

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเทศบาลสามัญระดับ 1-4 ในเทศบาลนครเชียงใหม่ ได้นำแนวคิดและทฤษฎีดังต่อไปนี้มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา

1. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
2. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)
3. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเฮอร์ริก เฮิร์สเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกเฉพาะบุคคลที่มีต่อสถานภาพการทำงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งส่งผลให้เกิดความตั้งใจในการเพียรพยายามและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น จึงมีผู้ให้ความสนใจ และได้กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจในงานไว้หลายความหมาย และเป็นความหมายที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งผู้ศึกษาจะขอนำเสนอดังต่อไปนี้

G. Strauss & L.R. Sayles (1960) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร คนเราจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา

D. Yoder (1958) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความความพึงพอใจในงานที่ทำ และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลในหน่วยงานที่จะมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการของเขาได้

N.C. Morse (1955) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง หากมีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อความต้องการได้รับ

การตอบสนอง ความเครียดก็จะลดลงหรืออาจจะหมดไป ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

P.B. Applewhite (1965) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงานเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน ความพึงพอใจในงานมีความหมายกว้างรวมถึงความพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่นการมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้

B.V. Gilmer (1966) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน เป็นผลที่เกิดจากทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งหลายสิ่ง เช่น งาน ปัจจัยเกี่ยวข้องอื่น ๆ และชีวิตโดยทั่วไปของเขา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกร่วมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน ซึ่งผลตอบแทน คือ ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน มีความตั้งใจในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

วิชัย โกลสุวรรณจินดา (2535) ได้อธิบายถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า คือ ภาวะการมีอารมณ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นจากการประเมินประสบการณ์ในงานของบุคคล ความพอใจในงานจะส่งผลถึงขวัญของบุคคลอันจะเป็นพลังที่จะผลักดันต่อการทำงานในอนาคต

อำนาจ แสงสว่าง (2536) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึงการแสดงความรู้สึกของผู้ทำงานที่แสดงออกมาในทางบวกที่มีต่อองค์กร บุคคลที่ร่วมงานและงานที่ทำ

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นอารมณ์ความรู้สึกที่ดีของแต่ละบุคคลที่มีต่องานที่กำลังปฏิบัติอยู่ ซึ่งทำงานด้วยความเต็มใจและพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยความพึงพอใจเป็นผลมาจากค่าของงานและปัจจัยแวดล้อมของงานนั้น ๆ ตลอดจนเป็นความรู้สึกของบุคคลที่ปฏิบัติงานแล้วได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจที่สอดคล้องกับความต้องการของเขา

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

กันตนา เพิ่มผล (2541) กล่าวว่า งานไม่ใช่ตัวแปรอย่างเดียวที่ทำให้คนพอใจ ยังมีตัวแปรอื่นมากมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานรวมทั้งความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทน ตลอดจนการให้รางวัลในการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ทักษะคนที่มีความทำงาน เราอาจต้องวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญขั้นต้นในการทำงานเสียก่อน ดังนี้

1. งาน (Work) งานเป็นองค์ประกอบอันแรกที่ทำให้คนพอใจ หมายถึงว่า คนนั้นชอบงานนั้นหรือเปล่า ถ้าชอบและมีความสนใจอยู่ด้วยก็จะมีคามพอใจหรือไม่พอใจในงานสูงเป็นทุนอยู่แล้ว

นอกจากนี้ ลักษณะงานก็มีหลายอย่างที่ท้าทาย ถ้าเกิดความสนใจ ทำให้มีโอกาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ นอกจากนั้นงานก็ต้องมีระดับความยากง่ายเหมาะสมกับคนทำด้วย ไม่ยากเกินไปหรือง่ายเกินไป จำนวนงานหรือปริมาณก็ต้องพอดีกับความสามารถและเวลาของบุคคลผู้ทำงานนั้นด้วยไม่ใช่ปริมาณมากเกินไปแต่ให้ทำในเวลาที่ยกกัด และงานนั้นควรส่งเสริมให้ผู้ทำมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ และนอกจากนั้นผู้ทำงานสามารถควบคุมกระบวนการและสถิติการทำงานของตนเองได้และพัฒนาได้

2. ค่าจ้าง (Pay) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่ง เพราะค่าจ้างอาจเป็นเงินหรือเป็นอย่างอื่นที่ลูกจ้างจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบำบัดความต้องการของตนได้ อัตราค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสมก็จะทำให้ผู้ทำงานพึงพอใจ นอกจากนี้การจ้างค่าแรงงานต้องยุติธรรม และเท่าเทียมกันในบรรดาคณะงาน หรือลูกจ้างประเภทเดียวกันที่มีคุณสมบัติอย่างเดียวกัน ส่วนวิธีจ่ายค่าแรงก็เป็นอีกอย่างหนึ่งที่มีส่วนทำให้ลูกจ้างหรือคนทำงานพอใจหรือไม่พอใจ เช่น การจ่ายเงินรายเดือน จ่ายรายปักษ์ รายวัน หรือจ่ายเหมาเป็นราย ๆ หรือจ่ายจากจำนวนผลิต เป็นต้น

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

4. การยอมรับ (Recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เช่น เมื่อบุคคลทำอะไรสำเร็จ ก็ควรจะได้รับการยกย่องและประกาศเกียรติคุณสรรเสริญบ้าง ควรให้เครดิตกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนแก่บุคคลที่ได้แสดงความสามารถและทำงานสำเร็จลงด้วยดี

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

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) สภาพการทำงานรวมถึงสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะทางกายภาพ (Physical Environment) ซึ่งรวมถึงอุณหภูมิการถ่ายเทอากาศ หรือโรงงาน เป็นต้น นอกจากนี้แล้วระยะเวลาในการทำงาน การหยุดพักในระหว่างทำงาน ก็เป็นองค์ประกอบของสภาพการทำงานอย่างหนึ่ง

7. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (Leader) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ หัวหน้าแบบต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เหมือนกัน หัวหน้ามีทักษะในการบริหารมากน้อยแค่ไหน รู้หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหาในการทำงาน หัวหน้ามีความสามารถที่จะให้คำแนะนำมากน้อยเพียงไร

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) เพื่อนร่วมงาน เป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานถ้าหากบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานมากพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือคนอื่น ๆ และมีความเป็นมิตร บุคคลก็อาจมีความพึงพอใจในสภาพการทำงานมากกว่าคนอื่น ๆ ในทางตรงกันข้ามหากมีเพื่อนร่วมร่วมงานที่ด้อยความสามารถพึ่งพาอาศัยอะไรไม่ได้และไม่เป็นมิตร ก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขในการทำงานไปได้

9. องค์การการจัดการหรือการบริหาร (Organization and Management) นโยบายและการจัดการหรือการบริหารภายในองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง การที่องค์การวางนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับการจ่ายค่าแรงงาน สวัสดิการลูกจ้าง หรือเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ลูกจ้างหรือผู้ที่ทำงานนำมาคิดตัดสินใจและทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พอใจในการทำงานได้

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

ศิรวิรรณ เสรีรัตน์ (2538) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของ Abraham Maslow ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานไม่แตกต่างกัน ถ้ามนุษย์มีความต้องการครบถ้วนตามมาตรฐานทุกประการ จะทำให้มนุษย์มีความสุข มีความเป็นอยู่อย่างปลอดภัย ความต้องการเหล่านี้ประกอบด้วย 5 ลำดับชั้น ได้แก่

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physical Needs) เป็นสิ่งจำเป็นแก่ชีวิต เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่มนุษย์จะขาดไม่ได้ ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยา รักษาโรค เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) หมายถึง ความรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงในชีวิตทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งความก้าวหน้าและความอบอุ่นในการทำงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) เป็นความต้องการที่มีลักษณะความเป็นนามธรรมมากขึ้น หมายถึง ความต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในสังคม เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการที่จะให้สังคมหรือเพื่อนร่วมงานยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิกหรือต้องการเข้าหมู่เข้าพวก และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่องยอมรับนับถือ (Esteem or Egotistic Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะมีเกียรติยศ ชื่อเสียง ได้รับการยกย่องในสังคม ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือว่าเป็นบุคคลมีค่า มีความรู้ความสามารถ เป็นความต้องการที่สูงกว่าความต้องการทางสังคม

ขั้นที่ 5 ความต้องการได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self - realization or Self - actualization Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสมหวังในชีวิตที่อยากทำอยากเป็นสิ่งที่ตนเองหวังไว้ ฝันไว้ ได้ทำอะไรตามที่ตนเองต้องการจะทำและมีความสุขกับสิ่งนั้น ถือว่าเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ซึ่งมนุษย์จะเกิดความต้องการถึงขั้นนี้ได้ก็ต่อเมื่อได้รับ

จากทฤษฎีของมาสโลว์ สามารถนำมาเป็นแนวทางเพื่อบ่งชี้ให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลที่ขึ้นอยู่กับความต้องการระดับต้นจนกระทั่งถึงระดับสูงสุด ซึ่งเป็นไปอย่างต่อเนื่องจากขั้นที่ 1 ถึงความต้องการขั้นที่ 5 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม แนวคิดของมาสโลว์นี้ ยังไม่มีข้อมูลสนับสนุนมากนัก ทฤษฎีจึงยังมีจุดอ่อนอยู่บ้างเพราะบางคนอาจมีความต้องการที่ไม่เป็นไปตามขั้นดังที่มาสโลว์เสนอไว้ และลำดับขั้นอาจมีความเหลื่อมล้ำกัน หรือเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม แนวคิดตามทฤษฎีของมาสโลว์เป็นแนวคิดที่น่าสนใจในการอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับสิ่งแวดล้อม และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้จูงใจให้ทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์สเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)

ศิวิธรรม เสรีรัตน์และคณะ (2542) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์สเบิร์ก (Herzberg) ไว้ว่า เฮร์สเบิร์กและคณะได้ทำการศึกษาค้นคว้าพบทฤษฎีมูลเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน สรุปได้ว่ามีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจและไม่พอใจในงาน 2 ปัจจัยด้วยกัน ปัจจัยดังกล่าวเรียกว่าปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivator Factors) และปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance Factors)

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 5 ปัจจัย ดังนี้

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

2. การได้รับการยอมรับในความสามารถ ยกย่องนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน รวมทั้งการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การได้รับการยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

3. ลักษณะของงานเป็นที่น่าพอใจ (Work Itself) หมายถึงงานที่ทำหายความสามารถหรือเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน ได้แก่ ความเป็นอิสระในระหว่างปฏิบัติงาน งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด งานที่ตรงกับความรู้สึกที่จบการศึกษา และความสำคัญของงานที่ตนปฏิบัติ เป็นต้น

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจและมีอำนาจรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และการได้รับมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญ เป็นต้น

5. ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement and Growth) หมายถึง เมื่องานสำเร็จก็ได้รับการตอบสนองในเรื่องของการได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม ได้แก่ การได้รับการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง โอกาสอบรม หรือฟื้นฟูวิชาความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน โอกาสการศึกษาต่อดูงาน และ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นต้น

ทางด้านปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance Factors) เป็นปัจจัยที่มีใช้สิ่งจูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนไม่เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งสาเหตุอันเกิดจากสภาวะแวดล้อม โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานเลย ปัจจัยบำรุงรักษาประกอบด้วยปัจจัยย่อย 7 ปัจจัย คือ

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

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

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor, Peers and Subordinates) หมายถึง การติดต่อรวมทั้งกิริยาหรือวาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ได้แก่ ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเอง การได้รับความช่วยเหลือ เอื้ออาทรในเรื่องทั่วไปจากหัวหน้างาน การวางตนของหัวหน้างานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเอง การช่วยเหลือกันในการทำงานให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน เป็นต้น

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

5. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน ได้แก่ เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส สวัสดิการการศึกษาพยาบาล สวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร และสวัสดิการกู้เงินขมุกเงิน เป็นต้น

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

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

เฮอรัลด์เบิร์ก (Herzberg) เห็นว่าปัจจัยสุขอนามัยนั้นเป็นสภาพแวดล้อมอันเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคคนไว้ในองค์กร ในลักษณะที่ช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน แม้ว่าปัจจัยเหล่านั้นไม่ได้ช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานก็ตาม

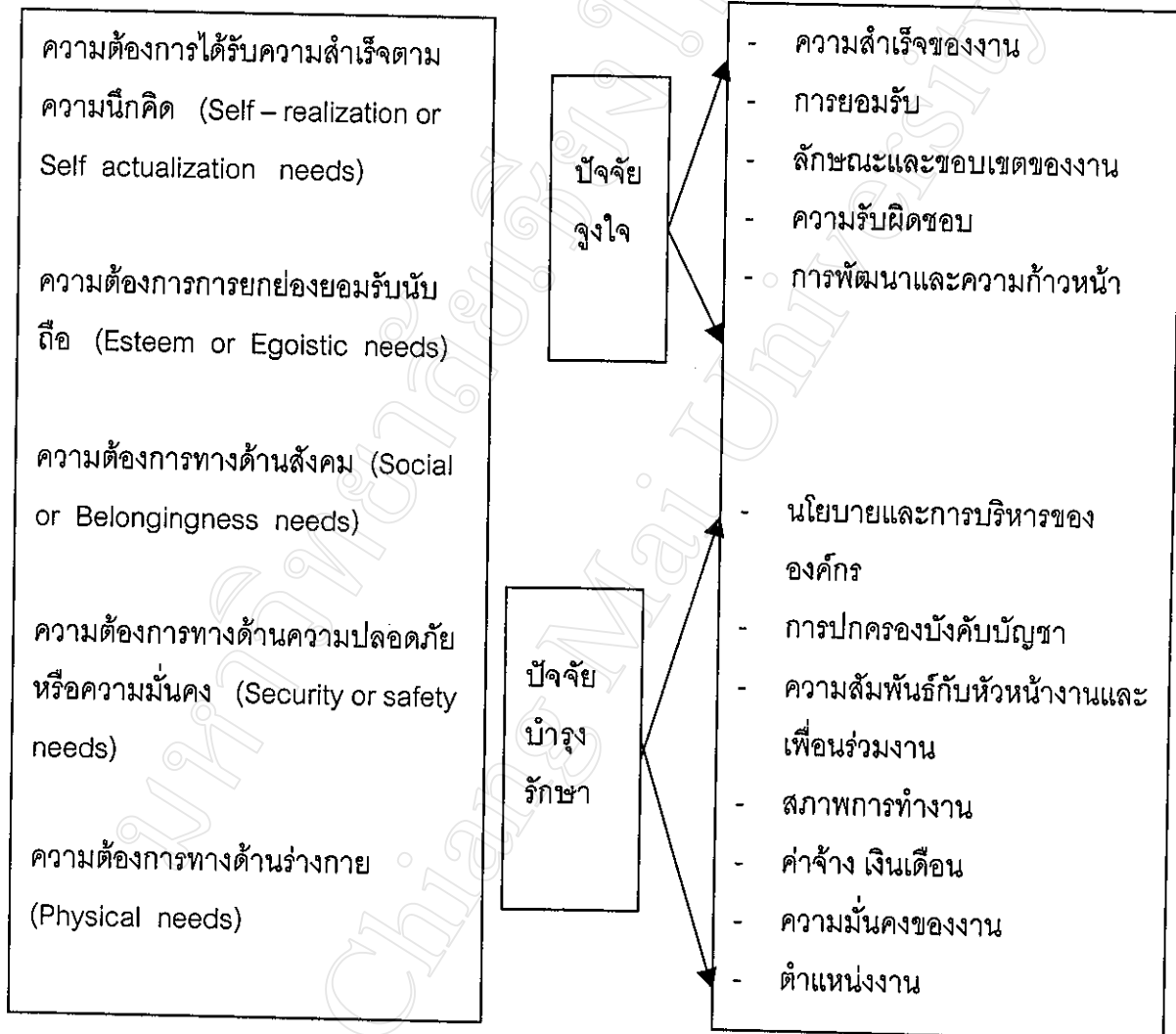
ดังนั้น เมื่อย้อนกลับไปพิจารณาถึงการจัดลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ก็จะพบว่าทฤษฎีของ เฮอร์สเบิร์ก (Herzberg) มีความสัมพันธ์และคล้ายกับทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) กล่าวคือ ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งให้เห็นถึงความต้องการของบุคคลในขณะที่ทฤษฎีของเฮอร์สเบิร์ก (Herzberg) จะช่วยให้เข้าใจถึงเป้าหมายและสิ่งจูงใจที่ตอบสนองความต้องการได้โดยเน้นการสร้างบรรยากาศในการทำงาน การดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบแนวคิดของความต้องการของมนุษย์ 5 ลำดับ จากที่มีความจำเป็นมากไปจนถึงความจำเป็นน้อยนั้น สามารถจัดลำดับให้เข้าคู่กันได้กับองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยตามทฤษฎีของ เฮอร์สเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งก็เริ่มจากสิ่งที่มีความจำเป็นมากขึ้นไปจนถึงสิ่งที่มีความจำเป็นน้อยเช่นกัน คือจากปัจจัยสุขอนามัยไปสู่ปัจจัยจูงใจนั่นเอง จึงพบว่าทั้งสองทฤษฎีมีความคล้ายคลึงกัน

กรองแก้ว อยู่สุข (2535) ได้กล่าวสรุปเป็นแผนภูมิแสดงการเปรียบเทียบความต้องการของมาสโลว์และเฮอร์สเบิร์ก ไว้ดังปรากฏในแผนภูมิซึ่งเป็นการเปรียบเทียบ ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) และทฤษฎีของเฮอร์สเบิร์ก (Herzberg)

แผนภูมิแสดง การเปรียบเทียบทฤษฎีของมาสโลว์(Maslow) และเฮอส์เบิร์ก (Herzberg)

การจัดลำดับชั้นความต้องการ
ของมาสโลว์ (Maslow)

ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยบำรุงรักษา
ของเฮอส์เบิร์ก (Herzberg)



วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ไชยมงคล พุ่งเฟื่อง (2540) ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในงานของ พนักงานครูเทศบาลเมืองเชียงราย พบว่า พนักงานครูเทศบาลเมืองเชียงรายมีความพึงพอใจใน 3 องค์ประกอบ คือ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน และความก้าวหน้า สาเหตุเพราะองค์ประกอบ 3 ประการนี้ถือได้ว่าเป็นความสามารถสูงสุดของคนเราที่ปรารถนาจะกระทำในสิ่งที่ ตนเองปรารถนา และปรารถนาจะแสดงความรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน

ณัฐชนันท์ นาทิพย์ (2542) ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของ พนักงานท่าอากาศยานเชียงใหม่ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านศักดิ์ศรีของอาชีพในระดับมาก ส่วนงานด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง คือ สัมพันธภาพในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ นโยบายการบริหารงานและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ส่วนสาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่มีความพึงพอใจได้แก่ ผู้บริหารขาดความยุติธรรม พนักงานในองค์กรขาดความสามัคคี และพนักงานทำงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง

ปิยวดี สอนสิงห์ (2543) ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษา บริษัท บีทีเอส รีเทล(ประเทศไทย) จำกัด ในเขตการขยายภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานที่พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน และด้านความสำเร็จของงาน ส่วนปัจจัยบำรุงรักษาที่พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจ ในระดับมาก ได้แก่ ด้านตำแหน่งงาน ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว และด้านสถานภาพการทำงาน