

โครงการหนึ่งอาจารย์ หนึ่งผลงาน ปี 2545

อาจารย์ ดร.วรพจน์ สุทธิสัย

สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม

โครงการเอกสารประกอบการสอน วิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น
เรื่อง การจูงใจ สิ่งล่อใจ และ ความพึงพอใจในงาน

การจูงใจ (MOTIVATION)

การดำเนินการธุรกิจใดๆก็ตามต่างก็มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ในการดำเนินการองค์การธุรกิจจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารงาน

การบริหารงานเป็นการทำความสำเร็จให้กับองค์การ โดยอาศัยความพยายามและความร่วมมือของบุคคลอื่น มนุษย์เป็นปัจจัยในการบริหารที่มีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์และความรู้สึกนึกคิด และมีพฤติกรรมที่แสดงออกได้หลายรูปแบบที่แตกต่างกันไป

ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นที่จะต้องหาหนทางควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ที่ต่างก็เกิดขึ้น โดยมีสาเหตุและมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ให้แสดงออกในรูปแบบและทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์การ

วิธีการหนึ่งที่จะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมใจกันปฏิบัติงานขององค์การ ให้เป็นผลดีหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การ คือ วิธีการจูงใจ การจูงใจเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับ

การศึกษาทางจิตวิทยาเกี่ยวกับแรงจูงใจ

จิตวิทยา เป็นการศึกษาถึง “พฤติกรรมหรือการกระทำ” การศึกษาเรื่องแรงจูงใจของนักจิตวิทยาเป็นการศึกษาถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมขึ้นสาเหตุหนึ่ง

อดีต มนุษย์มีความเชื่อว่า สิ่งต่างๆในโลกล้วนมีวิญญาณสิงอยู่ (ANIMISM) วิญญาณเป็นผู้บังคับให้เกิดพฤติกรรมขึ้น

ปัจจุบัน วิเคราะห์ภาวะที่เร้าให้เกิดการกระทำได้อย่างมีเหตุผลและถูกต้องมากขึ้น เป็นการศึกษาภาวะต่างๆ ทั้งที่เป็นสิ่งผลักดันสนับสนุนและที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการกระทำ

ความหมายของการจูงใจ (MOTIVATION)

การจูงใจ หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทาง (GOAL) ในการที่จะวิเคราะห์หรือศึกษาเรื่องการจูงใจจะมีความเกี่ยวข้องกับ

- ความต้องการ(NEED)

- แรงขับ(DRIVE)
- แรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจ(MOTIVE)

ความต้องการ(NEED) หมายถึง สภาพขาดแคลนซึ่งเกิดจากความไม่สมดุลทั้งภายในร่างกาย และสิ่งแวดล้อมนอกร่างกาย

HOMEOSTASIS ภาวะความสมดุลของร่างกาย

แรงขับ (DRIVE) หมายถึง สภาพทางสรีระที่เกิดขึ้นในขณะที่อินทรีย์อยู่ในภาวะขาดแคลน แรงขับเป็นตัวสำคัญของกระบวนการจูงใจ เพราะเป็นตัวมุ่งกระทำและเสริมกำลังเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แรงขับแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงขับปฐมภูมิ (PRIMARY DRIVES)
2. แรงขับทุติภูมิ (SECONDARY DRIVE)

I. แรงขับปฐมภูมิ

เป็นแรงขับที่เกิดมาพร้อมกับวุฒิภาวะของคน โดยไม่จำเป็นต้องเรียนรู้เป็นแรงขับวิงวอนวิยะของร่างกายจะไปกระตุ้นให้บุคคล ปฏิบัติในสิ่งที่ร่างกายต้องการและเป็นส่วนหนึ่งที่ควบคุมการปรับตัวของบุคคล แรงขับปฐมภูมิ แบ่งออกเป็น

ก.แรงขับทางด้านสรีระ (PHYSIOLOGICAL DRIVES) เป็นแรงขับที่เกิดจากความต้องการของร่างกายหรือจากสภาวะภายในร่างกาย

ข.แรงขับทั่วไป (GENERAL DRIVES) เป็นแรงขับที่ไม่ได้เกิดจากความต้องการของสรีระร่างกายโดยตรงแต่มีพื้นฐานมาจากสรีระร่างกายเหมือนกัน

II.แรงขับทุติภูมิ

เป็นแรงขับที่สลับซับซ้อนซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ การเรียนรู้ดังกล่าวนั้นเป็นการเรียนรู้ทางสังคมเป็นส่วนใหญ่ บางทีจึงอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แรงกระตุ้นทางสังคม (SOCIAL MOTIVES)

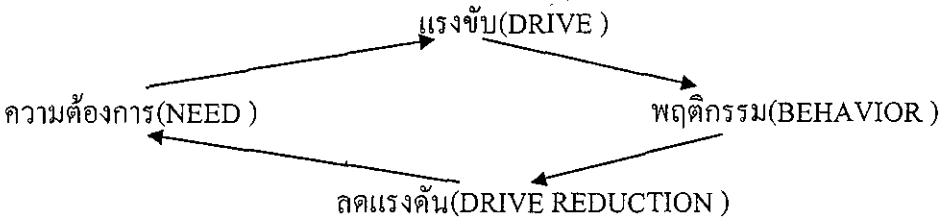
แรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจ(MOTIVES)

หมายถึงสิ่งที่กระตุ้นให้อินทรีย์กระทำพฤติกรรมและคอยควบคุมพฤติกรรมกระทำนั้นไปสู่เป้าหมาย พฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นนี้เรียกว่า พฤติกรรมที่ถูกจูงใจ (MOTIVATED BEHAVIOR) มี 2 ลักษณะ คือ

1. เป็นพฤติกรรมที่จะมีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในลักษณะที่เพิ่มพลังหรือตื่นรนขวามขววย(ACTIVATING OR ENERGIZING)
2. เป็นพฤติกรรมที่มุ่งหมายไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง (DIRECTING)

ขั้นตอนการเกิดแรงจูงใจหรือกระบวนการของแรงจูงใจ 4 ขั้น

1. ขั้นความต้องการ(NEED STAGE)
2. ขั้นแรงขับ(DRIVE STAGE)
3. ขั้นพฤติกรรม(BEHAVIOR STAGE)
4. ขั้นลดแรงดัน(DRIVE REDUCTION STAGE)



แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการจูงใจ

ในการศึกษาถึงเรื่องกระบวนการจูงใจ มี ควรพิจารณาหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับแรงจูงใจ ดังนี้

1. การแสดงออกของแรงจูงใจนั้นจะแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม และแตกต่างกันไปตามตัวบุคคลในวัฒนธรรมเดียวกัน
2. แรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจจะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างกันได้
3. แรงจูงใจที่ต่างกันอาจจะก่อให้เกิดพฤติกรรมอย่างเดียวกันได้
4. แรงจูงใจหลายอย่างอาจจะแสดงออกมาในรูปของการปลอมแปลงหรือแอบแฝงก็ได้

5. พฤติกรรมอย่างหนึ่งอาจเกิดจากแรงจูงใจหลายอย่างรวมกัน

ความสำคัญของแรงจูงใจในแง่ของจิตวิทยา

พฤติกรรมในการปฏิบัติงานจะแตกต่างกันไปในพนักงานแต่ละคน ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากแรงจูงใจของบุคคลนั้นการจูงใจเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปแล้วมนุษย์มิได้ทำงานได้เต็มที่ตามความสามารถต่างๆที่บุคคลนั้นมีอยู่เสมอไป นักจิตวิทยาเชื่อว่า การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถของเขาหรือไม่นั้น มักจะขึ้นอยู่กับว่า เขาเต็มใจจะทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาเอาใจใส่งานที่ทำมากขึ้น ดังนั้น การจูงใจที่ถูกต้องเหมาะสมจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของคนเราให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การของเขามากขึ้น

ทฤษฎีการจูงใจ (THEORIES OF MOTIVATION)

ทฤษฎีการจูงใจระยะแรกๆ (EARLY MOTIVATION THEORIES) เป็นทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอใจนิยม หรือ สุขนิยม (HEDONISM) ซึ่งเป็นทฤษฎีทางปรัชญาของ JEREME BENTHAM นักปรัชญาชาวอังกฤษ ซึ่งมีหลักการของความพอใจว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดๆ ก็ตามออกมาในลักษณะที่เป็นการแสวงหาความพึงพอใจให้แก่ตนเองและลดความไม่พึงพอใจต่างๆลงไป ทฤษฎีการจูงใจในระยะแรกๆ มีรูปแบบเป็นการอธิบายในเชิงปรัชญามากกว่าในเชิงวิทยาศาสตร์ และทฤษฎีเหล่านี้จะบอกให้ผู้บริหารทราบวิธีการที่จะดำเนินการจูงใจพนักงานว่าจะทำการจูงใจพนักงานอย่างไร ทฤษฎีการจูงใจในระยะต่อมา จะเป็นวิทยาศาสตร์มากขึ้นเพราะเป็นทฤษฎีที่เกิดจากการศึกษาวิจัย

ทฤษฎีการจูงใจของเทย์เลอร์ (TAYLOR : SCIENTIFIC MANAGEMENT)

FREDERICK W. TAYLOR ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (THE FATHER OF SCIENTIFIC MANAGEMENT) เพราะเป็นคนแรกที่ได้เสนอหลักการจูงใจคนทำงานที่เรียกว่า "การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์" (SCIENTIFIC MANAGEMENT) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ ตามทฤษฎีนี้ TAYLOR ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ระบบของการให้ผลตอบแทนในระยะนั้นเป็นผลตอบแทนในระยะนั้นมีได้เป็นระบบของการให้ผลตอบแทนที่กำหนดขึ้นมาสำหรับบุคคลที่มีผลผลิตสูงคือ คนงานที่มีผลผลิตสูง ได้รับค่าตอบแทนเท่ากับผู้ที่ที่มีผลผลิตต่ำ จากข้อสังเกตนี้เอง ทำให้เทย์เลอร์เสนอแนะระบบของการให้ผลตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับผลผลิตของคนงานแต่ละคน ระบบการจ่ายผลตอบแทนของเทย์เลอร์มีลักษณะพิเศษคือ จะมีอัตราผลตอบแทนต่อหน่วยเป็นสองอัตรา กล่าวคือ อัตราหนึ่ง จะใช้กับระดับของผลผลิตที่ยังไม่ถึงมาตรฐาน อีกอัตราหนึ่ง จะใช้กับ

ระดับของผลผลิตที่เท่ากับมาตรฐานหรือสูงกว่า และอัตราผลตอบแทนที่สูงกว่านี้จะช่วยให้แก่ผลผลิตทุกๆ หน่วย

ทฤษฎีการจูงใจในสมัยเดิมนักจะตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า เงินเป็นตัวจูงใจเบื้องต้น ภายใต้อสมมติฐานดังกล่าวนี้ ผลตอบแทนทางการเงินจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานและถ้าตอบแทนที่เป็นเงินสูงเพียงพอแล้ว คนงานจะมีความสามารถในการผลิตมากขึ้น

แนวทางทฤษฎีของแทย์เลอร์ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลในที่ทำงาน ดังนี้

1. ปัญหาของความไม่มีประสิทธิภาพจะเป็นปัญหาอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารมิใช่ปัญหาของคนงาน
2. คนงานจะมีความรู้สึกในทางที่ผิดในกรณีที่ว่า ถ้าพวกเขาทำงานมากเกินไปพวกเขาจะกลายเป็นคนว่างงาน
3. คนงานมีแนวโน้มตามธรรมชาติที่จะทำงานโดยไม่ใช้ความสามารถเต็มที่
4. หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารคือ การหาคนงานให้เหมาะสมกับงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะและทำการฝึกฝนอบรมเขาด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน
5. ผลของการปฏิบัติงานของพนักงานจะเกี่ยวพันโดยตรงกับระบบของผลตอบแทนหรือระบบการจ่ายผลตอบแทนของผลผลิต

ทฤษฎีของแทย์เลอร์เป็นแนวทางที่ผู้บริหารนำไปใช้มาเป็นเวลานานพอสมควรจนกระทั่งผู้บริหารส่วนใหญ่เริ่มยอมรับว่าแนวทางนี้มีข้อเสียหลายประการ พอสรุปได้ดังนี้

1. การที่มีทัศนคติเกี่ยวกับคนงานทุกคนว่าเป็นคนเกียจคร้าน จะต้องมีการบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและถูกจูงใจด้วยเงินเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เป็นทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง
2. คนงานจะถูกจูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยปัจจัยอื่นๆอีกหลายอย่าง แทนที่จะเป็นเงินแต่เพียงอย่างเดียว สิ่งเหล่านี้ได้แก่ ความสำเร็จ ความก้าวหน้า การยกย่องนับถือ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นต้น การยอมรับในข้อเท็จจริงว่า บุคคล กลุ่ม และสถานการณ์ของงานจะมีอิทธิพลต่อการจูงใจคนงานนั้นอาจกล่าวได้ว่าเกิดขึ้นมาจาก ความเคลื่อนไหวทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ (HUMAN RELATION MOVEMENT)

ความเคลื่อนไหวทางด้านมนุษยสัมพันธ์เกิดมาจากผลการทดลองที่โรงงานของบริษัท WESTERN ELECTRIC (ผลการทดลองที่ HAWTHORNE) โดยมี ELTON MAYO และคณะจากมหาวิทยาลัย HARWARD (ค.ศ.1920-1930) แรกเริ่มคณะผู้วิจัยต้องการจะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตของคณงานกับระดับแสงสว่างที่ใช้ในการทำงานผลปรากฏว่าไม่ว่าแสงสว่างจะแตกต่างออกไปอย่างไรก็ตาม ระดับการผลิตยังคงสูงเช่นเดิม ต่อมาจึงได้ขยายขอบเขตของการทดลองออกไปอีกโดยรวมการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอื่นๆ เช่น ชั่วโมงการทำงาน ระยะเวลาในการหยุดพักในการทำงานและสภาวะแวดล้อมอื่นในการทำงานเพิ่มเติมเข้ามาด้วย ผลปรากฏว่าแม้สภาพแวดล้อมต่างๆในการทำงานได้รับการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดีอย่างไรก็ตาม ผลผลิตของคณงานก็ยังคงสูงขึ้นตามปกติ MAYO และคณะจึงสรุปได้ว่า คณงานที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการทดลองนั้นมีความพอใจต่อการที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจเขา คณงานมีความรู้สึกที่ว่าพวกเขาได้รับการยกย่องและมีสถานภาพสูงขึ้น ผลการวิจัยที่ HAWTHORNE ถือว่าเป็นยุคใหม่ของนักจิตวิทยาและให้ทำการเปลี่ยนแปลงในแนวทางของการบริหารทางด้านการสั่งการหรือการจูงใจให้ ความมสำคัญต่อปัจจัยอื่นๆที่นำไปใช้ในการจูงใจนอกจากจะใช้เงินจูงใจ

ความเคลื่อนไหวทางด้านมนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดแนวคิดแบบใหม่ที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการจูงใจคน แนวคิดเหล่านี้จะเน้นจุดสนใจที่กิจกรรมทางด้านบริหาร 3 ประการ คือ

1. การสนับสนุนให้คณงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางด้านการบริหาร
2. การออกแบบงานใหม่เพื่อให้ที่ความท้าทายมากขึ้น และการขยายขอบเขตของการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ
3. การปรับปรุงการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (MASLOW) หรือทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น (A HIERARCHY OF NEED)

ABRAHAM MASLOW เป็นผู้ตั้งทฤษฎีนี้โดยได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ความต้องการของคณจะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ ความต้องการต่างๆเหล่านี้ยังแบ่งออกเป็นลำดับขั้นต่างๆ โดยลำดับของความต้อการนี้จะเรียงตามกันตามความสำคัญและสามารถยืดหยุ่นได้เมื่อความต้อการเบื้องต้นได้รับการบำบัดแล้วคนเราก็จะให้ความสนใจกับความต้อการขั้นสูงขึ้นเป็นลำดับ ความต้อการเหล่านี้เกิดจากเหตุผลต่างๆที่ว่า มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ต้อการเติบโต ดำรงชีวิตอยู่ในสังคม และประกอบคณงานร่วมกับบุคคลอื่น

สมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์

1.มนุษย์ย่อมมีความต้องการอยู่เสมอ และความต้องการของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้น กระบวนการนี้เริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2.ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่นๆต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งที่จูงใจของคนนั้น

3.ความต้องการของมนุษย์จะเรียงกันเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะให้ความสนใจกับความต้องการลำดับสูงขึ้น

ลำดับขั้นความต้องการของมา MASLOW

1. ความต้องการทางกายภาพหรือทางด้านสรีระ (PHYSIOLOGICAL NEEDS)

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (SAFETY OR SECURITY NEEDS)

3. ความต้องการทางสังคม (SOCIAL NEEDS) หรือความต้องการความรักและการมีส่วนร่วม (BELONGING AND LOVE NEEDS)

4. ความต้องการความยกย่องนับถือ (ESTEEM NEEDS)

5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต หรือความต้องการในสิ่งจะแห่งตน (SELF ACTUALIZATION NEEDS)

I. ความต้องการทางกายภาพหรือทางด้านสรีระ (PHYSIOLOGICAL NEEDS)

เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เป็นความต้องการแห่งชีวิตทั่วไป ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่ทำให้มนุษย์มีชีวิตอยู่ได้ คือ ปัจจัย 4 แต่อย่างไรก็ตามในทางชีววิทยา ยังมีความต้องการอื่นๆ อีกที่มีความจำเป็นแก่ชีวิตมนุษย์ เช่น ความต้องการทางเพศ การพักผ่อน การนอน เป็นต้น ในด้านการบริหาร ความต้องการประเภทนี้อาจแบ่งออกเป็น

1. ความต้องการทั่วไป(ของชีวิต)

2. ความต้องการในสิ่งที่จำเป็นเกี่ยวกับการทำงานถ้าความจำเป็นขั้นแรกนี้ไม่ได้ รับการบำบัดหรือไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่อไปจะไม่เกิดขึ้น องค์การตอบสนองโดยการจ่ายค่าแรงและเงินเดือน

II. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (SAFETY OR SECURITY NEEDS)

เนื่องจากมนุษย์ทุกคนต้องเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนในการดำรงชีวิต มนุษย์จึงเกิดความ ต้องการนี้และหลักประกันในชีวิตที่แตกต่างกันออกไป ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยจะเป็น เรื่องที่เกี่ยวกับการป้องกัน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่างที่จะเกิดขึ้นแก่ร่างกาย

องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการในขั้นนี้โดยการจัดวางวิธีการให้เงินเดือนอย่างมี ประสิทธิภาพและมีมาตรฐานแน่นอน มีการจัดสวัสดิการนอกเหนือจากค่าจ้าง

III. ความต้องการทางสังคม (SOCIAL NEEDS) หรือความต้องการความรักและการมีส่วนร่วม (BELONGING AND LOVE NEEDS)

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มนุษย์ จึงต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและรู้สึว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม องค์กร สามารถช่วยให้พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นนี้โดยการส่งเสริมความสัมพันธ์ อันดีและการร่วมมือกันในสถานการณ์การทำงาน โดยมีการแนะนำชี้แจงหรือมีการปฐมนิเทศ พนักงานใหม่ มีการยอมรับฐานะของพนักงานและรับฟังปัญหาของพนักงาน

IV. ความต้องการความยกย่องนับถือ (ESTEEM NEEDS)

มนุษย์ทุกคนต้องการให้ผู้อื่นเอาใจใส่ เห็นความสำคัญของตน และต้องการให้ผู้อื่นยกย่องและ ให้เกียรติ ความต้องการขั้นนี้จึงมีความสัมพันธ์กับความเชื่อมั่นในตนเอง ความต้องการขั้นนี้มีได้ หมายถึงเป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องนับถือเท่านั้น แต่หมายรวมไปถึงความต้องการ ตระหนักถึงความสำคัญหรือคุณค่าของตนเองด้วย (SELF ESTEEM)

องค์กรสามารถช่วยให้พนักงานบำบัดความต้องการในขั้นนี้ได้โดยการกระตุ้น ความสามารถพิเศษที่มีอยู่ในตัวพนักงาน โดยการให้คำชมเชยและระลึกถึงผลงานที่สำเร็จเป็นอย่างดี ให้เกียรติ และให้การส่งเสริมในการทำสิ่งที่ดีของพนักงาน

V. ความต้องการความสมหวังในชีวิต หรือความต้องการในสัจจะแห่งตน (Self – Actualization Needs)

เป็นความต้องการในระดับสูงของชีวิตมนุษย์ เป็นความต้องการที่จะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่ง ทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง เมื่อบุคคลใดก็ตามได้พิจารณาบทบาทของตนในชีวิตว่า ควรจะ เป็นอย่างไรแล้ว เขาก็จะพยายามผลักดันชีวิตของเขาให้ไปในทางที่ดีที่สุดตามที่เขาคาดหมายไว้

การขึ้นถึงขั้นนี้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลนั้น และความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถทุกอย่างของตนอย่างเต็มที่

ข้อวิจารณ์ทฤษฎีของมาสโลว์

1. มาสโลว์มิได้มีความมุ่งหมายว่า การเรียงลำดับความต้องการดังกล่าวจะเป็นฉบับตายตัวเสมอไป แต่ถือว่าเป็นแบบฉบับที่เกิดขึ้นเป็นส่วนใหญ่เท่านั้น
2. ความที่กล่าวว่า เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจึงเกิดขึ้นมานั้นเป็นสิ่งที่ไม่ใช่กฎตายตัวเสมอไป ความต้องการบางอย่างอาจได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วน ในกรณีนี้ย่อมจะก่อให้เกิดโอกาสสำหรับความต้องการอื่นๆขึ้นมาได้ และในบางกรณีความต้องการของคนมักจะซ้ำซ้อนกันได้ นั่นคือ ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่หมดไป แต่ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมา
3. แม้ว่าความต้องการของบุคคลส่วนมากจะเป็นไปตามลำดับ ความแตกต่างในลำดับอาจจะเกิดขึ้นได้จากประสบการณ์ทางด้านการเรียนรู้ของบุคคล รวมทั้งการอบรมทางด้านสังคม วัฒนธรรม บุคลิกภาพ
4. ความรุนแรงของความต้องการอาจจะเปลี่ยนแปลงกลับไปกลับมาภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน
5. ทฤษฎีของมาสโลว์นำไปใช้ได้เฉพาะบุคคลที่อยู่ในสภาพปกติ

ทฤษฎีการจูงใจของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) : ทฤษฎี x และทฤษฎี y

ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ ได้ชี้ให้เห็นแนวทางที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารจะต้องเผชิญ เขาตั้งข้อสังเกตว่า แนวทางในการบังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคน ขึ้นอยู่กับการรับรู้ หรือความเชื่อเกี่ยวกับคนงานของเขาว่าเป็นอย่างไร

แมคเกรเกอร์ได้เปรียบเทียบทัศนคติของผู้บริหาร โดยเรียกว่าเป็น ทฤษฎี x และทฤษฎี y กล่าวคือ ทฤษฎี x เป็นแนวทางในสมัยเดิม ที่มีสมมติฐานว่า โดยพื้นฐานแล้วคนจะมีลักษณะเกียจคร้าน ไม่ชอบการทำงาน พยายามที่จะหลีกเลี่ยงการทำงาน และความรับผิดชอบเท่าที่จะทำได้ และเนื่องมาจากการไม่ชอบการทำงานของมนุษย์ จึงจำเป็นต้องบังคับ ควบคุมให้ทำงาน

ผู้บริหารที่ยอมรับข้อสมมติฐานดังกล่าวนี้ จะพยายามกำหนดมาตรการในการควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ตามทฤษฎีนี้สิ่งที่จะจูงใจให้คนงานทำงานได้ดีนั้น คือการให้ผลตอบแทน

ด้านการเงิน และประโยชน์พิเศษอื่นๆ มิฉะนั้นก็จะใช้วิธีกระตุ้นให้ทำงานด้วยการข่มขู่ให้คนงานเกิดความเกรงกลัว หวาดหวั่น คนงานต้องยอมทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เพื่อมิให้ต้องออกจากงาน ทฤษฎี x จะนำไปใช้ได้ผลดีในสังคมที่ระดับการครองชีพของประชาชนค่อนข้างต่ำ และมีภาวะการขาดแคลนงาน

ทฤษฎี y เป็นทฤษฎีในแนวทางสมัยใหม่ ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า โดยพื้นฐานแล้วคนมีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ สนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ ดังนั้น หน้าที่ของฝ่ายบริหารคือ จัดองค์ประกอบต่างๆ ในการผลิต และจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้มีความเหมาะสม รวมทั้งจัดหาวิธีการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเอง โดยให้ความรู้ไปกับการความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรด้วย

ผู้บริหารที่ยอมรับในทฤษฎี y จะไม่ควบคุมคนงานอย่างเข้มงวด แต่จะพยายามให้คนงานควบคุมตนเองให้มากยิ่งขึ้น ทฤษฎี y เหมาะสมกับคนที่อยู่ในสังคมแบบประชาธิปไตยที่ระดับการศึกษา และมาตรฐานการครองชีพสูง และมีโอกาสหางานทำได้มากขึ้น

ทฤษฎีการจูงใจของเฮอรัซเบอร์ก (Herzberg) หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory)

Herzberg และคณะ ได้ตั้งทฤษฎีนี้ขึ้นมาโดยมีพื้นฐานมาจากการวิจัย โดยได้ไปสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร จำนวน 200 คนจากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง เกี่ยวกับความพอใจและความไม่พอใจในการทำงานอยู่ 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors)
2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors)

เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตและทำให้คนพอใจในงานที่ทำ จากปัจจัยนี้ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับความยกย่องในผลงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในงาน และความเจริญเติบโตในตนเอง และในอาชีพ ปัจจัยจูงใจนี้ทำให้คนงานมีความรู้สึกในด้านดี เป็นสิ่งจูงใจให้คนงานทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ การขาดปัจจัยนี้มีผลน้อยมากต่อความไม่พอใจในการทำงาน

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)

เป็นปัจจัยที่มีใช้สิ่งจูงใจในการเพิ่มผลผลิต แต่จะเป็นปัจจัยเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่

ปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่

- ค่าจ้าง
- นโยบายและการบริหารขององค์กร
- การบังคับบัญชา
- สภาพการทำงาน
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร
- ความมั่นคงในงาน
- สถานภาพในการทำงาน

สิ่งจูงใจหรือสิ่งล่อใจ (INCENTIVES)

ความหมาย

สิ่งจูงใจ หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือยับยั้งมิให้เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

ประเภทของสิ่งจูงใจ

สิ่งจูงใจในการทำงาน อาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ

1. สิ่งจูงใจทางสร้างสรรค์ (POSITIVE INCENTIVES)

สิ่งจูงใจในทางลบ (NEGATIVE CENTIVES)

2. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (FINANCIAL CENTIVES)

สิ่งจูงใจที่ไม่มีเงิน (NON-FINANCIAL CENTIVES)

I. สิ่งจูงใจในทางสร้างสรรค์ และสิ่งจูงใจในทางลบ สามารถแยกพิจารณาได้ดังนี้

1. สิ่งจูงใจในทางสร้างสรรค์ ที่นิยมใช้กันคือ

1.1 เงิน

สามารถใช้บำบัดความต้องการได้เกือบทุกประเภท ตัวอย่างของสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่าล่วงเวลา ฯลฯ

1.2 ความมั่นคง แบ่งพิจารณาได้เป็น

- ความมั่นคงขณะทำงานอยู่กับองค์กร
- ความมั่นคงหลังพ้นการทำงานกับองค์กร

1.3 คำสรรเสริญและการยกย่อง

1.4 การมีความรู้ดีกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ

1.5 การแข่งขัน

- การแข่งขันกับตนเอง
- การแข่งขันระหว่างบุคคล
- การแข่งขันระหว่างกลุ่ม

1.6 การเข้ามีส่วนร่วม

2. สิ่งจูงใจในทางลบ

คือ การลงโทษผู้ทำงาน เพื่อให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในด้านที่องค์กรต้องการ ตัวอย่าง การว่ากล่าวตักเตือน การตัดเงินเดือน การลดขั้นเงินเดือน การลดตำแหน่ง การพักงาน การให้ออกจากงาน การไล่ออกจากงาน

II. สิ่งจูงใจที่เป็นเงินและสิ่งจูงใจที่มีใช้เงิน

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน

- 1.1 ค่าจ้าง (WAGE) และเงินเดือน (SALARY)
- 1.2 โบนัส
- 1.3 การแบ่งผลกำไร
- 1.4 บำเหน็จ บำนาญ
- 1.5 การจัดกองทุนสงเคราะห์
- 1.6 ค่าล่วงเวลา
- 1.7 สวัสดิการอื่นๆ

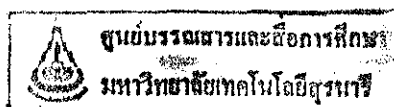
ระบบการจ่ายค่าตอบแทน

1. จ่ายตามผลงาน (PAY IN TERM OF PRODUCTION)
2. จ่ายตามกำหนดเวลา (PAY ACCORDING TO TIME)
3. จ่ายตามอาวุโสของงาน (THE SENIORITY METHOD OF DAY)
4. จ่ายตามพื้นฐานความต้องการ (PAYON THE BASIS OF NEEDS)

2. สิ่งจูงใจที่มีใช้เงิน

ได้แก่ สิ่งจูงใจในทางสร้างสรรค์ที่กล่าวไปแล้ว ยกเว้นเงินและยังมีเพิ่มเติมอีก ดังนี้

- 2.1 สวัสดิการอื่นๆ ที่มีใช้ตัวเงิน เช่น ที่อยู่อาศัย การรักษาพยาบาล การจัดการรับส่งการประกันชีวิตและอุบัติเหตุในการทำงาน บริการให้คำแนะนำปรึกษา
- 2.2 บริการด้านสันตนาการ
- 2.3 การรู้ว่าผลงานเป็นอย่างไร
- 2.4 ความก้าวหน้า
- 2.5 การให้ทำงานที่เหมาะสม
- 2.6 การทำให้รู้สึกว่างานมีความสำคัญ
- 2.7 การลดความจำเจหรือความเบื่อหน่าย



ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากทัศนคติที่คนงานมีต่องานที่ตนเองทำอยู่ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ทัศนคติที่มีต่อส่วนย่อยของงาน เช่น ชอบหัวหน้างาน เบื่อการเดินทางไปที่ทำงาน
2. ทัศนคติที่มีต่องานในลักษณะรวมๆ เช่น งานที่ทำเป็นงานที่น่าเบื่อ เป็นงานที่ตื่นเต้น

ทำทนาย

3. ความพึงพอใจในงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดทิศทางของพฤติกรรม (ในการทำงาน) ไม่ใช่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมได้แต่เพียงปัจจัยเดียว

Fishbein and Ajsin (1975) ได้แนะนำว่า การทำนายพฤติกรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น ควรจะต้องรู้สามสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ความเชื่อของคนทำงานที่มีต่องานนั้น (Beliefs about the job)
2. ทัศนคติต่องานนั้น (Job Attitudes)
3. ความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรม (Behavioral Intentions)

ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการทำงาน

โดยทั่วไป เรามักจะเชื่อมั่นว่า ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการทำงานมีความสัมพันธ์กัน โดยเชื่อว่าถ้าคนงานมีความพึงพอใจในงานก็จะมีพฤติกรรมการทำงานมีความสัมพันธ์กัน โดยเชื่อว่าถ้าคนงานมีความพึงพอใจในงานก็จะมีพฤติกรรมการทำงานเป็นไปในทางที่ดีมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม ถ้าคนงานไม่พึงพอใจในงาน พฤติกรรมการทำงานก็จะเป็นไปในทางลบ ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ความเชื่อนี้เป็นความเชื่อโดยทั่วไป ซึ่งไม่สามารถใช้เป็นสมมติฐานหรือข้อคิดที่ใช้เป็นหลักฐานที่ยืนยันแน่นอนได้ เพราะมีปัจจัยอื่นหรือองค์ประกอบอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

ถึงอย่างไรก็ตาม ได้มีผู้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการทำงานไว้คือ Vroom (1964) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการทำงานในด้านต่างๆ และสรุปว่า ตัวแปรทั้งสองนี้ มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งจัดกลุ่มความสัมพันธ์ออกมา 4 กลุ่ม คือ

1. การเปลี่ยนงาน (Turnover)
2. การขาดงาน (Absenteeism)
3. อุบัติเหตุ (Accident)
4. การปฏิบัติงาน (Job Performance)

ความพึงพอใจในงานและการเปลี่ยนงาน

จากการศึกษาของ Vroom พบว่า ความพึงพอใจในงานและการเปลี่ยนงานมีสหสัมพันธ์กันในทางลบ (Negative Correlation) คือ ถ้าคนงานมีความพึงพอใจในงานสูง โอกาสที่เขาจะออกจากงานก็น้อยลง

ความพึงพอใจในงานและการขาดงาน

จากการศึกษาของ Vroom ส่วนใหญ่ พบว่า ความพึงพอใจในงานและการขาดงานมีสหสัมพันธ์กันในทางลบ คือ ถ้าคนงานไม่มีความพึงพอใจในงานก็มีแนวโน้มที่จะหยุดงานหรือขาดงานมากกว่าคนงานที่มีความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานและอุบัติเหตุ

Vroom รายงานว่า มีการศึกษาเรื่องนี้อยู่ 2 เรื่องด้วยกัน เรื่องหนึ่งพบว่า มีสหสัมพันธ์ในทางลบ คือ คนที่มีความพึงพอใจในงานสูง โอกาสที่จะประสบอุบัติเหตุก็น้อยลง ส่วนอีกเรื่องหนึ่งพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย ในกรณีหลังนี้อธิบายได้ว่า อุบัติเหตุ นั้นมักจะเกิดขึ้น โดยบังเอิญมากกว่าความตั้งใจ

ความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงาน

ไม่อาจสรุปได้ว่าการปฏิบัติงานของมนุษย์จะเป็นผลมาจากสิ่งหนึ่งสิ่งใดแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษาความพึงพอใจในงาน

เพื่อศึกษาความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อจะได้นำมาปัจจัยเหล่านี้มาเป็นเครื่องช่วยในการจูงใจ การศึกษานี้ อาจทำได้โดยการสำรวจทัศนคติของพนักงานที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ในการทำงาน ถ้าได้ผลออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ ฝ่ายบริหารก็จะได้ดำเนินการดัดแปลงแก้ไขการบริหารปัจจัยนั้นๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งก็จะนำไปสู่ความพึงพอใจที่สูงขึ้นได้ในทางหนึ่ง

ในเรื่องของปัจจัยที่กำหนดความพึงพอใจในงาน หรือตัวกำหนดความพึงพอใจในงานในแต่ละงานจะไม่เหมือนกัน และแต่ละบุคคลมีความพอใจในสิ่งต่างๆ ไม่เหมือนกันและไม่เท่ากัน ดังนั้น ความแตกต่างส่วนบุคคลในทุกๆ ด้านก็อาจเป็นตัวกำหนดปัจจัยที่แตกต่างกันได้

โดยทั่วไปแล้วปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจหรือไม่พอใจของบุคคล มักจะเป็นสิ่งใดสิ่งหนึ่งต่อไปนี้ เช่น ความมั่นคง, โอกาสก้าวหน้า, ความน่าสนใจของงาน, การบังคับบัญชา, ลักษณะของงาน, ชั่วโมงการทำงาน, สภาพการทำงาน, ค่าจ้าง เป็นต้น

ทฤษฎีต่างๆเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow

“มนุษย์จะมีความพึงพอใจในการทำงาน ถ้าหากว่างานนั้นให้การตอบสนองในสิ่งที่ต้องการได้” การตอบสนองความต้องการดังกล่าว พิจารณาได้ดังนี้

1. ความต้องการขั้นที่ 1 (ความต้องการทางกาย)

อาจตอบสนองได้ด้วยค่าจ้าง เงินเดือนที่เพียงพอแก่การยังชีพ และบริการที่จำเป็นบางประการ เช่น การจ่ายค่ารักษาพยาบาล บริการรถรับส่ง เป็นต้น

2. ความต้องการขั้นที่ 2 (ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย)

อาจตอบสนองด้วยสัญญาว่าจ้าง ข้อตกลงระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงาน หรือการประกันการว่างงาน เป็นต้น เพราะสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้คนงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน คือ รู้สึกปลอดภัยในการที่จะไม่ว่างงาน นั่นเอง

3. ความต้องการขั้นที่ 3 และ 4 (ความต้องการทางสังคมและความต้องการการยกย่องนับถือ)

อาจตอบสนองได้ด้วยการจัดมอบหมายงาน และบรรจุนักงานโดยคำนึงถึงความสามารถ ความเหมาะสมและความต้องการของคนงานเป็นหลัก เปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็น มีโอกาสเกี่ยวข้องและร่วมมือเพื่อร่วมงานกับแผนกต่างๆ ให้อำนาจในการตัดสินใจพอสมควร สร้างบรรยากาศให้พนักงานรู้สึกว่าเขเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ชมเชยเมื่อเขามีผลงานดีเด่น ยกย่องสรรเสริญในกรณีที่เขาทำประโยชน์ให้แก่องค์การ หรือมอบหมายงานที่คนงานจะภาคภูมิใจที่ได้ทำ

4. ความต้องการขั้นที่ 5 (ความต้องการถึงสัจจะแห่งตน Self – Actualization)

มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการขั้นสูงสุดไม่เหมือนกันและไม่เท่ากัน องค์การที่ดีควรเปิดโอกาสให้พนักงานคนที่ดีมีโอกาสสนองความต้องการตามอุดมการณ์ของคนงานให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งนี้ เพื่อผลดีทั้งฝ่ายพนักงานและฝ่ายจัดการ

ฝ่ายจัดการอาจสนองความต้องการขั้นนี้ของพนักงาน ด้วยการเปิดโอกาสให้คนงานได้ทำงานที่ยากที่สุด หรือทำงานในตำแหน่งที่สูงที่สุดเท่าที่ความสามารถของเขาจะอำนวยให้

2. ทฤษฎีว่าด้วยความแตกต่างระหว่างการรับรู้

คนเรามักจะตั้งความคาดหวังเอาไว้ในงานที่ตนเองทำว่าจะได้ผลลัพธ์อย่างไร และเมื่อได้ผลลัพธ์ออกมาจริงเขาต้องเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้กับผลลัพธ์ที่ได้มาจริงว่ามีความใกล้เคียงกันหรือไม่ ถ้าใกล้เคียงกันเขาจะเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ และถ้าแตกต่างกันเขาจะไม่พึงพอใจ ยิ่งต่างกันมากเท่าไรยิ่งไม่พอใจมากเท่านั้น

3. ทฤษฎียุติธรรม

คือการเปรียบเทียบอัตราส่วนของแรงงานที่ทุ่มเทให้กับผลลัพธ์ที่ได้ตอบแทนกลับมา ระหว่างของตนเองกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ความพึงพอใจจะมีได้ เมื่อพบว่าอัตราส่วนดังกล่าวของตนเองเท่าเทียมกับคนอื่น ถ้าหากไม่เท่าเทียมกับคนอื่นก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ

4. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

คนเรามีความต้องการอยู่ 2 ประเภท คือ

1. ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความไม่สบายต่างๆ และความเจ็บปวด (Animalistic Needs)
2. ความต้องการที่จะเจริญเติบโต ต้องการพัฒนา และต้องการถึงสัจจะแห่งตน

(Self Actualization)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน มี 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygienic Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ถ้าขาดปัจจัยนี้ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าขาดไปก็ไม่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแต่อย่างไร แต่ถ้ามีจะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจ

ปัจจัยทั้งสองนี้จะมีความสัมพันธ์กับความต้องการข้างต้น คือ

Hygiene Factors เป็นองค์ประกอบของความต้องการที่ 1

Motivator Factors เป็นองค์ประกอบของความต้องการที่ 2

เมื่อพิจารณาทฤษฎีสองปัจจัยในแง่ของความพึงพอใจในงาน

1. ปัจจัยที่มีผลให้ไม่พึงพอใจในงาน (Dissatisfiers---Hygiene Factors) ได้แก่ ค่าจ้าง สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับร่วมงาน

ถ้าองค์การตอบสนองปัจจัยนี้มีดี จะทำให้คนงานเกิดความไม่พึงพอใจในงาน คนงานจะขาดงาน แต่ถ้าคนงานได้รับ Hygiene Factors เพียงพอแล้ว แต่คนงานก็ยังไม่พอใจ คนงานก็จะแสดงปฏิกิริยาแบบเป็นกลาง (Neutral) คือทำงานแบบเรื่อยๆ แต่ไม่ขาดงาน

2. ปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจต่องาน (Satisfiers----Motivator Factor) เช่น ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน ความก้าวหน้า

ถ้าองค์การตอบสนองปัจจัยนี้มีดี ไม่สามารถจัดให้ได้คนงานก็จะทำงานแบบเฉื่อยชาไปเรื่อยๆ (Neutral) แต่ถ้ามีองค์ประกอบนี้ จะทำให้คนงานเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาคือ การให้ปัจจัยที่มีผลทำให้ไม่พึงพอใจต่องานมากขึ้นเพียงใดก็ตาม ไม่ได้ทำให้คนงานเกิดความพึงพอใจในงาน แต่จะทำให้ความพึงพอใจต่องานลดน้อยลงเท่านั้น

และ Herzberg บอกว่า Dissatisfier และ Satisfier ต่างกันโดย Hygiene Factor จะทำให้เกิดความไม่พอใจ (Dissatisfaction) และเฉื่อยชา (Neutral) แต่ Motivator Factors จะทำให้คนเฉื่อยชาและพึงพอใจ (Satisfication)

แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

แต่เดิมนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมที่ศรัทธาในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ (Human Relations Movement) เห็นว่า ความพึงพอใจนำมาซึ่งผลงานปฏิบัติ (Satisfaction Causes

Performance) คือการทำให้คนงานได้รับความพึงพอใจจากการทำงานเป็นเหตุสำคัญที่ทำให้คนงาน ตั้งใจจะทำงานมากขึ้น ผลสุดท้ายคือผลผลิตจะเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดใหม่ที่กำลังได้รับความสนใจอยู่ในขณะนี้คือ ความเชื่อว่าการปฏิบัติงานนำมาซึ่ง ความพึงพอใจในงาน (Performance Causes Satisfaction) ทั้งนี้โดยมีรางวัลเป็นตัวกลางเชื่อม ระหว่างการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในงาน

การประเมินความพึงพอใจในงาน

การประเมินความพึงพอใจในงาน คือ การประเมินทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงาน

วิธีการประเมินความพึงพอใจในงาน มีวิธีการแตกต่างกัน คือ

1. การประเมินความพึงพอใจในงานโดยการใช้ Thurstone Scale

สามารถทำได้โดยให้พนักงานตอบว่า เขามีความเห็นตรงกับข้อความใดบ้าง ในการ ประเมินวิธีนี้ขั้นแรกต้องมีการร่างประโยคต่างๆ เป็นจำนวนมาก ประโยคต่างๆ เป็นจำนวนมาก ประโยคเหล่านี้จะมีความหมายในการอธิบายความพึงพอใจในงานแล้วเรียงลำดับความพึงพอใจ มากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด ในแต่ละข้อผู้เชี่ยวชาญจะกำหนดระดับคะแนนหรือน้ำหนักของแต่ละ ประโยคไว้ ประโยคที่แสดงถึงความพึงพอใจในงานที่ดีที่สุดจะได้น้ำหนักของคะแนนมากที่สุด ประโยคที่แสดงถึงความพึงพอใจในงานที่แย่ที่สุดก็จะได้น้ำหนักของคะแนนที่แย่ที่สุด เมื่อพนักงาน กรอกแบบสอบถามด้วยการเลือกข้อความที่ตรงกับความรู้สึกของเขามากที่สุดแล้ว ก็นำน้ำหนักของ แต่ละข้อมาคำนวณหาเป็นคะแนนเฉลี่ยซึ่งแสดงถึงความพึงพอใจในงานของคนๆ นั้น

การใช้แบบสอบถามชนิดนี้มีข้อยุ่งยากที่การกำหนดน้ำหนักของแต่ละประโยคโดย ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก บางครั้งการกำหนดปริมาณน้ำหนักจะกระทำได้ยาก เพราะผู้เชี่ยวชาญแต่ละ คนมีความคิดเห็นต่างกัน

ข้อความ	คะแนน
ข้าพเจ้าคิดว่าบริษัทนี้ปฏิบัติต่อพนักงานได้ดีกว่าบริษัทอื่น ๆ	10.4
ถ้าข้าพเจ้าจะต้องทำงานต่อไปข้าพเจ้าก็จะทำงานที่บริษัทนี้อีก	9.5
พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้าถ้าเขามีความพยายาม	9.3
-----	7.4
-----	5.1
-----	4.3
-----	3.1
คนที่ซื่อสัตย์ไม่เคยประสบความสำเร็จในบริษัทนี้	1.5

2. การประเมินความพึงพอใจในงานโดยใช้ Likert Scale

เนื่องจากปัญหายุ่งยากในการกำหนดน้ำหนักของประโยคของแต่ละประโยค โดยวิธีการของ Thurstone Likert จึงได้หาวิธีการใหม่ซึ่งวิธีนี้ไม่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในการจัดลำดับความสำคัญของประโยคต่างๆ และไม่ต้องกำหนดน้ำหนักแก่ประโยคเหล่านั้นด้วย แต่ประโยคแต่ละประโยคนี้จะเป็นข้อความที่แสดงถึงว่าเป็นข้อความทางบวกหรือเป็นทางลบแล้วให้พนักงานตอบว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความแต่ละข้อ

มาตราประเมินค่าดังกล่าวนี้ใช้มาตราเรียงจาก

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ปานกลาง เห็นด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3. การประเมินความพึงพอใจในงานโดยใช้ Samantic Differential Scale

โดยให้ผู้ตอบประเมินทัศนคติที่เขาถืออยู่ต่องานว่าอยู่ในระดับใด จากคำคุณศัพท์ที่ให้มา ระดับที่ใช้ในการประเมินมี 7 ระดับ เช่น

น่าสนุก	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....	น่าเบื่อ
ง่าย	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....	ยาก
สร้างสรรค์	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....	ซ้ำซาก
ไร้สาระ	1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....	มีประโยชน์

4. การประเมินแบบ Job Description Index (JDI)

เป็นการประเมินความพึงพอใจในงานที่ละเอียดกว่าการประเมินใน 3 วิธีแรก สร้างขึ้นโดย Smith, Kendall และ Hulin ในปี 1969 มีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องต่างๆ คือการปกครองบังคับบัญชา การจ่ายเงิน การเลื่อนตำแหน่ง และเพื่อนร่วมงาน

ปรัชญาพื้นฐานของการประเมินชนิดนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อว่า ถ้าพนักงานอธิบายถึงสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นในทางที่เป็นความพึงพอใจเป็นส่วนใหญ่แล้วก็แสดงว่า เขามีความพึงพอใจในงานของเขา

วิธีการประเมินแบบนี้มีประโยชน์หลายอย่างกล่าวคือ

- มีความง่ายมากพอที่พนักงานจะทำความเข้าใจและดำเนินการทดสอบเองได้
- มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนต่องาน
- มีการนำไปใช้กันอย่างกว้างขวางจนสามารถนำผลมาเปรียบเทียบกันได้

ตัวอย่างของ JDI

โปรดนึกถึงงานในปัจจุบันของท่าน แล้วตอบว่าส่วนใหญ่เป็นอย่างไร ถ้าข้อใดเป็นข้อความที่อธิบายงานของท่าน ก็เขียนเครื่องหมาย / ลงไปในที่ว่างหน้าข้อความนั้น ถ้าข้อใดไม่ตรงกับงานท่านก็เขียนเครื่องหมาย X ลงไป และข้อใดที่ท่านไม่สามารถตอบได้ก็ใส่เครื่องหมาย ?

งานในปัจจุบันนี้

_____ เป็นงานประจำวัน

_____ น่าพอใจ

_____ ดี

_____ ตรงกับสายงาน

การจ่ายเงิน

_____ เหมาะสมแล้ว

_____ น้อยกว่าที่ควรจะได้

เพื่อนร่วมงาน

_____ พุดมาก

_____ มีน้ำใจ

_____ เห็นแก่ตัว

ฯลฯ

การปกครองบังคับบัญชา

_____ ไม่น่าพอใจ

_____ ควบคุมอย่างใกล้ชิด

การเลื่อนตำแหน่ง

_____ เลื่อนตามความสามารถ

_____ เลื่อนตามอาวุโส

_____ เลื่อนไปในตำแหน่งต้น

