

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการปฏิบัติงานทุกประเภทนั้น หากปราศจากความสำเร็จ บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการทำให้งานดำเนินไปถึงจุดหมายที่ต้องการ ถ้าหากบุคลากรขาดความพึงพอใจในการทำงานที่เขาทำเสียแล้ว ก็เป็นการยากที่งานนั้นจะประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้นในการดำเนินกิจการใด ๆ ควรที่ผู้บริหารจะได้เสริมสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่จะได้จากบุคลากรที่มีความพอใจและเต็มใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานไว้หลายประการ ดังต่อไปนี้

"ความพึงพอใจในงาน เป็นสิ่งแสดงให้เห็นทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่องานของเขา" (Fleishman, 1961)

"ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกยินดีที่เกิดจากความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ ประารถนา หรือคาดหวัง ซึ่งบุคคลได้รับจากงานที่เขาปฏิบัติอยู่" (French and Sward, 1975)

"ความพึงพอใจเป็นเรื่องของบุคคล เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน ความพึงพอใจในงานมีความหมายกว้าง รวมถึงความพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้" (Applewhite, 1965)

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของพนักงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานและ

ความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อเกิดความต้องการมาก จะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนองความเครียดนั้นจะลดลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ (Morse, 1955)

"ความพึงพอใจในงาน คือ เจตคติที่เป็นบวกต่องาน ทำให้ผู้ทำงานไม่รู้สึกห่างเหิน (Alienation) หรือหลีกเลี่ยงงาน (สุรเชษฐ์ ชีระมณี, 2534)

ความพึงพอใจในงานเป็นภาวะของความพึงพอใจหรือภาวะของการมีอารมณ์ในทางบวกที่มีผลเกิดขึ้นเนื่องจากการประเมินประสบการณ์ในงานของคน ๆ หนึ่ง อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกชอบงานของคน ๆ หนึ่งนั้นจะขึ้นอยู่กับว่างานนั้นได้ทำให้บุคคลผู้นั้นได้รับความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจอันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้มีชีวิตอยู่รอดหรือสมบูรณ์มากน้อยเท่าใดด้วย สิ่งที่ขาดหายไประหว่างงานที่เสนอให้ทำกับสิ่งที่คาดหวังที่จะได้รับ จะเป็นรากฐานแห่งความพอใจและความไม่พอใจได้ (เทพนม เมืองแมน และ สวีง สุวรรณ, 2529)

"ความพึงพอใจในงาน หมายถึงคุณภาพ สภาพหรือระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานของเขา" (Good, 1973)

"ความพึงพอใจในงาน เป็นภาวะของการมีอารมณ์ในทางบวกที่มีผลเกิดขึ้นเนื่องจากการประเมินประสบการณ์ในงานของคน ๆ หนึ่ง" (เทพนม เมืองแมน และ สวีง สุวรรณ, 2529)

สรุปความหมายของความพึงพอใจในงานจากข้อมูลข้างต้นได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึงภาวะของความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานของเขาและองค์ประกอบอื่น ๆ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคล ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานมี 2 แนวคิด คือแนวคิดที่ว่า ความพอใจในงานมีผลต่อการทำงานและแนวคิดที่ว่าการทำงานนำไปสู่ความพอใจ ดังนี้

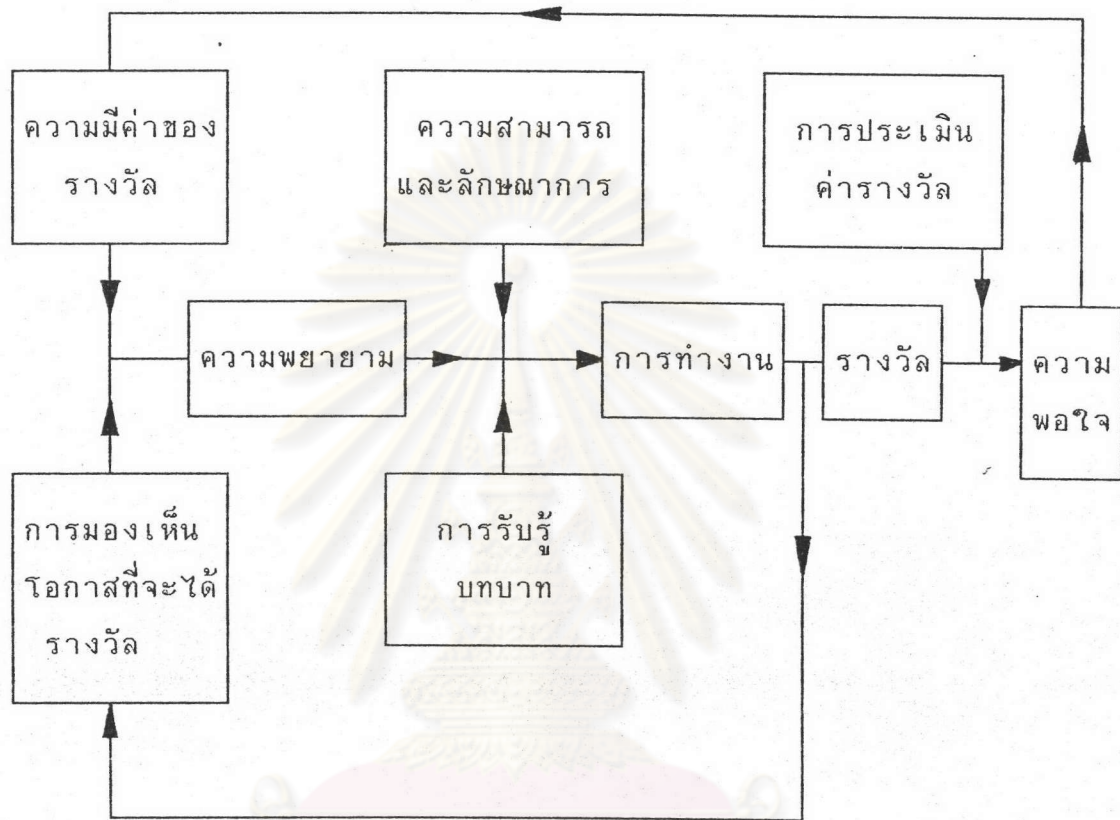
1. **ความพอใจในงานมีผลต่อการทำงาน** การศึกษาที่ฮอว์ธอร์นและนักวิชาการกลุ่มมนุษยสัมพันธ์เน้นแนวคิดที่ว่า ความพอใจในงานนำไปสู่การทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลไปยังผลผลิตและกำไรขององค์กรในที่สุด

เฟรดเดอริก เฮิร์ชเบิร์ก (Frederick Herzberg) และคณะ มีความคิดเห็นในแนวนี้เช่นกัน เขากล่าวถึงปัจจัย 2 ประเภท คือ ปัจจัยที่ทำให้ไม่พอใจ (Dissatisfier or Hygiene Factor) และปัจจัยที่ทำให้พอใจ (Satisfier or Motivation Factor) ปัจจัยประเภทแรกรวมไปถึงการควบคุมสภาพการทำงานทางกายภาพ อัตราค่าจ้างและนโยบายขององค์กร ปัจจัยประเภทที่ 2 เกี่ยวข้องกับงานและบุคคลโดยตรง ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า และลักษณะงาน

เฮิร์ชเบิร์กสรุปว่า ปัจจัยประเภทแรกนั้นสามารถป้องกันความไม่พอใจในงานของคนทำงานได้ แต่ก็ไม่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้คนทำงาน แม้จะเพิ่มปริมาณสักเพียงใดก็ตาม แต่ปัจจัยประเภทที่ 2 สามารถจูงใจให้คนทำงานดีขึ้นได้ (Herzberg, Mausner and Synderman, 1959) การเพิ่มปัจจัยประเภทที่ 2 จึงมีผลให้คนทำงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะปัจจัยดังกล่าวสามารถทำให้บุคคลสนองความต้องการด้านความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ตามทฤษฎีของนักทฤษฎีด้านบุคลิกภาพหลายคน ไม่ว่าจะเป็นjung (Jung) แอดเลอร์ (Adler) หรือ โกลด์สไตน์ (Goldstein)

2. **การทำงานนำไปสู่ความพอใจ** นักวิชาการกลุ่มมนุษยสัมพันธ์เน้นแนวคิดที่ว่า ความพอใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน แนวความคิดนี้มีผู้ค้นในช่วงเวลาถัดมาซึ่งได้แก่ พอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler) ซึ่ง

เน้นแนวคิดที่ว่า ความพยายามและการทำงานที่บรรลุผลเป็นที่มาของความพอใจในงานดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 1.1

จากภาพที่ 1.1 จะเห็นว่า

1. การทำงานซึ่งนำมาซึ่งรางวัลที่เหมาะสมและเป็นธรรมจะนำไปสู่ความพอใจ
2. ความพอใจ เมื่อเสริมด้วยความมีค่าของรางวัล และโอกาสมากน้อยที่จะได้รับรางวัลนั้นจะนำไปสู่ความพยายามในการทำงาน
3. ความพยายามซึ่งเสริมด้วยความสามารถและลักษณะการ กับ การรับรู้ในบทบาทของตนจะนำไปสู่การทำงานที่บรรลุผล

เพราะฉะนั้น จากแนวคิดนี้

1. หากรางวัลที่ได้ไม่เหมาะสมและขาดความเป็นธรรมคนทำงาน จะไม่มีความพอใจ
2. หากรางวัลที่ได้ไม่มีค่าพอในสายตาของคนทำงาน กับโอกาสที่จะได้รับรางวัลนี้เลย ความพยายามสำหรับงานชิ้นต่อไปจะไม่เกิดขึ้น
3. หากคนทำงานไม่รู้ขีดในบทบาทหน้าที่ของตน อีกทั้งขาดความสามารถและต่อลักษณะการ ความพยายามแต่ประการเดียวจะไม่ทำให้งานสัมฤทธิ์ผลได้

แนวคิดของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์นี้เคยถูกนำไปทดสอบโดย เดวิด เชอร์ริงตันและคณะ (David Cherrington et.al) ผู้ซึ่งได้แบ่งกลุ่มคนทำงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำงานมีประสิทธิภาพ กับกลุ่มที่ทำงานชนิดไม่ตั้งใจและไร้สมรรถภาพ และมีการให้รางวัลโดยไม่คำนึงถึงผลงานแก่คนทั้ง 2 กลุ่ม โดยครั้งหนึ่งของแต่ละกลุ่มจะได้รับรางวัลจำนวนคนละเท่า ๆ กัน ผลปรากฏว่า คนงานที่ได้รับรางวัลมีความพอใจยิ่งไปกว่านั้น คนงานที่ทำงานดีอยู่แล้วและได้รางวัล จะเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นอีกในช่วงงานถัดมา นอกจากนี้ปรากฏว่าคนงานที่ทำงานได้ดีที่สุดในช่วงหลัง คือ คนงานที่เคยทำอย่างไม่ตั้งใจและไร้สมรรถภาพในช่วงแรกแต่ได้รับรางวัล การทดสอบนี้แสดงให้เห็นว่า การให้รางวัลมีอิทธิพลอย่างเห็นได้ชัดต่อความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและความพอใจในงานของบุคคล (Aldag and Brief, 1981)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวคิดทั้งสองสามารถสรุปให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ดังภาพที่ 1.2 และ 1.3 (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528)

แนวคิดของเฮิร์ชเบิร์ก ความพอใจนำไปสู่การทำงานที่ดีขึ้น

ความพอใจ -----> การทำงาน

ภาพที่ 1.2

แนวคิดของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ การทำงานที่นำมาซึ่งรางวัลที่เป็นธรรมและเหมาะสมนำไปสู่ความพอใจ

การทำงาน -----> รางวัล -----> ความพอใจ

ภาพที่ 1.3

วิลเลียม เอฟ กรูค (William F. Glueck, 1974) มีความเห็นว่า "นักทฤษฎีส่วนใหญ่เชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ชอบงานที่ซ้ำ ๆ ซาก ๆ และมีสิ่งยืนยันเป็นอันมากว่า งานยิ่งมากจะทำให้ความพึงพอใจในงานยิ่งสูง เงินที่ใช้ดำเนินธุรกิจและการขาดงานยิ่งน้อย และคุณภาพงานจะยิ่งสูงขึ้น"

ซีดแมนและวัตสัน (Seidman and Watson อ้างถึงใน มนุษย์ ตระกูลนา, 2532) ได้ศึกษาองค์ประกอบของการทำงานพบว่า "งานที่เหมาะสมต่อระดับอาชีพและหน้าที่ต่างๆ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงานมากกว่าเงินเดือน"

มิลตัน แอล. บลูม (Milton L. Blum) กล่าวว่า " ความพึงพอใจ
ในงานที่ปฏิบัติอยู่ของลูกจ้าง เป็นผลที่เกิดจากการมีทัศนคติต่าง ๆ ตามความรู้สึก
ในวงแคบ " ทัศนคติต่าง ๆ ของลูกจ้างเหล่านี้เกิดจากลักษณะของงานและ
องค์ประกอบต่าง ๆ อีกเป็นจำนวนมาก เช่น

- ค่าจ้าง
- การควบคุมดูแล
- ความแน่นอนในการจ้าง
- สภาพการทำงาน
- โอกาสก้าวหน้า
- การยอมรับในความสามารถ
- การประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรม
- ความสัมพันธ์ทางสังคมที่มีอยู่ในงาน
- การชำระสะสางความทุกข์ให้ได้ทันที
- นายจ้างให้ความยุติธรรม
- และอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับที่กล่าวมานี้

นอกจากนี้ยังมีวิธีการที่ทำให้เราเข้าใจถึงความพึงพอใจในงานอีกมาก
กล่าวคือ มีองค์ประกอบทางด้านลูกจ้างที่ทำให้มีความพึงพอใจในงานอีก เช่น

- อายุของลูกจ้าง
- สุขภาพ
- ระดับอารมณ์
- ความปรารถนาต่าง ๆ
- ระดับแรงบันดาลใจ
- ความสัมพันธ์ในครอบครัว
- สถานภาพทางสังคม
- ผลทางด้านนันทนาการ
- กิจกรรมในองค์การ ทางด้านสหภาพแรงงาน การเมืองหรือทาง

สังคม

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วย จึงสรุปได้ว่าความพึงพอใจในงาน คือ ทักษะคติทั่วไป อันเป็นผลรวมของทักษะคติเฉพาะที่มีอยู่ในพื้นที่ 3 ด้าน คือ

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานโดยเฉพาะ (specific job factors)
2. ลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล (individual characteristics)
3. ความสัมพันธ์กับกลุ่มที่อยู่ภายนอกงาน (group relationships outside the job)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นผลที่เกิดจากทักษะคติต่าง ๆ ต่องาน ที่ลูกจ้างทำอยู่ต่อองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับงานและต่อชีวิตทั่วไป (มนูญ ตนะวัฒนา, 2532)

โฮวาร์ด พี สมิธ (Howard P. Smith, 1971) กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า "ความพึงพอใจในภาวะการทำงานกับความไม่พึงพอใจในภาวะการทำงานเป็นสองสิ่งที่ยากกัน และมีความแตกต่างในวิธีการที่จะทำ ไม่ใช่เป็นความรู้สึกที่ตรงกันข้ามกัน อะไรเป็นเครื่องกำหนดความไม่พึงพอใจในภาวะการทำงาน ได้แก่ ส่วนประกอบของงานซึ่งอธิบายถึงภาวะแวดล้อมไว้ หรือ สิ่งซึ่งอยู่รอบ ๆ ตัวคนผู้ปฏิบัติงานในขณะที่เขาปฏิบัติงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับ สิ่งแวดล้อมบางอย่างที่เราทำกันเคยเป็นอย่างดี อันเป็นต้นเหตุของความไม่พึงพอใจโดยทั่ว ๆ ไป รวมถึงนโยบายขององค์การและการปฏิบัติในการบริหารงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพของการทำงาน ฐานะและความยุ่งยากอื่น ๆ เช่น เงินเดือน ในทางกลับกัน ส่วนของงานซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานจะมีอยู่ในความสัมพันธ์ของคนต่อสิ่งที่เขาทำคือ งานของเขา หรือ มีอยู่ในตัวของงานนั่นเอง ปัจจัยเหล่านี้จะพบบ่อยที่สุด ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือต่อความสำเร็จ งานที่มีความหมายและน่าสนใจ ความรับผิดชอบ ความเติบโตและความเจริญก้าวหน้าของอาชีพ ภาวะที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ เป็นสิ่งที่ขัดขวางความพึงพอใจในภาวะการทำงาน และมีผลเพียงเล็กน้อยต่อความสุขของคนงาน เพราะว่าลักษณะเหล่านี้เป็นตัวขัดขวาง และเป็นภาวะ

แวดล้อมทั่ว ๆ ไป จึงได้ให้ชื่อว่าปัจจัยสุขวิทยา ปัจจัยที่ช่วยให้คนทำงานได้รับความพึงพอใจเรียกว่า ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ อันเป็นปัจจัยซึ่งก่อให้เกิดทัศนคติ ซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เงิน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและนโยบายการบังคับบัญชา เรียกว่า สุขอนามัย ส่วนองค์ประกอบทางด้านการจูงใจ เช่น ลักษณะของการทำทนาย โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน"

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในงานนั้น สามารถแยกได้เป็นปัจจัยสิ่งแวดล้อม และปัจจัยเกี่ยวกับตัวมนุษย์เอง

1. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม หมายถึง สิ่งแวดล้อมตั้งแต่ที่แคบที่สุดหรือระดับจุลภาคซึ่งถือปัจจัยสิ่งแวดล้อมในองค์การไปจนถึงสิ่งแวดล้อมที่กว้างที่สุดหรือระดับมหภาคซึ่งได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในขณะนั้น ในจำนวนปัจจัยทั้ง 2 ประเภทนี้ ปัจจัยที่ได้รับความสนใจศึกษากันมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยในระดับจุลภาคหรือปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและองค์การกับสภาพแวดล้อม ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจมากน้อยของคนทำงานโดยตรง

2. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวมนุษย์เอง ได้แก่ ปัจจัยด้านประชากรเช่น อายุ เพศ การศึกษา ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ซึ่งถือค่านิยม ลักษณะการ ความต้องการ ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และปัจจัยความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความชำนาญ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่าปัจจัยเหล่านี้มิได้กำหนดระดับความพอใจในงานโดยตรง แต่จะเป็นตัวตัดสินว่า ส่วนประกอบส่วนใดของงาน น่าพอใจหรือไม่น่าพอใจเท่านั้น (Milton, 1981)

นอกจากนี้ เฮิร์ชเบิร์กยังกล่าวอีกว่าตัวที่ทำให้เกิดความพอใจ คือ สิ่งต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบในเนื้อหาของงานแท้ ๆ หรือเรียกว่า "ตัวจูงใจ" ตัวที่ทำให้ไม่พอใจ คือ สิ่งที่มาสัมผัสผลกระทบต่อ

ความไม่พึงพอใจในงานซึ่งเกิดจากเนื้อหาของงานโดยทั่วไป หรือเรียกว่า องค์ประกอบทาง "สุขภาพอนามัย" (มนูญ ตนะวัฒนา, 2532)

เฮิร์ชเบิร์กได้สรุปให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการทำงาน จากคำตอบที่ถามถึงความต้องการของบุคคลว่า "มีความต้องการอะไรบ้างจากการทำงาน" แยกประเภทเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในงาน 1,753 รายและผู้ที่ไม่มีความพึงพอใจในงาน 1,844 ราย พบว่า ความพึงพอใจในงานจะสัมพันธ์กับแรงจูงใจ (Motivators) (หลุยส์ จ่าปาเทศ, 2533)

ทฤษฎีการสร้างเสริมความพึงพอใจในการทำงาน

ตั้งที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เห็นได้ว่า ในการปฏิบัติงานทุกอย่าง หากต้องการความสำเร็จสมบูรณ์ในผลงาน จำเป็นต้องเห็นคุณค่าของความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน เนื่องจากคนทุกคนเป็นมนุษย์ในทางสังคมที่มีความต้องการทางด้านจิตใจ ความชอบพอภายในจิตใจของเขาย่อมมีผลที่จะแสดงออกในทางให้ความร่วมมือหรืออาจไม่ให้ความร่วมมือก็ได้ ถ้าจะกล่าวอย่างง่าย ๆ โดยทั่วไปจะเห็นได้เสมอว่า ชีวธรรมชาติของคนในแง่นี้เป็นความจริง กล่าวคือ คนทุกคนในส่วนที่ผันแปรในทางอารมณ์และที่สัมพันธ์กับความพอใจนั้นจะมีได้ทั้ง 2 แง่มุม คือหากมีความพึงพอใจ การร่วมมือ การจงรักภักดี และการทุ่มเทให้ก็จะเกิดขึ้นได้ไม่ยาก ซึ่งความพอใจดังกล่าวจะมีได้ก็ต่อเมื่อเขาได้รับการตอบสนองความพอใจด้านสังคมอยู่ด้วย ในทางตรงข้าม ถ้าหากคนไม่มีความพอใจหรือมีอุปสรรคขัดขวางไม่ให้มีการตอบสนองทางด้านสังคมตามที่ต้องการแล้ว ความไม่ร่วมมือโดยการขาดความจงรักภักดีตลอดจนความอึดอัดก็จะเกิดขึ้น ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกก็มักจะ เป็นไปในทางขัดแย้งที่เป็นการหน่วงเหนี่ยว หรือพยายามตำหนิการผลิให้ต่ำก็ย่อมจะเกิดขึ้นได้ (ชงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, 2533)

ดังนั้น ควรที่ผู้บริหารจะได้ศึกษาแนวทางที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจในการทำงานให้มีความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี วิธีการที่สำคัญที่ได้รับ ความสนใจมากวิธีหนึ่ง คือ การจูงใจ

ความหมายของการจูงใจและสิ่งจูงใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2531) ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจหมายถึง ชุดของทัศนคติที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นที่ใช้สำหรับตอบสนองต่อกรณีต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายและทิศทางที่แน่นอน แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายอยู่ในตัวและมีแรงผลักดันและมีทิศทางที่ใช้กำกับพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

เสนาะ ตีเขาว์ และคณะ (2527) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจคือความสามารถที่จะกระตุ้นให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเต็มอกเต็มใจ มีความกระตือรือร้น มีจุดมุ่งหมายและหวังผลจากพฤติกรรมนั้น

ปราณี รามสูต (2528) กล่าวว่า การจูงใจ คือ ภาวะที่อินทรีย์ถูกผลักดันให้แสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางที่ต้องการ

เด่นพงษ์ พลละคร (2511) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจูงใจ (motivation) มาจากคำว่า "move" หมายถึง "การหมุน การผลักดันจากภายใน อำนาจที่ผลักดันหรือแรงจูงใจ (motive)"

บีช เอส. ดาลี (Beach S. Dale, 1985) ให้คำนิยามไว้ว่า การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลัง เพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (goal) หรือรางวัล (reward) เป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ยุ้ให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาณเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

พยอม วงศ์สารศรี (2530) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การนำปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อ (incentives) และการลงโทษ (punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2516) ได้กล่าวถึงการจูงใจและสิ่งจูงใจไว้ดังนี้คือ การจูงใจ (Motivation) มีลักษณะเป็นนามธรรม กล่าวคือ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรม

ของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ (Motive) เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่อง
 เกี่ยวโยงกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจหมายถึง
 ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจ
 อาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญ
 ของบุคคล คือ ความต้องการ (needs)

ทฤษฎีหลักของการจูงใจ (Major Theories of Motivation)

๑. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's theory of motivation)

ศาสตราจารย์ อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)
 เป็นคนแรกที่ตั้งทฤษฎีทั่วไป (General Theory) เกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งมี
 ข้อสมมติฐานดังต่อไปนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่
 สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่
 ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่
 กระบวนการนี้ไม่มีสิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของ
 พฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของ
 พฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ
 (A hierarchy of needs) กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการ
 ตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที
 (Demand satisfaction)

ศาสตราจารย์มาสโลว์ได้แบ่งลำดับขั้นของความต้องการไว้ตามภาพ

ดังนี้



ภาพที่ 1.4

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้วชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้

ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety or Security needs)
เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็เข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะมีต่อร่างกายเช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม ฯลฯ เป็นอาทิ มนุษย์ปรารถนาที่จะอยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบและสามารถคาดหมายได้ (Predictable world) ความต้องการความปลอดภัยหมายความรวมถึงความรู้ของแต่ละบุคคลถึงข้อจำกัด หรือขอบเขตของพฤติกรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในสังคม ในองค์การ ความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของลูกจ้างทุกคน

3. ความต้องการทางสังคม (Social or belonging needs)
เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าก็จะเข้าครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคมหมายถึงความต้องการที่จะเป็น เข้าร่วมและได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพ และความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในขั้นนี้ของบุคคลเป็นความต้องการที่จะให้บุคคลหรือเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำคัญของตน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or - egoistic needs)
ความต้องการอยากเด่นในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ และรวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-actualization or Self-realization) ความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นความต้องการพิเศษซึ่งคนธรรมดาเป็นส่วนมากนึกอยากจะเป็น นึกอยากจะได้



แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ก็ได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษไป (Hicks, 1967)

แต่อย่างไรก็ตาม มอสโลว์ ไม่ได้มีความมุ่งหมายว่าการเรียงลำดับของความต้องการดังกล่าวนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยทั่วไปหรือเป็นสากล มาสโลว์มีความเชื่อว่าการเรียงลำดับของความต้องการตามที่กล่าวมาแล้วนั้นจะเป็นแบบฉบับที่เกิดขึ้นเป็นส่วนใหญ่เท่านั้น เขายอมรับว่าจะมีข้อยกเว้นสำหรับการเรียงลำดับความต้องการดังกล่าวนี้

ข้อสมมติฐานที่สำคัญอย่างหนึ่งของทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ คือ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจึงจะเกิดขึ้นมา นั่นเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องเสมอไป ความต้องการบางอย่างอาจจะได้รับการตอบสนองบางส่วนแต่ไม่สมบูรณ์ ในกรณีเช่นนี้ย่อมจะก่อให้เกิดโอกาสสำหรับความต้องการอื่น ๆ เกิดขึ้นมา เป็นไปได้ที่คนจะถูกจูงใจด้วยความต้องการทางด้านสังคม และความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในเวลาเดียวกัน ความต้องการของคนจะซ้ำซ้อนกัน ความต้องการอย่างหนึ่งอาจจะยังไม่หมดไป ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมา

ถึงแม้ว่าความต้องการของบุคคลส่วนมากจะเป็นไปตามลำดับดังในรูปความแตกต่างในลำดับอาจจะเกิดขึ้นได้ โดยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ทางด้านการศึกษาเรียนรู้ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง วัฒนธรรม การอบรมทางด้านสังคม และลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพของคน (สมยศ นาวิการ, 2521)

๓. ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ชเบอร์ก (Herzberg's Motivator - Hygiene Theory)

เฟรเดอริก เฮิร์ชเบอร์ก (Frederick Herzberg) และผู้ร่วมงาน 2 คนได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติในการทำงาน ซึ่งได้ทำการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวน 203 คน โดยให้อภิปรายถึงความรู้สึกที่ดีและความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการทำงาน ซึ่งเฮิร์ชเบอร์กได้พบปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ

1. Maintenance หรือ Hygiene Factors เป็นปัจจัยที่พนักงานใช้เป็นข้ออ้างเมื่อเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการทำงาน หรือเมื่อเอาออกแล้วจะเกิดความไม่พอใจ และไม่มีความสุขในการทำงาน มี 10 ประการ คือ

1.1 นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company policy and administration)

1.2 การสอนควบคุม ดูแล (Supervision)

1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Relationship with supervisor)

1.4 สภาพการทำงาน (Work Condition)

1.5 เงินเดือน (Salary)

1.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers)

1.7 ชีวิตส่วนตัว (Personal life)

1.8 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง (Relationship with subordinates)

1.9 ตำแหน่งหน้าที่ (Status)

1.10 ความมั่นคง (Security)

2. Motivator Factors หรือ Satisfiers เป็นปัจจัยจูงใจที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำให้ได้ผลงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรง พนักงานจะหยุดถึงเมื่อเกิดความรู้สึกที่ดีกับงาน มี 6 ประการ คือ

2.1 ความล้มเหลว (Achievement)

2.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)

2.3 ความรักในงาน (Work itself)

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

2.5 ความก้าวหน้าในงาน (Advancement)

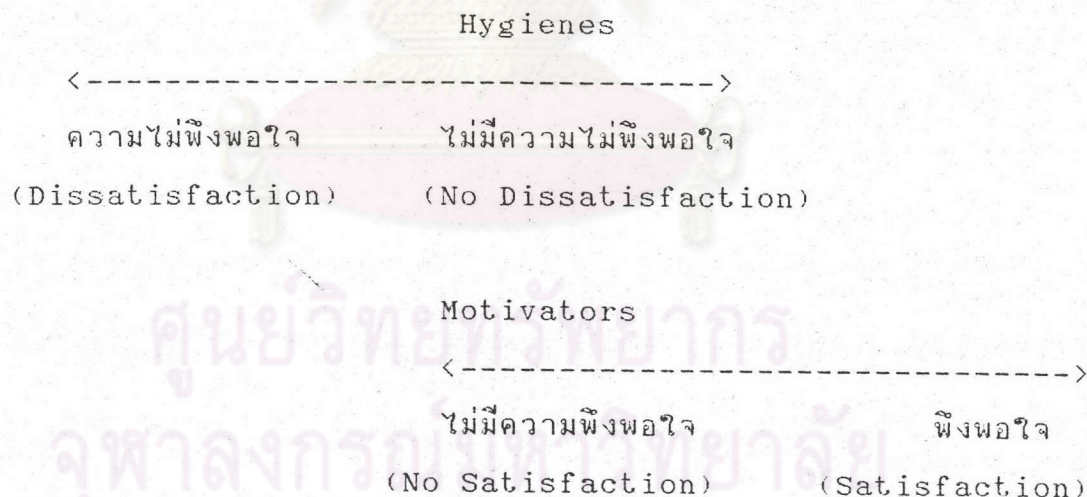
2.6 การเจริญเติบโต (Growth)

แนวคิดเดิมในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานนั้นมี 2 ทิศนะด้วยกัน
คือ ความพึงพอใจสูงสุดและความไม่พึงพอใจสูงสุด ดังภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.5

เฮิร์ซเบอร์ก ได้ชี้ให้เห็นว่า แนวความคิดเดิมนั้นได้มองข้ามในเรื่อง
ความแตกต่างของความพึงพอใจและการจูงใจซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัย Hygienes
และ Motivators ดังภาพที่ 1.6



ภาพที่ 1.6

จากภาพ เฮิร์ชเบอร์ก ได้ชี้ให้เห็นถึงการเชื่อมโยงของปัจจัยทั้ง 2 ประการ ซึ่งช่วยส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของแสงและเสียงซึ่งเป็น Hygiene Factors ที่มีผลต่อการทำงาน ไม่ว่าจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็ไม่มีผลต่อการจูงใจแต่อย่างใด ถ้าแสงและเสียงมีความพอดี พนักงานก็จะไม่เกิดความไม่พึงพอใจ แต่ถ้าแสงและเสียงไม่พอดี อาจจะมากเกินไปหรือน้อยเกินไปพนักงานก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ หรือแม้แต่จะจัดให้คุณภาพดียิ่งขึ้นก็จะไม่ทำให้พวกเขาพึงพอใจ (Satisfaction) เพียงแต่ทำให้เขาไม่เกิดความไม่พึงพอใจเท่านั้น ทำนองเดียวกัน Motivator Factors ที่เป็นที่ยังพอใจก็จะทำให้เกิดการจูงใจและทำให้เขาพึงพอใจ แต่ถ้าขาดปัจจัยนี้ไปก็ไม่ถึงกับทำให้เขาเกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) เพียงแต่เขาไม่เกิดความพึงพอใจ หรือไม่เกิดการจูงใจเขา (หลุยส์ จ่าปาเทศ, 2533)

๓. ทฤษฎีการจูงใจของ David McClelland (McClelland's Achievement - Motivation Theory)

เดวิด ซี แมคเคลนแลนด์ (David C. McClelland) เชื่อว่าความต้องการเป็นจำนวนมากจะสืบเนื่องมาจากวัฒนธรรม ความต้องการสามอย่างจากความต้องการเหล่านี้ คือ ความต้องการทางด้านความสำเร็จ (Need for Achievement-n Ach) ความต้องการทางด้านสังคม (Need for Affiliation-n Aff) และความต้องการทางด้านอำนาจ (Need for Power-n Pow) (McClelland อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2521) แนวคิดดังกล่าว คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ เป็นแรงขับเพื่อที่จะให้งานที่ทำนั้นประสบผลสำเร็จดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เป็นแรงขับเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จหรือเป็นแรงจูงใจที่จะกระทำการสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่าและมีประสิทธิภาพสูงกว่า และมีผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

2. ความต้องการความรัก ความเป็นพวกพ้อง เป็นความปรารถนาเพื่อความเป็นมิตรภาพและความสัมพันธ์ที่สนิทชิดชอบกัน เป็นความต้องการเพื่อสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น

3. ความต้องการมีอำนาจบารมี เป็นความต้องการที่จะทำให้คนอื่นมีความประพฤติกหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ ไม่ให้มีพฤติกรรมเป็นไปอย่างอื่นหรือผิดไปจากที่ต้องการ หรือเป็นความต้องการที่จะมีอำนาจในการบังคับบัญชา และมีอิทธิพลเหนือหรือมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั่นเอง (McClelland อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529)

๔. ทฤษฎีการจูงใจ E R G (E R G Theory)

เคลตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) เป็นผู้หนึ่งที่สนับสนุนทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ เขาได้ปรับเปลี่ยนให้เข้าใจง่ายยิ่งขึ้นเพื่อการนำไปใช้จาก 5 ลำดับขั้นของมาสโลว์เหลือเพียง 3 ลำดับขั้น ซึ่งรูปแบบใหม่ของ 3 ลำดับขั้นของเขาได้รับการยอมรับว่าเป็น E R G Theory Alderfer (1969) มีรายละเอียดดังนี้ คือ

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existence Needs)
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs)
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs)

1. Existence Needs (E) คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อประทังชีวิตของคนเพื่อการอยู่ได้หรือเพื่อการอยู่รอด ความต้องการที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้รวมความต้องการทางด้านกายภาพกับความต้องการทางด้านความปลอดภัยที่อธิบายถึงความต้องการสองขั้นตอนแรกในทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ เข้าไว้ด้วยกัน และความต้องการแบบนี้จะเป็นแบบที่ว่า หากมีผู้หนึ่งได้รับความต้องการที่ว่านี้ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะต้องเป็นฝ่ายเสียความต้องการนี้ไป

2. Relatedness Needs (R) คือ ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับบุคคลรอบ ๆ ตัวและบุคคลในสังคม ความต้องการนี้ตรงกับขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ก็คือ ความต้องการในด้านที่จะมีสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ อาทิ กับสมาชิกภายในครอบครัว กับเพื่อนร่วมงาน กับเพื่อน กับบุคคลที่ตนเองมีความเกี่ยวพันด้วย ความต้องการนี้ตรงกันข้ามกับความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต

ความพอใจของพวกเขาจะขึ้นอยู่กับการแบ่งส่วนซึ่งกันและกัน ความเข้าใจร่วมกัน และอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

3. Growth Needs (G) คือ ความต้องการเพื่อความเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการสูงสุดของคน ซึ่งเขาได้รวมเอาขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 (Self-esteem และ Self-actualization) ของมาสโลว์เข้าไว้ด้วยกัน ความพอใจในการเจริญก้าวหน้านี้ ได้มาจากการที่บุคคลนั้นเผชิญปัญหาในสภาพแวดล้อมที่ทำให้เขาได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ หรือได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น (Alderfer อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมนและสรวง สุวรรณ , 2529)

แม้อัลเดอร์เฟอร์จะเห็นตามมาสโลว์หลายอย่าง ดังจะเห็นได้จากการสรุปรวบยอดทฤษฎีของมาสโลว์เสียใหม่เพื่อถ่ายทอดการนำไปใช้ก็ตาม แต่ทฤษฎีของเขาก็มีข้อขัดแย้งแตกต่างไปจากมาสโลว์ 2 ประการหลัก ๆ คือ

1. ทฤษฎีของมาสโลว์ได้เห็นว่าคนจะก้าวจากขั้นที่ 1 ไปขั้นที่ 2 หรือจากขั้นที่ 2 ไปขั้นที่ 3 เรื่อย ๆ ไปจนถึงขั้นที่ 5 นั้นจะเนื่องมาจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ของขั้นที่ต่ำกว่าได้บรรลุเป้าหมาย แต่ทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ไม่เห็นด้วย เขากล่าวว่าในขณะที่คนอยู่ในกระบวนการที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจนั้น คนจะอยู่ในกระบวนการของการถดถอยในขณะที่คับข้องใจด้วย (ไม่จำเป็นต้องก้าวจากขั้นที่หนึ่งขึ้นไปสู่อีกขั้นหนึ่งเสมอไป) ความคับข้องใจนี้จะสะท้อนกลับไปยังขั้นต่ำกว่าที่เขาเคยบรรลุมาแล้ว เช่น คนที่อยากมีชื่อเสียงในสังคม แต่ก็กลัวจะจมนลงเป็นต้น จึงมิใช่พึงพอใจในขั้นที่ผ่านมาดังที่มาสโลว์กล่าวไว้

2. ความแตกต่างที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ทฤษฎีของมาสโลว์กล่าวว่า คนบรรลุความต้องการขั้นหนึ่งแล้วจะก้าวไปสู่อีกขั้นหนึ่งเป็นไปทีละขั้นแต่ อัลเดอร์เฟอร์กล่าวว่า คนมีความต้องการพร้อมกันหลาย ๆ ขั้น มิใช่ทีละขั้นดังที่มาสโลว์กล่าว เช่นคนมีความต้องการทางร่างกายเพื่อการอยู่รอดและพร้อมกันนั้นก็ต้องการเพื่อนฝูงและการยอมรับนับถือด้วย เป็นต้น (Arlond, 1986)

๕. ทฤษฎีการคาดหวังของวูรัม (Vroom's expectancy Theory)

วูรัม ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของบุคคลว่า บุคคลจะประเมินความเป็นไปได้ของผลที่จะเกิดขึ้น แล้วจึงดำเนินการปฏิบัติตามที่ตนคาดหวังไว้ เขาได้ชี้ให้เห็นว่าการจูงใจขึ้นอยู่กับ การคาดหวังของบุคคลต่อผลที่เกิดขึ้น ทฤษฎีการคาดหวังของวูรัมนี้ได้ทำนายว่าบุคคลจะร่วมกิจกรรมที่เขาคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลหรือสิ่งต่าง ๆ ตามที่ปรารถนา

จากแนวความคิดนี้จะเห็นว่าการปฏิบัติงานของบุคคลจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกับเขาซึ่งอาจจะเป็นรางวัลหรือการลงโทษก็ได้ ดังนั้นการที่จะทำความเข้าใจเรื่อง การจูงใจ เราจำเป็นต้องคำนึงถึงการรับรู้ของปัจเจกบุคคล (individuals) ว่าเขาทำสิ่งนี้แล้วจะคุ้มค่าหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะมีความคาดหวังและมีความอยากเฉพาะตน เป็นกลไกแสดงพฤติกรรม (พยอม วงศ์สารศรี, 2530)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๖. ทฤษฎี x และทฤษฎี y ของ Douglas McGregor

ดากลัส แม็กเกรกเกอร์ (Douglas McGregor, 1966) แห่ง Massachusetts Institutes Technology ได้เปรียบเทียบให้เห็นสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

ทฤษฎี x	ทฤษฎี y
1. งานไม่ใช่สิ่งที่พึงปรารถนาสำหรับคนโดยทั่วไป	1. ถ้าหากสภาพในการทำงานเหมาะสมงานก็เปรียบเสมือนการละเล่นอย่างหนึ่งสำหรับคน
2. คนโดยทั่วไปนั้นมักไม่มีความพยายามและความรับผิดชอบ แต่ชอบที่จะให้มีการควบคุมสั่งการ	2. การควบคุมตนเองเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้ในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย
3. คนส่วนใหญ่มีความสามารถเพียงเล็กน้อยเท่านั้นในการสร้างสรรค์และแก้ปัญหาของหน่วยงาน	3. ความสามารถในการสร้างสรรค์และแก้ไขปัญหาของหน่วยงานนั้น ย่อมต้องอาศัยหลายๆ ฝ่ายร่วมกัน
4. การจูงใจเกิดขึ้นเฉพาะในส่วนของความต้องการทางกายและความรู้สึกที่มั่นคงปลอดภัย	4. สภาพความต้องการในการจูงใจนั้นเกิดขึ้นในทุกระดับนอกจากทางกายและความปลอดภัย
5. คนส่วนใหญ่ชอบให้มีการบังคับและควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้งานได้สัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายขององค์การ	5. คนเราสามารถที่จะควบคุมตนเองและเป็นผู้ผลิตที่ดีที่สุดหากมีการจูงใจที่เหมาะสม

การบริหารใด ๆ นั้น ย่อมต้องให้ความสนใจในงานเสมอ ด้วยเหตุนี้ แม็กเกรกเกอร์จึงเชื่อว่างานนั้นเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่ง และสามารถที่จะทำ ความพอใจให้กับคนได้ทำนองเดียวกันกับการละเล่นอย่างหนึ่งเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ ทั้งงานและการละเล่นของคนก็เป็นกิจกรรมร่วมกันระหว่างร่างกายและสมอง ผลที่ได้ก็คือ ทั้งงานและการละเล่นของคนจึงไม่น่าจะแตกต่างกัน

ประเภทของการจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจเป็น 2 ประเภท

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึงสภาวะ ของบุคคลที่มีความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองที่รักการ แสวงหา การจูงใจประเภทนี้ได้แก่ ความสนใจ เจตคติ ความต้องการ การจูงใจประเภทนี้นับว่ามีคุณค่าต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหาร ไม่ต้องหากลวิธีมาชักจูงให้พนักงานเกิดการจูงใจในการทำงาน

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง อันนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลได้แก่เป้าหมายหรือการคาดหวังของบุคคล เครื่องมือต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การประกวด การใช้รางวัล การลงโทษ และการแข่งขัน เป็นต้น (Baron, 1986)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในงานนั้น สามารถแยกได้เป็นปัจจัย สิ่งแวดล้อมและปัจจัยเกี่ยวกับตัวมนุษย์เอง

1. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม หมายถึง สิ่งแวดล้อมตั้งแต่ที่แคบที่สุดหรือระดับ จุลภาคซึ่งถือปัจจัยสิ่งแวดล้อมในองค์การไปจนถึงสิ่งแวดล้อมที่กว้างที่สุดหรือระดับ มหาภาคซึ่งได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในขณะนั้น ในจำนวนปัจจัย ทั้ง 2 ประเภทนี้ ปัจจัยที่ได้รับความสนใจศึกษากันมากที่สุดได้แก่ ปัจจัยในระดับ

จุลภาคหรือปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การซึ่งคืองานกับสภาพแวดล้อมและองค์การ กับสภาพแวดล้อม ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจ มากน้อยของคนทำงานโดยตรง

2. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวมนุษย์เอง ได้แก่ปัจจัยด้านประชากรเช่น อายุ เพศ การศึกษา ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ซึ่งถือค่านิยม ลักษณะการ ความต้องการ ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และปัจจัยความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความชำนาญ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่าปัจจัยเหล่านี้มิได้กำหนดระดับ ความพอใจในงานโดยตรง แต่จะเป็นตัวตัดสินว่าส่วนประกอบส่วนใดของงาน น่าพอใจหรือไม่น่าพอใจเท่านั้น (Milton, 1981)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สกล วรรณพงษ์ ได้ทำการศึกษาในปี พ.ศ. 2525 เรื่องความพึงพอใจ ในการทำงานของครูพลศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้ทฤษฎีของ เฟรเดอริค เฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg)

ผลการวิจัย พบว่าความพึงพอใจในการทำงานของครูพลศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากไปน้อยตามลำดับ คือ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การได้รับความ ยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน นโยบายและการบริหาร ลักษณะของงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ก่อคุณ ความพึงพอใจในการทำงานของครูพลศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับน้อยในด้านสภาพการทำงาน

อุษณีย์ พานิชย์ไพศาลกุล ได้ทำการศึกษาเมื่อปี พ.ศ. 2527 เรื่อง ความพึงพอใจของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ กรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า

1. องค์ประกอบในการปฏิบัติงานที่ครู อาจารย์มีความพึงพอใจสูงสุด คือ ลักษณะของงาน รองลงมาคือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วน



องค์ประกอบในการปฏิบัติงานที่ครูอาจารย์มีความพึงพอใจต่ำสุด คือ เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

2. ความพึงพอใจของครูอาจารย์ชายและครูอาจารย์หญิง ที่มีต่อ องค์ประกอบในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน

3. ความพึงพอใจของครูอาจารย์ที่มีอายุราชการ 1-4 ปี และครู อาจารย์ที่มีอายุราชการ 4ปีขึ้นไปที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

สุภาภรณ์ รัชฉวีวรรณ ศึกษาเมื่อปี พ.ศ. 2529 เรื่องความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของอาจารย์พลศึกษาในวิทยาลัยครู ผลการวิจัยคือ

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างอาจารย์พลศึกษาเพศชาย กับเพศหญิงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างอาจารย์พลศึกษา ที่มีวุฒิ การศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีลงมา กับวุฒิกการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไปไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างอาจารย์พลศึกษา ที่มี อายุราชการตั้งแต่ 1-10 ปี กับอายุราชการตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไปไม่แตกต่างกัน

4. อันดับความสำคัญขององค์ประกอบทั้ง 9 ด้าน ที่มีผลต่อความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของอาจารย์พลศึกษา จากมากที่สุดไป น้อยที่สุด คือ ความสำเร็จของงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน ที่ปฏิบัติ การได้รับความยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าทางวิชาชีพและตำแหน่งการงาน สภาพแวดล้อมใน การทำงาน การปกครองบังคับบัญชาและความมั่นคงในการทำงาน รายได้และ ผลประโยชน์แก่กุล

สมาน สรรพศรี ศึกษาไว้เมื่อปี พ.ศ.2532 ในเรื่องความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูศิลปศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียง

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ครูศิลปศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากมี 9 ปัจจัย เรียงตามลำดับ คือ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความมั่นคงในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สถานภาพทางสังคม นโยบายและการบริหารงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยที่อยู่ในระดับน้อยมี 1 ปัจจัย คือ เงินเดือน และผลประโยชน์^๕ เกินกลุ่ม

ปราณี ศรีใส ได้ทำการศึกษาเมื่อปี พ.ศ. 2533 เรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดทฤษฎีจูงใจ - คำจุน (Motivation Hygiene Theory) หรือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ของเฟรดเดอริค เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg)

ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือและความรู้สึกในผลสำเร็จ ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้า และด้านรายได้และสวัสดิการ เมื่อพิจารณาทุกด้านโดยภาพรวมพบว่าครูโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

ลอรา เอส ซิมส์ และ แจน แคน (Laura S. Sims and Jan Khan, 1986) ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของบุคลากรทางโภชนาการในรัฐเพนซิลวาเนีย ปัจจัยดังกล่าวมี 8 ประการ คือ ชนิดของงาน ปริมาณงาน การควบคุมดูแล ผู้ร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน หน่วยงาน ค่าจ้าง และความก้าวหน้าในอาชีพ

ผลการศึกษาพบว่า มีความพึงพอใจในงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกประเภทปัจจัยพบว่า มีความพึงพอใจในชนิดของงานที่ทำและเพื่อนร่วมงานมากที่สุด มีความพึงพอใจในการควบคุมกำกับงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจในค่าจ้างที่ได้รับน้อยที่สุด

แคธี คอลลินส์ (Cathy Collins, 1990) ทำการศึกษาความพึงพอใจในงานของผดุงครรภ์ ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พึงพอใจในงานที่ทำความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับการที่จะดำรงตำแหน่งในปัจจุบันต่อไป และพบว่าเงินเดือนไม่ใช่สิ่งจูงใจที่มีความสำคัญ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรอบแนวความคิดในการวิจัย (CONCEPTUAL FRAMEWORK)

