

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎี

ในการศึกษาความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานหลังการนำเอา ISO 9002 มาใช้ในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดลำพูน ได้นำแนวคิดและทฤษฎีดังต่อไปนี้มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา

1. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
2. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)
3. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เบิร์ก (Herzberg)

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกเฉพาะบุคคลที่มีต่อสถานภาพการทำงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งส่งผลทำให้เกิดความตั้งใจเพียรพยายามและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงมีผู้ให้ความสนใจและได้กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้หลายความหมาย และมีความหมายที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำมาเสนอดังต่อไปนี้

G. Strauss & L.R. Sayles (1960) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร คนเรารู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา

D. Yoder (1958) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความพึงพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลในหน่วยงานที่จะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้

N.C. Morse (1955) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง หากมีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พอใจ

ในการทำงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์เมื่อต้องการได้รับการตอบสนอง ความเครียดก็จะลดลงหรืออาจจะหมดไป ซึ่งเป็นผลทำให้ความพึงพอใจในการทำงานได้

B.V. Gilmer (1966) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจหรือไม่พอใจในการทำงานเป็นผลที่เกิดจากทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งหลายสิ่ง เช่น งาน ปัจจัยเกี่ยวข้องอื่น ๆ และชีวิตโดยทั่วไปของเขา

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

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535) ได้อธิบายถึงความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า คือ ภาวะการมีอารมณ์ในทางบวกที่เกิดจากการประเมินประสบการณ์ในงานของบุคคล ความพึงพอใจในงานจะส่งผลถึงขวัญของบุคคลอันจะเป็นพลังที่จะผลักดันต่อการทำงานในอนาคต

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นอารมณ์ความรู้สึกที่ดีของแต่ละบุคคลที่มีต่องานที่กำลังปฏิบัติอยู่ ซึ่งทำงานด้วยความเต็มใจและพอใจที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยความพึงพอใจเป็นผลมาจากค่าของงานและปัจจัยแวดล้อมของงานนั้น ๆ ตลอดจนเป็นความรู้สึกของบุคคลที่ปฏิบัติงานแล้วได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านวัตถุและด้านจิตใจที่สอดคล้องกับความต้องการของเขา

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

กันตยา เพิ่มผล (2541) กล่าวว่า งานที่ไม่ใช่ตัวแปรอย่างเดียวที่ทำให้คนพอใจ ยังมีตัวแปรอื่นมากมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานรวมทั้งความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทน ตลอดจนการให้รางวัลในการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงใจในการทำงาน ทัศนคติที่มีต่องาน เราอาจต้องวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญขั้นต้นในการทำงานเสียก่อนดังนี้

1. งาน (Work) งานเป็นองค์ประกอบอันแรกที่ทำให้คนพอใจ หมายถึงว่า คนนั้นชอบงานนั้นหรือเปล่า ถ้าชอบและมีความสนใจอยู่ด้วยก็就会有ความพอใจหรือไม่พอใจในงานสูง เป็นทุนอยู่แล้ว

นอกจากนี้ ลักษณะงานก็มีหลายอย่างที่ท้าทาย ถ้าเกิดความสนใจ ทำให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ นอกจากนี้งานก็จะต้องมีระดับความยากง่ายเหมาะสมกับคนทำด้วย ไม่ยากเกินไปหรือง่าย

เกินไป จำนวนงานหรือปริมาณก็จะพอดีกับความสามารถและเวลาของบุคคลไม่ใช่ปริมาณมากเกินไปให้ทำในเวลาจำกัดมากงานนั้นส่งเสริมให้ผู้ทำมีโอกาสประสบผลสำเร็จผู้ทำงานสามารถควบคุมกระบวนการและสถิติการทำงานของตนเองได้และพัฒนาได้

2. ค่าจ้าง (Pay) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่ง เพราะค่าจ้างอาจเป็นเงินหรือเป็นอย่างหนึ่งที่ลูกจ้างจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบำบัดความต้องการของตนได้ อัตราค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสมก็จะทำให้ผู้ทำงานพึงพอใจ นอกจากนี้การจ่ายค่าแรงงานต้องยุติธรรม และเท่าเทียมกันในบรรดาคณงาน หรือลูกจ้างประเภทเดียวกันที่มีคุณสมบัติอย่างเดียวกันวิธีจ่ายค่าแรงก็เป็นอีกอย่างหนึ่งที่มีส่วนทำให้ลูกจ้างหรือคนทำงานพอใจหรือไม่พอใจเช่น การจ่ายเงินรายเดือน จ่ายรายปี รัยวัน หรือจ่ายเหมาเป็นรายๆ หรือจ่ายจากจำนวนผลิต เป็นต้น

3. โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง (Promotion) องค์ประกอบอีกประการก็คือโอกาสที่ลูกจ้างหรือผู้ทำงานจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปเพราะในการทำงานทุกคนก็จะตั้งความคาดหวังว่าจะต้องได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นจะต้องมีเกณฑ์การพิจารณาที่ยุติธรรมและเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับได้

4. การยอมรับ (Recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ทุกคนยอมรับได้ ความพึงพอใจ เช่น เมื่อบุคคลทำอะไรสำเร็จก็ควรจะได้รับยกย่องและประกาศเกียรติคุณสรรเสริญบ้างควรให้เครดิตกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนแก่บุคคลที่ได้แสดงความสามารถและทำงานสำเร็จลงด้วยดี

5. ผลประโยชน์ (Benefit) ผลประโยชน์ หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการทำงานหรือคาดหวังว่าจะได้รับก็จะเป็นส่วนที่ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานได้บำเน็จบำนาญค่ารักษาพยาบาล การหยุดพักผ่อนประจำปี โบนัสประจำปี เป็นต้น

6. สภาพการทำงาน (Working conditions) สภาพการทำงานรวมไปถึงสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะทางกายภาพ (Physical Environment) ซึ่งรวมถึงอุณหภูมิการถ่ายเทอากาศ หรือโรงงาน เป็นต้น นอกจากนี้แล้วระยะเวลาทำงาน การหยุดพักในระหว่างทำงาน ก็เป็นองค์ประกอบของสภาพการทำงานอย่างหนึ่ง

7. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (Leader) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ก็เป็นองค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ หัวหน้าแบบต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เหมือนกัน หัวหน้ามีทักษะในการบริหารมากน้อยแค่ไหนรู้หลักมนุษย์

สัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหาในการทำงาน หัวหน้ามีความสามารถที่จะให้คำแนะนำมากน้อยเพียงไร

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) เพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานถ้าหากบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานสูงพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือคนอื่น และมีความเป็นมิตร บุคคลก็อาจมีความพึงพอใจในสภาพการทำงานมากกว่าคนอื่น ๆ ในทางตรงข้ามหากมีเพื่อนร่วมงานที่ด้อยความสามารถพึ่งพาอาศัยอะไรไม่ได้และไม่เป็นมิตร ก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขในการทำงานไปได้

9. องค์การการจัดการหรือการบริหาร (Organization and Management) นโยบายและการจัดการหรือการบริหารภายในองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งการที่องค์การวางนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับการจ่ายค่าแรงงาน สวัสดิการลูกจ้าง หรือเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ลูกจ้างหรือผู้ที่ทำงานนำมาคิดตัดสินใจและทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานได้

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow

สิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของ Maslow ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานไม่แตกต่างกัน ถ้ามนุษย์มีความต้องการครบถ้วนตามมาตรฐานทุกประการ จะทำให้มนุษย์มีความสุข มีความเป็นอยู่อย่างปลอดภัย ความต้องการเหล่านี้ประกอบด้วย 5 ลำดับชั้น

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physical needs) เป็นสิ่งจำเป็นแก่ชีวิตและมีมาแต่กำเนิด ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or safety needs) หมายถึง ความรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงในชีวิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งความก้าวหน้าและความอบอุ่นในการทำงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness needs) หมายถึง ความต้องการที่จะให้สังคมหรือเพื่อนร่วมงานยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิกหรือต้องการเข้าหมู่เข้าพวก และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or Egotistic needs) หมายถึง ความต้องการอยากเด่นในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าใกล้ชีวิตกับบุคคลสำคัญ ๆ เป็นต้น

ขั้นที่ 5 ความต้องการได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-realization or Self actualization) เป็นลำดับความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการพิเศษซึ่งคนที่มีคุณธรรมส่วนมากนี้ก็อยากจะเป็น แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ก็จะได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษ

จากทฤษฎีของมาสโลว์ สามารถนำไปเป็นแนวทางเพื่อบ่งชี้ให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลขึ้นอยู่กับความต้องการระดับต้น จนถึงระดับสูงสุดซึ่งเป็นไปอย่างต่อเนื่องจากขั้นที่ 1 ถึงความต้องการขั้นที่ 5 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามแนวคิดของมาสโลว์นี้ยังไม่มีข้อมูลสนับสนุนมากนัก ทฤษฎีจึงยังมีจุดอ่อนอยู่บ้างเพราะบางครั้งอาจมีความต้องการที่ไม่เป็นไปตามลำดับขั้นของความสำคัญดังที่มาสโลว์เสนอไว้ และลำดับขั้นอาจมีความเหลื่อมล้ำกัน หรือเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม แนวคิดตามทฤษฎีของมาสโลว์เป็นแนวคิดที่น่าสนใจในการอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับสิ่งแวดล้อม และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้จูงใจให้ทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)

ศิวิรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เบิร์ก (Herzberg) ไว้ว่า เฮอรัลด์เบิร์กและคณะได้ทำการศึกษาค้นคว้าพบทฤษฎีมูลเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน สรุปได้ว่ามีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจและไม่พอใจในงาน 2 ปัจจัยด้วยกัน ปัจจัยดังกล่าวเรียกว่าปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivator Factors) และปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance Factors)

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 5 ปัจจัยดังนี้

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

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

3. ลักษณะของงานเป็นที่น่าพอใจ (Work Itself) หมายถึง งานที่ท้าทายความสามารถหรือเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน ได้แก่ ความเป็นอิสระในระหว่างปฏิบัติงาน ความน่าสนใจและความท้าทายของงาน งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด และ งานที่ตรงกับความรู้ที่จบการศึกษา มา เป็นต้น

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงาน การได้รับมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญ และการได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ เป็นต้น

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง เมื่องานประสบความสำเร็จก็ได้รับการตอบสนองในเรื่องของการได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม ได้แก่ การได้รับการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง โอกาสอบรม หรือฟื้นฟูวิชาความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน โอกาสการศึกษาต่อ ความสามารถสร้างประสบการณ์และความชำนาญจากงานที่ปฏิบัติ และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นต้น

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

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร ซึ่งจะต้องอยู่ในลักษณะนโยบายชัดเจน มีการแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรม ได้แก่ มีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

มีการวางแผนเป้าหมายและแนวทางการทำงานที่ชัดเจน มีความยุติธรรมและมีความเป็นกลาง ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการบริหารงานต่าง ๆ มีการฝึกอบรม และแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจ และรู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์กร มีระบบการจูงใจที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

2. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือควบคุมความยุติธรรมในการบริหาร ตลอดจนรวมถึงการมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา ให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ได้แก่ การสั่งงาน มอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน และความยุติธรรมในการบังคับบัญชา เป็นต้น

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisors, Peers and Subordinates) หมายถึง การติดต่อรวมทั้งไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาทะที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกันได้แก่ ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเอง การได้รับความช่วยเหลือในเรื่องทั่วไป ความเอื้ออาทรจากหัวหน้างาน การวางตนของหัวหน้างานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา การร่วมมือกันวางแผนการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน การให้คำปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน เป็นต้น

4. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ จำนวนพนักงานมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน ความพอเพียงของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน บุคลากรมีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระและเต็มความสามารถ การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีการแบ่งงานและกำหนดวิธีการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน กฎระเบียบข้อบังคับภายในหน่วยงานที่มีความทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นต้น

5. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน ได้แก่ เงิน

เดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการด้านชุดฟอร์มการทำงาน และสวัสดิการการกู้เงินยามฉุกเฉิน เป็นต้น

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

7. ตำแหน่งการงาน (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี ได้แก่ ภาพพจน์ขององค์กร เป็นต้น

เฮอรัลด์เบิร์ก (Herzberg) เห็นว่าปัจจัยสุขอนามัยนั้นเป็นสภาพแวดล้อมอันเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคนไว้ในองค์กร ในลักษณะที่ช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้ช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานก็ตาม

กรองแก้ว อยู่สุข (2535) ได้กล่าวสรุปเป็นแผนภูมิแสดงการเปรียบเทียบความต้องการของมาสโลว์และเฮอรัลด์เบิร์กไว้ดังแสดงในรูปที่ 2-1 ซึ่งจะเห็นได้ว่าทั้ง 2 ทฤษฎี กล่าวถึงปัจจัยจิตใจที่คล้ายคลึงกัน

ในการศึกษาครั้งนี้จึงยึดตามแนวทางที่ กรองแก้ว อยู่สุข (2535) สรุปไว้ เป็นกรอบในการศึกษาซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ปัจจัยหลักคือ

1. ปัจจัยจิตใจ มี 5 ปัจจัย ได้แก่
 - 1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)
 - 1.2 การได้รับการยอมรับในความสามารถ (Recognition)
 - 1.3 ลักษณะของงาน (Work Itself)
 - 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
 - 1.5 ความก้าวหน้า (Advancement)
2. ปัจจัยบำรุงรักษา มี 7 ปัจจัย ได้แก่
 - 2.1 นโยบายและการบริหารขององค์การ (Company Policy and Administration)
 - 2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision)
 - 2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้าเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Supervisors, Peers and Subordinates)
 - 2.4 สภาพการทำงาน (Working Condition)
 - 2.5 ค่าจ้าง เงินเดือน (Salary)
 - 2.6 ความมั่นคงของงาน (Security)

2.7 ตำแหน่งงาน (Status)

การจัดลำดับความต้องการของ
มาสโลว์

ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยบำรุงรักษาของ
เฮอรัลด์เบิร์ก (Herzberg)

ความต้องการได้รับความสำเร็จตาม ความนึกคิด (Self-realization or Self actualization)	ปัจจัย จูงใจ	ความสำเร็จของงาน
ความต้องการได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or Egogistic needs)		การยอมรับ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า
ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness needs)	ปัจจัยสุข อนามัย	นโยบายและการบริหารขององค์กร
ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือ ความมั่นคง (Security or safety needs)		การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน
ความต้องการทางร่างกาย (Physical needs)		สภาพการทำงาน ค่าจ้าง เงินเดือน ความมั่นคงของงาน ตำแหน่งงาน

ภาพที่ 1 แผนภูมิแสดงการเปรียบเทียบทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) และเฮอรัลด์เบิร์ก (Herzberg)

(กรองแก้ว อยู่สุข, 2535)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธงชัย สุวรรณวลัยกร (2542) ศึกษาเรื่อง การนำระบบ ISO 9002 มาประยุกต์ใช้ในงานบริการด้านสินเชื่อของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาประตูเชียงใหม่ พบว่าด้านคุณภาพภายหลังจากประยุกต์ใช้ระบบ ISO 9002 มาปฏิบัติงานทำให้คุณภาพดีขึ้น โดยวัดจากเปอร์เซ็นต์ที่ได้รับจากการดำเนินการเทียบจากก่อนและหลังการนำ ISO 9002 มาใช้ ด้านการบริหารงานที่ผู้บริหารสามารถกำหนดความสำเร็จของงานโดยวัดเป็นตัวเลขได้ ด้านการพัฒนาทีมงานทำให้การทำงานมีลักษณะของความร่วมมือเป็นทีมมากขึ้น และมีการทำงานที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน

ณัฐชนัน นาทิพย์ (2542) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานท่าอากาศยานเชียงใหม่ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านศักดิ์ศรีของอาชีพในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง คือ ความสัมพันธ์ภาพในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ นโยบายการบริหารงาน และโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ส่วนสาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่มีความพึงพอใจได้แก่ ผู้บริหารขาดความยุติธรรม พนักงานในองค์กรขาดความสามัคคี และพนักงานทำงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

ปิยวดี สอนสิงห์ (2543) ทำการศึกษาถึงความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน : กรณีศึกษา บริษัท ภูเก็ต รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขตการค้าชายภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานที่พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน และด้านความสำเร็จของงาน ส่วนกลุ่มปัจจัยบำรุงรักษาที่พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านตำแหน่ง ด้านบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว และด้านสภาพงาน