

ข้อเขียนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึง ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานกับการปฏิบัติงาน และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ เช่น

Blum, and Nayler (1968 : 364) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน คือผลรวมของทัศนคติต่าง ๆ ที่แสดงออกโดยผู้ปฏิบัติงาน ทัศนคติ เหล่านี้มี ความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวข้องกับปัจจัย เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ ความยุติธรรม ความสัมพันธ์ทางสังคม การได้รับความเอาใจใส่ การได้รับความยุติธรรม

Johannsen, and Page (1975 : 197) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่เห็นได้จากการที่ผู้ปฏิบัติงานชอบหรือพึงพอใจต่อทั้งส่วนที่เป็นงานและส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติ

Locke (1976 : 1319) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน คือการให้การยอมรับของบุคคลต่องาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน หรือเห็นค่าความสำคัญในการทำงาน จนสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคลได้

Feldman, and Arnold (1983 : 192) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานคือ สิ่งที่แสดงออกหรือความรู้สึกในทางบวกที่มีอยู่ทั้งหมดที่บุคคลมีต่องานที่พวกเขาปฏิบัติ



จากทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง การที่ปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน โค้ชตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานจนทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานในปัจจุบัน องค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมากขึ้น โดยเชื่อว่าความรู้สึกหรือทัศนคติเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มประสิทธิภาพ และผลผลิตขององค์การ แนวคิดเกี่ยวกับการมุ่งใจในการทำงานของบุคคลจึงเปลี่ยนไป

ในช่วง ต้นปี ค.ศ.1900 นั้น เชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการสิ่งตอบแทนที่เป็นเงินเท่านั้น การบริหารงานจึงเน้นต่อการให้สิ่งตอบแทนในค่านเศรษฐกิจเป็นสำคัญ ต่อมาจากการศึกษาที่เมือง Hawthorn ในปี ค.ศ. 1927 พบว่า การใช้ความสัมพันธ์และการคำนึงถึงความรู้สึกของบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผลการศึกษาของ Heppock ในปี ค.ศ.1935 ยังพบว่า บุคคลชอบและกระตือรือร้นต่อการทำงาน ซึ่งเดิมเคยคิดว่าโดยทั่วไปแล้วคนไม่ชอบการทำงาน ( Siegel, and Lane 1982 : 271-274)

จากที่กล่าวมานั้น แสดงให้เห็นว่าความเชื่อเกี่ยวกับการทำงานของบุคคลในองค์การได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การตระหนักถึงทัศนคติและความรู้สึกของบุคคลในการบริหารงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในปัจจุบัน ความพึงพอใจเป็นทัศนคติส่วนบุคคลซึ่งเกิดมาจากการได้รับแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ สิ่งตอบแทนที่เกิดจากผลของงานนั้น จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานได้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับการมุ่งใจในการทำงานนั่นเอง

Smith (1965 : 242-254) กล่าวว่า บุคคลจะปฏิบัติงานเพื่อที่จะสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น สิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการได้นั้น สามารถแยกได้ดังนี้

1. สิ่งรูงใจจากผลผลิตหรือสิ่งรูงใจที่เป็นเงิน Smith เชื่อว่า เงินเป็นสิ่งรูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานแล้ว เงินอาจสร้างสภาพสิ่งรูงใจที่สูงกว่าสิ่งรูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวลใจและสร้างความรู้สึกที่ดีได้ เงินเป็นปัจจัยจำเป็นอย่างหนึ่งซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวนสูง ๆ ไม่อาจได้กับความพึงพอใจสูงตามไปด้วย และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ทำให้ผลผลิตที่ออกมาดีขึ้น

หลักในการใช้เงินเป็นปัจจัยรูงใจที่ได้รับการยอมรับ ประการแรก บุคคลทำงานที่มีความสำคัญเท่าใดยอมได้รับเงินเพิ่มขึ้นเท่านั้น และประการที่สอง ผลผลิตที่ออกมาเท่าใด ยอมได้รับเงินมากขึ้นเท่านั้น

2. สิ่งรูงใจลักษณะผสมผสาน คือสิ่งรูงใจที่ทำให้บุคคลมีทัศนคติและค่านิยมที่ดีต่อองค์การ เงินถือได้ว่าเป็นสิ่งรูงใจ ลักษณะผสมผสานที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งรูงใจลักษณะผสมผสานได้แก่ การได้รับหลักประกันในด้านการรักษาพยาบาล การออกจากงาน การประกันชีวิต การดูแลสุขภาพ การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

3. สิ่งรูงใจในค่านิยมกำลังใจ เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนที่สุด สภาวะบางอย่างเมื่อมีการเพิ่มผลผลิตอาจเป็นการลดจำนวนหน่วย และขวัญกำลังใจลง สภาวะที่มีการเพิ่มจำนวนหน่วยอาจจะเพิ่มหรือลดทั้งผลผลิตและขวัญกำลังใจด้วย แต่อย่างไรก็ตามสภาวะที่เพิ่มความสนใจต่อแรงรูงใจภายในของบุคคลในการทำงาน จะเป็นทั้งการเพิ่มผลผลิต และหน่วยด้วย

Chruden, and Sherman (1968 : 305-331) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจและการรูงใจว่า การบริหารงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอันดับแรกในการกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น ทราบ ๆ กับผู้ปฏิบัติงานเองก็พยายามที่จะแสวงหาสิ่งตอบแทนที่สนองความต้องการของคนด้วย แต่มีบางอย่างที่ควรคำนึงถึงคือ ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับ การตอบสนอง ความต้องการของคนแล้วจะไม่มีแรงรูงใจอีกต่อไป และยังพบว่าปัจจัยที่ได้รับการตอบสนองแล้วไม่เป็นสิ่งรูงใจอีกต่อไป จะพยายามหลีกเลี่ยงไม่ยอมเข้าไป

เกี่ยวข้องกับงานนั้นอีกต่อไป ดังนั้นในการมุ่งใจที่ฝ่ายบริหารนำไปใช้จะต้องหลีกเลี่ยงในสิ่งที่จะทำให้เกิดความไม่พอใจ และเกิดความขัดเคืองใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน การมุ่งใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นอาศัยสิ่งมุ่งใจหลายอย่าง และมีสัดส่วนที่เหมาะสม สิ่งมุ่งใจอย่างหนึ่งอาจเหมาะสมสำหรับบุคคลกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ไม่อาจมีผลต่อบุคคลกลุ่มอื่นได้ สิ่งมุ่งใจมี 2 ประเภท คือ

1. สิ่งมุ่งใจในทางบวก โดยทั่วไปแล้วได้แก่ เงิน ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการยกย่องนับถือ การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การมีการแข่งขันกัน การมีโอกาสที่จะได้รับความรู้หรือประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น และตลอดทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นคน

2. สิ่งมุ่งใจในทางลบ ได้แก่ การลงโทษ หรือขู่เข็ญที่จะดลัดคนให้บุคคลมีพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ โดยทั่วไปได้แก่การตัดเงินเดือน การหักเงินเดือน การให้ออก และการปลดออกจากงานเป็นคน

✓ Strauss, and Sayless (1980 : 5-6) กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการจากการปฏิบัติงานต่างกัน 3 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ และความปลอดภัย เป็นคนว่า ความหิว ระบาย ที่พักอาศัย และอื่น ๆ และสิ่งเหล่านี้จะต้องมีความมั่นคงด้วย

2. ความต้องการทางสังคม คือการได้รับความช่วยเหลือ การยอมรับจากบุคคลอื่น

3. ความต้องการความสำเร็จ คือความพยายามที่จะบรรลุความสำเร็จในสิ่งใด ๆ ด้วยตนเอง

จากการที่แต่ละบุคคลมีพื้นฐานความต้องการที่แตกต่างกัน และจากการที่ฝ่ายบริหารในปัจจุบันได้เล็งเห็นความสำคัญต่อความต้องการในส่วนของการมุ่งใจในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล จึงจะนำไปสู่ความพึงพอใจต่อไปนี้ พอจะกล่าวโดยสรุปได้ว่าองค์การและการบริหารงานในปัจจุบันได้เห็นความสำคัญต่อความต้องการส่วนบุคคลซึ่งมีแตกต่างกัน โดยคำนึงถึงความรู้สึกและทัศนคติของบุคคล จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะสร้างแรงมุ่งใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีไคมุงเน้นเพียงสามผลผลิตที่เคยมีมา

แต่เพียงอย่างเดียว ความพยายามของบุคคลที่เกิดจากแรงจูงใจจึงเป็นการตอบสนอง  
 หวังความทองการส่วนตัว และขององค์การในการเพิ่มผลผลิตไปพร้อม ๆ กัน จนส่งผล  
 ต่อความพึงพอใจและขวัญกำลังใจต่อไป

### ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานมีหลายทฤษฎีจากการศึกษา  
 พบว่า แต่ละทฤษฎีมีแนวการศึกษาและข้อสรุปในทัศนะที่ต่างกัน

McCormick (1980 : 305-306) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน  
 คล้ายกับการจูงใจในการทำงาน จะต่างกันก็เพียงความพึงพอใจในการทำงาน เป็นเรื่อง  
 ที่เกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อการทำงาน แต่การจูงใจในการทำงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ  
 พฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน จึงไม่ใช่สิ่งแปลกแยกแต่อย่างใดที่จะกล่าวว่าทั้ง  
 ความพึงพอใจในการทำงานและการจูงใจในการทำงานไม่มีความแตกต่างกันอย่าง  
 ชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผล 2 ประการ คือ

ประการแรก ความพึงพอใจเป็นสิ่งตอบสนองความชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งใด  
 หนึ่ง กล่าวได้ว่า บุคคลจะพยายามเข้าหาในสิ่งที่ตนชอบ และพฤติกรรมเช่นนี้ถือว่าเป็น  
 การจูงใจอย่างหนึ่ง

ประการที่สอง ทฤษฎีการจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการ  
 แสวงหาสิ่งที่ตอบสนองความต้องการ จึงกล่าวได้ว่าทฤษฎีการจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของ  
 ทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน ✓

✓ Muchinsky (1983 : 322) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน  
 เป็นลักษณะของปรากฏการณ์ที่มีความซับซ้อน และมาจากพื้นฐานหลาย ๆ อย่างจนไม่  
 สามารถที่จะรวมเอาปรากฏการณ์เหล่านั้นมารวมได้เป็นทฤษฎีเดียวกันได้ จึงไม่มีทฤษฎี  
 ใดที่ได้รับการยืนยันว่าได้รวบรวมรายละเอียดและเนื้อหาต่าง ๆ ไว้ได้อย่างครบถ้วน  
 ปกติแล้วในการศึกษามักจะใช้หลาย ๆ ทฤษฎีร่วมกัน เพื่อให้ได้ครอบคลุมถึงขอบข่าย

และความสมบูรณ์ของงานที่จะศึกษา โดยแต่ละทฤษฎีพยายามที่จะอธิบายในแต่ละส่วนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเท่านั้น

นักวิชาการได้กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจไว้หลายทศวรรษเช่น Gannon (1982 : 323) ได้แบ่งไว้ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories) และทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (Content Theories) ส่วน Feldman (1983 : 107-123) ได้จำแนกไว้ 4 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีความต้องการ (Needs Theories) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) และทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) โดยสรุปแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่าแนวการแบ่งทฤษฎีของ Gannon มีความชัดเจนและครอบคลุมมากกว่า โดยได้รวมลักษณะทฤษฎีที่มีลักษณะคล้ายกันไว้ในกลุ่มเดียวกันซึ่งง่ายต่อการทำความเข้าใจ คือ

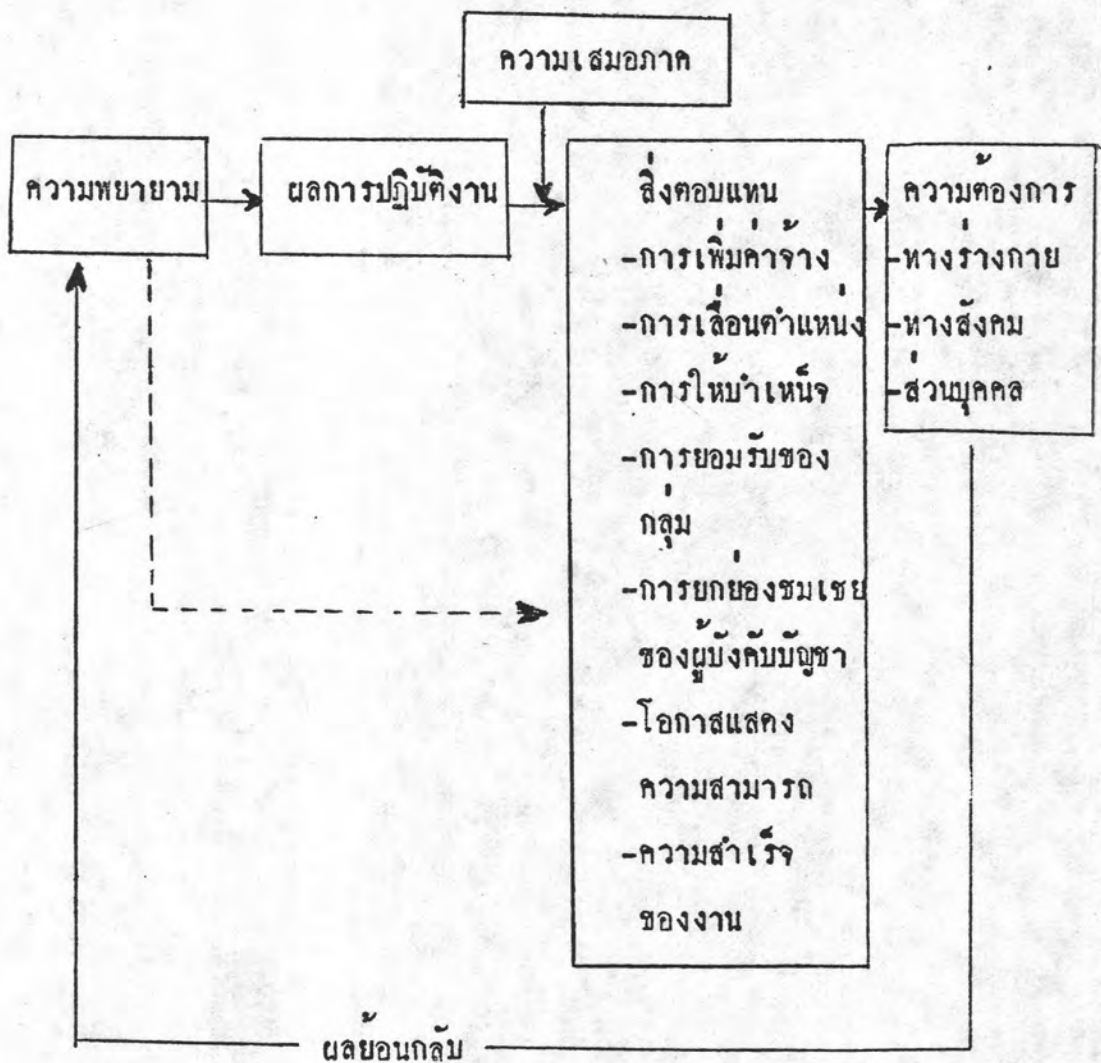
#### 1. ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories)

ตามแนวทฤษฎีที่เป็นกระบวนการ Gannon (1982 : 323-324) ให้ทัศนะว่า แต่เกิมนั้นการบริหารงานไม่ค่อยให้ความสนใจในด้านการจูงใจมากนัก การบริหารงานส่วนใหญ่จะยึดแนวของ Taylor จึงถือว่าเงินคือปัจจัยสำคัญที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามนักจิตวิทยาได้ชี้ให้เห็นว่าการสร้างแรงจูงใจมีความซับซ้อนมากกว่าที่ Taylor เคยเชื่อมาก่อน และแนวทฤษฎีที่เน้นกระบวนการนี้จึงให้ความสนใจในกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นสำคัญประกอบด้วย ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของลอค (Locke's Goal - setting Theory) ทฤษฎีของการขัดแย้งกัน (Dissonance Theory) และทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) เนื่องจากในกลุ่มทฤษฎีดังกล่าวนี้ ทฤษฎีความคาดหวังมีความสำคัญมาก จึงจะเสนอรายละเอียดที่จำเป็นในการศึกษา ส่วนทฤษฎีอื่นจะขอล่าวไว้พอสังเขปเท่านั้น คือ

1.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญต่อความคาดหวังของบุคคล โดยถือว่าความคาดหวังที่มีต่องานจะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ

Strauss, and Sayless (1980 : 42-43) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังว่า บุคคลในองค์การมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อคาดหวังว่าผลการปฏิบัติงานนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายที่มีคุณค่าแก่ตน หรืออีกนัยหนึ่งคือ ความพยายามที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่ผลตอบแทนบางอย่าง ซึ่งตอบสนองความต้องการและมีความเสมอภาค (Equity) กับความพยายามที่กระทำลงไปทั้งแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 1 แสดงรูปแบบความคาดหวังอย่างง่าย



จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่า

- 1) ความพยายามการใช้ความพยายามที่สูงขึ้นย่อมคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น หากบุคคลรับรู้ว่าการพยายามที่ให้ไปไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิตแล้วบุคคลจะไม่ออกแรงพยายาม
- 2) ผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดความคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลตอบแทนบางอย่างซึ่งมีมาก จากสิ่งตอบแทนอย่างหนึ่งไปสู่สิ่งตอบแทนอีกอย่างหนึ่ง ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับสิ่งตอบแทนที่ใ้รับถือว่าเป็นจุดสำคัญของการสร้างแรงจูงใจ จะพบได้บ่อยครั้งที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อว่าการปฏิบัติงานที่ดีไม่จำเป็นต้องอาศัยสิ่งตอบแทน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความจริงแล้วผู้ปฏิบัติงานไม่เคยได้รับสิ่งตอบแทนเลย หรือไม่ก็อาจเป็นเพราะว่า ระบบการให้รางวัลที่ฝ่ายบริหารใช้อยู่ในไม่ก็พอกก็ได้
- 3) สิ่งตอบแทนที่ใ้รับ จะต้องสนองตอบต่อความต้องการซึ่งถือว่ามีค่าสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน สิ่งตอบแทนอาจเป็นการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานได้ แต่ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการสิ่งตอบแทนที่เป็นเงินแล้ว การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานก็จะกลายเป็นสิ่งจูงใจที่ค่อยลง โดยธรรมชาติแล้วขึ้นอยู่กับตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล เขามามีบทบาทควย
- 4) ความพึงพอใจที่ใ้รับจากความพยายามที่ให้ไปจะต้องคุ้มกับความพยายามที่ให้ไป ผู้ปฏิบัติงานมักจะคำนึงถึง "ความเสมอภาค" (Equity) เป็นสำคัญ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับปริมาณของสิ่งตอบแทนที่ใ้รับจากการใช้ความพยายามที่ให้ไป ถ้าหากว่าสิ่งตอบแทนที่ใ้รับ และผลต่อความพึงพอใจจากความพยายามที่ให้ค่า ไม่มีความเสมอภาคกัน ผู้ปฏิบัติงานจะไม่พยายามเอาคนเขาไปพิพพัน ปกติแล้วมักจะใช้ "สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม" เป็นสิ่งตอรอง นอกจากนั้น ยังใ้รับอิทธิพลอย่างมากจากทัศนคติของเพื่อนร่วมงาน และโดยการเปรียบเทียบเทียบระหว่างสิ่งตอบแทนที่ใ้รับกับบุคคลอื่น ๆ จากการใช้ความพยายามที่เท่ากัน
- 5) สิ่งสุดท้ายคือผลย้อนกลับ ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่แน่ใจว่าสิ่งตอบแทนที่ใ้รับจะมีหรือไม่ จะทำให้แรงจูงใจต่ำลง ทฤษฎีทางจิตวิทยาได้เสนอไว้ว่า แรงจูงใจจะมีมากขึ้นเมื่อการตอบแทนที่ใ้รับนั้นเกิดขึ้นในทันทีทันใด และแรงจูงใจจะมีอุปสรรค ถ้าการให้สิ่งตอบแทนเกิดขึ้นอย่างชักช้าอีกอาจ



DuBrin (1981 : 30) กล่าวว่า ความคาดหวังของบุคคลมีความสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะคือ

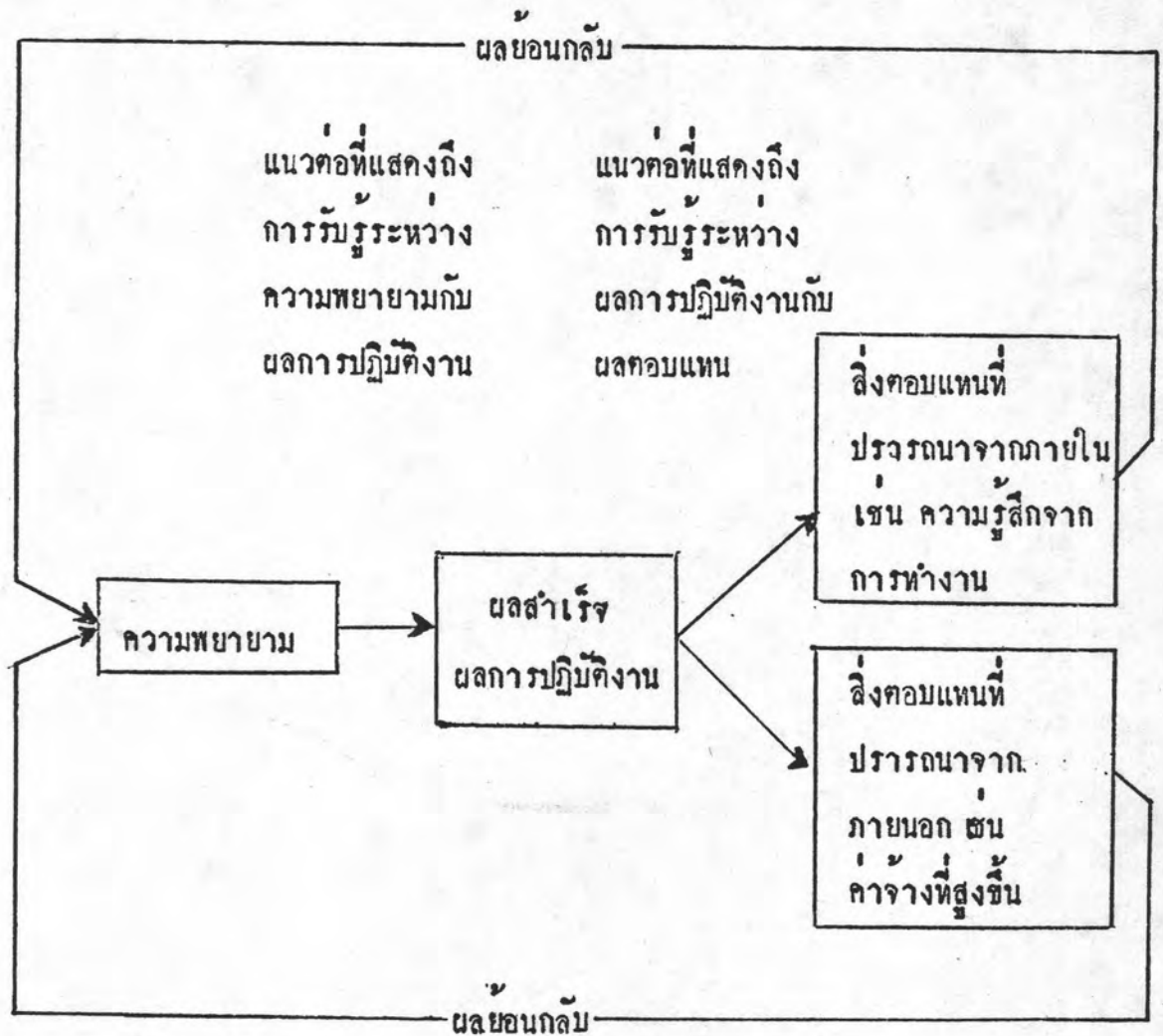
- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามที่เข้าไปกับผลการปฏิบัติงาน
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่จะได้รับโดยหวังว่าผลการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ผลตอบแทนบางอย่างได้

นอกจากนั้น DuBrin (1981 : 32) ยังชี้ให้เห็นถึงประเด็นปลีกย่อยต่างๆ ที่เกี่ยวกับความคาดหวังของบุคคล โดยกล่าวว่า บุคคลจะมีความพยายามที่จะทำงานภายใต้สภาวะ 6 ประการดังต่อไปนี้

- 1) การที่จะทำงานให้หนักขึ้นเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี
- 2) ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนอย่างใดอย่างหนึ่ง
- 3) ผลตอบแทนดังกล่าวนั้นสนองต่อความต้องการ
- 4) สิ่งตอบแทนที่ได้รับนั้นเสมอภาคกับความพยายามที่ให้ไป
- 5) ความเอาใจใส่ของผู้ปฏิบัติงานสูงเท่าใดจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทน
- 6) ถ้าสิ่งตอบแทนมีน้อย การจ่ายค่าจ้างจะคงสูง

Gannon (1982 : 324-325) กล่าวว่า บุคคลจะมีแรงจูงใจเพื่อที่จะได้ให้มีผลผลิตสูงขึ้นถ้าหากได้รับรู้ว่า ความพยายามเหล่านั้นจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน จุดเชื่อมของการรับรู้ที่อยู่ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน และนอกเหนือจากนั้นยังรับรู้ถึงผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติงานด้วย

แผนภูมิที่ 2 แสดงทฤษฎีความคาดหวังตามแนวของ Gannon



จากแผนภูมิต้นี้สรุปได้ว่า บุคคลจะมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้หนักขึ้นเมื่อรับรู้ว่าการพยายามที่นำไปจะส่งผลถึงความสำเร็จ และสิ่งตอบแทนที่จะได้รับแนวคettoของการรับรู้ที่เกิดขึ้นมี 2 ประเภท คือ การรับรู้ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับสิ่งตอบแทนที่จะได้รับและเป็นที่ยอมรับ สิ่งตอบแทนที่จะได้รับมี 2 ประเภท คือ

- 1) สิ่งตอบแทนที่เป็นปัจจัยภายใน เช่น ความรู้สึกที่ได้รับจากการทำงาน
- 2) สิ่งตอบแทนที่เป็นปัจจัยภายนอก เช่น การเพิ่มค่าจ้าง เป็นต้น

ความคาดหวังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน Feldman (1983 : 200) กล่าวว่า การรับรู้ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่บุคคลเกิดความคาดหวังจากงานที่ทำ ซึ่งมีอยู่ 3 ปัจจัยคือ

- 1) บุคคลได้รับรู้ว่าตนเองสามารถทำประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน โดยทั่วไปแล้วการมีประสบการณ์มาก่อนเขาปฏิบัติกิจการ ความมีอาวุโส ตลอดจนประวัติการทำงานที่เคยประสบความสำเร็จมาก่อน จะทำให้บุคคลมีความคาดหวังในการทำงานที่สูงกว่าผู้ที่อ่อนประสบการณ์และขาดความสำเร็จ
- 2) ผู้ปฏิบัติงานจะคำนึงถึงว่ามีสิ่งใดที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่ตนมีอยู่ เป็นคนว่า ชีคความรับผิดชอบ ความสามารถในการตัดสินใจ ความออกหน้าที่จะทำงานได้นาน ๆ และแม้กระทั่งความชำนาญเฉพาะอย่าง ยิ่งบุคคลมีความต้องการที่จะทำงานเพิ่มขึ้นเพียงใด ยิ่งมีความคาดหวังคือสิ่งตอบแทนที่จะได้รับมากขึ้นเท่านั้น
- 3) ผู้ปฏิบัติงานจะดูผู้ปฏิบัติงานอื่นและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ถึงความยุติธรรมและความสมเหตุสมผลที่พวกเขาได้รับจากการทำงาน เขาจะมีความพึงพอใจเมื่อการที่ได้เปรียบเทียบกับบุคคลอื่นแล้วรายได้ที่ตนมีความเสมอภาคกัน ในทางตรงกันข้ามหากผลประโยชน์ที่ตนได้รับขาดความเสมอภาค บุคคลจะขาดความพึงพอใจ

ปัจจัยที่ทั้งสามที่กล่าวนั้น อิทธิพลที่ทำให้เกิดความคาดหวังในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานก็คือ การรับรู้ถึงความพร้อมของคนที่ทำงาน การรับรู้ถึงลักษณะของงาน และการรับรู้ถึงความเสมอภาคที่จะได้รับ

ทฤษฎีความคาดหวังถือได้ว่า เป็นแนวทฤษฎีการมุ่งใจที่มองในลักษณะภาพรวม มีทัศนะที่กว้าง ไม่พยายามที่จะกล่าวถึงในส่วนย่อยรายละเอียดของทฤษฎีนี้จึงสามารถที่จะใช้ร่วมกับทฤษฎีอื่น ๆ ได้ โดยมีหลักการสำคัญในประเด็นที่ว่า บุคคลมีความคาดหวังจากการทำงาน เพราะได้รับรู้ว่าการออกแรงพยายามนั้นมีผลต่อความสำเร็จและผลกำไรปฏิบัติงานที่สำเร็จไปนั้นจะนำไปสู่ผลการตอบแทนบางอย่างได้

1.2 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของลอค ( Locke Goal-setting Theory ) ผู้ตั้งทฤษฎีนี้คือ Edwin Locke โดยอาศัยแนวของการบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ ( Management by Objectives- MBO ) โดยมีหลักการภายใต้สมมติฐาน 2 ประการคือ

1.2.1 การให้ผูปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน

1.2.2 มีการกำหนดระยะเวลาในการเสนอผลการปฏิบัติงาน

หลักการดังกล่าวนี้ใช้ป็นสิ่งจูงใจบุคลากร โดยเห็นว่าคุณค่าที่บุคคลให้แก่การปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายอันสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ความจริงเป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีความคาดหวังโดยอาจกล่าวได้ว่าเป็นทฤษฎีประกอบที่ทำให้ทฤษฎีความคาดหวังมีความสมบูรณ์มากขึ้น ( Gannon 1982 : 326-327 )

1.3 ทฤษฎีของการชัคแย้งกัน ( Dissenace Theory ) แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Leon Festinger โดยอาศัยแนวคิดที่ว่า บุคคลไม่อาจจะยอมรับทั้งสองแนวคิดในกรณีที่เกิดมีแนวความคิดที่ชัคแย้งกัน โดยบุคคลจะพยายามที่จะรับแนวคิดอย่างใดอย่างหนึ่งไว้ คล้ายกับปัญหาในการทำงาน ความชัคแย้งจะเกิดขึ้นขึ้นเมื่อ การใช้ประสมการที่มีอยู่ของบุคคลต่อการที่จะมีอิทธิพลต่อสภาวะการทำงานนั้น มีความแตกต่างระหว่างระดับของความเป็นจริงและความปรารถนาที่มีอยู่

แนวทฤษฎีนี้มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีความคาดหวัง คือ การที่ผูปฏิบัติงานคิดว่า ผลการปฏิบัติงานของตนสูง และมีความคาดหวังต่อสิ่งตอบแทนที่จะได้รับไว้สูง หากผลตอบแทนดังกล่าวได้รับต่ำ ก็อาจจะทำให้เกิดการลดผลผลิต หรือไม่ก็มีการเพิ่มความพยายามที่จะหาทางที่จะเพิ่มผลตอบแทนให้สูงขึ้น ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องหาทางป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นระหว่างผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่จะได้รับด้วย ( Gannon 1982 : 327-328 )

1.4 ทฤษฎีความเสมอภาค ( Equity Theory ) เป็นของ J. Stacy Adams ซึ่งชี้ให้เห็นว่า บุคคลจะมีการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างแรง



พยายามที่เป็นตัวป้อน กับผลที่จะได้รับจากการทำงานเพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น  
โดยมีสูตร ดังนี้

$$\frac{\text{ผลที่ได้รับ (outcomes)}}{\text{ความพยายามของบุคคลที่ให}} = \frac{\text{ผลที่ได้รับ (outcomes)}}{\text{ความพยายามของบุคคลอื่นที่ให}}$$

(individual's own inputs) ( Comparable individual's input)

ถ้าบุคคลเห็นว่าไม่มีความสมดุลตามสูตรข้างต้นนี้ อาจจะพยายามทำงานให้  
หนักขึ้น หรือไม่ก็หย่อนประสิทธิภาพลง หรือไม่ก็พยายามหาทางที่จะให้ได้รับสิ่งตอบแทน  
ที่สูงขึ้นโดยมีพื้นฐานในการพิจารณาความสมดุลจากการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น

( Gannon 1982 : 328 )

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ ( Process Theories ) สามารถกล่าว  
โดยสรุปได้ดังนี้

1. เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงภาพรวมในการสร้างแรงจูงใจโดยไม่พยายาม  
อธิบายถึงส่วนที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อย
2. ทฤษฎีที่สำคัญมีรายละเอียดที่ครอบคลุมถึงแนวทฤษฎีอื่น ๆ ทั้งหมด  
คือ ทฤษฎีความคาดหวัง ( Expectancy Theory )
3. พื้นฐานแนวคิดในกลุ่มนี้คือ บุคคลมีความพยายามในการทำงาน จากความ  
คาดหวัง โดยคาดหวังว่า ความพยายามที่ให้ไปจะสามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและ  
ผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลให้ได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่าง
4. ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้เปรียบเทียบกับแล้วเห็นว่า มี  
ความเสมอภาคระหว่างความพยายามที่ให้ไปกับผลตอบแทนที่ได้รับ
5. นอกจากบุคคลจะเปรียบเทียบกับระหว่างความพยายามที่ให้ไปกับผลตอบแทน  
ที่ได้รับแล้ว ยังเปรียบเทียบกับระหว่างตนเองกับบุคคลอื่นด้วย ต่อความพยายามที่ให้ไปกับ  
ผลตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งจะต้องมีความเสมอภาคกัน

6. เมื่อบุคคลเห็นว่าได้รับความไม่เสมอภาค ก็อาจจะเกิดผลทั้งต่อการที่จะลดความพยายามในการเพิ่มผลผลิต หรือไม่ก็พยายามที่จะแสวงหาสิ่งตอบแทนให้สูงขึ้นก็ได้

## 2. ทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (Content Theories)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยทฤษฎีที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy) ทฤษฎีความต้องการของอัลเคอร์เฟอร์ (ERG-Existence Relatedness and Growth Theory) ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนค์ (McClelland's Need Theory) และทฤษฎีการจูงใจ-คำจูน (The Motivation - Hygiene Theory)

2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy) ทฤษฎีนี้ได้รับความสนใจและเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในการนำมาศึกษา Maslow (1970 : 35-47) ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ขั้น โดยอยู่ภายใต้สมมติฐานที่ว่า มนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนตาย เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับต่ำแล้ว จะมีความต้องการการตอบสนองในระดับที่สูงขึ้นอีก ลำดับความต้องการทั้งกล่าวมีดังนี้

2.1.1 ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการเบื้องต้นของมนุษย์ ซึ่งมี 2 ลักษณะคือ ความต้องการคงไว้ซึ่งสภาพเดิมของร่างกาย เช่น จำนวนน้ำ เกลือ น้ำตาล โปรตีน ไขมัน แคลเซียม ออกซิเจน สภาพความเป็นกรดเป็นด่าง และอุณหภูมิที่ปกติของระบบโลหิต นอกจากนั้นยังรวมถึงความต้องการเกลือแร่ ธอร์โมน วิตามิน และสารอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อร่างกายอีกด้วย ส่วนอีกลักษณะหนึ่งคือ ความต้องการที่จะแสวงหาอาหารในสิ่งที่ร่างกายขาดแคลน เช่น สารเคมีบางอย่าง เป็นต้น

กล่าวได้ว่า ความต้องการทางร่างกายเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จะช่วยคำจูนชีวิตโดยตรง เช่น เมื่อมนุษย์มีความหิวจะไม่มีค่าจูนอื่นใดที่

จะเท่ากับการได้รับอาหาร เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ความหวังจึงไม่เป็นสิ่งสำคัญอีกต่อไป

2.1.2 ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความปลอดภัย จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยได้แก่ ความมั่นคง ความยั่งยืน ความมีเสถียรภาพ ความมีอิสระ การได้รับความคุ้มครอง และการทำให้ปราศจากความหวาดกลัว ความกังวลใจ และความยุ่งเหยิงทั้งปวงเป็นต้น ทั้งนี้รวมถึงความพยายามในการแสวงหาความปลอดภัยของสังคมโดยรวมเป็นต้นว่า ความสามารถที่จะควบคุมเพื่อที่จะเอาชนะต่อภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ เช่น สภาวะปัญหาทางสังคม โรคระบาด ความเสื่อมโทรมของธรรมชาติ อาชญากรรม ภาวะโรคจิต และตลอดทั้งสภาวะการณ์อันเลวร้ายอื่น ๆ

2.1.3 ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการด้านความรัก ความเอาใจใส่ ความผูกพัน การเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ซึ่งแสดงให้เห็นได้โดยความรู้สึกที่ได้รับความกระทบกระเทือนต่อการจากไป ของมิตรสหาย คนรัก บุตรและภรรยา หรือความรู้สึกที่เจ็บปวดอย่างมากต่อการที่ถูกทอดทิ้งให้อยู่อย่างโดดเดี่ยว ถูกตัดขาด หรือสภาพที่ไร้ญาติขาดมิตร ความต้องการทางสังคมนี้หากได้รับการขัดขวางจะเป็นเหตุให้เกิดความแตกแยกทางสังคมได้ และความต้องการดังกล่าวนี้บุคคลอยู่ในฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับด้วย

2.1.4 ความต้องการการยอมรับนับถือ โดยทุกคนในสังคม มีความต้องการและปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ซึ่งมี 2 ประเภทคือ

- 1) ความต้องการมีพลังเข้มแข็ง ความสำเร็จ ความเก่งกล้าสามารถ และความมีอิสระเสรี
- 2) ความต้องการมีเกียรติ มีชื่อเสียง มีฐานะที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งคนอื่นให้ความเชื่อถือและเห็นความสำคัญ

ความต้องการชั้นนี้ จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสมบูรณ์ ความมีพลัง ความสามารถ ตลอดจนความพร้อมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในสังคมโดยรวม

หากได้รับการชักชวนก็จะทำให้เกิดปมค้อย อ่อนแอและสิ้นหวัง ความรู้สึกเช่นนี้ จะทำให้เกิดความท้อแท้ หรือการหาสิ่งชกเซชหรือนำไปสู่ภาวะโรคจิตได้

2.1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการของบุคคลที่จะบรรลุถึงความสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถในระดับที่มนุษย์พึงกระทำได้ ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากความต้องการต่าง ๆ ที่กล่าวมาทุกขั้นนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นนี้จะพบความแตกต่างระหว่างบุคคลได้มากที่สุด เช่นความต้องการหรือใฝ่ฝันในการที่จะเป็นนักกีฬา ศิลปิน หรือเป็นนักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ บุคคลก็จะพยายามทำในสิ่งที่ตนปรารถนาที่เห็นว่าเหมาะสมกับธรรมชาติของตน

2.2 ทฤษฎี อี. อาร์. จี ( ERG - Existence, Relatedness and Growth Theory) Alderfer (Quoted in Feldman 1983 : 210-112) ได้จัดกลุ่มความต้องการของบุคคลโดยมีบรรทัดฐานจากแนวคิดลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ โดยมี 3 กลุ่ม คือ

- 2.2.1 ความต้องการการดำรงชีวิต
- 2.2.2 ความต้องการความสัมพันธ์
- 2.2.3 ความต้องการความเจริญเติบโต

แนวคิดจากทฤษฎีนี้ แม้จะเป็นการศึกษาจากลำดับขั้น ความต้องการของมาสโลว์ก็ตาม แต่ก็มีความสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างกันใน 2 ลักษณะคือ

- 1) ตามสภาพความเป็นจริง ความต้องการทั้ง 5 ขั้น สามารถจัดกลุ่มรวมกันได้ 3 ขั้นเท่านั้น ดังแสดงไว้ในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์  
กับทฤษฎี อี.อาร์.จี.

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ	ทฤษฎี อี.อาร์.จี.
ความต้องการทางร่างกาย	ความต้องการการดำรงชีวิต
ความต้องการความปลอดภัย	
ความต้องการทางสังคม	ความต้องการความสัมพันธ์
ความต้องการการยอมรับนับถือ	
ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	ความต้องการความเจริญเติบโต

ความต้องการการดำรงชีวิต เปรียบเทียบได้กับความต้องการทางร่างกาย  
และความต้องการทางสังคมตามทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ ซึ่งหมายถึงความต้องการ  
ในการยังชีพ ที่พักอาศัย รวมทั้ง ความปลอดภัยจากอันตรายทั้งปวง

ความต้องการความสัมพันธ์ มีลักษณะเหมือนกันกับความต้องการทางสังคมซึ่ง  
ได้แก่ ความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ความต้องการความเจริญเติบโต สามารถเปรียบเทียบได้กับความต้องการ  
การยอมรับนับถือและความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์ ซึ่งหมายถึงความ  
ต้องการความเจริญ การพัฒนา การแสวงหาโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ  
ให้แก่ตน ความสามารถที่จะเอาชนะ อุปสรรคต่าง ๆ ที่มีอยู่

2) ตามแนวทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ เห็นว่า บุคคลจะมี  
ความต้องการที่สูงขึ้นได้นั้น จะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต้นก่อน แต่  
แนวทฤษฎีนี้มีความยืดหยุ่นมากกว่า คือ บุคคลอาจจะมีความต้องการหลาย ๆ อย่างพร้อมกัน  
โดยอาจมีความต้องการในระดับสูงพร้อม ๆ กับความต้องการในระดับต่ำ ในขณะที่บุคคล

ถึงพอใจจากความต้องการที่ไ้รับเพื่อที่จะนำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง บุคคลอาจ จะมีความคับข้องใจในความพยายามที่จะบรรลุให้ถึงระดับนั้น ๆ ลักษณะเช่นนี้อาจเป็น เหตุให้บุคคลละความพยายามและกลับไปแสวงหาสิ่งที่ยอมรับของความตองการในระดับ ที่ต่ำกว่าก็ได้

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าทฤษฎีนี้จะพยายามชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างไว้อย่าง ชัดเจนและมีความยืดหยุ่นสูงก็ตาม ก็ยังถือว่าคอบกว่าทฤษฎีลำดับขั้น ความตองการของ มาสโลว์ และอีกประการหนึ่งแนวคิดของทฤษฎีดังกล่าวนี้ยังถือว่าเป็นแนวคิดที่ยังใหม่ ยังไม่เป็นที่ยอมรับกันแพร่หลายและยังไม่เป็นที่สนใจของงานคานการวิจัย เมื่อ เปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับขั้นความตองการของมาสโลว์

✓ 2.3 ทฤษฎีความตองการของแมคเคลแลนค ( McClelland's Need Theory ) ตามแนวทฤษฎีนี้ McClelland (1961 : 43-168) ได้ จำแนกความตองการของบุคคลไว้ 3 ประเภท คือ

2.3.1 ความตองการสัมฤทธิ์ผล ( n Achievement ) คือความ ตองการความสำเร็จในสิ่งที่ยากหรือท้าทาย โดยบุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุ ความสำเร็จโดยที่เห็นว่างานนั้นไม่ยากลำบากเกินไปกว่าความสามารถที่บุคคลนั้นจะ กระทำไ้ และมีแรงจูงใจในการแสวงหาความพึงพอใจจากความสำเร็จในงานนั้น ๆ ควบ

2.3.2 ความตองการความผูกพัน ( n Affiliation ) คือความ ตองการที่จะร่วมมือกัน การมีความผูกพันในทางบวกต่อกันของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ความอบอุ่นในมิตรภาพที่มีต่อกันและยังรวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลอื่นด้วย เช่น ความชอบพอ ความปรารถนาที่จะไ้รับการยอมรับนับถือตลอดทั้งความปรารถนาที่จะไ้ รับการยกโทษจากบุคคลอื่นเมื่อกระทำผิดเป็นต้น

2.3.3 ความตองการอำนาจ ( n Power ) คือ ความตองการ ที่จะมอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น รวมถึงการที่บุคคลแสดงออกซึ่งความรู้สึกต่าง ๆ ต่อการมี อิทธิพลเหนือสถานการณ์ เหล่านั้นด้วย เป็นค่นว่า การแสดงความพอใจเมื่อไ้รับชัยชนะ หรือการแสดงความโกรธเมื่อผิดหวัง นอกจากนี้ ยังไ้แก่ความตองการในการใช้

อิทธิพลในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ชอคิดเห็น ข้อเสนอแนะ การใช้อำนาจบังคับบัญชา การแสวงหาความเชื่อถือ และการใช้อิทธิพลในการลงโทษ เป็นต้น ถ้ามองในลักษณะของการบริหารและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารแล้วความต้องการอำนาจามนี้คือการที่ผู้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลต่าง ๆ ในการควบคุม ดูแล ปกครองบังคับบัญชานั้นเอง

จากแนวทฤษฎีนี้เป็นการชี้ให้เห็นความแตกต่างของระดับความต้องการของผู้บริหารซึ่งอยู่ในระดับสูงกับปฏิบัติงานระดับต้น Gannon (1982 : 335) กล่าวว่า ความต้องการสัมฤทธิ์ผลถือว่ามีค่าจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับต้นซึ่งมีความคาดหวังต่อการที่จะได้รับสิ่งตอบแทนจากผลงานที่ไ้ทำไปแล้ว แต่สำหรับระดับผู้บริหารแล้ว ความต้องการอำนาจามนี้เป็นความต้องการที่สูงกว่าความต้องการความสัมฤทธิ์ผล และความต้องการความผูกพัน

✓ 2.4 ทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจุน (The Motivation - Hygiene Theory) ในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจุนของ Herzberg นั้นว่าได้รับความสนใจและเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายดังที่ Blum, and Naylor (1968 : 376) กล่าวว่า ไม่มีทฤษฎีใดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับความสนใจมากเท่าทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจุนของ Herzberg ซึ่งให้รายละเอียดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนั้น Hersey, and Blanchard (1977 : 55) ยังให้ทัศนะว่า ทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจุนมีลักษณะเป็นวิชาการคล้ายกับแนวการศึกษาของ McGregor และ Argyris ซึ่งได้รวบรวมสาระที่สำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของมนุษย์ แรงจูงใจ และความต้องการต่าง ๆ ไว้ โดยเป็นลักษณะทั้งในส่วนของบุคคล และในส่วนขององค์การไว้ด้วยกัน

เนื่องจากแนวทฤษฎีดังกล่าวนี้มีผู้สนใจศึกษาจำนวนมาก ทำให้มีชื่อเรียกไว้ต่างกัน เช่น Herzberg's Theory (Blum, and Naylor 1968 : 376) The Motivation - Hygiene Theory (Hersey 1964 : 64), Two-factor Theory (McCormick 1980 : 308) และ Herzberg's two-factor Theory (DuBrin 1981 : 29) เป็นต้น

Herzberg (1966, Quoted in Pugh 1980 : 324-344) ได้ศึกษาถึงสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงานของวิศวกรและพนักงานการเงินบัญชี

ในโรงงานที่เมืองพิคสเบอร์ก โดยวิธีการสัมภาษณ์ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ผลของการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนชีวิตความเป็นอยู่พบว่า ปัจจัยที่แสดงถึงความพึงพอใจในการทำงานและปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้แก่

1) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

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

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนี้เรียกว่า "ปัจจัยสูงใจ" ซึ่งทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามปฏิบัติงานใหม่บรรลุผลสำเร็จและถือว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงานที่ทำ

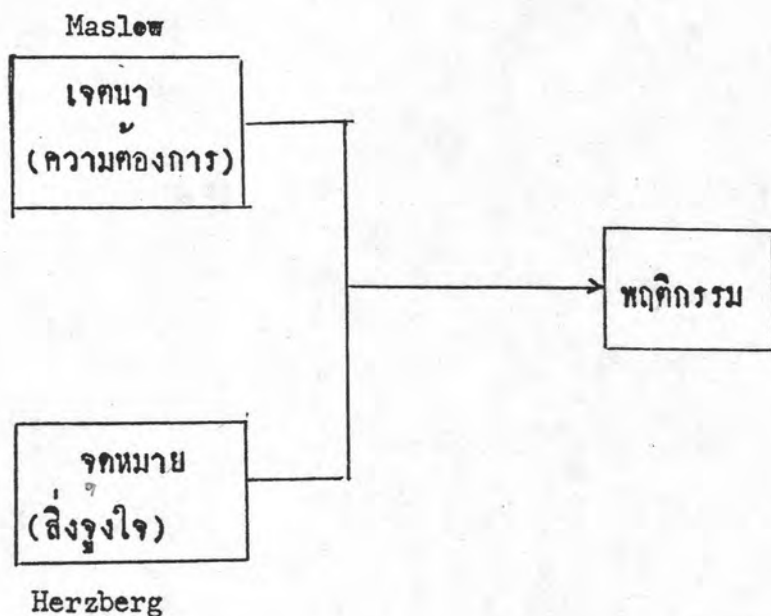
2) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย

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

ปัจจัยดังกล่าวนี้ เรียกว่า "ปัจจัยค่าจูน" หรือ "ปัจจัยอนามัย" เป็นส่วนที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน

ทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจูน แม้จะมีลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงรายละเอียดของงานก็ตาม แต่โดยโครงสร้างแล้วมีลักษณะคล้ายกับทฤษฎีลำดับขั้น ความต้องการของ Maslow โดยที่ Maslow ชี้ให้เห็นว่าสภาวะการจูงใจเกิดขึ้นจากเจตนา ขณะที่ Herzberg นั้นเน้นที่จุดหมายหรือสิ่งจูงใจต่าง ๆ ดังแสดงไว้ในแผนภูมิ (Hersey, and Blanchard 1977 : 67)

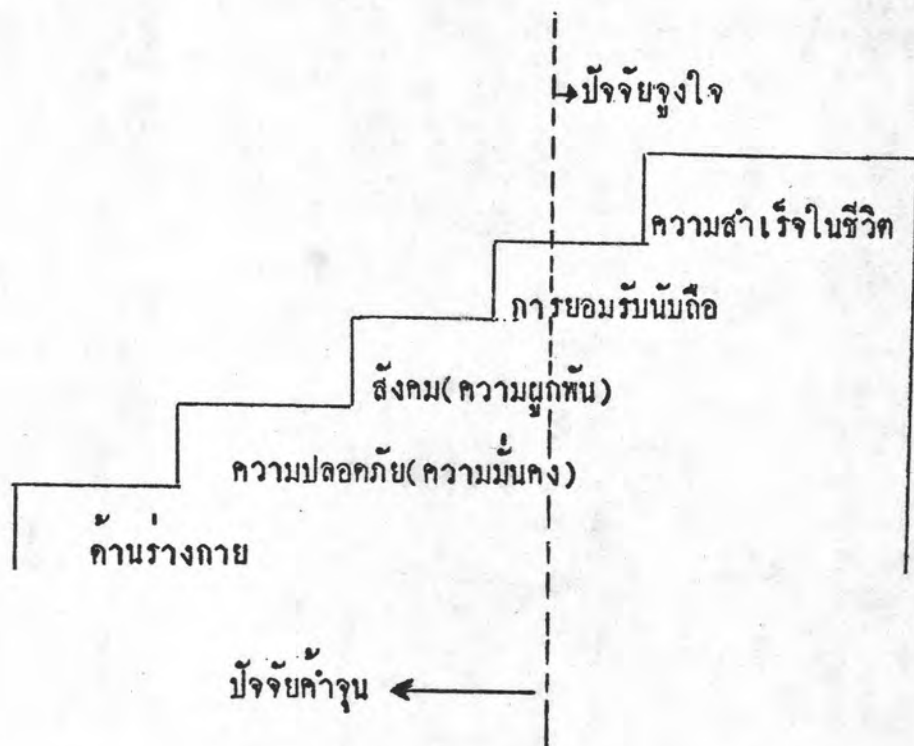
แผนภูมิที่ 3 แสดงความสัมพันธ์สภาวะการจูงใจตามแนวของ Maslow และ Herzberg



ในสภาวะการสร้างแรงจูงใจ ถ้ารู้ความต้องการ (Maslow) ของบุคคลที่จะเข้าไปมีอิทธิพลแล้ว ก็อาจสามารถรู้ได้ว่าบุคคลนั้นมีจกหมายอะไร (Herzberg) ก็สามารรถที่จะเตรียมสภาพแวดล้อมในการจูงใจได้ สามารรถที่จะเตรียมสภาพแวดล้อมในการจูงใจบุคคลได้ ในขณะที่เดียวกันหากรู้ถึงจกหมายของบุคคลก็สามารถทำนายได้ว่าเขามีความต้องการมากน้อยเพียงใด นั่นถือว่าเป็นสิ่งที่เป็นไปได้เพราะว่ามักพบอยู่เสมอว่าเงินและผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นสิ่งตอบสนองความต้องการทางร่างกายและความมั่นคง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการตอบสนองความต้องการทางสังคม การเพิ่มความรับผิดชอบ ความท้าทายของงานที่ทำ ความเจริญก้าวหน้าและการได้รับการพัฒนาซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยจูงใจนั้น ให้การตอบสนองความต้องการในระดับของการยอมรับนับถือและความสำเร็จในชีวิต

ทั้งแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดของ Maslow และ Herzberg ดังต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจูน และลำดับชั้นความต้องการของ Maslow



จะเห็นได้ว่าความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ทางสังคมและบางส่วนของความต้องการการยอมรับนับถือ จักอยู่ในปัจจัยค่าจูนทั้งหมด การที่ความต้องการการยอมรับนับถือได้ถูกแยงออกไปนั้นเนื่องจากมีบางอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่าง ๆ ระหว่างสถานภาพและการยอมรับนับถือ สถานภาพคือส่วนที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ของบุคคล ซึ่งบุคคลอาจได้รับตำแหน่งจากสิ่งผูกมัดที่มาจากครอบครัวหรือความกดดันทางสังคมก็ได้ ตำแหน่งที่ใครรับ จึงไม่อาจแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของบุคคลในการเข้าครองหรือการที่จะได้รับการยอมรับได้ ส่วนการได้รับการยอมรับนับถือนั้นเป็นสิ่งที่เกิดจากความรู้ ความสามารถ และความสำเร็จ ถือว่าเป็นสิ่งที่ได้รับการนับถือจากบุคคลอื่น จึงทำให้ถูกรวมไว้ในปัจจัยค่าจูน ขณะที่การยอมรับนับถือถูกจัดไว้ในประเภทปัจจัยจูงใจ

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (Content Theories) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เป็นการให้ความสนใจต่อความต้องการต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ พยายามที่จะแสดงพฤติกรรมบางอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการของตน

2. ทามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ถือว่า ความต้องการที่บุคคลมีอยู่ เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่จะมีความพยายามและแสดงพฤติกรรมออกมา ความต้องการของบุคคลนั้นมีอยู่ตลอดเวลาไม่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองขั้นต่ำซึ่งได้แก่ความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตแล้วก็จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นอีกต่อไป

3. ทามแนวทฤษฎีของ Herzberg ซึ่งให้เห็นถึงการนำเอาปัจจัยต่างๆ มาเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลเกิดแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมออกมา ปัจจัยเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับงานมี 2 ลักษณะคือ ลักษณะของงานที่ทำ และลักษณะสภาพแวดล้อมของงานที่ทำ

4. บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างฉับพลันแล้วจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานไต่ดีกว่าการได้รับสิ่งตอบแทนที่ล่าช้า

5. บุคคลมีระดับความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล แต่ในภาพรวมนั้น McClelland ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับต้นมีความต้องการความสำเร็จในการทำงานเพื่อผลการปฏิบัติงานนั้นจะนำไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่างได้ ขณะที่ผู้บริหารซึ่งเป็นระดับสูงมีความต้องการอำนาจมากกว่าความสำเร็จดังกล่าว

6. แนวทฤษฎีที่เน้นปัจจัยให้ความสำคัญในการสนองตอบความต้องการทั้งในส่วนของบุคคล และองค์การพร้อม ๆ กัน

จากแนวทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories) และทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (Content Theories) ที่กล่าวมานั้น เป็นลักษณะทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน ซึ่งถือ ว่ามีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นหลักในการศึกษา



ความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากการรู้งใจถึงกลายเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ แสดงพฤติกรรมในการทำงาน ผลของการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทนที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ จึงจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่อไป ทฤษฎีทั้งสองกลุ่มที่เสนอมานี้จึงถือว่ามีสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีการรู้งใจ-คำจูง (The Motivation - Hygiene Theory) นี้ว่าเป็นทฤษฎีที่ได้รับความสนใจในการนำไปศึกษาเป็นอย่างมากในปัจจุบัน

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนเนื่องจากความพึงพอใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับทัศนคติและความรู้สึกของบุคคล ซึ่งโดยธรรมชาติแล้วมีความแตกต่างกัน จึงเป็นการยากที่จะสนองความต้องการของบุคคลที่เกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

Herzberg, Mausner, and Snyderman (1959 : 59-83) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน จากกลุ่มวิศวกร จำนวน 228 คน ปัจจัยที่นำมาศึกษาคือ ปัจจัยที่เป็นทั้งลักษณะงานที่ทำ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่

1. ความสำเร็จ
2. การยอมรับนับถือ
3. ลักษณะงานที่ทำ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้า
6. เงินเดือน
7. โอกาสก้าวหน้าเจริญเติบโต
8. ความสัมพันธ์กับผู้อื่นในบังคับบัญชา



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

Gilmer (1967 : 398-405) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่มีลักษณะปัจจัยใกล้เคียงกับแนวของ Herzberg แต่มีบางประเด็นที่แตกต่างออกไป ดังมีปัจจัยต่อไปนี้คือ

1. ความมั่นคง
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า
3. หน่วยงานและการบริหาร
4. ค่าจ้าง
5. ลักษณะงานที่ทำ
6. การนิเทศงาน
7. สังคมให้การยอมรับในงานที่ทำ
8. การศึกษาคือสื่อสาร
9. สภาพการทำงาน
10. ผลประโยชน์เกื้อกูล

ทั้ง 10 ปัจจัยนี้ Gilmer ได้ใช้เป็นแนวในการศึกษา เพื่อหาว่าอะไรเป็นสิ่งที่ต้องการมากที่สุดจากการทำงาน อะไรที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และอะไรที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจมากที่สุด

Barnard (1968 : 142-149) ได้เสนอว่า สิ่งจริงใจที่ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล ประกอบด้วย

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สิ่งของ หรือการเงิน โดยคำนึงถึงสิ่งที่มีความจำเป็นทางร่างกายเป็นสำคัญ เช่น อาหารและที่อยู่อาศัยเป็นต้น
2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นวัตถุ เป็นส่วนของบุคคลโดยเห็นว่าบุคคลจะใช้ความพยายามที่จะทำงานเพื่อหวังชื่อเสียง เกียรติยศ อำนาจ บารมี และหวังที่จะมีตำแหน่งการงานที่ดีเป็นต้น
3. ความต้องการการมีสภาพการทำงานที่มีความร่วมมือซึ่งกันและกัน
4. ความคาดหวังของบุคคลต่อประโยชน์ที่พึงได้รับจากหน่วยงานรวมถึงความรู้สึกภูมิใจ ความจงรักภักดีและการได้รับการช่วยเหลือจากองค์กร
5. ความสัมพันธ์ทางสังคมโดยไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะ สีผิวและเชื้อชาติ
6. การปรับสภาพให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และทัศนคติของบุคลากร ซึ่งได้รับความสนใจมากจากทุกองค์กร เพราะเห็นว่าบุคคลจะไม่ให้ความร่วมมือต่อการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งพวกเขาไม่มีความคุ้นเคยมาก่อน
7. โอกาสมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน
8. สภาพการร่วมกันทางสังคม ความสามัคคี ความปรองดอง ความสนิทสนมกลมเกลียว และความมั่นคงสงบสุขในสังคม

Rebeaux, and Poppleton (1978 : 158-159) เสนอว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 2 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่
  - 1.1 ระดับการทำงาน โดยเห็นว่า ผู้มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับสูงเท่าใด ยิ่งมีความพึงพอใจในการทำงานมากเท่านั้น โดยมีโอกาสที่จะบรรลุความต้องการที่ดีกว่า และมีศักดิ์ศรีที่สูงกว่า
  - 1.2 เนื้อหาของงาน บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานที่ไม่ซ้ำซากมากกว่าการทำงานที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเลย
  - 1.3 พฤติกรรมการบริหาร ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อการบริหารที่บุคคลเป็นหลัก มีการพิจารณาใคร่ครวญที่ดี และเป็นประชาธิปไตยมากกว่าผู้บริหารที่ยึดงานเป็นหลัก

## 2. ลักษณะที่เกี่ยวกับบุคลากร ไคแก

2.1 อายุ ผลการวิจัยพบว่าอายุกับความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กัน คือ เมื่อมีวัยสูงขึ้น ความพึงพอใจในการทำงานจะมีมากขึ้นด้วย จนกระทั่งถึงวัยก่อนเกษียณอายุความสัมพันธ์จึงค่อย ๆ ลดลง

2.2 ระดับการศึกษา แม้วาระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน แต่บุคคลจะไม่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อตำแหน่งหรือระดับในการทำงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงเลย อาจเป็นเพราะว่าเมื่อการศึกษาที่ได้รับสูงขึ้น ความคาดหวังของบุคคลอาจมีสูงขึ้นด้วย ซึ่งจะก่อให้เกิดการตอบสนองความคาดหวังเหล่านั้น

2.3 สุขภาพจิต เช่นการแสดงความกระตือรือร้นในการทำงาน ความเครียดทางอารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ และการยอมรับนับถือบุคคลอื่น เป็นต้น

จากปัจจัยต่าง ๆ ที่เสนอมานั้นจะเห็นได้ว่า สิ่งที่จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจมีอยู่เป็นจำนวนมาก และซับซ้อน เพราะความต้องการของบุคคลไม่เหมือนกัน ขณะที่บุคคลพยายามที่จะแสวงหาสิ่งตอบแทนต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจนั้น องค์การก็พยายามที่จะเตรียมปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการจนเกิดความพึงพอใจ พร้อมกับภารกิจที่บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย Feldman (1983 : 192-193) ได้สรุปผลงานวิจัยของนักวิชาการในระยะที่ผ่านมามี 3 ยุค ไคแก

1. ยุคอุตสาหกรรม ( Industrial Engineering ) ซึ่งเกิดขึ้นช่วงต้นของปี ค.ศ. 1920 โดยศึกษาเกี่ยวกับอัตราผลตอบแทนต่อหน่วย การหยุด และปัจจัยทางสภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยอาศัยแนวคิดของ Taylor เป็นสมมติฐาน ซึ่งกล่าวถึงในเรื่องการจัดลักษณะงาน การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดหาสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เพื่อมุ่งหวังผลผลิตและขวัญกำลังใจ

2. ยุคมนุษยสัมพันธ์ ( Human Relation Movement ) ในช่วงปี ค.ศ. 1930-1940 ยุคนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มการทำงานและผู้นำที่ควรจรรยาบรรณ

3. บุคคลิกษะงานที่ท่า (Work itself School) โดยนึ่มบุคคลสำคัญคือ Herzberg ในช่วงเวลาตั้งแต่ ปี ค.ศ.1959 เป็นต้นมา บุคนึ้ให้ความสนใจในการศึกษาถึงลักษณะงานที่ท่าและการออกแบมงาน

โดยสรุปแล้วปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานจากการที่นักวิชาการได้ศึกษาและไ้กล่าวมานั้นอยู่ในลักษณะที่เน้นถึงลักษณะงานที่ท่าและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้วิจัยเห็นว่างานในหน้าที่ศึกษาวิชาการท่าเกอ มีขอมข่ายในการปฏิบัติงานที่กว้าง ปัจจัยที่นำมาศึกษาจึงน่าจะครอบคลุมถึงขอมข่ายงานที่ปฏิบัติด้วย ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงความเหมาะสมแล้วประกอบด้วย 15 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ความสำเร็จจากการปฏิบัติงาน ได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ไขปัญห่า ในการปฏิบัติงานจนสำเร็จ และมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานนั้น

2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการชมเชย ยกย่อง เชื้อถือ และไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใ้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น

3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะของงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ หาหยาต่อความรู้ความสามารถ ขวนปฏิบัติไม่น่าเบื่อ มีโอกาสที่จะปฏิบัติงานได้ครบ

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ การใช้อธิพลในการจงใจและความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

5. ความก้าวหน้า หมายถึง การที่งานที่ปฏิบัติได้รับการพัฒนา การให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสในการศึกษาต่อ อบรมและทงงาน

✓ 6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความจริงใจของผู้บังคับบัญชา ความเต็มใจรับฟังความคิดเห็นและขอเสนอแนะของผู้บังคับบัญชาการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บังคับบัญชา และโอกาสในการพบปะสังสรรค์ กับผู้บังคับบัญชา

✓ 7. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การได้รับความไว้วางใจ ความร่วมมือ ความเต็มใจ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่อกัน

8. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ทั้งโดยหน้าที่  
การงานและโดยทางส่วนตัว การได้รับความร่วมมือ และความเต็มใจในการปฏิบัติงาน

9. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง นโยบายในการบริหารงาน การ  
กระจายและมอบหมายงาน การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมใน  
การกำหนดนโยบาย

10. การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การมอบอำนาจ ความยุติธรรมใน  
การปกครองบังคับบัญชา ความสามารถและความสุขุมของผู้บังคับบัญชา

11. การนิเทศงาน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือแนะนำ การติดตามและ  
และตรวจสอบ การส่งเสริมศักยภาพส่วนบุคคล และการใช้บทบาท ความเป็นผู้นำใน  
การนิเทศ

12. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความเป็นสัคนส่วนของอาคาร  
สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศ ลักษณะแวดล้อมทางกายภาพ และลักษณะ  
แวดล้อมทางสังคม

13. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความมั่นคงของตำแหน่งงาน  
และองค์การ ความถาวรในการจ้างงาน การมีงานใหม่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ตลอดจน  
ความรักและการให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

14. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและค่าตอบแทน ความเหมาะสม  
ของเงินเดือนและขั้นของเงินเดือน ความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และความ  
เหมาะสมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

15. ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เช่น  
สวัสดิการต่าง ๆ การลาพัก วันหยุดต่าง ๆ การได้รับเงินบำเหน็จหรือบำนาญ และ  
ค่าชดเชยต่าง ๆ เมื่อเจ็บป่วยหรือพิการจากการปฏิบัติงาน

### ความพึงพอใจในการทำงานกับการปฏิบัติงาน

สิ่งหนึ่งที่นักวิชาการให้ความสนใจมากเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรก็คือการให้ความตั้งใจ การให้คุณค่าและการให้ความเชื่อถือต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือว่าสิ่งเหล่านี้มีผลต่อการขาดงาน การลาออก และมีผลต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อลักษณะดังกล่าว

Vroom (1964, Quoted in Glueck 1974 : 62) ศึกษารวบรวม และสรุปว่า

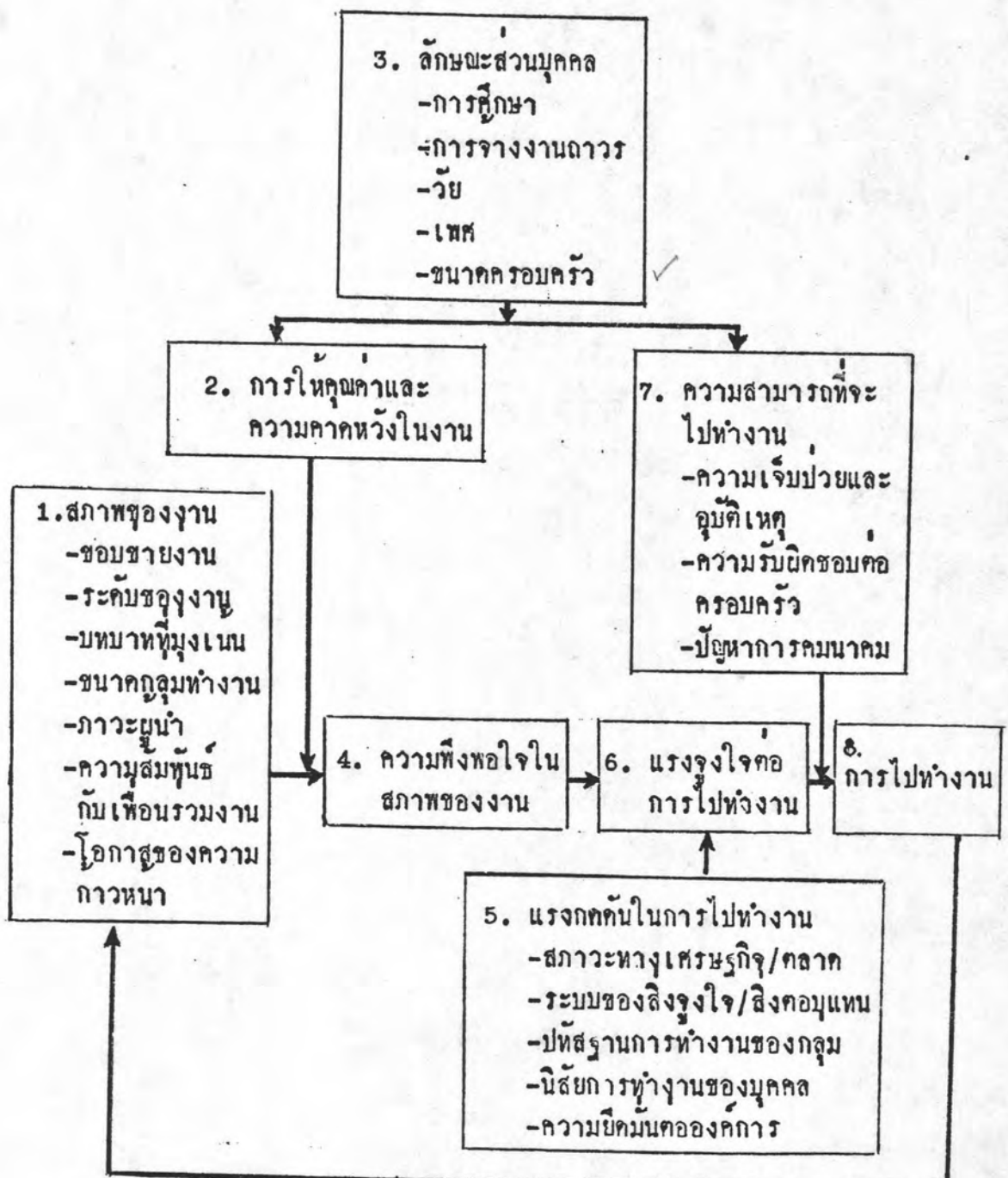
1. เมื่อมีความพึงพอใจในการทำงานสูง การลาออกจากงานจะต่ำ
2. เมื่อมีความพึงพอใจในการทำงานสูง การขาดงานโดยไม่มีเหตุผลจะมีน้อย
3. เมื่อมีความพึงพอใจในการทำงานสูง อุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงานจะมีน้อย

Gilmer (1970 : 254) กล่าวว่า บางคนมีความพึงพอใจในการทำงานที่ต่ำกว่างานแม่วางงานนั้นจะสนองความต้องการของตนเองแม้เพียงเล็กน้อยก็ตาม แต่ขณะที่บางคนจะเกิดความพึงพอใจก็ต่อเมื่อได้รับสิ่งสนองความต้องการในระดับที่สูงกว่า และผลการปฏิบัติงานก็เป็นส่วนหนึ่ง ที่แสดงถึงความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลได้เช่นเดียวกัน และ Gilmer (1970 : 256) ยังได้กล่าวอีกว่า

1. ความต้องการของแต่ละบุคคลในด้านความสำเร็จ มีความต้องการผลของการปฏิบัติงานในระดับที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่เห็นว่างานนั้นเป็นงานที่ท้าทาย
2. บุคคลจะปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นได้ ถ้าเชื่อว่างานนั้นต้องการใช้ความสามารถต่าง ๆ ที่เขามี
3. บุคคลที่ได้เรียนรู้งานมาดีสามารถที่จะทำงานที่ได้ดี เมื่อพวกเขาได้รับการยอมรับในระดับเดียวกับผลงานที่ปรากฏ
4. ผู้ที่ได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งจะส่งผลต่อพวกเขาในอนาคตจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่ขาดโอกาสดังกล่าว

Steer, and Rhodes (1978, Quoted in Muchinsky 1983 : 341-342) ได้เสนอรูปแบบในการทำงานโดยอาศัยความพึงพอใจ เป็นหลักสำคัญ ทั้ง แผนภูมิที่ 4

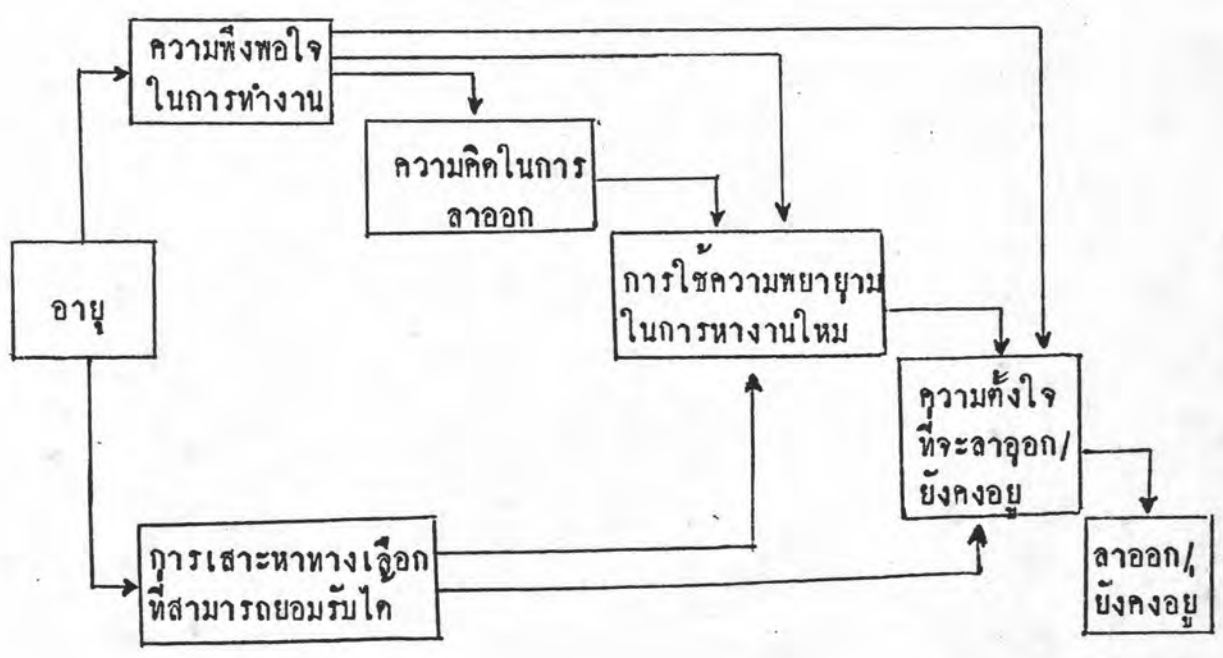
แผนภูมิที่ 5 แสดงอิทธิพลที่มีต่อการไปทำงาน



จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่า มีปัจจัยที่แทรกซ้อนหลายปัจจัยเกี่ยวเนื่องระหว่าง ความพึงพอใจ (หมายเลข 4) กับการไปทำงาน(หมายเลข 8) ได้แก่ ปัจจัยที่เป็น แรงกดดันต่อการไปทำงานเช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปทัสถานการไปทำงานของกลุ่ม และระบบการให้รางวัล ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจต่อการไปทำงาน และปัจจัยในค่าน ความสามารถที่จะไปทำงานเช่น ความรับผิดชอบที่มีต่อ ครอบครัวและปัญหาทางค่าน การคมนาคมเป็นต้น การที่มีปัจจัยแทรกซ้อนต่าง ๆ เป็นจำนวนมากนั้น ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการไม่ไปทำงานมีทั้งสูงและต่ำ แม้ว่าบุคคลจะชอบใน งานที่ตนปฏิบัติแต่ถ้าไม่มีแรงกดดันในการไปทำงานก็จะมีแรงจูงใจที่จะไปทำงานต่ำ และหากเกิดข้อจำกัดต่อการเดินทางไปทำงาน ก็อาจจะทำให้เกิดการขาดงานเพิ่มขึ้น ได้แม้ว่าความพึงพอใจจะมีสูงก็ตาม

Mobley , Herner and Hollingswerth (1978, Quoted in Muchinsky 1983 : 343-344) ได้เสนอรูปแบบที่แสดงให้เห็นถึงแนวข้อเนื้อง ที่สำคัญต่าง ๆ ของกระบวนการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน ดังแผนภูมิที่ 6

แผนภูมิที่ 6 แสดงแนวข้อเนื้องต่าง ๆ ที่มีต่อกระบวนการลาออกจางาน





จะเห็นได้ว่า มีสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างแนวข้อเนืองของความพึงพอใจกับการลาออก เช่น การมีความคิดที่จะลาออก การแสวงหางานอื่น การมีความตั้งใจว่าจะลาออก (หรือคงอยู่) และสุดท้ายก็คือการตัดสินใจว่าจะลาออก(หรือยังคงอยู่)

Mobley ยืนยันว่าความไม่พึงพอใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลมีแนวคิดที่จะลาออก และพยายามคิดหางานใหม่ควย แสกงให้เห็นว่าที่จริงแล้วบุคคลมีความคิดและพฤติกรรมต่าง ๆ แทรกอยู่ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและการลาออกจากงาน

ต่อมา McCormick (1980 : 308-309) ได้แยกให้เห็นประเด็นสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงาน กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยกล่าวว่า

1. การลาออกจากงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจในการทำงาน และได้อางผลงานของ Hulin ในปี 1968 ว่า การเปลี่ยนแปลงของงานที่จะทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจเสียใหม่ จะมีผลทำให้การลาออกจากงานลดลง

2. การขาดงานถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่ไม่สูงมากนัก ทั้งนี้จากการศึกษาของ Ilgen และ Hollenback ในปี 1977 พบว่า พฤติกรรมในการขาดงานของบุคคลนั้น จะพบได้จากปัจจัยอื่น ๆ แม้แต่ความไม่พึงพอใจในการทำงาน การศึกษาของ Smith ในปี 1977 พบว่า พฤติกรรมในการขาดงานของบุคคลนั้น จะพบได้จากปัจจัยอื่น ๆ แม้แต่ความไม่พึงพอใจในการทำงาน การศึกษาของ Smith ในปี 1977 ชี้ให้เห็นว่า ระดับผู้บริหารในองค์การขนาดใหญ่ต่าง ๆ ในชิคาโก มีการขาดงานโดยอ้างเอาอายุขิมะเป็นสาเหตุ พฤติกรรมในการทำงานในลักษณะนี้ควรได้รับการแก้ไขและปลูกฝังทัศนคติเกี่ยวกับความตั้งใจที่มีต่อหน้าที่ให้มากขึ้น คือว่าปล่อยให้ตกอยู่ภายใต้สภาพการณ์ต่าง ๆ ดังที่เป็นอยู่

3. ผลการปฏิบัติงาน พบว่า ทัศนคติที่เกี่ยวกับการทำงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมที่จะให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ถ้าจะพบก็อยู่ในระดับปานกลาง โดยอยู่ภายใต้ภาวะเงื่อนไขต่าง ๆ สิ่งหนึ่งก็คือ พฤติกรรมที่จะให้เกิดผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องไม่อยู่ในวงจำกัดหรือถูกควบคุม การศึกษาของ Herman ในปี 1973 พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานก็ต่อเมื่ออิทธิพลต่าง ๆ ที่มีต่อพฤติกรรมในการทำงานได้รับการแก้ไขเสียก่อน พฤติกรรมที่ซับซ้อนต่าง ๆ มักมีอิทธิพลจากปัจจัยอื่น ๆ

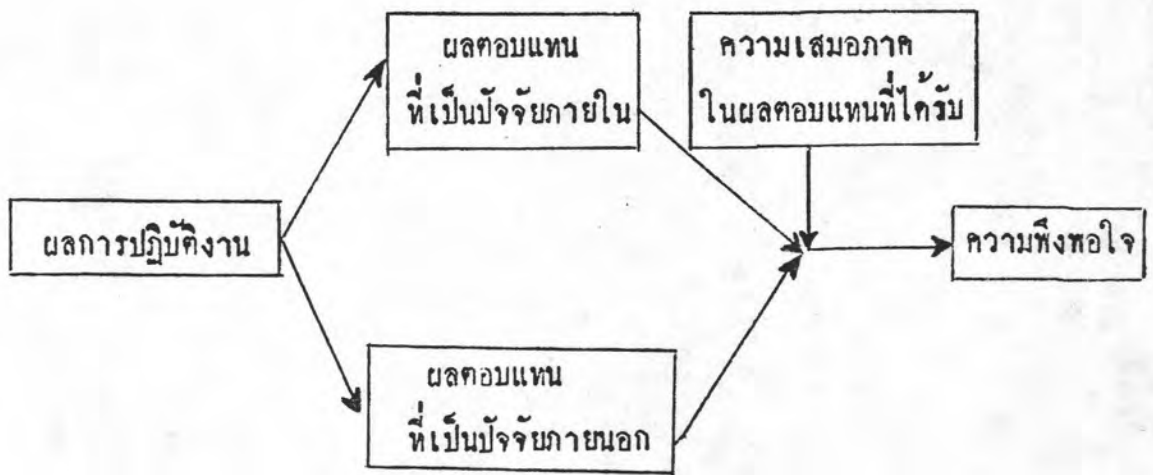
อยู่เสมอ กล่าวได้ว่า ปกติแล้วความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับ ผลการปฏิบัติงานมีไม่สูงมากนัก

Feldman (1983 : 201-203) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่มีต่อฝ่ายบริหาร ก็คือผลการปฏิบัติงานอันมีผลมาจากพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาในช่วงที่ผ่านมาพบว่า ยังไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของ Gannon ในปี 1971 นี้ก็ จากที่เคยเห็นว่า บุคคลมีความรู้สึกที่ดีของงานนั้นจะทำให้มีการ เพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น กล่าวคือ Feldman เห็นว่า

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน มีน้อย โดยอ้างผลการศึกษาของ Vroom ซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์ปานกลางเพียง 0.14 เท่านั้น

2. ผลการปฏิบัติงานเป็นสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะเป็นสาเหตุของผลการปฏิบัติงาน ดังแสดงไว้ในแผนภูมิ ที่ 7

แผนภูมิที่ 7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติ



จากแผนภูมิชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของงานจะนำไปสู่การได้รับผล  
ตอบแทนต่าง ๆ และความพึงพอใจ ดังนั้น ความพึงพอใจในการทำงาน จึงเกิด  
ขึ้นจากการที่ได้รับผลตอบแทนที่เป็นปัจจัยภายในอันได้แก่ ความภาคภูมิใจ และสิ่ง  
ตอบแทนที่เป็นปัจจัยภายนอก เช่น การเงิน หรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ผู้ปฏิบัติ  
งานที่มีผลงานออกมาดีจะได้รับผลตอบแทนดี และความพึงพอใจที่ได้รับจึงดีด้วย

3. มีสภาพการณ์บางอย่างที่ผลการปฏิบัติงานมีสูงจะมีผลทำให้เกิดความ  
พึงพอใจในการทำงานสูงด้วย หากผลตอบแทนที่ได้รับไม่มีความเสมอภาคพอ ผู้  
ปฏิบัติงานก็จะลดความพยายามลง ทั้งนี้เพื่อให้มีความเสมอภาคกับสิ่งตอบแทนที่ได้รับ

DuBrin (1984 : 144) ให้ทัศนะที่ต่างจาก Feldman

ว่า บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานดี จะขาดความตั้งใจในการทำงาน ความ  
คับข้องใจที่มีอยู่ จะส่งผลให้งานที่ปฏิบัติกันไม่ดีพอ แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมที่แสดง  
ออกในการปฏิบัติงานนั้นมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากความพึงพอใจในการทำงาน

จากผลการศึกษานักวิชาการต่าง ๆ ดังที่กล่าวมานั้น สรุป เป็น  
ประเด็นสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความพึงพอใจในการทำงาน เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการทำงาน  
โดยเห็นได้จาก ความตั้งใจในการทำงาน การลาออกจากงาน การขาดงาน  
อุบัติเหตุจากการทำงาน ตลอดจนทั้งผลการปฏิบัติงาน

2. ความตั้งใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการ  
ทำงานแต่มีอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ มากกระทบเป็นต้นว่า ความกดดันทางสภาพเศรษฐกิจ  
ประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม ระบบการตอบแทนรวมทั้งแรงจูงใจ และความสามารถ  
ของบุคลากร ซึ่งมาจากความรับผิดชอบครอบครัวและปัญหาการคมนาคมเป็นต้น

3. การลาออกจากงานเมื่อมีความพึงพอใจสูงการลาออกจากงานก็จะมี  
ค่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับการลาออกจากงาน และ  
ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานจะต้องได้รับการปรับปรุง ซึ่งความ  
ไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นสาเหตุหนึ่งและเป็นสิ่งกระตุ้นให้มีการลาออก

4. การขาดงาน เมื่อมีความพึงพอใจในการทำงานสูง การขาดงานโดยไม่มีเหตุผลจะมีน้อย ผลการศึกษาของ Vroom มีความสอดคล้องกับMcCormick คือ การขาดงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจในการทำงาน จะต้องมีการปลูกฝังทัศนคติเกี่ยวกับความตั้งใจในการทำงานให้มากขึ้น แต่ Steer ชี้ให้เห็นว่า แม้จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงก็ตาม ถ้าหากมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามามากเกินไป หรือการที่มีแรงจูงใจต่ำ หรือการที่มีขีดความสามารถที่จำกัด ก็จะทำให้มีการขาดงานสูง ควบ และการขาดงานกับความตั้งใจในการทำงานมีผลที่ต่อเนื่องกัน

5. อุบัติเหตุจากการทำงานจะมีน้อยเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน

6. ผลการปฏิบัติงาน ในส่วนของผลการปฏิบัติงาน ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน พอสรุปได้ดังนี้

6.1 ผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล

6.2 บุคคลจะปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นได้ถ้าผลการปฏิบัติงานที่ได้รับให้สิ่งตอบแทนที่สูงพอ

6.3 ผลการปฏิบัติงานให้สิ่งตอบแทน 2 ประเภท คือ สิ่งตอบแทนที่เป็นปัจจัยภายใน และสิ่งตอบแทนที่เป็นปัจจัยภายนอก และสิ่งตอบแทนที่ได้รับจะต้องมีความเสมอภาคกับผลการปฏิบัติงาน จึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจ

6.4 พฤติกรรมที่จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องไม่อยู่ในขอบเขตที่จำกัดหรือถูกควบคุม

6.5 บุคคลมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จสูงถ้าเห็นว่างานนั้นเป็นงานที่ท้าทาย

#### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่นำเสนอ ได้แก่

✓ Sergiovanni (1967, Quoted in Carver and Sergiovanni ✓  
1969 : 249-260) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจ  
ในการทำงานของครู จำนวน 3,382 คน ที่เมืองมอนโร มลรัฐนิวยอร์ก สหรัฐ  
อเมริกา โดยอาศัยทฤษฎีของ Herzberg เพื่อศึกษาว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความ  
พึงพอใจในการทำงานเกิดจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ และความไม่พึงพอใจในการทำงาน  
เกิดจากปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า มี  
ความสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้คือ ปัจจัยทั้งสองนั้นได้แยกตามลักษณะที่  
ศึกษาไว้คือ ความพึงพอใจในการทำงานและความไม่พึงพอใจในการทำงาน และ  
นอกจากนั้นยังพบว่า

1. ปัจจัยที่ทำให้ทัศนคติของครูมีสูงขึ้นได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่วนปัจจัย  
ที่ทำให้ทัศนคติของครูมีต่ำคือ สภาพแวดล้อมจากงานที่ทำ
2. สิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด คือ ความสำเร็จ  
การได้รับการยอมรับนับถือ และความรับผิดชอบ
3. สิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจ ถ้าได้รับการแก้ไขก็จะเกิดความ  
พึงพอใจขึ้นแทน
4. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งอยู่ในระดับที่ครูสามารถทนได้  
ได้แก่ ความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา นโยบาย และการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่าง  
บุคคล และสภาพที่ีของการทำงาน

Miller (1983 : 417-A) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ  
ในการทำงานกับความพึงพอใจในการใช้เวลาว่าง ของคนงานจำนวน 140 คน โดยใช้  
MSQ และ LSS ( The Minnesota Satisfaction Questionnaire, Leisure  
Satisfaction Scale ) พบว่า โดยทั่วไปแล้วความพึงพอใจในการทำงาน และ  
ความพึงพอใจในการใช้เวลาว่างมีความสัมพันธ์กันในทางบวก แต่ในค่านอาชีพที่ทำ  
ระดับการศึกษา และเพศพบว่ามีความสัมพันธ์ในทางลบ ต่อความพึงพอใจในการทำงาน



Whisher (1984 : 3047-A) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย  
จูงใจ - คำจูง ที่ใช้ในโรงเรียน ประจำค่ากับความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่  
เพื่อหาความสัมพันธ์และหาระดับความพึงพอใจในการทำงานที่เมือง ริเวอร์ไซด์ พบว่า

1. ปัจจัยจูงใจ - คำจูงต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานในระดับสูง  
ยกเว้น ความมั่นคงในการทำงาน
2. โดยทั่วไปแล้วครูใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงาน
3. มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปัจจัยของการกำหนดค  
นโยบาย ความมั่นคงในการทำงาน และการปกครองบังคับบัญชา กับระดับความพึงพอใจ  
ในการทำงานของครูใหญ่
4. มีข้อเสนอแนะในการส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่  
เรียงตามลำดับดังนี้คือ

- 4.1 การกำหนดนโยบายและการบริหาร
- 4.2 สภาพการทำงาน
- 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 4.4 เงินเดือน

Seepersad (1968 : 56-A) ได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์  
กับความพึงพอใจในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานภาคสนาม  
ด้านการเกษตรในศรีนิแคค จำนวน 141 คน พบว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการ  
ทำงานสูงคือ ลักษณะงานที่จะต้องทำร่วมกับเกษตรกร แต่สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ  
คือ การเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูลที่ได้รับ

ส่วนสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจพบว่า

1. การได้รับเงินเดือนเพียงพอและโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง
2. ความพึงพอใจจากผลงานที่ได้ปฏิบัติ
3. การได้รับการยอมรับนับถือจากเกษตรกรและผู้บังคับบัญชา

นอกจากนั้นยังพบว่า สิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่มีผลให้ทำงานหนักเพิ่มขึ้นได้แก่

1. ระดับของความพึงพอใจส่วนบุคคล
2. ระดับการยอมรับนับถือจากเกษตรกร และผู้บังคับบัญชา

✓ Dereinda (1984 : 1267-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความ  
 ทึ่งพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม Country Agents ในเมือง  
 วิสคอนซิน จำนวน 547 คน พบว่า

1. ความทึ่งพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อกันใน  
 ทางบวก
- ✓ 2. ผลการปฏิบัติงานกับรายได้มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญ
- ✓ 3. รายได้กับความทึ่งพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญ  
 ต่อทุกลักษณะของงาน ยกเว้นการเลื่อนตำแหน่ง
- ✓ 4. สิ่งที่ทำให้เกิดความทึ่งพอใจในระดับสูงได้แก่ ลักษณะงานที่ทำ เพื่อน  
 ร่วมงาน และการปกครองบังคับบัญชา ส่วนสิ่งที่ทำให้เกิดความทึ่งพอใจน้อย ได้แก่  
 เงินเดือน

✓ Ladipo (1985 : 2041-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยกระตุ้นต่าง ๆ  
 และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของครู เพื่อศึกษาว่า ทัศนคติในค่านวิชาชีพมีการเปลี่ยนแปลง  
 ทัศนคติของครู เพื่อศึกษาว่า ทัศนคติในค่านวิชาชีพ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรต่อกาล  
 เวลาที่ผ่านไป โดยมีสมมติฐานว่าทัศนคติต่าง ๆ ของครู สิ่งจูงใจต่าง ๆ และปัจจัย  
 กระตุ้นต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงเมื่อกาลเวลาของการใช้ประสบการณ์สอนมีมากขึ้น  
 กลุ่มตัวอย่างคือ ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนอย่างน้อย 8 ปี ของโรงเรียนประถมศึกษา  
 ในเมืองชิคาโก โดยใช้แบบสอบถามกับครู จำนวน 200 คน ถูกส่งกลับคืน 130 ชุด  
 และวิธีการสัมภาษณ์อีก 30 คน คนละ 40 นาที ผลการศึกษาพบว่า สิ่งที่ทำให้ทัศนคติ  
 ของครูเปลี่ยนแปลงอย่างมากคือ ความทึ่งพอใจในการทำงาน ความกระตือรือร้น  
 ความสำเร็จในชีวิต จุดเน้นในของการปฏิบัติงานและตารางการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่  
 ใค้จำเป็นต่อโรงเรียน ที่ฝ่ายบริหารจะสามารถใช้สิ่งจูงใจ และการกระตุ้นในการ  
 ทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความทึ่งพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน  
 ที่ดีขึ้นต่อไป

ปราชญ์ อารยะศาสตร์ (2519 : ก-ฉ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามจากผู้บริหารทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 163 คน โดยอาศัยทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กพบว่า ผู้บริหารในระดับวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้บริหารในระดับโรงเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของทั้งสองระดับอยู่ในระดับปานกลาง และความพึงพอใจต่อบริษัทต่าง ๆ ภายในกลุ่มมีความแตกต่างกันน้อย ความพึงพอใจในการทำงานที่ผู้บริหารทั้งสองระดับมีความเห็นตรงกันคือ ความมั่นคงในการทำงานอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ความรับผิดชอบในการทำงานและความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานตามลำดับ

ในการบริหารงานตามอุดมคติของผู้บริหารทั้งสองระดับมีความเห็นตรงกันว่าเงินเดือน และตำแหน่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยที่สุด ส่วนที่มีความเห็นแตกต่างกันก็คือ ผู้บริหารระดับวิทยาลัยเห็นว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด แต่ผู้บริหารในระดับโรงเรียนเห็นว่าสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

✓ คำนิ้ง นกแก้ว (2523 : ง-ฉ) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3 โดยอาศัยแนวทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กพบว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้ครู-อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษารู้สึกมีความพึงพอใจในการทำงานได้แก่ การยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน

2. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ได้แก่ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงานและบุ้บงคับบัญชา นโยบาย และการบริหาร เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล และความก้าวหน้า

3. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู-อาจารย์ พบว่า

3.1 ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู-อาจารย์ ที่มีอายุราชการ 1-10 ปี และอายุราชการตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่าง



มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีหนึ่งองค์ประกอบคือ การได้รับการยอมรับนับถือ

3.2 ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู-อาจารย์ เพศชาย และเพศหญิง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีสององค์ประกอบ คือ ความสำเร็จของงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ

3.3 ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู-อาจารย์ ที่มี วุฒิต่างกันต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทุกองค์ประกอบ

✓ วิโรจน์ สารรัตน์ (2525 : ง-จ) ได้วิจัยถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา โดยอาศัยแนวทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรอิสระ 15 ตัว พบว่า

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงาน กรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้อยู่บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน

2. ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงาน กรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้อยู่บังคับบัญชา และนโยบายและการบริหารงานตามลำดับ

✓ เปล่งศรี อิงคนินันท์ (2526 : ง-จ) ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย 14 สถาบัน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตามแนวทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก

1. ระดับที่บรรณารักษ์ห้องสมุดมีความพึงพอใจมาก 7 ปัจจัย ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้อยู่บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ส่วนระดับที่มีความพึงพอใจน้อยมี 3 ปัจจัย ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และเงินเดือน

2. ความพึงพอใจในการทำงานของบรรพารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูง คือ ลักษณะที่เป็นปัจจัยงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบและความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่ำ คือ ลักษณะที่เป็นปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ นโยบายและการบริหาร วิชาการปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

แต่ผลการวิจัยที่มีข้อค้นพบแตกต่างออกไป คือ เปล่งศรี อิงคินันท์ ปราณี อารยะศาสตร์ และวิโรจน์ สารรัตน์ โดยเห็นว่าบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานสูงคือลักษณะที่เป็นปัจจัยแวดล้อม เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบาย และการบริหาร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยปัจจัยเหล่านี้ตามแนวทฤษฎีของ เฮิร์ชเบอร์ก ถือว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

2. ความไม่พึงพอใจในการทำงานจากผลงานวิจัยของ คำนึ่ง นกแก้ว และเปล่งศรี อิงคินันท์ เห็นว่า ความก้าวหน้าและการได้รับการยอมรับนับถือเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งต่างจากแนวของเฮิร์ชเบอร์ก ได้เสนอไว้ว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3. การส่งเสริมในด้านความพึงพอใจในการทำงานจะต้องคำนึงถึงเรื่อง การกำหนดนโยบาย สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเงินเดือน

4. ความต้องการของผู้บริหารในแต่ละระดับไม่เหมือนกัน คือ ผู้ที่อยู่ในระดับสูงมีความต้องการความสำเร็จ ส่วนผู้บริหารในระดับต้น มีความต้องการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

5. ความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อกัน  
ในทางบวก
6. ความพึงพอใจในการทำงานจะเปลี่ยนไปเมื่อระยะเวลาในการปฏิบัติงาน  
เปลี่ยนไป
7. ความไม่พึงพอใจในการทำงาน ถ้าได้รับการส่งเสริมและปรับปรุงจะ  
ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้นแทน