

บทที่ 8

พนักงานกับผลิตภาพ

Employee and Productivity

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เมื่อท่านได้ศึกษาเนื้อหาในบทนี้แล้ว ท่านสามารถ

1. อธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพของพนักงานและองค์กร
2. อธิบายปัจจัยด้านเทคนิคที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ
3. อธิบายปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ
4. อธิบายปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน
5. อภิปรายผลลัพธ์ของความพึงพอใจในงานของพนักงาน
6. อธิบายปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการของบุคคล
7. อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับผลิตภาพ

บทที่ 8
พนักงานกับผลิตภาพ
Employee and Productivity

การเพิ่มผลิตภาพดูเหมือนจะเป็นเป้าหมายเบื้องต้นของธุรกิจ ถ้าผลิตภาพไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ กำไรไม่มากพอ องค์กรไม่สามารถอยู่รอดได้ สาเหตุที่องค์กรส่วนใหญ่มีมากกว่าหนึ่งเป้าหมาย เพราะสิ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีเป็นจำนวนมาก อาทิ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคมก็เป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องสนใจเรื่องของสิ่งแวดล้อม การควบคุมมลภาวะ ดูแลลูกค้าและสิทธิของสตรีและชนกลุ่มน้อย การเปลี่ยนแปลงการความปรารถนา และการคาดหวังของพนักงานมีผลต่อค่าใช้จ่ายในการรักษาพนักงานที่เป็นทรัพย์สินอย่างหนึ่ง นักวิชาการบางท่านเห็นว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับความสุขและสุขภาพที่ดีให้แก่พนักงาน ขณะที่ โลเกริท (Likert) นักวิชาการกล่าวว่า การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ สนใจการเพิ่มผลิตภาพ (productivity) เพื่อนำไปสู่กำไรที่เพิ่มขึ้น และลดการสูญเสีย ดังนั้น การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในเรื่องของผลิตภาพ ต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกคนด้วย ซึ่งพนักงานเองก็มีเป้าหมายของตนเองเช่นกัน และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และพนักงานจึงสามารถจำแนกเป้าหมายได้ดังนี้

1. ผลิตภาพ (productivity) เป็นเป้าหมายเบื้องต้นที่องค์กรต้องการ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยสองประการคือ

- ปัจจัยด้านเทคนิค (Technical Factors)
- ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Factors)

2. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นเป้าหมายของพนักงานซึ่งจะเกิดขึ้นได้้องค์กรต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน (Employee's needs) ดังนั้น การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายทั้งสองได้นั้น จึงศึกษาถึงปัจจัยและตัวแปรที่เกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

ผลิตภาพ (Productivity)

เป้าหมายเบื้องต้นทางธุรกิจขององค์กร ที่ใช้วัดผลผลิตทางด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ปริมาณ คุณภาพ การใช้เวลา การใช้ทรัพยากร หรือการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำออก (outputs) กับปัจจัยนำเข้า (Inputs)

ตัวอย่าง

เดิม	พนักงานผลิตสินค้าได้ 20 หน่วยต่อคนต่อชั่วโมง
ปัจจุบัน	พนักงานผลิตสินค้าได้ 22 หน่วยต่อคนต่อชั่วโมง

แสดงว่า พนักงานมีผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มขึ้นร้อยละ 10

แต่การเพิ่มผลิตภาพขององค์กรมิได้ขึ้นอยู่กับความพยายามของพนักงานเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ด้วย ได้แก่ แรงงาน การจัดการเงิน เครื่องจักร และวัตถุดิบ เป็นต้น

แผนภูมิต่อไปนี้ แสดงให้เห็นว่าผลิตภาพ (productivity) ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านเทคนิค (Technical Factors) และปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Factors)



รูป 1



รูป 2

จากภาพ แสดงให้เห็นว่าผลิตภาพ (Productivity) มาจากปัจจัยสองปัจจัยหลักได้แก่

1. ปัจจัยด้านเทคนิค (Technology Factors) ได้แก่

1.1 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)

1.2 วัตถุดิบ (Raw Materials)

1.3 การออกแบบงาน (Job Layout)

1.4 วิธีการ (Methods)

1.1 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการนำเทคโนโลยีด้านข่าวสาร ข้อมูลคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะสามารถเก็บข้อมูลได้จำนวนมาก ๆ การประมวลผลและนำกลับมาใช้ ลดความผิดพลาด ทำให้การดำเนินงานมีความถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น

1.2 วัตถุดิบ (Raw Materials)

การวิจัยและพัฒนาทำให้เกิดองค์ความรู้และผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ นับตั้งแต่วัสดุทดแทนที่มีราคาถูกกว่า วัตถุดิบที่เคยนำมาใช้ในกระบวนการผลิต แต่ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพเดิมหรือใกล้เคียงกัน ทำให้สามารถลดต้นทุนวัสดุได้ ส่งผลให้ผลผลิตขององค์การสูงขึ้น

1.3 การออกแบบงาน (Job layout)

การพัฒนาทางเทคโนโลยีส่งผลให้มีการนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้งานในการออกแบบระบบงานทำให้สามารถกำหนดสิ่งที่จะต้องทำในแต่ละงาน งานใดไม่ต้องควบคุม งานเคลื่อนย้าย งานอยู่กับที่และช่วยให้การตัดสินใจและการควบคุมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้ง ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงแก้ไข ดังนั้น ถ้าองค์การมีการนำเทคนิคมาใช้ในการออกแบบจะช่วยให้ระบบงานดีขึ้น ลดงานที่ซ้ำซ้อน การไหลเวียนของงานเป็นไปอย่างคล่องตัวทำให้ผลผลิตขององค์การสูงขึ้น

1.4 วิธีการ (Methods)

การศึกษาวิธีการทำงาน เป็นปัจจัยทางด้านเทคนิคที่ใช้ในการเพิ่มผลผลิต การปรับปรุงพัฒนาการกระบวนการผลิตและวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น จัดลำดับของงานว่าควรทำงานใดก่อนหลังการ ทำแผนภูมิขั้นตอนของงาน (Flow Chart) และการกำหนดแนวทางปรับปรุงงาน โดยใช้เทคนิค 6 w - 1 H (ทำอะไร - ทำอย่างไร) ได้แก่

- 6 w - What , Who , When , Where , Why , Which
- 1 H - How

ดังนั้น การวัดผลเพื่อประเมินวิธีการที่นำมาใช้ว่ามีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด และควรนำไปใช้เป็นมาตรฐานได้หรือไม่

นอกจากนั้น ปัจจัยเทคนิคอื่น ๆ ที่มีผลต่อผลิตภาพได้แก่ ขนาดการผลิต ความสามารถในการขายและการกระจายสินค้า การออกแบบและคุณภาพของสินค้าที่ขึ้นอยู่กับการวิจัยและพัฒนา กระบวนการผลิต ส่วนผสมของสินค้า การออกแบบเครื่องจักร และเครื่องมือ คุณภาพของวัตถุดิบและอื่น ๆ เป็นต้น ดังนั้นถ้าพนักงานมีวัตถุดิบ เครื่องมือและวิธีการผลิตที่ดี เขาก็สามารถทำงานได้ดีขึ้นส่งผลให้ ผลิตสินค้าหรือบริการที่ดีและมีคุณภาพต่อไป

2. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Factors)

หมายถึงการเพิ่มผลิตภาพจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ (Employees' Job Performance)

พนักงาน (Employee) ในที่นี้เราหมายถึงพนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ นับตั้งแต่ ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน ผู้เชี่ยวชาญ วิศวกร นักวิทยาศาสตร์ พนักงานปฏิบัติการและคนงานโดยทั่วไป เป็นต้น

ดังนั้นการเพิ่มผลิตภาพของพนักงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นมาจาก

2.1 ความสามารถ (Ability) หมายถึงผลลัพธ์จากความรู้ (Knowledge)

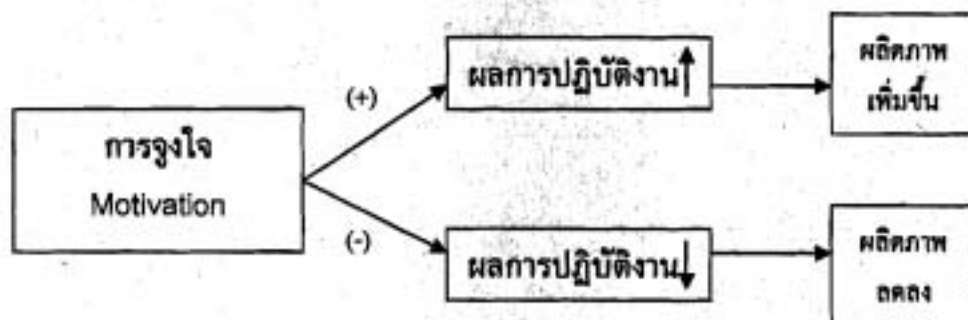
และทักษะ (Skill)

- ความรู้ (Knowledge) มาจากการศึกษา ประสบการณ์ การฝึกอบรมและความสนใจ
- ทักษะ (Skill) มาจากความถนัด (Aptitude) และบุคลิกภาพ (Personality) ซึ่งจะดีเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับ การศึกษา ประสบการณ์การฝึกอบรมและความสนใจ

2.2 การจูงใจ (Motivation) หมายถึง ผลลัพธ์จากการปฏิสัมพันธ์ของแรงผลักดันที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขของงาน ดังนี้

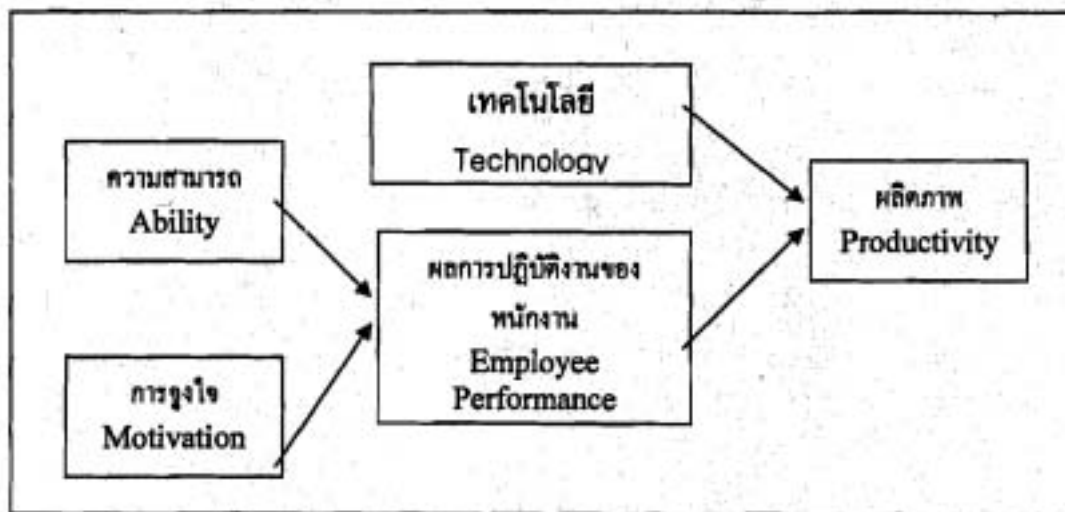
- ด้านกายภาพ (Physical Condition)
- ด้านสังคม (Social Condition)
- ความต้องการของบุคคล (Individuals Needs)

สมมติฐานเกี่ยวกับการจูงใจและผลการปฏิบัติงาน



จากสมมติฐานที่ว่า การจูงใจ (motivation) มีแรงผลึกเชิงบวก (Positive) จะส่งผลให้พนักงานมีหลักการปฏิบัติงานดีขึ้นและผลผลิตภาพขององค์การเพิ่มขึ้น แต่ถ้การจูงใจมีแรงผลึกเชิงลบ (Negative) จะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานแย่ง และส่งผลให้ผลผลิตภาพขององค์การลดลง ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ขณะที่บุคคลถ้เห็นว่าการท้งานมีความยุติธรรมเขาจะมีความพึงพอใจ (satisfaction) และเกิดขวัญ (morale) ในการปฏิบัติงานและนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้ผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น ดังนั้น การเพิ่มผลผลิตภาพของพนักงานเป็นเรื่งที่ซับซ้อนมาก จนไม่สามารถจะระบุได้ว่าความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า และการเพิ่มขึ้นของผลผลิตภาพอย่างอัตโนมัติ เพราะความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในงานกับผลผลิตภาพยังมีสิ่งที่ต้องอธิบายอีกมากมายในตอนต่อ ๆ ไป



พนักงานกับความพึงพอใจในงาน

Employee and Job Satisfaction

การค้นหาคความพึงพอใจในงานในทุกระดับขององค์การ โดยพนักงานทุกประเภทของงาน คนหนุ่มและคนแก่, ผู้ชายและผู้หญิง กลุ่มคนส่วนใหญ่และกลุ่มคนส่วนน้อย พนักงานที่ระดับการศึกษาแตกต่างกัน และการเน้นคุณภาพชีวิตในการทำงานและความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน

Job Satisfaction

ความพึงพอใจในงานเป็นเป้าหมายที่พนักงานต้องการได้รับจากองค์การ และจากการศึกษาวิจัยชี้ให้เห็นว่า ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในงานจะทำให้เขาทำงานดีขึ้นและส่งผลต่อผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น แต่ถ้าพนักงานมีความไม่พึงพอใจในงานเขาจะขาดงาน ทำตัวแปลกแยก ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลิตภาพขององค์การลดลง องค์การสามารถสร้างความพึงพอใจในงานให้กับพนักงาน โดยพิจารณาปัจจัยเหตุและผลดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

1.1 ลักษณะงานที่ทำทนาย

พนักงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะอย่างเต็มที่ที่ได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพและขีดความสามารถ งานที่ทำไม่ซ้ำซากจำเจ ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน และการรับรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน มีความกระตือรือร้นอยากทำงาน แต่ถ้างานไม่มีความท้าทายพนักงานจะเกิดความเบื่อหน่าย

1.2 ค่าตอบแทนที่เป็นระบบ

พนักงานปฏิบัติงานแล้วได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและปริมาณงานที่ได้รับ พนักงานย่อมเกิดความพึงพอใจในงาน นอกจากค่าตอบแทนแล้วยังรวมถึงความก้าวหน้าในอาชีพได้เลื่อนตำแหน่ง หรือได้รับผิดชอบงานมากขึ้น พนักงานมีความรู้สึกได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีความก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับการยอมรับทางสังคม ระดับความพึงพอใจในงานก็สูงขึ้น

1.3 สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

การปฏิบัติงานในองค์กร พนักงานคาดหวังว่าการทำงานมีความสบายมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน สถานที่ทำงานปลอดภัยไม่มีอันตรายต่อสุขภาพทั้งกายและใจ ทำให้พนักงานทำงานด้วยความสบายใจ ระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานสูงขึ้น

1.4 ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

นอกจากพนักงานมีความพึงพอใจในงานจากลักษณะงานที่ท้าทาย ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม รางวัลที่ได้รับ ความก้าวหน้าในอาชีพ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีแล้ว ความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรที่มีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การรับฟังความคิดเห็น ช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำ ความเป็นมิตรและจริงใจต่อกัน ซึ่งทำให้เกิดความรักความสามัคคีบรรยากาศในการทำงานดี พนักงานมีระดับความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

2. ผลที่ได้รับจากความพึงพอใจในงาน

2.1 การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity)

จากการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและเพิ่มผลิตภาพ (productivity) พบว่าถ้าระดับความพึงพอใจในงานสูงจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ เพราะได้รับค่าตอบแทนที่เป็นระบบ มีความก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลให้มีผลิตภาพเพิ่มขึ้น แต่ถ้าเมื่อใดที่พนักงานรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ผลิตภาพของพนักงานก็จะลดลง

2.2 การขาดงาน (Absenteeism)

ความพึงพอใจในงานกับการขาดงานมีความสัมพันธ์ในเชิงลบหรือในทางตรงข้าม เมื่อใดที่พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน การขาดงานจะลดลงและทำงานอย่างทุ่มเท เสียสละและมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ แต่เมื่อใดที่พนักงานมีความไม่พึงพอใจในงานเขาก็จะขาดงานมากขึ้น

2.3 การเข้าออกงาน (Turn over)

ความพึงพอใจในงานกับการเข้าออกงานมีความสัมพันธ์เชิงลบ หรือตรงกันข้าม กล่าวคือ การเข้าออกงาน (turn over) หรือการเปลี่ยนงานมีปัจจัยหลายประการ เช่น ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคง และอื่นๆ เป็นต้น ขณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานถ้ามีระดับความพึงพอใจในงานสูง เขาก็จะมีแนวโน้มการเข้าออกงานต่ำ แต่ถ้าเมื่อใดที่พนักงานรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน การลาออกจะสูงขึ้น ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ จึงต้องหาแนวทางการสร้างความพึงพอใจในงาน เช่น การให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การให้เกียรติยกย่องและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน เป็นต้น

พฤติกรรมของพนักงานที่มีความไม่พึงพอใจในงาน

- การลาออก
- การร้องเรียน ร้องทุกข์
- การแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่อองค์กร
- การละทิ้งหน้าที่ เช่น การขาดงาน มาสาย อู้้งาน
- อื่นๆ เช่น การลักขโมย ทำลายทรัพย์สิน เป็นต้น

ดังนั้น องค์กรทุกแห่งจึงพยายามทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานเพราะทำให้พนักงานมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น พฤติกรรมทางลบของพนักงานลดลง เช่น การขาดงาน การร้องเรียน การร้องทุกข์ การมาสาย การขาดงาน การลาออก และอื่นๆ เป็นต้น

สำหรับประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานมีดังต่อไปนี้

- ความต้องการของพนักงาน (Employees' Needs)
- ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการของพนักงาน (Factors Affecting Employees' Needs)
- เส้นทางสู่ความพึงพอใจในงาน (Paths to Job Satisfaction)

ความต้องการของพนักงาน

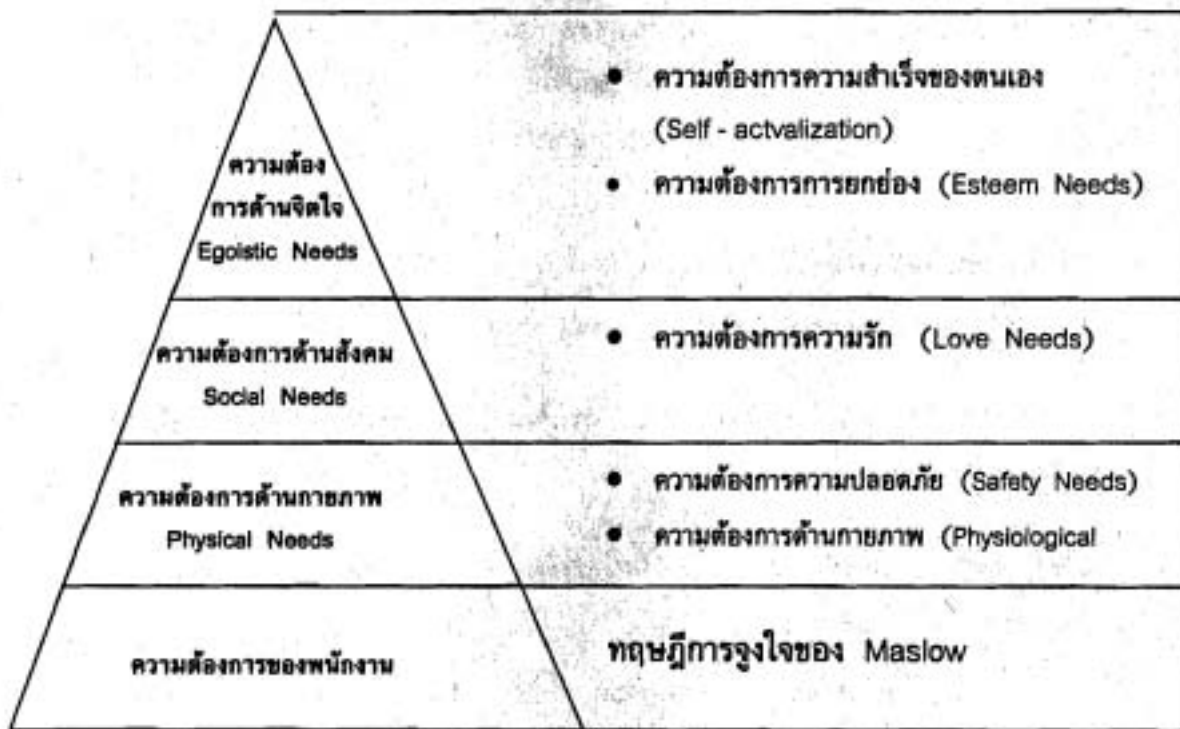
Employees' Need

แม้ว่าพนักงานในองค์กรแบ่งเป็นหลายประเภทและระดับของความ ต้องการแต่แต่ละคนก็แตกต่างกันไป แต่ถ้าแบ่งความต้องการของคนเป็นประเภทใหญ่ก็มีด้วยกัน 3 ประเภท ได้แก่

1. ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological Needs)
2. ความต้องการด้านสังคม (Social Needs)
3. ความต้องการด้านจิตใจ (Egoistic Needs)

จากการศึกษาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ อับบราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้แก่ ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological Needs) ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety) ความต้องการความรัก (Love) ความต้องการการยอมรับ (Esteem) และความต้องการความสำเร็จของตนเอง (Self actualization) ซึ่งสามารถนำมาเปรียบเทียบกับการจัดกลุ่มความต้องการของคน 3 ประเภท ได้ดังภาพต่อไปนี้

ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow กับความต้องการของพนักงาน



จากภาพ

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) หมายถึง ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์หรือปัจจัย 4 ได้แก่ น้ำ อาหาร ที่อยู่ และเสื้อผ้า เป็นต้น เป็นความต้องการอันดับแรกและเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการอื่น ๆ ต่อไป ดังนั้น การสนองความต้องการนี้คือ องค์กรจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน และความมั่นคงในการทำงาน

2. ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) หมายถึง ความต้องการเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น หัวหน้า ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งคนอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานก็ได้ ความต้องการทางสังคมจึงเป็นเรื่องของความต้องการกลุ่ม เพื่อน ทีมงาน การช่วยเหลือผู้อื่น ถ้าคนมีความพอใจในการทำงานและรวมเป็นกลุ่มจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น และผลิตภาพขององค์กรก็เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

3. ความต้องการด้านจิตใจ (Egoistic Needs) หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่มาจากใจในด้านต่าง ๆ เช่น ได้ใช้ความรู้เต็มความสามารถอย่างเต็มที่ ความสำเร็จในอาชีพ สมรรถนะ ความเป็นอิสระ สถานะ อำนาจ ดังนั้น การจูงใจโดยให้โอกาสกับพนักงานจะทำให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น สำหรับอาชีพที่มีความต้องการด้านจิตใจมาก ได้แก่ ศิลปิน หมอ และผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

ปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการของบุคคล

Factors Affecting Employees' Needs

ความสำคัญในการยอมรับความหลากหลายของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการของปัจเจกบุคคล ได้แก่

1. กิจกรรมเกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้อง (On-Job and Off-Job Activities)
2. การยอมรับในสถานะ (Perception of Situation)
3. ระดับของความปรารถนา (Level of Aspiration)
4. กลุ่มอ้างอิง (Reference Group)
5. เพศ (Male-Female)
6. ภูมิหลังทางวัฒนธรรม (Cultural Background)
7. การศึกษา (Education)
8. ประสบการณ์ (Experience)
9. เงื่อนไขทั่วไปทางด้านเศรษฐกิจ (General Economic Condition)
10. สถานการณ์ของแต่ละบุคคล (Individual's Personal Situation)

เส้นทางไปสู่ความพึงพอใจในงาน

Paths to Job Satisfaction

1. ชั่วโมงการทำงานและตารางปฏิบัติงาน (Hours of Work and Scheduling)

พนักงานมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันขณะเดียวกันความพึงพอใจในชั่วโมงการทำงานของแต่ละคนแตกต่างกันด้วย ทำให้ลักษณะการจ้างงานแตกต่างกัน เช่น การจ้างงานแบบถาวร การทำงานล่วงเวลา องค์กรบางแห่งกำหนดตารางปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นของเวลาและชั่วโมงการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน

2. การคัดเลือกและแต่งตั้ง (Selection and Placement)

พนักงานที่ได้รับการยอมรับจะพึงพอใจในงาน อาทิ ถ้าองค์กรการตัดสินใจจ้างพนักงานคือการเลือกผู้สมัครคนใดคนหนึ่ง และถ้าผู้สมัครที่ถูกเลือกเคยพยายามหลายครั้งก่อนได้รับการคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งตั้งนั้น เมื่อเขาการได้รับคัดเลือกในครั้งนี้ จะทำให้เขามีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น

3. โอกาสการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotional Opportunities)

ความกดดันของนายจ้างในการให้โอกาสพนักงานหญิงและเป็นผู้แทนเสียงข้างน้อย ในทุกระดับขององค์กร ให้มีโอกาสนในการเลื่อนขั้นและตำแหน่งทำให้พนักงานหญิงมีความพึงพอใจในงาน

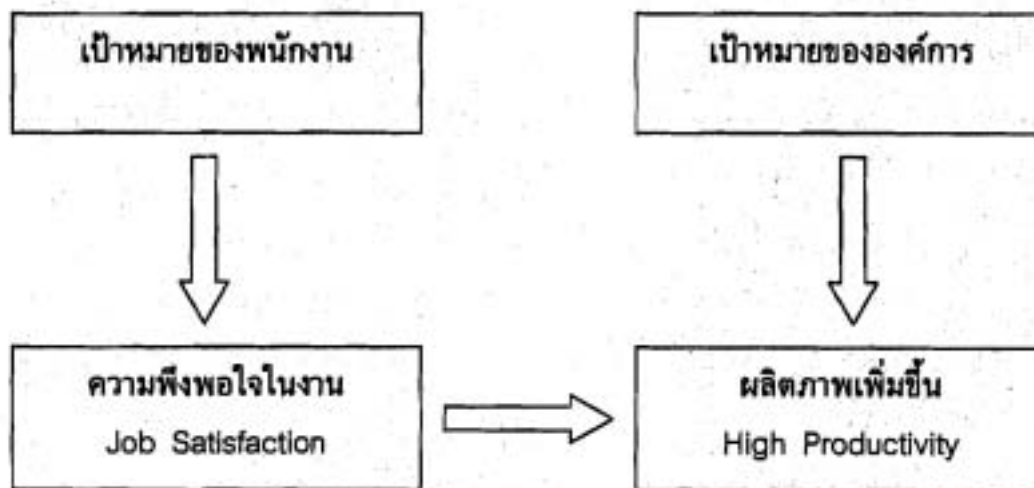
4. เส้นทางสู่ความพึงพอใจในงาน (Paths to Job Satisfaction)

การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคมและบุคคล พนักงานหลายคนค้นหาความพึงพอใจในงาน ทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้อกับงาน (On-Job Activities) และกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้อกับงาน (Off-Job Activities)

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและผลิตภาพ

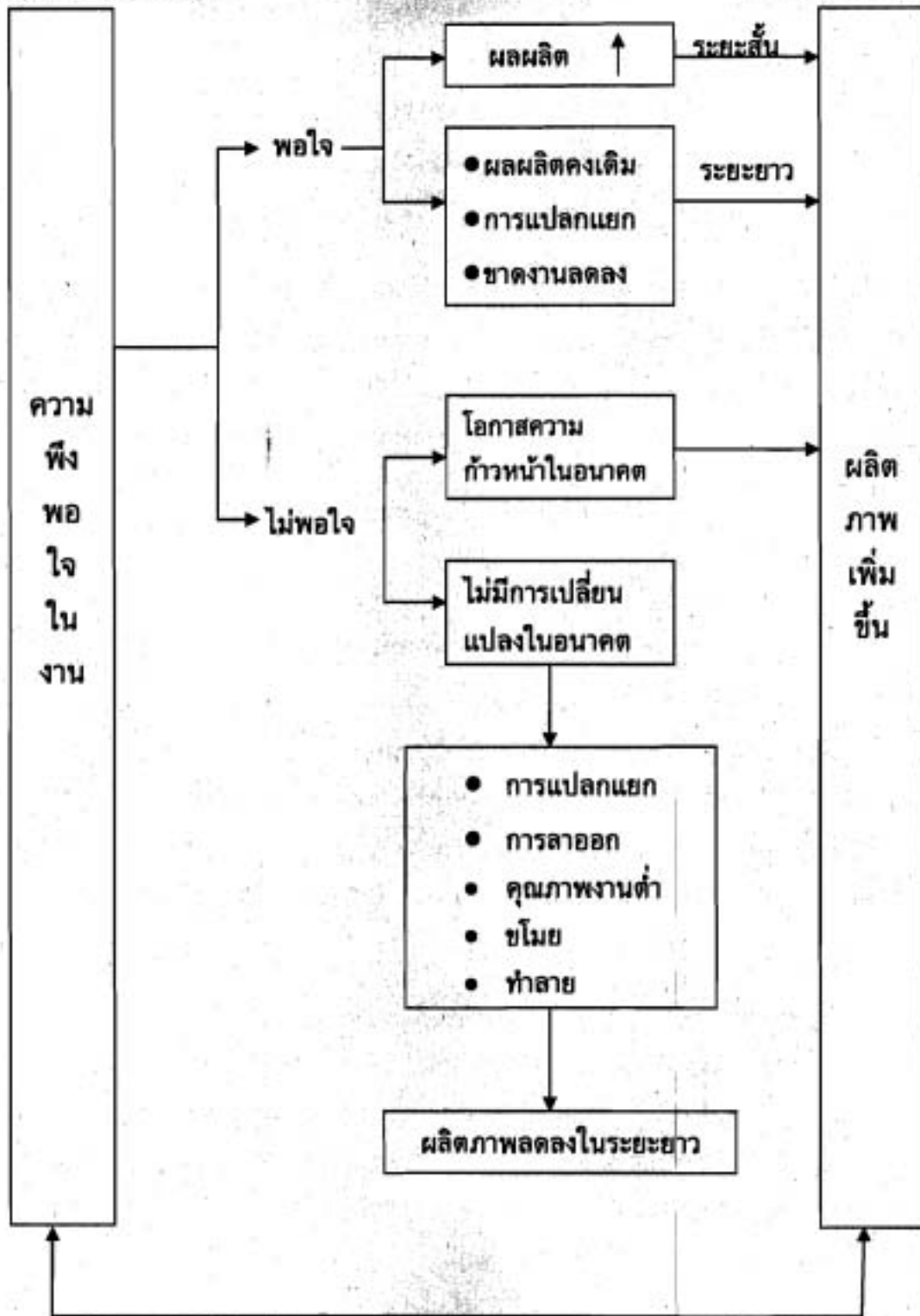
Relationship between Job Satisfaction and Productivity

การเปลี่ยนแปลงค่านิยมขององค์กรและบุคคลในวันนี้ ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจและเพิ่มผลิตภาพขององค์กรสูงขึ้นซึ่งเป้าหมายทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างไร พิจารณาได้จากภาพ ต่อไปนี้



เป้าหมายของพนักงาน

เป้าหมายขององค์กร



จากภาพ แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นเป้าหมายของพนักงาน ขณะที่ผลิตภาพเพิ่มขึ้น (High Productivity) เป็นเป้าหมายขององค์กร เมื่อใดที่พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน ในระยะสั้นผลผลิตเพิ่มขึ้น หรือ ผลผลิตคงเดิมแต่มีอาการแปลกแยก (alienation) และการขาดงาน (absenteeism) ลดลงทำให้ในระยะยาว ผลิตภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น

แต่ถ้าเมื่อใดที่พนักงานมีความรู้สึกว่าไม่มีความพึงพอใจในงาน แต่ยังคงมีความหวังว่าโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต พนักงานจะทำงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพ แต่ถ้าพนักงานคิดว่าในอนาคตจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เขาพอใจ พนักงานจะมีอาการแปลกแยก การลาออก การขาดงาน คุณภาพงานต่ำ การขโมย การทำลาย ซึ่งในระยะยาวจะทำให้ผลิตภาพขององค์กรลดลง

สรุป

การดำเนินงานขององค์กรมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ขณะที่พนักงานมีเป้าหมายคือ ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) พนักงานกับการเพิ่มผลิตภาพจึงเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก แต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ผลิตภาพจากสองปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยด้านเทคนิคที่ทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยี วัสดุดิบ การออกแบบงาน วิธีการและอื่น ๆ ส่วนปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ผลิตภาพที่เพิ่มขึ้นจากความสามารถของพนักงาน ซึ่งมาจาก ความรู้ ทักษะของพนักงาน

ส่วนอีกทางหนึ่งคือ การจูงใจ สำหรับเป้าหมายของพนักงานคือความพึงพอใจในงานซึ่งมีปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานได้แก่ ลักษณะงานที่ท้าทาย ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเพราะถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในงานเขาจะทำงานอย่างทุ่มเทและเต็มความสามารถ ทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้น การขาดงานและการลาออกลดลง ปัญหาการร้องทุกข์ ร้องเรียน การมาสาย อุ้งงานและอื่น ๆ จะน้อยลงไปด้วย

ดังนั้น องค์การควรแสวงหาเพื่อให้ทราบทำอะไรให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและจะตอบสนองความต้องการของพนักงาน ซึ่งมีด้วยกัน 3 ประเภท ได้แก่ ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านจิตใจ รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความต้องการของบุคคล และเส้นทางสร้างความพึงพอใจในงาน ส่วนในตอนท้ายของบท ผู้เขียนได้เสนอแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและผลผลิตภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของเป้าหมายทั้งสองและสิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อผลผลิตภาพขององค์การ

คำถามท้ายบทที่ 8

1. จงอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลิตภาพของพนักงานและองค์การว่ามีอะไรบ้าง
2. จงอธิบายปัจจัยด้านเทคนิค (Technology Factors) ที่ทำให้ผลิตภาพของพนักงานและองค์การเพิ่มขึ้น มีอะไรบ้าง
3. จงอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานในหัวข้อต่อไปนี้
 - ก. ลักษณะงาน
 - ข. ค่าตอบแทน
 - ค. สภาพแวดล้อม
 - ง. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
4. ถ้าพนักงานมีความไม่พึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การ ท่านคิดว่าพฤติกรรมของพนักงานและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง
5. ถ้าองค์การสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้พนักงานย่อมมีความพึงพอใจในงาน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ เพราะเหตุใด จงอธิบายความต้องการของคนโดยใช้ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow
6. จงอธิบายแนวทางการที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับผลิตภาพเป็นอย่างไร
7. จงวิเคราะห์ว่าปัจจัยด้านเทคนิค กับปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยใดมีความสำคัญกับการเพิ่มผลิตภาพของพนักงานและองค์การในอนาคต