

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การทำงาน ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นหน้าที่ผู้บริหารที่จะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารและสนับสนุน การจัดการศึกษา ให้โรงเรียน ทั้งแผนงาน แผนคน แผนเงิน แผนวิชาการ ที่เบ็ดเสร็จครบวงจร เพื่อให้เด็กที่สำเร็จการศึกษามีคุณภาพทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี เป็นประชาธิปไตย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาให้ลึกซึ่งถึงความพึงพอใจและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจได้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้นไป

ดังนั้น ในบทนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมศึกษาค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการ ความพึงพอใจในการปฏิบัติ โดยมีลำดับหัวข้อดังนี้

1. ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. โครงสร้างการบริหารงานและขอบข่ายงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
5. หน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร มีนักวิชาการ และนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้หลายทัศนะซึ่งจะนำมากล่าวได้ดังนี้

Smith and Kendall (1955: 114-115) ให้ความหมายของ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกรวม ๆ ระหว่างความคาดหวังและประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน ความรู้สึกพึงพอใจจึงรวมอยู่กับความคาดหวัง ไม่เพียงแต่งานที่ทำอยู่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงความคาดหวังส่วนบุคคล ที่มีพื้นฐานและประสบการณ์ และความต้องการทางจิตวิทยาของเขาด้วย

Strauss and Sayles (1960: 19-121) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คนจะรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งทางด้านวัตถุ และทางด้านจิตใจ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้

Good (1973: 320) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงคุณภาพสภาพ หรือระดับความพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจ และทัศนคติ

Locke (1976: 1300) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือเป็นสภาวะของอารมณ์ที่มีความชื่นชม อันเกิดจากผลการประเมินงานของบุคคลนั้น หรือจากประสบการณ์ของการทำงาน

McCormick and Ligen (1980: 303) ให้ความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติซึ่งมีในสมาชิกขององค์กรคือ ทัศนคติที่มีต่องานของเขา กล่าวอีกอย่างก็คือ เป็นความรู้สึกที่มีต่องาน

Milton (1981: 151) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นภาวะของความพึงพอใจ หรือภาวะของการมีอารมณ์ในทางบวก ที่มีผลเกิดขึ้นจากการประเมินประสบการณ์ในงานของคน ๆ หนึ่ง

Albanese and Van Fleet (1983: 243) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นหนึ่งในหลาย ๆ ทางที่พอเป็นไปได้ในสิ่งที่แสดงออกมาของพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญของการทำงาน สำหรับตนเอง และสำหรับการชักชวนให้เกิดความเชื่อและทัศนคติ

Baron and Greenberg (1983: 181) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นทัศนคติที่ชอบหรือไม่ชอบ ที่จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

Davis and Newstrom (1989: 175-177) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นทัศนคติที่ชอบหรือไม่ชอบของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีข้อผูกพันหรือข้อตกลงระหว่าง ความคาดหวังจากงานของผู้ปฏิบัติ กับผลตอบแทนที่จะได้จากงาน ระดับของความพึงพอใจนี้ มีลักษณะไม่อยู่นิ่ง กล่าวคือเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

DuBrin (1992: 105) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือ ผลรวมของความพึงพอใจ หรือความพอใจที่มีความสัมพันธ์กับงาน

กิติมา ปริติติลล (2529: 321) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบ และสิ่งจูงใจต่าง ๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการของเขาได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2539: 143) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งนำมากล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ทัศนคติ ความสนใจ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กระทำอยู่ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติที่ชอบของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของแต่ละคนให้ปฏิบัติงานบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

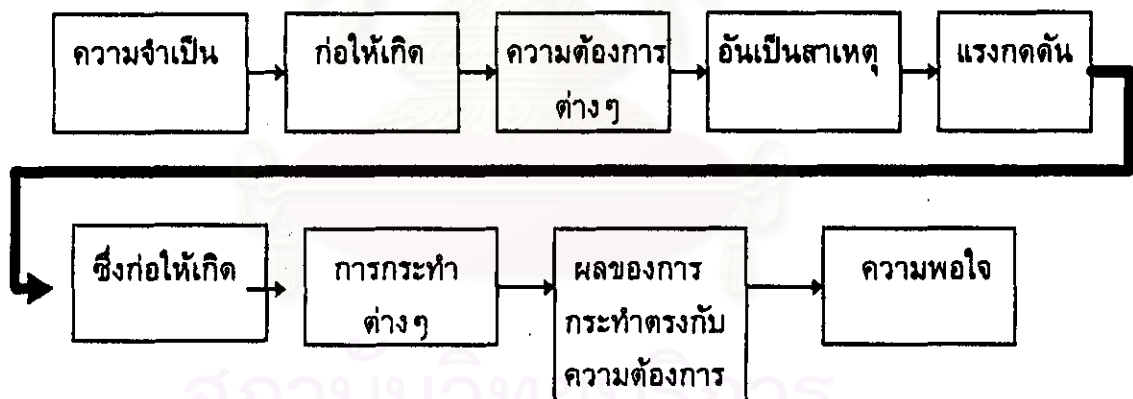
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ จะเห็นว่าบางคนทำงานหนักด้วยความเต็มอกเต็มใจกว่าคนอื่น บางคนแสดงให้เห็นว่ามีสิ่งจูงใจ ที่ทำให้เขาใช้ความพยายามมากเพื่อทำงานให้สำเร็จ ในขณะที่บางคนไม่ใช้ความพยายามเลย และเมื่อทราบแล้วว่าพฤติกรรมของมนุษย์ เป็นไปโดยมีสมมุติฐานที่สัมพันธ์กันอยู่ 3 ประการ คือพฤติกรรมเกิดขึ้นเพราะมีสาเหตุ มีสิ่งจูงใจ และมีจุดมุ่งหมายเสมอ (กรองแก้ว อยู่สุข 2533: 71)

ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยพิจารณากระบวนการที่มีผลเกี่ยวเนื่องกับการกระทำที่เกิดขึ้นโดยเริ่มต้นจากความจำเป็น ซึ่งก่อให้เกิดความต้องการ และความต้องการนี้จะทำให้เกิดแรงกดดัน ที่จะพยายามหาหนทางตอบสนองความต้องการของตน จึงเกิดการกระทำต่าง ๆ ขึ้น หากผลของการกระทำนั้น สามารถบำบัดความต้องการได้ก็จะก่อให้เกิดความพอใจแก่บุคคลนั้น ๆ (ไพลิน ผ่องใส 2531: 206)

ดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความจำเป็น-ความต้องการ-ความพอใจ



ที่มา : Harold Koontz., Cyril O'Donnell., Heinz Wehrich., Essentials of management. 4th ed. New York : McGraw Hill Book, 1986: 373.

ดังนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจึงเกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและนักวิชาการได้เสนอแบ่งกลุ่มแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจการทำงาน ดังนี้

1. ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (Content Theories)

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy)

1.2 ทฤษฎีการจูงใจ - คำจูง ของ Herzberg (The Motivation-Hygiene Theory)

1.3 ทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของ McClelland (McClelland's

Achievement Motivation Theory)

1.4 ทฤษฎี E.R.G. ของ Alderfer (Alderfer's Existence Relatedness-Growth

Theory)

2. ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories)

2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom

2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ Adams

2.3 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ของ Locke

1. ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (Content Theories)

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy)

Abraham H. Maslow เป็นนักจิตวิทยา ได้ศึกษาค้นคว้าถึงความต้องการของมนุษย์ เป็นผู้ที่เน้นเกี่ยวกับความสามารถของแต่ละบุคคลในการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง (พยอม วงศ์สารศรี 2531: 165) Maslow ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน 2523: 305)

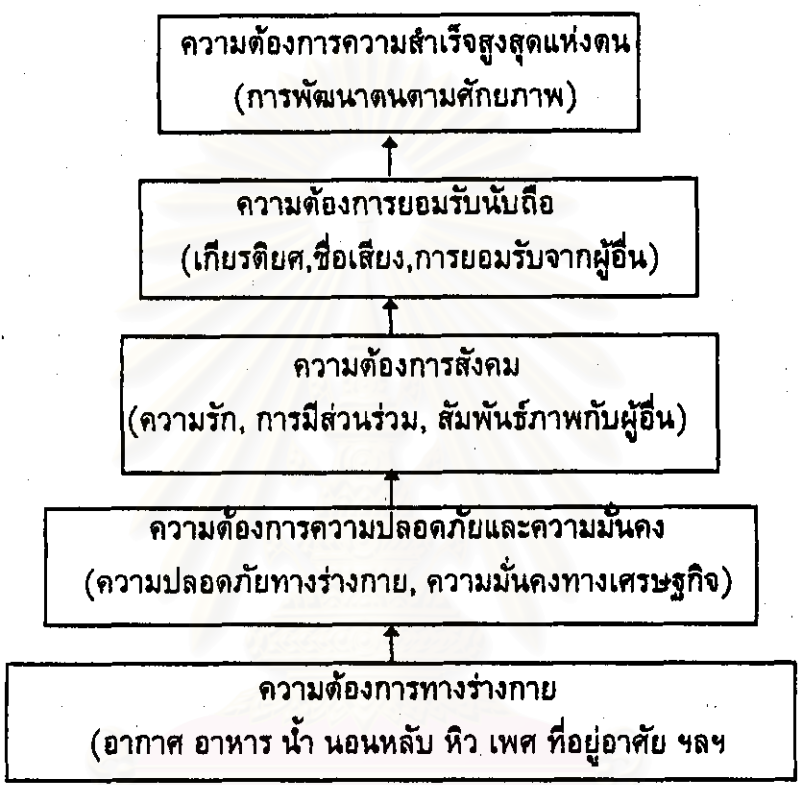
1. มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ และไม่มีสิ้นสุดแต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีสิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์ มีความสำคัญเป็นลำดับขั้นตอน (A hierarchy of needs) กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูง ก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที (Demand satisfaction)

ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs) 5 ชั้นมีดังนี้
Maslow (1970: 35-51) ตั้งแผนภาพ

แผนภาพที่ 2 แสดงลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์



ที่มา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 6, พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536: 136.

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นแรกของมนุษย์ เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ ความง่วง ความปรารถนาทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นเสมือนพื้นฐานที่มาก่อนความต้องการสิ่งอื่นทั้งหมด ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนยังไม่ได้รับการตอบสนอง

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองปลอดภัย จากภัยอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย รวมถึง

ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ หน้าที่การงานสถานะทางสังคม และการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ

3. ความต้องการทางด้านสังคม และความรัก (Belongingness and love needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม เช่น ความรัก ความเป็นเจ้าของ และความรักใคร่ ซึ่งคนเราจะแสวงหาเพื่อน ปรารถนาจะมีเพื่อนพ้อง

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นบุคคล ที่มีความมั่นใจในตนเอง และมีบุคคลอื่นยอมรับนับถือยกย่องสรรเสริญ ในความรู้ความสามารถ เมื่อทำงานสิ่งหนึ่งสำเร็จ และมีความพึงพอใจในการมีฐานะเด่น ทางสังคม ซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า

5. ความต้องการที่จะได้รับ ความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการที่ยากจะสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่าง ตามความนึกคิด ที่ตนเองใฝ่ฝันไว้

สรุปว่า ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ทั้ง 5 ชั้น มีความสำคัญต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ ซึ่งจะแสวงหากการตอบสนองความต้องการของตนไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ในสังคมต่อไปได้อย่างมีความสุข

1.2 ทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจูงของ Herzberg (The Motivation - Hygiene Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป เช่น Motivation- Maintenance Theory, Dual factor Theory, Herzberg's Two-factor Theory Herzberg and others (1959) ได้ศึกษาค้นคว้าวิจัย โดยวิธีการสัมภาษณ์นักบัญชี และวิศวกร 200 คน จากธุรกิจ และอุตสาหกรรม ที่เมืองพิทสเบิร์ก มลรัฐเพนซิลเวเนีย สหรัฐอเมริกา (ไพลิน ผ่องใส, 2536: 216) จากผลการวิเคราะห์คำตอบที่ได้รับ Herzberg ได้ข้อสรุปว่า คนเรามีความต้องการที่แยกออกจากกันโดยอิสระอยู่ 2 ประเภทไม่ขึ้นอยู่ระหว่างกัน และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนในการทำงาน เขาค้นพบว่า เมื่อคนมีความรู้สึกไม่พอใจต่องานของพวกเขา พวกเขาจะหลุดถึงสภาพแวดล้อมการทำงานของพวกเขาในทางกลับกัน เมื่อพวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่องานของพวกเขา พวกเขาจะหลุดถึงงานโดยตัวของมันเอง Herzberg เรียกความต้องการประเภทแรกว่า ปัจจัยค่าจูง (Hygiene factor) เพราะว่าปัจจัยเหล่านี้ ชี้ให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมการทำงานของคน และทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้ความ

ไม่พอใจในงานเกิดขึ้น เขาเรียกความต้องการประเภทที่สองว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) เนื่องจากว่า ปัจจัยเหล่านี้สามารถจูงใจคนให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (สมยศ นาวิกาน 2538: 87)

ดังนั้น Herzberg (1959: 44-115) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานว่าคนที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีปัจจัยเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจที่จะทำงาน ซึ่งเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) มี 5 ประการคือ

1. ความสำเร็จในงานที่ทำ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลงานสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอคำปรึกษา จากบุคคลในหน่วยงาน หรือบุคคลทั่วไป การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้ถึงการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนระดับขึ้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมและดูงาน ถ้ามีสิ่งเหล่านี้ จะเป็นตัวกระตุ้นที่จะทำให้ คนอยากที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความสุข

Herzberg อธิบายปัจจัยที่จะทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน (Hygiene) ซึ่งเป็นสาเหตุ อันเกิดจากสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานมี 9 ประการคือ

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงาน

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็น ปฏิกริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจ ชิงกันและกันอย่างดี

4. สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือ ของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision technical) หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการปกครอง ไม่มีอคติ ยุติธรรม รวมทั้งสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีได้

6. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and administration) หมายถึง การจัดการ และการบริหารงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพ

7. สภาพ และเงื่อนไขในการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพทาง กายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการนอน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อม อื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

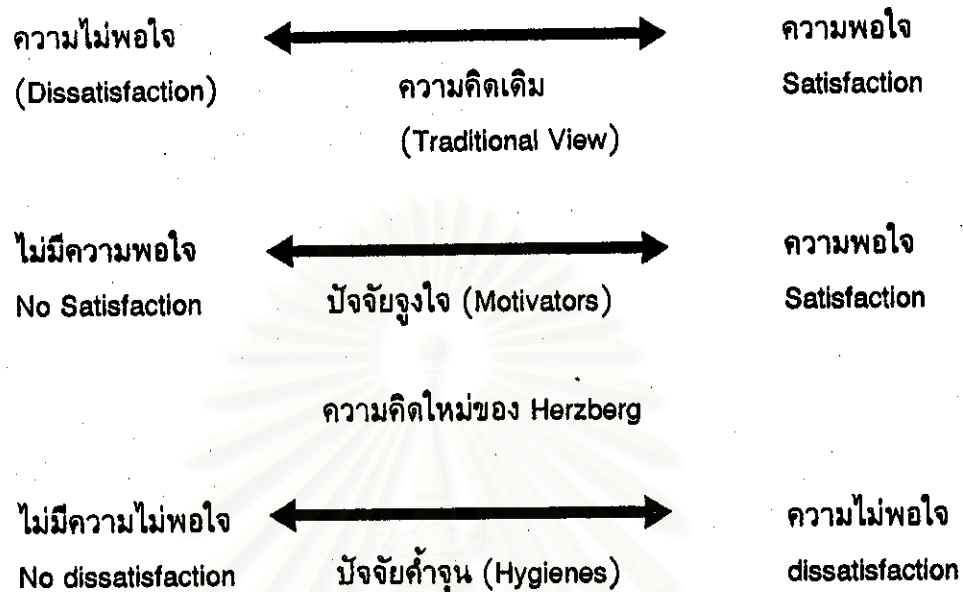
8. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงาน ในที่แห่ง ใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

9. ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

ปัจจัยเหล่านี้ จะเป็นสาเหตุที่ทำให้คนไม่พอใจในการทำงาน และโดยที่ ปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ฝ่ายบริหารจึงสามารถป้องกันความไม่พอใจที่จะเกิดขึ้นได้

Herzberg มีความเห็นว่าสิ่งที่ตรงข้ามกับความพอใจ (Satisfaction) ไม่ใช่ความไม่พอใจ (Dissatisfaction) ดังที่เชื่อกันแต่เดิม การขจัดสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ออกไปได้ ไม่จำเป็นว่าจะทำให้เกิดความพอใจขึ้นมาแทนที่ เป็นแต่เพียงทำให้เป็นกลาง คือยัง ยินดีที่จะทำงานต่อไปอย่างเดิมเท่านั้น Herzberg ให้ความเห็นว่าสิ่งที่ตรงข้ามกับความพอใจ คือ “ไม่มีความพอใจ” (No satisfaction) และสิ่งที่ตรงข้ามกับความไม่พอใจคือ “ไม่มีความไม่พอใจ” (No dissatisfaction) (กรองแก้ว อยู่สุข 2533: 77)

แผนภาพที่ 3 แสดงความคิดเกี่ยวกับความพอใจ - ไม่พอใจ



ที่มา : Hellriegel Don and John W. Slocum, Jr. Management. 6th edition
New York : Addison-wesley Publishing, 1992: 437.

แนวความคิดของ Herzberg นี้ แยกสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจ กับสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานออกจากกันอย่างเห็นได้ชัดเจน การลดสิ่งที่ทำให้เกิดไม่พอใจสามารถทำให้เกิดความสงบในองค์กรได้ และอาจสร้างแรงจูงใจได้บ้างเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ไม่ใช่สิ่งจูงใจโดยตรง

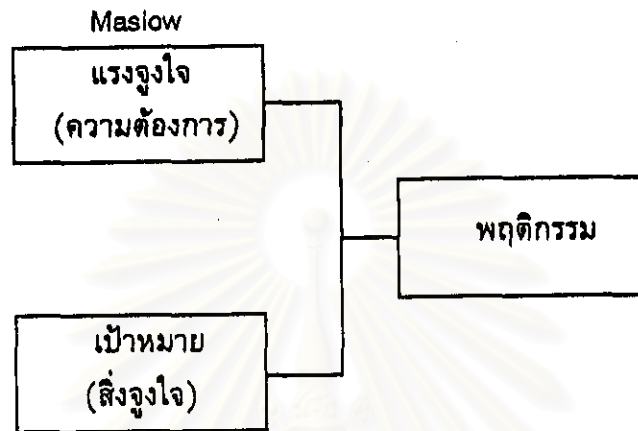
สรุป ทฤษฎี สองปัจจัยของ Herzberg ได้กล่าวถึงปัจจัย 2 กลุ่มที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานคือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจจะเป็นสิ่งจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลต่อความพึงพอใจงานที่ทำ ส่วนปัจจัยค้ำจุนมิได้ เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน แต่ขาดหรือไม่มีปัจจัย เหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ที่ทำงานซึ่งจะมีหน้าที่ป้องกันหรือค้ำจุน ไม่ให้บุคลากรเกิดท้อถอยไม่อยากทำงาน และจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้

ความสัมพันธ์ ระหว่างสถานการณ์การจูงใจของ Maslow และ Herzberg

สมยศ นาวิการ (2538: 83-89) กล่าวว่า แนวคิดลำดับขั้นความต้องการของ Maslow มีสาระในการชี้ให้เห็นถึงความต้องการหรือแรงจูงใจของบุคคลได้ ในขณะที่แนวคิดของ Herzberg จะช่วยให้เราเข้าใจถึงเป้าหมาย และสิ่งจูงใจที่จะตอบสนองความ

ต้องการได้มากขึ้นดังแสดงไว้ในแผนภาพ

แผนภาพที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์จิตใจของ Maslow และ Herzberg



Herzberg

ที่มา : สมยศ นาวิการ. พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพมหานคร : บริษัทสามัคคี,
2538: 88

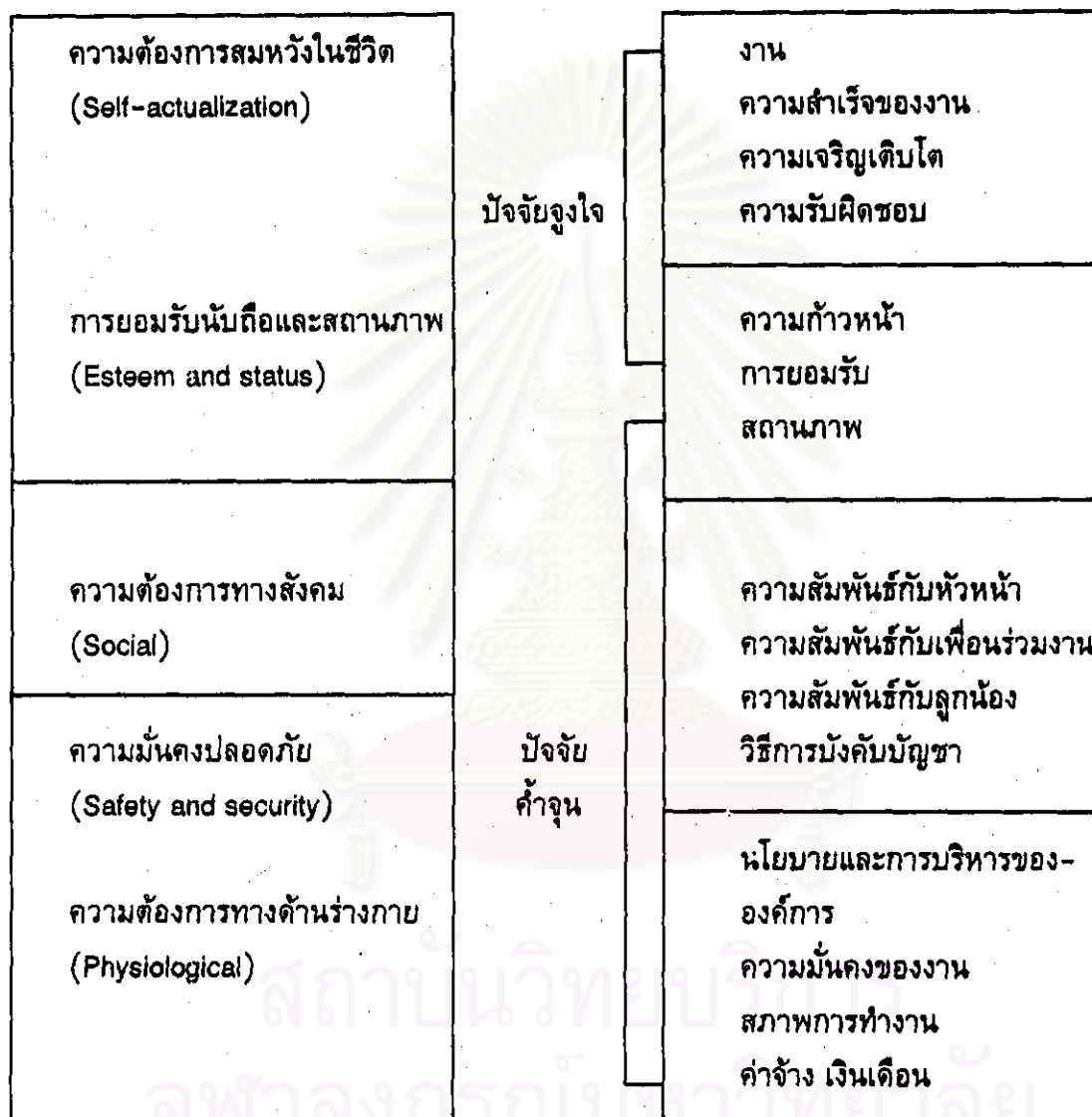
ดังนั้น ภายในสถานการณ์ของการจูงใจ ถ้าหากรู้ว่าคุณต้องการอะไร (Maslow) ของบุคคลที่เราต้องการมีอิทธิพลสูง เราสามารถพิจารณาดังเป้าหมาย (Herzberg) ที่ใช้ในการจูงใจบุคคลได้ ในขณะเดียวกันถ้าหากว่าเรารู้ว่าเป้าหมายอะไร ที่บุคคลต้องการตอบสนอง เราสามารถคาดคะเนถึงความต้องการที่สูงของพวกเขาได้ สิ่งเหล่านี้เป็นไปได้ เพราะว่าเราเคยพบว่าเงินและผลตอบแทนต่างๆ ตอบสนองความต้องการทางร่างกาย และความมั่นคงได้ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการบังคับบัญชาเป็นตัวอย่าง ของปัจจัยค่าจูงที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมได้ ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น งานที่ท้าทายความเจริญเติบโต และความก้าวหน้า เป็นปัจจัยจูงใจที่ตอบสนองความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความสมหวังของชีวิตได้

ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีของ Herzberg และ Maslow

Davis and Newstrom (1986: 77) กล่าวว่า เมื่อเราย้อนกลับไปพิจารณาถึงการจัดลำดับชั้นความต้องการของ Maslow ก็จะได้ชัดเจนว่าปัจจัยค่าจูงของ Herzberg จะสนองตอบความต้องการในลำดับต้นของ Maslow ซึ่งเป็นความต้องการด้าน

ร่างกายเป็นส่วนใหญ่ ส่วนปัจจัยจูงใจนั้นสนองความต้องการลำดับสูงขึ้นไปซึ่งเป็นความต้องการด้านจิตใจ ดังแสดงไว้ในแผนภาพ

แผนภาพที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีของ Herzberg และ Maslow



ที่มา : Keith Davis and John W. Newstrom, Human behavior at work :

Organization behavior, 7th ed. New York : McGraw Hill Book, 1985 : 77.

ทั้งสองคนจะมีแนวคิดบางอย่างคล้ายกัน ข้อแตกต่างที่สำคัญคือ Maslow เน้น ความต้องการด้านจิตวิทยาส่วนบุคคลโดยทั่วไปว่าความต้องการอะไรหรืออะไรเป็นสิ่งผลักดันจิตใจให้คนแสดงพฤติกรรม ส่วน Herzberg ช่วยให้เราเข้าใจลึกลงไปถึงเป้าหมายของคนและสิ่งจูงใจที่จะตอบสนองความต้องการเหล่านั้นจนเป็นที่พอใจด้วย ดังนั้นในสถานการณ์ใดที่จะสร้างแรงจูงใจ ถ้าเรารู้ว่าคนปรารถนาสิ่งใดมากที่สุด (Maslow) และเราต้องการจูงใจเขา เราก็จะสามารถกำหนดเป้าหมายว่าเราจะสร้างสภาพของการทำงานนั้นอย่างไรจึงจะจูงใจเขาได้ (Herzberg) ทำนองเดียวกันถ้าเรารู้สึกเป้าหมายของคนว่าเขาพอใจหรือไม่ก็สามารถคาดคะเนได้ถึงสิ่งที่เขาต้องการมากที่สุดเช่นกัน

จากภาพเปรียบเทียบ ความต้องการด้านร่างกาย ความมั่นคงปลอดภัย ด้านสังคม และส่วนหนึ่งของ Esteem คือสถานภาพอันได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ถูกจัดให้เป็นปัจจัยจำเป็น (Hygiene) เพราะสถานภาพเป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับคนส่วนใหญ่เป็นความกดดันทางสังคม (Social pressure) ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนมาก ส่วนการยอมรับนับถือ (recognition) นั้น ถ้าทางองค์กรสามารถให้แก่บุคคลได้จะทำให้คนเกิดความพอใจเป็นอย่างยิ่งจึงถูกจัดให้เป็นปัจจัยจูงใจ

1.3 ทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของ McClelland (McClelland's Achievement Motivation Theory)

McClelland (1961: 43-168) ได้เสนอแนวคิดว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3 อย่างด้วยกันคือ

1. ความต้องการด้านความสำเร็จ (n Achievement) คนมีความต้องการประสบผลสำเร็จดีที่สุดในเมื่อเทียบกับมาตรฐาน โดยมากมักจะนิยมตั้งเป้าหมายงานไว้ค่อนข้างสูง เป็นความต้องการเพื่อให้ได้มา ซึ่งความสำเร็จที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่า และมีประสิทธิภาพสูงกว่าและมีผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย
2. ความเป็นพวกพ้อง (n Affiliation) เป็นความปรารถนาเพื่อความเป็นมิตรไมตรีและความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างสนิทชิดชอบ หวังจะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นความต้องการเพื่อสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับคนอื่น
3. ความต้องการมีอำนาจ (n Power) เป็นความต้องการที่อยากจะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น และจะมุ่งพยายามแสดงออกเพื่อมีอำนาจควบคุมในทางสังคม และมีความต้องการให้คนอื่นมีความประพฤติ หรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ ไม่ให้มีพฤติกรรมเป็นไปอย่างอื่นหรือผิดไปจากที่ต้องการ

สรุปว่า การเลือกใช้แรงจูงใจจากความต้องการของคนดังกล่าว มีความสำคัญต่อองค์การมาก เช่นคนที่มีความต้องการหรือแรงจูงใจด้านสังคมสูงและด้านอำนาจต่ำแต่ทำงานในตำแหน่งที่ต้องการคนมีอิทธิพล และอำนาจสูงเพื่อประสิทธิภาพของงาน เขาจะทำงานสำเร็จด้วยดีไม่ได้เพราะแรงจูงใจหรือความต้องการไปกันคนละทิศทาง ผู้บริหารที่ดีที่สุดคือคนที่ต้องการด้านอำนาจสูง และความต้องการด้านสังคมต่ำ นอกจากนี้การมีแรงจูงใจด้านอำนาจสูงเป็นเรื่องจำเป็นต่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และเน้นว่าผู้ที่มีความต้องการสูงด้านสัมฤทธิ์ผล จะปฏิบัติงานได้ดีถึงแม้จะมีหรือไม่มีสิ่งจูงใจที่เป็นเงินก็ตาม

1.4 ทฤษฎีการจูงใจ E.R.G. ของ Alderfer (Alderfer's Existence-Relatedness Growth Theory)

Alderfer (1972: 9-13) ผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจ E.R.G. ได้จำแนกความต้องการออกเป็น 3 ประการคือ

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existence Needs) ความต้องการที่จัดอยู่ในกลุ่มนี้ รวมความต้องการทางด้านกายภาพ กับความต้องการทางด้านความปลอดภัย ทางด้านวัตถุที่อธิบายถึงความต้องการสองขั้นตอนแรก ในทฤษฎีการจูงใจของ Maslow เข้าไว้ด้วยกัน และความต้องการแบบนี้จะเป็นแบบที่ว่า หากมีผู้หนึ่งได้รับความต้องการที่ว่านี้ อีกฝ่ายหนึ่งก็จะต้องเป็นฝ่ายเสียความต้องการนี้ไป

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ความต้องการนี้ก็คือความต้องการในด้านที่จะมีสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ อาทิ กับสมาชิกภายในครอบครัว กับเพื่อนร่วมงาน กับเพื่อน กับบุคคลที่ตนเองมีความเกี่ยวพันด้วย ความต้องการนี้ตรงกันข้ามกับความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต ความพอใจของพวกเขาจะขึ้นอยู่กับการแบ่งส่วนซึ่งกันและกัน ความเข้าใจร่วมกัน และอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ความต้องการนี้เป็นผลจากการที่บุคคลเข้ามีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับสภาพแวดล้อมของเขา อาทิ ครอบครัวยาน และกิจกรรมด้านสันตนาการ ความพอใจในการเจริญก้าวหน้า นี้ได้มาจากการที่บุคคลนั้นเผชิญปัญหาในสภาพแวดล้อม ที่ทำให้เขาได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ หรือได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎีการจูงใจแบบนี้มีสิ่งที่จะต้องพิสูจน์อยู่หลายประการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
2. ความต้องการความสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
3. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการความสัมพันธ์ก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
4. ความต้องการความสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการความสัมพันธ์ก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
5. ความต้องการความเจริญก้าวหน้าได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการความสัมพันธ์ก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
6. ความต้องการความสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการความเจริญก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
7. ความต้องการความเจริญก้าวหน้าได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการความเจริญก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

ทฤษฎี E.R.G. ของ Alderfer มีความแตกต่างจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow อยู่ 4 ประการคือ (Alderfer, 1972: 24-28)

1. เป็นความแตกต่างของการแปลความหมายของความต้องการที่เหมือนกัน ดังแผนภาพ ข้างล่างนี้

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 6 เปรียบเทียบแนวคิดความต้องการของ Maslow และ Alderfer

ความต้องการแบบต่างๆ ของ Maslow (Maslow Categories)	ความต้องการแบบต่างๆ ของ Alderfer (E.R.G. Categories)
ความต้องการทางด้านร่างกาย	ความต้องการเพื่อความอยู่รอด
ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยทางวัตถุ	
ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ระหว่างบุคคล	ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์
ความต้องการทางด้านสังคม (ความรัก ความ เป็นพวกพ้อง)	
ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียงระหว่างบุคคล	
ความต้องการความมีชื่อเสียงเพื่อความมั่นใจ ในตนเอง	ความต้องการทางการเจริญเติบโต
ความต้องการทำอะไรสำเร็จสมใจปรารถนา	

ที่มา : เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช, 2529 : 28.

2. ทฤษฎีความต้องการ E.R.G. ไม่ได้ยึดลำดับของความต้องการตายตัวแบบของ Maslow ซึ่ง Maslow กล่าวว่า “คนเราจะมีชีวิตอยู่เพื่อขนมปังเพียงอย่างเดียวเมื่อเขาไม่มีขนมปัง” แต่ Alderfer จะกล่าวว่า เขายังมีแรงจูงใจที่จะอยู่ต่อไปอยู่บ้าง จากความสัมพันธ์ที่มีอยู่กับครอบครัว และคนที่ใกล้ชิด ยิ่งกว่านั้นข้อคิดของ E.R.G. ในข้อที่ 3 และข้อที่ 6 ได้ให้ข้อคิดว่า ความต้องการชนิดต่างๆ ของ Alderfer นั้น มีการเน้นหรือมุ่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้นไป แต่ไม่ต้องการระดับความพอใจขั้นต่ำซึ่งเป็นเงื่อนไขอันหนึ่งภายใต้ทฤษฎีของ Maslow

3. ความแตกต่างจากการที่ Maslow อ้างว่า ความต้องการต่างๆ จะมีแนวโน้มหยุดการเป็นเครื่องกระตุ้นทันที ภายหลังจากความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองในขั้นที่พอใจแล้ว Alderfer กล่าวว่า ขั้นตอนความต้องการดำเนินไปในรูปตรงกันข้าม กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับที่สูงกว่าไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะเป็นสาเหตุให้ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าถูกกระตุ้นออกมา ดังตัวอย่างเช่น คนที่ผิดหวังในด้านของความรักหรือจิตใจ หรือผิดหวังกับเพื่อน มีบ่อยๆ ที่มีการกินเพิ่มมากขึ้น เป็นการทดแทนหรือชดเชยความต้องการทางด้านสัมพันธ์ ดังนี้ เป็นต้น

4. ทฤษฎีความต้องการ E.R.G. พยายามที่จะแสดงความเกี่ยวพันว่า ความพอใจมีผลต่อความต้องการอย่างไร ทั้งยังได้พยายามที่จะแสดงให้เห็นด้วยว่า ความต้องการที่เรื้อรังหรือแฝงอยู่มีผลต่อความพอใจอย่างไรด้วย โดยการใช้แนวคิดอย่างเดียวกัน

สรุป ทฤษฎีการจูงใจ E.R.G. ของ Alderfer แบ่งความต้องการของมนุษย์ออก 3 กลุ่มคือ ความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการสัมพันธ์ และความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยเชื่อว่าคนมีความต้องการมากกว่า 1 อย่างในขณะเดียวกันได้

สรุป กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (Content Theories) ได้ดังนี้

เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงโครงสร้างทางจิตภาพ ของบุคคลที่เป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรม และทำให้มีพฤติกรรมอยู่ต่อไป หรือมุ่งที่จะทราบปัจจัยภายในของบุคคลที่มาจูงใจให้บุคคลนั้น ๆ เกิดความต้องการเป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดแรงขับ หรือแรงจูงใจที่จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมไปในทิศทางที่จะสู่เป้าหมาย โดยที่บุคคลแต่ละคนมีความต้องการต่าง ๆ กัน ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานย่อมก่อให้เกิดการตอบสนองความพอใจที่ต่างกัน ซึ่งแนวคิดทฤษฎีต่างสามารถประยุกต์ใช้ในองค์การ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ความพึงพอใจขององค์การ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎีดังกล่าว จึงแสดงการเปรียบเทียบดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 7 แสดงการเปรียบเทียบความต้องการของมนุษย์จากทฤษฎีการจูงใจของ Maslow, Alderfer, McClelland และ Herzberg

Maslow	Alderfer	McClelland	Herzberg
ความต้องการสำเร็จตามความนึกคิด	ความต้องการก้าวหน้าเติบโต	ความต้องการด้านความสำเร็จ	ปัจจัยจูงใจ
ความต้องการมีฐานะเด่น		ความต้องการมีอำนาจ	
ความต้องการทางด้านสังคม	ความต้องการมีความสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น	ความต้องการมีสายสัมพันธ์	ปัจจัยค้ำจุน
ความต้องการทางด้านความมั่นคง			
ความต้องการทางด้านร่างกาย	ความต้องการการอยู่รอด		

ที่มา : ปรับปรุงจากชงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร :
ไทยวัฒนาพานิช, 2530: 393

สรุปว่า ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิดของ Maslow จะใกล้เคียงคล้ายกันกับความต้องการด้านความสำเร็จของ McClelland ทำนองเดียวกับ ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นของ Maslow นั้นดูเหมือนจะเกี่ยวข้องกับความต้องการด้านอำนาจ และ/หรือความสำเร็จของ McClelland ทำนองเดียวกัน ความต้องการก้าวหน้าเติบโตของ Alderfer ก็จะตรงกับความต้องการที่จะมีฐานะเด่น และความต้องการประสบความสำเร็จตามความนึกคิดของ Maslow และที่ชัดเจนที่สุดคือ ความต้องการทางด้านสังคมของ Maslow จะคล้ายคลึงกับ ความต้องการมีสายสัมพันธ์ของ McClelland โดยในเวลาเดียวกันก็จะตรงกับความต้องการมีฐานะที่นับถือของคนอื่น ความต้องการทางสังคมและความต้องการมีความปลอดภัยจากเพื่อนด้วย โดยท้ายที่สุดความต้องการที่จะมีความมั่นคงปลอดภัยทางกาย และ ความต้องการทางด้านร่างกาย ก็จะตรงกับความต้องการอยู่รอดของ Alderfer และความต้องการของ Herzberg จะครอบคลุมคล้ายคลึงทั้ง 3 คน

2. ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process theories)

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529: 29) กล่าวว่า เป็นทฤษฎีที่ค้นหาว่า สิ่งใดเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมและเป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ในกระบวนการของการจูงใจ

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2534: 48) กล่าวว่า เป็นทฤษฎีเน้นการหาเหตุผลจูงใจมุ่งที่จะหากระบวนการที่จะกระตุ้น นำทางรักษา และยุติพฤติกรรมอย่างใด อย่างหนึ่งของคนงานเพื่อให้งานสำเร็จ

Gannon (1982: 323-324) กล่าวว่า ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการนี้จะให้ความสนใจ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นสำคัญ

ดังนั้น กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการนี้ที่สำคัญได้แก่

- 2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)
- 2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)
- 2.3 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

2.1 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

แนวความคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้คือ ความคิดที่ว่าคนเราทุกคนมีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากผลกระทำที่เขาได้ทำขึ้นมาเรื่อยๆ คนต่างๆ คนต่างมีความชอบในผลสัมพัทธ์ชนิดต่าง ๆ แตกต่างกันด้วย ซึ่งความหมายถึงว่ามนุษย์เราได้รับการพิจารณาว่ามีความคิดมีการหาเหตุผล และมีการคาดการณ์เกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคต และผลที่ตามมาจากสิ่งต่างๆ ดังกล่าวคือบุคคลเหล่านี้ก็อาจเลือกวิธีดำเนินการเพียงอย่างเดียวที่เขาคิดว่าดีที่สุด จากทางเลือก หรือจากวิธีดำเนินการต่างๆ ที่มีอยู่ (พนม เมืองแมน 2529: 29)

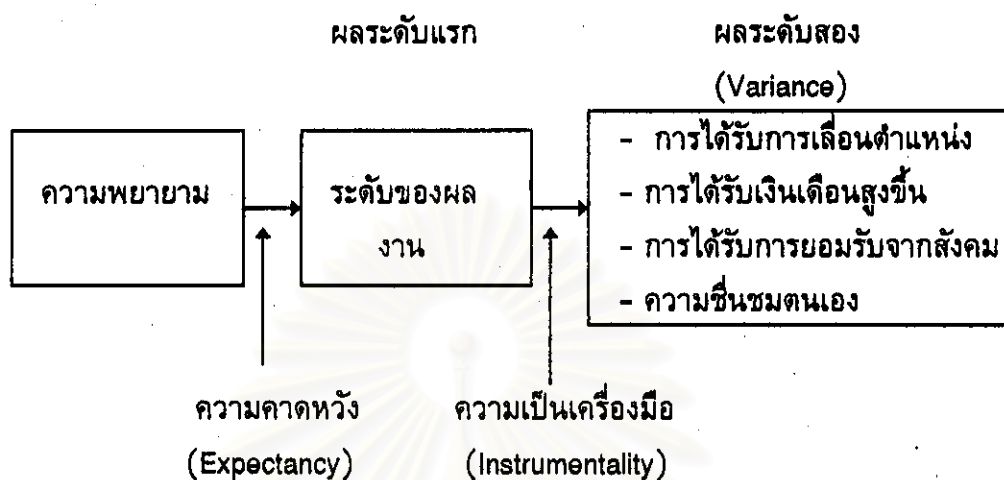
ดิน ปรัชญพฤทธิ (2534: 49)กล่าวว่า Vroom อธิบายว่า แรงจูงใจคือ ผลของความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. สิ่งที่แปรออกมา (Variance)คือ ระดับของผลงานของคน จะถูกกำหนดโดยความชอบ (preference) ที่บุคคลนั้นมีต่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ในบรรดาวัตถุประสงค์หลายๆ อัน เช่น หากคนประสงค์จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และรู้สึกว่าจะมีคุณภาพสูงเป็นปัจจัยที่สำคัญในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น “ผลระดับแรก” ของเขาก็อาจจะเห็นว่าเขาจะต้องปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงกว่าโดยเฉลี่ยหรือมีคุณภาพต่ำแล้วแต่กรณีและผลงานระดับที่สอง ที่เขาชอบ คือการได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูง ถึงแม้ว่าผลงานเหล่านั้นจะมีสิ่งอื่นๆ รวมอยู่ด้วยก็ตาม เช่น เงินเดือนที่สูงขึ้น การยอมรับจากสังคม และความชื่นชมในตนเอง ฯลฯ

2. ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง ความรู้สึกของคนงาน ซึ่งเชื่อหรือคาดว่าผลระดับแรกที่จะนำไปสู่ผลระดับที่สอง

3. ความคาดหวัง (Expectancy) เป็นตัวเชื่อมระหว่างความพยายามของบุคลากร กับผลระดับแรกจะเห็นว่าความคาดหวังมีลักษณะคล้ายๆ กับความเป็นเครื่องมือ แต่แตกต่างกันตรงที่ว่าความคาดหวังเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการนำเอาความพยายามมาสัมพันธ์กับผลระดับแรก ส่วนความเป็นเครื่องมือเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการนำเอาผลระดับแรกมาสัมพันธ์กับผลระดับที่สอง ซึ่งทฤษฎีของ Vroom สรุปเป็นแผนภาพดังนี้

แผนภาพที่ 8 ทฤษฎีความคาดหวังของมูลเหตุแรงจูงใจ

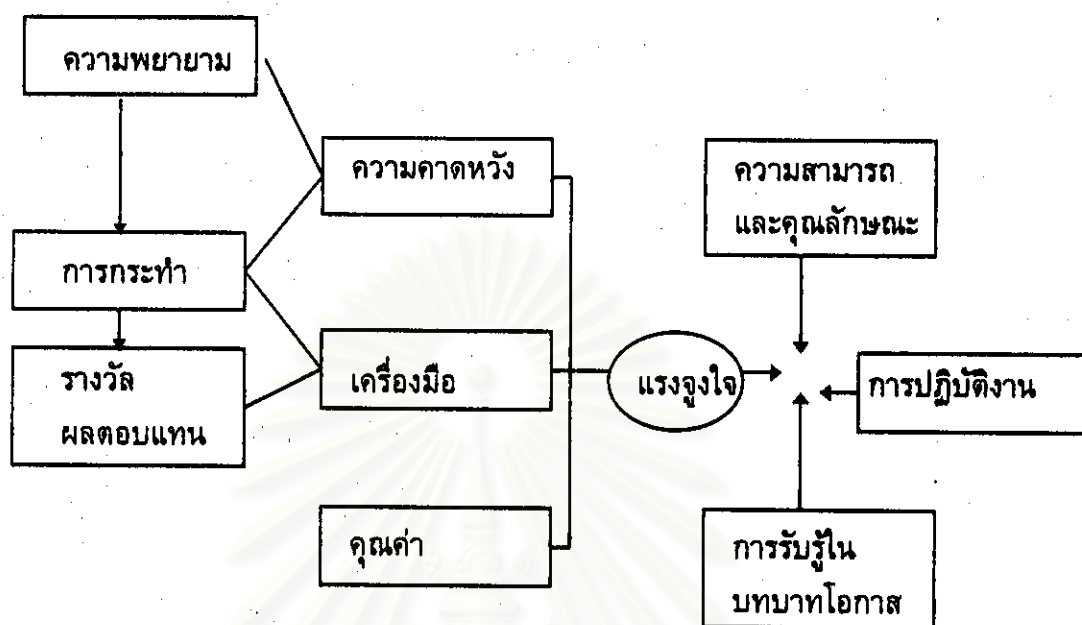


ที่มา : ดิน ปรัชญพฤทธิ. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2534: 49.

สรุปได้ง่ายๆ ว่าการที่จะโน้มน้าวจิตใจ ให้คนทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่คนเชื่อว่า ความพยายามของตนจะสัมฤทธิ์ผลออกมา เป็นผลระดับแรก และความเป็นเครื่องมือของผลระดับแรกที่มีต่อผลระดับที่สอง ซึ่งในที่สุดนั้นการที่คนจะปฏิบัติงานให้สำเร็จหรือไม่ประการใด ย่อมขึ้นอยู่กับจิตภาพและความเชื่อของเขาว่า เขาต้องการหรือไม่ต้องการอะไรและจะใช้กลยุทธ์อะไร ในอันที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่เขาเลือกทางเดินเอาไว้

นรา สมประสงค์ (2536: 152) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานนั้น ทฤษฎีความคาดหวังให้การยอมรับว่า นอกจากแรงจูงใจแล้วยังมีอิทธิพลของความสามารถของคุณลักษณะการรับรู้บทบาท (Role Perception) และโอกาสเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 9 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง



ที่มา : Baron Robert A.& Greenberg, Jerald. Behavior in Organizations: Understanding and managing the Human side of Work. Massachusetts : Allynand Bacon, 1990: 89.

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นผลมาจากความคาดหวัง เครื่องมือและการให้ คุณค่าซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพยายาม การกระทำและผลตอบแทนแต่ในการทำงานนอกจากแรงจูงใจแล้วยังต้องคำนึงถึงความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะตน รวมทั้งการรับรู้ บทบาทของตน และการมีโอกาสจะทำงานประกอบด้วย การปฏิบัติงานจึงจะสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปว่า ทฤษฎีความคาดหวังจะอธิบายแรงจูงใจในแง่ของความคาดหวังที่บุคคลมีต่อความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประเภทของรางวัลที่พวกเขาจะได้รับ ถ้าพวกเขาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามทฤษฎีความคาดหวังนี้เราจะมีปัจจัยที่แยกจากกันสามอย่าง ที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของบุคคลที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และพิจารณาถึงองค์ประกอบแต่ละอย่างและในที่สุด การพิจารณาองค์ประกอบเหล่านี้จะรวมเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะกำหนดระดับแรงจูงใจโดยส่วนร่วมของบุคคล

2. 2 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของ Adam มีพื้นฐานมาจาก แนวความคิดของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ที่มีความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ว่า แต่ละคนจะประเมินความสัมพันธ์ทางสังคมของตนเอง และกิจกรรมทางเศรษฐกิจในขณะนั้น บุคคลจะมองว่า ความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนซึ่งคนเข้ามาร่วมเพื่อคาดหวังผลตอบแทนและมีการเปรียบเทียบทางสังคม โดยการใช้ข้อมูลจากการที่ตนมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับผู้อื่นมาตัดสินใจว่า ในการแลกเปลี่ยนตนจะได้กำไรได้ผลประโยชน์หรือไม่อย่างไร (นรา สมประสงค์ 2536: 154)

สมยศ นาวิกาน (2538: 379-378) ได้กล่าวว่าทฤษฎีความเสมอภาคชี้ให้เห็นว่า บุคคลจะมุ่งการถูกปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น เราจะพอใจต่อสถานการณ์ของความสมดุลหรือความเสมอภาคเกิดขึ้น เมื่อเรารู้ว่าอัตราส่วนของปัจจัย และผลลัพธ์ของบุคคลอื่นที่ถูกเปรียบเทียบภายในสถานการณ์เดียวกัน

ดังนั้น สิ่งที่ทฤษฎีนี้ใช้เปรียบเทียบประกอบด้วย ตัวป้อน (Input) กับผลลัพธ์ (outcome) ของตนกับบุคคลอื่น ๆ ในการทำงาน

ตัวป้อน (Input) หมายถึง สิ่งที่ผู้ทำงานได้ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเช่น ประสบการณ์ ความพยายาม การศึกษา การฝึกฝนอบรม เวลา ความคิดเห็นความสามารถ ทักษะในการทำงาน

ผลลัพธ์ (outcome) หมายถึง ผลที่ได้จากการทำงาน เช่น เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง ความมั่นคง การพัฒนาส่วนบุคคล สวัสดิการ สถานภาพ

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529: 33) ชี้ประเด็นว่า การที่คน ๆ หนึ่งเปรียบเทียบอัตราส่วนของสิ่งที่ได้รับ กับสิ่งนำเข้าของเขากับบุคคลอื่นจะมีผลเกิดขึ้น 3 ประการคือ ถ้าอัตราส่วนเท่ากัน ภาวะความเสมอภาคจะยังคงมีอยู่ อย่างไรก็ตามหากคนคนนั้นมีการรับรู้ ว่า อัตราส่วนดังกล่าวมาแล้วของเขาน้อยกว่าบุคคลที่เขาเปรียบเทียบ ภาวะความไม่เสมอภาคก็จะเกิดขึ้น ซึ่งเขียนเป็นสมการดังนี้

$$\frac{\text{สิ่งนำออกของบุคคลที่ต้องการจะเปรียบเทียบ}}{\text{สิ่งนำเข้าของบุคคลที่ต้องการจะเปรียบเทียบ}} = \frac{\text{สิ่งนำออกของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ}}{\text{สิ่งนำเข้าของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ}}$$

ความไม่เสมอภาคดังที่กล่าวมาแล้ว มีได้ 2 รูปแบบ แบบแรกเป็น
สภาวะการณที่อัตราส่วนน้อยกว่า

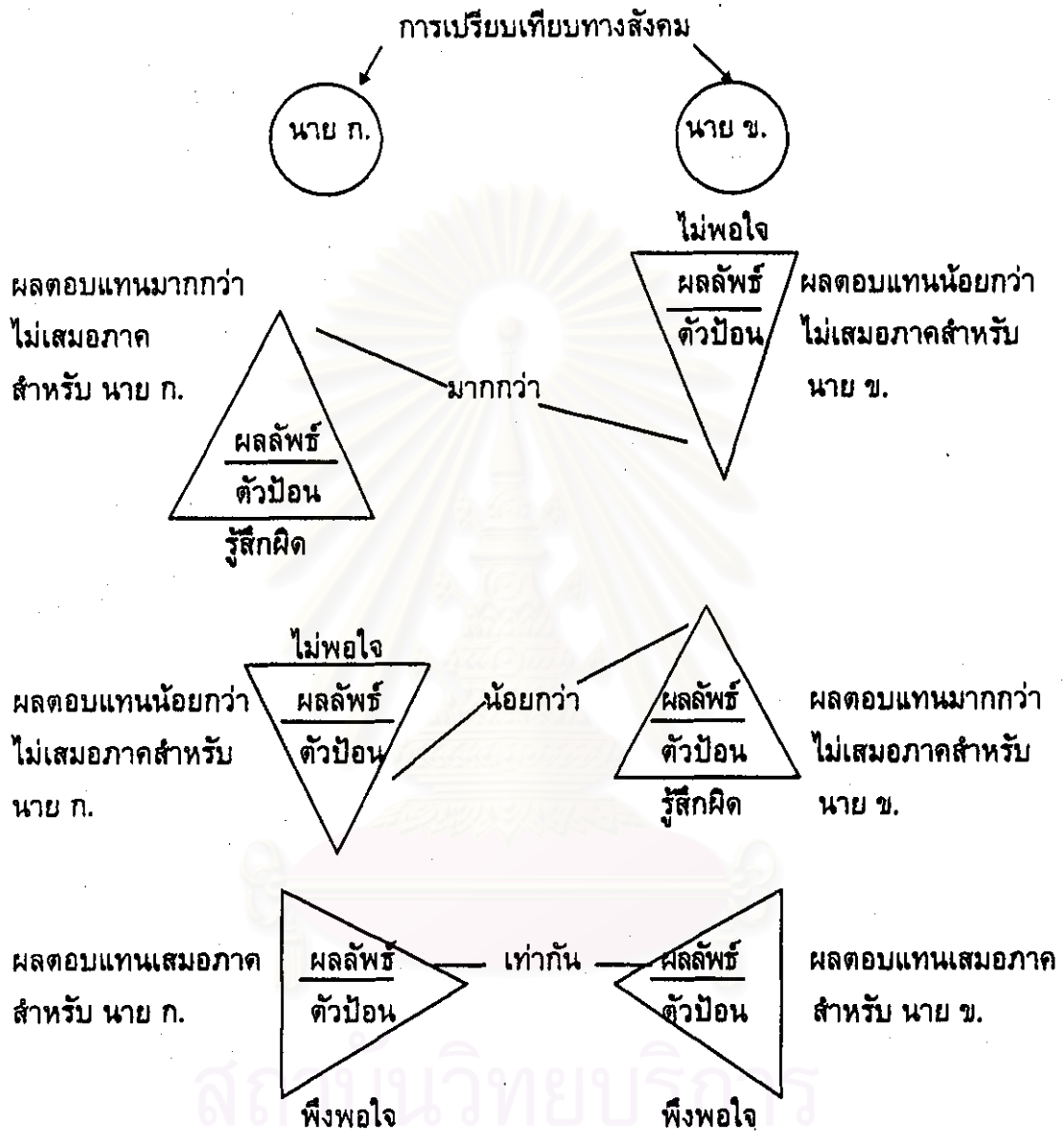
สิ่งนำออกของบุคคลที่ต้องการจะเปรียบเทียบ < สิ่งนำออกของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ
สิ่งนำเข้าของบุคคลที่ต้องการจะเปรียบเทียบ สิ่งนำเข้าของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ

เมื่ออัตราส่วนของสิ่งนำออกกับสิ่งนำเข้าของบุคคลๆ หนึ่งน้อยกว่าบุคคล
ที่ใช้เปรียบเทียบอาจจะเรียกภาวะทั่วๆ ไปว่า เป็นภาวะของการให้ค่าจ้งต่ำ โดยทางตรงกันข้าม
หากมีภาวะการณที่อัตราส่วนที่เปรียบเทียบมากกว่า เรียกภาวะการณนั้นว่า การให้ค่าจ้งสูง ดัง
สมการ

สิ่งนำออกของบุคคลที่ต้องการเปรียบเทียบ > สิ่งนำออกของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ
สิ่งนำเข้าของบุคคลที่ต้องการเปรียบเทียบ สิ่งนำเข้าของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบความเสมอภาค



ที่มา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 6. พิมพ์ครั้งที่ 1 นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536: 155.

สรุปทฤษฎีความเสมอภาค เป็นการสนองแรงจูงใจจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลรับรู้ว่ามี ความเสมอภาคหรือยุติธรรมในการทำงาน โดยการเปรียบเทียบอัตราส่วนตัวป้อน (Input) และผลลัพธ์ของตนกับอัตราส่วนตัวป้อน และผลลัพธ์ของผู้อื่น

2.3 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของ Locke (Goal Setting Theory)

สมยศ นาวิกาน (2538: 381-382) กล่าวว่า ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายถูกต้องเสนอแนะขึ้นมาโดย Edwin Locke โดยยืนยันว่า การกำหนดเป้าหมายจะจูงใจบุคคลให้พยายามบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ ความสำเร็จของการกำหนดเป้าหมายเพื่อการจูงใจการปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่มีคุณลักษณะเหมาะสม เป้าหมายจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการดังนี้

1. ความเฉพาะเจาะจง (Specificity) เป้าหมายจะต้องถูกระบุไว้อย่างเฉพาะ
2. ความยาก (difficulty)
3. การยอมรับ (acceptance)

การประยุกต์ใช้ทฤษฎี การกำหนดเป้าหมายของ Locke ที่ชัดเจนที่สุดคือ ผู้บริหารควรจะช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและยากอย่างมีเหตุผล และผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับ และรับเอาไว้ในตัวของบุคลากรเอง

ผู้บริหารสามารถกระตุ้นการยอมรับเป้าหมาย โดยวิธีการอย่างน้อยที่สุด 3 ประการคือ

1. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมายด้วยการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย
2. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นการยอมรับเป้าหมายด้วยการแสดงทัศนคติ และวิธีการที่สนับสนุนต่อผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาด้วยการชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารจะช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาผู้บริหารสามารถสร้างการยอมรับ และความผูกพันต่อการบรรลุเป้าหมายได้
3. การยอมรับว่าเป้าหมาย และแรงจูงใจเพื่อจะบรรลุเป้าหมายสามารถเพิ่มสูงขึ้นได้ โดยการเชื่อมโยงระหว่างรางวัลและความสำคัญของเป้าหมาย รางวัลเช่นนี้สามารถเปลี่ยนแปลงจากการยกย่องส่วนบุคคล และการชมเชยจากผู้บริหารไปเป็นรางวัลที่เห็นได้ชัดเจนมากขึ้น เช่น การขึ้นเงินเดือน

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย สามารถนำไปใช้กับการบริหารโดยเป้าหมาย MBO เพื่อการเพิ่มแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น โดยการกำหนดเป้าหมาย ภายใต้ MBO ผู้บริหารจะพบกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ของผู้บริหารเป็นประจำ เพื่อที่จะประเมินความคืบหน้าของการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก่อนหน้านี้ และ MBO จะใช้พื้นฐานเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลด้วย

สรุปว่า ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) มีทฤษฎีเสนอว่าการตั้งเป้าหมายจะช่วยให้คุณรู้กับจุดหมายปลายทางหรือความต้องการในการทำงานของตน ซึ่งจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความพยายามมากขึ้น และการบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้คุณคนมีการกระทำต่อๆ ไปอีก

สรุปว่า ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories) จะเน้นในเรื่องกระบวนการทางจิต และกระบวนการของพฤติกรรมของบุคคลที่จะเลือกกระทำเพื่อไปสู่เป้าหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานใดจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

Cooper (1985: 11-33) กล่าวว่า ความต้องการที่เป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน แบ่งออกเป็น 7 อย่างคือ

1. ทำงานที่เขาสนใจ
2. มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. มีเงินเดือนและค่าจ้างที่ยุติธรรม
4. มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. มีสภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม
6. ความสะดวกในการไปกลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ
7. การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจการควบคุม การปกครอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

Rebeaux and Poppleton (1978: 185-159) เสนอว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 2 ลักษณะคือ

1. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่

1.1. ระดับการทำงาน โดยเห็นว่า ผู้มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับสูงเท่าใด ยิ่งมีความพึงพอใจในการทำงานมากเท่านั้น โดยมีโอกาสที่จะบรรลุความต้องการที่ดีกว่า และมีศักดิ์ศรีสูงกว่า

1.2 เนื้อหาของงาน บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานที่ไม่ซ้ำซากมากกว่าการทำงานที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเลย

1.3 พฤติกรรมการบริหาร ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อการบริหารที่ยึดคนเป็นหลัก มีการพิจารณาไตร่ตรองที่ดี และเป็นประชาธิปไตยมากกว่าผู้บริหารที่ยึดงานเป็นหลัก

2. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ได้แก่

2.1 อายุ ผลการวิจัยพบว่า อายุกับความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อกันคือ เมื่อมีวัยสูงขึ้น ความพึงพอใจในการทำงานจะมีมากขึ้นด้วย จนกระทั่งวัยก่อนเกษียณอายุ ความสัมพันธ์จึงค่อย ๆ ลดลง

2.2 ระดับการศึกษา แม้ว่าระดับการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการทำงาน แต่บุคคลจะไม่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อตำแหน่งหรือระดับในการทำงาน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเลย อาจเป็นเพราะว่าเมื่อการศึกษาที่ได้รับสูงขึ้น ความคาดหวังของบุคคล อาจมีสูงขึ้นด้วย ซึ่งจะต้องการตอบสนองความคาดหวังเหล่านั้น

2.3 สุขภาพจิต เช่น การแสดงความกระตือรือร้นในการทำงาน ความเครียดทางอารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ และการยอมรับนับถือบุคคลอื่น เป็นต้น

Ghiselli and Brown (1955: 430 - 433) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานมี 5 องค์ประกอบคือ

1. ระดับอาชีพ ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะสูงหรือระดับสูงเป็นที่นิยมนับถือของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

2. สภาพการทำงาน ถ้ามีสภาพสะดวกสบายเหมาะแก่การปฏิบัติก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

3. ระดับอายุ จากการศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานอายุระหว่าง 25-34 ปี และ 45-54 ปี จะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น
4. รายได้ ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำและรายได้ตอบแทนพิเศษ
5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน

Milktion (1981: 159) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ดังนี้

1. ลักษณะของงาน (Work) หมายถึง ความน่าสนใจภายในของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จ งานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ
2. เงินเดือน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับตามคุณธรรมหรือความเท่าเทียมกันของรายได้ วิธีการจ่ายเงิน
3. การเลื่อนตำแหน่งการงาน (Promotions) หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง
4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์การทำงาน ความเชื่อถือในผลงาน
5. ผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง ปาหนิงปานานู คำรักษาพยาบาล วันหยุด ฯลฯ
6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางกาย
7. การนิเทศ (Supervision) หมายถึง รูปแบบของการนิเทศ ความมีมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศงาน และทักษะทางบริหารของผู้นิเทศก์
8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Co-workers) เช่น การยกย่องนับถือ การช่วยเหลือและความมีไมตรีที่ดีต่อกัน
9. บริษัทและการจัดการ (Company and management) ได้แก่ การดูแล ลูกจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนและการบริหารงาน

Barnard (1968: 142-149) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่จะใช้ป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกาย ที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน เป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่ หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Personal non - material - opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัล ที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคลากรจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefaction) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงาน ที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือ ครอบครัวยุติธรรมและผู้อื่น ทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Associational attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตร ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปได้อย่างดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงาน ให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงานและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน (The condition of communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งจะทำให้คนรู้สึกมีหลักประกัน และมี ความมั่นคงในการทำงาน

Gilmer (1971: 280-283) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานมี 10 ประการคือ

1. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความรู้สึกว่าได้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถ มีหลักประกันความมั่นคงและได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
3. หน่วยงานและการจัดการ (Company and management) ได้แก่ ความพอใจต่อหน่วยงาน ความมีชื่อเสียง การดำเนินงานของหน่วยงาน และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำ และรายได้ที่จ่ายเป็นพิเศษ ซึ่งหน่วยงานให้แก่ผู้ทำงาน
5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic aspects of the job) ได้แก่ การให้ทำงานซึ่งมีลักษณะตรงกับความถนัด ทักษะ และความรู้ความสามารถ
6. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ เทคนิค วิธีการ และความสามารถในการนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา
7. ลักษณะทางสังคม (Social aspects of the job) ได้แก่ การทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ สภาพและลักษณะการติดต่อสื่อสารทั้งระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมถึง การยอมรับฟัง และการได้รับการยอมรับนับถือ
9. สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ ภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ชั่วโมงการทำงาน แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ
10. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) ได้แก่ เงินเดือน ค่าเงินจตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย สวัสดิการ

French (1964: 28-31) ได้จำแนกปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสนองความต้องการด้านต่าง ๆ ของคนงานและลูกจ้างที่จะพึงก่อให้เกิดความพึงพอใจ ไว้ดังนี้

1. มีความมั่นคงในอาชีพ
2. เงินเดือนหรือค่าจ้าง เป็นธรรมหรือเป็นไปตามหลัก งานมากเงินมาก (Equal pay for equal work)
3. การควบคุมบังคับบัญชา (Supervision) ดี คือ ผู้บริหารมีใจเป็นธรรม และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ (Human relations)
4. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefits) ดี
5. สภาพการทำงาน (Working conditions) ดี
6. มีโอกาสก้าวหน้า (Opportunity for advancement) คือ มีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน และเพิ่มพูนคุณวุฒิ

7. เป็นงานอาชีพที่มีเกียรติในสังคม (Social respect of the job)

สมพงษ์ เกษมสิน (2519: 310 - 312) ได้กล่าวถึงเทคนิคในการจูงใจให้บุคลากรพอใจในการปฏิบัติงานโดยแยกออกเป็น 2 กรณี คือ

1. จูงใจโดยเทคนิคการบริหาร ซึ่งได้แก่ การวางแผน จัดแบ่งงานในองค์การให้แน่นอน มอบหมายงานให้เหมาะสม กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน กำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนให้เป็นธรรม สร้างความก้าวหน้าในงาน และสร้างผู้นำให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

2. สิ่งจูงใจทางด้านสวัสดิการ เช่น ป่าเหมืองป่านาญ ค่ารักษาพยาบาล การโภชนาการ ที่พักอาศัย เป็นต้น

นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2519: 316 -31) ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

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

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (Direct Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างสูงขึ้น ในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ จึงเป็นวิธีการจูงใจตามแนวคิดที่ว่า plus pay for plus performance

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจทำงานมากขึ้น เช่น การจ่ายป่าเหมืองป่านาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้น ส่วนมาก ได้แก่ ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (Fringe benefit)

2. สิ่งจูงใจที่มีไม่เงิน (Non-financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่จะสามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย (Recognition) การยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Belonging) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน (Equal opportunity) และ ความมั่นคงในงาน (Security of work) เป็นต้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527: 257-258) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่ทำให้ความพึงพอใจของคนในองค์การดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ

1. หน่วยงานที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้แน่นอนชัดเจนเพียงใด
2. วัตถุประสงค์นั้นได้รับการยอมรับและเป็นที่พึงพอใจของทุกคนเพียงใด

3. คนงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนทำหรือไม่
4. คนทำงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันหรือไม่
5. การนิเทศงานอย่างเพียงพอและทั่วถึงเพียงใด
6. มีสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมเพียงใด
7. จัดการสื่อสารได้ดีและทั่วถึงเพียงใด
8. สุขภาพทางกายและทางจิตใจโดยทั่วไปของคนทำงานดีเพียงใด

โยธิน คັນสนุท (2530: 61-63) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจในงาน เป็น 3 ประการคือ

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่ งานเอง
2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ เงื่อนไขของงาน
3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่ งานเอง (The work itself)

ผลจากการวิจัยได้แสดงว่า ลักษณะต่างๆ หลายอย่างของงาน (work attributes) สัมพันธ์กับความพอใจในงาน Locke (1976) ได้สรุปว่า ลักษณะต่างๆ ของงานมีการท้าทายสมอง (mental challenge) เป็นส่วนร่วมกัน

ลักษณะที่สำคัญที่สุดของงานก็คือ งานต้องเป็นที่น่าสนใจ และมีความหมายส่วนบุคคลต่างเกี่ยวข้อง แต่ละลักษณะเฉพาะนี้ทำให้ความพอใจในงานขึ้นอยู่กับพิสัยที่กว้างมากของความแตกต่างระหว่างบุคคล สำหรับบุคคลที่มีค่านิยม ความสามารถ และภูมิหลังแบบหนึ่งอาจเห็นว่า งานนั้นสนใจและมีความหมาย ส่วนบุคคลที่มีค่านิยม ความสามารถ และภูมิหลังอีกแบบหนึ่งอาจเห็นว่างานนี้ไม่น่าสนใจและไม่มีความหมาย

ลักษณะของงานอีกลักษณะหนึ่งก็คือ การสามารถนำทักษะมาใช้ซึ่งมีส่วนก่อให้เกิดความพอใจในงาน (Grunebery, 1979) ในโรงงานประกอบเครื่องยนต์ หรือเครื่องไฟฟ้าซึ่งเป็นการที่ซ้ำซาก การจัดให้คนงานได้เวียนกันทำงานหลายอย่าง จะก่อให้เกิดความพอใจแก่คนงานสูงกว่าการได้ทำงานอย่างเดียวยตลอดทั้งวัน

อีกลักษณะหนึ่งของงานที่สัมพันธ์กับทักษะก็คือ การมีอิสระในงาน (Job autonomy) นั่นคือคนงานมีส่วนในการออกความเห็นว่ามีอะไร และอย่างไรในการทำงาน ลักษณะของงานอีกอย่างหนึ่งที่คล้ายกันนี้ก็คือ เอกลักษณ์ของงาน (task identity) ซึ่งหมายถึง การทำงานทั้งหมดหรืออย่างน้อยส่วนหนึ่งของงาน เมื่อการมีส่วนร่วมของคนงานเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน ลักษณะของงานทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพอใจในงาน

งานที่มีการท้าทายต่ำ เช่น งานอัตโนมัติมักจะก่อให้เกิด ความน่าเบื่อหน่ายและความพอใจในงานต่ำ อย่างไรก็ตามงานที่ท้าทายมากเกินไปที่คนงานไม่อาจทำได้จะนำไปสู่ความล้มเหลวและความคับข้องใจ ดังนั้นความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งในความพอใจในงาน

2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ เงินใจของงาน

ค่าตอบแทน ค่าตอบแทนเป็นเงินใจของงานที่สำคัญที่สุดเงินใจหนึ่ง ค่าตอบแทนเป็นองค์ประกอบที่สลับซับซ้อน ตรงกันข้ามกับทฤษฎีตัวกำหนดทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งนักจิตวิทยาได้เห็นว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลในความหมายของเงินอย่างมาก ความพอใจในงานที่เกิดจากค่าตอบแทน เป็นผลจากการเปรียบเทียบระดับ ของค่าตอบแทนในระหว่างคนงานด้วยกัน มากกว่าระดับสูงต่ำของค่าตอบแทนในตัวของมันเอง

ความมั่นคงในงาน ความมั่นคงในงาน ก็เป็นตัวประกอบเงินใจของงานอีกตัวประกอบหนึ่ง มีความสำคัญมาก ดังจะเห็นได้จากการที่ได้มีการเรียกร้องของสหภาพแรงงานให้ มีระบบอาวุโส และการมีสิทธิต่างๆ ในการทำงานในองค์การ Herzberg (1966) ได้พิจารณาว่า ความมั่นคงในงาน จะมีผลต่อความพอใจเฉพาะในแง่ที่ว่า ถ้าบุคคลขาดความมั่นคงในงานก็จะเกิดความไม่พอใจ แต่ Gruneberg (1979) มีความรู้สึกว่าการมีความมั่นคงในงานก่อให้เกิดความพอใจในงานด้วย

โครงสร้างขององค์การ โครงสร้างขององค์การมีลักษณะต่างๆ เป็นจำนวนมาก ขนาดขององค์การมักจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมของบุคคล อันมีผลต่อความพอใจในงาน ตัวอย่างเช่น คนงานในหน่วยงานใหญ่จะถูกจูงใจต่อเงินเดือนในระดับสูง ส่วนคนงานในบริษัทเล็ก มักจะถูกจูงใจจากงานหลาย ๆ อย่าง และจากความสัมพันธ์ทางสังคมมากกว่า (Ingham, 1970) โครงสร้างขององค์การแบบลำดับชั้นและมีหลายชั้น ก่อให้เกิดการสื่อสารอย่างขาดประสิทธิภาพ และทำให้คนงานไม่คุ้นเคยกัน โดยทั่วไป ผู้จัดการ ครู พนักงานเดินตลาด ต่างก็รู้สึกพอใจในโครงสร้างขององค์การแบบแนวราบมากกว่า

3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน การทำงานในองค์การย่อมต้องการสัมพันธ์กันระหว่างผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดความพอใจหรือไม่พอใจในงาน และการเปลี่ยนงานของคนงาน และค่าใช้จ่ายในการทำงานลดลง เมื่อให้คนงานเลือกเข้ากลุ่มทำงานกับคนที่ตนชอบทำงานด้วย

การควบคุมงาน นักวิจัยบางคนพบว่า ผู้คุมแบบเน้นคนงาน (employee centered) ก่อให้เกิดความพอใจในงานสูงกว่า ผู้คุมแบบเน้นงาน (task-oriented) อย่างไรก็ตามก็ยังมีนักวิจัย

บางคนพบว่า สำหรับคนงานที่มีบุคลิกภาพแบบเผด็จการ ต้องการผู้นำแบบออกคำสั่งมากกว่า และคนงานในระดับสูงมีความพอใจในงานสูงกว่าภายใต้ผู้นำแบบเน้นงาน

เอกชัย กีสุขพันธ์ (2533: 124-125) ได้กล่าวถึงปัจจัย ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ไว้ ดังนี้

1. สัมฤทธิ์ผลของงาน (Achievement) คนเป็นจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จในการทำงาน และพอใจในการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์งานที่มีความสำคัญให้แก่บริษัท ถ้าผู้บริหารยอมรับในข้อนี้ก็ย่อมสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพ (Potential) ของแต่ละบุคคล

2. การยอมรับ (Recognition) โดยปกติแล้วคนทุกคน มีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ถ้าผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมการยอมรับในความคิดหรือความสามารถของบุคคลไม่ว่าจะเป็น คำยกย่องชมเชย หรือการให้ Feedback ที่เหมาะสมจะมีส่วนจูงใจในการทำงานได้มากที่สุดทีเดียว

3. ความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ เพราะการเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ หรือ การได้เผชิญกับงานในสถานการณ์ใหม่ๆ ที่มีความท้าทายจะทำให้บุคคลนั้นได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ

4. ความสนใจ (Interest) หมายถึงการให้บุคคลได้มีโอกาสพัฒนาหรือเสริมสร้างทักษะในการทำงานตามที่เขาให้ความสนใจ หรือให้เขามีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานที่เขานับเป็นการจูงใจที่ดีวิธีหนึ่ง

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) สำหรับบุคคลที่มีความสามารถมีไหวพริบ และทักษะในการทำงานที่ดี ยอยากที่จะทำงานด้วยอำนาจและความรับผิดชอบของตนเอง และจะไม่ชอบการถูกบังคับให้ทำงาน

6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การเปิดโอกาส ให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นกำหนดนโยบายวิธีทำงานตลอดจนการตัดสินใจในการทำงานจะสร้างให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน หรือบริษัท การให้มีส่วนร่วมในการทำงานนี้จะจูงใจให้บุคคลยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกันและมีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วย

ธำรงค์ดี หมื่นจักร์ (2534: 119) ได้สรุป ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 3 ประการคือ

1. ลักษณะเฉพาะตัว หรือคุณสมบัติส่วนบุคคลของคนงานแต่ละคนโดยเฉพาะ เช่น ความต้องการ ความสนใจ ทักษะ ค่านิยม นิสัย ความทะเยอทะยาน ฯลฯ

2. ลักษณะเฉพาะหรือปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรงเช่น ความยากง่ายของงาน ความน่าสนใจของงาน ความหมายในทางสังคม หรือความสำคัญของงาน ฯลฯ

3. องค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บุคคล เงื่อนไข บรรยากาศ หรือสภาพการทำงาน เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ชั่วโมงการทำงาน ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในงาน สภาพการทำงาน

ชาดูชัย อาจินสมาจาร (2535: 121 - 123) กล่าวได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในงานมีดังนี้

ค่าจ้าง ค่าจ้างมีบทบาทอย่างสำคัญ ในการกำหนดความพอใจในงาน ไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับต่ำหรือระดับสูง ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะค่าจ้างหรือเงิน เป็นเครื่องมือในการสนองความต้องการต่าง ๆ นอกจากนี้ ค่าจ้างยังเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและที่มาของการยอมรับอีกด้วย พนักงานมักจะถือเอาค่าจ้างเป็นผลสะท้อนของความรู้สึกรับรู้ของผู้บริหารที่มีต่อผลงานของเขาซึ่งเขาทำให้กับองค์กร

ลักษณะงาน ลักษณะงานก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในงาน พนักงานต้องการงานที่ท้าทายเขา เขาไม่ต้องการงานที่ไร้ความหมายวันแล้ววันเล่า ลักษณะสำคัญ 2 ประการของงานที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในงาน และความซ้ำเร็วของการทำงาน โดยทั่วไปแล้ว งานที่มีความหลากหลายจะก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุด ส่วนงานที่มีความหลากหลายจะก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายกับพนักงาน แต่ถ้านงานมีความหลากหลายสูง จะก่อให้เกิดความเครียดกับพนักงานได้ งานที่ให้ความอิสระแก่พนักงานบ้างในการทำงานก็ส่งเสริมให้เกิดความพอใจสูงเช่นเดียวกัน การทำงานตามคำสั่งทุกขั้นตอนย่อมเป็นการผิดธรรมชาติของมนุษย์

การเลื่อนตำแหน่ง โอกาสการเลื่อนตำแหน่งมีผลกระทบ ต่อความพอใจในงานเป็นอันมาก การเลื่อนตำแหน่งสูงระดับที่สูงขึ้นในองค์กรจะเกี่ยวข้อง กับการเปลี่ยนแปลงในทางบวกในเรื่องการนิเทศงานเนื้อหาของงาน และค่าจ้าง งานในระดับสูงขึ้นในองค์กรจะให้เสรีภาพแก่พนักงานมากขึ้น งานท้าทายมากขึ้น และเงินเดือนสูงขึ้น

การนิเทศงาน การนิเทศงานก็เหมือนกับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งมีผลกระทบต่อความพอใจในงาน รูปแบบการนิเทศ 2 มิติที่มีผลกระทบต่อความพอใจในงานของพนักงาน มิติแรกคือ การนิเทศงานโดยยึดพนักงานเป็นหลัก (employee centeredness) โดยที่หัวหน้างานจะสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับพนักงาน ให้ความสนใจต่อพนักงานเป็นการส่วนตัว ซึ่งจะก่อให้เกิดความพอใจในตัวพนักงาน มิติที่สองคือ ที่จะก่อให้เกิดความพอใจในตัวพนักงานก็คือ การใช้อิทธิพล (influencing) หรือความร่วมมือ (participation) ในการตัดสินใจ พนักงานที่มีส่วนร่วมใน

การตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานของเขาจะมีความพอใจในระดับสูงในตัวพนักงาน และสถานการณ์ของงานทั้งหมด

กลุ่มทำงาน คนเราชอบทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่มีความเป็นมิตรและให้ความร่วมมือ ซึ่งจะก่อให้เกิดความพอใจในงานขึ้น นอกจากนี้คนเราต้องการคุยกันในขณะทำงาน และไม่ชอบให้ถูกแยกออกจากกัน กลุ่มทำงานถือได้ว่าเป็นระบบการสนับสนุนทางสังคม สำหรับพนักงาน คนเรามักจะใช้เพื่อนกลุ่มทำงาน เป็นแหล่งของการระบายความรู้สึก เมื่อเขามีปัญหา หรือแหล่งสำหรับการพึ่งพา

สภาพการทำงาน สภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญต่อความพอใจในงาน พนักงานชอบทำงานใน ที่มีสิ่งแวดล้อมสะดวกสบาย มีอุณหภูมิ และแสงสว่างพอเหมาะ ที่ทำงานไม่อับหรือมีเสียงรบกวน มีตารางการทำงานที่ดี สถานที่ทำงานสะอาด มีเครื่องมือเพียงพอ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 145-152) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 3 ประการคือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal factors)
2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the job)
3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors controllable by management)

1. ปัจจัยด้านบุคคล

ปัจจัยด้านบุคคลหมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ดังนี้

1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาในงานวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจงานของบุคคลที่ทำงานนาน จนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

1.2. เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใดรวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางการเงิน เพศหญิงมีความอดทน ที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือ และงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

1.3 จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีผลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

1.4 อายุ อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลา และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมาก มักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และสถานการณ์ในการทำงานด้วย

1.5 เวลาในการทำงานงานที่ทำในเวลาปกติ จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อนและการสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

1.6 เซอร์วิญญา ปัญหาเรื่องเซอร์วิญญา กับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะงานที่ทำ ในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่างเซอร์วิญญา กับความพึงพอใจในการทำงาน แต่ในลักษณะงานบางอย่าง พบว่ามีความแตกต่างกัน พนักงานในโรงเรียนที่มีเซอร์วิญญาในระดับสูงแต่ทำงานที่เป็นงานประจำพบว่ามักจะเบื่อหน่ายงานได้ง่าย และมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงเรียน เพราะเป็นงานที่ไม่ท้าทายและไม่เหมาะสมกับความสามารถของเขา

1.7 การศึกษา การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงาน นั้นมีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนัก จากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่าง ความพึงพอใจในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า นักวิชาการวิชาชีพเช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป รวมทั้งเสมียนพนักงานด้วย

1.8 บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับเครื่องมือวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือนี้ มีความไม่เที่ยงตรงอย่างไรก็ตามบุคลิกภาพที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ คนที่มีอาการของโรคประสาทมักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปกติ ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

1.9 ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้น พบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับการสามารถหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่เงินเดือนต่ำ

1.10 แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเอง ก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

1.11 ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงาน และได้ทำงานที่ตนเองถนัดและพอใจจะมีความสุข และพึงพอใจในการทำงาน มากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้ อยู่ทำงาน

2. ปัจจัยด้านงาน

2.1 ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่า เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษา วิจัยพบว่าประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียน พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่มีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่าถ้ามีโอกาสก็อยากเปลี่ยนงาน ในสภาวะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำ จะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้นตำแหน่งทางกรงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำกว่า ความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่กับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบไปด้วย ทั้งนี้ก็เพราะฐานะทางอาชีพ นอกจากขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาตัดสินด้วยใจแต่ละสังคม แต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไประยะเวลาที่ผ่านมา ความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

2.4 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็ก จะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกันทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดีทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านอยู่ห่างไกลจากที่ทำงานการเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามืด รถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่ง แต่ต้องไปทำงานในอีกจังหวัดหนึ่งสภาพของท้องถิ่น ความเป็นอยู่ ภาษาไม่คุ้นเคย ทำให้เกิดความไม่คุ้นเคยในการทำงานเนื่องจากการปรับตัวและการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้เวลาานาน

2.6 สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่น แต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากความคุ้นเคย ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

2.7 โครงสร้างของงาน โครงสร้างของงานหมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจน ย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่มีโครงสร้างของงานดีรู้ว่าจะทำอะไร และดำเนินการอย่างไร สภาพการควบคุมจะง่ายขึ้น

3. ปัจจัยการจัดการ

3.1 ความมั่นคงในงาน สรุปรจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่ จะพบว่าพนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจงานน้อยลงก็ตาม แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคิดถึงความมั่นคงของงาน คือ มีการจ้างงานตลอดชีวิต (Life Long Employment) จากการสำรวจโดยการสอบถาม เกี่ยวกับความต้องการความมั่นคงของงาน ปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคง พนักงานของบริษัทและโรงเรียน ต้องการจะอยู่ทำงานจนถึงวัยเกษียณ แม้ว่าเขาจะมีเงินมากพอที่จะเลี้ยงตัวในวัยชราก็ตาม ก็ยังยินดีจะอยู่จนถึงทำงานไม่ไหว ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานแล้วและเป็นความต้องการของพนักงาน ได้แก่ ความสนใจในงานที่ตนเองถนัดและมีความสามารถไม่ทำงานที่หนักและมากจนเกินไป งานที่ทำให้ความก้าวหน้า และได้รับรางวัลตอบแทนจากความตั้งใจทำงาน

3.2 รายรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่า รายรับที่ดีของพนักงานจะเยียวยาโรคไม่พอใจในงานได้ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่า รายรับมาทีหลัง ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะของงาน และความก้าวหน้าของงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูง รายรับอาจเป็นความสำคัญอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานเนื่องจากรายรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐลาออกไปสู่ภาคเอกชนก็เพราะรายรับที่ดีกว่า

3.3 ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ ฝ่ายบริหารของบริษัทและโรงงานเห็นว่าการได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชย และสร้างความพึงพอใจในงานได้ แต่จากการศึกษา ซึ่งก็พบเช่นเดียวกับรายรับ พนักงานบางส่วนอาจให้ความสนใยน้อยกว่าความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร

ค่าประกันสังคม และประกันชีวิตต่างๆ ถูกจัดอยู่ในด้านความมั่นคง และสวัสดิการในการทำงาน

3.4 โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญ

สำหรับอาชีพหลายอาชีพเช่นการขาย เสมียนพนักงานและบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญงาน มีความสำคัญน้อย สำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงานแต่มีการศึกษาสูง และอยู่ในตำแหน่งสูง จากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัยอาจเป็นเพราะว่าคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

3.5 ยานาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง ยานาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานยากและอึดอัด ยานาจตามตำแหน่งหน้าที่ จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

3.6 สภาพการทำงานพนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมายเรื่อง สถานการณ์ และสภาพการทำงานมีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงาน มาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

3.7 เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้คนเรามีความสุขในที่ทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อน จึงเป็นความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.8 ความรับผิดชอบ จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

3.9 การนิเทศงาน สำหรับพนักงาน การนิเทศงานก็คือการชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงาน และองค์การด้วย จากการศึกษากรณีฮอว์ธอร์พบว่า ขวัญและเจตคติของพนักงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงาน การสร้างคนเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศงานและพนักงาน จะเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.10 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่งพบว่า พนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่า การทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวสารจากบริษัทหน่วยงานต่างๆ จึงมีความหมายและความสำคัญ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ พนักงานมักจะได้ข่าวของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

3.11 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารจะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ด้วยความศรัทธาใน

ความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงานทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

3.12 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกันทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน จากการสำรวจของ National Industrial Conference Board พบว่าความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหาร และหัวหน้างานมีความคิดตรงกันว่ารายรับเป็นเรื่องสำคัญที่สุด แต่สำหรับพนักงานเองกับมองว่า ความมั่นคงความก้าวหน้าในงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

นรา สมประสงค์ (2536: 290-293) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล
 - 1.1 ความสามารถ
 - 1.2 ประสบการณ์
 - 1.3 เจตคติ
 - 1.4 ค่านิยม
 - 1.5 การรับรู้
 - 1.6 บุคลิกภาพ
 - 1.7 การศึกษาและเชาวน์ปัญญา
2. ปัจจัยด้านงาน
 - 2.1 ลักษณะของงาน
 - 2.2 โครงสร้างของงาน
 - 2.3 สิ่งอำนวยความสะดวกในงาน
 - 2.4 ผลตอบแทนของงาน
3. ปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อม
 - 3.1 สภาพทางภูมิศาสตร์ อุณหภูมิ ความชื้น ฝุ่นละออง เสียง แสงสว่าง ท่าเลที่ตั้ง
 - 3.2 ระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงาน
 - 3.3 การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ และการเมืองการปกครอง
 - 3.4 เทคโนโลยี
4. ด้านการบริหาร
 - 4.1 ตัวผู้บริหาร
 - 4.2 การควบคุมงาน
 - 4.3 การนิเทศงาน

4.4 กระบวนการบริหาร

4.5 โครงสร้างและขนาดของหน่วยงาน

4.6 ความมั่นคงในงานและการมีโอกาสดำเนินงาน

สมยศ นารีการ (2538: 394-397) ได้กล่าวเกี่ยวกับปัจจัยเบื้องต้นที่จูงใจบุคคลให้เกิดความพึงพอใจดังนี้

1. โอกาสของความก้าวหน้า
2. เงิน
3. ความท้าทายของงาน
4. การมีส่วนร่วมในการวางแผน
5. การยกย่องและสถานภาพ
6. ความรับผิดชอบและอำนาจ
7. ความมั่นคง
8. ความเป็นอิสระในการกระทำ
9. โอกาสของความเจริญเติบโตส่วนบุคคล
10. สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลตามที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวไว้มีดังนี้

1. การได้รับการยอมรับนับถือ
2. ความสำเร็จในการทำงาน
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้า

ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ จะเป็นส่วนที่จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถ ส่งผลดีต่อการดำเนินงาน และความก้าวหน้าขององค์การ

โครงสร้างการบริหารงานและขอบข่ายงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เป็นหน่วยงานบริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ จัดการศึกษาภายในเขตอำเภอและปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดและตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอมอบหมาย (สปช., 2540: 272) ปัจจุบันได้ปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งงานและการจัดกำหนดขนาดของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ตามแผนอัตรากำลัง 5 ปี (2540 - 2544) โดยกำหนดขนาดเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้ คือ (สปช., 2540: 274)

กลุ่มที่ 1 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ (1,500 ขึ้นไป) ขนาดอัตรากำลัง 17 ตำแหน่ง แบ่งงานออกเป็น 2 งาน คือ

1. งานด้าน การบริหารทั่วไป การเจ้าหน้าที่และงานการเงินและพัสดุ
2. งานนิเทศการศึกษา

กลุ่มที่ 2 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ (900-1499) ขนาดอัตรากำลัง 14 ตำแหน่ง แบ่งงานออกเป็น 2 งาน คือ

1. งานด้าน การบริหารทั่วไป การเจ้าหน้าที่และงานการเงินและพัสดุ
2. งานนิเทศการศึกษา

กลุ่มที่ 3 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีคลังอำเภอ (500-899)ขนาดอัตรากำลัง 10 ตำแหน่ง แบ่งงานออกเป็น 2 งาน คือ

1. งานด้าน การบริหารทั่วไป การเจ้าหน้าที่และงานการเงินและพัสดุ
2. งานนิเทศการศึกษา

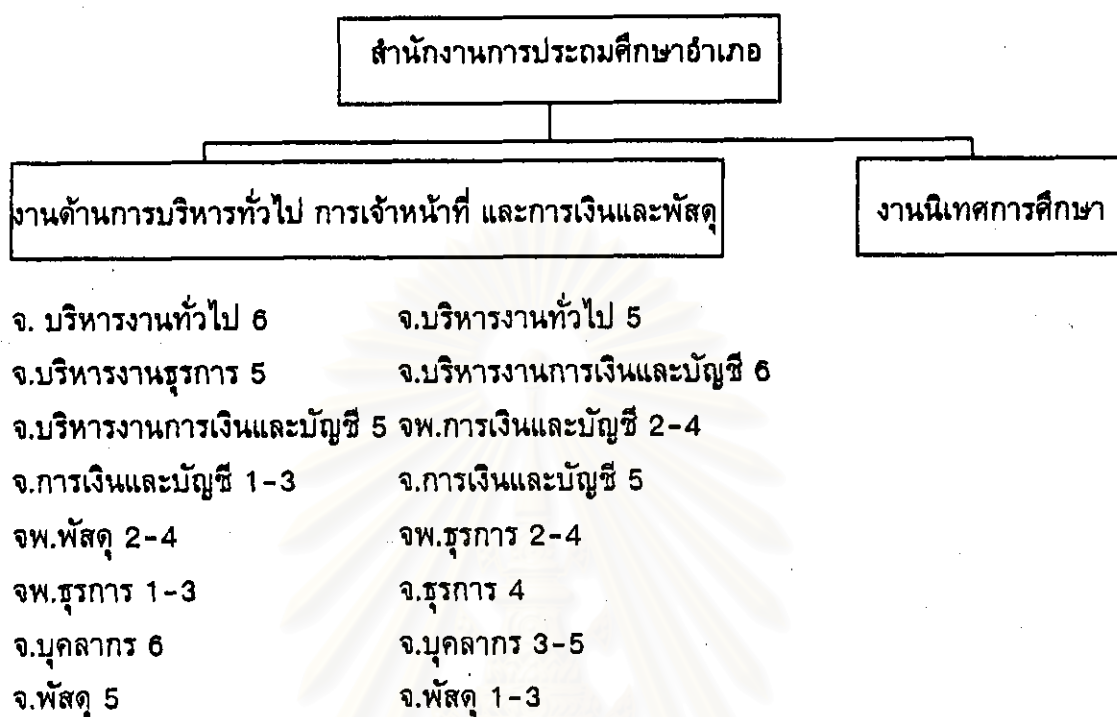
กลุ่มที่ 4 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอที่มีคลังอำเภอ (150-499) ขนาดอัตรากำลัง 9 ตำแหน่ง แบ่งงานออกเป็น 2 งาน คือ

1. งานด้าน การบริหารทั่วไป การเจ้าหน้าที่และงานการเงินและพัสดุ
2. งานนิเทศการศึกษา

กลุ่มที่ 5 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอขนาด (149 ลงมา) อัตรากำลัง 7 ตำแหน่ง แบ่งงานออกเป็น 2 งาน คือ

1. งานด้าน การบริหารทั่วไป การเจ้าหน้าที่และงานการเงินและพัสดุ
2. งานนิเทศการศึกษา

แผนภาพที่ 11 โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.

แผนอัตรากำลัง 5 ปี (2540 - 2544). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ครุสภา
ลาดพร้าว, 2540: 259-263.

ขอบข่ายงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ มีดังนี้ (สปช. 2540: 272-273)

1. งานด้านการบริหารทั่วไป การเจ้าหน้าที่และการเงินและพัสดุ มีลักษณะงานที่รับผิดชอบดังนี้

1. ดำเนินการเกี่ยวกับ การควบคุมอาคารสถานที่ จัดเวรยามรักษาความปลอดภัยดูแลเก็บรักษาพัสดุครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการควบคุมยานพาหนะ

2. ดำเนินการเกี่ยวกับ งานธุรการรับ-ส่งหนังสือ เก็บรวบรวมหนังสือราชการทุกประเภท จัดพิมพ์โรเนียว และจัดทำสำเนาหนังสือราชการ คำสั่ง ประกาศ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับและปฏิบัติงานเกี่ยวกับพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ควบคุมการลงเวลาปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง

3. ดำเนินการเกี่ยวกับ การจัดประชุม สรุปรายงานการประชุมและประสานงานเกี่ยวกับโครงการพิเศษ กับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประถมศึกษา
4. ดำเนินการเกี่ยวกับ การรวบรวม ติดตามความเคลื่อนไหวข่าวประถมศึกษาจากการสื่อสารทุกชนิด และจัดทำเอกสารเพื่อการเผยแพร่ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในสังกัดแก่โรงเรียนและชุมชนรวมทั้งอำนวยความสะดวกให้กับผู้มาติดต่อ
5. ดำเนินการและประสานจัดสวัสดิการ ให้แก่ข้าราชการ ลูกจ้าง นักเรียน โรงเรียนในสังกัดเพิ่มเติมนอกเหนือจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้
6. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลและสถิติเพื่อขอจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณตามแผนงานโครงการ และการประสานแผนกับหน่วยงานอื่นภายในอำเภอ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดการศึกษาในเขตอำเภอ
7. ดำเนินการสรรหา และพัฒนาบุคลากร โดยการเสนอเรื่องไปยังสำนักงานการศึกษาจังหวัดเพื่อพิจารณาดำเนินการ และประสานงานให้ข้าราชการได้ลาศึกษาต่อหรือฝึกอบรม
8. ดำเนินการประสานแผนการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรทั้งระยะยาว ระยะสั้น และแผนประจำปีร่วมกับสำนักงานการศึกษาจังหวัด
9. ดำเนินการเสนอเพื่อ จัดทำบัญชีถือจ่ายเดือนเงินเดือนเลื่อนระดับเงินเดือน และการปรับเงินเดือนให้ได้รับตามวุฒิ ขอเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ และเครื่องราชอิสริยาภรณ์
10. ดำเนินการเกี่ยว กับการเสนอเรื่องเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติ บัตรประจำตัวข้าราชการและลูกจ้าง การให้ข้าราชการครุระดมกำลังเข้ารับราชการทหาร ยกเว้นเข้ารับราชการทหาร ควบคุมการลาทุกประเภท และการขอพระราชทานเพลิงศพไปยังสำนักงานการศึกษาจังหวัด เพื่อพิจารณาดำเนินการ
11. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาอำเภอ
12. ดำเนินการเกี่ยวกับการร้องเรียน ร้องทุกข์ของข้าราชการและลูกจ้างสอบสวนข้อเท็จจริงและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัยและจรรยาบรรณแก่ข้าราชการและลูกจ้าง
13. เสนอการเบิกจ่ายงบประมาณทุกประเภท ทุกหมวด จัดทำรายละเอียดการหักเงินทุกรายการ (ถ้ามี) ก่อนจ่าย การเก็บรักษาเงิน จัดส่งเงินรายได้แผ่นดิน
14. จัดทำบัญชีทะเบียนเบิกจ่ายทุกประเภท จัดทำทะเบียน หักภาษี ณ ที่จ่าย ตรวจเอกสารรับ-จ่ายเงินประจำวัน จัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี เพื่อให้ตรวจสอบได้ตลอดเวลาและเสนอข้อมูลจัดทำงบประมาณประจำปี

15. ดำเนินการจัดหาพัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้าง โดยวิธีต่างๆ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2539 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมภายในอำนาจเงินที่กำหนดจัดทำทะเบียนควบคุมการรับ-จ่ายพัสดุครุภัณฑ์ แก่กลุ่มโรงเรียน รายงานการใช้พัสดุครุภัณฑ์ประจำปี และการจำหน่าย

16. ดำเนินการให้ความรู้ เกี่ยวกับการเงินและพัสดุ แก่โรงเรียน ตรวจสอบควบคุม การปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินและพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบ

17. ดำเนินการจัดทำแผนการจัดสรรเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้ว และติดตามแผนการใช้จ่ายเงินตามงวดเงินงบประมาณ

2. งานนิเทศการศึกษา

1. นิเทศการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ หรือเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการของโรงเรียนในสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. ศึกษา วิเคราะห์ หรือวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน และการพัฒนาการจัดการศึกษาให้เหมาะสมสภาพแต่ละท้องถิ่น

3. ดำเนินการและประสานจัดทำแผนงานเกี่ยวกับการฝึกอบรม และการพัฒนาข้าราชการครูรวมทั้งผู้บริหารการศึกษาเกี่ยวกับความรู้ทักษะ และเทคนิควิธีสอนแต่ละกลุ่มประสบการณ์ และรายวิชาในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

4. ให้บริการ ส่งเสริม และประสานงานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาการจัดการศึกษา

5. ร่วมปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

หน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

ตามโครงสร้างแผนอัตรากำลัง 5 ปี (2540-2544) ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอไว้ดังนี้ (สปช., 2540: 275)

1. งานด้านการบริหารทั่วไป

1.1 กำหนด ไว้ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอมีหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับการงานการจัดสำนักงาน งานสารบรรณ งานสวัสดิการ งานประชาสัมพันธ์ งานยานพาหนะ

งานดำเนินการตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา งานประสานงาน งานนโยบายและแผน และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

1.2 ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 รับผิดชอบดำเนินงานเกี่ยวกับ งานธุรการ- สารบรรณ งานอาคารสถานที่ งานยานพาหนะ งานการจัดประชุม งานสวัสดิการ งานประชาสัมพันธ์ และงานตาม พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 และการจัดระบบงานข้อมูล สถิติ และรายงานของโรงเรียน และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อเสนอขอจัดตั้งและ จัดสรรงบประมาณ ตามแผนงานโครงการ/กิจกรรมประสานและดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม พิเศษต่าง ๆ ให้คำปรึกษาแนะนำ ชี้แจงและบริการเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

2. งานการเจ้าหน้าที่

2.1 กำหนดไว้ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานวางแผนบุคลากร งานสรรหาและแต่งตั้ง งานพัฒนาบุคลากร งานทะเบียนประวัติ งานวินัย การปรับปรุง การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดตำแหน่งและการเลื่อนเงินเดือน งานเลขานุการ คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ

2.2 ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

บุคลากร 6 รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ โดยเสนอความคิดเห็นและเสนอแนะ ไปยัง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ดำเนินการดังนี้ จัดทำข้อมูล เสนอขอย้าย และ พิจารณาการย้าย การโอน ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม บรรจุกลับ ฯ ร่วมจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรกับ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จัดปฐมนิเทศข้าราชการบรรจุใหม่ พิจารณา ให้ข้าราชการลาศึกษาต่อ อบรม ดูงาน ดำเนินการคัดเลือกลูกจ้างประจำ/ชั่วคราว ตรวจสอบ เสนอการเกษียณอายุ/การขอยกเว้นเกณฑ์ทหาร ดำเนินการด้านวินัยเบื้องต้น การลากรณีปกติ และลาป่วย ลากิจ ลาพัก ลาพักร้อน ฯลฯ จัดทำสถิติข้อมูลเสนอคณะกรรมการการประถมศึกษา อำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด พิจารณาความดีความชอบ และดำเนินการ ประชุมคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ เสนอขอมีบัตรประจำตัว และหนังสือรับรอง ประเภทต่างๆ และการแก้ไขทะเบียนประวัติ/ก.พ. 7 ตรวจสอบและรายงานการเกษียณอายุ ควบคุมการลา/จัดทำรายงานเสนอผู้บริหารส่งสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เสนอขอยก เว้นเกณฑ์ทหาร เสนอขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเสนอขอเครื่องหมายเชิดชูเกียรติต่างๆ/

ขอพระราชทานเพลิงศพและติดต่อประสานงานและให้คำปรึกษาแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

3. งานการเงินและพัสดุ

3.1 กำหนดไว้ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการเงิน งานบัญชี งานพัสดุ

3.2 ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงิน และบัญชี 6 รับผิดชอบดำเนินงานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ งบการตรวจสอบและการจัดทำบัญชี เอกสาร และทะเบียนต่าง ๆ และดำเนินงานการพัสดุ การจัดจ้าง-จัดซื้อพัสดุ ครุภัณฑ์ให้แก่โรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และรายงานการใช้พัสดุประจำปี และการจำหน่าย รวมทั้งจัดทำและประสานงานแผนการจัดสรรเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้ว และติดตามแผนการใช้เงินตามงวดเงินงบประมาณและรายงาน ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้เกี่ยวข้องและโรงเรียน และปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้โดยมี เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-5 บุคลากร 3-5 เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงิน และบัญชี 6 เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ 5 เจ้าพนักงานธุรการ 2-4 เจ้าหน้าที่ธุรการ 1-3 เจ้าหน้าที่ธุรการ 4 เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 1-3 เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 1-3 เจ้าหน้าที่พัสดุ 5 เจ้าหน้าที่พัสดุ 1-3 เจ้าพนักงานพัสดุ 2-4 เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 2-4 ร่วมรับผิดชอบงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอให้เป็นที่มงานเดียวกันสามารถหมุนเวียนเลื่อนไหลปฏิบัติงานให้ความร่วมมือการทำงานได้คล่องตัวยิ่งขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจะแบ่งเป็น 2 ประเด็นคือ

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยในต่างประเทศ

1. งานวิจัยในประเทศ

วิบูลย์ แมนสถิตย์ (2529: 80-81) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในประเทศไทย" โดยใช้ศึกษานิเทศก์อำเภอที่ปฏิบัติงานอยู่ในอำเภอและกิ่งอำเภอทั่วประเทศ เป็นประชากรในการวิจัยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นๆ ผลการวิจัยพบว่าระดับความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภออยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ เรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เงินเดือน และตัวแปรที่นำมาศึกษาทุกตัวส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภอซึ่งได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ เงินเดือน ความมั่นคงในการทำงาน ผลประโยชน์เกื้อกูล ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้า การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ

ปิยพงศ์ มณีศรี (2530: 84-92) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสายค. ในมหาวิทยาลัยศิลปากร" โดยได้ทำการศึกษาจากประชากรที่ปฏิบัติงานที่วิทยาเขตวังท่าพระกับวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ โดยใช้แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสาย ค. ทั้งสองวิทยาเขตมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจรวมหรือเมื่อจำแนกเป็นความพึงพอใจย่อยในด้านต่างๆ เมื่อศึกษาทางด้านเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานพบว่าข้าราชการสาย ค. มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับปานกลางทั้ง 3 ตัวแปร ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสายค. เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน-ผู้บังคับบัญชา และด้านเงินเดือนสวัสดิการ กล่าวโดยสรุปว่า ปัจจัยทั้ง 10 ด้านตามแนวคิดของ Herzberg เป็นปัจจัยที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสาย ค. จริง แต่บทบาทในการอธิบาย จะแตกต่างกันและเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของกลุ่มข้าราชการที่จำแนกออกเป็นวิทยาเขต เพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

ธำไพ อินทรประเสริฐ (2532: 78-79) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู” โดยใช้ข้าราชการ ทั้งหมดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู จำนวน 261 คน เป็นประชากรในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามตามสอบแนวคิดทฤษฎีของ Herzberg วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS /PC* การคำนวณหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน ก.ค. อยู่ในระดับมาก ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงาน ก.ค. เป็นรายปัจจัย พบว่าความสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากร ในสำนักงาน ก.ค. มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาารายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารระดับสูงมีระดับความพึงพอใจสูงสุด และกลุ่มบุคลากรในกองวิจัย และนิติการมีระดับความพึงพอใจต่ำสุด

สุภาพ ดอกกุหลาบ (2533: 108-110) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร” โดยใช้หัวหน้าหมวดวิชาทั้งหมด จำนวน 728 คน เป็นประชากรในการศึกษาเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุนของ Herzberg เป็นแนวทางศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistical Package for Social Sciences Version X) หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจที่ทำให้หัวหน้าหมวดวิชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเห็นด้วย ทุกปัจจัย ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้า และปัจจัยค้ำจุน ที่ทำให้หัวหน้าหมวดวิชา เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร การนิเทศงาน สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ชีวิตส่วนตัว สถานะของตำแหน่ง สรุปว่า กลุ่มหัวหน้าหมวดวิชาส่วนใหญ่ เห็นด้วยว่าปัจจัยค้ำจุนทุกด้านเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เสาวรส เกียรตินาถ (2534: 95-100) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจในงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปริคณินคในมหาวิทยาลัยของรัฐ” กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่อาจารย์ที่สอน

ระดับปริคณิติกในคณะแพทยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยของรัฐ 5 แห่งคือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล (ศิริราชพยาบาล) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยขอนแก่น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC* คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นๆ ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปริคณิติกมีระดับความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปริคณิติกในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ความมั่นคงในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน

กรองแก้ว สรพันธ์ (2536: 87-92) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สายช. และสายค. ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" 32 หน่วยงาน โดยทำการศึกษาราชการสายช. และสายค. เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามโดยใช้กรอบแนวคิดของ Herzberg วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นๆโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC* ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสายช.และสายค. ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับน้อย ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายช. และ ค. ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในระดับมากได้แก่ ด้านความสำเร็จ ส่วนปัจจัยด้านความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน ความก้าวหน้า นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายช. ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเรียงตามลำดับ ความสำคัญได้แก่ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความมั่นคงในงาน รับผิดชอบต่อ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายค. โดยเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล ความมั่นคงในงาน

วินัย ไกยตุลย์ (2537: 81-83) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ" กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC* คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นๆ ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าการ ประถมศึกษาอำเภอมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในระดับเล็กน้อย และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของหัวหน้าการ ประถมศึกษาอำเภอมี 8 ปัจจัยเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่เงินเดือน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ นโยบายและการบริหารงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

จากรวรรณ พุทธิบัณฑิต (2537: 99-101) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร” กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ครูผู้สอนวิชาสามัญ วิชาชีพ และครูผู้สนับสนุนการสอนในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC* คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นๆ ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย ส่วนปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมมากที่สุด คือลักษณะงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ นโยบาย และการบริหาร ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ ความมั่นคงในงาน และปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนวิชาสามัญ และของครูผู้สอนวิชาชีพมากที่สุดคือ นโยบายและการบริหาร ส่วนของครูผู้สนับสนุนการสอนมากที่สุดคือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

Jamann (1975: 4914-4915) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานของพยาบาลที่อยู่ในโครงการ B.S.N. จากการวิจัยพบว่า

1. มุ่งค์ประกอบ 13 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานคือ ลักษณะงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน การใช้ความรู้ความสามารถ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงในงาน งานท้าทายความสามารถ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร ความรับผิดชอบ เทคนิคในการนิเทศการควบคุมงาน สถานภาพของงาน และระดับคุณวุฒิ

2. องค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจในงานคือนโยบายการบริหารงาน งานส่วนตัวที่บ้าน
3. องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ ลักษณะงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีโอกาสได้ใช้ความสามารถ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงของงานและงานที่ทำหายนความสามารถ

Schmidt (1975: 7583-A) ได้ใช้ทฤษฎีของ Herzberg ทำการวิจัย เรื่อง "ความพึงพอใจในงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา" พบว่า องค์ประกอบของปัจจัยจูงใจส่วนมาก ทำให้ผู้บริหารเกิดความพึงพอใจในงาน ยกเว้นด้านความรับผิดชอบที่ไม่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและผู้บริหารมีความพึงพอใจอย่างสูงในองค์ประกอบด้วยความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ทั้งไม่พึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน

Smith (1991: 49) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่เริ่มสอนในโรงเรียน Southern Baptist Four-Year Liberal Arts Colleges." กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ครูที่ทำการสอนจำนวน 445 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม (JDI) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้แก่ การนิเทศ เพื่อนร่วมงาน เงินเดือน การสมรส และสภาพภูมิศาสตร์

Evers (1992: 1451) ได้ทำการศึกษา "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐมิชิแกน" กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ครูผู้สอนจำนวน 200 คน จากโรงเรียน 11 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้น ๆ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยม รัฐมิชิแกน ได้แก่ การสนับสนุนของผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน ความเครียด ความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตร ความมีอิสระในการทำงาน สภาพแวดล้อมและเงินเดือน เอกภาพของบทบาทในการทำงาน และจากการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้แก่ นักเรียน การทำหายนงาน การสอน โอกาสก้าวหน้า การบริหาร ผู้ร่วมงาน ความเครียด

Lambeth (1992: 952) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูระดับมัธยมศึกษา” โดยสอบถามครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 323 คน และ 34 คน ตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเรียงลำดับของปัจจัยพึงพอใจจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ เงินเดือนและสวัสดิการ การได้รับการยอมรับนับถือ ความปลอดภัยของงาน การบริหารที่ดี สภาพแวดล้อมของงาน ความน่าสนใจของงาน ความเข้าใจในงาน ความก้าวหน้า ตามลำดับ

ผู้บริหารโรงเรียนมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเรียงลำดับของปัจจัยพึงพอใจจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การได้รับการยอมรับนับถือ ความเข้าใจในงาน การบริหารที่ดี สภาพแวดล้อมของงาน ความปลอดภัยของงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความน่าสนใจของงาน ความก้าวหน้า

โดยสรุป ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ เงินเดือนและสวัสดิการ การได้รับการยอมรับนับถือและความปลอดภัยของงาน และปัจจัยเหล่านี้ไม่มีผลกระทบต่อปัจจัยบุคคล เช่น เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการสอน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

1. งานวิจัยส่วนใหญ่จะศึกษาระดับความพึงพอใจ เปรียบเทียบความพึงพอใจ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะอยู่ในระดับน้อย ปานกลาง และระดับมาก
3. กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจะเป็น ครู อาจารย์ในสถานศึกษา และข้าราชการครู ที่ปฏิบัติในหน่วยงานที่ไม่ใช่สถานศึกษา
4. งานวิจัยจะใช้ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-คำจูงใจของ Herzberg และตามปัจจัยอื่นๆที่ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดทฤษฎีและปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการต่างๆที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับลักษณะงานของกลุ่มประชากรที่ศึกษา
5. งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะได้แก่ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า เงินเดือน ความมั่นคงในงาน และนโยบายและการบริหาร
6. ผลงานวิจัยในต่างประเทศส่วนใหญ่พบว่า ปัจจัยที่กำหนดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 4 ปัจจัยแรกคือ ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะงานความก้าวหน้า และการได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้การวิจัยตรงประเด็นมากที่สุด ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎี การจูงใจ-ค้ำจุน ของ Herzberg (1959: 60-83) เป็นหลักพื้นฐาน โดยพิจารณาเฉพาะปัจจัย จูงใจเท่านั้น เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยนี้เพราะว่า ผู้วิจัยได้ศึกษารอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัย ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักการศึกษาและนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน แล้ว พบว่า กรอบแนวคิดนี้เป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติ งานโดยแท้จริง มีความชัดเจน ตรงประเด็น ทันสมัย ซึ่งมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับลักษณะ งานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย