



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะได้กล่าวเกี่ยวกับความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน แนวความคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานกับการปฏิบัติงาน และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความพึงพอใจ

ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะมีผลไปยังประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะทัศนคติเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน มีนักวิชาการหลายคนได้กล่าวเกี่ยวกับ "ความพึงพอใจในงาน" ไว้อย่างกว้างขวาง แต่ในที่นี้จะกล่าวเพียงสังเขป ดังนี้

Blum, and Naylor (1968) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ผลรวมของทัศนคติต่าง ๆ ที่แสดงออกโดยผู้ปฏิบัติงาน ทัศนคติเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับปัจจัย เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ ความยุติธรรม ความสัมพันธ์ทางสังคม การได้รับความเอาใจใส่

Feldman, and Arnold (1983) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน คือ สิ่งที่แสดงออก หรือความรู้สึกในทางบวกที่มีอยู่ทั้งหมดที่บุคคลมีต่องานที่เขาปฏิบัติ

Muchinsky (1983) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นการตอบสนองทางอารมณ์และความรู้สึกเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบ กล่าวคือ เป็นระดับของความรู้สึกชอบพอใจ และยินดีที่คนได้รับจากงาน ความพึงพอใจในงานนี้เป็นการตอบสนองที่เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ซึ่งแตกต่างจากขวัญที่เป็นการตอบสนองที่เกิดขึ้นกับคนทั้งกลุ่ม

Newstrom and Davis (1989) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติที่ชอบหรือไม่ชอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่เขา ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีข้อผูกพันหรือข้อตกลงระหว่าง

ความคาดหวังจากงานของผู้ปฏิบัติกับผลตอบแทนที่จะได้รับจากงาน ระดับความพึงพอใจไม่มีลักษณะ ไม่อยู่นิ่ง กล่าวคือ เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

Locke (quoted in Luthans, 1992) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นสภาวะของ อารมณ์ที่มีความชื่นชม หรือที่เป็นบวกจากผลของการประเมินงานของบุคคลนั้น หรือจากประสบการณ์ ของการทำงาน

จากที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังกล่าว สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็น การแสดงออก หรือความรู้สึกที่ดีที่มีต่องานที่เขากระทำอยู่ ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดจากการที่บุคคลได้รับการตอบสนองทั้งด้านร่างกายและจิตใจ จนเกิดทัศนคติชอบต่องานที่เขาปฏิบัติ และความพึงพอใจ ในงานนี้เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ที่อาจจะมีความพึงพอใจในงานจากปัจจัยที่ต่างกัน เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน โรคาสที่ได้รับ ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ทาง สังคม และปัจจัยอื่น ๆ ถ้าหากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ตอบสนองความต้องการยอมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิด ทัศนคติทางลบ และยิ่งผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานเชิงมนุษยสัมพันธ์ ได้พัฒนารูปแบบมาเรื่อย ๆ จนเป็น แบบที่ใช้กันอยู่ถึงปัจจุบัน บุคคลที่มีส่วนผลักดันที่สำคัญ คือ Mary Parker Follet ซึ่งเขาได้ เขียนหนังสือบทความสนับสนุนการบริหารงานเชิงมนุษยสัมพันธ์

ต่อมาก็ได้มีการทดลองที่โรงงาน Hawthorne ของบริษัท Western Electric ในเมืองชิคาโก ผลการทดลองมีบทบาทสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของการบริหารงานที่เน้น ปัจจัยตอบแทนด้านเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว มาคำนึงถึงปัจจัยจิตใจภายในที่ทำให้บุคคลมีความ พึงพอใจในงาน อันจะมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน

นอกจากนั้น ศาสตราจารย์ Eton Mayo และ Fritz Roethlisberger แห่ง มหาวิทยาลัย Harvard ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของคนงานคล้ายกับ การทดลองที่โรงงาน Hawthorne ผลการทดลองสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่มมีผลต่อ การทำงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในการคำนึงถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้อามีความพึงพอใจในการทำงานและมีขวัญกำลังใจที่มั่นคงมาช้านานปัจจุบันมากขึ้น (Hoy and Miskel, 1992)

จากผลของการทดลองของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาแล้วทำให้เกิดความเชื่อว่าการสร้างทัศนคติที่ดีต่องานจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน การบริหารงานก็จำเป็นต้องตระหนักถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสร้างทัศนคติที่ดีกับบุคคลเพื่อเขาจะได้มีความพึงพอใจในการทำงาน ในการสร้างความพึงพอใจนั้นจะต้องใช้ทฤษฎีแรงจูงใจ

Chruden, and Sherman (1968) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจและการจูงใจว่า การบริหารงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอันดับแรกในการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้นพร้อม ๆ กับผู้ปฏิบัติงานเองก็พยายามที่จะแสวงหาสิ่งตอบแทนที่สนองความต้องการของตนด้วย แต่มีบางอย่างที่ควรคำนึงถึง คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการของตนแล้ว จะไม่มีแรงจูงใจอีกต่อไป และยังพบว่าปัจจัยที่ได้รับการตอบสนองแล้วไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป จะพยายามหลีกเลี่ยงไม่ยอมเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานนั้นอีกต่อไป ดังนั้นการจูงใจที่ฝ่ายบริหารนำไปใช้จะต้องหลีกเลี่ยงในสิ่งที่จะทำให้เกิดความไม่พอใจ และเกิดความขัดเคืองใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน การจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น อาศัยสิ่งจูงใจหลายอย่าง และมีสัดส่วนที่เหมาะสม สิ่งจูงใจอย่างหนึ่งอาจเหมาะสมสำหรับบุคคลกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ไม่อาจมีผลต่อบุคคลกลุ่มอื่นได้ สิ่งจูงใจมี 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจในทางบวก โดยทั่วไปแล้ว ได้แก่ เงิน ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการยกย่องนับถือ การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การมีการแข่งขันกัน การมีโอกาสที่จะได้รับความรู้หรือประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น และตลอดทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นต้น
2. สิ่งจูงใจในทางลบ ได้แก่ การลงโทษ หรือขู่เข็ญที่จะผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ โดยทั่วไปได้แก่การตักเตือน การตัดเงินเดือน การรื้อออก และการปลดออกจากงาน เป็นต้น

Sayles, and Strauss (1980) กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการจากการปฏิบัติงานต่างกัน 3 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัย เป็นต้นว่า ความหิวกระหาย

ที่พักอาศัย และอื่น ๆ และสิ่งเหล่านี้จะต้องมีความมั่นคงด้วย

2. ความต้องการทางสังคม คือ การได้รับความช่วยเหลือ การยอมรับจากบุคคลอื่น
3. ความต้องการความสำเร็จ คือความพยายามที่จะบรรลุความสำเร็จในสิ่งใด ๆ

ด้วยตนเอง

จากการที่แต่ละบุคคลมีพื้นฐานความต้องการที่แตกต่างกัน และจากการที่ฝ่ายบริหารในปัจจุบัน ได้เล็งเห็นความสำคัญต่อความต้องการในส่วนของการจูงใจในการทำงาน ให้สัมฤทธิ์ผล จึงจะนำไปสู่ความพึงพอใจต่อไปนั้น พอจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์การและการบริหารในปัจจุบัน ได้เห็นความสำคัญต่อความต้องการส่วนบุคคลซึ่งมีแตกต่างกัน โดยคำนึงถึงความรู้สึกและทัศนคติของบุคคล จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะสร้างแรงจูงใจ ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีได้มุ่งเน้นเพียงด้านผลผลิตดังที่เคยมีมาแต่เพียงอย่างเดียว ความพยายามของบุคคลที่เกิดจากแรงจูงใจ จึงเป็นการตอบสนองทั้งความต้องการส่วนตนและขององค์การในการเพิ่มผลผลิตไปพร้อม ๆ กัน จนส่งผลต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจต่อไป

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานมีหลายทฤษฎี ซึ่งแต่ละทฤษฎีก็มีแนวทางและข้อสรุปที่แตกต่างกันไปตามที่เสนอของผู้สร้างทฤษฎีนั้น

Luthans (1992) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานมีส่วนที่สำคัญ 3 ด้าน คือ (1) ความพึงพอใจเป็นอารมณ์ที่สนองตอบต่องานในสถานการณ์นั้น (2) ความพึงพอใจในงานจะขึ้นอยู่กับผลของงานออกมาเป็นอย่างไร เช่น ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเขาทำงานหนักกว่าคนอื่นแต่ได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่า เขาก็มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน ต่อหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน เขาจะไม่มี ความพึงพอใจ แต่ถ้าเขารู้สึกว่าเขาได้รับการเอาใจใส่ที่ดี และได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับงาน เขาก็มีทัศนคติที่ดีต่องานนั้น นั่นคือ เขามีความพึงพอใจในงาน (3) ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติหลาย ๆ อย่าง Smith, Kedall และ Hulin ได้เสนอแนะไว้ 5 ด้านคือ

1. ตัวของงานเอง รวมไปถึงการที่ได้รับมอบหมายงานที่เขาสนใจ มีโอกาสได้เรียนรู้ในงาน และจะได้เป็นผู้รับผิดชอบงาน
 2. การจ่ายค่าตอบแทน จำนวนเงิน จะต้องเหมาะสมเมื่อเทียบกับคนอื่นในหน่วยงานเดียวกัน
 3. การมีโอกาที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง
 4. การนิเทศงาน ความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า ได้มีส่วนช่วยเหลือเขา
 5. เพื่อนร่วมงาน ให้เขามีความรู้สึกว่าเขาได้พัฒนาในงาน และสังคมยอมรับ
- นักวิชาการแบ่งทฤษฎีการจูงใจไว้ 2 กลุ่ม คือ ทฤษฎีเน้นกระบวนการ (Process Theories) และทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (Content Theories)

1. ทฤษฎีเน้นกระบวนการ (Process Theories) ซึ่งมีทฤษฎีดังต่อไปนี้

1.1 ทฤษฎีความคาดหวัง หรือ The Expectancy Theory (Vroom, 1964 quoted in Hellriegel and Woodman, 1989)

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ตัวบุคคลเองและสภาพแวดล้อมจะร่วมกันกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้น
2. บุคคลจะตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองในองค์การ คนส่วนใหญ่จะมีการตัดสินใจ 2 ประเภท คือ ตัดสินใจในการไปทำงาน ซึ่งรวมถึงการคงอยู่ในหน่วยงานเดิม หรือการไปร่วมงานกับหน่วยงานอื่น และการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น จะทำงานมากเท่าไร หนักเท่าไร จะทำงานอย่างมีคุณภาพมากเท่าใด เป็นต้น

3. บุคคลแต่ละคนจะมีรูปแบบของความต้องการและเป้าหมายแตกต่างกันไป
4. บุคคลจะตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่า จะสามารถนำไปสู่เป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ปรารถนาได้

นอกจากนี้ยังมีตัวแปรสำคัญ 4 ประการที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับทฤษฎีนี้ ได้แก่

1. ผลลัพธ์ระดับแรกและระดับที่สอง (First and Second Level Outcomes) ผลลัพธ์ระดับแรก หมายถึง ผลของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ประกอบด้วย การขาดงาน การออกจากงาน ผลผลิต คุณภาพของงาน ส่วนผลลัพธ์ระดับที่สอง หมายถึง ผลที่เกิดจากผลลัพธ์ระดับแรก ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับ

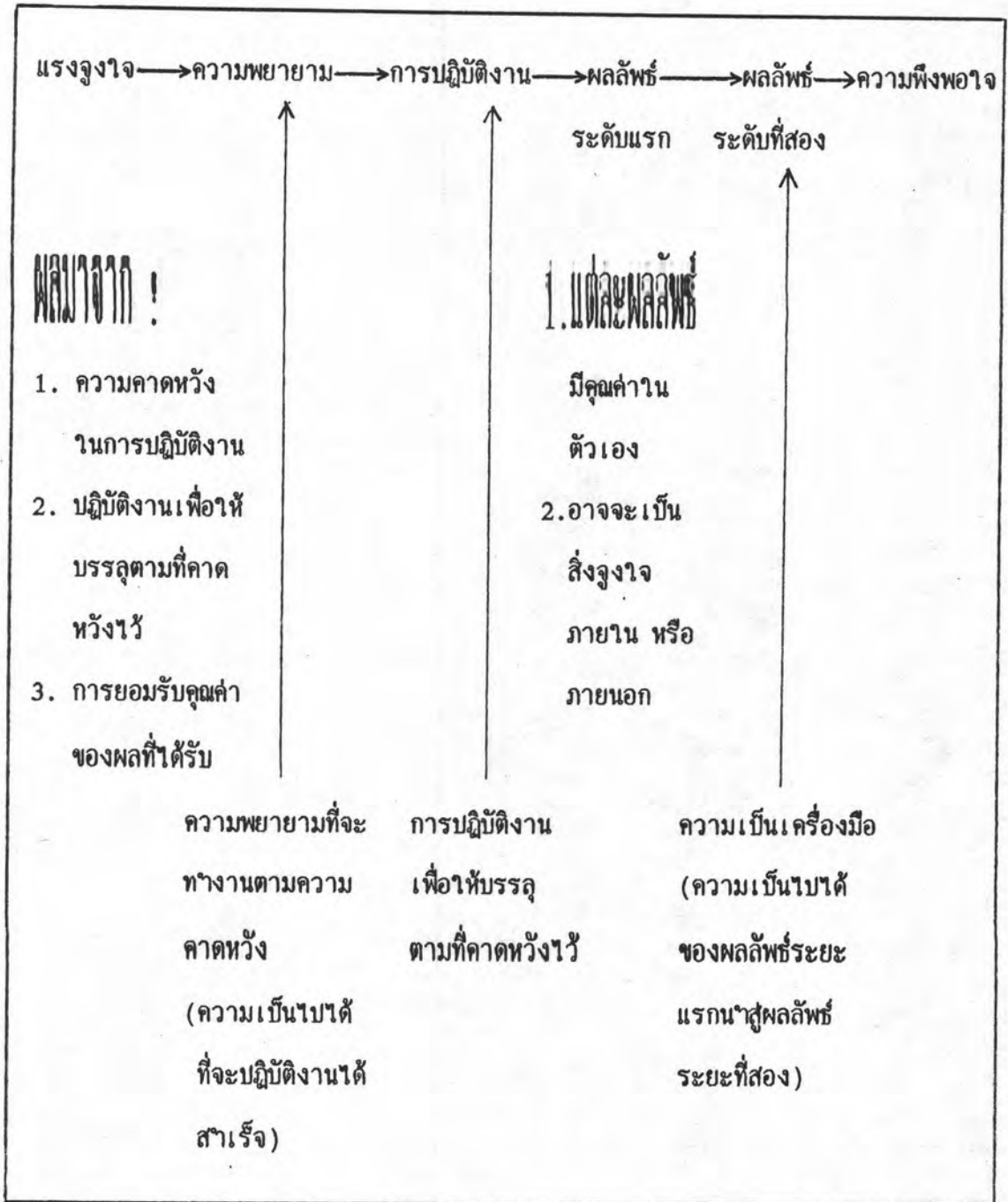
จากเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน เป็นต้น

2. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความพยายามของบุคคลที่ ใ้ใ้ไปเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในระดับที่หนึ่งมานั้น จะถูกกำหนดโดยอิทธิพลของความคาดหวังของบุคคลที่มี ต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น หากเห็นว่า โอกาสของการดำเนินงานให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าวมีโอกาสำเร็จ น้อย หรือไม่มีอยู่เลย ความมานะพยายามก็จะมีน้อยหรือไม่มีตามไปด้วย ตรงกันข้ามหากโอกาส ที่การกระทำเพื่อให้ถึงจุดหมายมีอยู่สูง บุคคลนั้นอาจจะทุ่มมาทำงานนั้นอย่างสุดความสามารถของตน

3. คุณค่า (Valance) หมายถึง การเห็นคุณค่าหรือความชอบของแต่ละ บุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ระดับที่สอง

4. ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง ความสัมพันธ์ ระหว่างผลลัพธ์ระดับแรกกับระดับที่สอง กล่าวคือ มีความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างการทำงานกับ ผลลัพธ์นั่นเอง ดังแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ผลกระทบมาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจนำไปสู่ความพึงพอใจ

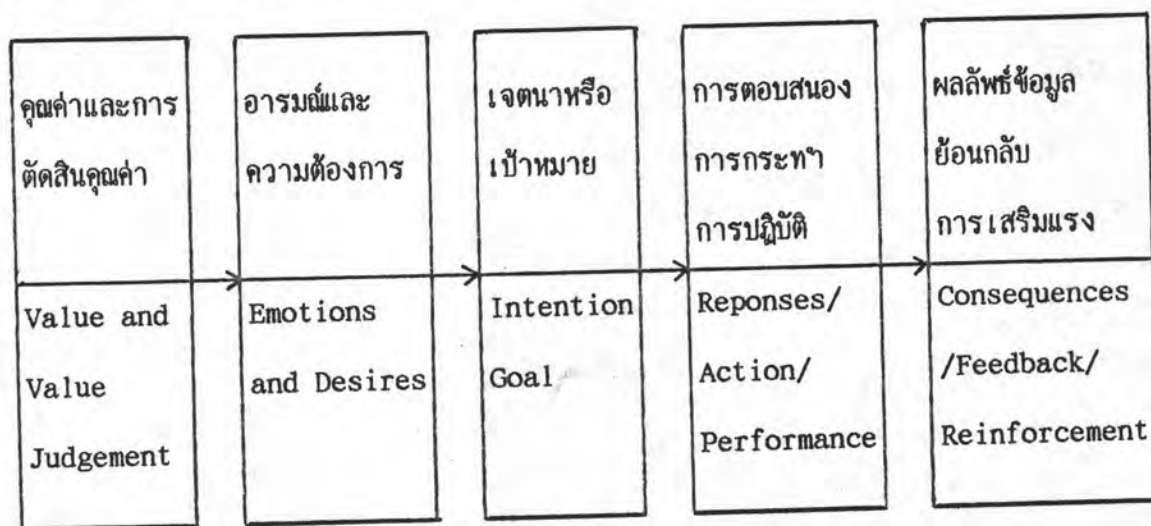


แหล่งที่มา : John B. Miner, Industrial Organizational Psychology, (New York : McGraw-Hill, 1992), p.73.

1.2 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของ Locke (Locke Goal-setting Theory)

Locke (quoted in Luthanz, 1992) เป็นผู้ตั้งทฤษฎีโดยอาศัยพื้นฐานตามแนวคิดของ Tolman เกี่ยวกับพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย และความสำคัญของคุณค่าของคน Locke มีความรู้สึกที่ทุกคนจะพยายามที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย เพื่อจะทำให้เกิดความพึงพอใจ เป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศทาง และความคิดในการทำงาน ให้ผลลัพธ์มากกว่าสิ่งอื่น แต่ละคนจะปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมาย (Goal) ถึงแม้ว่าเขาจะไม่บรรลุเป้าหมายก็ตามข้อมูลย้อนกลับ หรือ การเสริมแรงจะมีผลต่อการตอบสนองดังแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 2 แสดงแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของ Locke



แหล่งที่มา : Fred Luthanz, Organizational Behavior, 6th. ed. (New York : McGraw-Hill, 1992), p.194.

นักวิจัยหลายคนได้นำทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายเป็นกรอบแนวคิดในการทำงานวิจัย Gary Lathern และคณะเป็นกลุ่มหนึ่งที่ได้นำทฤษฎีนี้ไปใช้ในการวิจัย เขาได้วิจัยเพื่อทดสอบความเชื่อมโยงระหว่างการกำหนดเป้าหมาย และการปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายเฉพาะ (Specific Goal) ดีกว่าเป้าหมายทั่วไป หรือเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน
2. ความยากหรือลักษณะท้าทายของเป้าหมาย (Difficult or Challenging Goal) เป้าหมายที่ยากดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย แต่ต้องไม่เป็นเป้าหมายที่ยากจน

เกินไป ที่คนทั่วไปจะสามารถบรรลุได้ ถ้าคนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ จะมีความคับข้องใจ

3. เป้าหมายของตัวเองหรือเป้าหมายที่ได้รับการยอมรับ (Owned หรือ Accepted Goal) ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นคนกำหนด จะดีกว่าเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้

4. วัตถุประสงค์ ข้อมูลย้อนกลับ (Objective and Feedback) เกี่ยวกับความก้าวหน้าของงานจะดีกว่า การไม่มีข้อมูลย้อนกลับ การบ่อนข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งจำเป็น แต่เป็นการไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทฤษฎีนี้ นำไปใช้กับการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ซึ่งกำหนดเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- 2) พัฒนาองค์การสำหรับการบริหารงาน แบบ MBO
- 3) กำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติงานของแต่ละคน
- 4) ติดตามประเมินผลเป็นระยะ พร้อมให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน และปรับปรุงแก้ไข
- 5) ประเมินผลครั้งสุดท้าย

1.3 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory: Singer, 1990)

J. Stacy Adams เป็นผู้คิดค้นใน ค.ศ. 1963 ทฤษฎีนี้มีความคิดพื้นฐานว่า แต่ละคนมีความปรารถนาความยุติธรรม เขาจะเปรียบเทียบรางวัลที่เขาได้รับกับความเหน็ดเหนื่อย หรือความพยายาม (Effort) ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน สภาพงานคล้ายกัน ความเสมอภาคเกิดขึ้น เมื่อเขารู้สึกว่าสัดส่วนของความพยายามรางวัลหรือค่าตอบแทนที่เขาได้รับ มีความเหมาะสมกัน เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ถ้าหากเขาเห็นว่าสัดส่วนของรางวัล หรือค่าตอบแทนกับความพยายามในการทำงานมากหรือน้อยกว่าเพื่อนร่วมงาน ความไม่สมดุล (Inequity) เกิดขึ้น

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ตามแนวคิดของ Adams มีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ

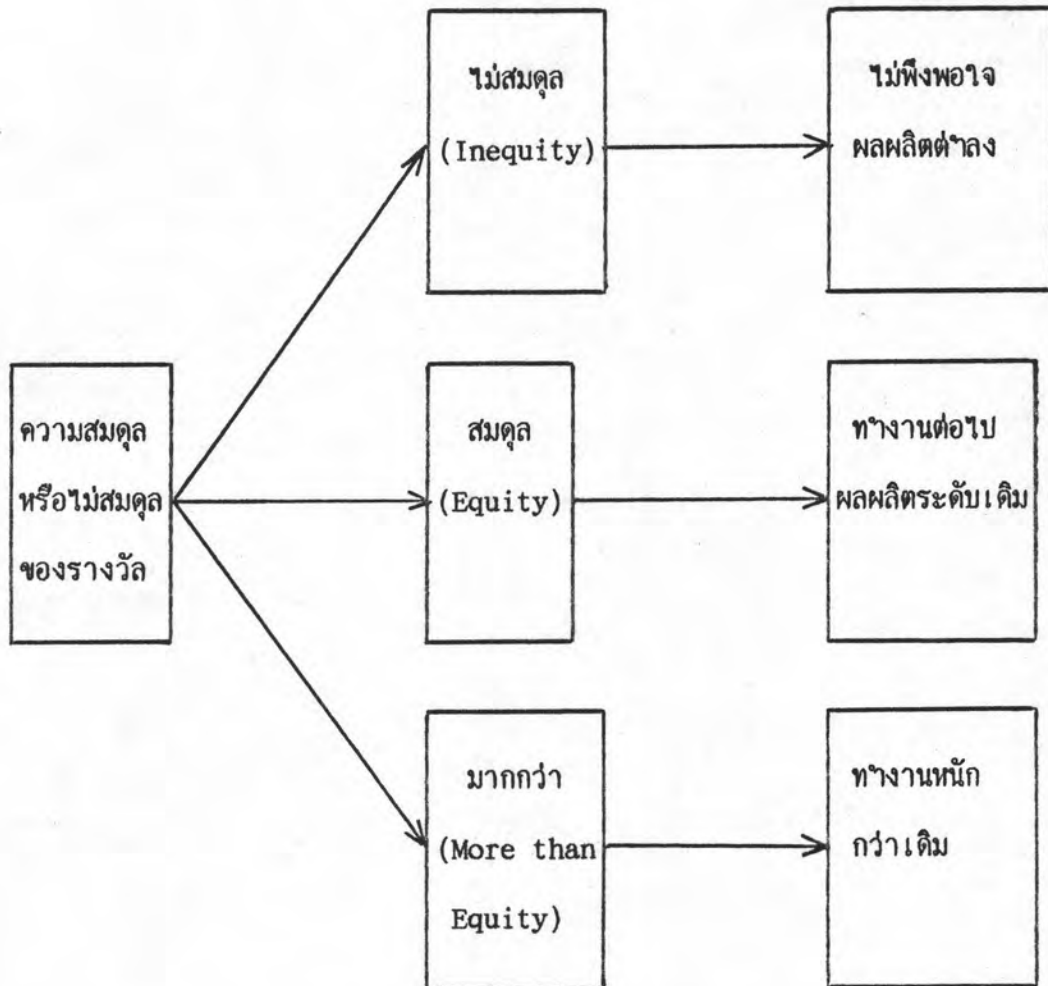
1. บุคคล (Person) หมายถึง บุคคลที่รับรู้เกี่ยวกับตัวเองแล้วนำไปเปรียบเทียบกับคนอื่น
2. คนอื่น (Other) หมายถึง บุคคลที่เป็นเกณฑ์ในการที่จะนำตัวเขาไปเปรียบเทียบ
3. ปัจจัยป้อน (Inputs) หมายถึง องค์ประกอบของแต่ละบุคคลทั้งหมด ซึ่งมีผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน วิทยุณี ทักษะ และความสามารถพิเศษ
4. ผลที่ได้รับ (Outcomes) หมายถึง ผลที่ได้รับทั้งหมด หรือรางวัลที่แต่ละคนได้รับในการทำงาน ได้แก่ เงิน ประโยชน์เกื้อกูล โอกาสในการที่ได้รับเลื่อนตำแหน่ง และสถานภาพ

ทฤษฎีความเสมอภาค เกี่ยวกับการรักษาความสมดุลของสัดส่วนระหว่างปัจจัยป้อน (Inputs) กับผลที่ได้รับ (Outcomes) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับสัดส่วนของปัจจัยป้อน (Other Inputs) กับผลที่ได้รับของบุคคลอื่น (Other Outcomes) ซึ่งเขียนเป็นสูตรไว้ดังนี้

$$\frac{\text{ผลที่ได้รับ (Person Outcomes)}}{\text{ปัจจัยป้อน (Person Inputs)}} = \frac{\text{ผลที่ได้รับของคนอื่น (Other Outcomes)}}{\text{ปัจจัยป้อนของคนอื่น (Other Inputs)}}$$

Adams สรุปว่า บุคคลสามารถที่จะตัดสินใจว่าปริมาณของปัจจัยป้อน (Inputs) กับผลที่ได้รับ (Outcomes) เป็นสัดส่วนที่สมดุลกันหรือไม่ ถ้าสถานภาพความสมดุลยังคงมีอยู่ แรงจูงใจในการทำงาน ก็ยังคงมีอยู่เช่นกัน แต่ถ้าหากว่าบุคคลตัดสินใจว่าสัดส่วนของปัจจัยป้อนกับผลที่ได้รับของเขาเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับสัดส่วนปัจจัยป้อนของคนอื่น (Other Inputs) กับผลที่ได้รับของคนอื่น (Other Outcomes) ไม่สมดุลกัน เขาจะรู้สึกว่าจะเกิดความไม่เสมอภาค (Inequity) ซึ่งมีผลทำให้เกิดความเครียดในตัวบุคคลนั้น ถ้าหากความไม่เสมอภาคเพิ่มมากขึ้น ความเครียดก็เพิ่มมากขึ้นด้วย ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจ ในการที่จะลดความเครียดก็ต้องมีมากด้วย

แผนภูมิที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ของความพึงพอใจกับรางวัลของทฤษฎีความเสมอภาคตามทัศนะของ
Koontz และ Wehrich



แหล่งที่มา : Harold Koontz and Heinz Wehrich, Essentials of Management,
5th. ed. (New York : McGraw-Hill, 1990), p.328.

Koontz and Wehrich (1990) ได้สรุปทฤษฎีความเสมอภาค
ไว้ 3 สถานการณ์ตามแผนภูมิไว้ดังนี้

1. เมื่อบุคคลารู้สึกว่าได้รับรางวัลที่ไม่สมดุล เขาจะไม่มี
ความพึงพอใจ ไม่ตั้งใจทำงาน ทำให้ผลผลิตลดลง และในที่สุดอาจออกจากองค์กรนั้น

2. ถ้าบุคคลารู้สึกว่าได้รับรางวัลที่สมดุลกับค่าแรงงานที่เขาทำ เขาจะทำงานต่อไป จะรักษาระดับผลผลิตไว้เหมือนเดิม

3. แต่ถ้าบุคคลารู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับมากกว่า ค่าแรงงานที่เขาทำ เขาอาจจะทำงานหนักขึ้นกว่าเดิม

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories) สามารถกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1. เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงภาพรวมในการสร้างแรงจูงใจโดยไม่พยายามอธิบายถึงส่วนที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อย

2. ทฤษฎีที่สำคัญมีรายละเอียดที่ครอบคลุมถึงแนวทฤษฎีอื่น ๆ ทั้งหมด คือทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

3. พื้นฐานแนวคิดในกลุ่มนี้คือ บุคคลมีความพยายามในการทำงาน จากความคาดหวัง โดยคาดหวังว่า ความพยายามที่เข้าไปจะสามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลให้ได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่าง

4. ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้เปรียบเทียบแล้วเห็นว่า มีความเสมอภาคระหว่างความพยายามที่เข้าไปกับผลตอบแทนที่ได้รับ

5. นอกจากบุคคลจะเปรียบเทียบระหว่างความพยายามที่เข้าไปกับผลตอบแทนที่ได้รับแล้ว ยังเปรียบเทียบระหว่างตนเองกับบุคคลอื่นด้วย ต่อความพยายามที่เข้าไปกับผลตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งจะต้องมีความเสมอภาคกัน

6. เมื่อบุคคลเห็นว่าได้รับความไม่เสมอภาค ก็อาจจะเกิดผลทั้งต่อการที่ จะลดความพยายามในการเพิ่มผลผลิต หรือไม่ก็พยายามที่จะแสวงหาสิ่งตอบแทนที่สูงขึ้นก็ได้

2. ทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (Content Theories)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยทฤษฎีที่สำคัญดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy)

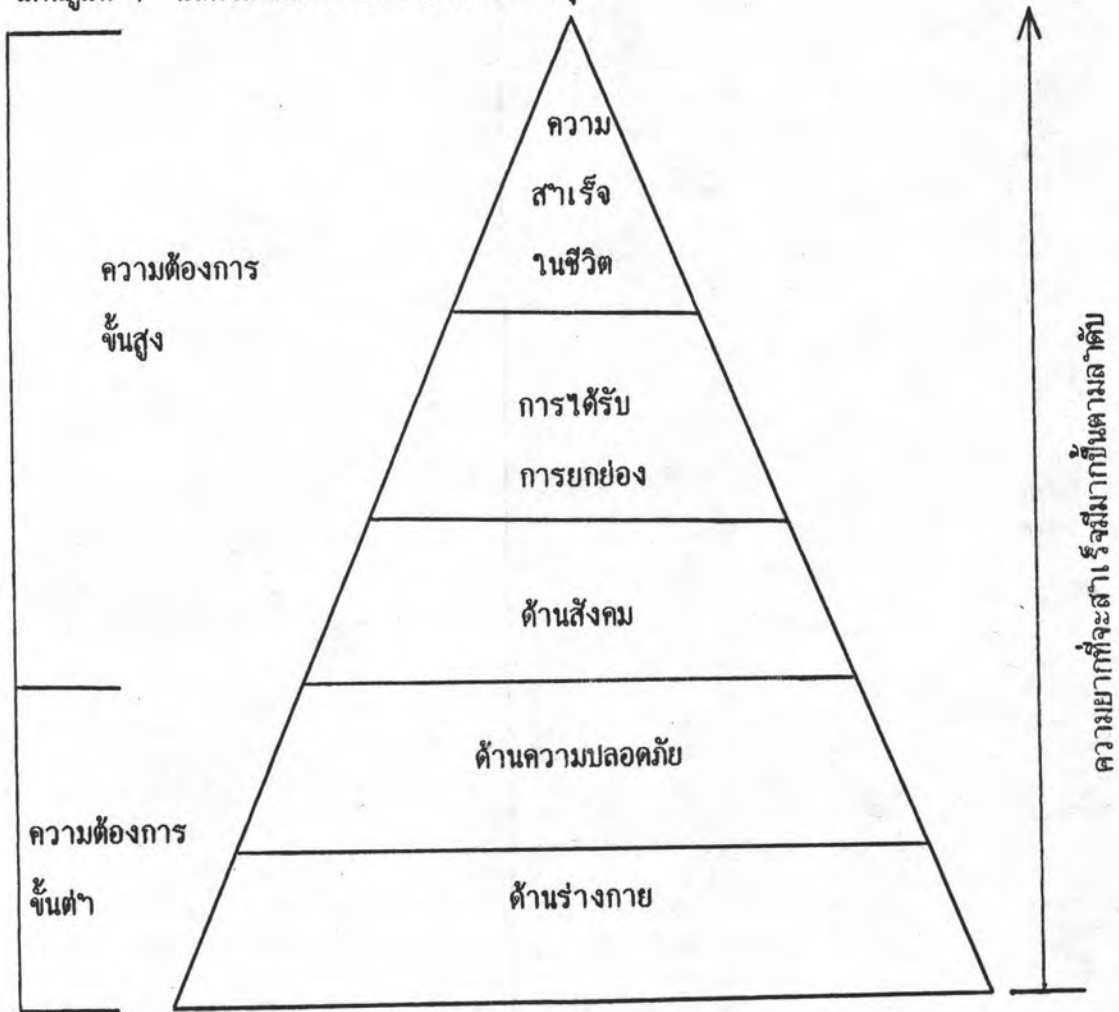
Abraham H. Maslow (1987) ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ดังนี้

ก. ลักษณะความต้องการของมนุษย์

1. ความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามลำดับชั้นความสำคัญ โดยเริ่มจากระดับความต้องการขั้นต่ำ ไปสู่ความต้องการชั้นสูง
2. มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการในสิ่งใหม่เข้ามาแทนที่
3. เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่จูงใจให้เกิดพฤติกรรมต่อสิ่งนั้น แต่จะมีความต้องการในระดับสูงเข้ามาแทนและเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสิ่งนั้น
4. ความต้องการที่เกิดขึ้นอาศัยซึ่งกันและกันและมีลักษณะควบคู่กัน คือ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่หมดสิ้นไปก็มีความต้องการอีกอย่างเกิดขึ้นมา

ข. ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierachy of Need)

แผนภูมิที่ 4 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์



แหล่งที่มา : Andrew J. Dubrin, Effective Business Psychology, 3rd. ed.

(Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1990), p.32.

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ มี 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological Needs)

เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องของอาหาร ที่อยู่อาศัย และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของตนยังไม่ได้รับการตอบสนอง

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Needs)

เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับ

ร่างกาย ความเจ็บป่วยและความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ รวมถึงการรับประกันต่อความมั่นคง
ในหน้าที่การงาน และการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น โดยมีความรู้สึกว่าตนเอง
นั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ เมื่อความต้องการทางด้านกายภาพและความปลอดภัย
ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของ
คน ทั้งนี้เพราะคนมีนิสัยชอบอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถ
เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญเมื่อทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จ และความ
พึงพอใจในการที่มีฐานะเด่นทางสังคม

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการที่พิจารณาถึงสมรรถนะที่เป็นไปได้ของตน
และการบรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการ เมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทของเขาในชีวิตว่าจะ
อย่างไร บุคคลนั้นจะผลักดันชีวิตของตนเองให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามที่คาดหมายไว้ อย่างไร
ก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของเขาเองด้วย

2.2 ทฤษฎีการจูงใจว่าด้วย ERG ของ Alderfer (Singer, 1990)

(Alderfer's Existence - Relatedness - Growth Theory)

ทฤษฎี ERG หรือที่เรียกว่า Alderfer's Modification คิดค้นโดย

Clayton P. Alderfer โดยปรับปรุงแนวความคิดทฤษฎีของมาสโลว์ จากความต้องการ 5 ระดับ
มาเป็นความต้องการ 3 ระดับ เขาได้ทำการวิจัยโดยการทดสอบเพื่อหาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ
ของมนุษย์ และเสนอผลของการทดสอบที่เรียกว่า "An Empirical Test of a New Theory
of Human Need" ใน ค.ศ. 1969 ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการของมนุษย์น่าจะแยกเป็น
3 ประเภท ซึ่งจะใช้สะดวกและตรงกับความเป็นจริงมากกว่า ความต้องการของมนุษย์ทั้ง 3 ประเภท
จะประกอบด้วย E หรือความต้องการอยู่รอด (Existence) R หรือความต้องการมีความสัมพันธ์
ทางสังคม (Relatedness) และ G หรือความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth) ซึ่งความ

ต้องการแต่ละประเภทขยายความ ดังนี้

ความต้องการการอยู่รอด (Existence)

จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกาย และปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น สำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้นความต้องการค่าจ้าง เงินโบนัส และผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้ล้วนแต่เป็น เครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น และถ้าหากจะมา เปรียบเทียบกันแล้วความต้องการอยู่รอดนี้จะ เทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัยของมาสเตอร์วินนั่นเอง

ความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness)

จะประกอบด้วยเรื่องราวส่วนที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กร ทั้งนี้ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหมายถึงความต้องการทุกชนิดที่มีความหมาย ความสำคัญในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมีฐานะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับใคร ๆ เหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในความต้องการประเภทนี้ ความสัมพันธ์ทางสังคมนี้ถ้าเทียบกับความต้องการที่มาสเตอร์กำหนดไว้ ก็จะเท่ากับความต้องการทางด้านความมั่นคงทางใจ การไม่ถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางสังคม และความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

ความต้องการความก้าวหน้าและเติบโต (Growth)

ความต้องการชนิดนี้จะเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับเรื่องราวของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะสภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงาน ความต้องการอยากเป็น ผู้มีความคิดริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไปเรื่อย และการพัฒนาการเติบโตด้วยความรู้ความสามารถต่างก็เป็นความต้องการประเภทนี้ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่มีโอกาสใช้ความสามารถใหม่ ๆ และได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ ๆ อีกหลายด้านมากขึ้น เหล่านี้ ล้วนจัดอยู่ในประเภทความต้องการก้าวหน้าและเติบโตทั้งสิ้น ความต้องการประเภทนี้

จะเปรียบเทียบได้กับความต้องการที่จะได้รับความจำเป็นทางใจและความสำเร็จตามความนึกคิด
ทุกอย่างของมาสเตอร์นั่นเอง

ทฤษฎี ERG นี้ จะมีข้อสมมติฐาน 3 ประการ เป็นกลไกสำคัญอยู่คือ

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Needs Satisfaction)
นั่นคือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความ
ต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนน้อย
เกินไปดังนี้ ความต้องการด้านเงินเดือนก็จะจะมีอยู่สูง

2. ขนาดความต้องการ (Desire Strength)

ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมากพอ
แล้ว ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่ามีมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานได้
รับการตอบแทนด้านค่าจ้างและอื่น ๆ มากพอแล้ว หัวหน้างานคนนั้นก็ต้องการได้รับการยอมรับ
และนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Need Frustration)

ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัดขวางได้รับการ
ตอบสนองน้อยก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไปมีความสำคัญมากขึ้น เช่น ถ้าหัวหน้างาน
ไม่อาจมีโอกาที่จะได้เปลี่ยนไปทำงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้น กรณีเช่นนี้ หัวหน้างานคนนี้จะหันมาสนใจ
และต้องการที่จะได้รับความอบอุ่นสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในกลุ่ม

2.3 ทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จ (McClelland, 1953 quoted
in Koontz and Wehrich, 1990)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกัน แต่จะมีขนาด
มากน้อยต่างกัน ความต้องการนั้นมี 3 ชนิด คือ

1. ความต้องการด้านอำนาจ (Need for Power : n/Power) คือ
ความต้องการที่อยากจะมีความเหนือบุคคลอื่นและพยายามแสดงออกเพื่อมีอิทธิพลและอำนาจควบคุม
มักจะแสวงหาตำแหน่งผู้นำอยู่เสมอ

2. ความต้องการมีสายสัมพันธ์ (Need for Affiliation : n/Aff)
เป็นความต้องการที่จะสร้างความรัก ไม่ตรีจิตและความสัมพันธ์ระหว่างกัน และหวังจะได้รับการ



มีแนวโน้มตอบแทนจากคนอื่น ๆ

3. ความต้องการด้านความสำเร็จ (Need for Achievement :

n/Ach) เป็นความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงานให้ได้ผลดีด้วยตนเอง บุคคลที่มีความต้องการด้านนี้จะต้องการการท้าทายและขอเสี่ยง ชอบวิเคราะห์และประเมินปัญหา และจะสนใจความสำเร็จที่ได้ตั้งใจไว้เป็นสำคัญมากกว่าจะคำนึงถึงความล้มเหลวหากจะเกิดขึ้น

ประโยชน์จากการทราบถึงความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีนี้ คือ คนทุกคนจะมีความแตกต่างกันในประสบการณ์ที่แต่ละคนมีทั้งในแง่ของความต้องการด้านความสำเร็จ ด้านอำนาจและด้านสายสัมพันธ์ ดังนั้น จึงเป็นข้อคิดสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกคนที่จะต้องประเมินถึงความรุนแรงของความต้องการดังกล่าวที่มีอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อจะได้รู้จักใช้วิธีการจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับการตอบสนองตามความต้องการมากที่สุด ตามลักษณะและชนิดของความต้องการที่แต่ละคนมีอยู่

2.4 ทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจูน (The Motivation-Hygiene Theory)

ในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจูนของ Herzberg นับว่าได้รับความสนใจและเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายดังที่ Blum, and Naylor (1968) กล่าวไว้ว่า ไม่มีทฤษฎีใดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับความสนใจมากเท่าทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจูนของ Herzberg ซึ่งให้รายละเอียดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนั้น Hersey, and Blanchard (1982) ยังให้ทัศนะว่า ทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจูนมีลักษณะเป็นวิชาการคล้ายกับแนวการศึกษาของ McGregor และ Argyris ซึ่งได้รวบรวมสาระที่สำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของมนุษย์ แรงจูงใจ และความต้องการต่าง ๆ ไว้ และความต้องการต่าง ๆ ไว้ โดยเป็นลักษณะทั้งในส่วนของบุคคล และในส่วนขององค์การไว้ด้วยกัน

Herzberg (1959) ได้ศึกษาถึงสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงานของวิศวกรและพนักงานการเงินบัญชีในโรงงานที่เมืองพิตสเบิร์ก โดยวิธีการสัมภาษณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผลของการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดทั้งชีวิตความเป็นอยู่พบว่า ปัจจัยที่แสดงความพึงพอใจในการทำงานและปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้แก่

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

- (1) ความสำเร็จ
- (2) การได้รับการยอมรับนับถือ
- (3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- (4) ความรับผิดชอบ
- (5) ความก้าวหน้า

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนี้เรียกว่า "ปัจจัยจูงใจ"

ซึ่งทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จและถือว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ทำ

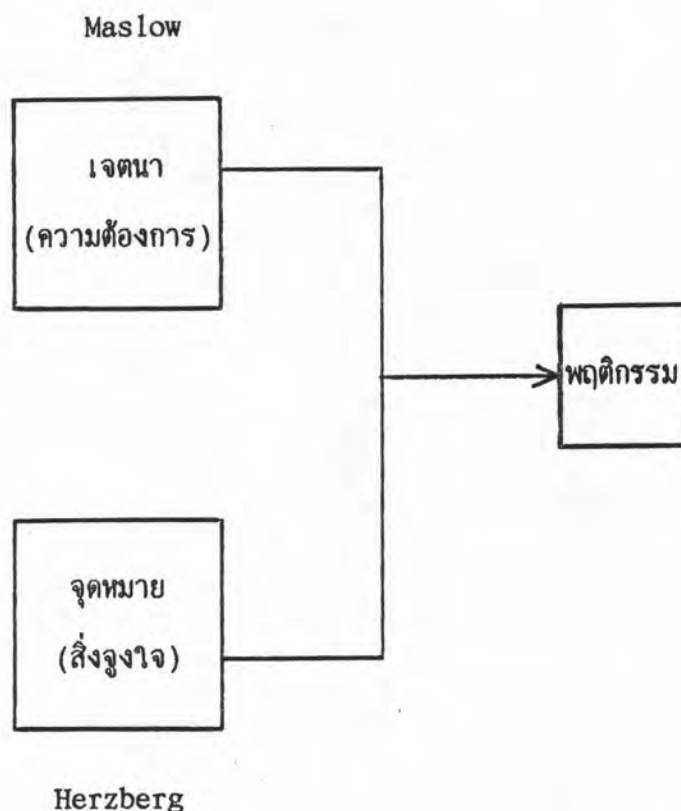
2. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย

- (1) นโยบายและการบริหาร
- (2) วิธีการปกครองบังคับบัญชา
- (3) เงินเดือน
- (4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- (5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยดังกล่าวนี้ เรียกว่า "ปัจจัยค้ำจุน" หรือ "ปัจจัยอนามัย" เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน

ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุน แม้จะมีลักษณะชี้ชัดให้เห็นถึงรายละเอียดของงานก็ตาม แต่โดยโครงสร้างแล้วมีลักษณะคล้ายกับทฤษฎีลำดับขั้น ความต้องการของ Maslow โดยที่ Maslow ชี้ให้เห็นว่าสภาวะการจูงใจเกิดขึ้นจากเจตนา ขณะที่ Herzberg นั้นเน้นที่จุดหมายหรือสิ่งจูงใจต่าง ๆ ดังแสดงไว้ในแผนภูมิ

แผนภูมิ 5 แสดงความสัมพันธ์สภาวะการจูงใจตามแนวของ Maslow และ Herzberg



แหล่งที่มา : Paul Hersey and Ken Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1982), p.60.

ในสภาวะการสร้างแรงจูงใจ ถ้ารู้ความต้องการ (Maslow) ของบุคคลที่จะเข้าไปมีอิทธิพลแล้ว ก็อาจสามารถรู้ได้ว่าบุคคลนั้นมีจุดหมายอะไร (Herzberg) ก็สามารถที่จะเตรียมสภาพแวดล้อมในการจูงใจได้ สามารถที่จะเตรียมสภาพแวดล้อมในการจูงใจบุคคลได้ ในขณะที่เดียวกันหากรู้ถึงจุดหมายของบุคคลก็สามารถทำนายได้ว่าเขามีความต้องการมากน้อยเพียงใด นั่นถือว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปได้เพราะว่ามักพบอยู่เสมอว่าเงินและผลประโยชน์ก็ถือฤเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางร่างกายและความมั่นคง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัจจัยจำเป็นสำหรับการตอบสนองความต้องการทางสังคม การเพิ่มความรับผิดชอบ ความท้าทายของงานที่ทํา ความเจริญก้าวหน้าและการได้รับการพัฒนาซึ่งถือว่าเป็น

ปัจจัยจูงใจนี้ให้การตอบสนองความต้องการในระดับของการยอมรับนับถือและความสำเร็จในชีวิต ดังแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดของ Maslow และ Herzberg ดังต่อไปนี้

แผนภูมิ 6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจูง และทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

ทฤษฎีจูงใจ-ค่าจูงของ Herzberg

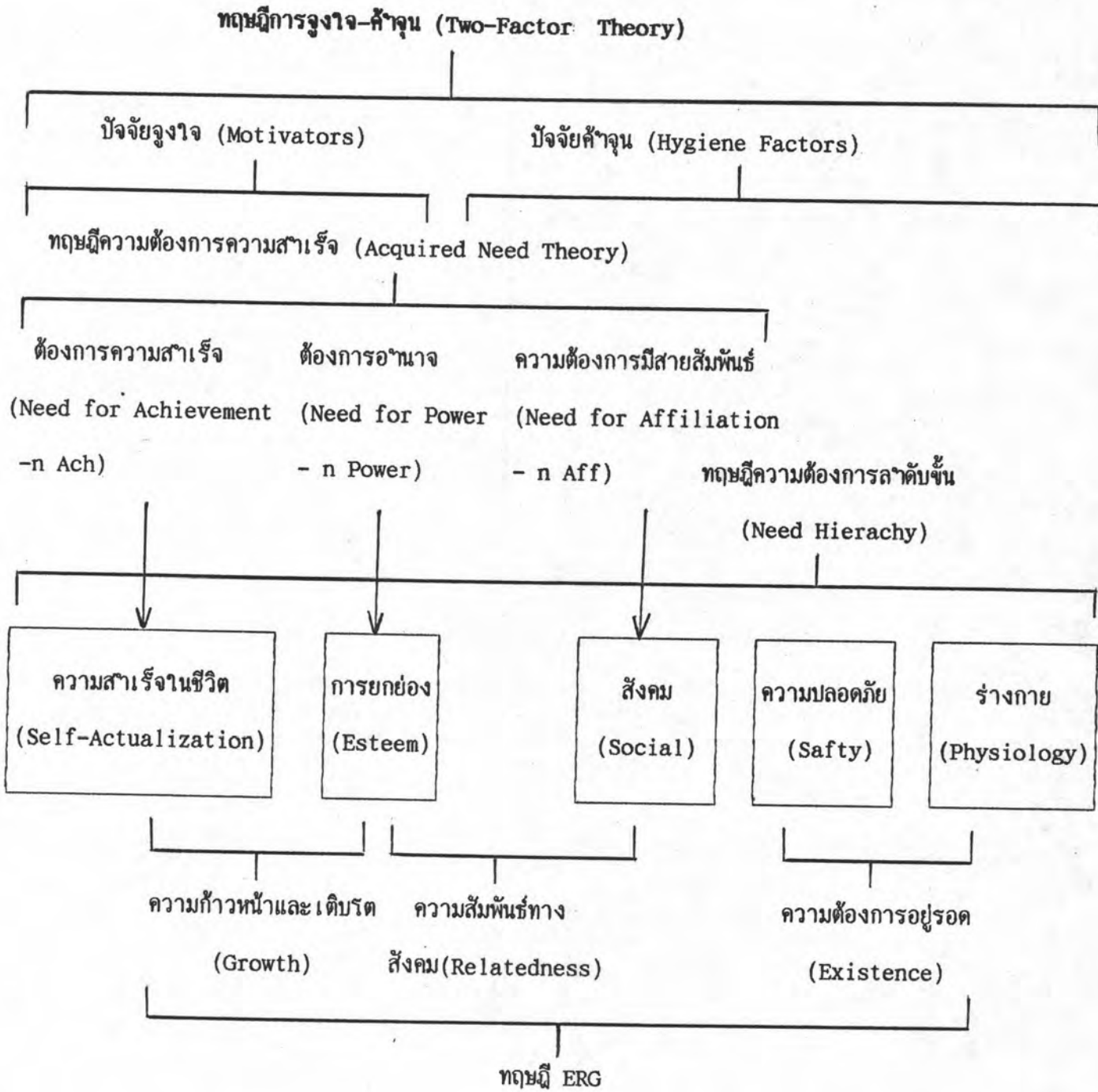


แหล่งที่มา : Harold Koontz and Heinz Weihrich, Essentials of Management.

5th. ed. (New Youk : McGraw-Hill, 1990, p. 324

จะเห็นได้ว่าความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ทางสังคมและ
 บางส่วนความต้องการการยอมรับนับถือ จัดอยู่ในปัจจัยห้าอันดับแรก การที่ความต้องการ
 การยอมรับนับถือได้ถูกแบ่งออกไปนั้นเนื่องจากมีบางอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่าง ๆ ระหว่าง
 สถานภาพและการยอมรับนับถือ สถานภาพคือส่วนที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ของบุคคล ซึ่งบุคคล
 อาจได้รับตำแหน่งจากสิ่งผูกพันที่มาจากครอบครัวหรือความกดดันทางสังคมก็ได้ ตำแหน่งที่ได้รับ
 จึงไม่อาจแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของบุคคลในการเข้าครอง หรือการที่จะได้รับการยอมรับได้
 ส่วนการได้รับการยอมรับนับถืออันเป็นสิ่งที่เกิดจากความรู้ ความสามารถ และความสำเร็จ ถือว่า
 เป็นสิ่งที่ได้รับการนับถือจากบุคคลอื่น ๆ จึงทำให้ถูกรวมไว้ในปัจจัยห้าอันดับแรก ขณะที่การยอมรับนับถือ
 ถูกจัดไว้ในประเภทปัจจัยสูงใจ

แผนภูมิที่ 7 เปรียบเทียบทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (Content Theories)



แหล่งที่มา : Marc G. Singer, Human Resource Management, (Boston : PWS-Kent Publishing Company, 1990), p. 463.

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (Content Theories) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เป็นการให้ความสนใจต่อความต้องการต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ พยายามที่จะแสดงพฤติกรรมบางอย่างโดยหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการของตน
2. ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ถือว่า ความต้องการที่บุคคลมีอยู่ เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่จะมีความพยายามและแสดงพฤติกรรมออกมา ความต้องการของบุคคลนั้นเมื่ออยู่ตลอดเวลาไม่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองขั้นต่ำ ซึ่งได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตแล้วก็จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นอีกต่อไป
3. ตามแนวทฤษฎีของ Herzberg ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงจูงใจให้บุคคลเกิดแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมออกมา ปัจจัยเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับการทำงานมี 2 ลักษณะ คือ ลักษณะของงานที่ท่า และลักษณะสภาพแวดล้อมของงานที่ท่า
4. บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างฉับพลันแล้วกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ดีกว่าการได้รับสิ่งตอบแทนที่ล่าช้า
5. บุคคลมีระดับความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล แต่ในภาพรวมทั้ง McClelland ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับต้นมีความต้องการความสำเร็จในการทำงานเพื่อผลการปฏิบัติงานนั้นจะนำไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่างได้ ขณะที่ผู้บริหารซึ่งเป็นระดับสูงมีความต้องการอำนาจการมีมากกว่าความสำเร็จดังกล่าว
6. แนวทฤษฎีที่เน้นปัจจัยให้ความสำคัญในการสนองตอบความต้องการทั้งในส่วนบุคคล และองค์การพร้อม ๆ กัน

จากแนวทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories) และทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (Content Theories) ที่ได้กล่าวมานั้น เป็นลักษณะทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นหลักในการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากการจูงใจดังกล่าวเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ แสดงพฤติกรรมในการทำงาน ผลของการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทนที่

สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ จึงจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่อไป ทฤษฎีทั้งสองกลุ่มที่เสนอนั้นจึงถือว่ามีผลสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุน (The Motivation-Hygiene Theory) นับว่าเป็นทฤษฎีที่ได้รับความสนใจในการนำไปศึกษาเป็นอย่างมากในปัจจุบัน

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ในการบริหารงานบุคคลเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสุข มีความพึงพอใจในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานไปได้อย่างราบรื่นจนประสบผลสำเร็จนั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องเข้าใจและรู้จักเลือกแสดงพฤติกรรม เพื่อจูงใจผู้ปฏิบัติงานตามทฤษฎีการจูงใจซึ่งประกอบด้วยทฤษฎีที่เน้นปัจจัย และทฤษฎีที่เน้นกระบวนการตั้งที่กล่าวมาแล้วนั้น นักวิชาการทั้งของต่างประเทศและของไทยยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานไว้มากมายด้วยกัน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวค่อนข้างใกล้เคียงกับกลุ่มทฤษฎีการจูงใจที่เน้นปัจจัยมากที่สุดที่พอจะรวบรวมและนำมากล่าวไว้ในที่นี้ ดังต่อไปนี้

Herzberg, Mausner, and Snyderman (1959) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน จากวิศวกร จำนวน 228 คน ปัจจัยที่นำมาศึกษา คือ ปัจจัยที่เป็นทั้งลักษณะงานที่ทำ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่

1. ความสำเร็จ
2. การยอมรับนับถือ
3. ลักษณะงานที่ทำ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้า
6. เงินเดือน
7. โอกาสด้านความเจริญเติบโต
8. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

9. สถานภาพ
10. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
11. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
12. วิธีการปกครองบังคับบัญชา
13. นโยบายและการบริหาร
14. สภาพการทำงาน
15. ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว
16. ความมั่นคงในการทำงาน

Ghiselli และ Brown (1955) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานว่ามีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ระดับอาชีพ (Occupational Level) หมายถึง สถานะหรือความนิยมของคนต่ออาชีพ ถ้าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ก็จะเป็นที่พอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น
2. สถานะทางสังคม และสภาพการทำงาน (Caste as a Determinant) ต้องตกอยู่ในสภาพที่ดี เหมาะสมแก่สภาพของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานเป็นเวลานานถ้าได้รับตำแหน่งที่ดีหรือได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานก็จะเกิดความพึงพอใจ
3. อายุของผู้ปฏิบัติงาน (Age) ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี และระหว่าง 45-54 ปี มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ
4. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentives) ได้แก่ รายได้ประจำ และรายได้พิเศษ
5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา (Quality of Supervision) ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างาน คนงานและการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงานซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในงาน

Charles D. McDermid (1960 อ้างถึงใน พรณราย ทรัพย์ะประภา, 2529) ทำให้ความเห็นไว้ว่า เงินเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นของคนงาน กล่าวคือ

1. เราเอาเงินไปใช้เพื่อตอบสนองความต้องการในทุกระดับตามทฤษฎีของมาสโลว์ คือ ใช้เงินตอบสนองความต้องการด้านร่างกาย เช่น เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย หลังจาก

ความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอแล้ว จึงนำเงินไปใช้ในการตอบสนองความต้องการอื่น ๆ ได้

2. ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย เป็นการแสดงออกซึ่งความต้องการความมั่นคงทางการเงิน เงินจะเป็นหลักประกันต่อความต้องการทางด้านร่างกายในกรณีเจ็บป่วยหรืออายุมากและว่างงาน

3. เงินเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมได้ แต่ไม่ชัดเจนตรง เช่น เราอาจเสียเงินเป็นสมาชิกสโมสรแห่งหนึ่งได้ แต่มิได้เป็นหลักประกันว่าจะได้รับความเป็นมิตรหรือการยอมรับจากบุคคลอื่นเสมอไป

4. ในกรณีความต้องการที่จะมีชื่อเสียงหรือฐานะเท่านั้น เงินจะเป็นสิ่งที่นำไปใช้วัดสถานภาพและการประสบความสำเร็จ เราไม่เพียงแต่จะวัดบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ความเชื่อถือของเขาจะขึ้นอยู่กับจำนวนเงินที่เขาได้รับด้วย มีบุคคลเป็นจำนวนมากที่ใช้จ่ายเงินเดือนเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นคุณค่าของเขาเอง

5. เงินไม่เพียงแต่จะนำไปใช้ในการซื้อสินค้าเท่านั้น ยังเป็นสิ่งที่นำไปใช้ในการพิจารณาบุคคลด้วย จะเห็นได้ว่าสังคมในปัจจุบันนี้ คนร่ำรวยส่วนมากมักจะได้รับยกย่องเป็นอย่างสูง แม้ว่าสังคมจะทราบว่า การร่ำรวยมาจากการทุจริตก็ตาม

6. เงินมีความสำคัญอย่างมากสำหรับระดับความสมหวังในชีวิต เงินสามารถจัดสิ่งกีดขวางการตอบสนองความต้องการทางด้านนี้เท่านั้น จะเห็นได้ว่า เหตุใดนักการเมืองจึงมักจะใช้จ่ายเงินมากในการแสวงหาพรรคพวก

DuBrin (1990) เสนอแนะหลักเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินเป็นสิ่งจูงใจไว้ 4 ประการ คือ

1. ให้เงินเป็นสิ่งจูงใจให้ตรงลักษณะและความต้องการของคน บางคนมีความต้องการเรื่องเงินน้อยกว่าสิ่งอื่น
2. ให้เงินจำนวนมากพอที่สามารถเปลี่ยนแปลงความเป็นอยู่ของเขาได้
3. ให้เงินในจำนวนที่เป็นสัดส่วนกับผลผลิต หรือผลการปฏิบัติงาน
4. ให้เงินขณะที่เขาต้องการเงิน เช่น เขาจำเป็นต้องใช้เป็นค่าผ่อนรถยนต์

Gilmer (1970) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 5 ประการ

1. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการจ้างงาน ความรู้สึก
ว่าผู้ปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อหน่วยงาน มีความรู้ความสามารถ มีโอกาสที่จะได้ทำงานนั้นตลอดไป
ความมั่นคงนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้คนชอบงาน และโดยทั่ว ๆ ไป จะได้รับการกล่าวถึงเป็น
อันดับแรก เมื่อกล่าวถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ไม่ว่าผู้ปฏิบัติงานจะเป็นชายหรือ
หญิง ผู้ที่มีความรู้น้อยหรือขาดความรู้ ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับตนมาก
ในขณะที่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนัก ส่วนคนที่มีอายุมากขึ้นจะต้องการความ
มั่นคงมากขึ้น
2. โอกาสในการก้าวหน้า (Opportunity for Advancement) ได้แก่ โอกาส
ในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ปัจจัยนี้จะได้รับการจัดลำดับความสำคัญไว้สูงมากสำหรับคนที่ชอบการ
โยกย้ายหรือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งบุคคลระดับผู้บริหารด้วย สำหรับผู้บริหาร
ระดับกลาง ดูเหมือนจะมีอุปสรรคในเรื่องโอกาสก้าวหน้า เนื่องจากจะต้องขึ้นอยู่กับสิ่งที่เกิดขึ้นกับ
หน่วยงานด้วย ส่วนผู้ปฏิบัติงานรุ่นเด็กที่ทำงานดี มีความกระตือรือร้น อาจจะพบว่า ความก้าวหน้า
ต้องเป็นไปตามลำดับอาวุโส
3. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับ
ความต้องการอยู่ในฐานะที่เป็นที่ยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ปัจจัยนี้ส่งผลให้เกิดได้ทั้งความ
พึงพอใจและไม่พึงพอใจ ผู้ที่รู้สึกว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มที่มีความสามัคคีและมีผลงานที่ดี
จะรู้สึกมีความสุขกับงานมากกว่าคนที่พบว่าตนเองไม่เหมาะสมหรือเข้ากับคนในสังคมนั้นไม่ได้
4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร
คำสั่ง รายงานประจำปี ฯลฯ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน ยังหมายรวมถึง การยอมรับฟัง การได้รับการ
ยอมรับ การทราบเหตุผล การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษาสูง
5. บุคลิกภาพ (Personality) บุคคลที่มีความพึงพอใจในงาน ส่วนใหญ่มาจาก
กลุ่มคนที่ได้รับการศึกษาเป็นอย่างดี มีความยืดหยุ่น และมีความจริงใจในการกำหนดเป้าหมาย
ตรงกันข้ามบุคคลที่ไม่มีความพึงพอใจในงาน มักจะเป็นบุคคลที่แข็งกระด้าง ไม่มีความยืดหยุ่น
และไม่มีความจริงใจในการกำหนดเป้าหมาย

Barnard (1972) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานมีอยู่

7 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุ ประกอบด้วย เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่
2. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียง ความเด่น

ความมีอำนาจอิทธิพล

3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพวัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือ การได้รับการบริการ ซึ่งอาจจะได้โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว

4. ความสามารถขององค์การที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคล โดยเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงอุดมคติโดยเสรี เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในฝีมือ ตลอดจนโอกาสที่องค์การจะให้เขาได้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่ตัวเขาเอง ครอบครัว หรือบุคคลอื่น

5. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับบุคคลภายในหน่วยงาน ความผูกพันกับสถาบัน และการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมสถาบัน

6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามปกติ และทัศนคติทั้งในแง่ของสถาบัน ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติ

7. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยทางสังคม ความมั่นคงในการทำงาน และการมีหลักประกันอยู่ดีกินดี

Davis (1981) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดกำลังใจหรือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ หรือ หัวหน้าหน่วยงานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงานที่ดี คือ ความสำเร็จของหน่วยงานนั้น
2. ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนพอใจย่อมเกิดผลดีมากกว่าทำงานที่ตนไม่พอใจ
3. ความพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบาย การดำเนินงานของหน่วยงาน
เจ้าหน้าที่ พนักงาน ตลอดจนการจัดระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการที่ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจระบบงาน เป้าหมาย ย่อมอุทิศตนแก่งานอย่างเต็มความสามารถ

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ ขยัน และกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรให้ถูกสุขลักษณะ มีการถ่ายเทอากาศ มีแสงสว่างเพียงพอ และมีเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ดีพอ

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน เพราะสุขภาพมีผลต่ออารมณ์ ร่างกายและจิตใจ

Locke (1976) มีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานไว้ ดังนี้

1. ความรู้สึกทำทายนงานที่ปฏิบัติอยู่ และบุคคลนั้นสามารถได้รับผลสำเร็จจากการกระทำเพื่อสนองตอบความรู้สึกทำทายนั้น

2. ความสนใจของบุคคลที่มีต่องานนั้นโดยตรง

3. งานซึ่งไม่ก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายทางด้านร่างกายมากนัก

4. รางวัลจากการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล

5. สภาพแวดล้อมของการทำงานซึ่งสอดคล้องกับความต้องการทางด้านร่างกาย

ของบุคคลและที่จะทำให้เป้าหมายของการทำงานประสบผลสำเร็จ

6. ความรู้สึกในตัวผู้ปฏิบัติงานว่าตนเองมีคุณค่า

7. หน่วยงานมีส่วนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดความรู้สึกว่างานมีคุณค่า เช่น การทำให้งานที่ท้าน่าสนใจ ค่าจ้าง การให้ความดีความชอบ ตลอดจนการปฏิบัติซึ่งน่าจะลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทและความคลุมเครือของบทบาทลง

Miltion (1971) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ลักษณะของงาน (Work) หมายถึง ความน่าสนใจภายในของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จ งานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ

2. เงินเดือน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมหรือความเท่าเทียมกันของรายได้ วิธีการจ่ายเงิน

3. การเลื่อนตำแหน่งการงาน (Promotions) หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์การทำงาน ความเชื่อถือในผลงาน
5. ผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง ปาหนะใจปาหนะย ค่ารักษาพยาบาล วันหยุด ฯลฯ
6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางกาย
7. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง รูปแบบของการนิเทศ ความมีมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศงานและทักษะทางบริหารของผู้นิเทศก์
8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Co-workers) เช่น การยกย่องนับถือการช่วยเหลือและความมีไมตรีที่ดีต่อกัน
9. บริษัทและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ การดูแลลูกจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนและการบริหารงาน

วิทยุ สาทร (2516) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลจะขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่เขาได้รับ วิธีให้ผลประโยชน์แก่บุคคลนั้น เรียกว่า "วิธีให้อามิส" ซึ่งแบ่งได้เป็น 6 อย่าง คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ
2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาส
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสถานภาพทางกายภาพอันพึงปรารถนา
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ
5. แรงดึงดูดทางสังคม
6. ปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับนิสัยและทัศนคติของบุคคลนั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ สิ่งจูงใจที่เป็นเงินนี้ ยังจำแนกออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (Direct Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างสูงขึ้นกรณีที่มีผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ จึงเป็นวิธีการจูงใจตามแนวคิดที่ว่า plan pay for plus performance

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังจูงใจมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการจ่ายเงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้นส่วนมากได้แก่ ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Fringe Benefit)

2. สิ่งจูงใจที่ไม่มีเงิน (Non-Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่สามารถสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย (Recognition) การยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Belonging) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน (Equal Opportunity) และความมั่นคงในงาน (Security of Work) เป็นต้น

นพพงษ์ บุญจิตราศุลย์ (2527) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่ทำให้ความพึงพอใจของคนในองค์การดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ

1. หน่วยงานที่มีการนิเทศอย่างใกล้ชิด รวดเร็วเพียงพอและทั่วถึงหรือไม่
2. คนงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนทำหรือไม่
3. คนทำงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันหรือไม่
4. มีวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ ทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์หรือไม่
5. ค่าตอบแทนและรางวัลต่าง ๆ ที่คนงานได้รับมีความเหมาะสมเพียงใดทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม
6. สุขภาพทางกายและจิตใจ โดยทั่วไปของคนทำงานเป็นอย่างไร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) ได้กล่าวเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ (Motivator) ที่สำคัญไว้มี 6 ประการ คือ

1. สัมฤทธิ์ผลของงาน (Achievement) คนเป็นจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จในการทำงาน และพอใจในการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์งานที่มีความสำคัญให้แก่บริษัท ถ้าผู้บริหารยอมรับในข้อนี้ก็จะยอมสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพ (Potential) ของแต่ละบุคคล
2. การยอมรับ (Recognition) โดยปกติแล้วทุกคน มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ถ้าผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการยอมรับในความคิดหรือความสามารถของบุคคล ไม่ว่าจะเป็น คำยกย่องชมเชย หรือการให้ Feedback ที่เหมาะสม จะมีส่วนจูงใจในการทำงานได้มากที่สุด
3. ความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ เพราะการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ หรือ การได้เผชิญกับงานในสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่มีความท้าทายจะทำให้บุคคลนั้นได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ
4. ความสนใจ (Interest) หมายถึง การทำให้บุคคลได้มีโอกาสพัฒนา หรือเสริมสร้างทักษะในการทำงานตามที่เขามีความสนใจ หรือทำให้เขามีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานที่เขาสนใจนับเป็นการจูงใจที่ดีวิธีหนึ่ง
5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) สำหรับบุคคลที่มีความสามารถมีไหวพริบ และทักษะในการทำงานที่ดี อยาอกที่จะทำงานด้วยอำนาจและความรับผิดชอบของตนเอง และจะไม่ชอบการถูกบังคับให้ทำงาน
6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย วิธีทำงาน ตลอดจนการตัดสินใจในการทำงานจะสร้างให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน หรือบริษัท การให้มีส่วนร่วมในการทำงานนี้จะจูงใจให้บุคคลยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกันและมีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วย

หากพิจารณาทฤษฎีการจูงใจ เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานรวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ผู้นปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้แล้ว

จะเห็นได้ว่าพอจะแบ่งออกได้เป็น การจูงใจหรือการทำให้ปัจจัยในลักษณะที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม ในด้านรูปธรรม ได้แก่ การตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย การให้ผลตอบแทนในรูปของ เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ต่าง ๆ ฯลฯ ส่วนในลักษณะนามธรรม เช่น การตอบสนองความต้องการยกย่องนับถือ การยอมรับ ความสำเร็จในงานที่ทำ การให้ความรัก ความเป็นมิตร ความผูกพันแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งสำหรับผู้บริหารแล้ว สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในแง่ที่ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาจัดปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวให้เหมาะสมกับบุคลากรในองค์การซึ่งมีความแตกต่างกัน เพื่อจูงใจและระดมน้ำใจจิตใจของบุคลากร ให้ประสานสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันอัน จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในที่สุด

ความพึงพอใจในการทำงานกับการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงานขององค์กร ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหาร จะต้องสนใจในเรื่องนี้ เพราะความพึงพอใจในการทำงานมีผลการออกจากงาน การขาดงาน และผลการปฏิบัติงาน ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการได้กล่าวไว้หลายทัศนะ ดังนี้

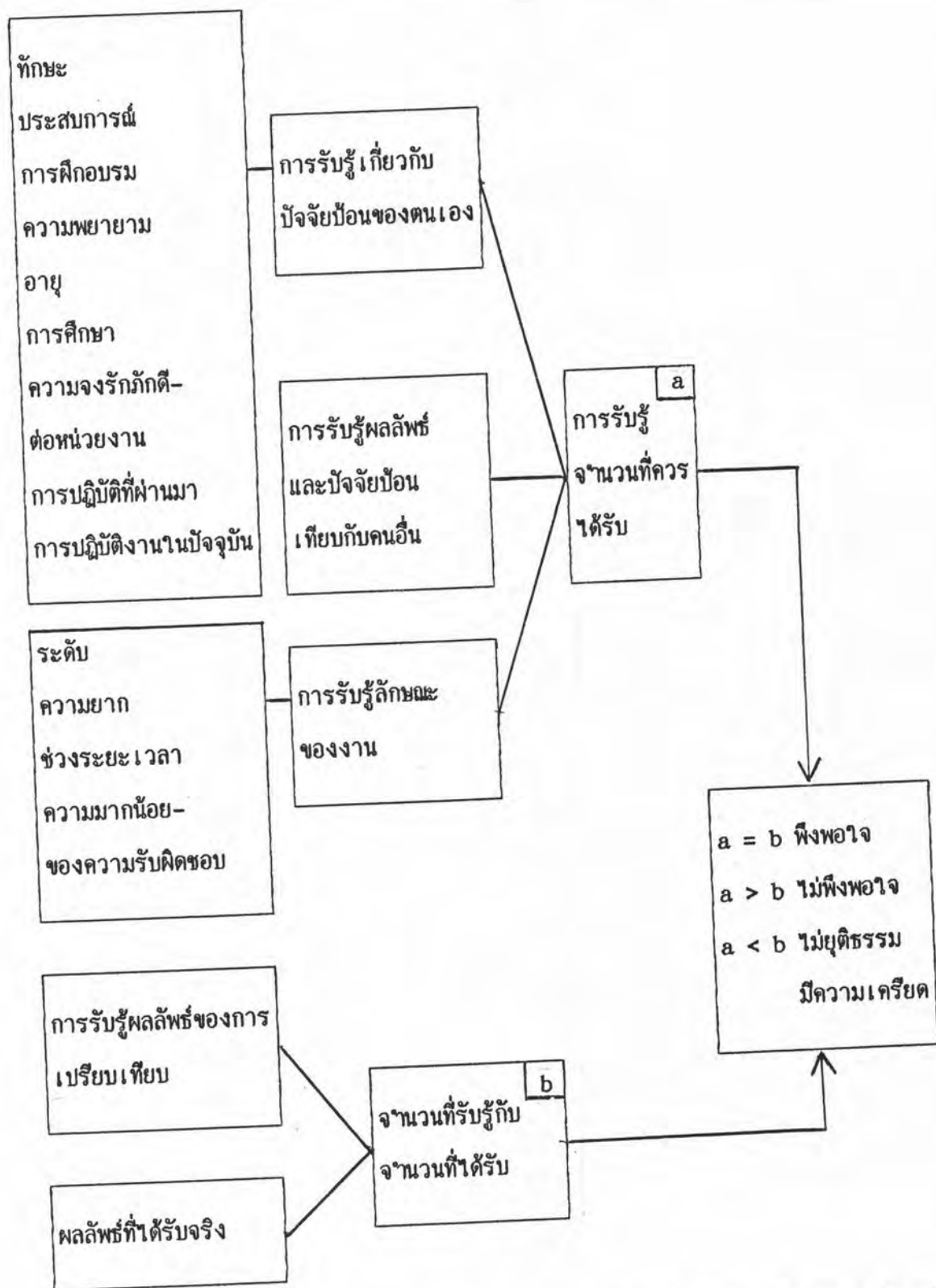
Davis (1981) ได้กล่าวถึงทัศนคติที่มีต่องานในสมัยเดิมว่า "ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการตอบสนองความพึงพอใจ จะมีแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการผลิตสูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตอบสนองความพึงพอใจ" เป็นการแสดงว่า ความพึงพอใจจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี มีผลผลิตเพิ่มขึ้น ในแง่ของการบริหารงานก็หมายความว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล สถานภาพทางสังคม ระเบียบและการบริหารงาน ต้องได้รับการปรับปรุงได้อยู่เสมอ เพื่อสามารถตอบสนองความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี ทัศนะตามแนวความคิดดังกล่าวนี้ สรุปเป็นแผนภูมิดังนี้

แผนภูมิที่ 8 แสดงถึงความพึงพอใจเป็นผลนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ผลตอบแทน → ความพึงพอใจ → แรงจูงใจ → การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

Lawler (1973 quoted in Landy and Thumbo, 1976) ได้เสนอรูปแบบความพึงพอใจกับการทำงานไว้อีกรูปแบบหนึ่ง ดังแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 9 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานตามทัศนของ Lawler



แหล่งที่มา : Frank J. Landy and Don A. Thumbo, Psychology of Work Behavior,
(Georgetown, Ontario : Dosey Press, 1976), p 351.

จากแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานตามที่ค้นของ Lawler พออธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

- 1) เขาจะรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยป้อนของทีมงานของเขา
- 2) เขารับรู้ผลลัพธ์หรือค่าตอบแทนและปัจจัยของคนอื่น
- 3) เขาจะรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานที่เขาปฏิบัติ

เมื่อเขารับรู้ทั้ง 3 ประการนี้แล้ว เขาจะรับรู้ว่าจำนวนรางวัล หรือค่าตอบแทนที่เขาควรจะได้รับ ส่วนนี้เป็นส่วนแรก Lawler กำหนดให้เป็น a

ในส่วนที่ 2 ที่ Lawler กำหนดให้เป็น b เริ่มต้นจาก

- 1) เขาจะรับรู้ผลลัพธ์หรือค่าตอบแทนของคนอื่น
- 2) รางวัลหรือค่าตอบแทนที่เขาได้รับจริง

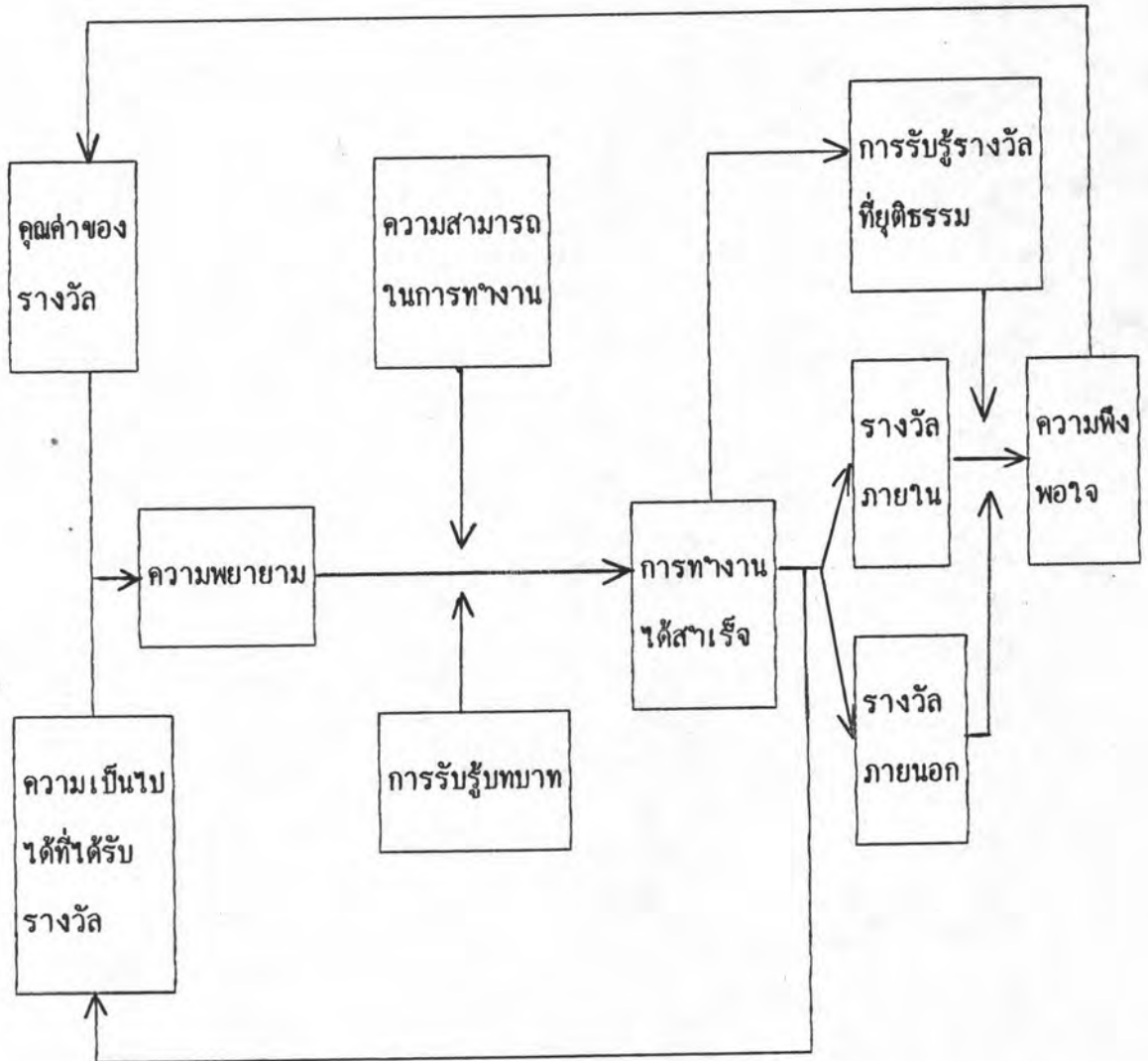
เมื่อเขารับรู้ทั้ง 2 ประการนี้แล้ว เขาจะรับรู้จำนวนรางวัล หรือค่าตอบแทนที่เขาได้รับ

หากเขาการรับรู้จำนวนรางวัล ที่เขาควรได้รับเปรียบเทียบกับจำนวนรางวัลหรือค่าตอบแทนที่เขาได้รับ ถ้าหากรางวัลที่เขาควรได้รับ เท่ากับรางวัลที่เขาได้รับ คนนั้นจะมีความพึงพอใจ แต่ถ้าหากรางวัลที่เขาควรได้รับมากกว่า รางวัลที่เขาได้รับ เขาจะเกิดความไม่พึงพอใจ และถ้ารางวัลที่เขาควรได้รับน้อยกว่ารางวัลที่เขาได้รับ เขาจะรู้สึกมีความเครียด ไม่ยุติธรรม ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

Poter and Lawler (1968 quoted in Koontz and Wehrich, 1990)

ได้เสนอรูปแบบเกี่ยวกับความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน แต่เรื่องนี้ Porter and Lawler ได้มีความเห็นที่แตกต่างไปว่า "ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ และการปฏิบัติงาน จะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น คือ "ผลตอบแทน" แสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทน ที่นำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจ และความพึงพอใจนี้ จะย้อนกลับมามีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอีก ความเห็นดังกล่าวนี้ สามารถสังเกตได้จากแผนภูมิดังต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานตามทัศนคติของ Porter and Lawler



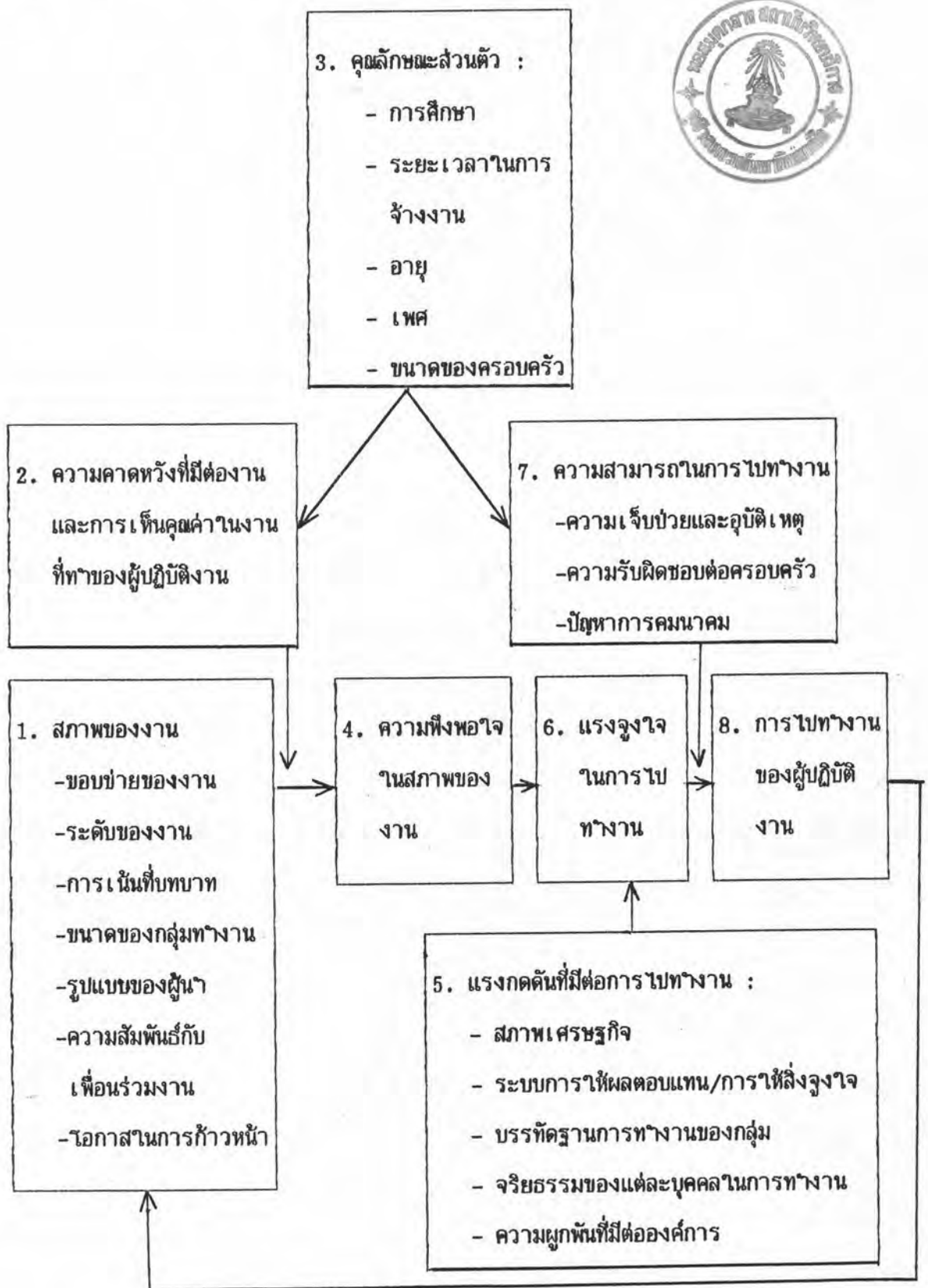
แหล่งที่มา : Robert G. Owens, Organizational Behavior in Education,
4th. ed. (Boston : Allyn and Bacon, 1991), p. 121.

จากแผนภูมิ Porter and Lawler ได้ตั้งสมมุติฐานเบื้องต้นไว้ว่า ความพยายาม ไม่เท่ากับความพึงพอใจ และหรือการปฏิบัติงาน ดังแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงาน จึงมีปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อ ความพยายาม ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงาน Porter and Lawler ได้ชี้ให้เห็นว่าความพยายาม ไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน การรับรู้บทบาท ความสามารถในการทำงาน จะมีอิทธิพลต่อความพยายาม สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ หลังการ

ทำงานได้สำเร็จ รางวัลจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจอย่างไรก็ตามแนวคิดของ Porter and Lawler เป็นแนวคิดเดิมคือการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ จากแผนภูมิพอสรุปได้ว่ารางวัลหรือผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กันอย่างมาก กับความพึงพอใจ และการปฏิบัติงาน ดังนั้นหน่วยงาน หรือองค์กรจะคำนึงถึงระบบของการให้รางวัล หรือค่าตอบแทน และจะต้องประเมินค่าของรางวัลหรือค่าตอบแทนเพื่อที่จะปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ระบบการให้รางวัลหรือค่าตอบแทนจะต้องเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน

Steer and Rhodes (1978, quoted in Muchinsky 1983) ได้เสนอรูปแบบของความพึงพอใจที่มีอิทธิพลต่อการทำงานดังแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 11 แสดงอิทธิพลสำคัญที่มีต่อการไปทำงานของผู้ปฏิบัติงาน



แหล่งที่มา : Paul M. Muchinsky, Psychology Applied To Work, (Homewood,
Illionois : The Dorsey Press, 1983), p. 342

จากแผนภูมิดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยอื่น ๆ หลายประการที่แทรกอยู่ระหว่างความพึงพอใจในงาน (หมายเลข 4) กับการไปทำงาน (หมายเลข 8) ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นแรงกดดันต่อการไปทำงาน เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ บรรทัดฐานการไปทำงานของกลุ่ม ระบบการให้ผลตอบแทนและการใช้สิ่งจูงใจ ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการไปทำงานและปัจจัยด้านความสามารถที่จะไปทำงาน เช่น ความรับผิดชอบต่อครอบครัว ปัญหาการคมนาคม เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ การที่มีปัจจัยแทรกซ้อนหลายปัจจัยดังกล่าว จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน กับการไปทำงานมีทั้งสูงและต่ำ กล่าวคือ บุคคลที่มีความชอบในงานที่ทําแต่ปราศจากแรงกดดันในการไปทำงาน หรือมีแรงจูงใจในการไปทำงานต่ำ หรือมีข้อจำกัดในการไปทำงาน อาจจะไม่ไปทำงานได้มากขึ้น ทั้ง ๆ ที่เขามีความพึงพอใจในงานสูงก็ตาม

จากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ที่กล่าวข้างต้น พอสรุปเป็นประเด็นสำคัญไว้ดังต่อไปนี้ คือ

1. ความพึงพอใจเป็นเรื่องของความรู้สึก หรือทัศนคติที่คนเรามีต่องาน ซึ่งความรู้สึกหรือทัศนคติเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้
 2. ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานทั้งในแง่ความพึงพอใจส่งผลให้คนปฏิบัติงาน และในแง่การปฏิบัติงานมีอิทธิพลในการสร้างเสริมความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ดังกล่าวควรควบคู่กันไป
 3. ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการไปทำงานและขาดงาน กล่าวคือ ถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจในงานสูงโอกาสที่จะไม่ไปทำงานหรือขาดงานย่อมมีน้อย
- ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร จะต้องพยายามหาวิธีการที่จะจูงใจ หรือผลักดันให้ผูปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาปรับปรุง และนำไปใช้ เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่รับผิดชอบ มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นไป

งานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน ได้มีผู้ทำการวิจัยไว้มากมาย ในที่นี้ขอเสนอไว้เพียงบางเรื่องเท่านั้น

Wickstrom (1971) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครู และหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้กับอายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอนและตำแหน่งหน้าที่ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครู 373 คนในโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัย Saskatchewan (Saskatoon) โดยวิธีให้ครูบอกถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ผลของการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจสูงสุด 4 ประการแรก ได้แก่ ความรู้สึกได้รับความสำเร็จ ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจสูงสุด 4 ประการแรก ได้แก่ การไม่ประสบความสำเร็จ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน และผลงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตครู ตัวแปรอื่น ๆ เช่น เพศ และตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ

Sergiovanni (1973) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทางการศึกษาแห่งชาติ มหาวิทยาลัยอิลลินอยน์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู โดยสัมภาษณ์และสอบถามครูกลุ่มตัวอย่างในเขตการศึกษาต่าง ๆ ของมอนโรเคาน์ตี รัฐนิวยอร์ก จำนวน 3,382 คน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครอง บังคับบัญชา นโยบายและการบริการ และความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Chewapun (1989) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาว่า ความพึงพอใจในงานของอาจารย์
 ผลิตศึกษาในวิทยาลัยครูของประเทศไทย โดยใช้ Faculty Job Satisfaction
 Dissatisfaction Scale ซึ่ง Olin R. Wood สร้างขึ้นใช้ปัจจัย 10 ปัจจัย เลือกจาก
 ทฤษฎี Herzberg Motivation-Hygiene แบบสอบถามมี 68 ข้อ ใช้มาตราส่วนประมาณค่า
 ในน้ำหนัก 1-6 เพื่อตรวจสอบแบบสอบถามปัจจัยที่ทำให้อาจารย์ผลิตศึกษาในวิทยาลัย 36 แห่ง
 ในประเทศไทย ได้รับแบบสอบถามกลับ ร้อยละ 86.22 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่
 ความถี่ ร้อยละ One Way ANOVA และ Scheffe Method

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า อาจารย์ผลิตศึกษามีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเรียงลำดับ
 ของปัจจัยพึงพอใจจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
3. ความสำเร็จในงาน
4. การยอมรับนับถือ
5. ความรับผิดชอบ
6. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
7. ความก้าวหน้า
8. นโยบายและการบริหาร
9. การนิเทศงาน
10. เงินเดือน

Hall (1992) ได้ทำการวิจัย เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
 ศึกษานิเทศก์ในรัฐ South Dakota และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเพศ ขนาดของห้องที่
 รับผิดชอบ การทำงานเต็มเวลา ในการทำให้มีความพึงพอใจในงาน

ข้อมูลรวบรวมโดยใช้ Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)
 ส่งให้ศึกษานิเทศก์จำนวน 185 คน ได้รับกลับร้อยละ 86

ผลของการวิเคราะห์ แสดงให้เห็นว่า ศึกษานิเทศก์ของรัฐ South Dakota จะมี
 ความพึงพอใจในงานน้อยกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มปกติของ MSQ ศึกษานิเทศก์จะมีความ

พึงพอใจในการมีโอกาที่จะทำงานสำหรับผู้อื่น โอกาสที่เขาจะใช้ความสามารถของเขาในการทำสิ่งต่าง ๆ ศึกษาธิการยังมีความพึงพอใจน้อยในการที่ได้รับค่าชมเชยเมื่อเขาทำงานได้ดี การจ่ายเงิน ปริมาณงานที่เขาทำและโอกาสสำหรับความก้าวหน้า อายุ เพศ ขนาดของห้องที่ที่รับผิดชอบ และการทำงานเต็มเวลา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของศึกษาธิการในรัฐ South Dakota

วิโรจน์ สารัตนะ (2526) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงาน กรมสามัญศึกษา ใช้แบบวัดความพึงพอใจในงานของ Brayfield and Rothe (1951) และนวัตถยวิจัยปัจจัยของ Herzberg มาดัดแปลงใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงาน กรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงาน กรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน
2. ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และนโยบายและการบริหารตามลำดับ

วิบูลย์ แมนสถิตย์ (2530) ได้วิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภอ โดยอาศัยแนวทฤษฎีของ Herzberg เพื่อกำหนดตัวแปรอิสระ 15 ตัว ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภออยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภอ ตามลำดับ

ดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
3. เงินเดือน

ปิยพงศ์ มณีศรี (2531) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสาย ค. ในมหาวิทยาลัยศิลปากร และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสาย ค. ที่ปฏิบัติงานที่วิทยาเขตวังท่าพระ กับวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสาย ค. รวมทั้งมหาวิทยาลัย หรือจะจำแนกตามวิทยาเขต เพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานก็ตาม พบว่า ข้าราชการสาย ค. มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างทางสถิติแล้ว ไม่พบความแตกต่าง ยกเว้นกลุ่มข้าราชการ สาย ค. ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าข้าราชการสาย ค. กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี และในขณะเดียวกันข้าราชการสาย ค. ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี ก็มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี

2. ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสาย ค. มี 6 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ

1. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
2. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ
3. ด้านการปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา
4. ด้านความสำเร็จในการทำงาน
5. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
6. ด้านเงินเดือนสวัสดิการ

ปราณี ศรีวิไล (2533) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน (Motivation-Hygiene Theory) หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของเฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

ครู-อาจารย์ที่ทำการสอนในโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาเอกชนกรุงเทพ

ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร มีความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย
ได้ดังนี้ คือ

1. ด้านผู้บังคับบัญชา
2. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ
3. ด้านการยอมรับนับถือและความรู้สึกรักในผลสำเร็จ
4. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน
5. ด้านนโยบายและการบริหาร
6. ด้านความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน
7. ด้านความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้า
8. ด้านรายได้และสวัสดิการ

สุวัฒน์ กัตติบุตร (2533) ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
เจ้าหน้าที่ในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งศึกษาถึงระดับของ
ความพึงพอใจและประเด็นที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจากระดับสูงสุดถึงต่ำสุด
โดยใช้แบบสอบถามมาตรฐาน MSQ (The Minnesota Satisfaction Questionnaire)
เป็นแนวทางในการศึกษา รวม 20 ประเด็น ได้แก่ ความสามารถในการทำงาน ความสำเร็จ
ในการทำงาน กิจกรรมในระหว่างการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมีอำนาจหน้าที่
ในส่วนของตนเอง นโยบายและการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงาน ความคิดริเริ่ม
ความมีอิสระในการทำงาน คุณธรรมในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบในการ
ทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน การบริการสังคม สถานภาพทางสังคม ความมีมนุษยสัมพันธ์กับ
ผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชา งานที่ได้รับมอบหมาย และสภาพแวดล้อมในการ
ทำงาน

ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับพอใจ และประเด็นที่เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจสูง คือ ความ

สามารถในการทำงาน การบริหารสังคม และความสำเร็จในการทำงาน ส่วนประเด็นที่เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจต่ำคือ ค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความก้าวหน้าในการทำงานตามลำดับ

เสาวรส เกียรตินาถ (2534) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปริคสิณิกในมหาวิทยาลัยของรัฐ ใช้แบบวัดความพึงพอใจของ Kanungo (1982) แปลโดยวิบูลย์ แมนสถิตย์ (2530) โดยใช้กรอบแนวคิดของ Herzberg และคณะ (1959) นำมากำหนดเป็นปัจจัยที่จะศึกษา 10 ประการ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปริคสิณิกในมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์ คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปริคสิณิกในมหาวิทยาลัยของรัฐ ลำดับความสำคัญดังนี้
 - 1) ความมั่นคงในงาน
 - 2) การได้รับการยอมรับนับถือ
 - 3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
 - 4) เงินเดือนและผลประโยชน์ เกื้อกูล
 - 5) นโยบายและการบริหารงาน
 - 6) สภาพการทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานแล้ว พอสรุปเป็นประเด็นที่น่าสนใจได้ดังนี้

1. งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาระดับความพึงพอใจหรือเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานกับตัวแปรต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาลำดับความสำคัญของปัจจัย หรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย
2. งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน กลุ่มประชากรที่ศึกษาเป็นครูอาจารย์ในสถานศึกษาต่าง ๆ

3. งานวิจัยส่วนใหญ่จะใช้ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค่าจ้างของ Herzberg มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยนำทฤษฎีดังกล่าวมาจัดแบ่งได้ 2 ลักษณะ

3.1 เป็นการนำทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค่าจ้างของ Herzberg คือ กำหนดค่าที่ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่นำมาซึ่งความพึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยค่าจ้างเป็นองค์ประกอบที่ป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

3.2 เป็นการนำทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค่าจ้างโดยไม่คำนึงถึงทัศนะของ Herzberg เพราะเชื่อว่าปัจจัยทั้งสองมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค่าจ้าง Herzberg มากำหนดกรอบในการวิจัย โดยไม่คำนึงถึงทัศนะของ Herzberg ปัจจัยที่นำมาศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมี 15 ปัจจัย คือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การนิเทศงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน และความเป็นอยู่ส่วนตัว