

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กร และความยุติธรรมในองค์กร ที่มีผลต่อการทำงานของ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง กรมทางหลวงชนบท (ส่วนกลาง) กระทรวงคมนาคม ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยแรงจูงใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กร และความยุติธรรมในองค์กร ที่มีผลต่อการทำงานของ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง กรมทางหลวงชนบท (ส่วนกลาง) กระทรวงคมนาคมเป็นลำดับดังต่อไปนี้

1. กรมทางหลวง
2. แรงจูงใจในองค์กร
3. บรรยากาศในองค์กร
4. ความยุติธรรมในองค์กร
5. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรมทางหลวงชนบท

ตามมาตรา 20 อนุ 7 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พุทธศักราช 2545 กำหนดให้มีกรมทางหลวงชนบท ในสังกัดกระทรวงคมนาคมโดยให้โอนกิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ หนี้ สิทธิภาระผูกพัน ข้าราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังบางส่วนที่มีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญด้านการก่อสร้างทางและสะพาน จากกรมโยธาธิการ และจากกรมการเร่ร่อนพัฒนาชนบท สังกัดกระทรวงมหาดไทย มารวมกันก่อตั้งเป็น "กรมทางหลวงชนบท" เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม พุทธศักราช 2545 ตั้งแต่นั้นมา (กรมทางหลวงชนบท, 2553)

โดยกระทรวงคมนาคมได้ออกกฎกระทรวง กำหนดให้กรมทางหลวงชนบทมีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านทางหลวง การก่อสร้างและบำรุงรักษาทางหลวง ให้มีโครงข่ายทางหลวงที่สมบูรณ์ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยในการเดินทาง โดยให้มีอำนาจ หน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยทางหลวง เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทางหลวงชนบท

รวมทั้งกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2. วิจัยและพัฒนางานก่อสร้างทาง บูรณะ และบำรุงรักษาทางหลวงชนบท
3. จัดทำมาตรฐาน และข้อกำหนดทางหลวงชนบท ตลอดจนกำกับและตรวจสอบเพื่อให้มีการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานและข้อกำหนด
4. ฝึกอบรมและจัดทำคู่มือ ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับวิศวกรรมงานทางแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. ร่วมมือและประสานงานด้านทาง กับองค์กรและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ
6. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

จากขอบเขตอำนาจ หน้าที่ ดังกล่าว กรมทางหลวงชนบทได้ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล โดยมีวิสัยทัศน์ ดังนี้

“พัฒนา เพิ่มคุณค่า เต็มต่อโครงข่ายทางให้สมบูรณ์ อย่างพอเพียงและยั่งยืน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน” (กรมทางหลวงชนบท, 2553)

มีพันธกิจในการพัฒนา และยกระดับมาตรฐานทางหลวงชนบท เพื่อสนับสนุนการคมนาคมขนส่ง การท่องเที่ยว การพัฒนาการเมืองอย่างบูรณาการและยั่งยืน แก้ไขปัญหาการจราจร โดยการสร้างทางเชื่อม (Missing Link) ทางเลี้ยว (By Pass) ทางลัด (Shortcut)

รวมทั้งสนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาทางหลวงท้องถิ่นให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนพัฒนาองค์กรตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ กรมทางหลวงชนบทได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแนวคิดในการบริหารจัดการ 6 ประการ ดังนี้

1. พัฒนาและเชื่อมโยงโครงข่ายทางหลวงชนบทให้สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ เช่น ก่อสร้างทางเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ Logistics แล้วกว่า 400 กิโลเมตร ยกระดับมาตรฐานทาง โดยก่อสร้างถนนลูกรังให้เป็นถนนลาดยางกว่า 6,900 กิโลเมตร และก่อสร้างทางสนับสนุนยุทธศาสตร์ชายแดน ในพื้นที่ 31 จังหวัดชายแดนกว่า 900 กิโลเมตร

2. เชื่อมต่อโครงสร้างพื้นฐาน และบริการคมนาคมอย่างมีบูรณาการ ได้แก่ ก่อสร้างทางเข้าโครงการพระราชดำริ 200 กิโลเมตร ก่อสร้างทางเข้าสู่แหล่งท่องเที่ยว 1,600 กิโลเมตร ก่อสร้างสะพานในภูมิภาคเพื่อเชื่อมโยงชุมชน 2 ฟากฝั่งน้ำรวม 500 แห่ง แก้ไขปัญหาจราจรในปริมณฑลและภูมิภาค โดยแบ่งเป็นโครงการแก้ไขปัญหารถจราจรในปริมณฑล เช่น ถนนวงแหวน

อุตสาหกรรม / โครงการวัดนครอินทร์ / โครงการก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำเจ้าพระยาบริเวณห้าแยกปากเกร็ด / โครงการก่อสร้างถนนตากสิน เพชรเกษม บรรจบถนนวงแหวนรอบนอกรวมกว่า 70 กิโลเมตร และโครงการแก้ไขปัญหายาจราจรในภูมิภาค เช่น ก่อสร้างถนนวงแหวนรอบกลางเมืองเชียงใหม่ รวมทั้งทางลอด ทางข้าม และก่อสร้างถนนตามผังเมืองรวมในพื้นที่ 55 จังหวัด 110 สายทาง ความยาวกว่า 130 กิโลเมตร

3. บำรุงรักษาทางหลวงชนบทที่อยู่ในความรับผิดชอบ 45,000 กิโลเมตร ให้ไร้หลุมบ่อ รวมทั้งปรับปรุงจุดเสี่ยงอันตรายต่าง ๆ กว่า 2,300 แห่ง เพื่อให้ประชาชนเดินทางด้วยความสะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย อีกด้วย

4. ถ่ายทอดความรู้และสนับสนุนแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการก่อสร้างและบำรุงรักษาทาง โดยให้การฝึกอบรมผู้บริหารและช่างท้องถิ่นกว่า 10 หลักสูตร เช่น หลักสูตรการจัดทำและบริหารโครงการก่อสร้าง / การควบคุมการก่อสร้างทางและสะพาน / การบริหารจัดการระบบงานเครื่องจักรกล / การออกแบบและประมาณราคา / การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานงานทาง เป็นต้น และมีผู้ผ่านการอบรมกว่า 13,500 คน

5. ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการกิจของกรม เช่น การรับฟังความคิดเห็นของประชาชนตั้งแต่เริ่มโครงการก่อนการก่อสร้าง กำตั้งก่อสร้าง และเมื่อก่อสร้างแล้วเสร็จ โดยยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตลอดทั้งได้จัดตั้งอาสาสมัครทางหลวงชนบท หรือ อส.ทช. ทั่วประเทศ เพื่อช่วยดูแลถนนและแจ้งข่าวความเสียหาย หรือสถานการณ์ภัยพิบัติ และอื่น ๆ ในพื้นที่กว่า 3,000 คน

6. พัฒนานุเคราะห์ องค์ความรู้ กระบวนการ และวิธีการทำงาน โดยการฝึกอบรมข้าราชการกรมทางหลวงชนบทกว่า 50 หลักสูตร เช่น หลักสูตรการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในด้านการให้บริการประชาชน การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น เป็นต้น รวมผู้ผ่านการอบรมแล้วกว่า 6,300 คน

ภารกิจของกรมทางหลวงชนบทตามที่กล่าวข้างต้น ล้วนมีส่วนช่วยให้ระบบเศรษฐกิจของประเทศเจริญเติบโตอย่างมั่นคง และส่งผลโดยตรงต่อชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของประชาชนทั้งในพื้นที่ชนบทและเมืองอย่างกว้างขวาง ชาวทางหลวงชนบททุกคนต่างมุ่งมั่น จริงจังและจริงใจ ร่วมมือกันสรรสร้างให้การเดินทางของประชาชนมีความรวดเร็ว สะดวก ปลอดภัยในการเดินทาง เพื่อเชื่อมโยงทั่วไทย เชื่อมใจคนทั้งชาติ ตลอดไป

สำนักงานก่อสร้างทาง เป็นหน่วยงานหนึ่งที่อยู่ในโครงสร้างการบริหารงานของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงานในการพัฒนาประเทศวิสัยทัศน์ของสำนักงานก่อสร้างทาง เป็นองค์กรหลักทางวิศวกรรมงานทาง ที่มุ่งพัฒนาทางหลวงสายรอง

และทางหลวงชนบทของประเทศ ให้มีโครงข่ายเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบด้วยคุณภาพและมาตรฐานเดียวกัน มีความสะดวกและปลอดภัยในการเดินทางอย่างพอเพียงและยั่งยืน

แรงจูงใจในองค์การ

ความหมายของแรงจูงใจ

องค์การที่บรรลุความสำเร็จมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานการให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างดีนั้น จะเกิดผลก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์การเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่อุทิศตนเพื่องานได้ถูกต้อง เนื่องจากบุคคลจะทำงานได้ดีมีความสุขเอาใจใส่ในงานนั้น ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจที่ได้รับว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ (คาราพร รักหน้าที่, 2548) มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้หลายท่าน ดังนี้

ดาฟท์ (Daft, 2002, pp. 319-323) กล่าวถึงแรงจูงใจว่า หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

ชมชื่น สมประเสริฐ (2542, หน้า 10) กล่าวว่า แรงจูงใจคือ ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อให้พลังดำเนินไปยังจุดหมายที่วางไว้ได้สำเร็จ

เทอร์รี่ (Terry, 1964, p.556 อ้างถึงใน มัลลิกา จุลธรรมาสน์, 2544, หน้า 19) กล่าวว่า สิ่งจูงใจ หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้มีแนวโน้มที่จะกระตุ้นให้มีการกระทำ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นสภาวะภายในอย่างหนึ่งที่เป็นพลัง สิ่งกระตุ้น สิ่งนำกระทำของมนุษย์ไปในทิศทางหรือช่องทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ลัทธிகาล ศรีวะรมย์ และชวลิต ประภาวนนท์ (2541) อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลังมีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลังในตัวเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่ทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้เป้าหมายตามต้องการและสร้างความพึงพอใจ

เสนาะ ดิยาวัว (2546) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจในความหมายหนึ่งคือความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์การ แต่ในอีกความหมายหนึ่ง การจูงใจ

เป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดไม่ละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้นการจูงใจจึงประกอบด้วย ความต้องการ (Need) พลัง (Force) ความพยายาม (Effort) และเป้าหมาย (Goal)

ขวัญราตรี ไชยแสง (2544) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบภายในตัวบุคคลที่มีพลังเป็นสาเหตุและแรงผลักดันพฤติกรรม หรือการกระทำของบุคคลอย่างมีทิศทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

เจียมจิตร ศรีฟ้า (2545) แรงจูงใจหมายถึง ปัจจัยที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

มัลลิกา ดันสอน(2544, หน้า 194) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา

การจูงใจเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติเป้าหมาย เป็นการโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลเกิดพลังร่วมกันทำงานในการทำภารกิจขององค์กรให้ลุล่วงไปด้วยดี (สุพัตนา สุภาพ, 2536, หน้า 121 อ้างถึงใน มัลลิกา จุลธรรมาศน์, 2544, หน้า 1)

นักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่บางท่าน ตั้งสมมุติฐานในการจูงใจไว้ว่า ความสุข ความพึงพอใจ ของลูกจ้าง จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากความหมายของแรงจูงใจที่ได้นำเสนอมาแล้วทั้งหมดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการจูงใจ หมายถึง ความพยายามใด ๆ ที่เป็นแรงผลักดัน, กระตุ้น หรือโน้มน้าว เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือการกระทำตามทิศทางที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมือ อย่างยินดี และเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจ โดยปกติบุคคลมีความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่างโดยมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันความสามารถของคนออกมาได้ คือแรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจ (ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2540) แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคคล กล่าวคือ ในการบริหารขององค์กรใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารย่อมต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการศึกษาพบว่าโดยปกติคนจะใช้เวลาความสามารถในการทำงานเพียง 20-30%แต่เมื่อได้รับแรงจูงใจคนจะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้คนใช้

ความสามารถเพิ่มขึ้น 80-90% ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าแรงจูงใจเป็นตัวแปรที่สำคัญประการหนึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานเพิ่มมากขึ้นหากได้รับการจูงใจที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานมีส่วนช่วยให้เกิดความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด และให้ประสบความสำเร็จเป็นการกระตุ้นให้มีความร่วมมืออย่างเต็มกำลังและมีความคิดริเริ่มในการทำงานไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้นผลผลิตหรือผลงานจะมีคุณภาพดีหรือมีปริมาณสูง ต่ำ เพียงใด การจูงใจจึงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

การจูงใจเป็นหน้าที่อันสำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหาร ที่จะต้องสร้างสรรค์ให้มีขึ้นในหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยในการบริหารงานทั้งนี้เพราะการจูงใจมีผลอย่างสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพราะผลงานที่ได้ออกมาจะมีคุณภาพ และปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจและความสามารถในการทำงานของผู้นั้น นอกจากนี้การจูงใจยังเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานทำให้เลื่อมใส ศรัทธา รู้สึกมั่นคงในหน่วยงาน และที่สำคัญคือ พึงพอใจและรักที่ทำงานนั้น ทั้งยังเป็นโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นสามารถพัฒนาทักษะและเจตคติในการทำงานให้ระดับสูงขึ้น ใฝ่หาความรู้ ความชำนาญเพิ่มเติม รวมทั้งคิดหาวิธีปรับปรุงหน่วยงาน ตลอดจนพัฒนาวิชาชีพของตนให้ทันสมัยและก้าวหน้า

สรุป จากแนวคิดความสำคัญของแรงจูงใจข้างต้น จะเห็นว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจและในการจูงใจบุคลากรในองค์กรนับว่ามีความสำคัญทั้งต่อองค์กร โดยรวม ต่อผู้บริหารและต่อบุคลากรในองค์กร

ประเภทของแรงจูงใจ

มีผู้จำแนกแรงจูงใจไว้หลายประเภท ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้จำแนกวิธีการของการจูงใจ เป็น 3 วิธี คือ

1. การจูงใจตามหลักประโยชน์ตอบแทน ซึ่งมีข้อสมมติฐานเชื่อว่าคนทุกคนต่างไม่ชอบงาน แต่ถ้าหากพนักงานได้รู้ว่าตนจะมีโอกาสได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กรด้วยแล้ว พนักงานผู้นั้นก็จะยอมปฏิบัติงานด้วยดี ตรงไปตรงมาตามประโยชน์ที่จะได้รับ

2. การจูงใจตามหลักผลผลิต ซึ่งเน้นการใช้รางวัลผลตอบแทนโยงเข้ากับผลผลิตหรือผลงานที่ทำได้โดยตรง ภารกิจเกี่ยวกับงานที่ทำจะมีการระบุชัด โดยขณะเดียวกันค่าจ้างเงินเดือนก็จะมีระบุไว้ชัดเจนตามข้อสมมติฐานของวิธีนี้จะอยู่ที่ว่า หากพนักงานทำงานดีจนได้รางวัลตามผลงานแล้ว เขาก็จะพยายามทำให้ดีต่อไปอีกเรื่อยไป การจูงใจจึงใช้รางวัลเข้าล่อและเร่งการผลิต

3. การจูงใจตามหลักการตอบสนองความต้องการ แนวทางตามวิธีนี้จะกว้างกว่า โดยยึดถือตามความต้องการพื้นฐานของคน และพยายามมุ่งทำให้งานหรือสภาพงานสามารถตอบสนอง

ความพอใจให้เขาให้ได้มากที่สุดยิ่ง ๆ ขึ้นไป ทั้งนี้โดยอาศัยข้อเท็จจริงที่ว่า คนทุกคน จะมี ความต้องการไม่สิ้นสุด ดังนั้น หากผู้บริหารมุ่งพยายามตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้มากขึ้น ไปเรื่อย ๆ แล้วพลัง จูงใจของพนักงานก็พัฒนาสูงขึ้น จะส่งผลเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนา ทั้ง คุณภาพและปริมาณงาน จะเป็นผลดีในระยะยาว ทั้งนี้เพราะงานทุกอย่างจะทำให้เสร็จ ได้ดีก็ด้วย คุณภาพจากการคิดริเริ่มของคน และการรู้จักควบคุมตนเองโดยตัวผู้ปฏิบัติงาน

สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้จำแนกแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้ หรือ แสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ ความต้องการ (Need) ทักษะ (Attitude) ความสนใจพิเศษ (Special Interest)

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรง กระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือการแสดง พฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล (Goals) ความรู้เกี่ยวกับ ความก้าวหน้า (Knowledge of Progress) เครื่องล่อ (Incentive) บุคลิกภาพ (Personality)

สรุป ประเภทของแรงจูงใจมีผู้จำแนกแรงจูงใจไว้หลายประเภท อาจจำแนกเป็น 3 ประเภท คือ ความต้องการทางกาย การจูงใจในสถานะฉุกเฉิน และการจูงใจสุดวิสัย หรืออาจจะ จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ การจูงใจภายในภายนอก

องค์ประกอบของการจูงใจ

องค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้เกิดการทำงาน (เทพพนม เมืองแมน และคณะ, 2540)

ได้กล่าวว่ามีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีส่วนในการจูงใจคนอยากทำงานได้แก่

1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ ความน่าเบื่อหน่ายของงานทำให้เกิดการเก็บกด แรงจูงใจให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ผู้บริหารควรทำให้งานที่จะให้เขาทำมีลักษณะท้าทาย ความสามารถให้มากที่สุด

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน ผู้ปฏิบัติงานจะถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูงถ้าหากเขามี ส่วนในการวางแผนงาน และกำหนดภาวะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของเขาเอง

3. การให้การยกย่องและสถานะภาพ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องมีอยู่ในบุคคล ทุกคน ทุกคนต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนพ้อง ผู้บังคับบัญชา ความมากน้อยของความต้องการ ในการให้การยกย่องชมเชยนั้นแตกต่างกันและเป็นสิ่งจูงใจให้การทำงานของบุคคลแต่ละคน แตกต่างกันไปด้วย

4. การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและให้อำนาจบารมี คนเป็นจำนวนมากต้องการจะมี ความรับผิดชอบ มีอำนาจบารมีมากขึ้นจากการเป็นผู้บังคับบัญชาและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

เนื่องจากการคาดหวังว่าจะได้เหล่านั้นจากการทำงาน

5. ความมั่นคงและความปลอดภัย เป็นความปรารถนาที่จะหลุดพ้นจากความกลัวต่าง ๆ เช่น สูญเสียตำแหน่ง ความมั่นคงปลอดภัยเป็นสิ่งสูงใจที่สำคัญมาก

6. ความเป็นอิสระในการทำงาน คนทุกคนมีความปรารถนาที่มีอิสระในการกระทำการสิ่งบางอย่างด้วยตัวของเขาเอง ความต้องการนี้ในบางคนรุนแรงมาก โดยเฉพาะผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง การบอกทุกอย่างว่าควรจะทำอย่างไรจะทำให้เกิดแรงจูงใจต่ำ

7. โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว คนส่วนมากต้องการที่จะมีการเติบโตทางด้านทักษะวิชาชีพและประสบการณ์ต่าง ๆ การฝึกอบรม การดูงาน ล้วนแต่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน

8. โอกาสในการก้าวหน้า เช่น ได้เลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

9. เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับงาน สำหรับบางคน เงินเป็นสิ่งที่มียุทธพลสูงมากก็อาจเป็นแรงจูงใจสำหรับบุคคลนั้นได้

10. สภาพของการทำงานที่ดีซึ่งรวมองค์ประกอบ ทั้งด้านกายภาพ และทางด้านจิตใจของสภาพสิ่งแวดล้อมในงาน

11. การแข่งขันเป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากอันหนึ่ง สำหรับผู้บริหารเนื่องจากผู้บริหารต้องการความเป็นเลิศ

สรุป องค์ประกอบพื้นฐานที่จูงใจให้คนอยากทำงานมีหลายประเด็น ทั้งงานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ การมีส่วนร่วมในการวางแผนและการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบที่เป็นอิสระ มีความมั่นคงปลอดภัยกับสภาพการทำงานที่ดี โดยเฉพาะเงินเดือนหรือรางวัลที่เกี่ยวกับงาน การแข่งขันสู่ความเป็นเลิศแล้ว ได้รับการยกย่องชมเชย และมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในงาน เป็นเหตุในการจูงใจให้คนอยากทำงาน

มูลเหตุจูงใจในการทำงาน

มูลเหตุในการจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้คนแต่ละคนทำงาน ผลงานจะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543)

1. สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ กฎระเบียบ บรรยากาศในการทำงาน

2. เศรษฐกิจ เป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าสมนาคุณ ค่าตอบแทน รวมทั้งฐานะทางครอบครัว รายจ่ายของครอบครัวซึ่งมีผลต่อการทำงาน

3. ฐานะทางสังคม เป็นส่วนหนึ่งของงานและสังคม ตำแหน่งงาน หน้าที่การงานของแต่ละคนได้รับการยอมรับ จากสังคมก็จะทำให้อุทิศตนเกิดความภูมิใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้น

4. เจตคติต่องาน ความรู้สึกว่างานนั้นเป็นสิ่งที่มีความค่า เป็นการรับผิดชอบต่อสังคม

จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม นอกจากนี้ความถนัด ความสนใจ ความเอาใจใส่ก็มีผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก

5. ความมีอิสระในการทำงาน ความสามารถที่จะได้รับความรู้ ความสามารถได้เต็มที่โดยไม่ต้องมีใครบังคับ มีอิสระในการทำงาน เหล่านี้เป็นมูลเหตุให้คนตั้งใจในการทำงาน และมีความสุขในการทำงาน

สรุป จากแนวคิดข้างต้นจะเห็นว่ามูลเหตุในการจูงใจกระตุ้นให้คนทำงานนั้นมีหลายประการ เช่น สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจเป็นผลตอบแทนในการทำงาน ฐานะทางสังคม และเจตคติต่องาน ทำให้มีความรักและรับผิดชอบต่องาน โดยเฉพาะความมีอิสระในการทำงาน จึงทำให้ผลงานนั้นมีคุณภาพที่ดีเป็นที่พึงพอใจ

หลักการและเทคนิคในการจูงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้ให้เทคนิคที่สำคัญในการจูงใจ คือ

1. เงิน (Money) เป็นสิ่งกระตุ้นที่มีความสำคัญในรูปเงินเดือน หรือค่าจ้าง องค์การทุกแห่งใช้เงินเป็นตัวกระตุ้นเพื่อแข่งขัน เพื่อดึงใจ และดึงดูดบุคคลไว้
2. การมีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมในการทำงานจะช่วยให้บุคคลมีความรู้และเข้าใจปัญหาและผลงาน การมีส่วนร่วมย่อมหมายถึงการยอมรับและการผูกพัน ทำให้บุคคลรู้สึกถึงความสำเร็จ

3. คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life) การออกแบบงาน การพัฒนางาน และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนการจัดระบบในการทำงานจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลทำงานองค์การตลอดไป

นอกจากนี้ เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543) ได้กล่าวถึง หลักการและเทคนิคในการจูงใจ รวมทั้งวิธีการจูงใจไว้อย่างสนใจ ซึ่งหลักการและเทคนิคในการจูงใจ ที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง หลักการสำคัญในการจูงใจดังนี้

1. การค้นหาปัจจัยแท้จริง ที่ทำให้พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ในการพิจารณาปัจจัยแห่งพฤติกรรมหากพบว่าพฤติกรรมใดถูกชักนำหรือรักษาไว้ได้โดยมีปัจจัยภายในและภายนอกเป็นตัวกำหนด การจูงใจควรเน้นที่ปัจจัยภายนอกมากกว่าภายใน

2. การเน้นวิธีทางบวกมากกว่าทางลบ แม้ว่าผู้บริหารจะสามารถมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรม และสามารถรักษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ด้วยวิธีการทางลบ เช่น การลงโทษ การไม่ขึ้นเงินเดือน แม้ว่าพนักงานจะทำงานหนักก็ทำด้วยความไม่เต็มใจ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมาอีกได้ ผู้บริหารจึงควรใช้วิธีการทางบวกมากกว่าทางลบ

3. การยึดมั่นในคุณธรรม การให้รางวัลตอบแทนต้องเหมาะสมกับงานที่ทำ และต้องให้ อย่างเสมอภาคกับบุคคลที่ทำงานอย่างเดียวกัน และมีผลงานระดับเดียวกัน เพราะบุคคลมีแนวโน้ม ที่จะเปรียบเทียบการทำงานและผลตอบแทนของตนเองกับคนอื่น หากผู้บริหารเพียงแต่พิจารณาว่า การให้รางวัลตอบแทนเหมาะสมกับผลงานที่บุคคลนั้นกระทำก็ยังไม่ถือเป็นการจูงใจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรยึดมั่นในระบบคุณธรรมในการจูงใจ

สรุป จากแนวคิดข้างต้นจะเห็นว่าหลักการและเทคนิคในการจูงใจที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง ได้แก่ การค้นหาปัจจัยพฤติกรรมของบุคคลนั้นปัจจัยภายนอกมากกว่าภายใน การเน้นวิธีทางบวก มากกว่าทางลบ การยึดมั่นในคุณธรรม โดยเฉพาะเงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญ การมีส่วนร่วมทำให้เกิดการยอมรับและคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น

วิธีการจูงใจ

มีผู้กล่าวถึงวิธีการจูงใจไว้หลายท่าน ดังนี้

เวอร์เทอร์ และ เดวิส (Werther & Davis, 1993, อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543)

กล่าวถึงวิธีการจูงใจสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ

การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส คอมมิชชั่น ส่วนแบ่งกำไร เป็นต้น เงินเป็นปัจจัยในการดำรงชีวิตสนองความต้องการ ความมั่นคงปลอดภัย และสนองความต้องการ ด้านอื่น และเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนกับปัจจัยที่จำเป็นในสังคม การให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน วิธีการหลายแบบ ได้แก่

1.1 การจ่ายเป็นเงินตามผลงาน เป็นการจ่ายตามการรับงานเป็นชิ้น เมื่องานสำเร็จแล้ว ก็ได้รับค่าตอบแทนตามชิ้นงานที่ตกลงกัน แต่อาจเกิดปัญหาเช่นคนงานไม่ลงรอยกัน วัตถุดิบ เสียหายและอาจได้งานที่คุณภาพต่ำ

1.2 การจ่ายตามระยะเวลาของการทำงานเหมือนกับงานในระบบราชการ จะเริ่มด้วย เงินเดือนในระดับเดียวกัน และเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามระยะเวลาของการอยู่ในองค์กรว่านานเท่าไร วิธีนี้เป็นผลดีต่อสวัสดิการและความมั่นคงของงาน ให้ความรู้สึกที่ดีมีใจรักองค์กร แต่คนมีความรู้วัยหนุ่มสาวอาจไม่พอใจเพราะเห็นผลช้า คนเก่งไม่มีโอกาสแสดงความสามารถเต็มที่

1.3 การจ่ายตามกำหนดเวลา วิธีการจ่ายเงินแบบนี้ถือว่า คนงานที่ทำงานในระยะเวลา เดียวกันควรจะได้รับค่าจ้างเดียวกันในงานที่เหมือนกัน แต่โดยข้อเท็จจริงคนที่มีความรู้ ความสามารถอาจจะผลิตได้มากกว่าอีกกลุ่มหนึ่งในช่วงเวลาเดียวกัน ทำให้คนขาดความ กระตือรือร้นในการทำงาน

1.4 การจ่ายตามพื้นฐานความจำเป็น การจ่ายวิธีนี้ถือว่าคนโสดมีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าคนมีครอบครัว ดังนั้นจึงจ่ายค่าตอบแทนต่างกัน อาจจะถืออาวุโส อายุและเพศ เป็นต้น

1.4.1 การจ่ายตามความตกลงกัน หมายถึงทั้งนายจ้างและลูกจ้าง ตกลงกันว่างานชนิดนี้ตามความสามารถขนาดนี้ ควรจะได้รับเงินเดือนขนาดไหน เป็นข้อตกลงของทั้งสองฝ่าย การจ่ายในลักษณะนี้มีข้อพิจารณาอยู่ด้วยว่ามีความสามารถและความพอใจของทั้งสองฝ่าย

1.4.2 การจ่ายตามผลกำไร เป็นการจ่ายที่ทำตามผลกำไร ได้มากก็จ่ายมาก หมายถึงการแบ่งกำไรที่ทำให้กับผู้ทำงาน วิธีนี้จะเป็นการรวมหุ้นกันทำงานมีหุ้นส่วนอยู่ด้วย หรือเป็นส่วนตอบแทนในภายหลัง พนักงานจะมีส่วนได้รับประโยชน์เมื่อมีกำไรเหลือ จึงมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกิจการอยู่ด้วย

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน มีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

2.1 การแข่งขัน เช่น การประกวดผลงาน คนชนะก็จะได้รับเกียรติยศ ชื่อเสียง แต่ก็ควรระวังการอิจฉาริษยาที่ทำให้คนงานมุ่งชนะกันมากกว่าผลงาน

2.2 ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง การไม่ถูกไล่ออกจากงานง่าย ๆ โดยขาดหลักประกัน ควรจะมีการกำหนดเวลาว่าจ้างหรืออายุงาน และมีหลักประกันในการทำงานมีค่าตอบแทนเมื่อเกิดอุบัติเหตุ มีประกันชีวิตในงานที่เสี่ยงอันตราย

2.3 ความก้าวหน้าทำให้เห็นผลงานของตนดีขึ้น การได้เลื่อนตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ทำให้มีกำลังใจในการทำงานเพราะเป็นความคาดหวังของชีวิต

2.4 ความภาคภูมิใจ ดีใจเมื่อได้เห็นผลงานของตนเอง ผลงานที่ดีจะเป็นกำลังใจ ส่วนผลงานที่ไม่ดีก็จะมีโอกาสปรับปรุงแก้ไข

2.5 ฐานะทางสังคม หมายถึง ความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นความรู้สึกให้อยากทำงาน เช่น มีสิทธิตัดสินใจและออกเสียงในการทำงานของกลุ่มรู้จุดหมายปลายทางของกลุ่มทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อการทำงานมากขึ้น

2.6 การให้รางวัลและการลงโทษ หมายถึง ผลตอบแทนหรือคำชมหากผลงานเป็นที่พอใจหรือดีเด่น ขณะเดียวกันก็มีการดำเนินเมื่อมีผลเสียหยาเกิดขึ้น คำชมเชยหรือสิ่งที่เป็นรางวัล รวมทั้งการลงโทษ ล้วนเป็นสิ่งที่เปลี่ยนพฤติกรรมได้

2.6.1 ให้งานที่เหมาะสม หมายถึง ให้ทำงานเหมาะสมกับความสามารถของบุคคล ให้งานตามถนัด ให้งานที่ไม่ง่ายและไม่ยากเกินไป จะสามารถทำงานให้ได้ดีขึ้น

2.6.2 การทำให้รู้สึกว่างานมีความสำคัญ หมายถึง ความรู้สึกว่างานที่ตนเองทำมีความหมายต่อหน่วยงานของตนเอง ต่อสังคม จะเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น

2.6.3 การลดความซ้ำซากจำเจ งานที่ซ้ำ ๆ ทุกวันจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย จึง

ควรพยายามทำสิ่งที่ไม่ให้เกิดความซ้ำซากขึ้น เช่น การจัดระบบงานใหม่ การจัดสถานที่ทำงานใหม่
สรุป จากแนวคิดวิธีการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนข้างต้น จะเห็นว่ามี 2 ประเภท ทั้ง
สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน มีวิธีการหลายแบบ เช่น การจ่ายเงินตามผลงาน ตามระยะเวลาของงาน จ่ายตามที่
ตกลงหรือตามผลกำไร และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน มีวิธีการ เช่น การแข่งขันให้ความมั่นคงปลอดภัย
โดยเฉพาะการส่งเสริมความก้าวหน้า ความภาคภูมิใจในการยอมรับทางสังคม ได้รับรางวัลที่
เหมาะสมจากการปฏิบัติงาน

การจูงใจด้วยงานมีหลายวิธีด้วยกัน คือ

การหมุนเวียนงานเป็นการเปลี่ยนแปลงงานให้กับบุคคลในแนวนอน หรือในระดับ
เดียวกันการหมุนเวียนงานมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหารต้องการสร้างโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
ให้แก่บุคคลโดยการเพิ่มประสบการณ์หรือทักษะให้และเพื่อสร้างความสนใจในการทำงานให้
บุคคลมีโอกาสร่วมสัมผัสกับความหลากหลายด้านทักษะ ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกท้าทายและตื่นเต้น
กับงานใหม่ ๆ

1. การทำงานเป็นกลุ่ม วิธีการจูงใจแบบนี้มีแนวคิดที่ว่าประสิทธิภาพในการทำงานจะ
เพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานได้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การได้ร่วมกันทำงานจะสามารถสนองความต้องการ
ทางสังคมของบุคคลได้ แนวคิดดังกล่าวนี้ถูกนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการจูงใจในการทำงาน
โดยการสร้างกลุ่มงานขึ้นเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ซึ่งนอกจากจะสนองความต้องการ
ทางสังคมแล้วยังช่วยสร้างความรู้สึกรักใคร่ปรองดองกัน และสามารถสนองความต้องการ
ความสำเร็จสมหวังในชีวิตได้เพราะงานที่จัดให้กลุ่มงานทำนั้น มักจะเป็นงานลักษณะที่บุคคลคน
เดียวไม่อาจทำได้ จึงต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และเมื่อกระทำได้สำเร็จก็ตอบสนอง
ความต้องการขั้นสูงได้

2. การออกแบบงาน องค์การมักจะประสบปัญหาในการที่จะสนองความต้องการด้าน
เกียรติยศ ชื่อเสียง และการยอมรับ ความต้องการความสำเร็จและความหวังในชีวิตแก่บุคลากรใน
องค์การ ทั้งนี้เพราะตำแหน่งงานบริหารระดับสูงมีอยู่อย่างจำกัด การจูงใจในการทำงานเพื่อสนอง
ความต้องการดังกล่าวกระทำได้โดยการออกแบบงานให้น่าสนใจ น่าตื่นเต้นและท้าทายซึ่งมีอยู่
2 วิธีด้วยกัน คือ

2.1 การขยายงาน (Job Enlargement) คือ การเพิ่มปริมาณงานให้ทำมากขึ้น การเพิ่ม
ปริมาณงานควรเป็นงานในระดับเดียวกัน ทำให้งานน่าตื่นเต้นมากขึ้นเพราะต้องใช้ทักษะใน
การทำงานมากขึ้น การขยายงานเป็นวิธีที่จะช่วยจูงใจบุคลากรที่ต้องการทำงานเฉพาะด้านหรืองาน
ที่มีลักษณะประจำ ซ้ำซาก ให้ทุ่มเทความสามารถให้กับงานมากขึ้น

2.2 การเพิ่มความสำเร็จให้กับงาน (Job Enrichment) วิธีการนี้เป็นการออกแบบงาน

ให้น่าสนใจ โดยการกระจายอำนาจ หน้าที่ให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการตัดสินใจการมีส่วนร่วมในการวางแผนและการควบคุม ตลอดจนการให้โอกาสบุคลากรเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงาน

สรุป จากแนวคิดการจูงใจด้วยงานข้างต้น มีวิธีการจูงใจหลายวิธี โดยเฉพาะการให้โอกาสในการทำงานที่เหมาะสมด้วยวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน หรือการทำงานเป็นกลุ่ม การออกแบบงานที่เหมาะสมด้วย

การจูงใจด้วยการบริหาร

รูปแบบการบริหารที่สามารถจูงใจบุคลากรให้ทำงานอาจแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบดังนี้

1. การบริหาร โดยการควบคุม (Management by Control) จากสมมติฐานตามทฤษฎี X ของ แมคเกรเกอร์ (McGragor, 1960, อ้างถึงใน มะณ บัญศรีมณีชัย, 2548) ซึ่งเป็นสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ที่ว่ามนุษย์ไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงานเสมอ นอกจากนี้มนุษย์ยังไม่ชอบที่จะมีความรับผิดชอบ แต่ก็พยายามแสวงหาความมั่นคงปลอดภัยให้มากที่สุด จะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีธรรมชาติตามทฤษฎีนี้จะไม่มีความสนใจในงาน และมีแรงจูงใจอยู่ที่ความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัย ดังนั้นการจูงใจจึงควรเน้นการบริหารแบบบังคับบัญชาหรือเผด็จการ

การจูงใจด้วยการบริหารแบบใช้อำนาจนี้มีการควบคุมอย่างเคร่งครัด มีการข่มขู่ให้หวาดกลัวว่าไม่ได้รับสิ่งที่ต้องการและกำหนดโทษไว้สำหรับการหลีกเลี่ยงงานที่มีผลกระทบต่อตอบสนองความต้องการพื้นฐาน และความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากร การบริหารโดยการควบคุมนี้จะให้ผลการจูงใจในทันทีทันใด ต่อองค์การ อาจสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการควบคุมสูง และต้องใช้เวลาอย่างมากจึงจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพราะการจูงใจได้เพียงเพื่อให้บุคลากรทำงานตามที่กำหนดให้เท่านั้น และไม่เอื้อให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสิ่งแปลกใหม่ ลักษณะการบริหารแบบนี้เห็นได้ชัดในการบริหารแบบราชการ ซึ่งมีกฎระเบียบ วินัยอย่างเคร่งครัด ทำให้บุคลากรสนใจแต่จะทำงานให้ได้ตามที่กำหนดไว้เท่านั้นและไม่กล้าที่จะเสี่ยงดำเนินการใด ๆ ที่ขัดต่อกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ซึ่งไม่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

2. การบริหาร โดยให้อำนาจปกครองตนเอง (Management by Autonomy) จากสมมติฐานตามทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ที่ว่ามนุษย์ชอบกระทำกิจกรรมต่าง ๆ และมีความสนุกสนานกับการทำงาน โดยจะทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ รางวัลและวัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับของตน ตลอดจนการเรียนรู้ที่จะยอมรับ และแสวงหาความรับผิดชอบตามสถานการณ์ที่เหมาะสม จะเป็นว่าบุคคลที่มีธรรมชาติตามทฤษฎีนี้ เป็นบุคคลที่มีความสามารถควบคุมตนเองและสั่งการตนเองได้ถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวย ดังนั้น บุคคลจะมีความพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้นถ้าได้รู้ว่า

สภาพแวดล้อมของงานเป็นไปในลักษณะที่ส่งเสริมให้มีอำนาจปกครองตนเองได้รับความไว้วางใจ และได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ การบริหารโดยการให้การปกครองตนเองแบบประชาธิปไตยจึงเป็นวิธีการจูงใจในการทำงานเพราะเป็นการบริหารที่ส่งเสริมธรรมชาติที่มีอยู่แล้วในตัวบุคคล

3. การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) การบริหารโดยวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ ดักเกอร์ (Drucker, 1970, อ้างถึงใน วงษ์เสนห์ เครือธนชัย, 2550) ใช้ได้รับการบริหารทุกระดับ ทุกหน้าที่ ทั้งองค์การขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยไม่คำนึงว่าจะมีธรรมชาติแบบใด การบริหารโดยวัตถุประสงค์มีสมมติฐานสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก บุคคลจะทำงานได้ดีถ้ากิจกรรมที่กระทำนั้นมีความสำคัญ คือ ได้รับรู้ ยอมรับและรู้สึกว่ากิจกรรมนั้น ๆ มีจุดมุ่งหมายในการกระทำสูง ประการที่สอง คนส่วนใหญ่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ถ้าได้รับรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์และคาดหวังจะได้รับรางวัลจากการมีส่วนร่วมช่วยเหลือให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้ ดังนั้นการบริหารโดยวัตถุประสงค์จึงควรมีหลักการคือ อธิบายวัตถุประสงค์ให้เป็นที่เข้าใจ กำหนดวัตถุประสงค์ที่ท้าทาย และทำให้วัตถุประสงค์เป็นที่ยอมรับ อย่างไรก็ตาม การบริหารโดยวัตถุประสงค์ให้สามารถจูงใจในการทำงานควรคำนึงถึงปัจจัยพื้นฐาน เป้าหมายขององค์การ (Organizational Goal) กระบวนการบริหาร โดยวัตถุประสงค์จะเริ่มต้น โดยที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายขององค์การ ให้มีลักษณะครอบคลุมขอบเขตกว้าง ๆ ไปในเชิงปรัชญามากกว่าเชิงปฏิบัติ

สรุป จากแนวคิดวิธีการจูงใจด้วยการบริหารของ แมคเกรเกอร์ & ดักเกอร์ จะเห็นว่า การบริหารด้วยการควบคุมใช้การจูงใจได้เพียงเพื่อให้บุคลากรทำงานตามที่กำหนดให้เท่านั้น รวมถึงการบริหาร โดยให้อำนาจปกครองตนเอง เป็นวิธีการจูงใจให้ส่งเสริมการกระทำตามธรรมชาติที่มีอยู่แล้ว และแนวคิดการบริหารโดยวัตถุประสงค์ในการจูงใจ ด้วยรางวัลและการยอมรับตามลักษณะงานนั้น

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

การจูงใจเป็นเทคนิคและวิธีการที่หลากหลาย เนื่องจากมีมานานและเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับชีวิตจริงของคน นอกจากนี้ยังสามารถใช้หลักทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน และช่วยให้งานต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จได้ โดยเฉพาะนำมาใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ จากคู่มือ MAB ชุด “การจัดการ และองค์การยุคใหม่” ของ มัลลิกา ดันสอน (2544) พบว่าเราสามารถจำแนกการศึกษาการจูงใจอย่างกว้าง ๆ ออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหา (Content Theories)

จะเกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานภายในของแต่ละบุคคล ในแต่ละสภาพแวดล้อม ซึ่ง

จะช่วยทำให้ผู้บริหารเข้าใจว่า สมาชิกในองค์กรมีความพอใจ หรือไม่พอใจในการทำงานอย่างไร โดยทฤษฎีเชิงเนื้อหาที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎี ERG ทฤษฎีสองปัจจัย และทฤษฎี X, Y เป็นต้น

มาสโลว์ นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ได้สรุปว่า การสนใจจะเป็นไปอย่างมีระบบตามลำดับความต้องการจากต่ำไปสูง 5 ชั้น ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการระดับต่ำสุด เป็นความต้องการเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน และการสืบพันธุ์ เป็นต้น คนที่ยังขาดสิ่งที่ร่างกายต้องการเหล่านี้ ความต้องการระดับอื่นจะยังไม่เกิดขึ้น เช่น คนที่มีเงินจำนวนจำกัด เขาจะเลือกการซื้ออาหารมาบริโภคแทนที่จะไปซื้อบัตรดูภาพยนตร์ เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว ความต้องการในขั้นต่อไปก็จะตามมา ความต้องการระดับนี้ คือความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง ความต้องการความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกัน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย และทรัพย์สิน ส่วนความมั่นคง หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงานสถานะทางสังคม และเมื่อพนักงานมีหลักประกันในความต้องการระดับนี้ เขาก็จะมีแรงจูงใจในการทำงาน

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongings Needs) เมื่อคนได้รับการตอบสนองในขั้นที่สอง แล้วก็จะมีความต้องการสูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านสังคมซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อ พฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem or Status Needs) ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้คือ ความมั่นใจในตนเองในเรื่องความสามารถ ความรอบรู้ และความสำคัญของตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) ความต้องการขั้นนี้ ถือเป็นลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ คือความต้องการที่จะสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิด หรือความคาดหวัง ทะเยอทะยาน ใฝ่ฝัน ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนอง

ความต้องการทั้ง 4 ชั้น อย่างครบถ้วนแล้ว ความต้องการในชั้นนี้จะเกิดขึ้น และมักจะเป็นความต้องการที่เป็นอิสระ เฉพาะแต่ละคนซึ่งต่างก็มีความนึกคิดใฝ่ฝันที่อยากจะได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งตามแต่ทัศนคติของตน

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ได้ถูกท้าทายจากนักวิชาการรุ่นหลังที่พยายามทดสอบโดยอาศัยข้อเท็จจริงจากการวิจัย ผลปรากฏว่ามนุษย์อาจมีความต้องการพร้อม ๆ กันในหลาย ๆ อย่างก็ได้ (เด่น ชะเนติขัง, มปป., หน้า 40) แต่โดยทั่วไปก็มักจะเรียงลำดับตามความต้องการและน้ำหนักของความต้องการดังกล่าวในแต่ละชั้นของแต่ละคนจะหนักเบาต่างกัน

ทฤษฎี ERG (Alderfer's ERG Theory) พัฒนาโดย เอลด์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ โดยมีพื้นฐานความคิดที่ใกล้เคียงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ แต่ได้พัฒนาแนวคิดให้มีจุดเด่นที่แตกต่างไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ โดยอัลเดอร์เฟอร์ จำแนกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ความต้องการอยู่รอด (Existence: E) ซึ่งจะเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงอยู่ของชีวิต โดยเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกาย และความปรารถนา อยากรู้อยากเห็นของเครื่องใช้ต่าง ๆ เพื่อการดำรงชีพในสังคม
2. ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness: R) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ระหว่างงานและบุคคลอื่นในสังคม เช่น การยอมรับ มิตรภาพ ความรัก เป็นต้น เพื่อที่จะอยู่ร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
3. ความต้องการเจริญเติบโต (Growth : G) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเติบโต และความก้าวหน้าของบุคคล โดยบุคคลจะต้องการความก้าวหน้าและการยอมรับนับถือตลอดจนความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎี ERG จะมีความแตกต่างจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ คือ ความต้องการของบุคคลจะมีการเคลื่อนตัวถอยกลับ หากความต้องการที่เขาปรารถนาได้รับการตอบสนองน้อย หรือไม่ได้รับความพอใจ ทำให้ความต้องการประเภทที่ผ่านมาแล้ว กลับมีความสำคัญมากขึ้น นอกจากนี้ ทฤษฎีของมาสโลว์ที่ระบุว่า บุคคลมีความต้องการจำกัดแต่เพียงลำดับขั้นเดียว แต่ตามทฤษฎี ERG บุคคลสามารถมีความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองมากกว่าหนึ่งขั้นในเวลาเดียวกัน ทำให้ทฤษฎี ERG มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมต่อการนำมาประยุกต์ใช้มากกว่า เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1968, p.60 อ้างถึงใน ไพฑูรย์ กิจสมักร, 2541, หน้า 5) ได้ค้นพบทฤษฎีที่เป็นมูลเหตุในการสร้างความพึงพอใจเพิ่มขึ้นในการทำงาน (The Motivation Hygiene Theory) ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสองปัจจัย (Two Factors Theory of Motivation) ประกอบด้วย

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน กระตุ้นให้บุคคลทำงานดีขึ้น ซึ่งได้แก่

1.1 ความสำเร็จในงาน (Achievement Factor) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และความปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน เมื่อเราได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นผลสำเร็จปัจจัยนี้นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด

1.2 ความยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดควบคู่กับความสำเร็จในงาน

1.3 ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถ งานที่ต้องประดิษฐ์คิดค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ทำให้เกิดความพึงพอใจ

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงาน ได้รับความรับผิดชอบต่อการงานของตนอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจตรา หรือควบคุมมากเกินไป

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือเพิ่มความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ถ้าหากขาดปัจจัยนี้ แต่ถ้าหากหน่วยงานสามารถจัดสนองความต้องการในปัจจัยนี้ได้ ก็จะทำให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ประกอบด้วย

2.1 นโยบายการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติงานและการใช้กระบวนการบริหาร เพื่อปฏิบัติงาน

2.2 วิธีการบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง พฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารตามกระบวนการบริหาร

2.3 สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน

2.4 สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร

2.5 สภาพการทำงาน (Work Conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ท่าเลที่ตั้ง อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานและปริมาณ

จากทฤษฎีของเฮอริเบิร์ก พบว่างานเป็นปัจจัยกระตุ้น (Motivators Factor Needs) สร้าง

ความพึงพอใจ และเพิ่มผลผลิตมากยิ่งขึ้น ส่วนสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยจำเป็น (Hygiene Factors Needs) เป็นตัวก่อให้เกิด ความไม่พึงพอใจ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องบำรุงรักษาให้ปัจจัยนี้อยู่ในระดับที่เหมาะสม การกระตุ้นด้วยปัจจัยกระตุ้นก็จะเป็นสิ่งที่ยาก และนำไปสู่ความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (Magregor, 1960, pp. 33-58, อ้างถึงใน ไพฑูรย์ กิจสมักร, 2541, หน้า 6) ซึ่งแมคเกรเกอร์ได้เสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y ว่าเป็นแนวความคิดที่เกี่ยวกับทฤษฎีที่มีข้อสมมติฐานว่า ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนที่ตั้งใจทำงานและไม่ตั้งใจทำงาน

สมมติฐานของทฤษฎี X มีดังนี้

1. มนุษย์มีสัญชาตญาณ ที่จะหลีกเลี่ยงงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้
2. เนื่องจากไม่ชอบทำงานจึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำ และการขู่ว่าจะลงโทษ
3. ชอบให้คนอื่นแนะนำแนวทางในการทำงาน หรือเลี่ยงความรับผิดชอบและต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่นใด

เมื่อตั้งทฤษฎี X ขึ้นมา แมคเกรเกอร์ตั้งข้อสงสัยว่า ธรรมชาติของคนตามทฤษฎี X นี้ ถูกต้องหรือไม่ หรือนำไปใช้ได้กับคนทุกคน ทุกสถานการณ์หรือไม่ เมื่อหาข้อยุติไม่ได้ ในที่สุดเขาจึงพัฒนาทฤษฎีพฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นมาอีกทฤษฎีหนึ่งเรียกว่า ทฤษฎี Y ซึ่งทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์นั้นโดยธรรมชาติมิใช่คนขี้เกียจและเชื่อไม่ได้ หากแต่มนุษย์สามารถควบคุมตัวเองได้ และมีความตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด หากได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎีนี้จะไม่ควบคุม หรือใช้อำนาจข่มขู่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะพยายามช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตัวเอง และมีให้โอกาสได้แสดงความสามารถ

สำหรับทฤษฎี Y ได้อธิบายโดยชี้ให้เห็นว่า

1. ความพยายามของมนุษย์ทั้งกายภาพและทางใจต่องาน มีมากเท่ากับการเล่น และการพักผ่อน
2. การควบคุมและการบังคับบัญชาภายนอก ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ เพราะคนย่อมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง
3. มนุษย์มีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามความตั้งใจ
4. คนเราไม่เรียนรู้แต่เพียงการยอมรับผิดชอบเท่านั้น หากแต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
5. ความสามารถในการใช้ความคิด จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดริเริ่มแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุกคน

6. ในทางสังคมปัจจุบันนี้ แต่ละคนมีโอกาสดแสดงความสามารถเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น การจูงใจในคนนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี Y และต้องมองคนในแง่ดี เพราะการใช้ทฤษฎี Y จูงใจคนได้มากกว่าทฤษฎี X แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าละเลยต่อการควบคุมโดยสิ้นเชิง

2. กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) เป็นทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเปรียบเทียบทางสังคม โดยบุคคลจะรู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมกันหรือไม่เสมอภาค เมื่อเขารู้สึกว่า สัดส่วนระหว่างงานที่เขาทำลงไปกับรางวัลที่เขาได้รับเปรียบเทียบกับสัดส่วนของงาน กับรางวัลของผู้อื่น ไม่เท่ากัน โดยเราสามารถแบ่งความรู้สึกไม่เสมอภาค (Inequity) ได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ความไม่เสมอภาคในทางบวก (Positive Inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าเขา ได้รับผลตอบแทนในสัดส่วนที่มากกว่างานที่เขาทำลงไป เมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น

2. ความไม่เสมอภาคในทางลบ (Negative Inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าเขา ได้รับผลตอบแทนในสัดส่วนที่น้อยกว่างานที่เขาทำลงไป เมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น

ความรู้สึกไม่เสมอภาค จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อที่จะสร้างความเท่าเทียมกัน ซึ่งบุคคลอาจจะแสดงพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. เปลี่ยนแรงพยายามที่ใส่ลงไป เช่น ลดความพยายามในการทำงาน
 2. ปรับหรือเปลี่ยนรางวัลที่เขาได้รับ เช่น ขอขึ้นเงินเดือน หรือขอเลื่อนตำแหน่ง
 3. สัมเลิกการเปรียบเทียบ โดยออกจากระบบอ้างอิง หรือลาออกจากงาน
 4. เปลี่ยนจุดเปรียบเทียบ โดยเปรียบเทียบตัวเองกับผู้ร่วมงานคนอื่นที่ต่างออกไป
- ผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่ตระหนักถึงความไม่เสมอภาคในทางบวก หรือ บุคคลที่ได้รับรางวัลที่มากกว่าที่เขาเห็นสมควร (Overpaid) จะพยายามเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของเขา ในทางกลับกันบุคคลที่รู้สึกถึงความไม่เสมอภาคในทางลบ โดยได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าที่เขาเห็นสมควร (Underpaid) จะลดคุณภาพและปริมาณของงานลง ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรที่จะจัดการเพื่อให้แน่ใจได้ว่าผลตอบแทนที่ถูกแบ่งสรรอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบและความไม่เสมอภาคเกิดขึ้นน้อยที่สุด

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) วรูม (Vroom, 2475) เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยวิธีการจูงใจ (Process Theory of Motivation) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการจูงใจกับการปฏิบัติงาน โดยพบว่าถ้ามีวิธีการจูงใจคนงานให้ทำงานด้วยความมีประสิทธิภาพมากเท่าใด ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น จากแนวคิดของวรูมที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิดว่า บุคคลจะทำในสิ่งที่เขาสามารถทำได้ เมื่อเขาต้องการจะทำ (People Will Do What They Can Do When They Want To) มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 205) กล่าวว่า การที่จะทราบคำตอบ

ของปัญหาข้างต้นผู้บริหารควรทราบถึงสมมติฐานต่อไปนี้

1. บุคคลทั่วไปจะมีความเชื่อว่า การทำงานหนักจะทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จ
2. บุคคลทั่วไปจะมีความเชื่อว่า ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่ประสบความสำเร็จ

3. คุณค่าของบุคคลแต่ละคนจะขึ้นอยู่กับผลงานของเขา

วรูม (Vroom, 2475) ได้สรุปทฤษฎีของเขาเป็นสูตรได้ดังนี้

แรงจูงใจ = ความอยาก x ความคาดหวัง

Motivation Force = Valence x Expectancy

จากแนวความคิดนี้จะเห็นว่า การปฏิบัติงานของบุคคลจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากสิ่งที่เขาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกับเขา ดังนั้นการที่จะทำความเข้าใจเรื่องแรงจูงใจ เราจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงการรับรู้ของปัจเจกบุคคลว่าเขาทำสิ่งนั้นคุ้มค่าหรือไม่ เพราะผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะมีความคาดหวัง และความอยากเฉพาะตนเป็นกลไกแสดงพฤติกรรม

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-setting Theory) กล่าวถึง เป้าหมายว่าจะจะเป็นสิ่งที่แสดงความสามารถที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต และเป็นส่วนหนึ่งของการจัดองค์การที่สามารถกำหนดขึ้นเพื่อสร้างผลงานที่เป็นรูปธรรม เช่น การลดการขาดงาน หรือการลดของเสียในกระบวนการผลิต เป็นต้นโดยผู้บริหารสามารถใช้เป้าหมายเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมและสิ่งจูงใจพนักงาน ทั้งนี้เพราะระบบของการตั้งเป้าหมาย จะสามารถช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์กร โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มีบทบาทสำคัญในการตั้งเป้าหมาย และพนักงานแต่ละคนต้องการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ในการนำไปปรับปรุงการทำงานของตนเอง ชิเกียร์ และ เฟราเดนเบิร์ก (Shikier & Freudenberg, 1982, p.845 อ้างถึงใน มัลลิกา จุฑธรรมาศน์, 2544, หน้า 19) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันจะเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นหรืออยู่ภายในองค์กร (Internal Factors) ได้แก่

1. ความไม่พอใจในงาน
2. ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน
3. เพื่อนร่วมงานที่ไม่มีความเป็นกันเอง
4. ขนาดองค์การ โดยทั่วไปอัตราการลาออกขององค์การที่มีขนาดใหญ่จะมีมากกว่าองค์การที่มีขนาดเล็ก
5. การรวมอำนาจ
6. การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ

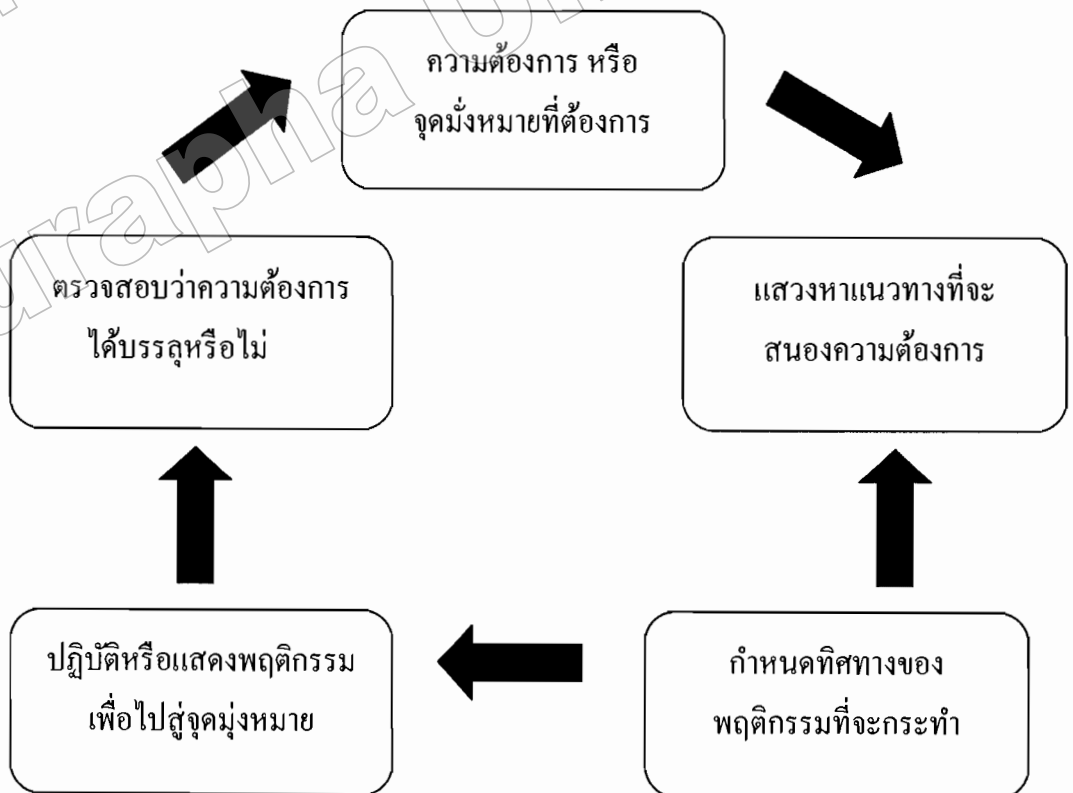
ส่วนปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด จะเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายนอก หรืออยู่ภายนอกองค์การ (External Factors) ได้แก่

1. การได้รับผลประโยชน์เกินดุลสูงกว่า
2. ขนาดของครอบครัวและความรับผิดชอบ
3. ความเจ็บป่วย การมีครรภ์ เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันนั้น เป็นลักษณะของรูปแบบด้านการบริหาร ในขณะที่ปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด เป็นลักษณะของรูปแบบด้านประโยชน์เกินดุลและสวัสดิการ โดยทั้งปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันและแรงดึงดูดนี้ จะเป็นสิ่งจูงใจและเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การ อุทิศตนและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพในการสร้างผลผลิตให้กับองค์การ

กระบวนการของการจูงใจ

แรงจูงใจจะเกิดขึ้นเมื่อมีความต้องการและพฤติกรรมที่แสดงออกจะแสดงถึงความต้องการและการกระทำหรือการดำเนินการ จะมุ่งไปให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อความต้องการบรรลุความสำเร็จเป็นที่พึงพอใจแล้วแรงจูงใจก็ไม่เกิดขึ้น ซึ่งสามารถจะเขียนเป็นแผนภูมิลำดับขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2-1 กระบวนการของการจูงใจ (เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, 2542, หน้า 105)

ประเภทของวิธีการจูงใจ

แนวทางการจูงใจในการทำงาน อาจมีหลายแนวทางแตกต่างกัน สุดแล้วแต่ผู้บริหารจะเลือกสรรให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้ใช้ ลักษณะของลูกน้อง ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในที่ทำงาน แต่อาจจำแนกวิธีการจูงใจออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท (มัลลิกา จุลธรรมาสัน, 2544, หน้า 20) คือ

1. การจูงใจในแง่บวก (Positive Incentives) หรือบางครั้งเรียกว่า การจูงใจที่ช่วยลดความกระวนกระวายใจ (Anxiety Reducing Motivation) หรือบางทีเรียกว่า การจูงใจแบบใช้ไม้แครอท (Carrot Approach) การจูงใจในแง่นี้ บุคคลจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า เช่น การยกย่องสรรเสริญสำหรับการกระทำหรือพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับ การจูงใจทางบวกนี้เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร
2. การจูงใจในแง่ลบ (Negative Incentives) หรือบางครั้งเรียกว่า การจูงใจแบบใช้ไม้แฉ่ง (Stick Approach) จะใช้วิธีตรงกันข้ามคือ มักเป็นการขู่ การลงโทษ การดำเนินคดี เป็นต้น ถ้าหากมีพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลนั้นไม่เป็นที่ยอมรับ การจูงใจทางลบนี้จะสามารถทำให้บุคลากรเกิดความขบขันใจในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานได้

ลักษณะการจูงใจ

การจูงใจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ (มัลลิกา จุลธรรมาสัน, 2544, หน้า 25)

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นสภาวะที่บุคคลต้องการที่จะกระทำ หรือเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง ไม่ต้องอาศัยการจูงใจจากสิ่งเร้าภายนอก ได้แก่ ความต้องการความสนใจพิเศษ ความรู้สึกนึกคิด และเจตคติของแต่ละบุคคล
2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นสภาวะที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก ทำให้มองเห็นเป้าหมาย ใ้ให้บุคคลเกิดความต้องการและแสดงพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายนั้น ได้แก่ โบนัส เงินเดือน ความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น

บรรยากาศในองค์การ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ดังนี้

ลิทวิน และ สติงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968 อ้างถึงใน ชญานุช ลักษณะวิจารณ์, 2544, หน้า 9) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมองค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งโดยตรงและโดยอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจ และการปฏิบัติงานในองค์การ

แทงกิริ และ ลิทวิน (Tagiuri & Litwin 1968 อ้างถึงใน ชญาานุช ลักษณะวิจารณ์, 2544, หน้า 9) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การ คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การ เรียนรู้และมีประสบการณ์ รวมทั้งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

เชอร์ริงตัน (Cherrington, 1994 อ้างถึงใน ปฐมา วงษ์อุ้น, 2544, หน้า 13) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นคุณลักษณะ หรือเป็นความเชื่อที่แบ่งแยกองค์การหนึ่งออกจากอีกองค์การหนึ่ง คล้ายกับคำว่า บุคลิกภาพ (Personality) บรรยากาศองค์การ จึงอาจหมายถึง บุคลิกภาพขององค์การซึ่งเป็นลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคล และเป็นคุณลักษณะทั้งหมดขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคลากรจะมีความพอใจในบรรยากาศบางองค์การมากกว่า และปฏิบัติงานได้ดีกว่าในองค์การอื่น

เทพนม เมืองแมน และคณะ (2540, หน้า 278-279) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อดัชนีชี้วัดของการทำงาน หรือ การปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การ ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างขององค์การ กระบวนการที่ใช้ในองค์การ การปฏิบัติงานในองค์การ และความพอใจในงาน

จากความหมายของบรรยากาศองค์การตามที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การอันเนื่องมาจากการรับรู้หรือความเข้าใจของบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน และประสิทธิภาพของงาน ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จในองค์การ

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

จากการที่บรรยากาศองค์การมีผลกระทบต่อการทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ บรรยากาศองค์การจึงมีความสำคัญต่อการศึกษ้องค์การในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

บราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980 อ้างถึงใน ปฐมา วงษ์อุ้น, 2544, หน้า 14) สรุปว่า บรรยากาศองค์การ นอกจากจะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การแล้ว ยังเป็นตัวกำหนดทัศนคติที่ดีและความพอใจที่จะอยู่กับองค์การของสมาชิกด้วย ดังนั้น หากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลง คือ บรรยากาศองค์การ

นอกจากนี้ บรรยากาศองค์การยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ ดังนี้

1. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ ปรากฏว่ามีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคลากรในองค์การ ดังการศึกษาของลินวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer,

2002 อ้างถึงในบุญญา รักษาเจริญ, 2545, หน้า 22) พบว่าองค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจกล่าวคืออำนาจการจัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พอใจในงาน ไม่เกิดความรู้สึกริเริ่ม และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ส่วนในองค์การที่มีบรรยากาศการร่วมประสานสัมพันธ์และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การ สภาพบรรยากาศขององค์การที่มุ่งการประสานสัมพันธ์ดังกล่าว จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความรู้สึกริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ และในองค์การที่มีบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน กล่าวคือ บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีผลผลิตสูง ซึ่งบรรยากาศขององค์การแบบดังกล่าวจะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ เฟอร์เดอริคสัน (Frederickson, 2000 อ้างถึงใน บุญญา รักษาเจริญ, 2545, หน้า 22) ที่กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การที่มุ่งคนซึ่งประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารชนิดเปิด การให้ความสนับสนุนร่วมกัน และการกระจายอำนาจ การตัดสินใจจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร ลดการลาออกจากงาน ลดต้นทุนการผลิตและลดเวลาในการฝึกอบรม ตามลำดับ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์การ

ได้มีนักวิชาการเสนอแนวความคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การไว้มากมายหลายท่าน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีของลิวิน (Lewin, 1938) ซึ่งเริ่มต้นในปี 1930 โดยเขาพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน ดังตัวแบบต่อไปนี้

$$B = f(P, E)$$

จากตัวแบบข้างต้นนี้ ลิวิน ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของคน (B) จะขึ้นอยู่กับหรือรับอิทธิพลมาจากบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคล (P) ของผู้นั้นและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การนั้น (E)

2. ทฤษฎีของ (Gibson, Inwancenich & Donnelly, 1973 อ้างถึงใน ชัยรัตน์ เผลิมรอด, 2533) ซึ่งได้ประมวลผลทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การไว้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2-1 ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ทฤษฎี	การให้ความสำคัญ	แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
ทฤษฎีการบริหารงานแบบ วิทยาศาสตร์ของ Taylor	การบริหารงานมีวิธีที่ดีที่สุด เพียงวิธีเดียว	การจัดแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดสาย การบังคับบัญชา ไปสู่การทำงานที่มี ประสิทธิภาพ
ทฤษฎีของ Woodward, Lawrence และ Loesch	ความสัมพันธ์ระหว่าง สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง และการปฏิบัติงาน	โครงสร้างขององค์การและเทคโนโลยีเป็น ตัวกำหนดบรรยากาศ โดยผ่าน การควบคุมงาน
ทฤษฎี Cybernetics	มนุษย์สามารถควบคุมและ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของ ตนเองได้	ข้อมูลมีอิทธิพลต่อบรรยากาศใน การปฏิบัติงาน
Span of Control ของ Lockheed	การพัฒนารูปแบบเพื่อการจัด ช่วงการบังคับบัญชาที่ดี	ใช้มาตรฐานระดับความสำคัญของ ปัจจัยบรรยากาศ เช่น ระดับการอบรมแก่ ผู้จัดการ หรือการวางแผนภายในองค์การ
การกระจายอำนาจ	การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้กับหน่วยงานระดับต่าง	ระดับของการมอบอำนาจขึ้นอยู่กับความ ไว้วางใจและความเชื่อมั่นของบุคคล
ทฤษฎีระบบ 4 ของ ลิก เกอร์	กระบวนการกลุ่มซึ่งจะสัมพันธ์ กับการมีส่วนร่วมการ ติดต่อสื่อสาร การสนใจ โดยมี ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหลักในการ แสดงให้เห็นถึงระดับของ ความสัมพันธ์นั้น ๆ	สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อ การเสริมสร้างบรรยากาศที่พึงประสงค์จะ นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
การเพิ่มภาระหน้าที่และ ความรับผิดชอบในงาน	การปรับปรุงประสิทธิภาพและ ความพึงพอใจในการทำงาน โดยการปรับปรุงลักษณะงาน	การเสริมสร้างบรรยากาศ โดยเพิ่มความ รับผิดชอบ การยอมรับ และ โอกาสใน ความก้าวหน้าแก่พนักงาน

จากตารางข้างต้นสามารถแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกันของแต่ละทฤษฎีดังนี้

การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์โดยเทย์เลอร์ (Taylor, 1964 อ้างถึงในสุตฉานันท์ ปางชาติ , 2553) ซึ่งเป็นบิดาการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ได้กำหนดหลักการในการบริหารงานโดยยึดหลัก วิทยาศาสตร์ การบริหารงานในยุคนี้ไม่ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การอย่างเด่นชัด แนวคิดตาม

ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้านและการแบ่งหน้าที่การงาน โดยกำหนดโครงสร้างของการบริหารงานเป็นแบบรูปนัย การบริหารงานตามแนวคิดของเทอร์เลอร์ก่อให้เกิดบรรยากาศภายในองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะตามแบบการบริหารแบบวิทยาศาสตร์

การกระจายอำนาจ (Decentralization) ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญเรื่องการกระจายอำนาจ การตัดสินใจให้กับหน่วยงานระดับรองลงไป ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร จึงขึ้นกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่หน่วยงานระดับรองลงไป ซึ่งการกระจายอำนาจนี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริง และความไว้วางใจ

ระบบ 4 ของลิทเทอร์ (Management System 4) ทฤษฎีนี้ใช้ระบบของกระบวนการกลุ่ม ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยเน้นในเรื่องของการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การจูงใจ และระดับการปฏิสัมพันธ์กันจะอยู่ในระดับใด ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้น บรรยากาศองค์กรจึงขึ้นอยู่กับกระบวนการกลุ่มและระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน

การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) การบริหารงานตามทฤษฎีนี้เป็นการบริหารงานเพื่อค้นหา และปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน ตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานด้วยการปรับปรุงลักษณะงาน ดังนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรขึ้นอยู่กับการทำให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะปฏิบัติงาน มีความสำนึกในหน้าที่การงาน และโอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ทฤษฎี Immaturity-maturity Theory ของ แองกี้ริส (Argyris, 1970) ซึ่งเป็นนักวิชาการอีกรายหนึ่งที่ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของบรรยากาศองค์กรต่อบุคลิกภาพของพนักงาน โดยเชื่อว่าองค์กรได้กำหนดขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของพนักงาน โดยไม่สอดคล้องต่อความต้องการของพนักงานซึ่งเป็นผู้บรรลุวุฒิภาวะแล้ว ซึ่งตามทฤษฎี Immaturity-maturity นั้นบุคลิกภาพของคนจะค่อย ๆ พัฒนาจากการที่ต้องพึ่งพาคนอื่นในวัยเด็ก มาเป็นความต้องการที่จะคิดหรือทำอะไรอย่างอิสระ หรือทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเอง เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ และจากการที่องค์กรได้กำหนดโครงสร้างและงานที่ต่ำกว่าระดับความสามารถของพนักงาน ย่อมจะก่อให้เกิดพนักงานรู้สึกผิดหวังและดิ้นรนออกจากองค์กร การปฏิเสธความรับผิดชอบตลอดจนการต่อต้านองค์กรนี้ปัญหาดังกล่าวก็สามารถเกิดขึ้นได้ในระดับผู้บริหาร หากโครงสร้างขององค์กร ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในลักษณะของการระแวดระวังแบบปิดและการเสี่ยง ตามลำดับ ดังนั้น แองกี้ริส จึงมุ่งเน้นความสำคัญขององค์กรและพนักงาน ตลอดจนประสิทธิภาพของปัจจัยทั้งสอง

จากหลักการ ทฤษฎี และแนวความคิดในการบริหารดังกล่าว สรุปได้ว่า เมื่อองค์กรการบริหารตามทฤษฎีใดย่อมก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานตามแนวคิดหรือทฤษฎีนั้น ๆ ซึ่งคำนึงถึงบุคคลและสภาพแวดล้อมในองค์กรเป็นสำคัญ และผู้ที่มีส่วนที่ทำให้บุคคลรับรู้

บรรยากาศองค์การไปในทิศทางใดนั้น ก็คือผู้นำนั่นเอง

มิติของบรรยากาศองค์การ

มิติของบรรยากาศองค์การ (Dimension of Organizational Climate) เป็นองค์ประกอบย่อยที่จะนำมาใช้วัดถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดขึ้น ดังนี้

ลินวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 2002 อ้างถึงใน ชญานุช ถักยณวิจารย์, 2544, หน้า 20) ได้พัฒนาแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดบรรยากาศองค์การขึ้น โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้คือ Revised of Improved Climate (Form B) ซึ่งได้กำหนดมิติของบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

1. มิติโครงสร้างองค์การ (Structure) ขนาดของการกำหนดโครงสร้างที่นำไปใช้กับงาน ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์การต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน

2. มิติความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) มิตินี้ใช้วัดความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงาน และความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

3. มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) มิตินี้วัดความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษ ซึ่งความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ในองค์การจะช่วยลดความกังวลในเรื่องเกี่ยวกับงานได้ และจะทำให้เกิดความผูกพันในที่สุด

4. มิติการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) มิตินี้วัดการรับรู้ทางด้านการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษภายในสถานการณ์การทำงาน ซึ่ง ลินวิน และสตริงเจอร์ กล่าวว่า ในสภาพบรรยากาศที่ให้ความสำคัญของการจัดการรางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของพนักงานทางด้านความสำเร็จและความผูกพันได้ และจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวได้

5. มิติความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการวัดการรับรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจว่า องค์การสามารถยอมรับความขัดแย้ง หรือความแตกต่างในความคิดเห็น ตัวอย่างเช่น ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็นำเอามาตกลงแก้ไขกัน

6. มิติมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standards and Expectation) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การว่า ได้มีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน

7. มิติความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กรและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม (Organizational Identity and Group Loyalty) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน รับรู้ถึงความเป็นมิตร ความอบอุ่นและการสนับสนุนซึ่งกันและกันของพนักงาน รวมทั้งความภาคภูมิใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กร

8. มิติความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (Risk and Risk Taking) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับการประนีประนอมของฝ่ายบริหารทางด้านการยอมรับความเสี่ยงภัย รวมทั้งการท้าทายในงานและองค์กร โดยเน้นที่จะพิจารณาทางเลือกที่เสี่ยง เป็นการเสี่ยงที่จะช่วยให้ได้ทางเลือกที่ดีในการดำเนินงาน

โนลส์ (Knowles, 1978 อ้างถึงใน ชญาอนุช ลักษณวิจารณ์, 2544, หน้า 22) ได้แบ่งมิติของบรรยากาศองค์กรออกเป็น 5 ประการ ดังนี้

1. นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Policy Frame Work of The HRD Program) หมายถึง เป็นเรื่องที่ต้องมีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาคนในองค์กรอย่างเต็มที่
2. ปรัชญาการจัดการ (Management Philosophy) หมายถึง การบริหารงานองค์กรภายใต้แนวความคิดการจัดการ ที่ให้ความสำคัญกับการเป็นมนุษย์ในองค์กร เช่น แนวความคิดการเข้ามามีส่วนร่วมหรือประชาธิปไตยในการบริหารงาน
3. โครงสร้างขององค์กร (Structure of Organization) หมายถึง โครงสร้างขององค์กรที่เข้มงวดรวมศูนย์เข้าส่วนกลาง ไม่กระจายอำนาจหรือเผด็จการทำให้เกิดการบั่นทอนกำลังใจของคนในองค์กรที่จะปรับปรุงตัวเอง (Self – improvement) และเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการเรียนรู้หรือความกระตือรือร้นของคนในองค์กร
4. นโยบายเกี่ยวกับการเงิน (Financial Policy) หมายถึง องค์กรได้มีการจัดสรรงบประมาณให้กับการพัฒนาคนในองค์กร อย่างเพียงพอหรือไม่ ซึ่งลักษณะเช่นนี้จะทำให้เห็นว่า การที่องค์กรเห็นความสำคัญของการองค์กร ได้เห็นความสำคัญและคุณค่าตามไปด้วย
5. ระบบการให้รางวัลตอบแทน (Reward System) คือ ระบบการเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งหรืออื่น ๆ ก็ดี ต้องยุติธรรมและเหมาะสมเพื่อทำให้คนอยากเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสบการณ์หรือพัฒนาตนเอง

มุลเลอร์ (Muller, 1986 อ้างถึงใน ชญาอนุช ลักษณวิจารณ์, 2544, หน้า 20) ได้ทำการวิเคราะห์ให้เห็นว่า มิติต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาของคนในองค์กรนั้น มีดังนี้

1. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา (Development Responsibilities) ให้ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน

2. ระบบรางวัลตอบแทน (Reward System) ต้องถูกกำหนดขึ้นมา สำหรับความสำเร็จในการพัฒนา

3. การจัดสรรเงินและเวลาในการพัฒนาอย่างเหมาะสม

4. การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ลิกเกอร์ (Likert, 1961 อ้างถึงใน ปฐมา วงษ์อ่อน, 2544, หน้า 19) ได้ทำการวัดบรรยากาศองค์การ โดยพิจารณาจากมิติหรือตัวแปรต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ คือ ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาแสดงความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจในเรื่องงานทุกระดับถ้ามีข่าวสารเพียงพอในการตัดสินใจ หากการตัดสินใจดังกล่าวมีผลกระทบถึงใครแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะขอความคิดเห็นของผู้นั้นด้วย

3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน (Employee-oriented) หมายถึง องค์การเอาใจใส่จัดสวัสดิการ ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกพอใจในการทำงาน

4. อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

5. เทคนิควิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน คือ เทคนิคที่ใช้ในหน่วยงานมีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วเป็นไปตามสภาพแวดล้อม เครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานได้รับการจัดการเป็นอย่างดี

6. แรงจูงใจ บรรยากาศที่ถือว่าดีนั้นจะต้องมีลักษณะยอมรับความแตกต่างและความไม่ลงรอยกันขององค์การ องค์การพร้อมจะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานขยันขันแข็ง ทำงานหนักเพื่อเงิน เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

มิติบรรยากาศขององค์การกับทฤษฎีแรงจูงใจ

เมื่อเราพูดถึงองค์การ และบรรยากาศขององค์การ ซึ่งมีความหมายซับซ้อนมากมาย เพราะว่าบรรยากาศเป็นการรับรู้ของพนักงานในองค์การที่จับต้องไม่ได้ และอาจจะมีความหลากหลายที่ไม่รู้จบ จึงจำเป็นต้องมีการจัดกลุ่มของบรรยากาศองค์การของแต่ละองค์การ และการจัดแบ่งกลุ่มต้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ ซึ่งหมายความว่า การจัดแบ่งกลุ่มต้องให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การด้วย จึงจะสามารถเป็นแนวทางสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานได้มีประสิทธิภาพ

ในปี 1965 - 1966 ลิทวิน & สตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 2002 อ้างถึงใน ชัยรัตน์ เสดิมรอด, 2533, หน้า 26-28) ได้วิจัยเรื่อง แรงจูงใจและบรรยากาศองค์การ โดยมุ่งศึกษาบรรยากาศ

องค์การกับทฤษฎีแรงจูงใจ Three Needs Theory ของ แมคคัลแลนด์ที่กล่าวถึงแรงจูงใจทางด้านการต้องการในอำนาจ ความต้องการในความสำเร็จ และความต้องการเป็นที่ยอมรับ เพราะเชื่อว่าแรงจูงใจในทฤษฎีนี้จะเป็นพลังขับเคลื่อนให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดี การสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ และกระทบกับประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีของพนักงาน โดย ลินวิน & สตรีงเจอร์ เสนอบรรยากาศองค์การไว้ 3 แบบ ที่เชื่อมโยงกับทฤษฎี Three Needs Theory ของ แมคคัลแลนด์ และมีการระบุความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีแรงจูงใจนี้ กับมิติบรรยากาศองค์การทั้ง 6 ด้าน ดังนี้

1. บรรยากาศแบบใช้อำนาจ (Power Climate) เป็นบรรยากาศขององค์การ ที่บุคคลในองค์การต้องการมีอิทธิพลและต้องการควบคุมบุคคลอื่น ๆ โดยพยายามหาแนวทางวิธีการเพื่อสร้างอิทธิพลด้วยการใช้คำพูด ให้คำแนะนำ แสดงความคิดเห็น หรือชักชวนบุคคลอื่น ๆ เพื่อเอาชนะ ดังนั้น จึงเป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์การพยายามสร้างตนเองให้เป็นผู้นำกลุ่มต่าง ๆ และเป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์การไม่เห็นความสำคัญด้านความอบอุ่น หรือการมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ซึ่งเป็นบรรยากาศองค์การที่ ลินวิน กล่าวว่า เป็นบรรยากาศที่มีแนวโน้มจะกลายเป็นบรรยากาศองค์การแบบเผด็จการ บรรยากาศแบบนี้อาจจะเหมาะสมกับองค์การที่ลำดับสายการบังคับบัญชามีมาก เช่น องค์การทหาร บรรยากาศองค์การแบบนี้เกิดจาก 1) องค์การที่มีโครงสร้างที่มีลำดับชั้นการบริหารหลายชั้น มีกฎระเบียบ และกระบวนการที่ซับซ้อน 2) การให้บุคคลมีความรับผิดชอบ มีอำนาจและฐานะตำแหน่งในการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง เพื่อขจัดความขัดแย้งและความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน

2. บรรยากาศแบบมีมนุษยสัมพันธ์ (Affiliation Climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่บุคคลภายในองค์การเกิดความรู้สึกอบอุ่น มีความรัก ผูกพันกับบุคคลอื่นอย่างแน่นแฟ้น มีการให้คำปรึกษาหารือ หรือช่วยเหลือบุคคลอื่น ๆ ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างมีมิตรภาพ และมีการจัดตั้งสหภาพ หรือกลุ่มต่าง ๆ นอกจากนี้บุคคลที่อยู่ในองค์การแบบนี้ ต้องการได้รับความสนใจและความเอาใจใส่ต่อความรู้สึก จึงเป็นบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนเกื้อกูลกันในทางอารมณ์ ลินวิน กล่าวว่า บุคคลซึ่งอยู่ในองค์การที่ให้บริการ ได้แก่ ครู พยาบาล และผู้ให้คำปรึกษา บรรยากาศขององค์การควรจะเป็นแบบนี้ ซึ่งเป็นบรรยากาศที่กระตุ้นให้พนักงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเสริมสร้างความรักสามัคคีภายในทีมงาน นอกจากนี้ ลินวิน ยังได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การแบบนี้เกิดจาก

2.1 การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่อบอุ่นและใกล้ชิด

2.2 การส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของพนักงาน 3) พนักงานมีอิสระเสรีภาพในการทำงาน และลดโครงสร้าง และขั้นตอนการทำงานให้ลดน้อยลง 4) การกระทำที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่ง้องค์การ

3. บรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผล (Achievement Climate) เป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์กร คิดสร้างสรรค์การทำงานที่เพิ่มประสิทธิภาพ มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน แม้ว่าพนักงานที่อยู่ในองค์กรแบบนี้จะมีความพึงพอใจที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จก็ตาม แต่ก็ไม่ใช่จะคิดถึงแต่เพียง การบรรลุเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ อุปสรรคที่จะขัดขวาง ตลอดจนคิดถึงความรู้สึกต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวด้วยบรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผลนี้ บรรยากาศองค์กรแบบนี้นอกจากจะลดระดับโครงสร้างและขั้นตอน และอุปสรรคในการทำงาน เช่น กฎ ระเบียบ ขั้นตอนการสื่อสารในองค์กร ยังต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ตลอดจน ประเมินความเสี่ยงในการทำงาน พนักงานในองค์กรแบบนี้ต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตลอดจนรับผิดชอบต่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และใช้ความพยายาม ความสามารถของทีมงาน และพนักงานเองในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ อีกประเด็นสำหรับพนักงานที่อยู่ในองค์กรที่มีบรรยากาศแบบนี้คือ ไม่ต้องการการทำงานที่ไม่ท้าทาย หากเป็นงานที่ง่าย ๆ จะรู้สึกไม่ภาคภูมิใจ ในความสำเร็จที่เกิดขึ้น สิ่งที่สำคัญอีกประการคือ พนักงานควรได้รับข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป กล่าวได้ว่า บรรยากาศแบบนี้เกิดขึ้นจาก 1) องค์กรที่เน้นความรับผิดชอบของพนักงาน 2) องค์กรสนับสนุนให้พนักงานกล้าที่จะรับ ความเสี่ยงในการทำงานที่ท้าทาย และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน 3) การให้ รางวัล เพื่อยกย่องชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ดี เพื่อสร้างความประทับใจว่าเป็นที่ยอมรับของ องค์กร และเพื่อน ๆ

นอกจากทฤษฎีแรงจูงใจของ แมคเคลแลนด์ ที่มีความเกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กรแล้ว ยังมีบทความที่พูดถึงแรงจูงใจหรือกระตุ้นที่ทำให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพ คือ เรื่อง “10 ประการที่พนักงานต้องการจากการทำงาน” โดยบอกว่า ทุกคนมีเหตุผลที่แตกต่างกันไป ในการทำงาน และแต่ละคนก็ต้องการงานเพื่อจะได้รับบางสิ่งบางอย่างจากการทำงาน ซึ่งบางสิ่ง บางอย่างนี้จะมีผลกระทบต่อจิตใจ แรงจูงใจของพนักงาน และคุณภาพชีวิต ดังนั้น ผู้บริหารที่ ต้องการสร้างแรงจูงใจในด้านบวก เอาใจใส่ดูแลพนักงาน เพราะพนักงานเป็นส่วนสำคัญต่อ องค์กร และแรงจูงใจทั้ง 10 ข้อต่อไปนี้อาจจะกระตุ้นให้พนักงานทำงานก็เป็นได้

1. ให้พิจารณาว่า พนักงานต้องการอะไรจากการทำงาน บางคนต้องการงานเพื่อเติม เต็มชีวิตให้ชีวิตมีคุณค่า บางคนรักที่จะทำในสิ่งที่ตนเองทำอยู่ คนอื่น ๆ อีกหลายคนอาจจะทำงาน เพื่อเป้าหมายอะไรบางอย่าง แต่ท้ายที่สุดทุกคนทำเพื่อเงิน และยังมีอีกหลายเหตุผลของแต่ละบุคคล

2. พิจารณาว่าทำอย่างไรให้พนักงานรักงาน ให้ถามพนักงานเลยว่า อยากได้รับการปฏิบัติ แบบไหนมากที่สุด บางคนอาจจะอยากได้รับยกย่อง ยอมรับนับถือ อย่างมีศักดิ์ศรี การทำแบบนี้ทำ ให้หัวหน้างานสามารถหลีกเลี่ยงประเด็นต่าง ๆ ที่ละเอียดอ่อน และกระทำการอะไรบางอย่างลงไป

ที่กระทบกับความรู้สึกลูกน้องโดยไม่รู้ตัว

3. หัวหน้างานควรให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีผลกระทบต่องาน และรับฟังความคิดเห็นจากลูกน้อง มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย

4. แสดงความชื่นชมตลอดเวลาที่มีโอกาส ผู้บริหารควรจะชื่นชม และขอบคุณทั้งเพื่อนร่วมงานลูกน้องที่ทุ่มเทให้กับการทำงาน การชื่นชมสามารถทำกันตลอดทั้งปีเพื่อเป็นการเสริมสร้างกำลังใจของพนักงาน

5. มีความไว้วางใจ เชื่อใจ และเชื่อถือกัน เพราะความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ลดอัตราการลาออกของพนักงาน สร้างแรงจูงใจ และพลังในการทำงานให้กับพนักงาน เมื่อพนักงานเชื่อมั่น ไว้วางใจในสิ่งที่ทำอยู่ ทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำจะง่ายขึ้น

6. มีความโปร่งใสในการให้รางวัลกับพนักงานดีเด่น การคัดเลือกจะต้องมีกฎกติกาแน่ชัดที่สามารถพิสูจน์ความยุติธรรมได้ เป็นการสร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานอยากทำดี

7. ในหลาย ๆ องค์การไม่ค่อยมีการชื่นชม ยกย่องพนักงานที่ทำงานดี แต่การยกย่องชื่นชมคนทำงานดี จะกลายเป็นพลังที่แข็งแกร่ง ที่ผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ

8. การรักษานักงานที่ทำงานดีถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กร การรักษาคนดี คนเก่งไว้จะมีผลดีต่อองค์กรในระยะยาว ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำองค์กร

9. การสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง และการถ่ายโอนอำนาจในพนักงานให้กล้าตัดสินใจ และมีผลต่อความฉับไวในการทำงานและประสิทธิภาพการทำงาน

10. สร้างวัฒนธรรมช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และให้คำแนะนำในการทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร

ดังนั้น ทฤษฎีต่าง ๆ ที่นักวิชาการได้ศึกษาขึ้นมาเพื่อพยายามอธิบายที่มาที่ไปของการสร้างแรงจูงใจ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปประยุกต์ใช้ได้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานนั้นคือความเข้าใจในการความต้องการของพนักงาน แล้วพยายามตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานให้มากที่สุด เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้มีประสิทธิภาพตลอดไป

ความยุติธรรมในองค์การ

ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ สรุปได้โดยสังเขปดังนี้

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 1990) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง ความยุติธรรมของผลตอบแทนที่องค์การจัดสรรให้กับพนักงาน ด้วยความเที่ยงตรงและความเสมอภาคของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อกำหนดเป็นผลตอบแทนของพนักงานในองค์การ

มัวร์แมน (Moorman, 1991) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่พนักงานตัดสินใจว่าเขาได้รับการปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรง และความเสมอภาคในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรในการทำงาน

ซีเทอร่า และเรนซ์ (Citera & Rentsch, 1993 cited in Beugre, 1996) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ถึงความเที่ยงตรง และความเสมอภาคในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรผลตอบแทน และกระบวนการหรือวิธีการที่ใช้ในการพิจารณาผลตอบแทน

เบอร์ก (Beugre, 1996) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ถึงความเที่ยงตรง และความเสมอภาคในการแลกเปลี่ยนสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งเป็นสถานที่ซึ่งบุคคลทำการแลกเปลี่ยนกันทางด้านสังคม หรือเศรษฐกิจ และเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และองค์การ ซึ่งเปรียบเสมือนว่าเป็นระบบหนึ่งของสังคม

โฟลเกอร์ และครอปานซาโน (Folger & Cropanzano, 1998) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ความเที่ยงตรงและความเสมอภาคที่เกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์และบรรทัดฐานทางสังคมที่ควบคุมการจัดสรรผลตอบแทน (รางวัลและการลงโทษ) และกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อจัดสรรผลตอบแทนและการตัดสินใจในด้านอื่น ๆ รวมถึงการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลในองค์การด้วย

ภัทรนถน พันธุ์สีดา (2543) ได้สรุปความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในการได้รับความยุติธรรมจากองค์การ ทั้งในด้านผลตอบแทน กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดผลตอบแทนในองค์การ การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระบบต่าง ๆ ภายในองค์การ

จินตนา พงษ์ศรีทอง (2546) ได้สรุปความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในองค์การที่ได้รับการปฏิบัติจากองค์การด้วยความยุติธรรม 4 ด้าน คือ 1) ด้านผลตอบแทน 2) ด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน 3) ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และ

4) ด้านระบบงานหรือการบริหารภายในองค์การ

เปรมจิตร คล้ายเพชร (2548) ได้สรุปความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ไว้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การที่พนักงานพิจารณาเกี่ยวกับความเที่ยงตรง และความเสมอภาคที่ตนได้รับจากการทำงานในองค์การ โดยตัดสินจากประสบการณ์การได้รับการปฏิบัติจากองค์การ โดยผ่านนโยบาย มาตรการ ข้อกำหนดในการทำงาน และจากการกระทำของตัวแทนองค์การ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ไว้ดังนี้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในองค์การถึงความเที่ยงตรง และความเสมอภาคที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน ผลตอบแทนที่พนักงานได้รับ และความเกี่ยวข้อง กับกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติภายในองค์การ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา และงานด้านการบริหารภายในองค์การที่ได้รับ

หลักสำคัญที่ใช้ในการตัดสินความยุติธรรม

เชพเพิร์ด ลิวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992) ได้กล่าวถึงหลักสำคัญในการตัดสินความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ

1. หลักของความสมดุล (Balance) บุคคลใด ๆ จะเปรียบเทียบการกระทำของตนกับการกระทำของบุคคลอื่นที่เหมือนกันในสถานการณ์เดียวกัน หากสิ่งที่ลงทุนไปมากกว่า ผลตอบแทนที่ได้รับ บุคคลดังกล่าวรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรม แต่ถ้าหากลงทุนไปมาก และได้ผลตอบแทนมากเช่นเดียวกัน บุคคลดังกล่าวจะรู้สึกว่าได้ได้รับความยุติธรรม ทั้งนี้การรับรู้ความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรมในองค์การไม่ได้เกิดจากการเปรียบเทียบผลตอบแทนของตนกับบุคคลอื่นเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความรู้สึกภายในของบุคคลผู้นั้นด้วย

2. หลักของความถูกต้อง (Correctness) ได้แก่ ความถูกต้องในการตัดสินใจ วิธีปฏิบัติ หรือการกระทำต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ หลักของความถูกต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ ความคงที่แน่นอน (Consistency) ความแม่นยำ (Accuracy) ความชัดเจน (Clarity) วิธีปฏิบัติที่โปร่งใส (Procedural Thoroughness) และความสอดคล้องกับคุณธรรมและค่านิยมในเวลานั้น (Compatibility with the Morals and Values of the Times)

การจำแนกประเภทการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้จำแนกประเภทของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้หลายประการดังนี้

1. การจำแนกประเภทการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ตามแนวคิดของกรีนเบอร์ก

(Greenberg, 1990) ได้จำแนกทฤษฎีความยุติธรรมในองค์การออกเป็น 2 มิติ ได้แก่

1.1 มิติเชิงรับและเชิงรุก (Reactive – proactive Dimension)

1.1.1 มิติเชิงรับ (Reactive Theory of Justice) ทฤษฎีในกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับกรณีที่บุคคลพยายามที่จะหลบหนีหรือหลีกเลี่ยงสภาพที่ทำให้บุคคลรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรม

1.1.2 มิติเชิงรุก (Proactive Theory of Justice) ทฤษฎีในกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่บุคคลกระทำเพื่อส่งเสริมให้เกิดความยุติธรรม

1.2 มิติด้านกระบวนการและด้านเนื้อหา (Process – content Dimension)

1.2.1 มิติด้านกระบวนการ (Process Dimension) เป็นแนวทางที่คณะลูกขุนใช้สำหรับการตัดสินใจกับผลที่เกิดจากการตัดสินใจนั้น เนื้อหาในทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจในองค์การ และการนำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ

1.2.2 มิติด้านเนื้อหา (Content Dimension) ทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมที่เป็นผลมาจากการจัดสรรผลตอบแทน มิติดังกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมของผลตอบแทนที่ได้รับจากหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตาม

2. การจำแนกประเภทการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การตามแนวคิดของเชพเพิร์ด

ลีวิกส์กี และมินตัน (Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992) ได้แบ่งระดับความยุติธรรมในองค์การออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

2.1 ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) ได้แก่ ความเที่ยงตรงเสมอภาค และความถูกต้องในการจัดสรรผลตอบแทน เช่น การจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งการรับรู้ความยุติธรรม ด้านผลตอบแทนเป็นเรื่องที่มีการกล่าวถึงมากที่สุดในเรื่องของความยุติธรรมในองค์การ

2.2 ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) ได้แก่ ความเที่ยงตรงเสมอภาคด้านกระบวนการในการตัดสินใจ เช่น ในการจ่ายค่าตอบแทน นอกจากบุคคลจะประเมินความยุติธรรมในการจัดสรรผลตอบแทนแล้ว ยังประเมินกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจผลตอบแทนว่ามีความยุติธรรมหรือไม่อีกด้วย

2.3 ความยุติธรรมด้านระบบ (Systematic Justice) ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งเป็นตัวกำหนดกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น ระบบการบังคับบัญชา การสร้างข้อมูล กระบวนการของข้อมูล และระบบการรับข้อมูลในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ยาก โดยเฉพาะคนที่อยู่นอกองค์การ และไม่ได้ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

เป้าหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

ลิเวนทัล และคณะ (Laventhal et al., 1976 cited in Shappard, Lewicki & Minton, 1992) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรไว้ว่า บุคคลและองค์กรต่าง ๆ ต้องการให้การดำเนินการในองค์กรนั้น ๆ ให้เป็นไปด้วยความยุติธรรม โดยกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดความยุติธรรมในองค์กรนั้นให้มีความแตกต่างกัน โดยแบ่งออกได้เป็น 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน ได้แก่ การที่บุคคล กลุ่ม ส่วนงาน และองค์กร สามารถผลิตผลงานที่มีปริมาณและคุณภาพสูง แนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์คลาสสิก (Classical Economic Theories)

2. เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยกลุ่มบุคคลพยายามสร้างความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม มีเอกลักษณ์เฉพาะในสังคมของตน ทั้งในระดับหน่วยงาน แผนก ฝ่าย หรือ องค์กร เป้าหมายนี้มีความสำคัญมากในองค์กรที่การทำงานเป็นทีมและเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน

3. เพื่อศักดิ์ศรีของความเป็นปัจเจกชนและความเป็นมนุษย์ โดยที่ผลตอบแทนจะต้องสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่สมาชิกในองค์กร และสร้างความเป็นเอกลักษณ์และคุณค่าในตัวของบุคคลในองค์กรด้วย

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรม

ในการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน เนื่องจากพฤติกรรมด้านผลตอบแทนนั้นเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และเป็นความคาดหวังของบุคคลในการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งจะได้นำเสนอโดยลำดับดังนี้

1. ทฤษฎีดุลยภาพของอดัมส์

อดัมส์ (Adam, 1976) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีที่กำหนดให้บุคคลมีความพยายามที่จะทำงาน ปฏิบัติงานอย่างจริงจังและพอใจในงานของตนเองหรือไม่ขึ้นอยู่กับความยุติธรรมที่ได้รับเป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ความยุติธรรมที่ว่าเป็นคือ อัตราส่วนระหว่างสิ่งป้อนเข้า (Input) ที่บุคคลทุ่มเทให้กับการทำงานกับผลลัพธ์ (Output) ที่บุคคลได้รับตอบแทนออกมาหลังจากปฏิบัติงานไปแล้ว เปรียบเทียบกับอัตราส่วนแบบเดียวกันนี้ของบุคคลอื่น

เมื่อเกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นจะทำให้บุคคลมีการกระทำ เพื่อให้เกิดความยุติธรรม หรือลดความไม่ยุติธรรมนั้นลง และความรุนแรงของแรงจูงใจในการกระทำความผิดจะขึ้นกับระดับความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้น กล่าวคือ เมื่อผลลัพธ์ที่แบ่งสรรไม่ได้ตามเกณฑ์ บุคคลนั้นย่อมรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรม และพยายามที่จะรักษาระดับของความยุติธรรมไว้ทั้งทางพฤติกรรม และ

ความคาดหวัง ซึ่งวิธีการลดความเครียดมีหลายวิธีดังที่สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546) ได้เสนอไว้ 4 ประการดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงระดับของสิ่งที่ป้อนเข้า คือ ลดแรงหรือทำงานให้น้อยลงเมื่อพบว่า ตนเองได้ผลลัพธ์น้อย หรือเพิ่มแรงให้มากขึ้นเมื่อเห็นว่าได้ผลลัพธ์มากกว่าผู้อื่น

2. เปลี่ยนแปลงระดับผลลัพธ์ให้มากขึ้น เมื่อพบว่าตนเองได้ผลลัพธ์น้อย หรือรับผลลัพธ์น้อยลงเมื่อเห็นว่าตนเองได้ผลลัพธ์มากแล้ว

3. บุคคลอาจจะไม่สามารถที่จะปรับเปลี่ยนระดับของสิ่งป้อนเข้ากับผลลัพธ์ได้ด้วยตนเอง จึงต้องใช้วิธีบิดเบือนการรับรู้ กล่าวคือ คิดเอาเองว่าตนยังทำงานได้ไม่มากพอ จึงได้ผลลัพธ์ออกมาน้อย หรืออาจจะคิดว่าผลลัพธ์ที่ได้นี้เพียงพอกับแรงงานที่ได้ลงแล้ว

4. บุคคลลดยหนีจากสถานการณ์ไป เมื่อพบว่าตนเองยังไม่ได้ได้รับความยุติธรรมจากหน่วยงาน สาเหตุจากทำงานมากกว่าผู้อื่นแต่ได้ผลลัพธ์น้อยกว่าผู้อื่น บุคคลอาจหลบออกจากสถานการณ์โดยการลาออกจากหน่วยงานนั้นไป เพื่อไปหาหน่วยงานอื่นที่มีความยุติธรรมมากกว่า จากการศึกษาทฤษฎีดุลยภาพของอดัมสวอธได้ว่า ทฤษฎีนี้มุ่งให้เกิดความยุติธรรมในองค์กร โดยยึดหลักความสมดุลของผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานในองค์กร กับผลตอบแทนที่จะได้รับอย่างเหมาะสมและสมดุลกัน

2. ทฤษฎีดุลยภาพของวอลสเตอร์

วอลสเตอร์ และเบอร์ชีวด์ (Walster & Berscheid, 1976) ได้เสนอแนวคิด 4 ประการเกี่ยวกับทฤษฎีดุลยภาพไว้ดังนี้

2.1 แต่ละบุคคลจะพยายามให้ตนเองได้รับผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งผลตอบแทนนั้นเกิดจากผลตอบแทนรวมลบด้วยต้นทุนที่บุคคลนั้นลงทุนไป

2.2 กลุ่มสามารถที่จะรวบรวมผลตอบแทนเอาไว้ในกลุ่มให้มากที่สุด โดยการทำให้สมาชิกยอมรับว่าระบบการแบ่งปันผลตอบแทน และต้นทุนที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกทุกคนในกลุ่มจะเป็นไปด้วยความเสมอภาค ซึ่งสมาชิกจะค่อย ๆ ซึมซับระบบดังกล่าว และพยายามชักชวนให้สมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับและยึดมั่นต่อระบบการแบ่งปันผลที่มีความเสมอภาค

2.3 เมื่อบุคคลพบว่าไม่ได้มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ก็จะเกิดความกังวลใจอย่างมากและยังรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเสมอภาคเท่าไรความรู้สึกกังวลใจก็จะเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

2.4 เมื่อบุคคลพบว่าไม่ได้รับความเสมอภาคก็จะพยายามที่จะกำจัดความไม่เสมอภาคนั้น เพื่อนำความเสมอภาคกลับคืนมา ยิ่งความไม่เสมอภาคมีมากก็จะยิ่งรู้สึกกังวลมากขึ้นรวมทั้งจะรู้สึกว่าการนำความเสมอภาคกลับคืนมาเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก วิธีการที่บุคคลจะใช้เพื่อนำความเสมอภาคกลับคืนมามี 2 วิธีด้วยกัน คือ

2.4.1 นำเอาความเสมอภาคกลับมาจริง ๆ โดยการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์จากการลงทุนหรือสิ่งที่ตนเองลงทุน หรือโดยการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์จากการลงทุน หรือสิ่งที่ผู้อื่นลงทุนอย่างเหมาะสม

2.4.2 การนำความเสมอภาคทางจิตใจกลับคืนมา โดยการบิดเบือนการรับรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์จากการลงทุน และสิ่งที่ลงทุนของตนเองและของผู้อื่นให้เหมาะสม

จากการศึกษาทฤษฎีดุลยภาพคอเลสเตอร์พอสสรุปได้ว่า บุคคลทั้งหลายมีความคิดที่จะให้ตนเองได้รับผลตอบแทนสูงสุด โดยให้สมดุลกับทุนที่ได้ลงไปและยังต้องการให้สมาชิกในกลุ่มหรือในองค์การยอมรับในความเสมอภาคที่สมาชิกในกลุ่มได้รับ หากไม่ได้รับความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกัน สมาชิกก็จะเกิดความกังวลใจและพยายามที่จะกำจัดความกังวลใจนั้นออกไป เพื่อให้เกิดความเสมอภาคหรือความยุติธรรมในองค์การขึ้น

3. ทฤษฎีความยุติธรรมในการจัดสรรผลตอบแทนของโฮแมน

โฮแมน (Homan, 1961 cited in Beugre, 1996) ได้ให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความยุติธรรมในการจัดสรรผลตอบแทนไว้ว่า ความคาดหวังของบุคคลจะได้รับผลตอบแทนอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไป บุคคลจะรู้สึกโกรธ หากรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรมโดยความโกรธของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันตามระดับของการรับรู้ความยุติธรรมที่แต่ละคนได้รับในสังคม

ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลที่มีความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนกันสิ่งที่บุคคลทำการแลกเปลี่ยนเรียกว่า “สิ่งที่ลงทุนหรือต้นทุน (Investments or Costs)” สิ่งที่บุคคลได้รับ เรียกว่า “ผลกำไรหรือรางวัล (Profits or Rewards)” บุคคลจะเปรียบเทียบสิ่งที่ตนเองลงทุนกับสิ่งที่ตนเองได้รับเมื่อเทียบกับบุคคลอื่น ถ้าอัตราส่วนที่บุคคลสองคนได้รับเท่าเทียมกัน บุคคลจะรู้สึกว่าได้รับความยุติธรรม แต่ถ้าบุคคลรู้สึกว่าสิ่งที่ได้รับไม่เท่ากันก็จะรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ปฏิกริยาที่บุคคลไม่ได้รับความยุติธรรมมี 2 ลักษณะ คือ ถ้าสิ่งที่บุคคลได้รับมีค่าน้อยกว่าสิ่งที่คาดหวังก็จะมีความรู้สึกไม่ดี มีอคติ และแสดงพฤติกรรมก้าวร้าว แต่ถ้าสิ่งที่บุคคลได้รับมีค่ามากกว่าสิ่งที่คาดหวังก็จะรู้สึกประหลาดใจ อย่างไรก็ตามความรู้สึกประหลาดใจมักจะไม่นำมาเกิดขึ้นเพราะบุคคลมักจะหาเหตุผลให้กับตนเองเสมอ เพื่อลดความรู้สึกดังกล่าว นอกจากนี้ บุคคลยังเรียนรู้ที่จะหลีกเลี่ยงจากการแลกเปลี่ยนที่ไม่ยุติธรรม และเรียนรู้สิ่งที่ทำให้ตนเองได้รับผลตอบแทนยุติธรรมด้วย

โฮแมน (Homan, 1961 cited in Beugre, 1996) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันนั้นมี 2 ประการ คือ

1. ถ้าบุคคล 2 คนมีความสัมพันธ์กันและเกิดการแลกเปลี่ยนกัน ผลตอบแทนที่บุคคลจะ

ได้รับต้องมีสัดส่วนที่เหมาะสมกับการลงทุน โดยคนที่ลงทุนมากกว่าก็จะได้รับผลตอบแทนมากกว่าคนที่ลงทุนน้อย

2. กำไรหรือผลตอบแทนสุทธิต้องมีอัตราส่วนที่เหมาะสมกับการลงทุน เช่น บุคคลที่ลงทุนมากต้องคาดหวังว่าจะได้รับกลับคืนมากกว่าบุคคลที่ลงทุนน้อย

4. ทฤษฎีความยุติธรรมด้านผลตอบแทนของดัชส์

ดัชส์ (Deutsch, 1975) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมในการจัดสรรผลตอบแทนว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนนั้นเป็นการกระจายเงื่อนไขหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มีผลตอบแทนต่อความเป็นอยู่ของบุคคล ที่เป็นสมาชิกของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งความเป็นอยู่ที่ดีนั้นรวมถึงด้านร่างกาย จิตใจ เศรษฐกิจ และสังคม และความรู้สึกว่าไม่ได้รับความเสมอภาคเรื่องผลตอบแทนนั้นอาจหมายถึงสิ่งที่เป็นประโยชน์หรือโทษ รางวัลหรือต้นทุน หรือสิ่งอื่นใด ซึ่งมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของบุคคล สำหรับความยุติธรรมนั้น ดัชส์ ได้กล่าวไว้ว่าความไม่ยุติธรรมนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการดังนี้

1. ธรรมชาติของสิ่งของหรือความเสียหายที่ได้รับความไม่ยุติธรรมอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้พิจารณาถึงคุณภาพ และปริมาณของผลลัพธ์ที่ได้จากการลงทุน ไม่ว่าจะเป็นสิ่งของหรือความเสียหายที่เกิดขึ้น
2. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดสรรผลตอบแทน ความไม่ยุติธรรมอาจเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ไม่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดสรรผลตอบแทน
3. รูปแบบและเวลาที่ใช้ในการจัดสรรผลตอบแทน ความไม่ยุติธรรมอาจทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น หากหลักการและช่วงเวลาในการจัดสรรผลตอบแทนจากการลงทุนไม่เหมาะสม เช่น ถ้าพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม แต่ผู้บังคับบัญชาให้ผลตอบแทนการทำงานนั้นช้ากว่าระยะเวลาที่ควรจะได้ อาจทำให้พนักงานรู้สึกได้ว่าไม่ได้รับความยุติธรรม หรือในกรณีที่ผู้กระทำผิดได้รับการลงโทษภายหลังจากที่ได้กระทำผิดมาเป็นเวลานานแล้ว คนทั่วไปก็จะมองว่าเป็นการไม่ยุติธรรม นอกจากนี้กระบวนการในการจัดสรรผลตอบแทนจากการลงทุนที่กระทำอย่างลับ ๆ ยังเป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสงสัยเกี่ยวกับความยุติธรรมในผลตอบแทน และกระบวนการที่ใช้ในการจัดสรรผลตอบแทน
4. ความไม่ยุติธรรมของคุณค่า “คุณค่า” หมายถึง สิ่งที่ต้องการนำมาใช้เป็นกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจเพื่อจัดสรรผลตอบแทนแก่พนักงานในองค์กร ความไม่ยุติธรรมเกิดจากการที่บุคคลมีมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ดังกล่าว
5. ความไม่ยุติธรรมของกฎเกณฑ์ มีสาเหตุมาจากผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการแลกเปลี่ยนไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ รวมทั้งขาดข้อตกลงร่วมกันในกลุ่มว่าจะนำ

กฎเกณฑ์นั้นไปใช้อย่างไร

6. ความไม่ยุติธรรมเมื่อมีการนำไปใช้ บุคคลจะรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับความยุติธรรมถ้าถูกบังคับให้ยอมรับกฎเกณฑ์ที่คุณไม่ได้เป็นคนกำหนดขึ้น

7. ความไม่ยุติธรรมในกระบวนการตัดสินใจ การที่บุคคลจะรับรู้ว่าคุณได้รับความยุติธรรมหรือไม่นั้น จะพิจารณาจากวิธีการที่นำมาใช้ในการตัดสินใจมากกว่าผลที่เกิดจากการตัดสินใจ

นอกจากนี้ คัสส์ ยังได้กล่าวถึงคุณค่าที่สำคัญซึ่งเป็นพื้นฐานของแนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมด้านผลตอบแทน โดยจำแนกให้เห็นว่า บุคคลจะรับรู้ว่าคุณได้รับความยุติธรรมในด้านผลตอบแทน ถ้าบุคคลนั้นได้รับผลตอบแทนตามองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. ได้รับผลตอบแทนในสัดส่วนเดียวกับจำนวนที่ลงทุนไป
2. ได้รับความเสมอภาค
3. ได้รับตามความต้องการ
4. ได้รับตามระดับความสามารถ
5. ได้รับตามความมานะพยายาม
6. ได้รับตามความสำเร็จ
7. ได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันโดยไม่ลำเอียง หรือเลือกที่รักมักที่ชัง
8. ได้รับตามอุปสงค์และอุปทานของตลาด
9. ได้รับตามความต้องการพื้นฐาน
10. ได้รับตามหลักของการแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกัน
11. ได้รับไม่น้อยกว่าขั้นต่ำที่ต้องได้

จากการศึกษาแนวคิดทางทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่า ทฤษฎีความยุติธรรมด้านผลตอบแทนของคัสส์เป็นแนวคิดทางด้านจิตวิทยาสังคม ซึ่งเน้นความสำคัญทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม โดยต้องการให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลมีความเป็นอยู่ที่ดี และกลุ่มก็ทำหน้าที่ของตนเองได้ดีเช่นเดียวกัน แบบจำลองความยุติธรรมด้านผลตอบแทนของคัสส์จึงเน้นความยุติธรรมเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่จะช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยเห็นว่าคุณค่าโดยธรรมชาติของความยุติธรรมก็คือ การสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในสังคมอย่างแท้จริง อันจะเป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีความเป็นอยู่ที่ดี อย่างไรก็ตามก็ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่กลุ่มต้องเผชิญและลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลด้วย

5. ทฤษฎีการตัดสินใจความยุติธรรมของลีเวนทอลล์

ลีเวนทอลล์ (Leventhal, 1976 cited in Wegener, 1994) ได้พัฒนา Justice Judgement Model

ขึ้นเพื่ออธิบายการรับรู้ความยุติธรรม ซึ่งมีแนวคิดพื้นฐานจากทฤษฎียุติธรรม โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของบรรทัดฐานการแบ่งสรรผลลัพธ์ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งมีเกณฑ์ที่เฉพาะโดยกฎของความยุติธรรมเกิดจากความเชื่อว่า ผลลัพธ์ต้องมีการแบ่งสรรด้วยเกณฑ์ที่ชัดเจน โมเดลนี้มีแนวคิดในเชิงรุกกว่าทฤษฎีดุลยภาพ โดยที่บุคคลตัดสินใจ “ความสมควรได้รับรางวัล” โดยการใช้กฎของความยุติธรรมที่แตกต่างกันหลาย ๆ ประการ ได้แก่ กฎของการลงทุน (Contribution Rule) กฎของความเท่าเทียม (Equality Rule) กฎของความต้องการ (Needs Rule) และได้เสนอระยะต่าง ๆ ที่บุคคลทำการประเมินความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์ออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

1. การถ่วงน้ำหนัก (Weighting) บุคคลจะเลือกใช้กฎเกณฑ์ของความยุติธรรมข้อใดและจะให้น้ำหนักเท่าใด
2. การประมาณเบื้องต้น (Preliminary Estimation) บุคคลจะประมาณการทั้งด้านปริมาณและประเภทของผลลัพธ์ที่ควรได้รับซึ่งมีพื้นฐานตามความยุติธรรมของแต่ละกฎ
3. การเปรียบเทียบกฎของความยุติธรรม (Rule Combination) เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ควรได้รับโดยมีพื้นฐานตามกฎแต่ละข้อจนถึงการประมาณการสุดท้าย
4. การประเมินผลลัพธ์ (Outcome Evaluation) ประเมินความยุติธรรมของรางวัลที่ได้รับจริง โดยเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ควรจะได้รับ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการตัดสินใจของลีเวนทัล สรุปได้ว่าการตัดสินใจของบุคคลที่มีต่อความยุติธรรมอาจต้องพิจารณาจากกฎเกณฑ์หลาย ๆ ด้าน ได้แก่ กฎของการลงทุน กฎของความเท่าเทียม กฎของความจำเป็น เนื่องจากการประเมินกระบวนการที่ใช้แบ่งหรือจัดสรรผลตอบแทน อาศัยพื้นฐานของบรรทัดฐานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความยุติธรรม ความต้องการ และความเท่าเทียมกัน โดยที่บุคคลทุกคนหรือทุกกลุ่มบุคคลนั้นควรได้รับรางวัลตามผลของการลงทุนไป ดังนั้นในการประเมินความยุติธรรมควรใช้เกณฑ์ที่เป็นพื้นฐานของบุคคล ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่ปรากฏขึ้นจริง

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน มีผู้กล่าวถึงปัจจัยต่อการปฏิบัติงานหลายท่านดังนี้ เซอร์เมอร์ฮอร์น และกูดนี (Schermmerhorn & Goodney, 2006) ได้เสนอแนวคิดในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของวูมและพอตเตอร์ พอสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันแต่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผลการปฏิบัติถูกตัดสินใจโดย คุณลักษณะส่วนบุคคลรวมทั้งความสามารถและประสบการณ์ของบุคคลร่วมกับการสนับสนุนเทคโนโลยีงบประมาณและสิ่งต่าง ๆ จากองค์การรวมทั้งความพยายามในการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่ง

แรงจูงใจของแต่ละบุคคลจะบ่งบอกถึงความพยายามในการทำงานหรือความสามารถที่จะสร้างงาน ซึ่งตอบสนองกับความต้องการและเป้าหมายของแต่ละบุคคล ในการสร้างแรงจูงใจในแต่ละบุคคล จะขึ้นอยู่กับ การได้รับรางวัลที่มีความเหมาะสมกับคุณค่าของงานที่ทำรวมไปถึงความยุติธรรมในการตัดสินใจให้รางวัล

แนวคิดของเชอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ (Schermerhorn et al., 2006) ได้เสนอสมการในการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคน ดังนี้

ผลการปฏิบัติงาน = คุณลักษณะส่วนบุคคล X ความพยายาม X การสนับสนุนจากองค์กร

จากสมการนี้ชี้ให้เห็นว่า ตัวประกอบทั้งสามมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน กล่าวคือ การใช้แรงจูงใจ จะเป็นตัวกำหนดแรงขับเคลื่อนในตัวบุคคล ทำให้เกิดคุณลักษณะส่วนบุคคล (Individual Attributes) ต่อระดับและแนวทางของความพยายามในการทำงาน (Work Effort) ร่วมกับการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) สำหรับลักษณะส่วนบุคคล จะใช้เป็นตัวร่วมพิจารณาในการพิจารณาพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดของปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล (Individual Performance Factors) ตามแนวคิดของเชอร์เมอร์ฮอร์น และคณะดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Individual Attributes) คุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1.1 ลักษณะประชากร (Demographic Characteristics) เป็นลักษณะที่ช่วยให้เห็นถึงภูมิหลังของบุคคล เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานทางเศรษฐกิจ-สังคม สถานที่อยู่อาศัย ขนาดครอบครัว ตลอดจนสิ่งอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม ลักษณะประชากรอย่างเดียวยังไม่เป็นเครื่องชี้วัดที่ดีที่จะแสดงถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีทั้งนี้ยังมีสิ่งที่เกี่ยวข้องคือ ความรู้ ความสามารถ และลักษณะทางจิตวิทยา

1.2 ลักษณะด้านความสามารถ (Competency Characteristics) เป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการพิจารณาเลือกคนเพื่อมาปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงานเป็นแรงจูงใจขั้นต้นที่มีผลกระทบต่อไหวพริบของบุคคลที่เอาชนะสภาพแวดล้อมได้ บุคคลที่รู้สึกว่ามีความรู้ความสามารถในงานของเขา สามารถคิดได้ว่าเขาจะทำงานอย่างจริงจัง ดังนั้นความรู้ความสามารถแบ่งได้ 2 ด้าน คือ ด้านกายภาพ (Physical Competency) และด้านสมอง (Mental Competency) ซึ่งบ่อยครั้งได้ใช้ผลการเรียนเป็นเครื่องชี้วัดถึงแนวโน้มของความรู้ความสามารถสมองและการปฏิบัติงาน

1.3 ลักษณะด้านจิตวิทยา (Psychological Characteristics) เป็นการแสดงแนวโน้มของพฤติกรรมแต่ละบุคคลที่จะเกิดขึ้นและมีอิทธิพลค่อนข้างถาวรต่อพฤติกรรม ลักษณะทางจิตวิทยา

เหล่านี้ เช่น ทักษะ การรับรู้ ความต้องการ และบุคลิกภาพ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามความสำคัญของคุณลักษณะส่วนบุคคลเหล่านี้ขึ้นอยู่กับธรรมชาติและ
ความจำเป็นแต่ละงานซึ่งเซอร์เมอร์ฮอร์นและคณะ เห็นว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลจะต้องมี
ความเหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

1. ความพยายามในการทำงาน (Work Effort) คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความเหมาะสม
กับความจำเป็นของงานนั้น ยังไม่สามารถที่จะทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูง ทั้งนี้ยังมี
ตัวแปรหนึ่งที่สำคัญและต้องมีก็คือ ความพยายามในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึง
ความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานนั้นคือ ต้องมีแรงจูงใจที่จะทำงาน (Motivation to Work) เป็น
แรงผลักดันภายในตัวบุคคลที่มีผลโดยตรงและคงไว้ซึ่งความพยายามในการทำงาน คนที่มีแรงจูงใจ
จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วงกำหนดความพยายามในการทำงาน

2. การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) ในการปฏิบัติงานของบุคคล จึง
จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่บุคคลที่มีลักษณะบุคคลตรงกับ
ความจำเป็นของงานและได้รับการจูงใจในระดับสูง อาจไม่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีหาได้รับการ
การสนับสนุนที่ไม่เพียงพอจากหน่วยงานหรือที่เรียกว่าข้อจำกัดด้านสถานการณ์ (Situation
Constraint) เช่น ขาดเวลาที่จะทำงาน งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ
ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับงานไม่ชัดเจน ระดับความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
ขาดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงาน ขาดการช่วยเหลือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่
ยืดหยุ่น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

ความหมายของการรับรู้

การรับรู้เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน โดยทั่วไปบุคคลจะเข้าใจว่า การรับรู้ คือ การรู้
การเห็น การได้ยิน การได้กลิ่น การรับสัมผัส จากอวัยวะทั้ง 5 ซึ่งมีใช้เพียงเท่านั้น การรับรู้จะเริ่ม
ตั้งแต่เมื่อมีการรับสัมผัส และจะเข้าระบบประสาทส่วนกลาง เพื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้ผสมผสานกับ
สิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมา แล้วประมวลข้อมูลเชื่อมโยงไปยังศูนย์กลาง
การควบคุมระบบประสาทต่าง ๆ ทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนอง มีนักจิตวิทยาหลายท่านศึกษาเรื่อง
การรับรู้ และได้ให้ความหมายไว้หลากหลายดังนี้

เทพพนม เมืองแมน และคณะ (2540, หน้า 6) ได้กล่าวถึง ความหมายของการรับรู้ว่า
หมายถึง กระบวนการในการเลือกรับการจัดระเบียบและการแปลความหมายของสิ่งเร้าที่บุคคลพบ
เห็น หรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องด้วยในสิ่งแวดล้อมหนึ่ง ๆ

กรองแก้ว อยู่สุข (2543, หน้า 47) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า การรับรู้คือ กระบวนการที่แต่ละคนรวบรวม จัด และทำความเข้าใจต่อสิ่งที่เขามองเห็น ได้ยิน หรือรู้สึก ซึ่งในความเป็นจริงแล้วจะทำให้ทุกคนมองสิ่งเดียวกันแล้วคิดและเข้าใจไปในแนวเดียวกันย่อมเป็นไปได้

จากความหมายของการรับรู้ที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการทางสมองซึ่งได้ตีความหรือแปลความหมายข้อมูลที่ได้รับจากการสัมผัสของร่างกาย กับสิ่งเร้า ทั้งนี้ต้องอาศัยประสบการณ์เดิม หรือการเรียนรู้ หรือความคิด แล้วมีการแสดงความรู้ ความเข้าใจจากการตีความนั้น ๆ

กระบวนการรับรู้

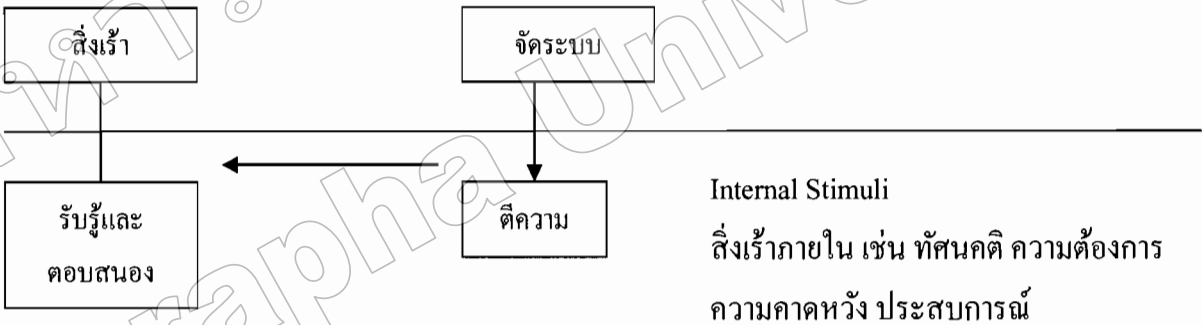
การรับรู้เป็นกระบวนการที่สร้างประสบการณ์และการเรียนรู้ที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างกัน และมีอิทธิพลนำไปสู่การกระทำหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล กระบวนการรับรู้มีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

จำเนียร ช่วงโชติ (2532, หน้า 71-72) กล่าวว่า กระบวนการของการรับรู้จะเกิดขึ้นต้องประกอบไปด้วย

1. อาการสัมผัส หมายถึง อาการที่อวัยวะรับสัมผัสรับสิ่งเร้า หรือสิ่งเร้าผ่านเข้ามา กระแทกกับอวัยวะรับสัมผัสต่าง ๆ เพื่อให้คนเรารับรู้ภาวะแวดล้อมรอบตัว
2. การแปลความหมายจากอาการสัมผัส ส่วนสำคัญที่จะช่วยทำให้การแปลความหมายดีหรือถูกต้องเพียงใดนั้น ต้องอาศัย
 - 2.1 สถิติปัญญา หรือความเฉลียวฉลาด
 - 2.2 การสังเกตพิจารณา
 - 2.3 ความสนใจและความตั้งใจ
 - 2.4 คุณภาพของจิตใจขณะนั้น
3. ความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิม ซึ่งได้แก่ ความคิดความรู้และการกระทำที่ได้เคยปรากฏแก่ผู้นั้นมาแล้วในอดีต มีความสำคัญมากสำหรับช่วยในการตีความหรือแปลความหมายของการสัมผัสได้แจ่มชัด ความรู้เดิมและประสบการณ์เดิมที่ได้สะสมไว้สำหรับช่วยในการแปลความหมายได้ดีนั้นจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้
 - 3.1 เป็นความรู้ที่แน่นอน ถูกต้อง ชัดเจน
 - 3.2 ต้องมีปริมาณมาก กล่าวคือ รู้หลายอย่างจึงจะช่วยแปลความหมายต่าง ๆ ได้สะดวกและถูกต้องดี

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546, หน้า 59-65) ได้อธิบายถึงกระบวนการรับรู้ว่าเป็น กระบวนการที่ซับซ้อน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

- 1. การเลือก (Selection) เป็นกระบวนการเลือกที่จะรับสิ่งเร้าบางอันจากสิ่งเร้าทั้งหลาย
- 2. การจัดระบบ (Organization) คนเรามักจะจัดระบบสิ่งเร้าภายนอก 2 วิธี คือ
 - 2.1. ภาพและพื้น (Figure and Ground) การที่คนเราแยกสิ่งเร้าที่เลือกมาเป็นสิ่งที่พุ่งสมาธิไปยังส่วนนั้นเป็นพิเศษ เรียกว่า ภาพ (Figure) และส่วนอื่น ๆ ที่เรามักไม่สนใจที่เป็นพื้น (Ground)
 - 2.2. การทำให้ง่าย (Simplification) การรับรู้สิ่งเร้าภายนอกเข้ามาจัดระบบอีกวิธีหนึ่งซึ่งเป็นแนวโน้มของคนทั่ว ๆ ไป คือการจัดสิ่งเร้านั้นให้อยู่ในรูปที่ง่ายมากขึ้น ตัดสิ่งที่เป็นรายละเอียดที่ซับซ้อนและสับสนทิ้งไป
- 3. การแปลความ (Interpretation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการรับรู้ในขั้นนี้คนเราจะอาศัยคุณสมบัติที่มีอยู่ในตนเอง เช่น ทักษะคิด ประสบการณ์ ความต้องการ ค่านิยม ฯลฯ เพื่อช่วยให้การพิจารณาสิ่งเร้าภายนอก เพื่อผสมผสานสิ่งเร้าภายนอกให้เข้ากับคุณสมบัติภายใน ดังนั้น การแปลความจึงเป็นเรื่องที่ขึ้นอยู่กับอัตวิสัย (Subjective) ของผู้รับสิ่งเร้าอย่างเดียวกันเสนอต่อบุคคลต่าง ๆ บุคคลเหล่านั้นจะแปลความหมายแตกต่างกัน



ภาพที่ 2-2 กระบวนการรับรู้ที่ปรับปรุงโดยลิทธิโซค วรานูสันติกุล (2546, หน้า 59-65)

กรองแก้ว อยู่สุข (2543, หน้า 47) อธิบายถึงกระบวนการรับรู้ว่า กระบวนการรับรู้ นั้นเริ่มด้วยบุคคลรับเอาสิ่งเร้าต่าง ๆ ด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า เป็นการรับรู้ทางสรีระทำให้เกิดความรู้สึก (Sense) ขึ้นมาก่อน แล้วแต่ละคนก็จะแปลความหมายออกมาจากความรู้สึกนั้น ๆ ตามภูมิหลัง (Background) ของตนเอง ซึ่งเกิดจากหลาย ๆ สิ่งประกอบกัน เช่น อายุ เพศ สถานะ การศึกษา อาชีพ ประสบการณ์ อารมณ์ และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ รวมทั้งค่านิยมและทัศนคติส่วนตัวเข้าไปอีกทำให้เกิดความรู้สึกหรือความเข้าใจอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปฏิกิริยาหรือพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งที่ได้พบเห็นตามที่ตน “รับรู้”

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546, หน้า 80) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ทางสังคมว่า มีปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ความต้องการ (Need) ของผู้รับรู้เองจะทำให้ผู้รับรู้ตีความสิ่งเร้าที่ส่งมาเป็นสิ่งที่สะท้อนความต้องการของตัวเอง ความต้องการเป็นเหตุจูงใจให้เรารับรู้สิ่งที่ต้องการได้รวดเร็ว เช่น ขณะกำลังหิว เราจะรับรู้สิ่งที่เกี่ยวข้องกับอาหารได้เร็ว เราจะได้ยินเสียงกระดิ่งของรถขายกล้วยเตี๋ยชัดเจนกว่าเสียงอื่น ๆ ที่เกิดในขณะเดียวกัน
 2. ประสบการณ์ (Experience) บุคคลทั่วไปมักจะตีความสิ่งที่ตัวเองสัมผัสตามภูมิหลังของแต่ละคน
 3. การเตรียมตัวไว้ก่อน (Preparatory Set) การที่คนเรามีประสบการณ์และการเรียนรู้สิ่งใดมาก่อน ทำให้เราเตรียมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้นแนวเดียวกับที่เรารับรู้มา
 4. บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ เช่น บุคคลที่มีบุคลิกภาพแข็งกร้าว ยึดมั่น จะรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งเร้าได้ช้ากว่าผู้ที่มีบุคลิกภาพยืดหยุ่น
 5. ทักษะ (Attitude) ทักษะที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ถ้าคนเรามีทักษะที่ดีต่อใครคนหนึ่ง การกระทำของบุคคลนั้นจะถูกรับรู้ในทางที่ดีอยู่เสมอ
 6. ตำแหน่งทางสังคม (Social Position) และบทบาททำให้คนเรารับรู้สิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน
 7. วัฒนธรรม (Culture) เป็นตัวการสำคัญที่ทำให้คนเรารับรู้อะไรแตกต่างกัน
 8. สภาพทางอารมณ์ (Emotion) ของผู้รับรู้ มีผลต่อการรับรู้
- การรับรู้เป็นขั้นตอนแรกของการมีพฤติกรรม แต่อย่างไรก็ตาม การรับรู้เป็นเพียงตัวแปรหนึ่งตัวเท่านั้นในการเกิดพฤติกรรม ยังมีตัวแปรอื่น ๆ อีกมากมายที่มีส่วนในการเกิดพฤติกรรม เช่น ทักษะ บทบาท และความคาดหวังในบทบาท แรงจูงใจ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม การรับรู้มีความสำคัญต่อพฤติกรรมในแง่ที่ว่า ถ้าบุคคลรับรู้ถูกต้องแม่นยำ การแสดงพฤติกรรมก็จะออกไปรูปหนึ่ง ถ้าบุคคลรับรู้อย่างไม่ถูกต้องแม่นยำจะทำให้การแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบหนึ่ง นั่นคือ การรับรู้มีส่วนทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน

สุปราณี สนิธิรัตน์ (2529) กล่าวถึง การที่แต่ละคนรับรู้แตกต่างกันออกไปแม้จะมีสิ่งเร้าเดียวกัน ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ธรรมชาติของสิ่งเร้า ประสบการณ์เดิม ความคาดหวังในขณะนั้น ความสนใจและอื่น ๆ

นวลศิริ เปาโรหิตย์ (2535) กล่าวถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ว่ามี 2 ประเภท คือ

1. คุณสมบัติในจิตใจของผู้รับรู้ ได้แก่ ความสนใจ ความต้องการ ทักษะ และความใส่ใจ

2. คุณสมบัติของสิ่งเร้าภายนอกที่มีต่อความสนใจ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสิ่งเร้า ขนาดของสิ่งเร้า การเคลื่อนไหวของสิ่งเร้า และการเกิดซ้ำ ๆ กันของสิ่งเร้า

สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ที่ส่งผลให้บุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกันนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังนี้

1. ลักษณะของผู้รับรู้ ซึ่งประกอบด้วย บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัยและอารมณ์ เพศ ความรู้ อาชีพ ประสบการณ์เดิม และฐานะทางเศรษฐกิจ
2. ลักษณะทางด้านจิตวิทยา เช่น ความต้องการ ทักษะ ความสนใจ ความคาดหวัง ความเห็นคุณค่า บทบาท แรงจูงใจ
3. สภาพแวดล้อมในขณะนั้น และคุณสมบัติของสิ่งเร้า

จากการรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้มาทั้งหมดนั้น สรุปได้ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการทางสมองซึ่งตีความหรือแปลความหมายข้อมูลที่ได้จากการสัมผัสของร่างกายกับสิ่งเร้า โดยทั้งนี้ต้องอาศัยประสบการณ์เดิม หรือการเรียนรู้ หรือความคิด แล้วมีการแสดงออกถึงความรู้และความเข้าใจจากการตีความนั้น ๆ โดยองค์ประกอบที่ส่งผลให้บุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกันนั้นจะขึ้นอยู่กับ ลักษณะของผู้รับรู้ ลักษณะทางด้านจิตวิทยา สภาพแวดล้อมในขณะนั้นและคุณสมบัติของสิ่งเร้า ซึ่งการรับรู้จะเป็นขั้นตอนแรกของการเกิดพฤติกรรม และนอกจากนี้ยังมีตัวแปรอื่น ๆ ที่มีส่วนในการเกิดพฤติกรรม เช่น ทักษะ บทบาท และความคาดหวังในบทบาท แต่อย่างไรก็ตามการรับรู้นั้นก็มีความสำคัญต่อพฤติกรรมอย่างมาก เพราะถ้าบุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกันก็จะมีส่วนทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ชญานุช ลักษณะวิจารณ์ (2544) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การของบริษัท กระเบื้องกระดาษาไทย จำกัด และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศองค์การของพนักงานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัท กระเบื้องกระดาษาไทย จำกัด ในระดับบังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ ทั้งในส่วนสำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร และโรงงานต่างจังหวัด จำนวนทั้งสิ้น 285 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์การของบริษัท กระเบื้องกระดาษาไทย จำกัด ในระดับปานกลาง ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานกับผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศองค์การของบริษัท พบว่าทัศนคติต่อผู้นำแบบเผด็จการและเผด็จการอย่างมีศิลป์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับการรับรู้บรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบว่าทัศนคติต่อผู้นำแบบ

ปรึกษาหารือและแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้บรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้พบว่า พนักงานหญิงมีการรับรู้บรรยากาศองค์การดีกว่าพนักงานชาย พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี รับรู้บรรยากาศองค์การได้ดีกว่าพนักงานที่มีอายุ 30 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปหรือสูงกว่าปริญญาตรี รับรู้บรรยากาศองค์การได้ดีกว่าพนักงานที่มีการศึกษต่ำกว่าระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีอายุงาน 1-5 ปี รับรู้บรรยากาศองค์การดีกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

มัลลิกา จุลธรรมาสัน (2544) ศึกษาปัจจัยด้านบริหาร และประโยชน์เกื้อกูลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กรณีเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย ประชากรที่ศึกษาเป็นเจ้าหน้าที่ จากหน่วยงานภาครัฐที่ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย จำนวน 12 หน่วยงาน ประชากร 239 ราย การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานคือ การมอบหมายงานและมอบอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมตามความรู้ ความสามารถ ความสนใจ และความถนัดในงาน และส่งผลให้เจ้าหน้าที่มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อหัวหน้างาน นอกจากนี้ปัจจัยด้านบริหาร และปัจจัยด้านประโยชน์เกื้อกูลมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

มานิดา คงเดชอุดมการ (2544) ศึกษาบรรยากาศองค์การกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ จำนวนประชากร 168 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม และมีผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับการปานกลาง 2) พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 .01 .001 ตามลำดับ และ 4.บรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร และการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับบรรยากาศองค์การด้านพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน และความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรสา โพธิ์พฤษย์ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในวิทยาลัยเอกชนการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือจำนวนประชากร 171 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความยุติธรรมเชิงกระบวนการประเมินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.165$) 2) ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคลไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร 3) ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์จากการประเมินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.202$) 4) ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล และความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์จากการประเมิน สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แต่ไม่พบความสามารถในการพยากรณ์ของความยุติธรรมเชิงกระบวนการ

นงลักษณ์ นิมปี (2547) ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ จำนวนประชากร 170 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า บุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับกลาง โดยเห็นว่าบรรยากาศองค์การยังไม่ค่อยเอื้ออำนวยต่อการทำงาน สำหรับความพึงพอใจในการทำงานมีความพึงพอใจในระดับกลางแต่มีแนวโน้มความพึงพอใจในลักษณะที่ทำในระดับสูง และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พีรดา เข็นทรวง (2548) ศึกษาบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายขาย บริษัท เอสวีโอเอ จำกัด (มหาชน) การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ จำนวนประชากร 98 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 25 - 35 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี
2. บรรยากาศองค์การ ตามความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายขายของบริษัท เอสวีโอเอ จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสนับสนุนช่วยเหลือเป็นความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบรรยากาศองค์การ เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่ ด้านความอบอุ่น ด้านความรับผิดชอบ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความขัดแย้ง ด้านความภาคภูมิใจต่อองค์กร และด้านการให้รางวัล
3. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายขายของบริษัท เอสวีโอเอ จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจ พึงพอใจมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความมั่นคงปลอดภัยและด้านประโยชน์เกื้อกูลเป็นความพึงพอใจในการทำงาน เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่ ด้านลักษณะทางสังคม ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา/การนิเทศงาน และด้านค่าจ้าง ผลตอบแทน
4. บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายขายของบริษัท เอสวีโอเอ จำกัด (มหาชน) ทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กฤษฎิกา แก้วประภา (2549) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับสูง การยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ระดับปานกลาง พนักงานมีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีผลการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิธีการประเมิน การยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และพบว่า ตัวแปรการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวม และด้านผู้ประเมิน สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ร้อยละ 17.10

ประภัสสร เกษตรทัต (2549) ศึกษาแรงงูใจที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่ สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ จำนวนประชากร 275 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่ สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และโดยรวมแรงงูใจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน พบว่าแรงงูใจของด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน สภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับต่ำกับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนปัจจัยด้านเพศ วุฒิการศึกษา และสภาพการสมรสของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

วชิรธรรม สามสี (2550) ศึกษาแรงงูใจของบุคลากรสาธารณสุขในการดำเนินงานตามมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดศรีสะเกษ การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ จำนวนประชากร 292 คน ผลการวิเคราะห์ระดับแรงงูใจพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงงูใจอยู่ในระดับกลาง การเปรียบเทียบแรงงูใจของบุคลากรสาธารณสุข มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแรงงูใจของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนพบที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแรงงูใจของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีปัจจัยด้านสภาพการปฏิบัติงานและสวัสดิการที่แตกต่างกัน

อรุณรัตน์ อิ่มรัง (2550) ศึกษาแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต อำเภอเมือง มหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ จำนวนประชากร 247 คน ผลการศึกษาพบว่าโดยรวมแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจแรงจูงใจมีความแตกต่างกันของระดับการศึกษา คือ แต่โดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ศุภเชษฐ์ พันธุ์แก้ว (2551) ศึกษา บรรยากาศการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สังกัดเทศบาลตำบลในจังหวัดน่าน การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ จำนวนประชากร 150 คน ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศในการปฏิบัติงานตามทัศนะของบุคลากรประจำการและบุคลากรการเมืองที่สังกัดเทศบาลตำบลในจังหวัดน่านอยู่ในระดับบรรยากาศดีทั้ง 3 ด้าน คือ บรรยากาศที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ บรรยากาศที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เป็นมนุษย์และบรรยากาศที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทางการจัดการบุคลากรประจำการและบุคลากรการเมืองมีทัศนะต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และอยู่ในระดับบรรยากาศที่ดี ยกเว้นบรรยากาศด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ณ จุดบริการประชาชน ค่าคะแนนเฉลี่ยระดับบรรยากาศตามทัศนะของบุคลากรประจำการมากกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของบุคลากรการเมืองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และบรรยากาศที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เป็นมนุษย์บุคลากรฝ่ายการเมืองมีทัศนคติต่อบรรยากาศในการติดต่อประสานงานระหว่างบุคลากรฝ่ายประจำการกับบุคลากรฝ่ายการเมืองด้วยค่าคะแนนเฉลี่ยระดับบรรยากาศดีมากกว่าค่าคะแนนเฉลี่ยของบุคลากรฝ่ายประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บุคลากรฝ่ายประจำการให้ข้อเสนอแนะแนวทางการในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ควรจัดสภาพห้องประชุม ให้มีระบบเสียงที่ทันสมัย
2. สิ่งอำนวยความสะดวก การถ่ายเทของอากาศ ระบบแสง สี เสียง
2. ด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นมนุษย์ ควรมีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ ภายในหน่วยงาน เช่น กิจกรรมเข้าค่ายละลายพฤติกรรม ปีละ 1-2 ครั้ง จัดแข่งขันกีฬาภายในหรือจัดให้มีการพบปะสังสรรค์ผู้บริหารรวมถึงฝ่ายสภาควรทำตัวเป็นตัวอย่างในการเข้าร่วมกิจกรรมสัมพันธ์ จะทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน
3. ด้านสิ่งแวดล้อมทางการจัดการควรมีการจัดอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของพนักงานเทศบาล ลูกจ้างและสมาชิกสภาที่เป็นฝ่ายการเมือง

อภิรดี กอบเขตกรรม (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในงานแรงจูงใจภายนอกงานการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความตั้งใจลาออกจากงานของวิศวกรบริษัท แอล ที อี ซี จำกัด ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ การเก็บรวบรวมข้อมูลได้

ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือจำนวนประชากร 130 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. แรงงูใจภายนอกงาน ด้านเงินเดือน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านการนิเทศบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงานของวิศวกรบริษัท แอล ที อี ซี จำกัด ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.368, -.302, -.247$ และ $-.229$ ตามลำดับ) แรงงูใจภายนอกงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงานของวิศวกรบริษัท แอล ที อี ซี จำกัด ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = -.192$ และ $-.190$ ตามลำดับ) 2. การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการรับรู้ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล ด้านการรับรู้ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ และด้านการรับรู้ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์จากการประเมิน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงานของวิศวกรบริษัท แอล ที อี ซี จำกัด ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.458, -.436$ และ $-.393$ ตามลำดับ) 3. แรงงูใจภายในงาน และแรงงูใจภายนอกงานด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านสถานภาพ และด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกจากงานของวิศวกรบริษัท แอล ที อี ซี จำกัด ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ 4. การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการรับรู้ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล แรงงูใจภายนอกงานด้านเงินเดือน และแรงงูใจภายนอกงานด้านความมั่นคงในการทำงาน มีอำนาจร่วมกันพยากรณ์ความตั้งใจลาออกจากงานของวิศวกรบริษัทแอล ที อี ซี จำกัด ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

Mueller, Iverson & Jo (1999) ศึกษาการประเมินความยุติธรรมองค์กรที่เป็นผลจากการได้รับรางวัลตามความคาดหวัง โดยกำหนดรางวัลที่ได้รับจากองค์กร 6 ด้าน คือ โอกาสก้าวหน้า ความเป็นอิสระในการทำงาน การมีแหล่งทรัพยากรในการทำงานที่เพียงพอเหมาะสม ค่าตอบแทน ความมั่นคงในงาน และการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ผลการศึกษาพบว่า บุคคลที่ได้รับรางวัลตามที่คาดหวังไว้ประเมินว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม

Jennifer (2003) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์กร พบว่า ในการจัดขนาดของบรรยากาศในสถานที่ทำงานและใช้เทคนิค meta-analysis ในการทดสอบการวิเคราะห์ทางคณิตศาสตร์ โมเดลได้รับแสดงให้เห็นถึงผลของบรรยากาศสถานที่ทำงานต่อระดับบุคคลผ่านทางผลกระทบจากสถานะของเส้นแบ่งสติปัญญาและความรู้สึกรู้สีกมีการค้นหาตรวจสอบข้อมูลอย่างกว้างขวางโดยตั้งข้อสังเกตไว้ 51 ข้อ จากการศึกษาตัวอย่าง 70 ตัวอย่าง ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่า มี 3 ปัจจัยใน

แง่ของบรรยากาศในสถานที่ทำงาน สติปัญญา ความรู้สึก และเครื่องมืออุปกรณ์ ส่งผลอย่างสูงต่อระดับบุคคลต่อประสิทธิภาพการทำงาน สุขภาพจิตที่ดี และผลกระทบหรือข้อความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจของงาน

Jones & Skarlicki (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมกับความตั้งใจลาออกของพนักงานขาย โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์จากการประเมิน การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการประเมินและการรับรู้ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล กับการลาออกของพนักงานขาย จำนวน 159 คน พบว่า เมื่อการรับรู้ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคลของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ มีผลต่อการลาออกจากงานอยู่ในระดับสูง

Cambell, Fowles & Weber (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลสาธารณสุข ที่ปฏิบัติงานในอนาณัยท้องถิ่นตอนล่างของรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

Garcia & Tovar (2007) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประวัติส่วนตัว แรงงูใจในการทำงาน หัวหน้างาน โอกาสในการก้าวหน้า การจ่ายค่าตอบแทนการปรับตัว และความยุติธรรมกับการลาออกจากงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 857 คน จาก 16 บริษัท ผลการวิจัยหลัก พบว่า การลาออกจากงาน เป็นการรับรู้โดยตรงของพนักงาน ที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน การปรับตัวในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรด้านการตระหนักรู้ในงาน และการปกครองของหัวหน้างาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการลาออกจากงานของพนักงาน ส่วนประวัติพนักงาน ด้านอายุและเพศ มีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออกจากงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่างานวิจัยทั้งในและต่างประเทศมีการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงงูใจในการทำงาน บรรยากาศในองค์กร และความยุติธรรมในองค์กร มากพอสมควร ส่วนใหญ่ยังไม่ได้ทำการศึกษา 3 ด้าน ในหน่วยงานราชการตาม ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนปรับปรุงการทำงานของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างของกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม