

บทที่ 6

ค่านิยม ทศนคติและความพึงพอใจในงาน (Values, Attitudes and Job satisfaction)

ค่านิยม (Values)

ค่านิยมถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางพฤติกรรมส่วนบุคคล ทั้งนี้เพราะว่าแนวคิด (Concepts) มักมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยม (Values) มักมีอิทธิพลต่อทัศนคติ และทัศนคติ (Attitudes) มักมีอิทธิพลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรม (Behavior) ของบุคคล



รูปที่ 6.1 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด ค่านิยม ทัศนคติและพฤติกรรม
(Relationship of Concepts, Values, Attitudes and Behavior)

ความสำคัญของค่านิยม (Importance of Values)

ค่านิยม (Values) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากต่อการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเพราะถือว่าเป็นตัวกำหนดพื้นฐานแห่งความเข้าใจในเรื่องทัศนคติและแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล เมื่อบุคคลเข้ามาสู่องค์กรก็มักจะได้รับคำแนะนำว่า "สิ่งนี้ควร" "สิ่งนั้นไม่ควร" คำแนะนำเหล่านี้ได้บรรจุเอาความหมายของความพยายามที่จะ

ตีความเอาไว้อีกว่า "สิ่งนี้ถูก สิ่งนั้นผิด" สิ่งต่างๆ ดังกล่าวนี้กลายเป็นตัวกำหนดทิศทางพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การจะแสดงออกเพื่อให้เห็นชอบหรือให้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์การนั้น

ค่านิยมมักมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมเสมอ สมมุติว่าเมื่อเราเข้าสู่องค์การด้วยแนวคิดพื้นฐานที่ว่า "ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลตอบแทนอื่นๆ จ่ายให้หรือจัดสรรให้ตามผลงานที่ทำถือเป็นเรื่องถูกต้องและยุติธรรม" แต่หากเมื่อใดก็ตาม ที่ใดก็ตามมีการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือนหรือผลตอบแทนโดยพิจารณาตามระบบอาวุโสเป็นเกณฑ์ ไม่พิจารณาตามผลงานที่ทำ คุณจะทำอย่างไร? คำตอบอาจเป็นว่า "คุณยินดีที่จะลาออก" ทั้งนี้เพราะหากมีเงินอยู่ต่อไป อาจทำให้คุณเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ความท้อแท้ เสียสละ ความตั้งใจในการทำงานอาจลดน้อยลง เพราะพื้นฐานแนวความคิด ค่านิยมของคุณขัดแย้งกับโครงสร้างองค์การในเรื่องระบบให้รางวัล (Reward System)

แหล่งที่มาของค่านิยม (Sources of Our Value Systems)

เมื่อเรายังเด็ก พ่อแม่มักพร่ำสอนถึงสิ่งที่ควร ไม่ควรเช่น ควรกินอาหารในจานให้หมด ไม่ควรกินทิ้งกินขว้าง ความขยันหมั่นเพียรถือว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม ส่วนความเกียจคร้านมักถูกมองว่าเป็นสิ่งไม่ดี ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมในสังคมซึ่งมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเรื่อยมา

- ความสำเร็จ
- ความสงบ
- ความร่วมมือร่วมใจ
- ความยุติธรรม
- ความเป็นประชาธิปไตย

ในอเมริกาเหนือ สิ่งทีกล่าวมาถือเป็นค่านิยมทางสังคมที่ดีงาม และเป็นที่ยอมรับว่าควรส่งเสริมให้เกิดมีขึ้นในสังคม ค่านิยมไม่ใช่สิ่งที่คงที่ตายตัว อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงค่านิยมมักจะค่อยเป็นค่อยไปอย่างช้าๆ

ค่านิยมมักค่อยๆ ก่อตัวขึ้นจากการอบรมสั่งสอนหรือจากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีที่มาจาก (Sources)

- บิดามารดา (Parents)

- ครู อาจารย์ (Teachers)
- กลุ่มเพื่อน (Friends)
- บุคคลอื่นๆ

ความคิดที่ว่าสิ่งนี้ถูก สิ่งนั้นผิด มักจะก่อตัวขึ้นมาจากมุมมองของบิดามารดาเป็นเบื้องต้นในวัยเด็ก เมื่อเติบโตขึ้นมาก็จะได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมอื่นๆอีกมากมาย ในสังคมที่เราอยู่ อันจะเป็นตัวหล่อหลอมก่อให้เกิดค่านิยมต่างๆขึ้นในตัวเรา

ประเภทของค่านิยม (Types of Values)

Allport และคณะได้ทำการศึกษาและแยกประเภทของค่านิยมออกเป็น 6 ประเภท คือ

1) Theoretical

เน้นความสำคัญที่การค้นพบความจริงโดยวิธีการที่เป็นเหตุเป็นผลเชิงระบบตามหลักการทางวิทยาศาสตร์

2) Economic

เน้นประโยชน์ที่ได้รับและสามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ในชีวิตจริงได้

3) Aesthetic

เน้นความสำคัญและคุณค่าที่รูปแบบและความกลมเกลียวเป็นหนึ่งเดียวกันและการมีระเบียบแบบแผนในวิถีชีวิต

4) Social

เน้นคุณค่าสูงสุดในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ความรักความเข้าใจระหว่างเพื่อนมนุษย์
ในสังคมเดียวกัน

5) Political

เน้นเรื่องการได้มาซึ่งอำนาจและอิทธิพล

6) Religious

เน้นเรื่องการมีประสบการณ์และความเข้าใจร่วมกันในเรื่องดวงดาว ท้องฟ้า
จักรวาลหรืออวกาศ หรือเรื่องของมโนธรรมทางศาสนา ศีลธรรมจรรยา

นอกจากนี้แล้ว Allport และคณะยังได้สร้างแบบสอบถามขึ้นใช้สำรวจและรวบรวม
ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำมาอธิบายสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกัน ผลจากการวิจัย
ปรากฏว่า บุคคลที่มีอาชีพต่างกันจะให้ความสำคัญต่อค่านิยมแต่ละประเภทในระดับที่
ต่างกัน เพื่อความเข้าใจยิ่งขึ้นขอให้พิจารณาดาวงต่อไปนี้

พระในศาสนาคริสต์ (Ministers)	ผู้บริหารงานจัดซื้อ (Purchasing Executives)	นักวิทยาศาสตร์ (Scientists in Industry)
1) Religious	1) Economic	1) Theoretical
2) Social	2) Theoretical	2) Political
3) Aesthetic	3) Political	3) Economic
4) Political	4) Religious	4) Aesthetic
5) Theoretical	5) Aesthetic	5) Religious
6) Economic	6) Social	6) Social

ตารางที่ 6.1 การจัดลำดับความสำคัญของค่านิยมของบุคคล 3 กลุ่ม

พระในศาสนาคริสต์ให้ความสำคัญกับค่านิยมทางมโนธรรมในศาสนาเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนค่านิยมอื่น ๆ อยู่ในอันดับรองลงไป

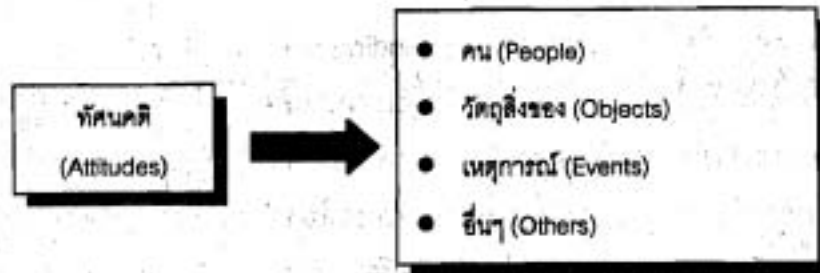
ผู้บริหารงานจัดซื้อให้ความสำคัญกับค่านิยมทางเศรษฐกิจเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนค่านิยมอื่น ๆ อยู่ในอันดับรองลงไป

นักวิทยาศาสตร์ให้ความสำคัญกับค่านิยมด้านการค้นพบความจริงตามหลักการทางวิทยาศาสตร์เป็นอันดับหนึ่ง ส่วนค่านิยมอื่น ๆ อยู่ในอันดับรองลงไป

ทัศนคติ (Attitudes)

ทัศนคติ (Attitude) คือสภาพความรู้สึกภายในของบุคคลที่ใช้ประเมินหรือตัดสินสิ่งต่างๆ สภาพดังกล่าวเป็นสภาพที่เกี่ยวกับความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่อ (Favorable or unfavorable feeling)

- คน (People)
- วัตถุสิ่งของ (Objects)
- เหตุการณ์ (Events)
- อื่นๆ (Others)



รูปที่ 6.2 ทัศนคติ (Attitudes)

หากเราชอบสิ่งหนึ่งสิ่งใด ก็ถือว่าเรามีทัศนคติเป็นบวกต่อสิ่งนั้นๆ (Positive Attitude)

และหากเราไม่ชอบสิ่งหนึ่งสิ่งใด ก็ถือว่าเรามีทัศนคติเป็นลบต่อสิ่งนั้นๆ (Negative Attitude)

เมื่อคุณพูดว่า "ฉันชอบงานที่ฉันทำมาก เพราะตรงกับความรู้ ความสามารถและความตั้งใจของฉัน" หมายความว่า คุณกำลังแสดงออกให้ผู้อื่นรู้ว่าคุณมีความรู้สึกที่ดีต่องานหรืออาชีพของคุณ หรือคุณมีทัศนคติเป็นบวก (Positive Attitude) ต่องานของคุณนั่นเอง หากในทางตรงกันข้ามกับคำกล่าวข้างต้นก็หมายความว่า คุณมีทัศนคติเป็นลบ (Negative Attitude) ต่องานของคุณ

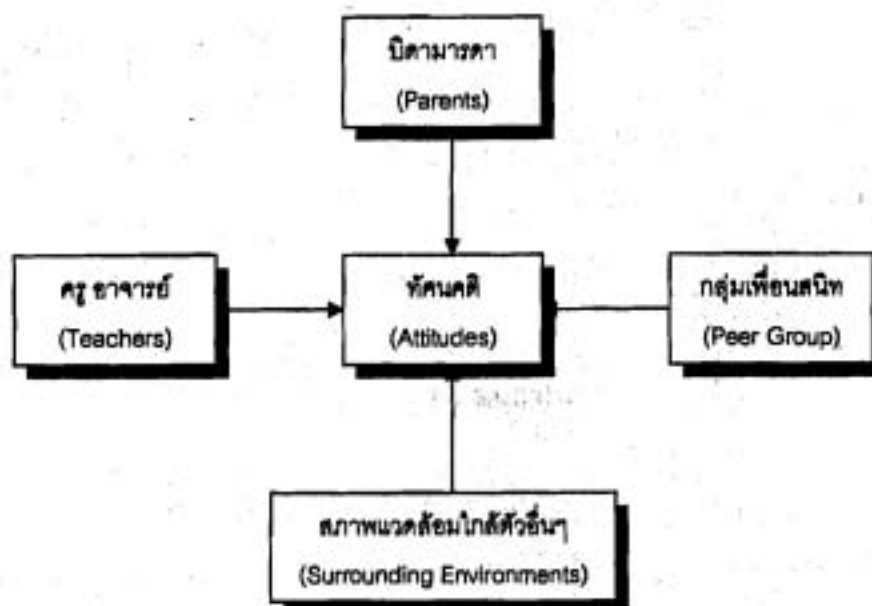
แหล่งที่มาของทัศนคติ (Sources of Attitudes)

ที่มาของทัศนคติมีลักษณะคล้ายกับที่มาของค่านิยมซึ่งก่อตัวขึ้นและหล่อหลอมโดยสภาพแวดล้อมใกล้ตัวที่กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกภายในตัวบุคคล ความรู้สึกอาจเป็นความชื่นชม (Admire) ความเคารพ (Respect) หรือแม้กระทั่งความหวาดกลัว (Fear) ก็ได้ โดยมีที่มาจาก

- บิดามารดา (Parents)
- ครู อาจารย์ (Teachers)

- กลุ่มเพื่อนสนิท (Peer Groups)
- สภาพแวดล้อมใกล้ตัวอื่นๆ (Surrounding Environments)

โดยทั่วไปแล้ว ในเบื้องต้นบุคคลมักศึกษาและสังเกตทิศทางในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของสมาชิกภายในครอบครัวของตนเองหรือกลุ่มเพื่อนก่อน แล้วนำมาปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับบุคคลเหล่านั้น สังคมเบื้องต้นอันได้แก่ครอบครัวและกลุ่มเพื่อนจึงถือว่ามีอิทธิพลต่อการก่อเกิดและหล่อหลอมทัศนคติของบุคคลในฐานะเป็นหน่วยทางสังคมหน่วยแรก ต่อมาเมื่อเติบโตขึ้น ทัศนคติของบุคคลก็ถูกปรับเปลี่ยนโดยหน่วยทางสังคมอื่นๆที่เข้าไปเกี่ยวข้อง บางคนอาจมีการลอกเลียนแบบทัศนคติของบุคคลที่มีชื่อเสียงโด่งดังที่ตนเองชื่นชอบและให้ความเคารพนับถือก็ได้ หรือที่เรียกกันว่า "เลียนแบบดารา" คนดังหรือดาราทำอะไร คนที่ชื่นชมนิยมในตัวเขาก็มักจะทำตามเช่นแฟชั่นแบบทรงผม รูปแบบการแต่งตัวของ Elvis Presley และ Michael Jackson มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของแฟนเพลงทั่วโลก เป็นต้น



รูปที่ 6.3 แหล่งที่มาของทัศนคติ (Sources of Attitudes)

ทัศนคติมีลักษณะความคงทนถาวรน้อยกว่าค่านิยม หรือทัศนคติอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าค่านิยม บุคคลเพียงได้พบเห็น ได้ยินได้ฟัง หรือได้ข้อมูลจากการบอกเล่าหรือการอ่านก็อาจเปลี่ยนทัศนคติได้ ตัวอย่างเช่น การโฆษณาพยายามที่จะให้ข้อมูลทุก ๆ ด้านเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดความรู้สึกชอบผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อันจะนำไปสู่การตัดสินใจซื้อในที่สุด ตัวอย่างดังกล่าวเป็นเรื่องความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริโภคให้มีทัศนคติเป็นบวกต่อผลิตภัณฑ์

สำหรับในองค์การ ทัศนคติถือว่ามีค่ามาก เพราะจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงาน อันจะส่งผลไปสู่ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ตามลำดับ

องค์ประกอบของทัศนคติ (Components of Attitudes)

ทัศนคติอาจเป็นได้ทั้งทางบวก (Positive) และทางลบ (Negative) การที่บุคคลจะเกิดความรู้สึกเป็นบวกหรือเป็นลบโดยสมบูรณ์ได้นั้นจะต้องมีขั้นตอนการเกิดหรือองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

- บุคคลจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคน สัตว์ สิ่งของ หรือเหตุการณ์นั้น ๆ
ขั้นนี้เรียกว่า Cognitive Attitude
- บุคคลจะเกิดความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่อคน สัตว์ สิ่งของ หรือเหตุการณ์นั้น ๆ
ขั้นนี้เรียกว่า Affective Attitude
- เมื่อบุคคลมีความรู้สึกเป็นบวกหรือลบก็จะมีพฤติกรรมโน้มเอียงไปสู่ด้านนั้น ๆ
ขั้นนี้เรียกว่า Behavioral Attitude

เมื่อเกิดขึ้นครบทั้ง 3 ขั้นตอนดังกล่าวแล้วจึงจะถือว่าบุคคลมีทัศนคติที่สมบูรณ์ต่อคน สัตว์ สิ่งของหรือเหตุการณ์นั้น ๆ

ประเภทของทัศนคติ (Types of Attitudes)

แต่ละคนอาจมีทัศนคติได้เป็นร้อยเป็นพันต่อสิ่งต่าง ๆ ในสังคมโลกที่เราอาศัยอยู่ในปัจจุบัน ในเรื่องพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะมุ่งเน้นเฉพาะทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งทัศนคติที่เป็นบวกหรือลบต่องานที่เขาทำนี้ จะเป็นตัวประเมินพนักงานว่าเขามี

มุมมองและคิดอย่างไรต่องานที่เขาทำ ผลการศึกษาค้นคว้าทางด้านพฤติกรรมองค์การส่วนใหญ่ศึกษาทัศนคติของบุคคลเกี่ยวกับ 3 เรื่องใหญ่ ๆ คือ

- 1) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
- 2) การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Job Involvement)
- 3) ความผูกพันที่มีต่อองค์การ (Organizational Commitment)

□ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงานหมายถึงทัศนคติทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานที่เขาทำ ถ้ามีระดับความพึงพอใจในงานที่ทำสูง ถือว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติเป็นบวกต่องานที่เขาทำ แต่ถ้ามีระดับความพึงพอใจในงานที่ทำต่ำหรือไม่มีความพึงพอใจเลย ก็ถือว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติเป็นลบต่องานที่เขาทำ



รูปที่ 6.4 ประเภทของทัศนคติ (Types of Attitudes)

□ การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Job Involvement)

การบริหารงานแบบดั้งเดิม (Classical Management) การตัดสินใจทุกอย่างเรื่องมักขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารอย่างเดียว ผู้ปฏิบัติการณ์มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายที่ฝ่ายบริหารกำหนด คำว่า "การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Job Involvement)" เป็นคำที่เพิ่งเกิดขึ้นในแวดวงการศึกษาวิชาพฤติกรรมองค์กร เป็นการให้พนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิธีการทำงาน ขั้นตอนในการปฏิบัติงานหรืออื่นๆตามความเหมาะสม แนวคิดในการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน เชื่อว่าจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ความผูกพัน ความรับผิดชอบต่องานที่ทำ ไม่ละทิ้งหน้าที่ ยินดีทุ่มเทเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญา ตลอดจนความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการ

พนักงานที่มีส่วนร่วมในการทำงานสูง จะมีอัตราการขาดงานและการลาออกน้อยกว่าพนักงานที่มีส่วนร่วมในการทำงานต่ำ

□ ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

การที่บุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ถือว่าบุคคลนั้นมีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันระหว่างคนกับองค์กรมีหลายประการเช่น

- ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
- เพื่อนร่วมงานที่ดี (Supportive Colleagues)
- ความผูกพันกับกลุ่มเพื่อนสนิท (Friendship Group)
- ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (High Performance)
- ความศรัทธา เลื่อมใส ความเชื่อมั่นในความรู้ ความสามารถและความดีของนาย (Trust and Confidence in the Boss)
- ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร (Reputation and Image)
- ผลตอบแทนต่อการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช่งาน (Financial and Non-Financial Rewards)
- วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
- การยอมรับนับถือทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร (Recognitions)

- และอื่นๆ (The Others)

สิ่งต่างๆ ที่กล่าวมานี้เป็นปัจจัยที่มีส่วนทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและเกิดรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

เราเคยกล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่า เป็นเรื่องความรู้สึกส่วนบุคคลหรือทัศนคติต่องานซึ่งอาจเป็นทางบวกหรือทางลบแล้วแต่กรณี ในเรื่องของพฤติกรรมบุคคลในองค์การ คำนิยามดังกล่าวสามารถบอกทิศทางของความรู้สึกของคนได้อย่างชัดเจน เคยมีคำกล่าวที่ว่า "งานคือชีวิตหรือชีวิตคืองาน" ดังนั้นคำว่า "งาน" สำหรับสังคมยุคปัจจุบันจึงมีความหมายสำหรับคนมากกว่าการนั่งทำงานหน้าจอคอมพิวเตอร์ การรอกับลูกค้า การให้บริการส่งมอบสินค้าหรือการปฏิบัติตามหน้าที่อื่นๆ งานสำหรับบุคคลในองค์การแล้วย่อมมีความหมายรวมไปถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับ (Interaction)

- บุคลากรทุกระดับ (Co-worker and Bosses)
- กฎระเบียบและนโยบายขององค์การ (Organizational Rules and Policies)
- วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)
- สภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การ (Physical Working Conditions)
- โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งที่กล่าวมานี้จะก่อให้เกิดความรู้สึกส่วนบุคคลอันจะเป็นตัวประเมินระดับความพึงพอใจของบุคคลว่ามีมากน้อยเพียงใด และบ่งชี้ถึงปัจจัยหลักที่กระทบต่อระดับความพึงพอใจ คือ

- ลักษณะของงานที่ทำ (Nature of the Work)
- การควบคุมขององค์การ (Supervision)
- เงินเดือนที่ได้รับ (Present Pay)
- โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Promotion Opportunities)
- ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relations with Co-workers) อันได้แก่
 - ◎ ลูกน้อง
 - ◎ เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน
 - ◎ นายหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป

ความพึงพอใจในงานในฐานะเป็นตัวแปรตาม (Job Satisfaction as a Dependent Variable)

เราลองกลับมาพิจารณาถึงความพึงพอใจในงานในฐานะที่เป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable) เพื่อค้นหาสาเหตุของการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของระดับความพึงพอใจในงาน ปัจจัยสำคัญที่นำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน คือ

- ลักษณะงานที่ท้าทาย (Mentally Challenging Work)
- ระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม (Equitable Rewards)
- สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน (Supportive Working Conditions)
- เพื่อนร่วมงานที่ดี (Supportive Colleagues)
- ลักษณะงานตรงกับบุคลิกภาพ (Personality Job-fit)

ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลทำให้บุคคลมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่เป็นบวกต่องานที่ทำ และเพิ่มระดับความพึงพอใจในงานมากขึ้นตามขนาดการเพิ่มของปัจจัยที่กล่าวมา

□ ลักษณะงานที่ท้าทาย (Mentally Challenging Work)

พนักงานโดยทั่วไปแล้วจะชอบงานที่มีลักษณะที่

- เปิดโอกาสให้เขาใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญเฉพาะด้านอย่างเต็มที่
- มีความหลากหลาย ไม่จำเจซ้ำซาก
- มีอิสระในการปฏิบัติงานพอสมควร
- มีโอกาสรับรู้ว่าการปฏิบัติงานของเขาได้รับผลดีอย่างน้อยเพียงใด

ลักษณะที่กล่าวมาทั้งหมดนี้คือลักษณะงานที่ท้าทาย ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มีความรู้สึกตื่นเต้นและสนุกกับการทำงาน

งานที่มีความท้าทายน้อยเกินไป จะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายต่องานได้ง่าย ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงาน

งานที่มีความท้าทายมากเกินไป จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกคับข้องใจ ท้อแท้ กระวนกระวายใจและเกิดความรู้สึกล้มเหลวเมื่อไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

ภายใต้ลักษณะงานที่มีความท้าทายปานกลางหรืออยู่ในระดับที่พอดี พนักงานส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกยินดีและเกิดความพึงพอใจในงานสูง

□ ระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม (Equitable Rewards)

พนักงานทุกคนต้องการระบบการจ่ายค่าตอบแทนต่อการปฏิบัติงานและนโยบายการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าที่มีความยุติธรรม ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางที่เขาคาดหวัง ในองค์กรที่มีการจ่ายค่าตอบแทนต่อการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมโดยยึดหลักการด้าน

- ปริมาณงาน ความทุ่มเทเสียสละ อุทิศเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญาให้แก่องค์กร
- ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคคล
- ผลงานที่ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพประสิทธิผล

องค์กรใดยึดหลักการเหล่านี้ พนักงานย่อมเกิดความพึงพอใจอย่างแน่นอน ธรรมชาติของคนย่อมมีความรู้สึกที่หลากหลาย มิได้มุ่งหวังหรือต้องการรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว บุคคลยินดีที่จะรับเงินเดือนน้อยกว่าแต่ได้ทำงานในองค์กรที่ตนชอบ หรือได้ลดปริมาณในการทำงานลง หรือได้ลดชั่วโมงในการทำงานลง สิ่งที่สำคัญยิ่งในเรื่องความพึงพอใจในงานไม่ได้อยู่ที่จำนวนค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่ได้รับ แต่อยู่ที่ความรู้สึกว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนมีความยุติธรรมหรือไม่ต่างหาก ในทำนองเดียวกัน นโยบายการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าและการปฏิบัติจริงในองค์กรจะต้องก่อให้เกิดความรู้สึกว่ามีความยุติธรรมด้วย การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทำให้บุคคลมีโอกาส

- เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Personal Growth)
- เพิ่มความรู้สึกรับผิดชอบต่องาน (More Responsibilities)
- เพิ่มสถานภาพทางสังคม (Social Status)

เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีคามยุติธรรมในเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนและนโยบายการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า ระดับความพึงพอใจในงานย่อมเพิ่มสูงขึ้นตามขนาดของความรู้สึกที่มี

□ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน (Supportive Working Conditions)

การทำงานในองค์การใด ๆ ก็ตาม พนักงานจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของเขาอยู่ 2 ประการ คือ

- 1) ความรู้สึกว่าตนเองมีความสะดวกสบายในการทำงาน (Personal Comfort)
- 2) สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน (Facilities)

จากการศึกษาพบว่า พนักงานโดยทั่วไปจะมีความชื่นชอบและพึงพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ไม่เป็นอันตรายและไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกอึดอัดในการทำงาน สภาพแวดล้อมรอบข้างเหล่านี้ได้แก่

- อุณหภูมิ (Temperature)
- แสง (Lights)
- เสียง (Sounds)
- สี (Colors)
- สภาพแวดล้อมอื่นๆ

สิ่งที่กล่าวมาจะต้องอยู่ในระดับพอดี แต่ละอย่างต้องมีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่ทำ ยิ่งไปกว่านั้นยังสำรวจพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ชอบให้มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในทิศทางที่ให้ความรู้สึกเป็นกันเอง เป็นมิตร สถานที่ทำงานสะอาดสะอ้าน เครื่องมือเครื่องใช้หรืออุปกรณ์ที่เพียงพอต่อความต้องการและเครื่องอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย

□ เพื่อนร่วมงานที่ดี (Supportive Colleagues)

นอกจากความต้องการรางวัลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือความสำเร็จจากการปฏิบัติงานที่เห็นเด่นชัด สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมได้แล้ว พนักงานส่วนใหญ่ยังมีความต้องการการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในด้านสังคม ดังนั้นจึงไม่ใช่เรื่องแปลกเลยที่ความเป็นกันเอง มิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความรักความสามัคคี ความรู้สึกดี ๆ ที่เกิดจาก

ประสบการณ์การทำงานร่วมกันจะเป็นสัญญาผูกพันมัดใจและเพิ่มระดับความพึงพอใจในงานให้สูงขึ้นได้ จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการลดลงหรือเพิ่มขึ้นของระดับความพึงพอใจในงาน และยังค้นพบอีกว่าระดับความพึงพอใจจะเพิ่มสูงขึ้นเมื่อหัวหน้างานแสดงให้เห็นว่า

- มีความเข้าใจลูกน้องและเป็นมิตร (Understanding and Friendly)
- ยกย่องเมื่อปฏิบัติงานมีผลงานดี (Praise for Good Performance)
- ยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง (Listens to the Other's Opinions)
- แสดงความสนใจ (Interest in)
- มีความจริงใจ (Sincere or Honest)
- อื่นๆที่ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นบวก (Other Positive Feelings)

☐ ลักษณะงานตรงกับบุคลิกภาพ (Personality Job-fit)

โดยทั่วไปแล้ว บุคคลมักเลือกงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างลักษณะและปริมาณงานกับขีดความสามารถที่มีอยู่ ผู้ที่มุ่งหวังความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานย่อมจะต้องตระหนักถึงข้อนี้เป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของงานย่อมมีที่มาจากความรู้ ความสามารถ ความเหมาะสมของงานที่ทำ ตลอดจนโอกาสที่เอื้ออำนวย

ความพึงพอใจในงานในฐานะเป็นตัวแปรอิสระ (Job Satisfaction as an Independent Variable)

การที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจในเรื่องความพึงพอใจในงานของพนักงานก็เพราะว่าระดับความพึงพอใจในงานมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน (Performance) มีนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความสนใจเรื่องนี้และได้ทำการศึกษาค้นคว้าเพื่อประเมินผลกระทบของระดับความพึงพอใจที่มีต่อ

- ขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity)
- การขาดงาน (Absenteeism)
- การเข้า-ออกงาน (Turnover)

เราลองพิจารณาคำความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับองค์ประกอบที่กล่าวข้างต้นดังต่อไปนี้

□ ความพึงพอใจในงานกับขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Job Satisfaction and Productivity)

ในช่วงปี ค.ศ. 1950-1969 ได้มีงานวิจัยจำนวนมากที่ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต ผลงานวิจัยในระยะต่อมายังได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนเพิ่มเติมอีกว่า พนักงานจะดูว่าเริงแจ่มใส อารมณ์ดี ท่าทางมีความสุขมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับความพึงพอใจในงาน

ความรู้สึกที่เป็นบวกไม่ใช่สัญลักษณ์บ่งบอกถึงขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตโดยตรง แต่ขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้นต่างหากเป็นตัวเพิ่มระดับความพึงพอใจในงานของบุคคล เมื่อก้าวสู่ปลายศตวรรษที่ 20 ก็ยังมีผลงานวิจัยจำนวนมากชี้ให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction -Performance Relationship) จนมีคำกล่าวที่ "พนักงานที่มีความสุข คือพนักงานที่มีผลผลิตในการปฏิบัติงานดี (A Happy worker is a productive worker)" ผลงานวิจัยจำนวนมากเหล่านั้นมีบทสรุปที่ตรงกันดังนี้

- 1) ขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นตามขนาดของผลผลิต
- 2) เมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ดี เขาจะเกิดความรู้สึกที่ดีต่องานที่เขาทำ
- 3) ขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตที่สูงจะนำมาซึ่งคำสรรเสริญเกียรติคุณ คำกล่าวขวัญ คำชม การยอมรับทั้งภายในและภายนอกองค์กร การได้รับค่าตอบแทนต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในการประกอบอาชีพมากขึ้น

สิ่งที่กล่าวมานี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของระดับความพึงพอใจในงาน

□ ความพึงพอใจในงานกับการขาดงาน (Job Satisfaction and Absenteeism)

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานกับการขาดงานมีความสัมพันธ์เป็นเชิงลบ แต่ค่าของสหสัมพันธ์ (Correlation) อยู่ในระดับต่ำกว่า 40 เปอร์เซนต์เสมอ ส่วนใหญ่แล้วจากการศึกษาวิจัยยังพบอีกว่า พนักงานที่เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานมีสาเหตุมาจากการทำงานผิดพลาดล้มเหลว ไม่ประสบผลสำเร็จ หรือไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงก่อให้เกิดทัศนคติในทางลบต่องานที่ทำ ส่วนปัจจัยอื่น ๆ มีอิทธิพลเพียงเล็กน้อยต่อค่าสหสัมพันธ์

บุคคลที่มีความพึงพอใจในงาน จะรู้สึกรักงาน ทำงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ มีความพยายามและตั้งใจสูง โอกาสที่จะละทิ้งหน้าที่หรือขาดงานจะมีน้อย

ส่วนบุคคลที่ไม่พึงพอใจในงาน โอกาสที่จะละทิ้งหน้าที่หรือขาดงานจะมีมากกว่า

□ ความพึงพอใจในงานกับการเข้า-ออกงาน (Job Satisfaction and Turnover)

ความพึงพอใจในงานกับการเข้า-ออกงานมีความสัมพันธ์เป็นเชิงลบ แต่มีค่าของสหสัมพันธ์ (Correlation) อยู่ในระดับที่สูงกว่าความสัมพันธ์กับการขาดงาน ปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นเงื่อนไขสำคัญในการตัดสินใจเข้า-ออกงานหรือเปลี่ยนงานได้แก่

- สภาพตลาดแรงงาน
- การมีโอกาสนในการเลือกงาน
- ประสบการณ์ในการทำงาน
- ผลตอบแทนจากการทำงาน
- โอกาสก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ
- ความมั่นคงในอาชีพ
- อื่น ๆ

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลในระดับปานกลางต่อความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการเข้า-ออกงานคือระดับของผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนนั้น ๆ

ในการพยากรณ์หรือทำนายการเข้า-ออกงานสำหรับผู้บริหารหรือพนักงานระดับสูงที่มีความสามารถสูง มีความรับผิดชอบสูง มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม ความพึง

พอใจในงานจะกลายเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยลง ทั้งนี้เนื่องจากองค์การได้พยายามที่จะผูกมัดและรักษาพนักงานระดับสูงหรือผู้บริหารไว้โดยการ

- เพิ่มค่าตอบแทนให้ในระดับที่พึงพอใจ
- ยกย่องให้เกียรติ
- เคารพนับถือ
- เพิ่มโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ
- อื่นๆ

ในทางตรงกันข้าม ความพึงพอใจในงานจะกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์หรือการทำนายการเข้า-ออกงานสำหรับพนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ดังนั้นจึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้า-ออกงานสำหรับพนักงานในระดับต่ำมากกว่าพนักงานระดับสูงหรือผู้บริหาร

ความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction)

ความไม่พึงพอใจในงานสามารถแสดงออกได้หลายวิธีเช่น เลือกวิธีการแสดงออก โดยการวิพากษ์วิจารณ์แทนการนั่งเงียบ ในรูปที่ 6.5 ได้เสนอรูปแบบของการแสดงปฏิกิริยาได้คอบออกมาเมื่อรู้สึกไม่พึงพอใจในงานโดยแยกออกเป็น 2 มิติคือ

- 1) การสร้างสรรค์/การทำลาย (Constructiveness/Destructiveness)
- 2) แสดงออกโดยการกระทำ/ไม่กระทำ (Activity/Passivity)

เมื่อพิจารณาจาก 2 มิตินี้แล้ว สามารถแยกพฤติกรรมของบุคคลที่ไม่พึงพอใจในงานออกได้ดังนี้

- 1) ลาออก (Exit)
- 2) สัญญาณเตือน (Voice)
- 3) นั่งเพื่อรอเวลาแก้ไขปรับปรุง (Loyalty)
- 4) ละทิ้งหน้าที่ (Neglect)

□ ลาออก (Exit)

พฤติกรรมแบบนี้แสดงให้เห็นชัดเจนและตรงไปตรงมาว่า บุคคลมีความประสงค์จะออกจากองค์การ และพฤติกรรมนี้ยังรวมไปถึงผู้ที่ยังไม่ลาออกจากองค์การ แต่กำลังมองหางานใหม่ด้วย

การลาออกนี้เป็นการแสดงออกที่มีการกระทำ (Activity) แต่เป็นการหนีจากสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ หนีจากปัญหาต่างๆ หนีจากภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ จึงถือว่าเป็นการแสดงออกด้านการทำลาย (Destructiveness) มีผลกระทบต่อองค์การในทางลบมากกว่าทางบวก

□ สัญญาเตือน (Voice)

พฤติกรรมแบบนี้เป็นการแสดงความพยายามที่จะกระทำหรือดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงจุดบกพร่องต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สนับสนุนโดยการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้นๆ

สัญญาเตือนนี้ บุคคลแสดงออกในมิติที่มีการกระทำ (Activity) และเป็นการกระทำในเชิงสร้างสรรค์ (Constructiveness) จึงถือว่าเป็นพฤติกรรมการแสดงออกที่มีผลดีต่อองค์การอย่างยิ่ง

□ นิ่งเพื่อรอเวลาแก้ไขปรับปรุง (Loyalty)

พฤติกรรมแบบนี้เป็นการแสดงออกโดยการวิพากษ์วิจารณ์ถึงจุดบกพร่อง ปัญหา ความผิดพลาดของการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งให้เห็นว่าสิ่งไหนผิด สิ่งไหนถูก แต่ไม่ลงมือปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ไขปัญหา ถือว่าเป็นเรื่องของผู้บริหารจึงนิ่งเสียปล่อยให้ไปไปตามกระบวนการหรือรอเวลาเพื่อแก้ไขเมื่อมีโอกาส

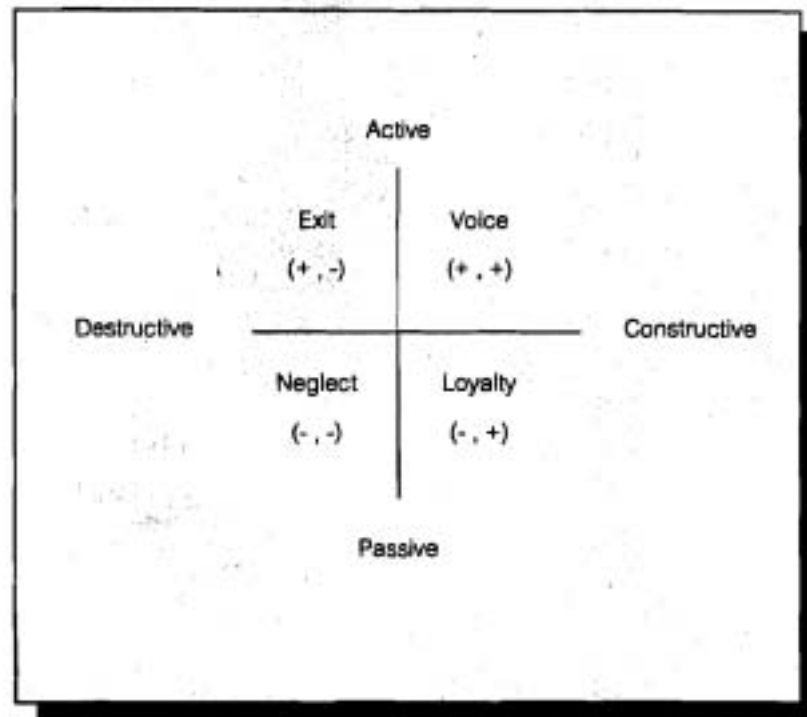
การนิ่งเพื่อรอเวลานี้ การวิพากษ์วิจารณ์ การชี้ผิดที่ถูกเป็นเรื่องดี เป็นสิ่งสร้างสรรค์ (Constructiveness) แต่การนิ่งเพื่อรอเวลาในการแก้ไขปรับปรุงเป็นการไม่แสดงความพยายามในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น (Passivity) พฤติกรรมแบบนี้มีผลทั้งทางบวกและทางลบต่อองค์การ ผู้บริหารจึงควรเปลี่ยนบุคคลที่แสดงพฤติกรรมแบบนี้ให้เป็นแบบสัญญาเตือน (Voice) ซึ่งจะให้ผลในทางบวกต่อองค์การ

❑ ละทิ้งหน้าที่ (Neglect)

พฤติกรรมแบบนี้เป็นการแสดงออกที่ขาดความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงความไปถึงเรื่อง

- การงดเว้นการปฏิบัติในสิ่งที่ควรปฏิบัติ
- การขาดงานบ่อยๆ
- การมาสายเป็นประจำ
- การไม่ทุ่มเทความพยายาม เวลา กำลังกายและกำลังสติปัญญา
- การทำงานผิดพลาดบ่อยๆ ปริมาณความผิดพลาดและความบกพร่องเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ

การละทิ้งหน้าที่นี้ เป็นการไม่แสดงพฤติกรรมในการทำงาน (Passivity) และเป็นพฤติกรรมที่ไม่สร้างสรรค์ (Destructiveness) จึงถือว่าพฤติกรรมแบบนี้ก่อให้เกิดผลในทางลบต่อองค์การเพียงอย่างเดียว เมื่อมีบุคลากรแสดงพฤติกรรมเช่นนี้ในองค์การผู้บริหารควรพิจารณาอย่างรอบคอบว่า "จะยอมเสียหนึ่งเพื่อรักษาสิบ หรือจะยอมเสียสิบเพื่อรักษาหนึ่ง"



รูปที่ 6.5 รูปแบบพฤติกรรมแสดงความไม่พึงพอใจในงาน
(Job Dissatisfaction Expression)

จากรูป เครื่องหมาย + หมายถึงพฤติกรรมที่เป็น Active และ Constructive
เครื่องหมาย - หมายถึงพฤติกรรมที่เป็น Passive และ Destructive

GM 425 บทที่ 6

โปรดตอบข้อความต่อไปนี้โดยการให้ลำดับคะแนนดังนี้

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly agree)
- 4 = เห็นด้วย (Agree)
- 3 = ยังตัดสินใจไม่ได้ (Undecided)
- 2 = ไม่เห็นด้วย (Disagree)
- 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly disagree)

ข้อความ (Statement)	ลำดับคะแนน (Rating)
1) องค์กรนี้เป็นที่ทำงานที่ดี
2) ถ้าเราใช้ความพยายาม เราจะมีโอกาสก้าวหน้า
3) ค่าจ้างหรือผลตอบแทนใกล้เคียงกับองค์กรอื่น
4) การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้ามีความยุติธรรม
5) ข้าพเจ้ารับทราบและเข้าใจสวัสดิการต่างๆขององค์กร
6) งานที่ทำตรงกับความรู้ความสามารถ
7) ภารกิจที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับพอดี ไม่มากเกินไป
8) เสื่อมใสและมั่นใจในหัวหน้างาน
9) มีความอิสระในการเสนอความคิดเห็นต่อนาย
10) ทราบว่านายคาดหวังอะไรบ้างจากเรา

รูปที่ 6.6 ตัวอย่างการสำรวจทัศนคติ
(Sample Attitude Survey)