ-ไม่พอใจ เป็นต้น

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์

ทัศนคติและพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้ (สิรินทร์ ซึ่งสุนทร. 2542 : 34) ทัศนคติมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม ซึ่งจากการอธิบายถึงองค์ประกอบทั้ง 3 สรุปได้ว่า องค์ประกอบทั้งหมดมีความสัมพันธ์กัน คือ องค์ประกอบด้านความรู้และความคิด (Cognitive component) แสดงออกเป็นความเชื่อมีอิทธิพลต่อ องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective component) โดยการประเมินเรื่องใดเรื่องหนึ่งเมื่อมีความรู้หรือความเชื่อต่อเรื่องนั้น ๆ แล้วจึงส่งผลต่อองค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior component) อันเป็นแนวโน้มที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมในที่สุด

คุนทซ์ และ โอเดนเนล (Koontz and O'Denell. 1982 : 532) กล่าวว่า การอำนวยความสะดวก คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการประสานงานที่ดี และจงทำให้ทุกคนปฏิบัติงานตามบทบาทอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานการพูดคุยระหว่างกันได้แบบเป็นกันเองมีความยืดหยุ่นมีความเข้าใจกันและกันเหมือนรับรู้อุปสรรค

นิยะดา ชุณหวงศ์ และนิพนธ์ โอพารวรรุฒิ (2519 : 93) กล่าวถึง ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานว่า คนส่วนมากเชื่อว่าความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน แต่ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ อาจจะสลับซับซ้อนกว่าที่เราคาดคิดไว้ เราไม่สามารถหาความสัมพันธ์เหล่านี้ได้อย่างแน่ชัดจากการวิจัย ปัจจัยเดียวที่เราจะสามารถค้นพบจากการวิเคราะห์ก็คือ ความภูมิใจในกลุ่มการทำงานเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานและผลิตผล ดังนั้นจึงไม่อาจจะสรุปอย่างแน่ชัดลงไปได้ว่าคนที่มีการปฏิบัติงานดี จะมีความพอใจในงานสูงไปด้วย อย่างไรก็ตามเราก็อาจจะกล่าวได้เพียงว่า ทั้ง 2 ปัจจัยมีความสัมพันธ์กัน

ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาของกลุ่มที่มีผลิตผลสูงเป็นผู้นำที่สนใจต่อคนงานมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่สนใจทางด้านการผลิต และเป็นผู้บังคับบัญชาที่ไม่ได้คอยควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิด ปล่อยให้พนักงานมีอิสระในการทำงานบ้าง

ความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างความพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่เราให้ความสนใจ เราได้สนใจปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น ความพอใจในงานมีความสัมพันธ์

ในทางลบต่อตัวมันแปรหลายๆ อย่าง เช่น การขาดงานและอัตราการหมุนเวียนงาน คนงานมักจะทิ้งงานถ้าเขาพบว่างานนั้นไม่ได้ตอบสนองความต้องการของเขาทางด้านใด ๆ เลย ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า

แม้เราไม่สามารถมีความสัมพันธ์ที่แน่นชั้ระหว่างความพอใจในงาน และผลผลิตที่ได้จากการปฏิบัติงานแต่ผลการปฏิบัติงานอาจจะได้รับผลกระทบกระเทือนทางอ้อมจากการขาดงานหรืออัตราการหมุนเวียนของงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความพึงพอใจของงาน

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ของบุคคลจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจกันและกัน มีความยืดหยุ่นและให้ความเป็นกันเอง

สรุปแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจที่แตกต่างกันจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความต้องการหรือความคาดหวังของบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยหลาย ๆ ด้านที่ต้องสัมพันธ์กันกับเรื่องนั้น เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ประจำต่อเดือน และประสบการณ์ จะสัมพันธ์กันกับปัจจัยทางด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ด้านนโยบายและการบริหารงานจัดการ ด้านสถานที่ปฏิบัติงาน ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านจริยธรรมในการทำงาน เป็นต้น

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

เฮนรี ฟาโยล Henri Fayol (วราภรณ์ หนูดำ. 2548 : 18-20) เป็นผู้ให้แนวคิดทางการบริหารโดยพิจารณาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ โดยเน้นว่าภารกิจด้านการจัดการเป็นภารกิจที่สำคัญที่สุด เพราะการวางแผนเป็นกระบวนการทำนายเหตุการณ์ในอนาคต เพื่อจะสามารถยืดหยุ่นและมีความต่อเนื่องได้ ด้านการจัดองค์การจะเป็นการกำหนดโครงสร้างวัสดุและบุคลากร โดยให้มีการสั่งการต่อบุคลากร มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการ กับคนงานภายใต้การประสานงาน และการควบคุม เพื่อให้องค์การดำเนินงานบรรลุตามที่วางแผนไว้ได้โดยได้กำหนดหลักการจัดการไว้ 14 ข้อ (Fourteen principles of management of Fayol's) ดังต่อไปนี้

1. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of work) หลักการแบ่งงานนี้ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในองค์การ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การทำงานเฉพาะด้าน หรือลดขอบข่ายงานให้แก่คนปฏิบัติงานจะเกิดความเชี่ยวชาญหรือคุ้นเคยกับงานในความรับผิดชอบสามารถทำงานให้เกิดผลดีและประหยัดเวลาได้

2. การมอบอำนาจ และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) การมอบงานหรือหน้าที่หรือความรับผิดชอบให้บุคคลใดดำเนินการ บุคคลนั้นจะต้องได้รับอำนาจเพียงพอเพื่อให้การทำงาน ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และอำนาจที่มอบไปให้ต้องมีความสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. การมีระเบียบวินัย (Discipline) การปฏิบัติงานภายในองค์การซึ่งประกอบด้วยบุคคลจำนวนมาก จำเป็นต้องมีการกำหนดระเบียบวินัยหรือกฎเกณฑ์เป็นกติกาให้สมาชิกยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ หากสมาชิกขององค์การคนใดคนหนึ่งทำงานด้วยความขยันขันแข็งเป็นผลดีก็มีการให้รางวัลเดือนขึ้นเงินเดือนตามระเบียบในทางตรงกันข้าม หากสมาชิกคนใดละเลยหน้าที่หรือไม่ตั้งใจทำงานให้เกิดผลเสียก็มีระเบียบกฎเกณฑ์ลงโทษด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น หักเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือไล่ออกตามแต่กรณี

4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เพื่อให้การสั่งงานถูกต้องแน่นอนไม่สับสน ในองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งมีหน่วยงานต่าง ๆ หลายหน่วยงานและหลายระดับ แต่ละระดับแต่ละหน่วยงานจะมีผู้บังคับบัญชาเฉพาะอยู่โดยตรงทำหน้าที่รับผิดชอบและสั่งการให้พนักงานในแผนกกระทำกรใด หัวหน้าฝ่ายจะสั่งแก่พนักงานมายังหัวหน้ากอง และหัวหน้ากองจะสั่งต่อมายังหัวหน้าแผนก และให้หัวหน้าแผนกออกคำสั่งแก่พนักงานคนนั้น หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้ากองถึงแม้จะเป็นผู้บริหารชั้นเหนือก็ไม่ควรเป็นผู้ออกคำสั่ง โดยตรงกับพนักงานคนนั้น มิฉะนั้นจะเป็นการก้าวท้าวอำนาจหรือทำให้การทำงานในแผนกเสียสมดุลการบังคับบัญชาได้

5. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of direction) ในแต่ละหน่วยหรือแม้แต่ในแต่ละองค์การก็ตามควรมีแผนงาน หรือเป้าหมายที่แน่นอนเพียงอย่างเดียว และมุ่งดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้นโดยตรง หลักการนี้ได้นำมาใช้ในการจัดแผนกต่าง ๆ ขององค์การ คือ จัดให้แผนงานที่มีจุดประสงค์เดียวกันหรือจำเป็นต้องร่วมกันอย่างใกล้ชิดในการปฏิบัติงานอยู่ร่วมกัน ในกองเดียวกัน หรือฝ่ายเดียวกันและมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน เพื่อให้การอำนวยการสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไม่ขัดแย้งกัน

6. ประโยชน์ส่วนบุคคลต้องถือเป็นรองรองจากประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of individual interest to general interest) ในหลักการโดยปกติ ผลประโยชน์ หรือความต้องการหรือจุดประสงค์ส่วนบุคคลหรือสมาชิกในองค์การจะต้องสอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์การอยู่แล้ว ดังนั้น จึงขึ้นอยู่กับการตัดสินใจขององค์การนั่นเอง องค์การใดที่สามารถปรับความต้องการขององค์การและของสมาชิกส่วนใหญ่ที่สอดคล้องหรือใกล้เคียงกันได้มากเท่าใด หลักกาข้อนี้ จะยิ่งยังประโยชน์ให้กับองค์การนั้นได้มาก ส่วนผลประโยชน์ส่วนบุคคลหรือกลุ่มใดที่สอดคล้อง หรือ

ผิดแผกไปจากผลประโยชน์ส่วนรวมก็อาจ จำเป็นต้องถูกละเลยหรือไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่

7. การให้ผลตอบแทนแก่สมาชิกองค์การ (Remuneration of personnel) เมื่อสมาชิกเข้ามาปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้กับองค์การจำเป็นต้องให้ผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ตามความเหมาะสมและขึ้นอยู่กับพื้นฐานความเป็นธรรม เพื่อให้ทั้งฝ่ายขององค์การและสมาชิกเกิดความพอใจไม่ว่าจะเป็นรูปแบบเงินเดือนหรือค่าจ้างก็ต้องอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมกับคุณวุฒิและผลงานของสมาชิกแต่ละคน สวัสดิการต่าง ๆ การกำหนดผลงาน การจัดสภาพการทำงาน การให้รางวัลพิเศษแก่ผู้ทำงานดีเด่น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่กำหนดอย่างยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

8. การรวมอำนาจ (Centralization) ในแต่้องค์การควรมีสุนัขกลาง ซึ่งทำหน้าที่บริหารและความจำเป็นต้องมีเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวสะดวกรวดเร็ว ทั้งนี้โดยพิจารณาผลดีผลเสียของทั้งการรวมอำนาจและกระจายอำนาจการตัดสินใจไว้กับผู้บริหารระดับสูงในส่วนกลางเท่านั้น

9. การจัดสายบังคับบัญชา (Scalar chain) การบริหารงานในองค์การจะต้องมีการจัดสายการบังคับบัญชาลดหย่อนกันลงไปโดยเริ่มจากผู้บริหารชั้นสูงสุดถึงผู้บริหารชั้นต่ำสุดโดยไม่ขาดตอน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติตามคำสั่งหรือนโยบายขององค์การมีขั้นตอนเป็นระเบียบแบบแผนอย่างใดก็ได้ ในทางปฏิบัตินั้นไม่จำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาชั้นล่างจะต้องรอฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปทุกกรณีในบางครั้งผู้บังคับบัญชาแต่ละชั้นอาจจำเป็นต้องตัดสินใจสั่งการหรือดำเนินการตามที่เห็นสมควร ซึ่งแม้ว่าจะมิได้อยู่ในอำนาจที่ได้รับมอบหมายก็ตาม หากเห็นว่าในสถานการณ์นั้น ๆ จะเป็นการล่าช้าที่ต้องสั่งจากหน่วยเหนือ และการตัดสินใจนั้นจะมีผลดีมากกว่าการรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

10. ระเบียบและคำสั่ง (Order) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นระเบียบเรียบร้อยและเกิดประสิทธิภาพในการทำงานถือได้ว่าระเบียบและคำสั่งเป็นกติกายกคนในองค์การร่วมกันยึดถือและปฏิบัติตาม

11. ความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องวางตัวอย่างถูกต้องในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค จะต้องให้ความเห็นใจ ให้ความเมตตา กรุณา และให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน คุณสมบัติดังกล่าวจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใส

12. ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of tenure of personnel) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การจำเป็นต้องทำงานอย่างขยันขันแข็งและมีประสิทธิภาพหากมีความรู้สึกมั่นใจว่าหน้าที่การงานให้ปฏิบัติมีความมั่นคง ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องพิจารณาตัวบุคคลที่จะมอบหมายให้ทำงานในตำแหน่งต่างๆ อย่างเหมาะสม และให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานหรือเรียนรู้งานเป็นระยะ

เวลานานพอสมควร ก่อนที่จะประเมินผลงาน นอกจากนั้นยังต้องมีการให้ความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้คนงานสามารถรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดีรวมทั้งจัดการดูแลสภาพการทำงานอันได้แก่ สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่ง ๆ ขึ้นไปด้วย

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้บริหารองค์การควรมีใจกว้าง ยอมรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาข้อเสนอแนะนั้นด้วยความเป็นธรรมและด้วยเหตุด้วยผลทั้งยังควรสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฝึกหัดการใช้ความคิดริเริ่มด้วย

14. ความสามัคคี (Esprit de corps) ความร่วมมือกันทำงานเพื่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์การงานที่ได้รับมอบหมายให้หน่วยงานหรือกลุ่มสมาชิกใดปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันนั้นมีความกลมเกลียวกันด้วย และก็เป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารที่ต้องหาวิธีการต่าง ๆ ให้เกิดความสามัคคีขึ้นในทุกกลุ่มของสมาชิกด้วยวิธีการต่าง ๆ

โดยองค์ประกอบข้างต้นจะเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารงาน เกิดการประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจความหมายของปัจจัยข้างต้นอย่างชัดเจน และเข้าถึงความสัมพันธ์กับหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การ ประการสำคัญ ได้แก่ การประยุกต์ใช้อย่างมีศิลปะและเหมาะสมกับกรณี

แมก เวเบอร์ (Max Weber) เป็นนักคิดในกลุ่ม General administrative เช่นเดียวกับ Fayol เป็นหลักพัฒนาหลักการที่เน้น โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ ที่เรียกว่า หลักราชการ (Bureaucracy) ที่เน้นการแบ่งงาน กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีกฎระเบียบละเอียดและไม่เน้นความสัมพันธ์แบบส่วนตัว รวมทั้งให้ความสำคัญกับการยึดหลักคุณธรรม (Merit) และประเมินผลงานพนักงาน หลักการ Bureaucracy ของ Max Webber เหมาะที่จะใช้ในองค์การขนาดใหญ่แต่อาจไม่เหมาะสมสำหรับองค์การขนาดเล็ก ที่จำเป็นต้องมีการคล่องตัวต่อการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

เฟรดเดอริก (Ferdinck, 1856-1915) ได้ริเริ่มกระบวนการหาข้อสรุปอย่างเป็นระบบกับความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับงาน เพื่อที่จะหาวิธีการปรับปรุงและออกแบบกระบวนการ ในการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การศึกษาและหาข้อสรุปของ Taylor ได้ใช้วิธีการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์มาใช้ในการหาข้อสรุปในแบบโบราณ โดยในอดีตการสรุปสิ่งใด ๆ ที่เกี่ยวกับมนุษย์มักจะมีการสรุปตามความเชื่อทางศาสนา และการใช้เหตุผลโต้แย้งกัน แต่การศึกษาของ Taylor ใช้วิธีการทดลองเก็บข้อมูลที่เป็นตัวเลขและการเปรียบเทียบ จนกลายเป็นการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) และได้สรุปหลักการขึ้นพื้นฐานไว้ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาวิธีการที่คนงานปฏิบัติงานรวบรวมงานอย่างไม่เป็นทางการ ที่คนงานต้องปฏิบัติ และทดลองหาวิธีที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2. จัดหมวดหมู่วิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ เขียนกฎเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติการณ์เป็นลายลักษณ์อักษร

3. เลือกคนงานที่เหมาะสมทั้งในด้านความชำนาญ และความรู้ต่องานที่จะมอบหมาย และฝึกอบรมตามกฎเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนด

4. จัดตั้งระบบการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานและระบบการจ่ายตอบแทนอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสม

ชนิสรา ทองขาว (2547 : 11) ได้อธิบายว่า กระบวนการบริหารเป็นกระบวนการโพส์คอร์ดอร์บ โดยใช้ตัวอักษรมาเรียงกันเข้าเป็นหลักการ คือ ขั้นตอนที่ผู้บริหารปฏิบัติ 7 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง เป็นการกำหนดโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่าจะทำอะไร เพื่ออะไร และมีแนวทางจะปฏิบัติอย่างไร

2. การจัดองค์การ หมายถึง เป็นการจัดสายงานแบ่งแยกอำนาจการบริหารให้ผู้ปฏิบัติงานทราบหน้าที่บทบาทของแต่ละคนแต่ละตำแหน่งอย่างเด่นชัด

3. การสรรหา หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งที่ได้จัดองค์การเอาไว้แล้วมีการบรรจุงานฝึกฝนอบรมพัฒนาคุณภาพคน เพื่อจะได้ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

4. การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง เพื่อการบอกทิศทางการทำงาน เสนอแนะวิธีทำงาน หลังจากที่ได้วิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้วว่าควรจะทำอะไรอย่างไรไปในทิศทางใด

5. การประสานงาน หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยและบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ให้สามารถทำงานร่วมกันได้ซึ่งอาจจะต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การกำหนดระเบียบแบบแผนในการทำงาน เป็นต้น

6. การรายงาน หมายถึง การทำงานทุกอย่างจะต้องมีการรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปว่าตนเองได้ทำอะไรบ้าง อย่างไร ได้ผลอันใด

7. การจัดทำงบประมาณ หมายถึง ให้ถูกต้องเหมาะสมกับกิจกรรมกระบวนการโพส์คอร์ดอร์บ นี้เป็นกระบวนการซึ่งเป็นวงกลม กล่าวคือ จะเริ่มจากการวางแผนต่อไปเรื่อย ๆ ตามลำดับถึงการจัดงบประมาณ และผลจากการจัดงบประมาณก็จะส่งผลกระทบไปยังการวางแผนในครั้งต่อไปเป็นวงกลมอยู่ตลอดเวลา

เจริญผล สุวรรณโชติ (2544 : 179) ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง กระบวนการของสังคมอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่เข้ามาร่วมกันเพื่อกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามที่ได้กำหนดไว้ การกระทำนั้นจะเป็นการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ การดำเนินการเพื่อให้คงอยู่ต่อไปการกระตุ้น หรือ การช่วยเหลือ

เกิดการกระทำการควบคุม และการกระทำที่ทำให้เกิด การรวมกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระเบียบแบบแผน ทั้งในด้านของบุคคลและในด้านวัตถุ

ทฤษฎีระบบราชการ (The Theory of Bureaucracy) ของ แมก เวเบอร์ (Max Weber) เป็นระบบอย่างเป็นทางการในองค์กรที่ออกแบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดบนหลักพื้นฐานต่อไปนี้

1. ผู้จัดการได้รับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการตามตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบ
2. การดำรงตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลนั้นมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนตัว
3. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบและความเกี่ยวพันระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรควรมีการกำหนดให้ชัดเจน
4. อำนาจหน้าที่ จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อได้มีการกำหนดสายการบังคับบัญชา และพนักงานรู้จักชัดเจนในสายการบังคับบัญชา ดังกล่าว
5. ผู้บริหารต้องกำหนดระบบที่ชัดเจนของกฎระเบียบ และมาตรฐานการปฏิบัติงานและบรรทัดฐานที่ทำให้สามารถควบคุมพฤติกรรมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยองค์ประกอบข้างต้นจะเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารงาน เกิดการประสบความสำเร็จโดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจความหมายของปัจจัยข้างต้นอย่างชัดเจน และเข้าใจถึงความสัมพันธ์กับหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรประการสำคัญได้แก่ การประยุกต์ใช้อย่างมีศิลปะและเหมาะสมกับกรณี

จากแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่าการบริหารจัดการเป็นกระบวนการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดใช้ให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดพร้อมไปกับการใช้องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการจัดองค์กร 3) ด้านการนำและการจูงใจ 4) ด้านการควบคุม ควบคู่กันไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้วามร่วมมือและประสานงานกันระหว่างคนในองค์กร

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความพึงพอใจเกิดขึ้นจากความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เป็นสำคัญ ตามแนวคิดตามพฤติกรรมศาสตร์ มีนักวิชาการหลายคนได้ให้แนวคิดและทฤษฎีที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้มากมายในที่นี้จะขอนำเสนอทฤษฎีต่าง ๆ ใน 5 รูปแบบ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (The needs hierarchy) ทฤษฎีการจูงใจ อี.อาร์.จี (ERG Theory) ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา (Acquired-needs Theory) ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจ (Expectancy Theory) ทฤษฎี

สองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) และทฤษฎีการจูงใจในร่วมสมัย (Contemporary Theories of Motivation) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (The needs hierarchy)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ Abraham Maslow ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจจากความต้องการของมนุษย์ โดยที่มองเห็นว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีความต้องการที่จะสนองความต้องการให้กับตนเอง ซึ่งความต้องการนี้จะไม่มีที่สิ้นสุด และความต้องการของมนุษย์จะลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปหาสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนอง จะมีความต้องการอื่นในระดับสูงต่อไป (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545: 311) ซึ่งมาสโลว์ ได้นำความต้องการมาจัดเรียงลำดับขั้น จากขั้นต่ำขั้นสูง ดังนี้

1.1 ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย และการนอน การพักผ่อน มาสโลว์ได้กำหนดตำแหน่งซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้มีชีวิตอยู่รอดและความต้องการอื่นที่จะกระตุ้นบุคคลต่อไป

1.2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security, or safety needs) ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางร่างกาย และความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาการ หรือที่อยู่อาศัย

1.3 ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน (Affiliation or acceptance needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจะต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

1.4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ตามทฤษฎีของมาสโลว์เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นความพึงพอใจ ในอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self – actualization) มาสโลว์ คำนึงว่าต้องการในระดับสูงเป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด



ภาพที่ 2 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy Theory)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 311

มาสโลว์ มีข้อสังเกตที่เกี่ยวกับความต้องการของคนที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา ประกอบด้วย 2 หลัก คือ

1. หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (The deficit principle) ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอมจะทำให้ความต้องการที่เป็นความพอใจของคน ไม่เป็นตัวจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในด้านอื่นอีกต่อไป คนเหล่านี้กลับจะเกิดความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ยอมรับและพอใจความขาดแคลนต่าง ๆ ในชีวิต โดยถือเป็นเรื่องธรรมดา

2. หลักแห่งความเจริญก้าวหน้า (The progression principle) กล่าวคือ ลำดับชั้นความต้องการทั้ง 5 ระดับ จะเป็นไปตามลำดับที่กำหนดไว้จากระดับต่ำไปหาระดับสูงกว่า และความต้องการของคนในแต่ละระดับจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อความต้องการระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้ว จะเห็นได้ว่า ความต้องการสิ่งที่ไม่ได้รับ จะส่งผลต่อความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคน ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ของคนถูกจำกัด ไม่มีการแสวงหาความต้องการอยู่ในระดับหนึ่งแล้วอย่างสมบูรณ์ ก็อยากได้รับการตอบสนองความต้องการอีกระดับที่สูงกว่า แต่ข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ หรือไม่สำเร็จตามความต้องการสิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ที่ถอย และจะยอมรับสภาพไม่มีการคืบร่นอีกต่อไป ในทาง

ตรงข้าม ถ้าความต้องการในระดับต่ำกว่าในแต่ระดับได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ คนจะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีกจนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการสูงสุด คือ การได้รับความสำเร็จในชีวิต

2. ทฤษฎีการจูงใจ อี.อาร์.จี (ERG Theory)

เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นความต้องการ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้ชี้ความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำ และความต้องการในระดับสูงซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความต้องการของ มาสโลว์ 5 ประเภท คงเหลือ 3 ประเภท ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 312)

1. ความต้องการในการอยู่รอด (Existence needs : E) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัยซึ่งสามารถพิสูจน์ได้

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs : R) มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ตามทฤษฎีมาสโลว์บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความต้องการการยกย่อง

3. ความต้องการความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth needs : G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่องและบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีมาสโลว์

อัลเดอร์เฟอร์ ไม่เชื่อว่าบุคคลต้องตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในระดับของความต้องการก่อนที่จะก้าวไปสู่ระดับอื่น เขาพบว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้น โดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ยิ่งกว่านั้น อัลเดอร์เฟอร์ ค้นพบว่าระดับของชนิดจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ผู้ประกอบการจะแสวงหาการยกย่องนับถือ (ความต้องการความสัมพันธ์) และความรู้สึกร่วมกันเป็นความต้องการความเจริญเติบโตก่อนที่จะคำนึงความต้องการในด้านรูปธรรม เช่น ความหิว และความกระหาย (เป็นความต้องการการอยู่รอด)

นอกจากนี้ อัลเดอร์เฟอร์ ยังขยายทฤษฎีของ มาสโลว์ โดยพิจารณาถึงวิธีการที่บุคคลมีปฏิกิริยาเมื่อเขาสามารถและไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการของตนเองโดยพัฒนาหลักความก้าวหน้าในความพึงพอใจ (Satisfaction-progression principle) เพื่ออธิบายถึงวิธีการที่บุคคลมีความก้าวหน้ากับลำดับความต้องการ เมื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าได้และในทางตรงกันข้ามหลักของการถดถอย-ความดิ่งเคียด (Frustration- regression principle) ซึ่งอธิบายว่าเมื่อบุคคลที่ยังมีความดิ่งเคียดในการพยายามที่จะตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เขาจะเลิกพยายามตอบสนองความต้องการ และเปลี่ยนไปใช้ความพยายามที่จะตอบสนองในระดับต่ำกว่า ทฤษฎี ERG ระบุว่าบุคคลสามารถเปลี่ยนไประดับสูงขึ้น และต่ำลงของระดับความต้องการขึ้นอยู่กับ

กับว่า เขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่

3. ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา (Acquired-needs Theory)

ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหา แมคเคลแลนด (McClelland) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 315) เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้โดยอาศัยชีวิตและการที่บุคคลมุ่งที่ความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่น ๆ ความต้องการเพื่อความสำเร็จ (Needs for achievement) เป็นความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายซึ่งมีลักษณะท้าทายและเยี่ยมยอด ความต้องการเพื่อความผูกพัน (Needs for affiliation) ความปรารถนาที่จะกำหนดความผูกพันส่วนตัวกับบุคคล ความต้องการอำนาจ (Needs for power) เป็นความปรารถนาที่มีอิทธิพลหรือควบคุมบุคคลอื่น ทฤษฎีนี้ได้ทำความเข้าใจถึงการจูงใจ ซึ่งมีรูปแบบการจูงใจความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการอำนาจ (Needs for power) แมคเคลแลนด และทีมงานผู้วิจัย ได้พบว่าบุคคลมีความต้องการอำนาจสูง จะมีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุม บุคคลเช่นนี้ต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูดที่ผู้ต้องการการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหา หรือค้นหา วิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชนชอบการแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้นจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

2. ความต้องการความผูกพัน (Needs for affiliation) บุคคลที่มีความต้องการข้อนี้สูงจะพอใจจากการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้าน โดยสมาชิกกลุ่มสังคมเข้าจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง พยายามสร้างแลรักษาสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

3. ความต้องการความสำเร็จ (Needs for achievement) บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการแข่งขันและกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติชอบเสี่ยงแต่ไม่ชอบการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง และมีการป้อนกลับในการทำงานตลอดจนมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น แสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาให้ดีที่สุด

พื้นฐานทฤษฎีของแมคเคลแลนด จะขึ้นอยู่กับเวลาและเหตุผลของประสบการณ์ในชีวิตของแต่ละบุคคล จะถูกกระตุ้นด้วยความต้องการต่าง ๆ และแต่ละความต้องการจะมีผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของเขา ทฤษฎีนี้จะช่วยให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความ

ต้องการของตนเองและคนอื่นเป็นอย่างดี สามารถสร้างงานและปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สนองความต้องการทั้ง 3 ด้าน ของบุคคลได้อย่างเหมาะสม

4. ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจ

วูม (Vroom) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 319) เชื่อว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นให้กระทำการซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย และมองเห็นว่าจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งทฤษฎีของวูมเป็นการจูงใจบุคคลซึ่งมีต่อสิ่งมีคุณค่า ในผลลัพธ์จากการใช้ความพยายาม (อาจจะเป็นส่วนบวกหรือด้านลบ) คุณด้วยความเชื่อมั่น (ความคาดหวัง) จากการใช้ความพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่ง วูม ระบุว่า การจูงใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งแต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมายและโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทฤษฎีวูม เป็นไปตามสมการ คือ

อำนาจ (Force) = คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Variance) X ความคาดหวัง (Expectancy) ของการจูงใจบุคคลในผลลัพธ์ ความคาดหวัง (Expectancy) เป็นความน่าจะเป็นสำหรับการกระทำเฉพาะอย่าง ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เมื่อบุคคลมีเป้าหมายเฉพาะอย่างไม่แตกต่าง คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์เท่ากับศูนย์ มีผลลัพธ์เป็นลบเมื่อบุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผลลัพธ์ ก็คือไม่มีการจูงใจ นอกจากนี้บุคคลจะไม่มีการจูงใจให้บรรลุเป้าหมาย ถ้าความคาดหวังเป็นศูนย์หรือติดลบอำนาจในการกระทำบางสิ่งขึ้นอยู่กับทั้งคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์และความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวังสรุปได้ว่า การกระทำเป็นผลมาจากแรงจูงใจและความสามารถ แรงจูงใจขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่บุคคลว่าจะได้ผลจากที่เขาได้พยายาม แรงจูงใจประกอบไปด้วยทั้งแรงจูงใจภายในภายนอก แรงจูงใจภายใน คือ ความพึงพอใจที่ประสบความสำเร็จและแรงจูงใจภายนอก คือ รางวัลที่ได้รับ และพฤติกรรมของบุคคลจะประกอบไปด้วยความสามารถความพยายามและการรับรู้เรื่องบทบาทของตน

5. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's two factor Theory)

เฮร์ซเบิร์ก (กรชวลิต หอมไกรลาส. 2546 : 47-49) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก ซึ่งสรุปได้ว่ามีปัจจัยสำคัญประการที่สำคัญกับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคลที่มีอิทธิพลของพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ในองค์กร คือ

1. ปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้แต่จะเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ถ้าหากไม่มีสิ่งเหล่านี้ ดังนั้น เฮร์ซเบิร์ก จึงเรียกว่าเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้ความพึงพอใจคงสภาพเดิมเท่านั้นปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

- 1.1 นโยบายการบริหาร (Company policy and administration)
- 1.2 การควบคุมดูแล (Supervision)
- 1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Relationship with supervisor)

- 1.4 สภาพการทำงาน (Working condition)
- 1.5 เงินเดือน (Salary)
- 1.6 ความสัมพันธ์กับผู้บริหารชั้นสูง (Relationship with peers)
- 1.7 ชีวิตส่วนตัว (Personal life)
- 1.8 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with subordinate)
- 1.9 สถานภาพ (Status)
- 1.10 ความมั่นคง (Security)

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivator factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยจูงใจนี้จะถูกใช้สร้างแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งถ้ามีปัจจัยจูงใจมากขึ้นเท่าใด ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานก็จะมากขึ้นเท่านั้น ปัจจัยจูงใจเหล่านี้ ได้แก่

- 2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)
- 2.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)
- 2.3 ลักษณะของงาน (Work itself)
- 2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 2.5 ความก้าวหน้า (Advancement)
- 2.6 การเติบโตในหน้าที่การงาน (Growth)

6. ทฤษฎีการจูงใจร่วมสมัย (Contemporary theories of motivation)

ทฤษฎีการจูงใจร่วมสมัยที่จะกล่าวต่อไปนี้ แม้จะไม่ใช่ที่รู้จักอย่างกว้างขวางเท่ากับทฤษฎีการจูงใจดั้งเดิมที่กล่าวมาแล้ว แต่ทุกทฤษฎีการจูงใจร่วมสมัยล้วนมีงานวิจัยจำนวนมากมาสนับสนุน ทฤษฎีจูงใจร่วมสมัยที่น่าสนใจมี 6 ทฤษฎี ได้แก่

- 6.1 ทฤษฎีความต้องการชื่อ (Three-needs Theory)
- 6.2 ทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (Goal-setting Theory)
- 6.3 ทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจ (Reinforcement Theory)
- 6.4 ทฤษฎีการออกแบบงานเพื่อการจูงใจ (Designing motivation jobs)
- 6.5 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)
- 6.6 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 6.1 ทฤษฎีความต้องการชื่อ (Three-needs Theory)

Mc Clelland และคณะได้เสนอทฤษฎีความต้องการชื่อ Three-need Theory และอธิบายว่ามีความต้องการอยู่ 3 อย่างที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน คือ

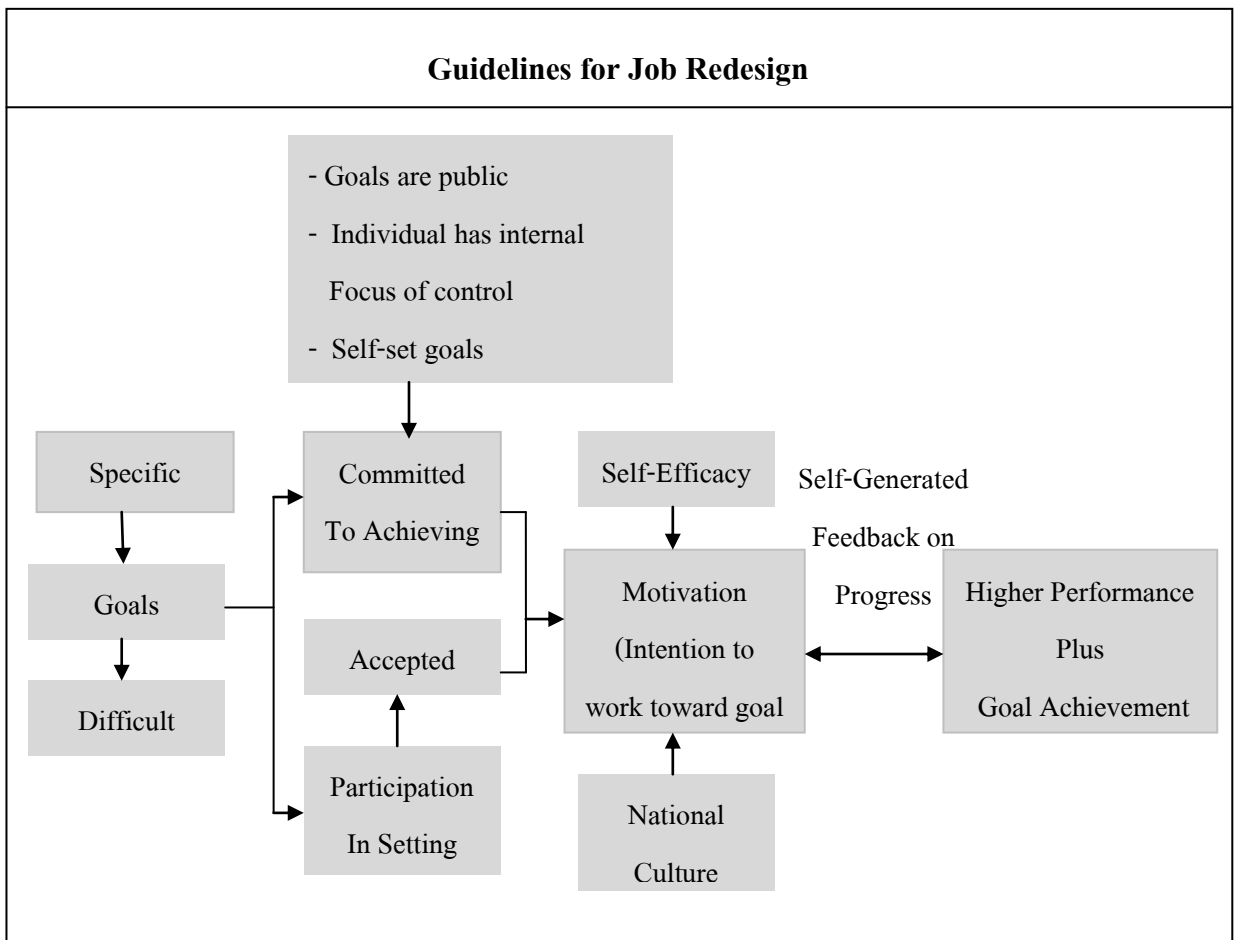
1. Mc Clelland (n Ach) เป็นความต้องการความสำเร็จในงานที่ทำจึงทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ได้อัตราฐานคุณภาพสูงสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี พนักงานที่มี Need for achievement สูงจะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จเพื่อความต้องการของเขาด้วย มิใช่เพียงเพื่อหวังผลตอบแทนจากผลสำเร็จของงาน ดังนั้นจึงพอใจจะทำงานที่มีความรับผิดชอบคนเดียวและงานที่ยาก ทำทนาย ผู้ที่มี (n Ach) สูง ซึ่งเป็น ผู้มีความสามารถเฉพาะตัวจึงอาจไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานร่วมกับคนอื่น รับฟังความคิดเห็นคนอื่นมีส่วนร่วมและต้องมีมนุษยสัมพันธ์สูง โดยเฉพาะผู้บริหารในหน่วยงานขนาดใหญ่

2. Need for power (n Pow) คือ ความต้องการอำนาจที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น หรือจูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ n Pow ยังแบ่งเป็นความต้องการมีอำนาจส่วนตัว (Personal power) เพื่อสนองกิเลสหรือสร้างอิทธิพลส่วนตัว และความต้องการมีอำนาจทางสังคม (Social power) ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีและจำเป็นต่อผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรที่มี n Pow ทางสังคมจึงมักชอบทำงานเป็นผู้บริหารเพื่อจะได้สามารถควบคุมจูงใจผู้อื่นและต้องการให้สังคมและสาธารณชนรู้จัก ยอมรับ และชื่นชม

3. Need for affiliation (n Aff) คือ ความต้องการมิตร ต้องการเพื่อนและมนุษยสัมพันธ์บุคลากรที่มี n Aff จึงชอบทำงานที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล Mc Clelland และ คณะมีความเห็นว่า ผู้ที่มี n Affl สูงจะไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการบริหารมากนัก เพราะการมุ่งมั่นมนุษยสัมพันธ์ทำให้เกิดความยุ่งยากในการตัดสินใจ เกรงอกเกรงใจ

6.2 ทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (Goal setting Theory)

Edwin A Locke และ Gray P Latham เจ้าของทฤษฎี Goal setting อธิบายว่าการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยเฉพาะเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง (Specific goal) และมีความลำบากหรือมีความท้าทายที่จะทำได้ (Difficult or Challenging goal) จะกระตุ้นให้เกิดความพยายามและความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้นและจะส่งผลการปฏิบัติงานสูงกว่าการกำหนดเป้าหมายทั่วไป อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบที่จะทำให้ Goal setting Theory ประสบความสำเร็จ คือ ได้ผลงานที่มีประสิทธิผลสูงจะต้องประกอบด้วย 3 ส่วน คือ



ภาพที่ 3 Guidelines for job redesign

ที่มา : Robbins and Coulter. 2003 : 192

1. Goal commitment เป้าหมายเป็นที่ยอมรับจากผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารอาจทำได้โดยการประกาศเป้าหมายให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน (Goal are public) หรือผู้ปฏิบัติมีความเชื่อว่าผลงานเกิดจากการกระทำด้วยความอดสาหะมิใช่จากโชคช่วย (Internal locus of control) หรือเป็น เป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติเป็นผู้กำหนดขึ้นเอง (Self-set goals) หรือมีส่วนร่วมในการกำหนด

2. Adequate self-efficacy คือ ความเชื่อมั่นของผู้ปฏิบัติงานว่าตนมีความสามารถที่จะทำงานนั้นได้สำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานว่าจะสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้สำเร็จได้แน่นอน

3. National culture คือ วัฒนธรรมประจำชาติของผู้ปฏิบัติงาน ทฤษฎี Goal setting เหมาะที่จะใช้กับผู้ปฏิบัติงานที่มีวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีความคิดและการทำงานที่มีความอิสระ เคารพเหตุผล ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาต่างรับฟังความคิดเห็น และร่วมกันกำหนด

เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติ รวมทั้งการควบคุม หลักการบริหารแบบ Management By Objectives หรือ MBO นับว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของ Goal Setting Theory

6.3 ทฤษฎีการเสริมแรงใจ (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีการเสริมแรงใจจะมีแนวคิดตรงข้ามกับทฤษฎีกำหนดเป้าหมายที่กล่าวมาแล้ว ทฤษฎีกำหนดเป้าหมายเชื่อว่าเป้าหมาย (Goal) จำกำหนดพฤติกรรมของบุคคลแต่ทฤษฎีการเสริมแรงใจ เชื่อว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลจากพฤติกรรมก่อนหน้านั้น (Behavior is function of its consequences)

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement) ไม่ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย (Goal) หรือความคาดหวัง (Expectations) หรือความต้องการ (Needs) แต่มุ่งที่ผลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีพฤติกรรมไปอย่างไร เช่น เมื่อพนักงานชายมีความตั้งใจพยายามขายสินค้าได้มาก เขาก็จะได้ค่าคอมมิชชั่นสูง และได้รับการชมเชย ผลตอบแทนของพฤติกรรมดังกล่าวทำให้เขาพอใจและก็จะมีความประพฤติ เช่นนั้น (คือตั้งใจขาย) ต่อ ๆ ไปอีก หรือพนักงานฝ่ายธุรการคนหนึ่งมีพฤติกรรมมาทำงานสาย มีผลให้ถูกหักเงินเดือนและถูกตำหนิ ผลจากพฤติกรรมดังกล่าว (ถูกหักเงินเดือนและตำหนิ) ทำให้เขาต้องปรับพฤติกรรมไม่มาสายอีกต่อไป

ผู้บริหารองค์การที่เชื่อในทฤษฎีนี้จึงนิยมใช้การเสริมแรงใจต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นทางบวก (Positive reinforcement) เช่น ให้ค่าคอมมิชชั่นในอัตราก้าวหน้า ให้รางวัลพิเศษยกย่องชมเชย ส่วนการเสริมแรงใจในทางลบ (Negative reinforcement) เช่น การตำหนิและการลงโทษแบบต่าง ๆ เป็นต้น

6.4 การออกแบบงานเพื่อการจูงใจ (Designing motivating jobs)

เนื่องจากผู้บริหารต้องการจูงใจพนักงานในการทำงาน การออกแบบงาน (Job design) ในลักษณะต่าง ๆ เพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงสามารถดำเนินการได้หลายเป็นดังนี้

1. Job enlargement คือ การขยายหรือเพิ่มขอบเขตงาน (Job scope) ในแนวระนาบ (Horizontal) ซึ่งก็คือการเพิ่มจำนวนพนักงานต้องรับผิดชอบ ทำให้พนักงานมีมากขึ้นและต้องมีความรู้ในงานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย โดยความลึกของงาน (Job depth) ยังเท่าเดิม

2. Job enrichment คือ การออกแบบงานให้เพิ่มขึ้นในทางตั้ง (Vertical) โดยการเพิ่มความลึกของงาน (Job depth) หรือเพิ่มความรับผิดชอบของพนักงานให้มากขึ้น เช่นเดิมเคยรับผิดชอบงานบางส่วน ก็เพิ่มความรับผิดชอบให้จนงานนั้นสำเร็จทั้งกระบวนการ เช่น จาการวางแผน (Planning) จนถึงการควบคุม (Controlling) โดยปริมาณหรือจำนวน (Job scope) ยังเท่าเดิม

3. Job characteristics model (JCM) คือ กรอบหรือแนวทางที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์และออกแบบงาน โดยระบุลักษณะพื้นฐาน 5 ประการของงาน ได้แก่

3.1 Skill variety ระดับทักษะที่ต้องใช้ในการทำงานนั้น งานบางอย่างใช้ผู้ปฏิบัติที่มีทักษะเดียว แต่บางอย่างต้องใช้ผู้มีทักษะหลากหลายร่วมกัน

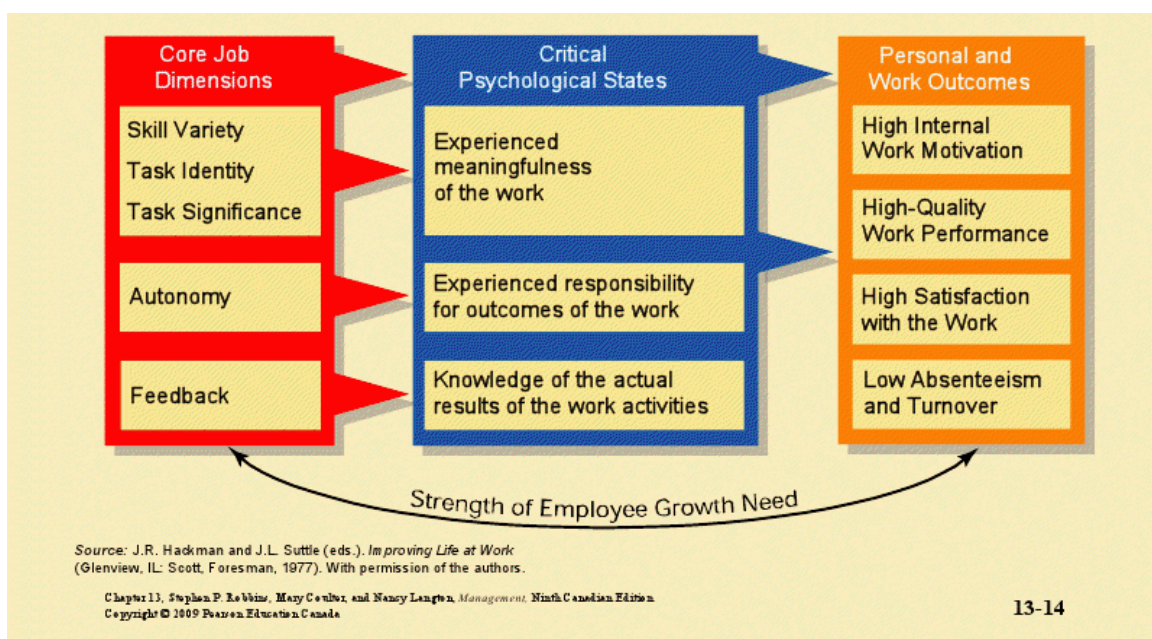
3.2 Task identity งานบางอย่างต้องการให้ทำแค่บางส่วน แต่บางอย่างต้องการให้เสร็จมากส่วน หรือบางอย่างต้องการให้เสร็จสมบูรณ์เลย

3.3 Task significance ระดับมากน้อยของผลกระทบของงานนั้น ที่จะมีต่อชีวิตผู้คนและต่องานอื่น ๆ

3.4 Autonomy ระดับความมีอิสระและการใช้ดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติงานนั้นมากหรือน้อย

3.5 Feedback ระดับของข้อมูลย้อนกลับ คือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลสำเร็จของงานหรือความมีประสิทธิภาพมากน้อยของงาน ผู้ปฏิบัติมีโอกาสทราบมากน้อยเพียงใด

Job characteristics model



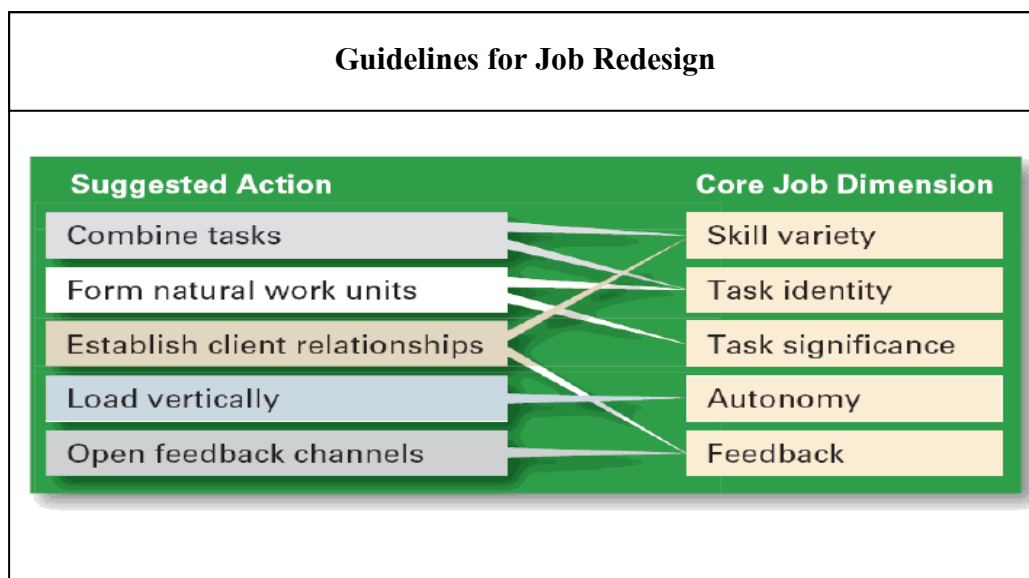
ภาพที่ 4 Job characteristics model

ที่มา : Robbins and Coulter, 2003 : 195

รูปข้างบนนี้คือ Job characteristics model ข้อสังเกต คือ งานที่ออกแบบโดยคำนึงถึง Skill variety task identity และ Task significance ร่วมกันจะส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีได้อย่างไร คำตอบคือ งานใดก็ตามที่มีลักษณะ 3 ประการดังกล่าวร่วมกัน ผู้ปฏิบัติงานนั้นจะเกิดความรู้สึกว่างานของตนมีความสำคัญ มีคุณค่า และคุ้มค่า ในขณะที่งานที่มีลักษณะ Autonomy ผู้ปฏิบัติจะมีความรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับมีค่าโดยตรงอย่างเท่าที่ต่อผลสำเร็จของงาน สำหรับงานที่มีข้อมูลย้อนกลับหรือมี Feedback จะทำให้ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง

ในแง่มุมการจูงใจ ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าตนได้ได้รับความพอใจเสมือนกับได้รับผลตอบแทนทางใจ (Internal reward) จากภาวะทางจิต (Psychological states) คือ งานของตน

ดังนั้น หากการออกแบบงานใดที่มีแกนหลัก (Core job dimensions) ทั้ง 3 สถานะมากเท่าใดก็ยิ่งจูงใจ (High internal work motivation) ยิ่งเพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงาน (High-quality work performance) เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน (High satisfaction with the work) และลดการขาดงาน และการลาออกจากงาน (Low absenteeism and turnover) มากเท่านั้น พิจารณาจากรูปจะเห็นว่าในรูปแบบจำลอง (Model) นี้ ตัวเชื่อมระหว่างแกนหลัก Core job dimensions และ Personal and work outcomes คือ ความเข้มข้นของ Growth needs (Self-esteem self-actualization Needs) ของผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานมี Growth needs สูงมากเท่าใด ก็จะส่งผลต่อคุณภาพของผลงาน (Personal work outcomes) มากเท่านั้น เช่นเดียวกับคำอธิบายที่ว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มี Growth needs สูงพอที่จะได้งานที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น (Job enrichment) มากกว่าผู้ปฏิบัติงานที่มี Growth needs ต่ำ



ภาพที่ 5 Guidelines for job redesign

ที่มา : Robbins and Coulter. 2003 : 196

Job characteristics Model ยังให้แนวทางแก่ผู้บริหารในการออกแบบงาน โดยคำนึงถึงลักษณะพื้นฐาน 5 ประการของงาน (Core job dimensions)

1. Combine tasks คือ การรวมงาน ผู้บริหารออกแบบงานโดยรวมงานก่อนและหลังงานนั้น มาให้พนักงานคนเดียวกันทำเป็น Job enlargement ซึ่งถือเป็นการเพิ่มทักษะ (Skill variety) และเพิ่มส่วนงาน (Task identity) ให้แก่พนักงาน

2. Create natural work unit ผู้บริหารอาจออกแบบงานโดยรวมงานที่เหมือนกัน (Task identity) ให้เป็นหน่วยงานใหม่ที่มีความสำคัญมากขึ้น (Task significance) ซึ่งจะทำให้พนักงานที่รับผิดชอบมีความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญมากขึ้นด้วย

3. Establish client relationship คือ การออกแบบงานที่จะให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เช่น ฝึกให้พนักงานมีความสามารถ ความรู้ ความเข้าใจรอบด้าน (Skill variety) เพื่อให้บริการลูกค้า หรือให้ลูกค้าเป็นผู้ให้ข้อมูลหรือเป็นผู้ประเมินผลงานของพนักงาน (Feedback)

4. Expand jobs vertically คือ การออกแบบงานโดยรวมงานในแนวตั้ง หรือ Job Enrichment เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบและสามารถใช้ดุลยพินิจมากขึ้น (Autonomy) ให้พนักงานมีส่วนควบคุมหรือตัดสินใจแทนผู้บริหารมากขึ้น

5. Open feedback channels คือ การออกแบบงานที่จะให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงาน (Feedback) ว่าดีขึ้นหรือเหมือนเดิมหรือแย่ลง ทั้งนี้พนักงานจะได้ทราบข้อมูลดังกล่าวโดยตรง เช่น ผลงานของพนักงานขาย หรือพนักงานฝ่ายผลิต

6.5 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

J. Stacey Adams เจ้าของทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) หรือทฤษฎีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันอธิบายว่าโดยปกติผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนที่เขาได้รับจากการทำงาน (Outcomes) กับสิ่งที่ทุ่มเทให้กับการทำงาน (Inputs) และจะเปรียบเทียบอัตราส่วน Inputs-Outcomes ของตนกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น

Equity Theory	
Perceived Ratio Comparison ^a	Employee's Assessment
$\frac{\text{Outcomes A}}{\text{Inputs A}} < \frac{\text{Outcomes B}}{\text{Inputs B}}$	Inequity (under rewarded)
$\frac{\text{Outcomes A}}{\text{Inputs A}} = \frac{\text{Outcomes B}}{\text{Inputs B}}$	Equity
$\frac{\text{Outcomes A}}{\text{Inputs A}} > \frac{\text{Outcomes B}}{\text{Inputs B}}$	Inequity (over rewarded)
*Person A is the employee, and person B is a relevant other or referent.	

ภาพที่ 6 Equity Theory

ที่มา : Robbins and Coulter 2003 : 1997

หาอัตราส่วนของพนักงานคนนั้นเท่ากับอัตราส่วนของพนักงานคนอื่น ๆ เขาจะมีความรู้สึกที่เกิดความเท่าเทียม หรือความยุติธรรม แต่หากอัตราส่วนไม่เท่ากันความไม่ยุติธรรมในความรู้สึกของพนักงานคนนั้นก็จะเกิดขึ้นซึ่งอาจเป็นกรณีของการได้ผลตอบแทนต่ำกว่าคนอื่น (Under reward) หรือได้ผลตอบแทนสูงกว่าคนอื่น (Over reward) เมื่อเกิดความไม่ยุติธรรมพนักงานก็จะต้องมีปฏิกิริยา หรือมีพฤติกรรมเป็นการตอบโต้ ซึ่งอาจเป็นไปได้หลายลักษณะ ดังนี้

1. ปิดเบือนสิ่งที่ป้อนใส่ (Inputs) เช่น ขยันมากขึ้นหรือขยันน้อยลงหรือปิดเบือนผลลัพธ์ (Outcomes) ของตนเองหรือของคนอื่น เช่น เรียกร้องค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น
2. มีพฤติกรรมที่จะชักนำให้คนอื่นเปลี่ยนสิ่งที่ป้อน (Inputs) หรือผลลัพธ์ (Outcomes)
3. มีพฤติกรรมที่จะเปลี่ยนสิ่งที่ป้อนใส่ (Inputs) หรือผลลัพธ์ (Outcomes) ของตนเอง
4. เปลี่ยนคนที่จะเปรียบเทียบสิ่งที่ป้อนใส่ (Inputs) หรือผลลัพธ์ (Outcomes) ของตนเอง
5. ลาออกจากงาน (เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่าไม่ยุติธรรม)

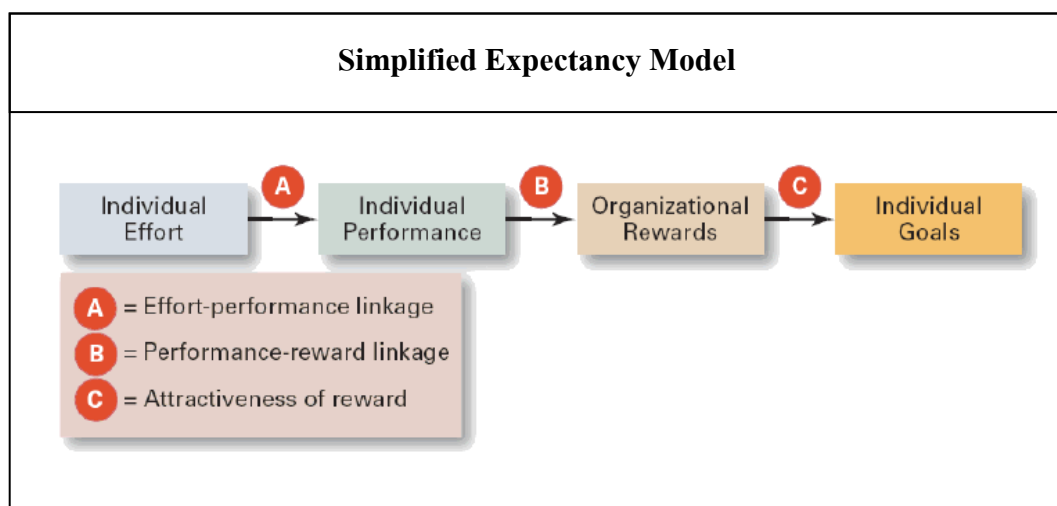
โดยสรุปผล ที่ตามมาของความรู้สึกว่าเกิดความไม่ยุติธรรม อาจเป็นการลด หรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือลดหรือเพิ่มคุณภาพ หรือเพิ่มการขาดงาน หรือการลาออกจากงานก็ได้ คำว่า “คนอื่น” หรือ “Other” ใน Equity Theory อาจหมายถึง พนักงานคนอื่น (Persons) ที่

ทำงานคล้ายกันในองค์การเดียวกัน รวมทั้งเพื่อนหรือเพื่อนบ้าน หรือสมาคมวิชาชีพ หรืออาจหมายถึง “ระบบ” (System) คือนโยบายและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนในองค์การนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น และอาจหมายถึง “ตนเอง” (Self) คือเปรียบเทียบอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับมาในอดีต (Input-outcomes ratio) ปัจจุบันที่ตนเองเคยได้รับมาก่อนในอดีต

อย่างไรก็ตามทฤษฎีการเสมอภาค Equity ก็มีข้อกำหนดที่ขาดความชัดเจนในบางเรื่อง เช่น การกำหนดความหมายของ Inputs และ Outcomes และการเลือก “Others” ที่จะนำมาเปรียบเทียบ เป็นต้น

6.6 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

Victor Vroom เป็นผู้เสนอทฤษฎีความคาดหวัง หรือ Expectancy Theory ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักและยอมรับกันอย่างกว้างขวางในการอธิบายถึงการจูงใจพนักงาน ทฤษฎีนี้อธิบายว่าบุคคลมักจะปฏิบัติในแนวทางที่คาดหวังว่าการปฏิบัตินั้นจะได้รับผลตอบแทนที่ต้องการ



ภาพที่ 7 Simplified Expectancy Model

ที่มา : Robbins and Coulter. 2003 : 199

จากรูปจะเห็นตัวแปร 3 ตัว มีดังนี้

1. Expectancy or effort-performance linkage คือ ความเป็นไปได้ที่พนักงานจะได้รับ ความพยายามที่ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน
 ว่าเมื่อได้ทุ่มเททำงานไปแล้วเช่นนั้นแล้ว จะได้รับผลตอบแทนอย่างที่ต้องการ

3. Valence or attractiveness of reward คือ ความสำคัญ หรือ ความน่าดึงดูดใจของผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงาน ในความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานความสำคัญที่กล่าวนี้วัดจากทั้งความสำคัญต่อเป้าหมายและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

ในประเด็นเรื่องการจูงใจ ทฤษฎีนี้จะสามารถอธิบายในรูปคำถามได้ ดังนี้

1. ฉันจะต้องทำงานหนักเท่าใดที่จะให้ถึงระดับที่เหมาะสม ?
2. ฉันจะต้องปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้ได้ระดับดังกล่าว?
3. ฉันจะได้รับผลตอบแทนอะไรถ้าสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับดังกล่าว?
4. ผลตอบแทนนั้นน่าจูงใจเพียงใดและจะช่วยให้ฉันบรรลุเป้าหมายของฉันหรือไม่?

การใช้ประโยชน์ในการจูงใจจากทฤษฎีความคาดหวังนี้ ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจในการประยุกต์ทฤษฎีใน 4 ลักษณะ

1. ตอบแทนที่องค์กรจะให้กับพนักงานคืออะไร น่าจูงใจเพียงใด ผลตอบแทนดังกล่าวอาจมีลักษณะเป็นบวก (Positive) เช่น เงิน ความมั่นคง มิตรภาพ หรืออาจเป็นลบ (Negative) ในความรู้สึกของพนักงานหรือไม่ เช่น ความยากลำบากน่าเบื่อ เกิดความแออัด

2. ผลตอบแทนนั้นในความรับรู้ของพนักงานมีความน่าดึงดูดเพียงใด ผู้ปฏิบัติงานมองว่าผลตอบแทนนั้นเป็นบวก (Positive) หรือเป็นลบ (Negative) หรือไม่น่าดึงดูดใจ หรือเฉย ๆ เป็นกลาง (Neutral) หากพนักงานคิดว่าผลตอบแทนเป็นบวก เขาจะยินดีทำงานนั้น แต่หากมองว่าผลตอบแทนเป็นลบเขาจะไม่พอใจที่จะทำงาน หรือหากผลตอบแทนเป็นกลาง เขาก็จะไม่ยินดีทำงานเช่นกัน

3. พนักงานจะต้องมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างไร ที่จะได้รับผลตอบแทนที่กำหนดไว้ หากพนักงานไม่ทราบว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไรแค่ไหน การจูงใจก็จะไม่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องบอกกล่าวให้ชัดเจนถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

4. พนักงานมีความเชื่อว่าเขาจะมีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนนั้น หรือไม่เพียงใด กล่าวคือ พนักงานจะประเมินตนเองว่ามีทักษะความสามารถที่จะปฏิบัติงานนั้นตามที่กำหนดจนได้รับผลตอบแทนหรือไม่ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องให้ความรู้ ฝึกอบรม หรือให้กำลังใจแก่พนักงานของตน

โดยสรุปหลักการสำคัญของทฤษฎีความคาดหวัง คือ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจเป้าหมายส่วนบุคคล (individual goal) ของพนักงาน จะต้องทราบความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานให้ได้ตามพฤติกรรมที่กำหนด (Linkage between effort and performance) จะต้องทราบความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมกับผลตอบแทน (Linkage between performance and rewards) และสุดท้ายความ

เชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนกับเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงาน (Linkage between performance and individual goal) การที่บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในสิ่งใด ๆ ได้มากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือความคาดหวังของบุคคล แรงผลักดันที่จะนำไปสู่การกระทำและเป้าหมายที่ต้องการ ความพึงพอใจของบุคคล เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองในระดับหนึ่ง และเมื่อบุคคลนั้นเกิดความต้องการจึงจะตั้งเป้าหมายเพื่อให้บรรลุตามความต้องการ การต้องการของบุคคลจะแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมและลักษณะของบุคคล

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บรรจง สุกิน (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาถึงปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการที่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทสยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟจำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจูงใจ และด้านการควบคุม ของบริษัทสยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ระดับความพึงพอใจของพนักงานด้านสภาพแวดล้อม ด้านความสำเร็จในการทำงาน ส่วนด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด 3) การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ จำแนกตามการศึกษา ประเภทพนักงาน และรายได้ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจูงใจ และด้านการควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.005) การเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงาน จำแนกตามการศึกษา อายุ รายได้ แตกต่างกันมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านเงินเดือนและสวัสดิการต่างกัน ประเภทพนักงาน แตกต่างกันมีความพึงพอใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านความสำเร็จในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 5) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานบริษัทสยามอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุเทพ กรมตะเภา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ลูกค้า ประชาชน : การบริหารงานว่าด้วยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) บริษัทไทยคาร์บอนแอสแตค จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานมีความพึงพอใจต่อปัจจัยของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในระดับมาก 2) ลูกค้ามีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรระดับมาก 3) ประชาชนมีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยของการบริหารคุณภาพ

ทั่วทั้งองค์กรในระดับพึงพอใจที่เดียว 4) ระดับการศึกษา ระยะเวลาติดต่อ และตำแหน่งแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 5) อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการติดต่อ และแผนกที่ทำงานแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยการบริหารทั่วทั้งองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.05 6) ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 7) ปัจจัยตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานของพนักงาน ปัจจัยด้านระยะเวลาการติดต่อและสายงานที่ปฏิบัติงานของลูกค้า และปัจจัยด้านอายุและระดับการศึกษาของชาวบ้านมีผลต่อระดับความพึงพอใจในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

นรวิรี ศรีเพ็ญ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” ผลการวิจัยพบว่า มีระดับความพึงพอใจสูงในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า ส่วนลักษณะงานที่ทำให้ความภาคภูมิใจในองค์กร ความยุติธรรม ความมั่นคงในอาชีพ รายได้ สวัสดิการ มีความพึงพอใจปานกลาง ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งมีความจำเป็นไม่มากนัก พบว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหาร และความยุติธรรมในเรื่องของการจัดแบ่งงานและการพิจารณาความดีความชอบ

พิมพ์ใจ ตรีสัตย์พันธ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ทัศนคติแบบราชการและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรฝ่ายวิชาการในสถาบันการศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า ทัศนคติแบบราชการของบุคลากรทั้ง 3 ระดับ อยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับประถมศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด และระดับอุดมศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตัวแปรด้านอายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และอายุราชการมีผลต่อทัศนคติแบบราชการ ส่วนความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมในระดับอุดมศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด และระดับมัธยมศึกษา มีค่าต่ำสุด โดยมีความพึงพอใจในด้านนโยบาย และการบริหารงานเงินเดือน และสวัสดิการ สภาพการทำงาน และโอกาสก้าวหน้าแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติแบบ ราชการ กับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าระดับประถมศึกษา และมัศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวก ยกเว้นองค์ประกอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชาในระดับประถมศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กันและผลปฏิสัมพันธ์ แบบทัศนคติแบบราชการ และประเภทของสถาบัน มิได้มีผลต่อคะแนนความพึงพอใจในงานมาก ในองค์ประกอบทุกด้าน

ประภาพร เมืองแก้ว (2550 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพโรงพยาบาลชุมชน เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพมีความพึงพอใจในงานโดยรวมระดับปานกลาง (ร้อยละ 82.5) และด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน และมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยที่สุด ในด้าน

ความก้าวหน้าและด้านการปกครองบังคับบัญชา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสุขภาพ คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กรฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งสามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 46.0 มิติบรรยากาศองค์กรที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียว มิติที่มีความเหมาะสมต่ำสุด คือ มิติรางวัล และมิติเสียงจาการศึกษา ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวทางการศึกษาวิจัย โดยสรุปในส่วนที่เกี่ยวข้องเรื่อง การบริหารจัดการสามารถแยกเป็นสาระสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) เพื่อมุ่งเน้นการบริการและพัฒนาบุคลากร 2) การจัดองค์กร (Organization) เพื่อความสะดวกเร็วและเป็นขั้นตอน 3) การนำ (Leading) เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์แนะนำและใส่ใจบริการ 4) การควบคุม (Controlling) เพื่อให้ทุกงานดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ สามารถแยกเป็นสาระสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ดังนี้ 1 ความพึงพอใจขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา บรรยากาศ สถานที่ซึ่งมีผลต่อระดับความพึงพอใจ 2 ความรู้ความเข้าใจต่อระบบการทำงาน และระบบการให้บริการ จะทำให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น 3 ระดับความคาดหวังของผู้มาใช้บริการเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจไม่เท่ากัน

วราภรณ์ หนูดำ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารจัดการที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานบริษัท เวสเทริน ดิจิตอล (บางประอิน) จำกัด พบว่า พนักงานบริษัท เวสเทริน ดิจิตอล (บางประอิน) จำกัด มีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายได้พบว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเรียงตามลำดับ คือ ด้านสภาพแวดล้อมของที่ทำงานและลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ความมั่นคงในงาน ด้านลักษณะนโยบายและการบริหารงาน ด้านลักษณะการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

ดลยา วุฒิวิวัฒน์กุล (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน และพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ธนาคารออมสิน สำนักพหลโยธิน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมการให้บริการโดยรวมระดับสูง ไม่พบว่า เพศต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ที่ธนาคาร เงินเดือน การศึกษา ตำแหน่ง หน้าที่และสถานภาพการสมรส ที่ต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการให้บริการ

ภารดี บุตรศักดิ์ศรี (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานและแนวโน้มที่จะลาออกจากองค์กรของพนักงานในกลุ่มธุรกิจบริษัทเงินทุน

ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านสวัสดิการกับแนวโน้มที่จะลาออกจากราชการ

สุดารัตน์ แก้วกาญจนรัตน์ (2550 : 83-84) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการดำเนินงานบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์กรของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลศูนย์โรงพยาบาลทั่วไป ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลที่ดำเนินงานการบริหาร เพื่อคุณภาพทั้งองค์กรเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในการดำเนินงานการบริหารเพื่อคุณภาพทั้งองค์กรที่เขาได้รับนั้น ด้านนโยบายและการบริหารงานอยู่ในระดับสูงรองลงมาได้เงินเดือนและสวัสดิการ ส่วนความก้าวหน้านั้น ได้รับน้อยที่สุดและอยู่ในระดับต่ำระดับความความพึงพอใจในการทำงานบริหาร เพื่อคุณภาพทั้งองค์กรของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลพบว่า เจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในช่วงคะแนนระดับปานกลาง

จุมพล วิภาคาร (2550 : 49-50) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคณงานรังวัดในสำนักงานที่ดินจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ศึกษาทั้งปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับช่างรังวัดผู้ว่าจ้าง ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านความอิสระในการตัดสินใจในงาน ปัจจัยด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ และปัจจัยด้านสวัสดิการและผลตอบแทน ปัจจัยด้านหน้าที่ความรับผิดชอบและปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคณงานรังวัดทั้งสิ้น เหตุที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากประชากรคือ คณงานรังวัดในการศึกษาคั้งนี้ มีลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลที่ไม่แตกต่างกันมากนัก และมีจำนวน 45 ราย ซึ่งอาจจะไม่มากพอที่จะแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของประชากร และผลการวิจัยยังพบว่า คณงานรังวัดมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมในระดับมาก และระดับมากที่สุด

มัวร์ (Moore. 1997 : 45-65) ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่ามีหลายปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความร่วมมือของเพื่อนร่วมงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารต่าง ๆ สถานภาพ และการยอมรับนับถือโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ทำงาน ความสามารถของผู้ร่วมงาน ความสอดคล้องระหว่างงาน กับความสามารถและความถนัดความเหมาะสมระหว่างปริมาณงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบ การอุทิศตนเพื่อหน่วยงาน ความยุติธรรมในหน่วยงาน และสวัสดิการของหน่วยงาน

กิลเมอร์ (Gilmer. 1971 : 251) ได้สรุปองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานว่า ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หน่วยงาน และการจัดการ ค่าจ้าง ลักษณะงาน ลักษณะทางสังคม การนิเทศงาน การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน และสิ่งตอบแทนที่ได้จากงาน

วีไอโอ (Wiiio. 1978 : 5-6) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์กร พบว่า บุคคลในองค์กรมีความพึงพอใจในการที่จะปรับปรุงการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าหัวหน้าโดยตรงมีความพึงพอใจในการที่จะปรับปรุงการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าหัวหน้าโดยตรงที่มีต่อตนเองมากที่สุด การสื่อสารจากหัวหน้าในหน่วยงานของตน และการสื่อสารจากบุคลากรอื่นที่อยู่ภายนอกหน่วยงาน เป็นอันดับรองลงมา และมีความพึงพอใจที่จะให้มีการปรับปรุงการสื่อสารของพวกเขา ที่มีต่อบุคคลอื่น ๆ นอกจากนี้พบว่า แหล่งสารที่บุคคลได้รับข่าวสารมากที่สุด และมีความพึงพอใจมากที่สุด คือ แหล่งสารจากเพื่อนร่วมงานสำหรับแหล่งสารที่ได้รับข่าวสารน้อยที่สุด และมีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ แหล่งสารจาก ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าหัวหน้าโดยตรง

เพริอุส (Pereus. 2001 : Abstract) ศึกษาเรื่องผลประโยชน์และการเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่าย ผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นได้ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย จริยธรรม และความปลอดภัย การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จจะมาจากการจัดเตรียม ภาวะผู้นำ และวิสัยทัศน์ การวางแผนด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัยและวัดผลการเลือกต่าง ๆ การจัดตั้งมาตรฐานพนักงานที่เกี่ยวข้องและการจัดวางบุคลากรที่เหมาะสม

เมลทเซอร์ (सानิต ศรีรัตต์. 2549 : 35) กล่าวว่า ใ้ว่า บุคคลเมื่อมีอายุมากขึ้นมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น อาจเป็นเพราะว่าเมื่ออายุมากขึ้น ความคาดหวังเรื่องต่าง ๆ จะลดน้อยลงและมีประสบการณ์มากขึ้นซึ่งทำให้ปรับตัวต่อสภาพการทำงานได้ดีขึ้นตรงกันข้ามกับคนที่อายุน้อย ซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในการทำงานต่ำกว่า ทั้งนี้ เนื่องจากยังมีความคาดหวังสูงและปรับตัวไม่เหมาะสม

เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni. 1973 : 220) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครู พบว่า

1. การได้รับการยอมรับนับถือความสำเร็จของงานและความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน
2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน และความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน
3. ครูมีความรู้สึกที่ดีต่อความสำเร็จของงาน และการได้รับการยอมรับนับถือในระดับสูง และมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในเรื่องความไม่ยุติธรรมและฐานะของอาชีพมากที่สุด

4. เพศ ตำแหน่ง และประเภทของโรงเรียนที่สอน ไม่มีผลทำให้องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจแตกต่างกัน

แฮมเบิลตัน (Hambleton. 1989 : Online) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของหัวหน้าฝึกสอนกีฬาหญิงระหว่างมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยศึกษาจากประชากรที่เป็นหัวหน้าผู้ฝึกสอนนักกีฬาระดับมหาวิทยาลัย เนชั่นแนลคอลเลจแอตลิติกแอสโซซิเอชัน (National Collegiate Athletic Association) จำนวน 300 คน ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ อายุ ผลตอบแทนหรือรายได้ ความรู้สึกในการเป็นส่วนหนึ่งของอาชีพความสำเร็จ โดยมีรายได้เป็นตัวบ่งชี้ถึงความพึงพอใจในงานสูงสุด ซึ่งรายได้จะมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้า อำนาจหน้าที่และสถานภาพทางสังคม นอกจากนี้ คุณสมบัติประจำตัว เช่น ลักษณะทางกายภาพ กิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตอบแบบสอบถามมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานด้วย โดยผลการศึกษาดังกล่าวมีนัยสำคัญในระดับปานกลาง

สวดิสัน (Swasdison. 1989 : Online) ได้ศึกษาถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานราชการ บรรณารักษ์ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย โดยศึกษาจากประชากร จำนวน 357 คน ผลการวิจัยพบว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย ในประเทศไทยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระดับค่อนข้างพอใจ มีความพึงพอใจในระดับสูงสุด 3 ด้าน ด้วยกัน คือ ความพึงพอใจในจรรยาบรรณของวิชาชีพ (Moral values) การบริการสังคม (Social service) และความรู้ความสามารถในการทำงาน ตัวแปรที่ทำให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดต่อการทำงาน คือ ความรับผิดชอบนโยบายของห้องสมุดความสามารถในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จของงานการบริการทางสังคม สภาพการทำงานตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากนี้ยังพบว่า บรรณารักษ์ที่ทำหน้าที่บริหารมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบรรณารักษ์ที่ไม่ได้ทำหน้าที่บริหาร