

## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบรรดาปัจจัยที่ใช้ในการบริหารงาน อันได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ คนนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดซึ่งผู้บริหารจะทรงคำนึงถึง เพราะผลสำเร็จหรือความมีประสิทธิภาพขององค์กร ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของคนเป็นสำคัญ ดังนั้น ในการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องหาวิธีการเพื่อจะเสริมสร้างให้บุคลากร เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผลงานนั้นบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ในวงการศึกษาที่เช่นกัน ครู อาจารย์เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การบริหารการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะครู อาจารย์เป็นบุคลากรที่จะทำให้การจัดการศึกษามรรผลสำเร็จได้ ถ้าครู อาจารย์แต่ละคนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็จะสามารถผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพให้แก่ประเทศชาติ แต่ถ้าครู อาจารย์ไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลผลิตที่ได้ก็จะปรากฏในทางตรงกันข้าม ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเอาใจใส่สร้างรักษาให้ครู อาจารย์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การจัดการศึกษาสามารถบรรลุผลสำเร็จด้วยดี

### ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ได้มีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ต่าง ๆ ดังนี้ คือ

คาร์เตอร์ วี กูด (Carter v. Good) กล่าวว่า "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือระดับของความพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานของเขา"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Carter V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill, 1973), p. 320.

เบนจามิน บี โวลแมน (Benjamin B. Wolman) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า "ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่มีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของความต้อ้งการหรือแรงจูงใจ" <sup>1</sup>

เจมส์ เกรเวอร์ (James Drever) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้น เมื่อได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือเป็นความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่เกิดขึ้นโดยแรงกระตุ้นจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์" <sup>2</sup>

เคธ เดวิส (Keith Davis) กล่าวว่า "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพอใจหรือความไม่พอใจของคณงานที่มีต่องาน ซึ่งแสดงให้เห็นความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังของคณงานที่มีต่องานและคอบสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ" <sup>3</sup>

ฟิลลิป บี แอปเปิลไวท์ (Phillip B. Applewhite) ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความหมายกว้าง รวมถึงความพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น มีความสุขที่ไคทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เขากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และมีความพอใจเกี่ยวกับรายได้ที่ได้รับ <sup>4</sup>

พอล เอฟ ซีคอร์ด และ คาร์ล คัมบลิว แบคแมน (Paul F. Secord and

---

<sup>1</sup> Benjamin B. Wolman, Dictionary of Behavioral Science (New York : Van Nostrand Reinhold, 1973), p. 384.

<sup>2</sup> James Drever, A Dictionary of Psychology (Maryland : Penguin Book Co., 1972), p. 256.

<sup>3</sup> Keith Davis, Human Behavior at Work : Organizational Behavior (New York : McGraw - Hill, 1981), p. 83.

<sup>4</sup> Phillip B. Applewhite, Organization Behavior (Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1965), p. 6.

Carl W. Backman) ได้ให้ความหมายไว้สอดคล้องกับความหมายของ แอปเปิลไวท์ กล่าวคือ "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากความต้องการของบุคคลากรในองค์กร บางคนอาจพอใจเนื่องจากผลงานที่ทำสำเร็จ บางคนพอใจเพราะลักษณะงาน แต่บางคนพอใจเพราะเพื่อนร่วมงาน" <sup>1</sup>

ยอร์ช สเตราส์ และเลียวนาร์ค อาร์ เซลส์ (George Strauss and Leonard R. Sayles) ได้กล่าวว่า "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานก็ต่อเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้" <sup>2</sup>

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึก และทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อหน้าที่กำลังปฏิบัติ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน ฯลฯ ถ้าองค์ประกอบเหล่านี้สามารถสนองความต้องการของแต่ละบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจได้อย่างเหมาะสมก็จะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ ก็จะมีผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงาน ได้มีแนวความคิดที่แตกต่างกันเป็น 2 นัย กล่าวคือ

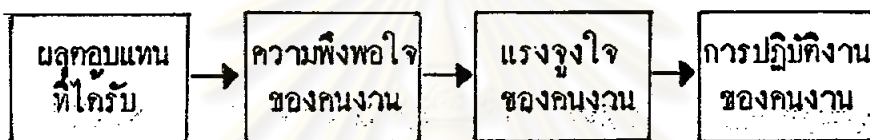
แนวความคิดเริ่มแรก เชื่อกันว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

<sup>1</sup> Paul F. Secord and Carl W. Backman, Social Psychology (New York: McGraw - Hill, 1964), p. 391.

<sup>2</sup> George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel : The Human Problems of Management (Englewood Cliffs : Prentice - Hall, 1960), p. 119.

ซึ่ง เดวิส (Davis) ได้กล่าวถึงแนวความคิดนี้ว่า "ความพึงพอใจในระดับสูง จะนำไปสู่การปฏิบัติงานของพนักงานในระดับสูง" <sup>1</sup> ถ้าคนงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก ก็จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยแนวความคิดนี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่จึงมุ่งที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการจัดหาองค์ประกอบในการปฏิบัติงานที่ดี อันได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ผลประโยชน์ตอบแทนที่ยุติธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี แนวความคิดดังกล่าวนี้จะเห็นได้จากแผนภาพต่อไปนี้ <sup>2</sup>

แผนภาพที่ 1 แสดงถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน



ส่วนอีกแนวความคิดหนึ่ง เป็นผลจากการศึกษา และวิจัย โดยใช้แนวความคิดแรกเป็นหลัก และพบว่า ความพึงพอใจไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ซึ่ง เอ็ดเวิร์ด อี ลอเลอร์ (Edward E. Lawler) ได้กล่าวถึงผลการศึกษาลูกเสือว่า "ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีดูเหมือนจะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ดีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น" <sup>3</sup> ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงานตามแนวความคิดใหม่นี้ คือ การปฏิบัติงานที่ดีมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในระดับสูง โดยที่ระหว่างการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจนั้น มีผลตอบแทนเป็น

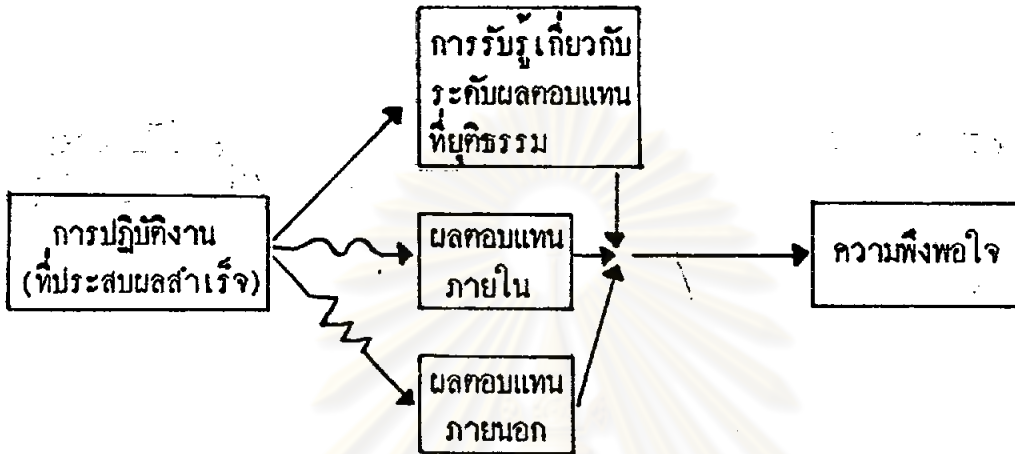
<sup>1</sup> Keith Davis, Human Behavior at Work : Organizational Behavior, p. 84.

<sup>2</sup> สมยศ นาวิกาน, การพัฒนาองค์การและการจูงใจ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ กวางมณ, 2521), น. 155.

<sup>3</sup> Edward E. Lawler, "Satisfaction and Behavior," in Motivation and Work Behavior, ed, Richard M. Steers and Lyman W. Porter (New York : McGraw - Hill, 1979), p. 296.

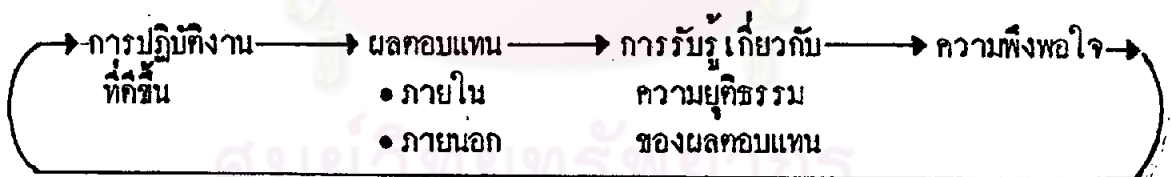
ที่แปรผันอยู่ระหว่างกลางคงจะเห็นได้จากแผนภาพที่ เอกเวิร์ค อี ลอเลอร์ และ โลแมน กับบิลว ปอร์เตอร์ (Edward E. Lawler and Lyman W. Porter) แสดงไว้ดังนี้ <sup>1</sup>

แผนภาพที่ 2 แสดงถึงการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน



จากแผนภาพนี้ เดวิส (Davis) ได้นำมาปรับให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานที่ติดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังจะปรากฏในแผนภาพที่ 3 ต่อไปนี้ <sup>2</sup>

แผนภาพที่ 3 แสดงถึงการปฏิบัติงานที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจนั้นมีผลย้อนกลับทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น



เดวิส (Davis) ได้อธิบายแผนภาพนี้ว่า การปฏิบัติงานที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง ซึ่งจะกลายเป็นผลย้อนกลับที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในอนาคต เมื่อคนปฏิบัติงานได้ดี ก็จะมี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นนำไปสู่ผลตอบแทนที่สูงขึ้น และถ้าผลตอบแทนนั้นเหมาะสมและยุติธรรม ก็จะทำให้ความพึงพอใจมีมากขึ้น เพราะ

<sup>1</sup> Edward E. Lawler and Lyman W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction," Industrial Relations 7 (1967) : 22.

<sup>2</sup> Keith Davis, Human Behavior at Work : Organizational Behavior, p. 85.

ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเขาได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ในทางตรงกันข้าม ถ้าผลตอบแทนไม่เพียงพอกับระดับการปฏิบัติงาน ความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น ทั้งสองกรณี ระดับความพึงพอใจจะย้อนกลับไปยังผลต่อการปฏิบัติงานในอนาคต<sup>1</sup>

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าตามแนวความคิดนี้ ระดับความพึงพอใจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน และจำนวนผลตอบแทนที่ได้รับจริงกับการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนนั้น และในขณะเดียวกันระดับความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจะมีผลย้อนกลับต่อการปฏิบัติงานด้วย

สำหรับผลตอบแทนจะมีอยู่ 2 ชนิด คือ ผลตอบแทนภายใน และผลตอบแทนภายนอก ผลตอบแทนภายใน หมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะได้รับจากผลการปฏิบัติงานของเขาเอง อันได้แก่ ความสำเร็จในงานที่ทำ ผลตอบแทนนี้จะสนองความต้องการในระดับสูง เช่น ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) และจะมีผลโดยตรงอย่างมากต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนผลตอบแทนภายนอก หมายถึง ผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานหรือองค์การตามผลของการปฏิบัติงาน อันได้แก่ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง ฐานะ และความมั่นคง ซึ่งสามารถสนองความต้องการระดับต่ำของแต่ละบุคคลได้ และมีผลโดยตรงค่อนข้างน้อยต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากแนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กับการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันทั้งสองจึงกล่าว เป็นสิ่งที่น่าสนใจสำหรับผู้บริหารที่จะศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการ เสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในหน่วยงานของตน ไม่ว่าจะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน หรือการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็ตาม สิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้น เพื่อการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงาน ก็คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และผลตอบแทน เพราะถ้าสามารถจัดได้อย่างเหมาะสมแล้ว ก็จะเป็นสิ่งจูงใจที่ดีที่จะก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานที่ดี

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการ เสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง เป็นที่พึงปรารถนาสำหรับผู้บริหารทุกคน

<sup>1</sup> Ibid.

เพราะจะช่วยให้การบริหารงานของผู้บริหาร เป็นไปอย่างราบรื่น และการปฏิบัติงานของบุคลากร ในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับกระบวนการ เทคนิค และวิธีการ โดยอาศัยการจูงใจเป็นเครื่องมืออันสำคัญ การจูงใจบุคลากรให้ไ้ค้ผลนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล ดังนั้น ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา(ปัจจัย)ในการจูงใจ (Content Theories) และทฤษฎีที่เน้นกระบวนการในการจูงใจ (Process Theories) จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องศึกษา เพื่อให้มีความรู้พื้นฐานที่จะนำไปใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ก. ความหมายของการจูงใจและสิ่งจูงใจ

สำหรับความหมายของการจูงใจ ฃญโญ สาทร ได้กล่าวไว้ว่า "การจูงใจเป็นความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงานที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญหน้าบุคลากรบรรจ้ใหม่ เพื่อให้เขามีความสุข ความพอใจกับงาน และค่าแห่งของเขา" <sup>1</sup>

ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายไว้ว่า

การจูงใจเป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นใ้ค้ของมีแรงจูงใจ เหตุใ้ค้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวโยงกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงใ้ค้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีใ้ค้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง แคมูลเหตุจูงใจอันสำคัญของคนคือ ความต้องการ (needs) <sup>2</sup>

และชงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึงการจูงใจคนใ้ค้การทำงานว่า

ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการจูงใจใ้ค้คนงานทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององคการที่ค้ังไว้ การจูงใจคนใ้ค้การทำงาน จะมีความหมายใ้ค้ทางที่จะใ้ค้ได้ผลงานที่ค้ดีและสูงชัน ทั้งนี้ ก็เพื่อประโยชน์ที่จะใ้ค้องคการสามารถมีขอใ้ค้เปรียบใ้ค้ทางค่าง ๆ

<sup>1</sup> ฃญโญ สาทร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 259.

<sup>2</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, สารานุกรมการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 108.

จากควมมีประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน เป้าหมายของการจูงใจจึงต้องเน้นให้การทำงานของคนงานมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้<sup>1</sup>

สำหรับสิ่งจูงใจซึ่งเป็นเครื่องช่วยให้การจูงใจประสบผลสำเร็จนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังเช่น กูด (Good) ได้กล่าวไว้ว่า "สิ่งจูงใจหมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ และพลังที่ยั่วยุหรือกระตุ้นให้บุคคลกรกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง"<sup>2</sup> และสมพงศ์ เกษมสิน ให้ความหมายไว้ว่า "สิ่งจูงใจ หมายถึง วัตถุหรือสภาวะใด ๆ ที่สามารถเร้าให้เกิดการจูงใจได้"<sup>3</sup>

จึงพอสรุปได้ว่า การจูงใจเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลสำเร็จของหน่วยงาน โดยใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องมือ

## ข. ทฤษฎีการจูงใจ

การนำวิธีการจูงใจมาใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้ได้ผลนั้น ผู้บริหารจะคงมีความรู้ในค่านิยมทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวกับลักษณะและความต้องการของบุคคล เพื่อจะเลือกใช้สิ่งจูงใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน ทฤษฎีดังกล่าว คือ ทฤษฎีการจูงใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แนว คือ ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา(ปัจจัย)ในการจูงใจ (Content Theories) และทฤษฎีที่เน้นกระบวนการในการจูงใจ (Process Theories)

### 1. ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา(ปัจจัย)ในการจูงใจ (Content Theories)

ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา(ปัจจัย)ในการจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) แมคเคลแลนด (McClelland) และอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ซึ่งสมยศ นาวิการ ได้กล่าวไว้ว่า "เป็นทฤษฎีที่พยายามชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่อยู่ภายใต้ตัว

<sup>1</sup> ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 358.

<sup>2</sup> Carter V. Good, Dictionary of Education, p. 281.

<sup>3</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่, หน้า 319.



บุคคลและสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงานที่จะกระตุ้นผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น" <sup>1</sup> ทฤษฎีดังกล่าวนี้ จะกล่าวถึงความต้องการของบุคคล ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการกระทำหรือพฤติกรรมให้เป็นไปใน แนวทางที่จะนำไปสู่การสนองตอบความต้องการต่าง ๆ ทั้งนี้ ผู้บริหารที่จะใช้ทฤษฎีเหล่านี้ในการ จูงใจ ต้องพิจารณาถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจะได้กำหนดปัจจัยหรือองค์ประกอบ ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล และเป็นตัวกระตุ้นจูงใจ ให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานได้ด้วย

ก) ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy)

ได้วางหลักไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานจะถูกจูงใจหรือกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความ ต้องการบางอย่างที่อยู่ภายใน ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐาน 3 ประการ คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่หมดสิ้น
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรม อีกต่อไป ความต้องการที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้ว จะไม่เป็นตัวก่อให้เกิดพฤติกรรมอีกต่อไป
3. ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับชั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับ ความต้องการ ในขณะที่ความต้องการชั้นต่ำได้รับการตอบสนองบางส่วนแล้ว ความต้องการชั้น สูงถัดไปก็จะติดตามมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่อไป

ลำดับความต้องการของมนุษย์นี้ มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งไว้เป็น 5 ลำดับชั้นจาก ต่ำไปหาสูง ดังนี้คือ

1. ความต้องการทางกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ
2. ความต้องการทางความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความ

<sup>1</sup> สมยศ นาวิการ, การพัฒนาองค์กรและการจูงใจ, หน้า 158.

ต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

3. ความต้องการทางกานสังคม (Belongingness Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม

4. ความต้องการที่จะได้รับยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถ รวมทั้งความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ หรือเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และความต้องการในกานสถานภาพ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด หรือความคาดหวังของตน<sup>1</sup>

ข) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factor-Theory) หรือทฤษฎีจูงใจ - คำจุน (Motivation-Maintenance Theory) หรือทฤษฎีจูงใจ - สุขอนามัย (Motivation-Hygiene Theory)

เป็นทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยทั้งสอง ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยคำจุน (Hygiene Factors)

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจัยจูงใจมี 6 ประการ คือ

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement)

<sup>1</sup> Abraham H. Maslow, Motivation and Personality (New York : Harper and Row, 1954), pp. 80 - 91.

4. ลักษณะงาน (Work itself)
5. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)
6. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ส่วนปัจจัยค่าจ้าง เป็นปัจจัยที่ไม่ใช่สิ่งจูงใจ แต่เป็นปัจจัยที่จะค่าจ้างให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยค่าจ้างนี้เป็นสิ่งจำเป็น เพราะถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้ หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคลากรในหน่วยงาน ก็จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้น ปัจจัยค่าจ้างมี 10 ประการ คือ

1. เงินเดือน (Salary)
2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relations : superior)
3. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal relations : subordinate)
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relations : peers)
5. สถานภาพทางสังคม (Status)
6. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision : technical)
7. นโยบายและการบริหารงาน (Policy and administration)
8. สภาพการทำงาน (Working Condition)
9. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life)
10. ความมั่นคงในการทำงาน (Job security)<sup>1</sup>

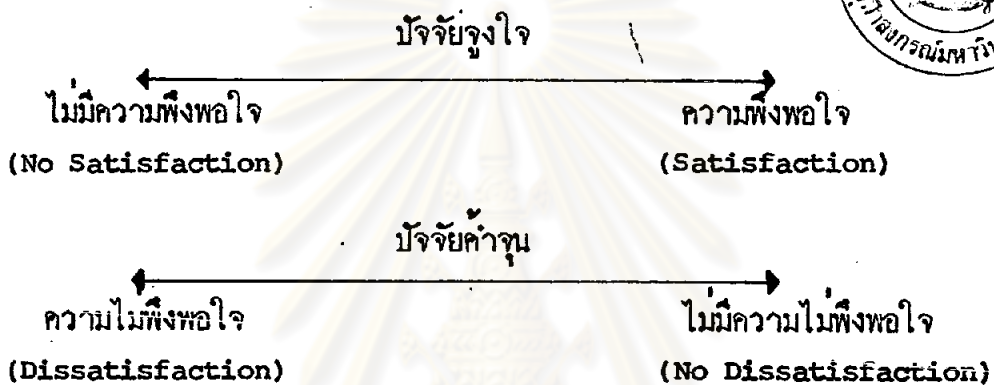
ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจ้างความทุกข์ของเฮอริช เบอร์กกับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะปรากฏเป็นแนวต่อเนื่องสองแนว คือ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง "ไม่มีความพึงพอใจ" กับ "ความพึงพอใจ" ซึ่งหมายความว่า ถ้าผู้บริหารไม่ได้ใช้ปัจจัยนี้ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าผู้บริหารนำปัจจัยนี้มาใช้จูงใจผู้ปฏิบัติงาน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วน ปัจจัยค่าจ้าง

---

<sup>1</sup> Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara Synderman, The Motivation to Work (New York : John Wiley & Sons, 1959), pp. 1-150.

เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแนวท่อนื่องระหว่าง "ความไม่พึงพอใจ" กับ "ไม่มีความไม่พึงพอใจ" ซึ่งหมายความว่า ถ้าในหน่วยงานผู้บริหารไม่ได้อัจปัจจัยเหล่านี้ไว้ ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าผู้บริหารจัดปัจจัยเหล่านี้ไว้ได้อย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่มีความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังจะเห็นได้ในแผนภาพนี้<sup>1</sup>

แผนภาพที่ 4 ปัจจัยจริงใจและปัจจัยค่าจุนของเฮอริชเบอร์ก กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน



ค) ทฤษฎีแรงจูงใจทางก้านความสำเร็จของแมคเคลแลนค (McClelland's Achievement Motivation Theory)

ได้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประการ คือ

1. ความต้องการทางก้านความสำเร็จ (Need for Achievement - n Ach)
2. ความต้องการทางก้านสังคม (Need for Affiliation - n Aff)
3. ความต้องการทางก้านอำนาจ (Need for Power - n Pow)

แมคเคลแลนค ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการทางก้านความสำเร็จเป็นอย่างมาก ปัจจัยเหล่านี้ คือ

1. บุคคลที่มีแรงจูงใจทางก้านความสำเร็จ ต้องการความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน

<sup>1</sup> Stephen P. Robbins, Personnel : The Management of Human Process (New York : Prentice - Hall, 1982), p. 282.

2. บุคคลที่มีแรงจูงใจทางความสำเร็จ จะยอมรับความเสี่ยงภัยไม่มากนัก
3. บุคคลที่มีแรงจูงใจทางความสำเร็จ ต้องการสิ่งย้อนกลับที่ได้มาจากผล

#### การปฏิบัติงาน

ความต้องการทางค่านิยมจะสะท้อนให้เห็นถึงความปรารถนาที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับทางค่านิยมเป็นอย่างมาก จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่มีความสำคัญ กังนั้นความสัมพันธ์ทางค่านิยมจะมีความสำคัญมากกว่าความสำเร็จของงานสำหรับบุคคลดังกล่าว

บุคคลที่มีความต้องการทางอำนาจสูงจะมุ่งอยู่ที่การไถ่มาและการใช้อำนาจหน้าที่ บุคคลดังกล่าวจะให้ความสนใจกับการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นและการเอาชนะข้อโต้แย้งต่าง ๆ <sup>1</sup>

ง) ทฤษฎี อี อาร์ จี ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Existence - Relatedness - Growth Theory)

ไถ่แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ชั้น คือ

1. ความต้องการดำรงอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการที่จะดำรงชีวิต อันไถ่แก่ ความต้องการทางค่านิยมร่างกาย และความปลอดภัย
2. ความต้องการค่านิยมสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม
3. ความต้องการค่านิยมก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด เป็นความต้องการที่จะไถ่รับการยกย่องในสังคม และไถ่รับความสำเร็จในชีวิต <sup>2</sup>

ความต้องการตามทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่เชื่อว่า

<sup>1</sup> David C. McClelland, "Business Drive and National Achievement," Harvard Business Review (July - August 1962), อ้างใน สมยศ นาวิกาน, การพัฒนาองค์กร และการจูงใจ, หน้า 167 - 168.

<sup>2</sup> Clayton P. Alderfer, "A New Theory of Human Needs," Organizational Behavior and Human Performance 4 (1969), quoted in Richard M. Steers and Lyman W. Porter, Motivation and Work Behavior, p. 33.

1. เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในระดับนั้นจะยิ่งเพิ่มมากขึ้น
2. เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในระดับต่ำกว่าจะมีมากขึ้น
3. เมื่อความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมาก ความต้องการในระดับสูงก็จะมากตามไปด้วย
4. เมื่อความต้องการสูงสุดได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะแสวงหาความต้องการอื่น ๆ อีก <sup>1</sup>

## 2. ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการในการจูงใจ (Process Theories)

ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการในการจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) และทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) สมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจแบบนี้ว่า "เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญในเรื่องที่ว่าคนจะถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไรและถูกจูงใจอย่างไร ในทัศนะดังกล่าวนี้ ความต้องการจะเป็นเพียงองค์ประกอบอย่างหนึ่งในกระบวนการที่บุคคลใญ่บุคคลหนึ่งใช้ในการตัดสินใจว่าจะปฏิบัติอย่างไร เท่านั้น" <sup>2</sup>

### ก) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

เป็นทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาจากวิกเตอร์ เอช รูม (Victor H. Vroom) โดยได้อธิบายว่า การจูงใจเป็นผลของความมากน้อยที่บุคคลมีความต้องการต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และการคาดคะเนของบุคคลนั้นต่อความน่าจะเป็นของการกระทำที่จะนำไปสู่สิ่งนั้น ดังนั้น รูปแบบของการจูงใจตามทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วยความพอใจ (Valence) ความคาดหวัง (Expectancy) ซึ่งจะเป็นตัวทำให้เกิดการจูงใจ และผลลัพธ์ (Outcomes)

ความพอใจ หรือ ความรุนแรง (Valence) หมายถึง ความรุนแรงของความ

<sup>1</sup> Charles R. Milton, Human Behavior in Organization (Englewood Cliffs: Prentice - Hall Inc., 1981), pp. 64 - 65.

<sup>2</sup> สมยศ นาวิการ, การพัฒนาองค์กรและการจูงใจ, หน้า 169.

ปรารถนาของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์อย่างหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่ง ความพอใจนี้จะแสดงออกถึงความมากน้อยของความปรารถนาของบุคคลที่มีต่อเป้าหมาย โดยที่ความพอใจจะเกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคลแต่ละคน ซึ่งถูกกำหนดด้วยประสบการณ์ ดังนั้น ความพอใจของแต่ละบุคคลจึงมีความแตกต่างกัน

ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเชื่ออย่างแรงกล้าว่าการกระทำที่แสดงออกมานั้นจะทำให้ได้รับผลลัพธ์เป็นพิเศษ ความคาดหวังนี้จะแสดงให้เห็นถึงการคาดคะเนของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความน่าจะเป็นของการกระทำที่บรรลุผลลัพธ์อย่างหนึ่งจะสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่งได้

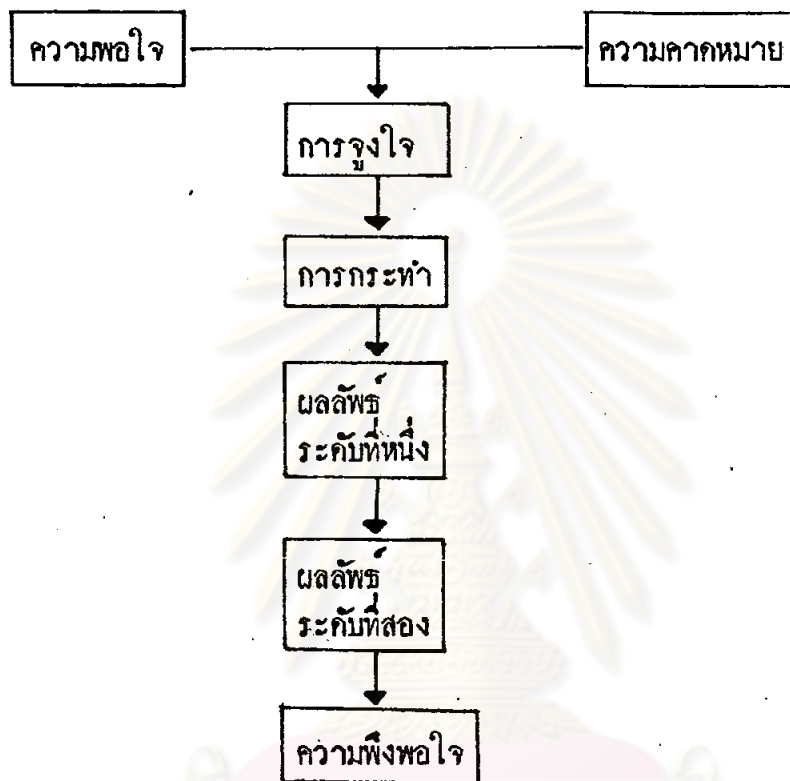
ผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลที่เกิดจากการกระทำที่ได้รับการกระตุ้นและตั้งใจ ผลลัพธ์มีอยู่ 2 ระดับ คือ ผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง (Primary Outcomes) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากผลการปฏิบัติงาน และ ผลลัพธ์ระดับที่สอง (Secondary Outcomes) เป็นผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง กล่าวคือ เป็นผลลัพธ์ที่ได้รับความมาหลังจากที่ได้รับผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งแล้ว<sup>1</sup>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup> Keith Davis, Human Behavior at Work : Organizational Behavior,

การใช้ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะมีกระบวนการดังปรากฏในแผนภาพ ดังต่อไปนี้<sup>1</sup>

แผนภาพที่ 5 ทฤษฎีความคาดหวังกับการสร้างความพึงพอใจ



ดังนั้น ถ้าผู้บริหารจะใช้ทฤษฎีนี้ในการจูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจกับกระบวนการจูงใจดังกล่าว และต้องกระทำในสองสิ่งต่อไปนี้ คือ การเพิ่มคุณค่าของผลลัพธ์ในทางบวก โดยการเพิ่มผลตอบแทนและการทำให้งานกับผลลัพธ์มีความเกี่ยวเนื่องกันให้มากที่สุดจึงจะสามารถทำให้การจูงใจเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

#### ข) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

เป็นทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาจาก เจ สเตซี อัดัมส์ (J. Stacy Adams) ทฤษฎีนี้ทำให้เห็นว่า ความขัดแย้งหรือความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นทุกครั้งที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งรับรู้ว่าการมีส่วนร่วมระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากงาน (Job Outcomes) กับสิ่งที่ทำให้กับงาน (Job Inputs) ของเขา

<sup>1</sup> Ibid, p. 67.



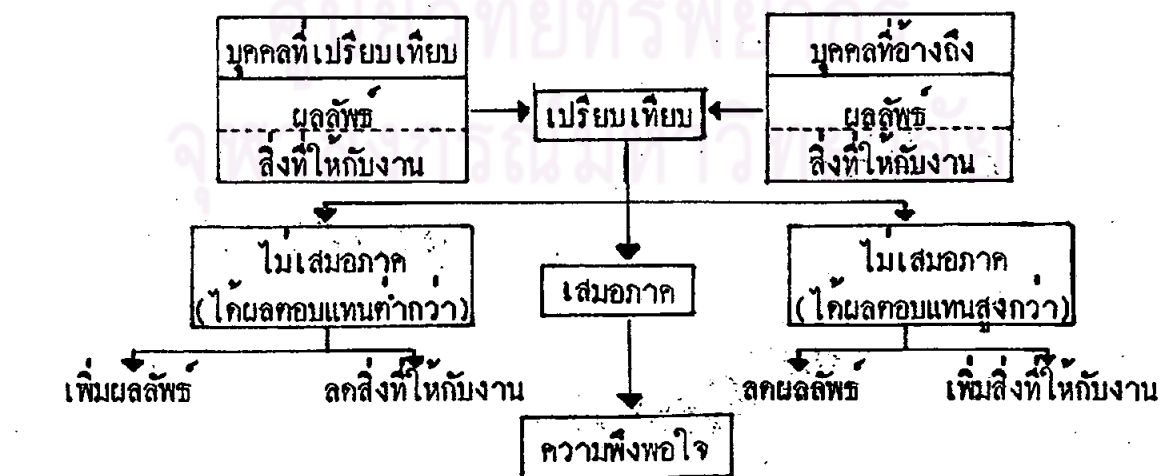
เมื่อเปรียบเทียบกันบุคคลอื่นที่อ้างถึงอยู่ในลักษณะของความไม่เสมอภาค บุคคลที่อ้างถึงนี้อาจจะเป็นบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน หรือกลุ่มอื่น หรือกลุ่มภายนอกหน่วยงานก็ได้ ดังนั้น สิ่งที่ใช้เปรียบเทียบในทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วย ผลลัพธ์ที่ได้จากงาน และสิ่งที่ให้กับงาน

ผลลัพธ์ที่ได้จากงาน (Job Outcomes) หมายถึง รางวัลที่ได้จากความสำเร็จในงานที่ทำ เช่น ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง การยอมรับ และสถานภาพ

สิ่งที่ให้กับงาน (Job Inputs) หมายถึง ความพยายาม การปฏิบัติงาน ทักษะ คุณภาพของผลผลิต ปริมาณของผลผลิต

เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากงาน และสิ่งที่ให้กับงานกับบุคคลอื่นที่มีลักษณะเท่าเทียมกันอย่างคร่าว ๆ ปรากฏว่าอัตราส่วนทั้งสองไม่สมดุลกัน บุคคลนั้นจะได้รับการกระตุ้นหรือจูงใจให้ลดความไม่เสมอภาคลง โดยการเพิ่มหรือลดผลลัพธ์ที่ได้จากงานหรือสิ่งที่ให้กับงาน ในกรณีที่เปรียบเทียบกันแล้วปรากฏว่า อัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากงาน กับสิ่งที่ให้กับงานของบุคคลผู้นั้นต่ำกว่าบุคคลที่อ้างถึง บุคคลนั้นก็จะขอให้มีการเพิ่มผลลัพธ์ให้มากขึ้น หรืออาจจะลดสิ่งที่ให้กับงานลง และในทางตรงกันข้ามถ้าอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากงาน กับสิ่งที่ให้กับงานของบุคคลนั้นสูงกว่าบุคคลที่อ้างถึง บุคคลนั้นจะถูกจูงใจให้ลดความไม่เสมอภาคโดยการลดผลลัพธ์หรือการเพิ่มสิ่งที่ให้กับงาน แต่เมื่อเปรียบเทียบแล้วปรากฏว่ามีความเสมอภาคกัน ก็จะเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สำหรับทฤษฎีนี้ จะปรากฏในแผนภาพต่อไปนี้<sup>1</sup>

แผนภาพที่ 6 ทฤษฎีความเสมอภาคกับการสร้างความพึงพอใจ



<sup>1</sup> J. Stacy Adams, "Toward and Understanding of Inequity,"

## องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ไม่ว่าผู้บริหารจะใช้ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (ปัจจัย) ในการจูงใจหรือทฤษฎีที่เน้นกระบวนการในการจูงใจเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็ตาม ปัจจัยหรือองค์ประกอบในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง และกำหนดขึ้นให้เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารหน่วยงาน และการบริหารงานบุคคลสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบในการปฏิบัติงานยังสามารถใช้ เป็นสิ่งจูงใจหรือ เครื่องล่อใจให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และใช้เสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งสิ่งจูงใจที่เป็นเงินนี้ยังจำแนกออกเป็น 2 ชนิด คือ

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (Direct incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่มิผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ อันเป็นวิธีการจูงใจตามแนวความคิดที่ว่า Plus pay for plus performance

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจรักงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จ บำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้นส่วนมากได้แก่ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit) ต่าง ๆ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non financial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่จะสามารถสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย (Recognition) การยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Belonging) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน (Equal opportunity) และความมั่นคงในงาน (Security of work) เป็นต้น<sup>1</sup>

เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ค (Chester I. Barnard) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งหน่วย

<sup>1</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่, หน้า 320 - 321.

งานหรือผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้หลายประการ คือ

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือ ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนั้นบุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น
3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ อันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน
4. ผลประโยชน์ทางอ้อมคึกคัก เป็นสิ่งจูงใจซึ่งอยู่ระหว่างความมีอำนาจที่สุด กับความท้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอ้อมคึกคักหมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความรักต่อหน่วยงาน
5. ความตั้งใจในทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานในหน่วยงานซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงานและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือ

ความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีพลังประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน<sup>1</sup>

ชาร์ลส์ อาร์ มิลตัน (Charles R. Milton) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ลักษณะงาน หมายถึง ความน่าสนใจภายในของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จ งานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ

2. เงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมหรือความเท่าเทียมกันของรายได้ วิธีการจ่ายเงิน

3. การเลื่อนตำแหน่งการงาน หมายถึง โอกาสในการ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์การทำงาน ความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์ หมายถึง บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล วันหยุด ฯลฯ

6. สภาพการทำงาน หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางกาย

7. การนิเทศงาน หมายถึง เทคนิควิธีการของการนิเทศ ความมีมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศงาน และทักษะทางบริหารของผู้นิเทศ

8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เช่น การยกย่องนับถือ การช่วยเหลือและความมีไมตรีที่ต่อกัน

9. การบริหารงาน หมายถึง นโยบายการบริหารงาน<sup>2</sup>

วอน ฮัลเลอร์ บี กิลเมอร์ และคณะ (Von Haller B. Gilmer and Others)

<sup>1</sup> Chester I. Barnard, The Function of the Executive (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), pp. 142 - 149.

<sup>2</sup> Charles R. Milton, Human Behavior in Organization, p. 159.

ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เชื่อว่าจะก่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Avancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งการงานที่สูงขึ้น
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจที่มีต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบัน
4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำ และรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การได้ทำงานตรงตามความต้องการและความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น
6. การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการย้ายงาน และการลาออกจากงาน
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน
10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จ ตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย วันหยุด ฯลฯ<sup>1</sup>

เอ็ดวิน อี ไกเซลลี และ คลาร์เรนซ์ คิมบลิว บราวน์ (Edwin E. Ghiselli and Clarence W. Brown) เสนอองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานแตกต่างจากที่ได้กล่าวมาแล้วคือ

<sup>1</sup> Von Haller B. Gilmer and Others, Industrial and Organizational Psychology (New York : McGraw - Hill, 1971), pp. 279 - 283.

1. ระดับอาชีพ (Occupational Level) หมายความว่า อาชีพนั้นอยู่ในสถานะหรือความนิยมของคนอย่างไร ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะสูง เป็นที่นับถือของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

2. สภาพการทำงานต่าง ๆ อยู่ในลักษณะสะดวกสบาย เหมาะสมแก่การปฏิบัติ

3. ระดับอายุ (Age) จากการวิจัยพบว่า บางครั้งก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน บางครั้งก็ไม่มีความสัมพันธ์ แต่จากการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานระหว่างอายุ 25-34 ปี และอายุ 45-54 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ

4. รายได้ (Finance Incentives) ได้แก่จำนวนรายได้ประจำและรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษ

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา (Quality of Supervision) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ข้อมมีผลต่อขวัญและการผลิต<sup>1</sup>

จึงพอสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น สามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับงาน และองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน องค์ประกอบที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าและความรับผิดชอบ ส่วนองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับผู้นบังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ฐานะของอาชีพ และรายได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในปี ค.ศ. 1971 รอดเนย์ อาร์ลีน วิคสตรอม (Rodney Arlyn Wickstrom) ได้ทำการวิจัยหาระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้กับ อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครู 373 คน โดยวิธี

<sup>1</sup> Edwin E. Ghiselli and Clarence W. Brown, Personnel and Industrial Psychology (New York: McGraw - Hill, 1965), p. 430 - 433.

ที่ทำให้ครูบอกถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ จากผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจสูงสุด 4 ประการแรกคือ ความรู้สึกที่ได้รับความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้อย่างบังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจ ได้แก่ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน และผลของงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของครู สำหรับเพศและตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ<sup>1</sup>

ในปี ค.ศ. 1971 โรเบิร์ต เออจิน แฮมเมอร์ (Robert Eugene Hammer) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสอนในชั้นพิเศษ (Special Class Teachers) ในรัฐไอโอวา โดยนำทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กมาใช้ จากผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจ คือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ชีวิตส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน<sup>2</sup>

ในปี ค.ศ. 1973 โทมัส เจ เซอร์จิโอวานนี (Thomas J. Sergiovanni) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครูในเขตการศึกษาต่างๆ ของ มอนโร เคาน์ตี รัฐนิวเจอร์ซีย์ จำนวน 3,382 คน จากผลการศึกษาพบว่า

1. การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

<sup>1</sup> Rodney Arlyn Wickstrom, "An Investigation into Job Satisfaction Among Teachers," Dissertation Abstracts International Vol.72, No.3 (September 1971) : 1249 - A.

<sup>2</sup> Robert Eugene Hammer, "Job Satisfaction of Special Class Teacher in Iowa : An Application of The Herzberg Two Factor Theory," Dissertation Abstracts International Vol.31, No.7 (January 1971) : 3373 - A.

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน และความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ครูมีความรู้สึกที่ค่อนความสำเร็จของงาน และการได้รับการยอมรับนับถือในระดับสูง และมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในเรื่องความไม่ยุติธรรม และฐานะของอาชีพมากที่สุด

4. ผลการศึกษาวิจัยนี้ สนับสนุนทฤษฎีของเฮอรัชเบอร์เกอร์ที่กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็นสองพวก แยกต่างหากและไม่มีความสัมพันธ์แบบต่อเนื่อง จะส่งผลไปในทิศทางตรงกันข้ามเสมอ

5. เพศ ตำแหน่ง และประเภทของโรงเรียนที่ทำการสอนไม่มีผลทำให้องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>1</sup>

ในปี พ.ศ. 2512 ประจักษ์ นียากร ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครูที่สังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยครูทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และใช้กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ จำนวน 507 คน องค์ประกอบต่างๆ ที่นำมาศึกษาค้นคว้านั้น ได้แก่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย และศักดิ์ศรีของอาชีพ รวม 7 องค์ประกอบ ผลการศึกษาค้นคว้า ปรากฏว่า

1. สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครูส่วนรวมโดยทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับต่ำ ความพึงพอใจเฉพาะเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพครูอยู่ในระดับสูง

2. การเปรียบเทียบสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์หญิงกับอาจารย์ชาย อาจารย์ในส่วนกลาง กับ ส่วนภูมิภาค อาจารย์ตรี กับ อาจารย์โท อาจารย์ตรีกับอาจารย์เอก และอาจารย์โทกับอาจารย์เอก ปรากฏว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือกล่าวได้ว่า

<sup>1</sup> Thomas J. Sergiovanni, "Factor Which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teacher," Exploration in Educational Administration (St. Louise University of Queensland Press, 1973), pp. 191 - 207.



สภาพความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูคล้ายคลึงกัน<sup>1</sup>

ในปี พ.ศ. 2518 วีระชาติ แก้วไสย ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 375 คน เป็นครูโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 259 คน สังกัดกรมสามัญศึกษา 65 คน และสังกัดโรงเรียนเทศบาล 51 คน และใช้แบบสำรวจทัศนคติการทำงาน โดยดัดแปลงจากทฤษฎีแห่งความพึงพอใจของเฮอรัชเบอร์ก ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 16 องค์ประกอบ ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จของงานในระดับสูงสุด รองลงมาคือ ความรับผิดชอบ และความปลอดภัยในการทำงาน และมีความพึงพอใจต่อกันนโยบาย และการบริหารงานในระดับต่ำสุด รองลงมาคือ เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และลักษณะของงาน

2. ผลการเปรียบเทียบปรากฏว่า สังกัด อายุราชการ และวุฒิทางครู โดยส่วนรวม ไม่ทำให้ความรู้สึกต่อองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูแตกต่างกัน<sup>2</sup>

ในปี พ.ศ. 2519 มนูญ บุญเชิด ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษา ประจำจังหวัด ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า

1. องค์ประกอบที่ศึกษานิเทศก์รู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นลำดับแรก คือ ลักษณะงาน รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

<sup>1</sup> ประศักดิ์ นียากร, "ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512), หน้า 103.

<sup>2</sup> วีระชาติ แก้วไสย, "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย," วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518), หน้า 62 - 70.

2. องค์ประกอบที่ศึกษานิเทศกรู้สึกไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถือถือ ความก้าวหน้าและความมั่นคงของงานและการบริหาร

3. วุฒิต่างการศึกษา ทักษะในการนิเทศ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และการที่รู้ว่าการมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีของตน ส่งผลให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

4. เพศ อายุ ประสบการณ์ การที่ไปปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ ไม่ส่งผลให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์แตกต่างกัน<sup>1</sup>

ในปี พ.ศ. 2519 สุภรณ์ ศรีพหล ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เนออร์ก สอบถามอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจำนวน 120 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. อาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีความรู้สึกต่อองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุดคือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน รองลงมาได้แก่ ลักษณะของงาน เงินเดือนค่าแห่งความมั่นคง ความสัมพันธ์ดีในการทำงาน การยอมรับนับถือ สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน และสภาพการทำงานตามลำดับ

2. ผล การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบ ของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตาม เพศ ประสบการณ์ และรายได้ของอาจารย์ ปรากฏว่าตัวแปรทั้ง 3 ส่งผลต่อองค์ประกอบต่างๆ ของปัจจัยทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน

3. การหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้งสองกลุ่ม คือปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยตัวจูง

<sup>1</sup> มนุญ บุญเชิด, "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัด," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า. จ.

ปรากฏว่าปัจจัยทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับกันและกันอย่างมาก<sup>1</sup>

ในปี พ.ศ. 2521 สากล จริยวิทยานนท์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) โดยใช้องค์ประกอบ 10 อย่าง ตามแนวทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ชเบอร์ก คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการบริหารงานของสถาบัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ เงินเดือน สถานภาพวิชาชีพ การบังคับบัญชา สวัสดิการ สภาพการทำงาน และตัวงานเอง ใช้ประชากร 120 คน สรุปผลได้ว่า

1. อาจารย์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง
2. องค์ประกอบที่มีความพึงพอใจมากที่สุด คือ สถานภาพของวิชาชีพ ส่วนองค์ประกอบที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ เงินเดือนและสวัสดิการ
3. ระดับการศึกษามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. สภาพการทำงานไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน<sup>2</sup>

ในปี พ.ศ. 2521 นิยม ศรีวิเศษ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการส่วนจังหวัด ตำแหน่งครู เขตการศึกษา 9 ผลการศึกษาพบว่า

1. ข้าราชการส่วนจังหวัดตำแหน่งครู มีความพึงพอใจในปัจจัยความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน อยู่ในระดับสูง และมีความพึงพอใจระดับปานกลางในปัจจัยความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ลักษณะของงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน และเงินเดือน

2. ตำแหน่ง และประสบการณ์ มีผลทำให้ความพึงพอใจของครูแตกต่างกัน ส่วนที่ทั้ง

<sup>1</sup> สุภรณ์ ศรีพหล, "ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร," (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519), หน้า 30 - 37.

<sup>2</sup> Sagol Jariyavidyanont, "Job Satisfaction of NIDA Faculty Members," Dissertation Abstracts Vol.39, No.9 (March 1979) : 5353-A.

ของโรงเรียนไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจของครูแตกต่างกัน

3. ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในเกณฑ์สูงมาก<sup>1</sup>

ในปี พ.ศ. 2523 ไพฑูรย์ กฤษณ์เพชร ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และเปรียบเทียบระหว่างอาจารย์ในวิทยาเขตหลักกับอาจารย์ในวิทยาเขตสาขา โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ อาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทั้ง 8 วิทยาเขต จำนวน 394 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจในการทำงานโดยทั่วไปของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง
2. องค์ประกอบที่อาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด คือ ด้านความรับผิดชอบ รองลงมาคือ ด้านสถานะทางสังคม และต่ำสุดคือด้านสวัสดิการ
3. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ เมื่อจำแนกอาจารย์ตามลักษณะของวิทยาเขตมีความแตกต่างกัน
4. มีความสัมพันธ์กันในทางบวกระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยทั่วไปกับองค์ประกอบทุกด้าน แต่มีค่าสหสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
5. องค์ประกอบที่สามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ คือ ความรับผิดชอบ สถานะทางสังคม และการเลื่อนตำแหน่ง ตามลำดับ<sup>2</sup>

ในปี พ.ศ. 2523 กมล รักษวน ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคเหนือ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากร ซึ่งเป็นอาจารย์วิทยาลัยครูในภาคเหนือทั้ง 8 วิทยาลัย จำนวน 416 คน และใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินค่าระดับ

<sup>1</sup> นิยม ศรีวิเศษ, "ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการส่วนจังหวัด ตำแหน่งครู เขตการศึกษา 9," (ปริทัศน์นิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521), หน้า 47 - 50.

<sup>2</sup> ไพฑูรย์ กฤษณ์เพชร, "ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ การเปรียบเทียบระหว่างอาจารย์ในวิทยาเขตหลักกับอาจารย์ในวิทยาเขตสาขา," (วิทยานิพนธ์ปริญาณมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า จ - ฉ.

ความพึงพอใจที่มีต่อปัจจัย 9 ประการ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูในภาคเหนือโดยส่วนรวมทั้ง 8 วิทยาลัยและแต่ละวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูในภาคเหนือเมื่อเรียงตามอันดับ 1 - 9 ปรากฏผลดังนี้ (1) ลักษณะของงาน (2) ความเจริญก้าวหน้า (3) ความรับผิดชอบ (4) ความสำเร็จในการทำงาน (5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและนักศึกษา (6) รายได้สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน (7) การได้รับการยอมรับนับถือ (8) สภาพของการทำงาน (9) การปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา

3. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูในภาคเหนือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>1</sup>

ในปี พ.ศ. 2523 คำนึ่ง นกแก้ว ได้รายงานการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3 โดยใช้องค์ประกอบ 9 ประการ คือ ความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ใช้กลุ่มตัวอย่างประชากร 504 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้ครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา รู้สึกพึงพอใจในการทำงานมาก ได้แก่ การได้รับความยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน

2. องค์ประกอบที่ทำให้ครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา รู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

3. ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างครู อาจารย์เพศชายและ

<sup>1</sup> กมล รักสวน, "ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคเหนือ," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า จ.

เพศหญิง มีความแตกต่างกันใน 2 องค์ประกอบคือ ด้านความสำเร็จของงาน และด้านการได้รับความยอมรับนับถือ

4. ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างครู อาจารย์ ที่มีอายุราชการต่างกัน มีความแตกต่างกันใน 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ

5. ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างครู อาจารย์ที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในทุกองค์ประกอบ<sup>1</sup>

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่าทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ชเบอร์ก เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้อย่างครอบคลุมและชัดเจน และงานวิจัยส่วนใหญ่ได้นำปัจจัยของเฮิร์ชเบอร์กมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัย สำหรับผู้วิจัยเองก็มีความสนใจในปัจจัยที่เฮิร์ชเบอร์กเสนอ จึงได้นำมาใช้เพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ แต่ได้ศึกษาด้านภาพของอาชีพ (status) และความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) ออก โดยนำปัจจัยเหล่านั้นมากำหนดเป็นองค์ประกอบในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ศึกษาความพึงพอใจของครู อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1. ลักษณะของงาน

2. ความสำเร็จของงาน

3. ความรับผิดชอบ

4. การได้รับการยอมรับนับถือ

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

6. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

7. นโยบายและการบริหารงาน

8. การบังคับบัญชาและการนิเทศงาน

9. ความสัมพันธ์กับผู้นบังคับบัญชา

10. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

11. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

12. ความสัมพันธ์ในสหภาพ

13. วันเดือนปีเกิด ตำแหน่ง

และ สวัสดิการ

<sup>1</sup> คำนี้ นกแก้ว, "ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาคศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า จ - ฉ.

11. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
12. ความมั่นคงในการทำงาน
13. เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย