

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับแนวคิด และ/หรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ได้รับความสนใจของนักวิชาการมานานกว่าเจ็ดทศวรรษ ซึ่งในขณะนั้นความสนใจต่อประเด็นนี้ เริ่มต้นจากทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของ Taylor ซึ่งต่อมาได้รับการสมญานามว่าเป็นบิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ และจากนั้นมาความสนใจของนักวิชาการต่อประเด็นนี้ก็ขยายประเด็นออกไปอย่างกว้างขวาง นับเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์ความรู้ในแขนงนี้ในเวลาต่อมา

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทบทวนและสรุปสาระสำคัญจากการทบทวนเอกสารต่างๆ ไว้ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง
 2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ
 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 4. ความรู้เกี่ยวกับด้านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
- จากสาระสำคัญดังกล่าวข้างต้น จึงขออธิบายรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง

1. ทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

Taylor ได้รับอิทธิพลมาจากผลงานของ Henry Towne เรื่อง The Engineer as Economist (Gary, 1980 หน้า 16-17) ผลงานที่เกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน ตามแนวคิดของเขาก็คือ การให้ผลประโยชน์ตอบแทนซึ่งกันและกันระหว่างคนทำงานกับฝ่ายจัดการหรือองค์กร โดยชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การที่จะต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันทางด้านเศรษฐกิจว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญระหว่างคนงานและองค์กร ผลงานที่สำคัญในเรื่องนี้คือ การกำหนดอัตราค่าจ้างเป็นขั้น โดยมีความเชื่อว่าจากการจัดการทางวิทยาศาสตร์ และการกำหนดค่าตอบแทนดังกล่าว จะช่วยขจัดสาเหตุของการขัดแย้งและความเห็นที่ไม่ลงรอยกันระหว่างคนงานกับฝ่ายจัดการได้เกือบทั้งหมด นั่นคือ การกำหนดให้คนงานได้ทำงานอย่างถูกต้องเหมาะสมนั้น

สรุปได้ว่า ความต้องการของคนงานและองค์การสามารถที่จะสนองตอบให้เกิดความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่ายได้ ก็โดยความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ถูกวิจารณ์ว่า เป็นแนวคิดที่มองเห็นคนเป็นเครื่องจักร หรือมุ่งเน้นเกี่ยวกับวิธีการที่เป็นเหตุเป็นผลในการทำงานมากกว่าองค์ประกอบทางด้านบุคคลซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการผลิต ดังนั้นในระยะหลังๆ จึงได้มีการหันความสนใจมาศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบทางด้านบุคคลกันมากขึ้น

2. ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom's Expectancy Theory)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวังเป็นแนวคิดที่ต้องการอธิบายการถึงการตัดสินใจในการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทฤษฎีความคาดหวังต่างๆ จะอยู่ในแนวคิดของนักจิตวิทยากลุ่มปัญญานิยม (Cognitivism) ที่ให้ความสำคัญต่อกระบวนการคิดเป็นสำคัญ

ทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นโดย Vroom (1970, หน้า 91-103) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การที่คนงานจะมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายาม (Effort) เพื่อการปฏิบัติงาน (Performance) เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการหรือไม่นั้นจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับ

ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน (EP: Effort Performance Expectancy) หมายถึงการที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าว่า ถ้าหากตนเองลงมือแสดงพฤติกรรมอย่างเต็มที่ที่สุดความสามารถแล้ว จะมีโอกาสหรือความน่าจะเป็นสูงมากหรือน้อยเพียงใดที่จะกระทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ กล่าวคือ เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าจะปฏิบัติงานได้หรือไม่ ซึ่งมักจะประเมินถึงความสามารถ (Ability) และความเพียงพอของปัจจัยเชิงบริบทอื่น ๆ ด้วย เช่น ทรัพยากรที่จะจัดหามาได้ เป็นต้น

ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ (PO: Performance Outcome Expectancy) หมายถึงการที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมว่า ถ้าหากเขาแสดงพฤติกรรมนั้นแล้ว เขาจะได้รับผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไรต่อตัวเขา กล่าวคือ เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนอะไร (รางวัลตอบแทนมีสองลักษณะ คือ รางวัลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) เป็นรางวัลที่คนอื่นเอาให้ เช่น โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และรางวัลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) เป็นรางวัลที่

ความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัลหรือผลกรรม (V: Valence) หมายถึงคุณค่าหรือความตั้งใจที่รางวัลหรือผลกรรมนั้น แต่ละบุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกันต่อรางวัลหรือผลกรรมเดียวกัน เช่น ว่ามีความสำคัญมากน้อยแค่ไหน หากมีมากความคาดหวังก็จะสูง แต่ความคาดหวังนี้อาจถูกลบล้างด้วยคุณค่าของสิ่งที่จะได้รับในทางลบได้ เช่น การสูญเสียเวลา ดังกล่าวข้างต้น

การที่จะพิจารณาว่า คนงานจะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานหรือไม่ จะพิจารณาในองค์ประกอบทั้งสาม เป็นสูตรดังนี้

$$(EP) \times (PO) \times (V) = \text{Motivation}$$

หากผลการประเมินหรือความคาดหวังในองค์ประกอบทั้ง 3 สูงการจูงใจก็จะสูงไปด้วย เป็นสูตรดังนี้

$$\text{High EP} \times \text{High PO} \times \text{High V} = \text{High Motivation}$$

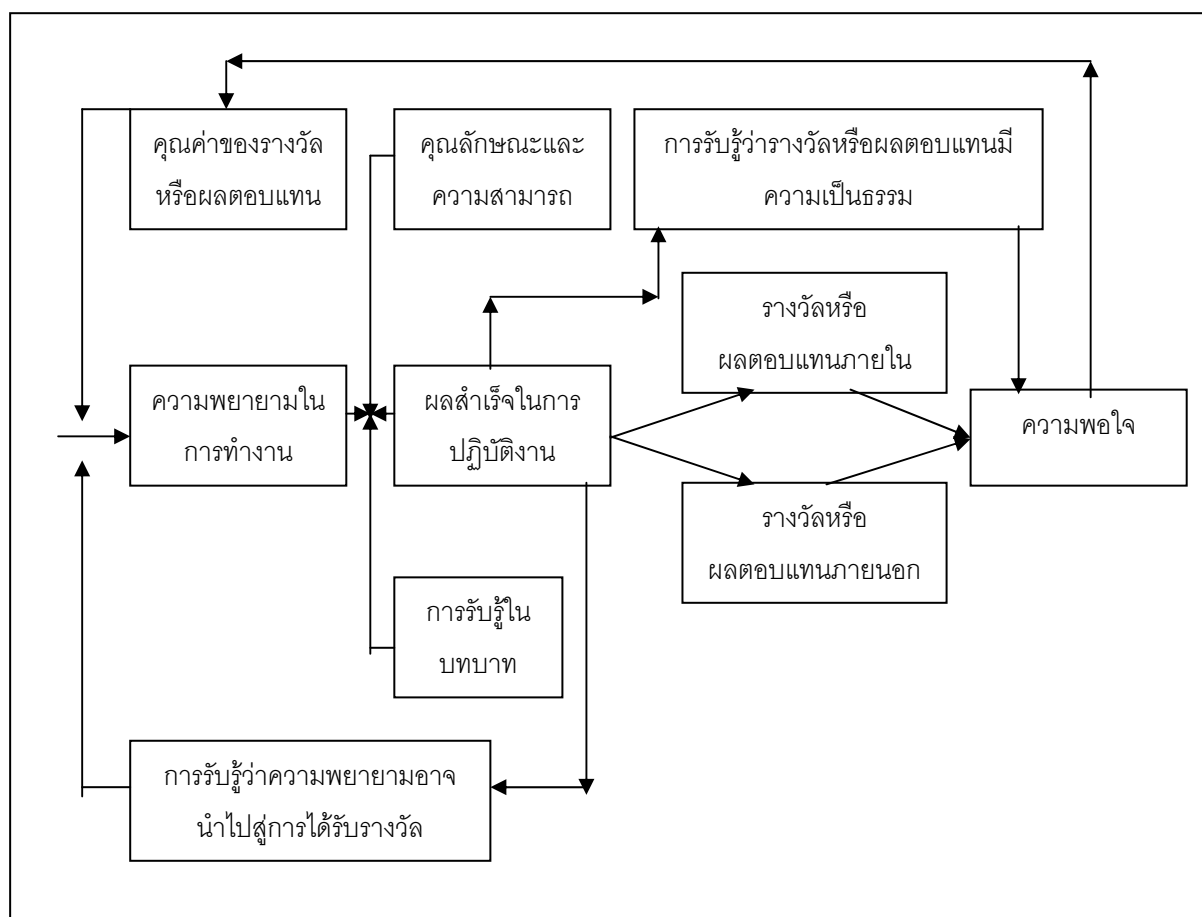
และ/หรือบางกรณีความคาดหวังในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งต่ำหรือมีค่าเป็นศูนย์ (zero) ก็จะทำให้การจูงใจมีค่าเท่ากับศูนย์ไปด้วย ดังสูตร

$$\text{High EP} \times \text{Zero PO} \times \text{High V} = \text{Zero Motivation}$$

ทั้งนี้เนื่องจากความไม่แน่ใจว่าจะทำงานประสบผลสำเร็จหรือไม่ในการปฏิบัติงาน หากการประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ อยู่ในระดับไม่สูง แต่จำเป็นต้องมีการปฏิบัติ ก็

3. แบบจำลองความคาดหวังของ Porter and Lawler

Porter และ Lawler ได้พัฒนาทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom มาเป็นแบบจำลองใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ และพิจารณาในลักษณะการทำงานโดยรวม โดยชี้ให้เห็นว่าความเพียรพยายามหรือจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ได้ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานโดยตรง แต่เนื่องจากความสามารถและลักษณะเฉพาะตัวรวมทั้งความเข้าใจในบทบาทของผู้นั้นเองด้วย ดังนั้น การให้รางวัลตอบแทนจึงเป็นตัวแปรแทรกกระหว่างการจูงใจกับการปฏิบัติงาน โดยได้แยกตัวแปรแรงจูงใจ ความพอใจในการทำงานและการปฏิบัติงานออกจากกันและชี้ว่าการปฏิบัติงานเป็นสาเหตุก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน (Bartol and Matthews, 1998 หน้า 502-503)



ภาพที่ 1 ตัวแบบการจูงใจของ Porter และ Lawler

(ที่มา: Bartol, K. Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. (1998). **Management: A Pacific Rim Focus**. หน้า 504)

4. การประยุกต์ใช้ทฤษฎีความคาดหวังในการบริหารองค์กร

ทฤษฎีความคาดหวังสามารถประยุกต์ใช้เพื่อการจูงใจพนักงานในองค์กรได้ในหลายกรณี ดังนี้

1. ต้องสร้างความคาดหวังที่ชัดเจนแก่พนักงานว่า ถ้าทุ่มเทความพยายามแล้วจะทำให้ได้ผลงานออกมาดี (Clarify people's expectancies that their effort will lead to performance) องค์กรสามารถเสริมแรงจูงใจของพนักงานให้สูงขึ้นด้วยการฝึกอบรมทักษะและวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อว่าเมื่อพนักงานเพิ่มความพยายามแล้ว จะได้ผลงานออกมาดียิ่งขึ้น การส่งเสริมความคาดหวังระหว่างการเพิ่มความพยายามกับผลงาน (Effort-performance) นั้น อาจทำได้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การทำตามข้อเสนอในการเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานของพนักงาน การรับฟังและช่วยแก้ปัญหา ที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นต้น สารที่สำคัญในที่นี้ก็คือ การทำให้ผลงานที่พึงปรารถนาสามารถบรรลุผลได้ (Make the desired performance attainable) ดังนั้น หัวหน้างานที่ดีจึงไม่เพียงแต่กำหนดความคาดหวังที่ตนต้องการแก่พนักงานแต่มีหน้าที่ต้องให้การช่วยเหลือให้คนเหล่านั้นสามารถบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังนั้นด้วย

2. ผู้บริหารจะต้องจัดสรรรางวัลผลประโยชน์ตอบแทนที่สอดคล้องกับความต้องการ และ สร้างความรู้สึกมีคุณค่าให้แก่พนักงาน (Administrator reward that are positively valent to employees) เนื่องจากพนักงานในองค์กรมีความหลากหลายขึ้น จึงมีความต้องการที่แตกต่างกัน บางคนอาจต้องการผลตอบแทนในลักษณะการเพิ่มค่าจ้าง ขณะที่บางคนอาจต้องการได้ช่วงเวลาพักร้อนนานขึ้น หรือผลประโยชน์จากการประกันชีวิตเพิ่มขึ้น บางคนต้องการได้สวัสดิการอื่น ๆ ตอบแทน เป็นต้น ดังนั้นการมีแผนการจัดสรรรางวัลผลตอบแทนที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความรู้สึกว่ามีค่าแก่พนักงานแม้จะทำได้ค่อนข้างยากแต่ก็มีความจำเป็น โดยบริษัทต่าง ๆ ในปัจจุบันนิยมใช้สิ่งที่เรียกว่า “แผนการจัดผลตอบแทนแบบภัตตาคาร (Cafeteria – style benefit plans)” ซึ่งเปิดโอกาสให้ พนักงานได้เลือกรายการผลประโยชน์ตอบแทนที่ระบุเหมือนเมนูรายการอาหารของภัตตาคารตามจำนวนที่บริษัทกำหนด เป็นต้น

3. ในการให้รางวัลผลตอบแทนจะต้องเชื่อมโยงโดยตรงกับผลงาน (Clearly link valued rewards and performance) โดยผู้บริหารควรส่งเสริมความเชื่อของพนักงานที่ว่าการทำงานดีอย่างไร บ้างที่จะเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) นำไปสู่การได้รางวัล เช่น วิธีจ่ายค่าจ้างที่สอดคล้องตามงาน การจ่ายค่าจ้างตามจำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้ (Piece-rate incentive system) การจ่าย ค่าคอมมิชชั่นตามผลงาน หรือการจ่ายโบนัสตามผลงาน เป็นต้น ทฤษฎีนี้วิจัยพบว่า ผลของการปฏิบัติงานจะดีขึ้นถ้ามีระบบคุณธรรม (Merit system) มาใช้อย่างเหมาะสมด้วยวิธีที่เรียกว่า “แผนการจ่ายค่าตอบแทนตามงาน” (Pay-for-performance plan) ซึ่งหมายถึง ระบบการจ่าย

2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

1. ความหมายและความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

D'Elia (1979, หน้า 283) ได้ให้คำจำกัดความของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่สนองตอบต่อสภาพแวดล้อมของด้านความพึงพอใจ หรือเป็นสภาพจิตใจของบุคคลที่สนองตอบต่องานว่า มีความชอบงานนั้นมากน้อยเพียงไร

Wolman (1975, หน้า 283) กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า สภาพความรู้สึกของบุคคลที่มีความสุข ความอึดใจ เมื่อต้องการแรงจูงใจหรือได้รับการตอบสนอง

Good (1973, หน้า 320) ให้คำจำกัดความของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นคุณภาพ สภาพ หรือระดับความรู้สึกพอใจอันสืบเนื่องมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลต่องานที่ทำอยู่

Smith & Wakeley (1972, หน้า 134-135) มีความเห็นว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ อันบ่งถึงระดับความพอใจในการที่ได้รับการตอบสนองทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสภาพแวดล้อม ของบุคคลเหล่านั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ว่า เป็นความรู้สึกเชิงบวกของพนักงานที่ได้รับจากการทำงาน อันเนื่องมาจากการได้รับการสนองตอบความต้องการพื้นฐานจากองค์กรตามที่ได้คาดหวังไว้ ซึ่งพิจารณาได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับความต้องการหรือแรงจูงใจของแต่ละปัจเจกบุคคล ดังนั้นประเด็นนี้จึงมีความสำคัญมากต่อการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จและสามารถดำเนินกิจการได้บรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้

สำหรับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่าแนวคิดที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางในประเด็นของการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ Hawthorne Studies เป็นการนำเสนอจิตวิทยาในสถานที่ทำงาน ซึ่งแนวคิดของการศึกษานี้พื้นฐานที่ว่าคนทำงานหรือผู้ปฏิบัติงานนั้นมีอารมณ์และรู้สึกซึ่งจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งการศึกษาในระยะต้นพบว่าความรู้สึกและทัศนคติของคนทำงานจะมีผลต่ออัตราผลผลิต แต่ต่อมากการศึกษา

อย่างไรก็ดี การศึกษาตามแนวทางนี้ถูกวิจารณ์ว่าให้ความสนใจกับบุคคลผู้ปฏิบัติงานมากเกินไป ความสนใจเรื่ององค์การและวิธีการจัดการ และแนวคิดนี้ก็ได้ถูกวิจารณ์โดยนักวิเคราะห์โครงสร้างโดยเตือนให้ระวังในเรื่องของความขัดแย้งและความรู้สึกแปลกแยก และหลังจากนั้นก็เริ่มจุดเริ่มต้นของแนวคิดแรงจูงใจในเวลาต่อมา

ดังนั้นการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและให้ความร่วมมือกับองค์กร จึงจำเป็นต้องมีการสร้างแรงจูงใจในการชักนำให้เกิดพฤติกรรมแห่งความร่วมมือในการทำงาน และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานของร่วมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น มีดังนี้

2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

Maslow (1954, หน้า80-91) ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานมากที่สุดไปยังระดับสูงสุด ขอบข่ายของมาสโลว์จะอยู่บนพื้นฐานของสมมุติฐานรากฐาน 3 ข้อ คือ 1) บุคคล คือ สิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการ ความต้องการของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาก็ได้ ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้นสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจ 2) ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเป็นลำดับขั้นจากความต้องการพื้นฐาน (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย) ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน (เช่น ความสำเร็จ) และ 3) บุคคลที่จะก้าวไปสู่ความต้องการระดับต่อไปเมื่อความต้องการระดับต่ำลงมาได้ถูกตอบสนองอย่างดีแล้วเท่านั้น นั่นคือ คนงานจะมุ่งการตอบสนองความต้องการสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยก่อน ก่อนที่จะถูกจูงใจให้มุ่งไปสู่การตอบสนองความต้องการทางสังคม Maslow ทำการศึกษาเขาแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ ลำดับ 1-4 เป็นความต้องการระดับต้น ลำดับที่ 5 เป็นความต้องการระดับสูง

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางสรีระ (Physiological Needs) ซึ่งเป็นความต้องการทางลำดับต่ำสุด ความต้องการเหล่านี้หมายถึงแรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัย เพื่อการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ องค์กรจะต้องให้เงินเดือนอย่างเพียงพอแก่บุคคลจะรับภาระสภาพการดำรงชีวิตอยู่ได้ (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย)

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการนี้เป็นความต้องการลำดับที่ 2 ซึ่งถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยจึงหมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ หากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการนี้ได้หลากหลายแนวทาง เช่น การให้ประกันชีวิตและสุขภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย กฎและข้อบังคับที่ยุติธรรมและสมควรและการยอมให้มีสภาพแรงงาน เป็นต้น

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Belonging needs) หมายถึง ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน เช่น ความอยากมีเพื่อน มีพวกพ้อง มีกลุ่ม มีครอบครัว และมีความรัก เป็นต้น

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับ ยกย่องและให้เกียรติยศชื่อเสียง (Esteem needs) เป็นความต้องการระดับที่ 4 ความต้องการเหล่านี้หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพตนเองและการชมเชยจากบุคคลอื่น ความต้องการชื่อเสียงและการยกย่องจากบุคคลอื่นจะเป็นความต้องการประเภทนี้ เช่น การประกาศ “บุคคลดีเด่น” ประจำเดือน ถือเป็นตัวอย่างของการตอบสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) ความต้องการความสมหวังของชีวิตคือ ความต้องการระดับสูงสุด เป็นความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนเองด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่ บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิตจะแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถ

จากข้างต้น พิจารณาได้ว่าทฤษฎีนี้มีทัศนะว่า ความต้องการของมนุษย์นั้นเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน พร้อมทั้งยืนยันว่า ลำดับขั้นของความต้องการนี้เป็นแรงขับพื้นฐานที่จะจูงใจให้แต่ละบุคคลเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานและไม่คิดโยกย้ายเปลี่ยนงาน แต่กลับที่จะมุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในการนำทฤษฎีนี้ไปใช้ในหน่วยงาน จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักของการสร้างแรงจูงใจ กล่าวคือ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดแรงจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ดังนั้นหากจำเป็นต้องจูงใจด้วยความต้องการในลำดับขั้นต่อไป จึงจะสามารถชักจูงให้เกิดพฤติกรรมได้

3. ทฤษฎีปัจจัยคู่ของ Herzberg (Herzberg's Two Factor Theory)

Herzberg (1959, หน้า 71-79) และคณะได้ทำการศึกษาเพื่อหาคำตอบว่า ประสพการณ์จากการทำงานแบบใดที่ทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีเป็นพิเศษ และความรู้สึกที่มีต่อประสพการณ์แบบนั้นเป็นไปในทางบวกและทางลบ ซึ่งคำตอบที่ได้จากการศึกษาถูกเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับงานโดยตรง เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล คือ พนักงานต้องมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ คือ พนักงานต้องมีความรู้สึกถึงความสำเร็จของตนเอง นั้นมีบุคคลอื่นรับรู้ และได้รับการยอมรับ
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ คือพนักงานต้องมีความรู้สึกว่างานที่ทำนั้นมีความน่าสนใจ และน่าทำ
4. ความรับผิดชอบ คือ พนักงานต้องมีความรู้สึกว่าตนเองมีสิ่งที่จะต้องรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและต่องาน
5. ความก้าวหน้าและการ เจริญเติบโต คือ พนักงานต้องรู้สึกว่างานที่มีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่งานรวมถึง ต้องตระหนักว่าเขามีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากงานที่ทำ มีทักษะหรือความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่

1. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4. สถานะของอาชีพ อาชีพหมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

6. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโง่งการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุข และพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

8. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

9. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ทฤษฎีนี้ เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ “ตัวกระตุ้น (motivators) และ “การบำรุงรักษา“ (hygiene) ซึ่ง 2 ปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์การ ควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน

4. ทฤษฎีแรงจูงใจด้านความสำเร็จของ McClelland (McClelland's Need

Achievement Theory)

McClelland ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ซึ่งถือเป็นพลังความต้องการทางสังคม อำนาจ และความสำเร็จ โดยเสนอว่าลักษณะบุคคลที่ได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความรับผิดชอบสูง ไม่เกียจงาน และเมื่อเผชิญอุปสรรคก็มักค้นหาวิธีแก้ปัญหาให้ได้ไม่ยอมแพ้ปัญหา

2. สามารถวางเป้าหมายในระดับกลางได้ โดยคำนึงถึงความเสี่ยง

3. มีความต้องการรับทราบผลการกระทำของตน (Feedback)

4. เป็นผู้ต้องการทำงานร่วมกับผู้มีความสามารถ โดยไม่คำนึงถึงว่าเป็นใคร

นอกจากนี้แล้วยังค้นพบข้อที่น่าสนใจในเรื่องความต้องการของพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการทำงานที่มีลักษณะ 3 ประการด้วยกัน ดังนี้คือ 1) พนักงานต้องการที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเป็นส่วนเฉพาะของเขา เขามีอิสระที่จะตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเอง 2) พนักงานต้องการงานที่มีระดับยากพอดี

5. ทฤษฎีการจูงใจของ McGregor (McGregor's Theory X and Theory Y)

McGregor (1960, หน้า 33-48) ได้พัฒนา ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ขึ้น และสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ทฤษฎี X มีทัศนคติในการมองความเป็นมนุษย์ในแง่ไม่ดี สรุปแนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ได้เป็น 3 ประการ คือ

1. โดยทั่วไปแล้ว มนุษย์ไม่ชอบทำงาน หากมีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็พยายามหลีกเลี่ยงเพื่อที่จะไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยกับงาน
2. เมื่อมนุษย์ไม่ชอบทำงาน และเห็นว่าวิธีที่จะทำให้มนุษย์ทำงานได้นั้น ต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม ช่มชู้ สั่งการ และลงโทษ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์
3. เห็นว่ามนุษย์ส่วนใหญ่ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ และพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่คอยหวังความก้าวหน้า ทะเยอทะยานน้อย แต่สิ่งที่ต้องการมากเหนืออย่างอื่นคือความมั่นคงปลอดภัย

จากแนวคิดที่มองว่ามนุษย์ไม่ดีดังกล่าว จึงเห็นได้ว่าผู้ที่เชื่อตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ หากจะมอบหมายให้ใครทำงานอะไร จึงต้องมีหัวหน้างานคอยควบคุม บังคับบัญชาเพราะเห็นว่าถ้าไม่มีหัวหน้าบังคับบัญชาหรือไม่มีใครมาจี้จี้สั่งการ งานก็มักไม่เดิน การที่มีหัวหน้ามาบังคับบัญชาในความหมายของกลุ่มนี้ คือ การว่ากล่าวและลงโทษ เหตุที่ต้องทำดังนี้ โดยมีเหตุผลว่าพื้นฐานของคนมักเกียจคร้านและขาดความรับผิดชอบ คือทฤษฎีในกลุ่มนี้จะมองมนุษย์ในแง่ลบเป็นส่วนใหญ่

ทฤษฎี Y มองความเป็นมนุษย์ในแง่ดี ซึ่งตรงกันข้ามกับ ทฤษฎี X ซึ่งแนวคิดของทฤษฎีนี้ สรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. โดยธรรมชาติของมนุษย์ส่วนใหญ่ มีความมานะ พยายามทั้งทางจิตใจและร่างกาย มนุษย์มิได้รังเกียจการทำงาน เห็นว่างานช่วยสนองความต้องการของตน และเห็นว่าบางครั้งบางคราวที่มนุษย์จำต้องหลีกเลี่ยงงานนั้น น่าจะเนื่องมาจากลักษณะการควบคุมของหัวหน้างานหรืออำนาจการควบคุมจากภายนอก

2. การทำให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อาจไม่จำเป็นต้องใช้การควบคุมและบังคับ การให้ออกาสคนงานได้ทำงานในบรรยากาศที่เขาเป็นตัวของตัวเอง และยอมรับในวัตถุประสงค์ของงานได้ จะส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

3. มนุษย์โดยทั่วไปให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นทีม เป็นคณะทำงานอยู่แล้ว ดังตัวอย่างที่บางประเทศ หรือบางท้องถิ่น ที่นิยมมารวมกลุ่มทำงานด้วยกันที่เรียกว่า “ประเพณีลงแขก” ในสมัยโบราณ

4. มนุษย์มักยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน เมื่อทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานแต่ละอย่าง จะเกิดความรู้สึกพอใจ สมใจ เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยส่วนรวม

5. มนุษย์เกิดการเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสมพร้อมต่อการยอมรับในความรับผิดชอบของตน และพร้อมต่อการแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ใครก็ตามที่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยานและแสวงหาความมั่นคง ความปลอดภัยอย่างเดียว น่าจะไม่ใช้ลักษณะที่แท้จริงของเขา การกระทำนั้นๆ น่าจะเนื่องมาจากอิทธิพลของสิ่งผลักดันบางอย่าง

6. บุคคลในองค์กรแต่ละคน มักมีคุณลักษณะในตัวด้วยกันทั้งนั้นในด้านความสามารถทางการคิด ความฉลาด การสร้างจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์

จะเห็นได้ว่าทฤษฎี Y ของมนุษย์ในแง่ดี จากแนวคิดที่มองมนุษย์ในแง่ดีดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน นอกจากนั้นทฤษฎี Y นี้ ยังเน้นการพัฒนาตนเองของมนุษย์แต่ละคน มนุษย์มักรู้จักตนเองดี และรู้จักความสามารถของตน ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อพนักงาน และควรสร้างสถานการณ์ที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ทั้งที่เป็นเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นพิจารณาได้ว่า ทฤษฎีของ Maslow, Herzberg และ McClelland ก็ตามจะยังคงมุ่งเน้นในเรื่องของปัจจัยที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมเท่านั้น ทฤษฎีดังกล่าวไม่ได้เน้นในเรื่องของกระบวนการแรงจูงใจหรือมองว่าแรงจูงใจเกิดขึ้นได้อย่างไร สำหรับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom และ Porter & Lawer ที่เน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานที่ยึดถือเอาความคาดหวังเป็นตัวแปรพื้นฐานในการจูงใจ

นอกจากนี้แล้วในส่วนของการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อระดับความพึงพอใจพบว่าความพึงพอใจโดยทั่วไป จะไม่มีความสัมพันธ์กับลักษณะส่วนบุคคล อาทิ อายุ เพศ สถานภาพสมรส เป็นต้น (Ash, 1954 หน้า 338)

6. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Jacobson (1963, หน้า 92) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจของครูในการทำงานมีดังนี้

1. ทศนคติที่ครูมีต่อครูใหญ่
2. ความพึงพอใจที่ครูมีความเป็นส่วนตัวกับสมาชิกในโรงเรียน
3. ความมีเสรีภาพในการทำงานตามแผนงานของเขา
4. โอกาสในการเข้าร่วมในการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับเขา
5. ทศนคติต่อการบริหารงานของครูใหญ่

Gilmer (1966, หน้า 279-283) ได้อธิบายถึงปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งหมายถึงความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงของหน่วยงาน ที่ให้ความรู้สึกไว้วางใจเชื่อถือต่อหน่วยงาน ซึ่งความรู้สึกถึงความมั่นคงปลอดภัยนี้เป็นองค์ประกอบแรกที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. โอกาสในการทำงาน ซึ่งพบว่า หากไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน

3. สถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ขนาดองค์กร ชื่อเสียง รายได้ และการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายขององค์กร ซึ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคงแก่ผู้ปฏิบัติงาน

4. ค่าจ้าง/รายได้ และโอกาสในความก้าวหน้า จะมีความสัมพันธ์กับเงิน ซึ่งองค์ประกอบนี้มักจะก่อให้เกิดความไม่พอใจได้มากกว่าความพึงพอใจ

5. ลักษณะงาน หากได้ทำงานตามความถนัดหรือตามความสามารถ ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจ และคนที่มีความรู้สูงจะพึงพอใจต่อองค์ประกอบนี้มาก

6. การควบคุมดูแล ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากหากมีการบังคับบัญชาไม่ดีจะทำให้เกิดการลาออกของพนักงานได้

7. ลักษณะทางสังคม องค์ประกอบนี้เป็นส่วนหนึ่งของความต้องการทางสังคม หรือการให้สังคมยอมรับ

8. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งองค์ประกอบนี้จะมีความสำคัญมากสำหรับผู้มีการศึกษาสูง

9. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพอุณหภูมิ แสง เสียง ห้องทำงาน ห้องสุขา ห้องอาหาร ชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ถือเป็นความต้องการลำดับต้น จึงก่อให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

10. ผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ เงินบำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการวันหยุด วันพักผ่อนต่างๆ

Tiffin and McCormick (1968, หน้า 339) ได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. สภาพการทำงาน
2. สถานบันหรือสถานที่ทำงานและการจัดดำเนินการ
3. ค่าจ้าง
4. ชั่วโมงในการทำงาน
5. เพื่อนร่วมงาน
6. ลักษณะของงาน
7. การนิเทศงาน
8. การเลื่อนตำแหน่ง

Van Dersal (1968, หน้า 62-72) ได้อธิบายถึงตัวกระตุ้นที่ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การยอมรับของสังคม
3. ลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. โอกาสก้าวหน้า

นอกจากนี้แล้ว ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นองค์ประกอบด้วย

1. นโยบายการบริการองค์กร
2. การปกครองบังคับบัญชา
3. เงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
5. สภาพการทำงาน

Guilford and Gray (1968, หน้า 62-72) ได้เสนอองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ดังนี้

1. ความมั่นคง
2. โอกาสในการก้าวหน้า
3. เป็นงานที่สังคมยอมรับ
4. ความสนใจในลักษณะงานที่ทำ
5. สภาพการทำงาน
6. การยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา
7. องค์กรและการบริหารงาน
8. ปริมาณงาน
9. ค่าจ้าง
10. การนิเทศงาน
11. การติดต่อสื่อสาร
12. ชั่วโมงในการทำงาน
13. เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก
14. สิทธิและผลประโยชน์ต่างๆ

Mullins (1985, หน้า 44-49) ได้ให้ทัศนะว่าความพอใจในการทำงานเป็นแนวคิดที่ซับซ้อน และยากที่จะวัดโดยไม่เอาความคิดเห็นส่วนตัวมาปะปน ระดับของความพอใจในการทำงานเป็นผลมาจากตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านตัวบุคคล สังคม วัฒนธรรม องค์กร และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยด้านตัวบุคคล ประกอบด้วยบุคลิกภาพ การศึกษา ความฉลาดรอบรู้และความสามารถ อายุ สถานภาพสมรส และตัวงานที่ทำอยู่

ปัจจัยด้านสังคม ประกอบด้วย สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน การทำงานเป็นกลุ่มและบรรทัดฐานของกลุ่ม โอกาสที่จะได้ติดต่อปรึกษาหารือ ลักษณะองค์กรที่ไม่เป็นทางการ

ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ประกอบด้วยทัศนคติต่างๆ ความเชื่อ ค่านิยม

ปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย ลักษณะและโครงสร้างที่เป็นทางการ นโยบายและกระบวนการบริหารงานบุคคล ลักษณะของงาน เทคโนโลยีและกระบวนการทำงานขององค์กร การชี้แนะควบคุมและภาวะผู้นำ รวมทั้งสภาพการทำงานด้วย

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม และอิทธิพลจากภาครัฐบาล

นอกจากนี้แล้ว Schofield (1975, หน้า 242) ได้เสนอถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ภาวะต่อไปนี้คือ

1. ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน
2. ไม่ได้รับการยอมรับ
3. ทำงานซึ่งไม่ท้าทาย
4. ไม่มีโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้
5. งานประจำวันที่ซ้ำซาก มีเวลาว่างมากเกินไป
6. เกิดภาวะที่ตกใจและถูกฉ้อโกงในการทำงาน
7. ไม่ชอบในงานหลักที่ทำ
8. ได้รับคำสั่งที่ขัดแย้ง และการให้คำแนะนำมากเกินไป
9. การเปลี่ยนหน้าที่การงานบ่อยๆ
10. ทำงานในสภาวะที่เร็วกว่าหน่วยงานใกล้เคียง
11. ทำงานโดยไม่มีควมหวัง

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า มีดังนี้

Wiles (1967, หน้า 229) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากนักศึกษาปริญญาโทที่กำลังศึกษาวิชาบังคับบัญชาซึ่งจะออกไปประกอบอาชีพครู จำนวน 1,000 คน ผลการศึกษา พบว่า นักศึกษาเหล่านี้มีความต้องการสอดคล้องกัน รวมถึงมีความสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg คือ มีความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและความเป็นอยู่ที่ดีสบาย สภาพการทำงานที่ดี การได้รับการยอมรับนับถือ การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและโอกาสที่จะเป็นตัวของตัวเอง

Merrill (1971, หน้า 1574-A) ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและครูใหญ่ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานสูง ได้แก่ การมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับความยกย่องว่าเป็นผู้มีคุณธรรม ผลสัมฤทธิ์ของงาน และความรับผิดชอบ ส่วนองค์ประกอบที่มีความพอใจต่ำ ได้แก่ นโยบายของการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน สถานภาพทางสังคม ความก้าวหน้า อำนาจหน้าที่ และการยอมรับนับถือ

Wickstorm (1971, หน้า 1249-A) ได้ศึกษาระดับและสิ่งทีก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานครู ผลการศึกษาพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจสูงสุด คือ 1) ความรู้สึกได้รับความสำเร็จ 2) ลักษณะของงานที่ทำ 3) ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา และ 4) ความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจสูงสุด ได้แก่ 1) การไม่ประสบความสำเร็จ 2) นโยบายและการบริหาร 3) สภาพการทำงาน และ 4) ผลงานที่มีผลกระทบต่อวิชาชีพครู

Hammer (1971, หน้า 3373-A) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของครูที่สอนในชั้นพิเศษ ในรัฐโอไฮโอ โดยนำ ทฤษฎีของ Herzberg มาใช้ ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบที่ทำให้ครูในชั้นพิเศษพอใจในการทำงานคือ ความเจริญในหน้าที่การงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ คือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

และเมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ สถานภาพการสมรส แล้วพบว่าความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

Ohanesian(1974, หน้า 5739-A) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานกิจการนักศึกษาในวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงมักจะเป็นผู้ที่มีตำแหน่งสูง เงินเดือนสูง มีการศึกษาสูง สถานภาพของงานดี งานมีความก้าวหน้า และระดับความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับเงินเดือน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ความพึงพอใจในการทำงานสามารถสะท้อนถึงระดับความเหมาะสม และทัศนคติเชิงบวกของผู้ปฏิบัติงานในขณะนั้น และอย่างไรก็ตามความชัดเจนของการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานนั้น ยังคงต้องอาศัยการวัดด้วยองค์ประกอบในหลากหลายมิติร่วมกัน เพื่อให้เป็นกระบอกเสียงที่สามารถสะท้อนได้อย่างถูกต้องและปราศจากความลำเอียง ผู้วิจัยมีทัศนะว่าการศึกษาระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานนั้น สามารถวัดได้จากปัจจัยต้นที่เป็นตัวแปรสำคัญ ใน 7 ด้าน คือ

- 1) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 2) ด้านระบบการบริหารจัดการองค์กร
- 3) ด้านสถานที่และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 4) ด้านลักษณะงาน
- 5) ด้านผู้บังคับบัญชา
- 6) ด้านเพื่อนร่วมงาน
- 7) ด้านประชาชนผู้ใช้บริการ

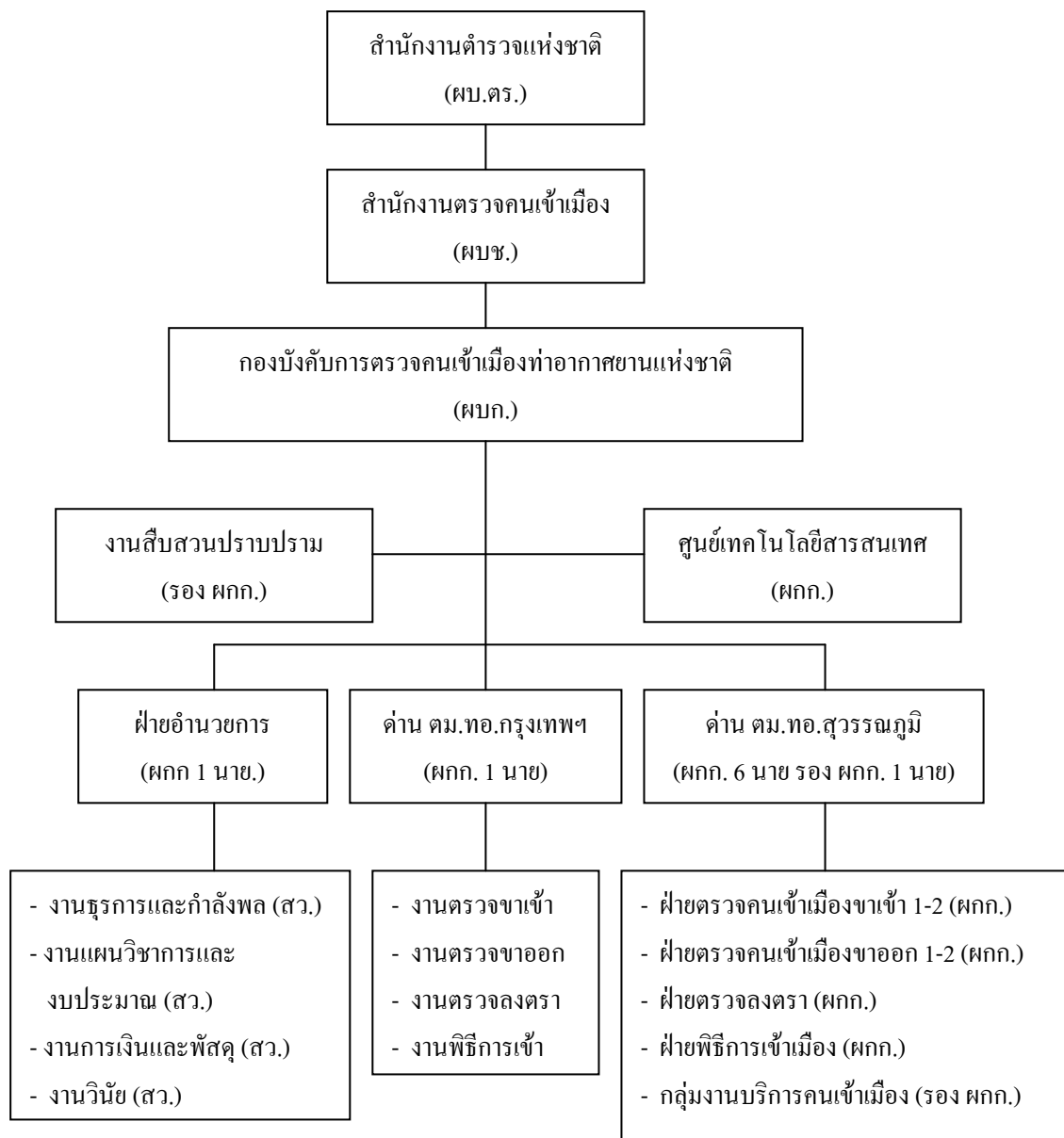
4. ความรู้เกี่ยวกับด่านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

เนื่องจากได้มีการก่อสร้างท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นท่าอากาศยานนานาชาติแห่งใหม่ โดยคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2546 ให้เปิดบริการด้านพาณิชย์ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิในวันที่ 29 กันยายน พ.ศ.2548 และแก้ไขเปลี่ยนแปลงการเปิดใช้อย่างเป็นทางการ วันที่ 28 กันยายน พ.ศ.2549 จึงกำหนดชื่อ สถานที่ตั้ง ช่องทางอนุญาต และเขตพื้นที่รับผิดชอบของด่านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเพิ่มเติมขึ้นใหม่ เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

“ด่านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ” อยู่ในสังกัดกองบังคับการตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานแห่งชาติ (กองตรวจคนเข้าเมือง 2 เดิม) เช่นเดียวกับด่านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานกรุงเทพ โดยมีเขตรับผิดชอบ “บริเวณเขตท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ” พร้อมทั้งแก้ไขเพิ่มเติมพื้นที่รับผิดชอบของด่านตรวจคนเข้าเมืองสมุทรปราการ เป็น “จังหวัดสมุทรปราการ” ยกเว้นบริเวณเขตพื้นที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อมิให้ด่านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และด่านตรวจคนเข้าเมืองสมุทรปราการมีเขตพื้นที่รับผิดชอบทับซ้อนกัน

ด่านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีพื้นที่รวม 1,637.76 ตารางเมตร และแบ่งเขตพื้นที่รับผิดชอบตามการปฏิบัติการ เช่น ฝ่ายตรวจคนเข้าเมืองขาเข้า ฝ่ายตรวจคนเข้าเมืองขาออก ฝ่ายตรวจลงตรา ฝ่ายพิธีการเข้าเมือง การบริการคนเข้าเมือง งานสืบสวนปราบปราม ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์ตรวจหนังสือเดินทาง ห้องรับรองพิเศษ เป็นต้น โดยมีพื้นที่ปฏิบัติการส่วนใหญ่อยู่บริเวณอาคารผู้โดยสาร Concourse C, D, และ E

1. การแบ่งส่วนราชการและการบังคับบัญชา



ภาพที่ 2 การแบ่งส่วนราชการ/การบังคับบัญชาของกองบังคับการตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานแห่งชาติ

2. หน้าที่และความรับผิดชอบ

ด้านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามกฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมือง และกฎหมายว่าด้วยมาตรการในการป้องกันและปราบปรามการค้าหญิงและเด็ก ของด้านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ รวมทั้งงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายประกอบด้วย

2.1 ฝ่ายตรวจคนเข้าเมือง แบ่งเป็น ฝ่ายตรวจลงตราขาเข้า 1-2 ฝ่ายตรวจลงตราขาออก 1-2 ฝ่ายพิธีการเข้าเมือง และฝ่ายตรวจลงตรา โดยปฏิบัติหน้าที่ดังนี้

2.1.1 งานตรวจลงตราให้กับคนต่างด้าว ด้านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

2.1.2 งานตรวจบุคคลและพาหนะที่เข้ามาในราชอาณาจักรด้านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

2.1.3 งานตรวจบุคคลและพาหนะที่จะออกไปนอกราชอาณาจักรด้านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

2.1.4 งานดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจบุคคลและพาหนะที่ผ่านราชอาณาจักรด้านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

2.1.5 งานดำเนินการเกี่ยวกับคนต่างด้าวที่มีลักษณะต้องห้าม และคนที่อพยพเข้ามาในหรือออกไปนอกราชอาณาจักร ด้านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

2.1.6 งานดำเนินการเกี่ยวกับการรายงานตัวของคนต่างด้าวที่ได้รับอนุญาตให้เข้ามาในราชอาณาจักรได้ชั่วคราว ด้านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

2.1.7 งานแก้ไขการตรวจอนุญาตของพนักงานเจ้าหน้าที่ ณ ด้านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

2.1.8 งานตรวจเอกสารที่ส่วนราชการต่างมอบหมายในหน้าที่ของการตรวจบุคคลที่เดินทางเข้ามาหรือออกไปนอกราชอาณาจักร

2.1.9 งานดำเนินการจับกุมผู้กระทำความผิดกฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมืองและกฎหมายว่าด้วยการค้าหญิงและเด็กในเขตรับผิดชอบ

2.1.10 งานดำเนินการให้เจ้าของหรือผู้คุมพาหนะนำคนต่างด้าวที่ต้องห้าม เข้ามาในราชอาณาจักร ออกไปนอกราชอาณาจักร

2.1.11 ประสานงานกับสถานเอกอัครราชทูต หรือสายการบินที่ต้องดำเนินการกับคนต่างด้าวในความรับผิดชอบตามกฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมือง

2.1.12 การผลักดันผู้ต้องกักออกนอกราชอาณาจักร

- 2.1.13 งานการเข้ามามีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร
- 2.1.14 งานตรวจสอบใบสำคัญถิ่นที่อยู่
- 2.1.15 งานขออนุญาตอยู่ต่อในราชอาณาจักร
- 2.1.16 งานดำเนินการขออนุญาตเพื่อกลับเข้ามาในราชอาณาจักรอีก
- 2.1.17 งานตรวจลงตราและการเปลี่ยนประเภทงานตรวจลงตรา
- 2.1.18 งานอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2.2 กลุ่มงานบริการคนเข้าเมือง มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานตรวจลงตรา งานการอนุญาตเพื่อกลับเข้ามาในราชอาณาจักรอีก งานขอยุ่ต่อในราชอาณาจักรเป็นการชั่วคราวของคนต่างด้าว และงานสงวนสิทธิ์เพื่อกลับเข้ามาอยู่ในราชอาณาจักร รวมทั้งงานอื่นที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

- 2.2.1 งานตรวจลงตราประเภทคนเข้าเมืองนอกกำหนด จำนวนคนต่างด้าวซึ่งจะเข้ามามีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร
- 2.2.2 งานจัดทำสติกแข็งหลังออกไปนอกราชอาณาจักรและกลับเข้ามาอีก
- 2.2.3 งานตรวจลงตราและการเปลี่ยนประเภทงานตรวจลงตรา
- 2.2.4 งานดำเนินการเกี่ยวกับการขออนุญาตให้คนต่างด้าวเข้ามาในราชอาณาจักร
- 2.2.5 งานดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณาอนุญาตให้คนต่างด้าวเข้ามาในราชอาณาจักร
- 2.2.6 งานดำเนินการเกี่ยวกับการขอยุ่ต่อในราชอาณาจักรเป็นการชั่วคราวของคนต่างด้าวที่ได้รับการตรวจลงตราประเภทต่างๆ
- 2.2.7 งานดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อมูลตามข้อ 1) – 6)
- 2.2.8 งานอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

3. ภารกิจในส่วนงานต่างๆ

3.1 งานตรวจผู้โดยสารขาเข้า (Arrival Inspection)

งานตรวจผู้โดยสารขาเข้า (ฝ่ายตรวจคนเข้าเมืองขาเข้า) มีฐานะเทียบเท่ากองกำกับการ มีผู้กำกับเป็นหัวหน้าฝ่าย งานตรวจผู้โดยสารขาเข้า มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานตรวจบุคคล และพาหนะที่เข้ามาในราชอาณาจักร ณ ด่านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ รวมทั้งงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

งานตรวจผู้โดยสารขาเข้า (ฝ่ายตรวจคนเข้าเมืองขาเข้า) แบ่งงานออกเป็น 4 ชุดตรวจ แต่ละชุดตรวจมีผู้บังคับบัญชาระดับสารวัตรควบคุมการปฏิบัติหน้าที่หมุนเวียนตลอด 24

3.2 งานตรวจผู้โดยสารขาออก (Departure Inspection)

งานตรวจผู้โดยสารขาออก (ฝ่ายตรวจคนเข้าเมืองขาออก) มีฐานะเทียบเท่ากองกำกับการ มีผู้กำกับเป็นหัวหน้าฝ่าย งานตรวจผู้โดยสารขาออก มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานตรวจบุคคล และพาหนะที่ออกนอกราชอาณาจักร ณ ด่านตรวจคนเข้าเมืองท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ รวมทั้งงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

งานตรวจผู้โดยสารขาออก(ฝ่ายตรวจคนเข้าเมืองขาออก) แบ่งงานออกเป็น 4 ชุดตรวจ แต่ละชุดตรวจมีผู้บังคับบัญชาระดับสารวัตรควบคุมการปฏิบัติหน้าที่หมุนเวียนตลอด 24 ชั่วโมง ในช่วงเช้าตั้งแต่เวลา 09.00 น. – 17.00 น. และช่วงเย็นตั้งแต่เวลา 17.00 น. – 09.00 น. (ของวันรุ่งขึ้น)

3.3 งานตรวจลงตรา (Visa On Arrival)

งานตรวจลงตรา ซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากองกำกับการ โดยมีผู้กำกับเป็นหัวหน้าในการควบคุม กำกับและดูแล มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาตรวจอนุญาตให้กับคนต่างด้าวที่เดินทางเข้ามาในราชอาณาจักรเพื่อการท่องเที่ยว ไม่เกิน 15 วัน ตามสัญญาของประเทศที่รัฐมนตรีกำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี ณ ช่องทางอนุญาตของด่านตรวจคนเข้าเมืองตามที่รัฐมนตรีกำหนด การตรวจลงตราประเภทนี้เรียกว่า “Visa On Arrival”

งานตรวจลงตรา แบ่งงานออกเป็น 4 ชุดตรวจ แต่ละชุดตรวจมีผู้บังคับบัญชาระดับสารวัตรควบคุมการปฏิบัติ หน้าที่ของงานตรวจลงตราเป็นงานประเภทที่ต้องปฏิบัติตลอดเวลา 24 ชั่วโมง ในช่วงเช้าตั้งแต่เวลา 09.00 น. – 17.00 น. และช่วงเย็นตั้งแต่เวลา 17.00 น. – 09.00 น. (ของวันรุ่งขึ้น)

3.4 งานพิธีการเข้าเมือง

งานพิธีการเข้าเมือง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานตรวจบุคคลและพาหนะที่ผ่านราชอาณาจักร งานตรวจบุคคลสำคัญและคนอพยพที่เข้ามาในหรือออกนอกราชอาณาจักร และงานพิธีการเข้าเมือง เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมืองและกฎหมายว่าด้วยการค้าหญิงและเด็ก รวมทั้งงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

3.5 กลุ่มงานบริการคนเข้าเมือง (Visa Extension and Residence Applying Service)

กลุ่มงานบริการคนเข้าเมือง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานตรวจลงตรา งานอนุญาตเพื่อกลับเข้ามาในราชอาณาจักรอีก งานขออยู่ต่อในราชอาณาจักรเป็นการชั่วคราวของ

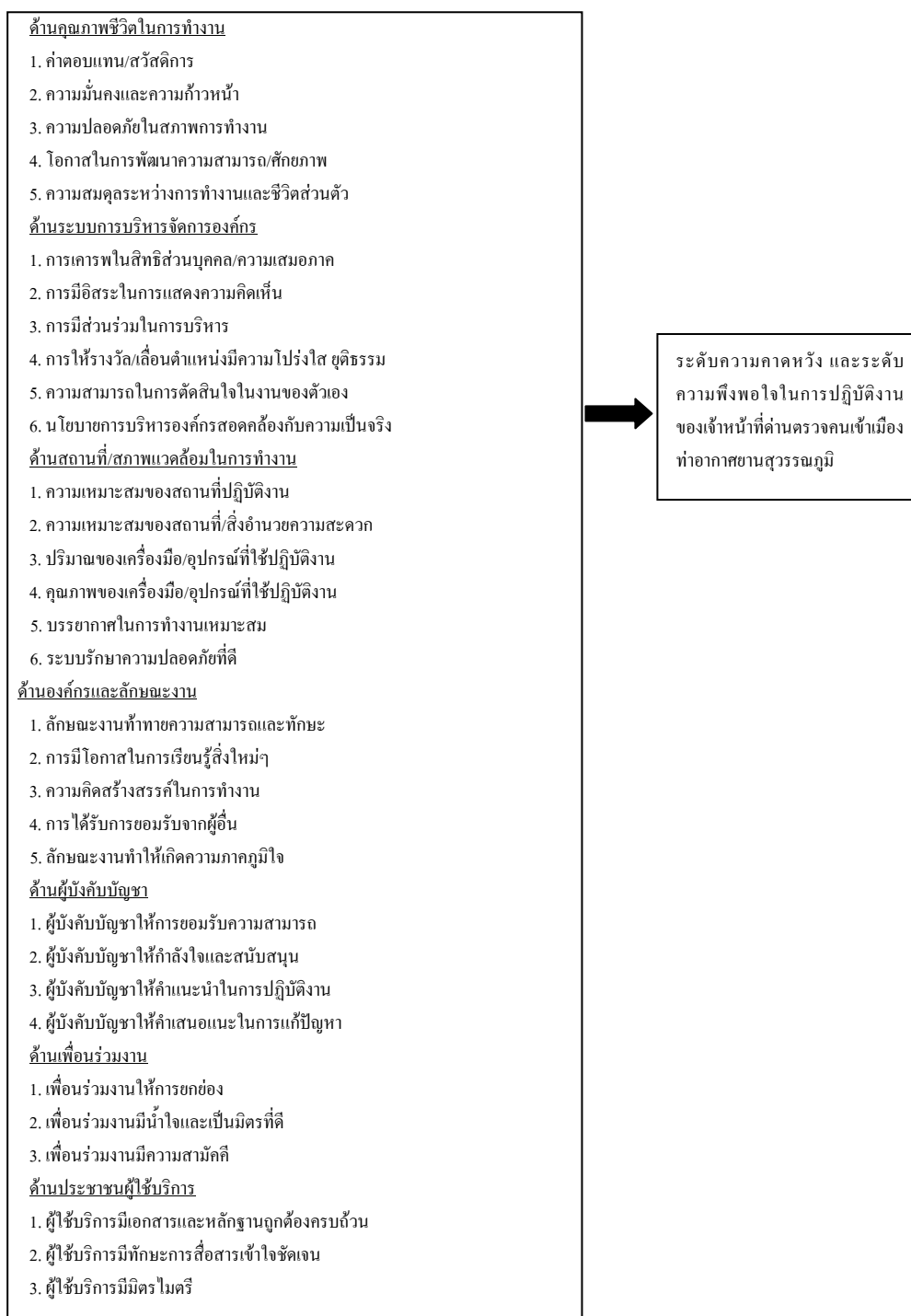
3.6 งานสืบสวนและปราบปราม (Investigation and Suppression)

งานสืบสวนและปราบปราม มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ใน 2 ลักษณะคือ 1) รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสืบสวนปราบปราม และดำเนินคดีเกี่ยวกับผู้กระทำความผิดตามพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ. 2522 และกฎหมายว่าด้วยการค้าหญิงและเด็กหญิง ตลอดจนความผิดอาญาอื่นใดที่เกี่ยวข้องเนื่องจากความผิดตามกฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมือง หรือกฎหมายว่าด้วยการค้าหญิงและเด็กหญิง รวมทั้งงานอื่นๆที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และ 2) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรต้น (X)

ตัวแปรตาม (Y)



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย