

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาท้องถิ่นที่สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและขอแนะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. แนวความคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงาน
  - 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.3 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

คาร์เตอร์ วี กู๊ด (Carter V. Good, 1973) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทัศนคติ สภาพ หรือระดับความรู้สึกพอใจซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

เบนจามิน บี โวลแมน (Benjamin B. Wolman, 1973) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อความสุข เมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของความต้องการ หรือแรงจูงใจ

เคธ เดวิส (Keith Davis, 1981) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพึงพอใจหรือความไม่พอใจของคนงานที่มีต่องาน ซึ่งแสดงให้เห็นความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังของคนงานที่มีต่องานและต่อสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ

แฮนซี ซี มอร์ส (Hancy C. Morse, 1955) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง หากมีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และความเครียดนี้จะมีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ และเมื่อมีความต้องการมากจะมีปฏิกิริยาเรียกร้อง แต่เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ความเครียดเหล่านั้นก็จะลดลง หรือหมดไปและจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้น

เจมส์ ดรีเวอร์ (James Drever, 1972) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือเป็นความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่เกิดจากแรงกระตุ้นจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ฟิลแมน และอาร์โนล (Feldman and Arnold, 1983) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่แสดงออก หรือความรู้สึกที่มีอยู่ทั้งหมด ที่บุคคลผู้นั้นมีต่องานที่เขาปฏิบัติ

แอปเปิลไวท์ (Applewhite, 1965) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความหมายกว้าง และรวมไปถึงความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น มีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และมีความพอใจกับรายได้ที่ได้รับ

เฟรนช์ (French, 1964) กล่าวว่า บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ถ้าสภาพของงานดี ซึ่งหมายถึง การมีตำแหน่งที่ดี มีรายได้เพียงพอกับการดำรงชีพ มีความ

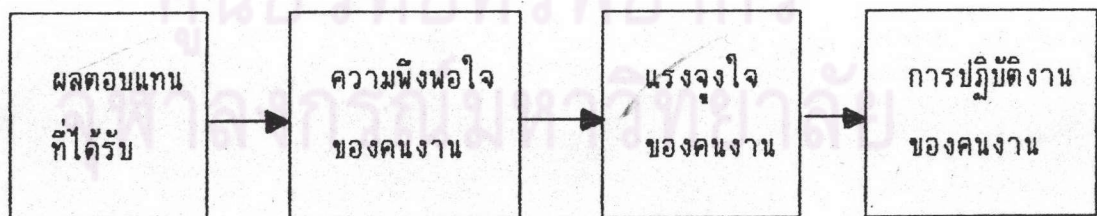
มั่นคงในหน้าที่การงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง และทำให้บุคคลสามารถปรับบุคลิกของตนให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อองค์ประกอบดังกล่าวได้ตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลแล้วทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงานมีอยู่ 2 แนวความคิด แนวความคิดแรกนั้นเชื่อว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่ง เดวิส (Davis, 1981) ได้กล่าวถึงแนวความคิดนี้ว่า "ความพึงพอใจในระดับสูงนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ได้ผลในระดับสูง" กล่าวคือ ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากก็จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนภาพที่ 1 แสดงถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

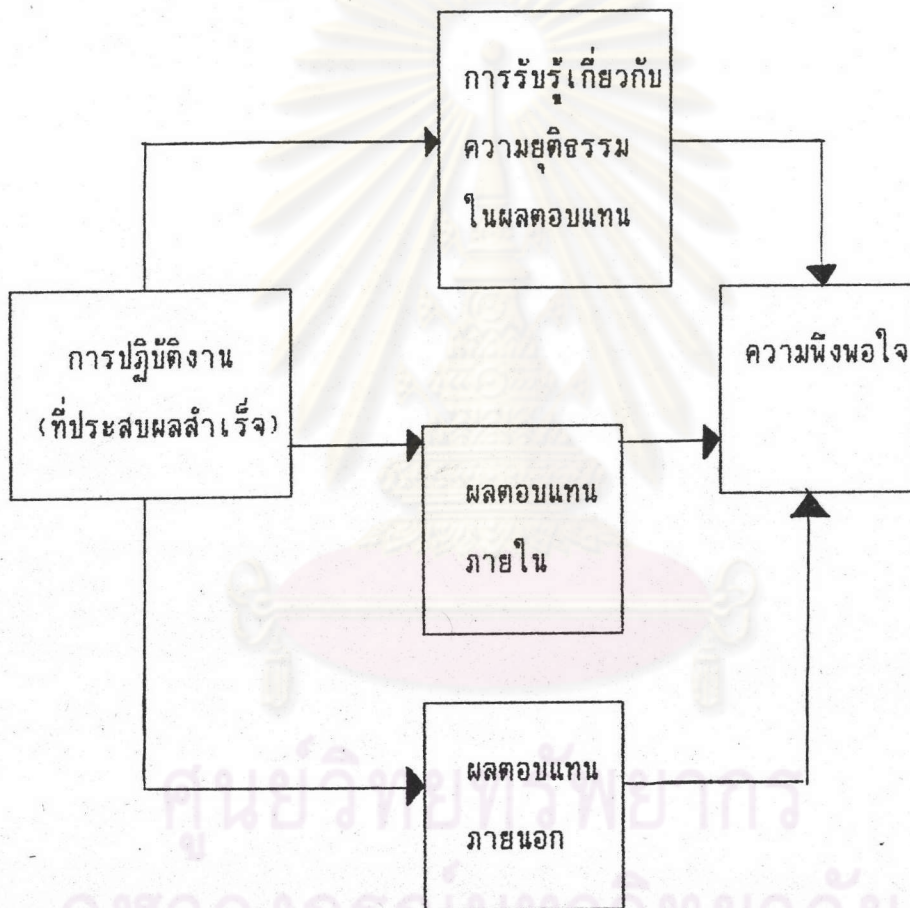


จากแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารที่มุ่งจะเพิ่มผลผลิตด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ก็จะต้องพิจารณาสถานภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานที่สามารถจะตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ

เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

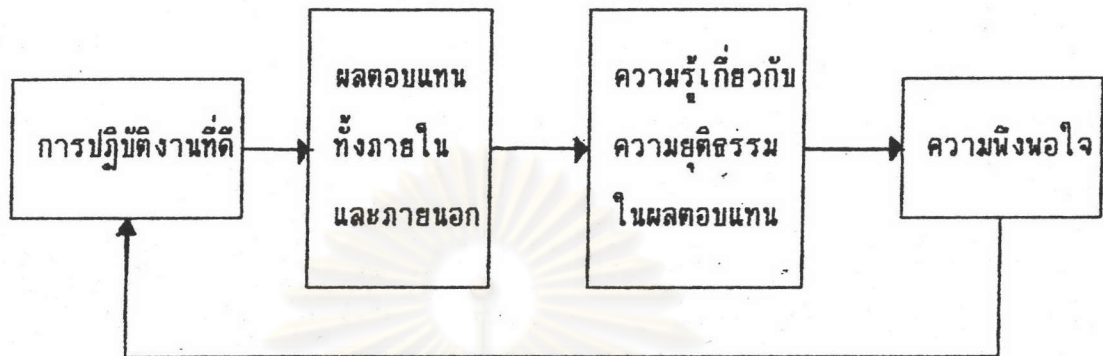
ส่วนอีกแนวความคิดเชื่อว่า การปฏิบัติงานที่ดีจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในระดับที่สูง โดยมีผลตอบแทนเป็นตัวแปรคั่นอยู่ระหว่างกลางดังแสดงในแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2 แสดงถึงการปฏิบัติงานที่ดีที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน



แผนภาพนี้ เดวิส (Davis, 1981) ได้นำไปปรับให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 แสดงถึงการปฏิบัติงานที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจนี้จะส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้น



จากแผนภาพที่ 3 แสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติงานที่ดีนำไปสู่ผลตอบแทนที่สูงขึ้น และผลตอบแทนนั้นถ้าผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกว่าจะเหมาะสม และยุติธรรม ก็จะทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีมากขึ้น และจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าผลตอบแทนไม่เพียงพอกับระดับการปฏิบัติงาน ความไม่พอใจก็จะเกิดขึ้น และจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่ดีในโอกาสต่อไป

สำหรับผลตอบแทนนั้นมี 2 ชนิด คือ ผลตอบแทนภายใน และผลตอบแทนภายนอก ผลตอบแทนภายในเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับจากการปฏิบัติงานของตนเอง เช่น ผลสำเร็จในงานที่ทำ ส่วนผลตอบแทนภายนอก หมายถึง ผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับจากหน่วยงานหรือองค์กรตามผลการปฏิบัติงาน อันได้แก่ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง ฐานะและความมั่นคง เป็นต้น (Davis, 1981 อ้างถึงใน วิเศษ ชาวระนอง, 2531)

จากแนวคิดพื้นฐาน เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงานทั้ง 2 รูปแบบ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก คือ ถ้ามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยว ข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจของมาสโลว์

(Maslow's General Theory of Human Motivation)

มาสโลว์ (Maslow) ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow's General Theory of Human Motivation) เป็นที่รู้จักและยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์มีข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ ดังนี้คือ

1. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีใช้แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก
3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ (ธงชัย สันติวงษ์, 2533)

มาสโลว์ (Maslow) ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความต้องการนี้ก็คือ

ความต้องการที่เป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูง

ความต้องการของมนุษย์จะมีลำดับขั้น 5 ประการ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs)

ความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ก็คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะให้มีชีวิตรอดอยู่ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศที่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีพอยู่ ทำให้มนุษย์จำต้องไม่หาสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนสิ่งอื่นใด ด้วยเหตุผลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าในกรณีที่มนุษย์ขาดสิ่งต่าง ๆ ทุกอย่างแล้ว การตอบสนองให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ใช้จูงใจมนุษย์ได้ ในขณะที่ความต้องการทางด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจนั้น คนเราก็จะพยายามทำทุกอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่จะสนองความต้องการนี้ เมื่อได้รับการตอบสนองจนพอใจแล้วความต้องการในระดับต่อไปจะเข้าแทนที่

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety of Security Needs)

เมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในเรื่อง

ความปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทต่อพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไป มนุษย์มีความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ เช่น ความอดอยาก อุบัติเหตุ อาชญากรรม สงคราม เป็นต้น มนุษย์ต้องการความมั่นคงปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน สำหรับสมาชิกในหน่วยงานความมั่นคงปลอดภัยในหน้าที่การงานเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ถ้าสมาชิกในหน่วยงานทำงานด้วยความรู้สึกขาดหลักประกันความมั่นคงในเรื่องความก้าวหน้า การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

### 3. ความต้องการความรักและยอมรับในสังคม (Social or Belonging Needs)

เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกายและความมั่นคงปลอดภัยแล้วจะเกิดความต้องการที่จะเอาตัวเองเข้าไปมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคมมากขึ้น กล่าวคือ เมื่อเวลาจะปฏิบัติงานใด ๆ ก็พยายามที่จะหาทางให้กลุ่มยอมรับว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความรู้สึกอยากเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ประารถนาจะได้รับจากเพื่อนร่วมงาน หน่วยงานสามารถสนองตอบความต้องการประเภทนี้ได้ด้วยการพยายามทำให้สมาชิกในหน่วยงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น สมาชิกสามารถมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ๆ เป็นต้น

### 4. ความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง (Self-Esteem/Egoistic Needs)

เมื่อได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในสังคมหรือสมาคมต่าง ๆ แล้ว ความต้องการของมนุษย์ในขั้นสูงขึ้นมาอีกขั้นหนึ่งก็จะมีขึ้น คือ ความอยากเด่นในสังคม ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ ความมีเกียรติยศชื่อเสียง รวมไปถึงการที่จะมีฐานะตำแหน่งหน้าที่ซึ่งเป็นที่ยอมรับนับถือของบุคคลทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงเพื่อเป็นแรงจูงใจสมาชิกในหน่วยงาน หรือเปิดโอกาสให้สมาชิกในหน่วยงานได้แสดงออกซึ่งความสามารถ เป็นแนวทางที่ผู้บริหารหน่วยงานสามารถจัดทำได้แสดงออกซึ่งความสามารถ เป็นแนวทางที่ผู้บริหารหน่วยงานสามารถจัดทำได้ เพื่อเป็นการตอบสนองในความต้องการที่จะมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่องของสมาชิกผู้ร่วมงาน

### 5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization Needs)

เป็นความต้องการของมนุษย์ที่อยากจะแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในช่วงของ  
 การมีชีวิตเป็นมนุษย์ ผู้ที่มีความต้องการในขั้นนี้พยายามจะแสดงความสามารถที่เลอเลิศในการ  
 ปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ บุคคลจะเกิดความต้องการนี้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับ  
 ในลำดับขั้น ๆ ที่ผ่านมา เมื่อได้รับความสำเร็จลำดับขั้น ๆ แล้วก็เกิดความพากเพียรอุตสาหะมอง  
 เห็นว่าความต้องการในลำดับถัดไปเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะต้องเอาชนะให้ได้ จึงเกิดความรู้สึกเป็นแรง  
 กระตุ้นพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปเพื่อสนองความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น  
 เป็นที่น่าสังเกตว่าบุคคลประเภทนี้ส่วนมากจะเป็นผู้มีอายุน้อย แต่มีการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่  
 การงานสูง

ตัวอย่างของความต้องการประเภทต่าง ๆ

ความต้องการทางด้านร่างกาย

1. อาหารและน้ำ
2. การหลับนอนพักผ่อน
3. การมีสุขภาพปกติ
4. ความอบอุ่น
5. การออกกำลังกายและการพักผ่อน
6. ความต้องการทางเพศ

ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย

1. ความมั่นคงปลอดภัย
2. การป้องกัน
3. ความสุขสบายและความสงบ
4. ไม่มีภัยหรืออันตราย
5. ความเป็นระเบียบและมีสภาพแวดล้อมสะอาดหมดจด
6. มีความมั่นใจที่จะได้มีการอยู่ดีกินดีในระยะยาว

ความต้องการทางด้านสังคม

1. การเป็นที่ยอมรับ



เป็นความต้องการของมนุษย์ที่อยากจะแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในช่วงของการมีชีวิตเป็นมนุษย์ ผู้ที่มีความต้องการในขั้นนี้พยายามจะแสดงความสามารถที่เลอเลิศในการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ บุคคลจะเกิดความต้องการนี้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับในลำดับขั้น ๆ ที่ผ่านมา เมื่อได้รับความสำเร็จลำดับขั้น ๆ แล้วก็เกิดความภาคภูมิใจรอคอยที่จะมองเห็นว่าความต้องการในลำดับถัดไปเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะต้องเอาชนะให้ได้ จึงเกิดความรู้สึกเป็นแรงกระตุ้นพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปเพื่อสนองความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น เป็นที่น่าสังเกตว่าบุคคลประเภทนี้ส่วนมากจะเป็นผู้มีอายุน้อย แต่มีการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่การงานสูง

ตัวอย่างของความต้องการประเภทต่าง ๆ

ความต้องการทางด้านร่างกาย

1. อาหารและน้ำ
2. การหลับนอนพักผ่อน
3. การมีสุขภาพปกติ
4. ความอบอุ่น
5. การออกกำลังกายและการพักผ่อน
6. ความต้องการทางเพศ

ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย

1. ความมั่นคงปลอดภัย
2. การป้องกัน
3. ความสุขสบายและความสงบ
4. ไม่มีภัยหรืออันตราย
5. ความเป็นระเบียบและมีสภาพแวดล้อมสะอาดหมดจด
6. มีความมั่นใจที่จะได้มีการอยู่ติดกันในระยะยาว

ความต้องการทางด้านสังคม

1. การเป็นที่ยอมรับ

เป็นความต้องการของมนุษย์ที่อยากจะแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในช่วงของการมีชีวิตเป็นมนุษย์ ผู้ที่มีความต้องการในขั้นนี้พยายามจะแสดงความสามารถที่เลอเลิศในการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ บุคคลจะเกิดความต้องการนี้มากขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับในลำดับขั้น ๆ ที่ผ่านมา เมื่อได้รับความสำเร็จลำดับขั้น ๆ แล้วก็เกิดความภาคภูมิใจรอคอยที่จะเห็นว่าความต้องการในลำดับถัดไปเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะต้องเอาชนะให้ได้ จึงเกิดความรู้สึกเป็นแรงกระตุ้นพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปเพื่อสนองความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น เป็นที่น่าสังเกตว่าบุคคลประเภทนี้ส่วนมากจะเป็นผู้มีอายุน้อย แต่มีการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่การงานสูง

ตัวอย่างของความต้องการประเภทต่าง ๆ

ความต้องการทางด้านร่างกาย

1. อาหารและน้ำ
2. การหลับนอนพักผ่อน
3. การมีสุขภาพปกติ
4. ความอบอุ่น
5. การออกกำลังกายและการพักผ่อน
6. ความต้องการทางเพศ

ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย

1. ความมั่นคงปลอดภัย
2. การป้องกัน
3. ความสุขสบายและความสงบ
4. ไม่มีภัยหรืออันตราย
5. ความเป็นระเบียบและมีสภาพแวดล้อมสะอาดหมดจด
6. มีความมั่นใจที่จะได้มีการอยู่ดีกินดีในระยะยาว

ความต้องการทางด้านสังคม

1. การเป็นที่ยอมรับ

เป็นความต้องการของมนุษย์ที่อยากจะแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในช่วงของการมีชีวิตเป็นมนุษย์ ผู้ที่มีความต้องการในขั้นนี้พยายามจะแสดงความสามารถที่เลอเลิศในการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ บุคคลจะเกิดความต้องการนี้มากขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับในลำดับขั้น ๆ ที่ผ่านมา เมื่อได้รับความสำเร็จลำดับขั้น ๆ แล้วก็จะเกิดความพากเพียรรุดตลาหะมองเห็นว่าความต้องการในลำดับถัดไปเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะต้องเอาชนะให้ได้ จึงเกิดความรู้สึกเป็นแรงกระตุ้นพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปเพื่อสนองความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น เป็นที่น่าสังเกตว่าบุคคลประเภทนี้ส่วนมากจะเป็นผู้มีอายุน้อย แต่มีการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่การงานสูง

ตัวอย่างของความต้องการประเภทต่าง ๆ

ความต้องการทางด้านร่างกาย

1. อาหารและน้ำ
2. การหลับนอนพักผ่อน
3. การมีสุขภาพปกติ
4. ความอบอุ่น
5. การออกกำลังกายและการพักผ่อน
6. ความต้องการทางเพศ

ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย

1. ความมั่นคงปลอดภัย
2. การป้องกัน
3. ความสุขสบายและความสงบ
4. ไม่มีภัยหรืออันตราย
5. ความเป็นระเบียบและมีสภาพแวดล้อมสะอาดหมดจด
6. มีความมั่นใจที่จะได้มีการอยู่ดีกินดีในระยะยาว

ความต้องการทางด้านสังคม

1. การเป็นที่ยอมรับ

2. ความรู้สึกมีส่วนร่วม
3. ความรักและความอบอุ่น
4. การมีบทบาทร่วมกับกลุ่ม
5. การเป็นสมาชิกของกลุ่ม

#### ความต้องการที่เกี่ยวกับฐานะเด่น

1. การยกย่องและมีเกียรติ
2. มีความมั่นใจ ภูมิใจในตัวเองและการเป็นผู้นำ
3. ความสามารถและการสำเร็จผลที่ปรากฏ
4. มีความแข็งแกร่งและฉลาดกว่า

#### ความต้องการตามความนึกคิด

1. ความภาคภูมิใจที่ทำงานที่ตนต้องการสำเร็จลงได้
2. ได้มีโอกาสทำสิ่งที่ท้าทายความสามารถของตน
3. การมีเชาวน์ปัญญารอบรู้สิ่งต่าง ๆ มากกว่าคนอื่น
4. การได้มีโอกาสได้ทำสิ่งคิดค้นใหม่ ๆ และได้มีโอกาสสัมผัสหรือชมเชยสิ่ง

#### สวยงาม

5. การรับรู้ความจริงต่าง ๆ (องชัย สันติวงษ์, 2533)

#### ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation)

ได้สันนิษฐานเกี่ยวกับความต้องการของคนที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาว่าจะประกอบไปด้วย 2 หลักการ คือ

1. หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (The Deficit Principle)

ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการที่เป็นความพอใจของคนไม่เป็นตัวจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในด้านอื่นอีกต่อไป คนเหล่านี้กลับจะเกิดความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ยอมรับและพอใจความขาดแคลนต่าง ๆ ในชีวิต โดยถือเป็นเรื่องธรรมดา

2. หลักการแห่งความเจริญก้าวหน้า (The Progression Principle)

กล่าวคือ ลำดับขั้นของความต้องการ 5 ระดับ จะเป็นไปตามลำดับที่กำหนดไว้

จากระดับต่ำไปหาระดับสูงกว่า และความต้องการของคนในแต่ละระดับจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อความต้องการของระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจเท่านั้น

(John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, 1982 อ้างถึงใน พิธิษฐ มณีไชย, 2527)

จะเห็นว่าความต้องการสิ่งที่ไม่ได้รับจะส่งผลต่อความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคน ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ของคนถูกจำกัด ไม่มีการแสวงหาอีกต่อไปและจะเกิดความรู้สึกปลงตกในสถานที่ตนเป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการสนองความต้องการอยู่ในระดับหนึ่งแล้วอย่างสมบูรณ์ ก็อยากจะได้รับการสนองความต้องการอีกในระดับสูงกว่า แต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ หรือไม่สำเร็จตามความต้องการ สิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ที่ถอย และจะยอมสภาพไม่มีการดิ้นรนอีกต่อไปในที่สุด ในทางตรงกันข้าม ถ้าความต้องการในระดับต่ำกว่าในแต่ละระดับได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ คนก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีกจนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือ Self - Actualization อันหมายถึง การได้รับความสำเร็จในชีวิตนั่นเอง

อิวานเซวิช (Ivancevich) และคณะได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานกับลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เมื่อปี ค.ศ. 1977 ว่า ในแต่ละระดับขั้นของความต้องการของบุคคลจะมีความต้องการในเรื่องของงาน ดังนี้

ตารางที่ 1 ลักษณะงานที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow)

ระดับความต้องการ	ลักษณะงาน
Self - Actualization	งานที่ท้าทาย งานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่มีโอกาสก้าวหน้า งานที่ทำได้สำเร็จ

ระดับความต้องการ	ลักษณะงาน
Esteem	งานที่ได้รับเงินเพิ่มขึ้นอย่างเป็นธรรม งานที่มีฐานะสูงในสังคม งานที่ใช้การนิเทศด้วยความยอมรับนับถือ งานที่มีความรับผิดชอบ เป็นงานที่สำคัญ
Safety	งานที่มีความปลอดภัย งานที่ให้ผลประโยชน์แก่บุคคลตอบแทน งานที่มีความมั่นคง
Physiological	ทำงานมีเครื่องทำความอบอุ่น ทำงานมีเครื่องปรับอากาศ เป็นงานที่ได้รับเงินเดือนตามวุฒิ สภาพการทำงานทั่วไป

(John N. Ivancevich, Andrew D. Szilagi, Jr., and Marc J. Wallace, Jr.,  
1977 อ้างถึงใน นิลิษฐ์ มณีโชย, 2527)

ทฤษฎีการจูงใจว่าด้วย ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

(Alderfer's Existence - Relatedness - Growth Theory)

ทฤษฎี ERG หรือที่เรียกว่า Alderfer's Modification คิดค้นโดย เคย์ตัน พี. อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer) โดยปรับปรุงแนวความคิดทฤษฎีของมาสโลว์ จากความต้องการ 5 ระดับ มาเป็นความต้องการ 3 ระดับ เขาได้ทำการศึกษาวิจัยโดยการทดสอบ เพื่อหาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ และเสนอผลของการทดสอบที่เรียกว่า

"An Empirical Test of a New Theory of Human Needs" ใน ค.ศ. 1969 ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการของมนุษย์น่าจะแยกเป็น 3 ประเภท ซึ่งจะใช้สะดวกและตรงกับความเป็นจริงมากกว่า ความต้องการของมนุษย์ทั้ง 3 ประเภท จะประกอบด้วย E หรือความต้องการอยู่รอด (existence) R หรือความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (relatedness) และ G หรือความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (growth) ซึ่งความต้องการแต่ละประเภทขยายความดังนี้

#### ความต้องการการอยู่รอด (existence)

จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกาย และปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น สำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้นความต้องการค่าจ้างเงินโบนัส และผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น และถ้าหากจะมาเปรียบเทียบกันแล้วความต้องการอยู่รอดนี้จะเทียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัยของมาสโลว์นั่นเอง

#### ความสัมพันธ์ทางสังคม (relatedness)

จะประกอบด้วยเรื่องราวส่วนที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่กันระหว่างบุคคลในองค์กร ทั้งนี้ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหมายถึงความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายความสำคัญในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมีศรัทธาเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับใคร ๆ เหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในความต้องการประเภทนี้ ความสัมพันธ์ทางสังคมนี้ถ้าเทียบกับความต้องการที่มาสโลว์กำหนดไว้ ก็จะเท่ากับความต้องการทางด้านความมั่นคงทางใจ การไม่ถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางสังคม และความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

#### ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (growth)

ความต้องการชนิดนี้จะเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับเรื่องราวของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะสภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงาน ความต้องการอยากเป็นผู้มีความริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไปเรื่อย และการพัฒนาการเติบโตด้วยความรู้

ความสามารถต่างก็เป็นความต้องการประเภทนี้ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่มีโอกาสใช้ความสามารถใหม่ ๆ และได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ ๆ อีกหลายด้านมากขึ้น เหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในประเภทความต้องการก้าวหน้าและเติบโตทั้งสิ้น ความต้องการประเภทนี้จะเปรียบเทียบได้กับความต้องการที่จะได้รับความจำเป็นทางใจและความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่างของมวลโลว์นั่นเอง

ทฤษฎี ERG นี้ จะมีข้อสมมติฐาน 3 ประการ เป็นกลไกสำคัญอยู่คือ

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Needs Satisfaction)

นั่นคือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนน้อยเกินไปดังนี้ ความต้องการด้านเงินเดือนก็จะจะมีอยู่สูง

2. ขนาดความต้องการ (Desire strength)

ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่ามีมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานได้รับการตอบสนองด้านค่าจ้างและอื่น ๆ มากพอแล้ว หัวหน้างานคนนั้นก็จะต้องการได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Need frustration)

ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัดได้รับการตอบสนองน้อยก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไปมีความสำคัญมากขึ้น เช่น ถ้าหัวหน้างานไม่อาจมีโอกาสที่จะได้เปลี่ยนไปทำงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้น กรณีเช่นนี้ หัวหน้างานคนนี้ก็จะมีหันมาสนใจและต้องการที่จะได้รับความอบอุ่นสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในกลุ่ม (ธงชัย ลั่นติวงษ์,



เซอร์เมอร์ฮอร์นและคณะกล่าวว่าทฤษฎี ERG ของอัลเคอร์เฟอร์โดยสรุปแล้วจะแตกต่างไปจากแนวคิดของมาสโลว์ อยู่ 3 ประการ คือ

1. ทฤษฎี ERG ได้ยุบรวมลำดับความต้องการของมาสโลว์ มาเป็น 3 ลำดับ คือ Existence, Relatedness และ Growth
2. ทฤษฎี ERG ไม่ได้สันนิษฐานหรือเชื่อว่า ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าต้องได้รับการสนองตอบจนเป็นที่พอใจก่อน จึงจะเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่า
3. ทฤษฎี ERG ได้รวบรวมเอาหลักของความคับข้องใจและการทอดทิ้งกับความพึงพอใจในความต้องการในระดับต่ำของบุคคล เป็นตัวแสดงออกของพฤติกรรมของบุคคล เมื่อความพึงพอใจในความต้องการในระดับสูง ไม่ได้รับการตอบสนอง

เซอร์เมอร์ฮอร์นและคณะ ยังให้ความเห็นต่อไปอีกว่า ผลการศึกษาของอัลเคอร์เฟอร์นี้จะเพียงสนับสนุนทฤษฎี ERG ของเขาเท่านั้น การวิจัยต่อไปในอนาคตย่อมจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ทฤษฎี ERG จะเป็นทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการที่ดีที่สุดหรือไม่ แต่ในปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันว่า ทฤษฎีนี้ให้ประโยชน์มากในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการ และพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงาน (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1982 อ้างถึงใน พิสิษฐ มณีไชย, 2527)

#### ทฤษฎีการจูงใจในผลสัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์

(McClelland's Achievement Motivation Theory)

ในตอนปลายปี ค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ เดวิด ซี แมคเคลแลนด์และคณะ (David C. McClelland and others) ได้ทำการทดลองเพื่อหาทางวัดความต้องการด้านต่าง ๆ ของคนโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Thematic Apperception Test หรือที่เรียกชื่อย่อว่า TAT วิธีการทดสอบใช้วิธีให้คนดูภาพถ่ายแล้วเขียนให้ทัศนะว่า เขามองเห็นและมีความเห็นอย่างไรต่อภาพถ่ายนั้น เครื่อง TAT ของแมคเคลแลนด์บางทีเรียกว่า Projective Test (Ramon J. Aldag and Brief, 1981)

แมคเคลแลนด์ได้แบ่งผลของการศึกษาข้อมูลที่ได้จากการทดสอบออกเป็น 3 เรื่อง แต่ละเรื่องจะมีลักษณะตรงกันเกี่ยวกับความต้องการของคน ซึ่งมีความสำคัญสำหรับการทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของบุคคล สรุปว่า คนมีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need For Achievement : nAch)  
เป็นความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้องการที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ หรือการได้บังคับบัญชางานหลาย ๆ อย่าง
2. ความต้องการความผูกพัน (Need For Affiliations : nAff)  
เป็นความต้องการที่จะสร้างและความเป็นมิตรภาพและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่นกับบุคคลอื่น
3. ความต้องการมีอำนาจ (Need For Power : nPower)  
ได้แก่ ความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่น การให้คนให้โทษแก่ผู้อื่น และการมีหน้าที่รับผิดชอบในบุคคลอื่น (David C. McClelland, 1961)

เซอร์เมอร์ธอร์นและคณะ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารว่า ทฤษฎีช่วยอธิบายได้ 2 ประการ คือ

1. ความต้องการ nAch, nAff และ nPower เป็นองค์ประกอบของความต้องการที่มีลักษณะเหมือนและคล้าย ๆ กับลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และความต้องการตามทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจบุคคลในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น การยึดถือทฤษฎีเป็นหลักในการปฏิบัติจะให้ประโยชน์กับผู้บริหารมาก และหากความต้องการแต่ละด้านได้รับการตอบสนองอย่างตรงเป้า ก็จะทำให้คนยังเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
2. ถ้าความต้องการดังกล่าวได้รับความสนใจและเอาใจใส่จากผู้บริหารอย่างจริงจัง ก็อาจจะทำให้คนในองค์การสามารถกำหนดขอบเขตความต้องการของตนในอันที่จะทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ให้สำเร็จลงได้

จากผลการศึกษาของแมคเคลแลนด์ (McClelland) สรุปไว้ว่า ความสำเร็จของงานจะอยู่ในเรื่องของการกระตุ้นความต้องการระดับ nAch เป็นสำคัญ บุคคลเมื่อได้รับการตอบสนองด้าน nAch และสามารถทำงานได้สำเร็จจะช่วยให้งานบริหารของผู้บริหารได้รับผลสำเร็จไปด้วย

นอกจากนี้มีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ กับ ลักษณะงานที่บุคคลต้องการว่าความต้องการระดับสูงของแต่ละบุคคลจะเกิดขึ้นจากลักษณะอย่างไร ซึ่งจะพิจารณารายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ลักษณะงานที่สนองความต้องการระดับสูงของบุคคลตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ (McClelland)

ความต้องการของแต่ละบุคคล	ลักษณะงาน
High need for achievement	มีความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล ท้าทายแต่ก็มีเป้าหมายความสำเร็จ เป็นงานที่สามารถทราบผลการปฏิบัติงาน
High need for affiliation	มีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล มีโอกาสติดต่อไปมาหาสู่กัน
High need for power	ได้ควบคุมบังคับบัญชาบุคคลอื่น การได้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ การได้รับการยอมรับนับถือ

(Schermerhorn, Hunt, and Osborn, 1982 อ้างถึงในพิไลรัฐ มณีไชย 2527)

ทฤษฎีจูงใจ - คำจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก

(The Motivation - Hygiene Theory)

เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ศาสตราจารย์และหัวหน้าภาควิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น รีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ประเทศสหรัฐอเมริกา และคณะ ได้พิมพ์รายงานผลการวิจัย เรื่อง "การจูงใจในการทำงาน" (The

Motivation to Work) ออกมาเผยแพร่เมื่อปี ค.ศ. 1959 เพื่อเสนอทฤษฎีจูงใจ - คำจุน (The Motivation-Hygiene) หรือบางทีเรียกว่า ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Dual Factor Theory)

ในการเริ่มต้นค้นคว้าเพื่อสร้างทฤษฎีเออร์ชเบิร์กและคณะได้เริ่มศึกษาเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ โดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จากโรงงาน 11 แห่ง ในเขตพิตต์สเบิร์ก (Pittsburgh) ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้มีจุดประสงค์ที่จะหาคำตอบว่า ปัจจัยอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในภาวะของการทำงาน ผลของการสัมภาษณ์ปรากฏว่ามีปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของคนงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถจัดเป็นกลุ่ม 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยคำจุน เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อมหรือเป็นส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ สาเหตุเนื่องมาจากภาวะแวดล้อมของงาน ได้แก่ ความไม่ยุติธรรม ความไม่เป็นระเบียบ ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีสุขภาพจิตในการปฏิบัติงานเสื่อมทรามลง ปัจจัยนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า "ปัจจัยสุขอนามัย" (Hygiene Factor) ซึ่งเปรียบเสมือนหลักการในทางแพทย์ที่ทำหน้าที่บำรุงสุขภาพให้ปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการกระทำของมนุษย์ สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ช่วยบำบัดโรคเป็นแต่เพียงป้องกันและรักษาบรรยากาศให้ถูกสุขลักษณะ ปัจจัยคำจุนมี ดังนี้คือ

1. นโยบายและการบริหารงานขององค์การ (Company Policy and Administration)
2. การบังคับบัญชา (Supervision)
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations-Supervisors)
4. สภาพการทำงาน (Work Condition)
5. เงินเดือน (Salary)
6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations - Peers)
7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life)

8. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations - Subordinate)

9. สถานะของอาชีพ (Status)

10. ความมั่นคงในงาน (Job Security)

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้า (Advancement)
6. ความเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต (Possibility of Growth)

ในการแก้ไขปัญหาค่าที่เกี่ยวกับเรื่องการจูงใจ เออร์ชเบิร์กได้เริ่มต้นพัฒนาการเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน (Job enrichment) เพื่อให้ค่าของงานสูงขึ้นและมีเนื้อหามากขึ้น เพื่อให้มีปัจจัยที่จูงใจได้เพิ่มมากขึ้นในตัวเอง ซึ่งต่างกับการขยายขอบเขตและขนาดของงานในทางราบ (job enlargement) ที่ลักษณะเนื้อหาและค่างานยังคงเดิมที่ไม่อาจมีสิ่งจูงใจ การออกแบบงานเลื้อยใหม่ให้มีคุณค่าเนื้อหาสูงขึ้นนี้เอง ที่งานต่าง ๆ จะมีความหมายยิ่งขึ้น มีความสำเร็จในงานมากขึ้น มีทั้งการยอมรับ มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ก้าวหน้ามากขึ้น และส่งเสริมการเติบโตให้แก่แต่ละคนได้ ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจเป็นอันมาก

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีการจูงใจของเออร์ชเบิร์กมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและคล้ายกับทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์เป็นอันมาก ซึ่งในทางปฏิบัติจากการนิสัจน์ฮันฮันปรากฏว่า ทฤษฎีทั้งสองเป็นความจริงและใช้ได้กับกลุ่มอาชีพที่มีฐานะตำแหน่งสูง เช่น วิศวกรหรือนักบัญชี

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) และทฤษฎีของเฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg)

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์	ทฤษฎีจิตใจของเฮอร์ซเบิร์ก
ความต้องการตามความคิด	- ตั๋วงานที่ทำ - ความสำเร็จ - โอกาสเติบโต
ความต้องการมีลักษณะเด่น	- ความก้าวหน้า - การยอมรับ - ฐานะ
ความต้องการทางสังคม	- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กับ นาย กับ เพื่อน กับ ลูกน้อง
ความต้องการด้านความมั่นคง	- การบังคับบัญชา - นโยบายและการบริหารของบริษัท - ความมั่นคงในงาน
ความต้องการทางร่างกาย	- สภาพของงาน - เงินเดือนและชีวิตส่วนตัว

(ธงชัย สันติวงษ์, 2531)

อย่างไรก็ดี เกี่ยวกับทฤษฎี 2 ปัจจัยนี้ สมยศ นาวิกาน ให้ความเห็นว่าปัจจัยค่าจูน ไม่ใช่เป็นสิ่งที่จูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่

พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเออร์ชเบิร์ก คือปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยค่าจุนั้นจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำและปัจจัยจูงใจ จะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ กล่าวคือ ปัจจัยค่าจุน้อยจะเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าหากว่าปัจจัยค่าจุนไม่มีอยู่ แต่ถ้าหากว่าปัจจัยค่าจุนมีอยู่ก็ไม่ได้ หมายความว่าคนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยค่าจุนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง (สมยศ นาวิการ, 2521) ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำแต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นข้อสมมติฐานที่สำคัญของเออร์ชเบิร์ก ก็คือความพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน (สมยศ นาวิการ และผลดี รุมาคม, 2520)

เปรียบเทียบลำดับขั้นการจูงใจตามทฤษฎีของมาสโลว์ อัลเคอร์เฟอร์ แมคเคลแลนด์ และเออร์ชเบิร์ก

เนื่องจากทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการและการจูงใจทั้ง 4 ทฤษฎีมีการกล่าวอ้างอิงกันอย่างแพร่หลายในวงการศาสตร์ด้านการบริหารบุคคลและพฤติกรรมองค์การ ทั้งนี้เพื่อศึกษาพฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การว่า เขามีความรู้หรือมีความต้องการอย่างไร ความรู้สึกหรือความต้องการดังกล่าวได้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลผลิตขององค์การอย่างไร และผู้บริหารได้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถแก้ปัญหาหรือสนับสนุนสนองความต้องการของบุคคลได้อย่างถูกต้องมากน้อยเพียงไร เพื่อเพิ่มผลผลิตและให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจทฤษฎีเชิงเปรียบเทียบโดยนำทฤษฎีทั้ง 4 มาลำดับในขั้นต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกันดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบลำดับขั้นการจูงใจทางทฤษฎีของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ แมคเคลแลนด์ และเฮอริชเบอร์ก

มาสโลว์	อัลเดอร์เฟอร์	แมคเคลแลนด์	เฮอริชเบอร์ก
1. ความต้องการทางด้านร่างกาย	ความต้องการการอยู่รอด		สภาพการทำงาน
2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย		ความต้องการมีอำนาจบารมี	เงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูล การบังคับบัญชา
3. ความต้องการความรักในสังคม	ความสัมพันธ์ทางสังคม	ความต้องการความผูกพัน	เพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการมีชื่อเสียง และได้รับการยกย่อง	ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต	ความต้องการความสำเร็จ	การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต			ลักษณะของงานที่ท้าทาย

Edgar H. Schein, Organization Psychology. 3rd. ed.  
(Englewood Cliff : Prentice - Hall, Inc., 1980), pp. 85-87.



## ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor)

ในหนังสือ The Human Side of Enterprise เขียนโดย Douglas Mc Gregor ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจซึ่งเป็นที่รู้จักในชื่อของ Theory X และ Theory Y ไว้ดังต่อไปนี้

แมคเกรเกอร์ (Mc Gregor) เชื่อว่าโดยธรรมชาติมนุษย์ไม่ได้เป็นคนที่เฉื่อยชา เกียจคร้าน หรือชอบอยู่คนเดียวในโลก แท้จริงแล้วมนุษย์เป็นคนที่ชอบแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ในการประกอบอาชีพเพื่อการดำรงชีวิตของตนเองให้รอดอยู่ในสังคม การที่มนุษย์ดิ้นรนเพื่อการรอดอยู่นั้น ไม่ได้หมายความว่าฐานะความเป็นอยู่ในปัจจุบันของตนนั้นไม่ดีกว่าฐานะของผู้อื่น แต่เป็นการดิ้นรนเพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีกว่าในปัจจุบัน

แนวความเชื่อในเรื่องลักษณะหรือธรรมชาติของมนุษย์ตามแนว Theory X อาจสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ธรรมชาติได้สร้างจิตใจและทักษะของมนุษย์ให้เป็นผู้ที่มีความเกียจคร้าน เฉื่อยชา ไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้
2. จากลักษณะพื้นฐานตามธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน ดังนั้นการจะให้มนุษย์ทำงานจึงจำต้องใช้วิธีการบังคับ การควบคุม การสั่งการ และต้องนำวิธีการลงโทษมาใช้เพื่อให้เกิดความเกรงกลัว มนุษย์จึงจะยอมทำงานให้
3. มนุษย์เรามักจะทำงานตามที่ได้รับคำสั่ง พยายามที่จะปิดความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานไม่มากนัก แต่ต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน
4. ปกติแล้วมนุษย์จะไม่มีความทะเยอทะยานในสิ่งใด นอกจากจะมีสิ่งมากระตุ้นให้เกิดความทะเยอทะยานและไม่ต้องการที่จะรับผิดชอบต่อผู้อื่น ความปรารถนาของมนุษย์คือต้องการให้ทุกสิ่งทุกอย่างได้เกิดขึ้นมาแล้วก็ผ่านไปเท่านั้น
5. โดยปกติแล้วมนุษย์จะยึดถือว่าตนเองเป็นใหญ่หรือคำนึงถึงตัวเองก่อนสิ่งอื่นใดจะไม่สนใจต่อความต้องการของระบบงานหรือขององค์กรแต่อย่างใด ไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น
6. โดยธรรมชาติมนุษย์มีทักษะที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในทุกกรณีก่อนที่จะยอมรับ

หรือคล้ายตามในการเปลี่ยนแปลงนั้น เนื่องจากว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมักจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งกับทัศนคติหรือความคิดของคนที่มียุ่เดิม

ต่อมา Mc Gregor ได้เสนอแนวความคิดในเรื่องลักษณะของมนุษย์ที่มีชื่อว่า Theory Y เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องตามความเชื่อใน Theory X ข้อเสนอใน Theory Y มีพอสรุปได้ดังนี้

1. ในขณะที่มนุษย์กำลังปฏิบัติงานโดยใช้กำลังกาย กำลังใจ และความคิดต่าง ๆ นั้นถือเป็นธรรมดาเช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน งานเป็นสิ่งที่ทำแล้วเกิดความสนุกสนาน ฉะนั้น ลักษณะของมนุษย์โดยทั่วไปจึงมีใจจะรังเกียจหรือชอบงานเสมอไป แต่งานต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่ดีหรือเลวต่อปฏิบัติงานหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุม ถ้าการทำงานนั้นเป็นไปในลักษณะของการบังคับ ชูเชื้อ ลงโทษ จะทำให้มนุษย์มีความรู้สึกไม่ชอบทำงาน
2. การควบคุมและบังคับภายนอกไม่ใช่วิธีที่ถูกต้องที่จะนำมาใช้ให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยธรรมชาติมนุษย์เราจะปฏิบัติงานด้วยการสั่งและการควบคุมตนเองโดยยึดถือวัตถุประสงค์ที่เขาได้ตกลงไว้กับองค์การเป็นแนวทาง
3. การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยการให้รางวัลตามความสำเร็จแห่งผลของแต่ละบุคคล สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
4. มนุษย์เราไม่ใช่เพียงแต่จะยอมรับผิดชอบเท่านั้น หากแต่จะแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
5. คุณสมบัติที่ดีของมนุษย์ในเรื่องความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการแก้ปัญหา มีกระจายอยู่ทั่วไปในบุคคลทั้งหลาย
6. โดยแท้จริงแล้วสมาชิกที่อยู่ในองค์การนั้นมีโอกาสแสดงความสามารถได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

ตารางที่ 5 สรุปสมมติฐานเปรียบเทียบลักษณะสำคัญเกี่ยวกับบุคคลตาม Theory X และ Theory Y

Theory X	Theory Y
1. โดสธรรมชาติแล้วมนุษย์ส่วนมากไม่ชอบทำงาน	1. การทำงานก็เหมือนกับการเล่นถ้าสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้จัดไว้ อย่างเหมาะสม
2. มนุษย์ส่วนมากไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน ชอบไปัดความรับผิดชอบและชอบที่จะได้รับคำสั่ง	2. มนุษย์โดยทั่วไปมีความรับผิดชอบสูง รู้จักการปฏิบัติต่อตนเองเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. มนุษย์ส่วนมากไม่ค่อยมีความสามารถในด้านความคิดริเริ่มเพื่อแก้ปัญหาขององค์การ	3. ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์การมีอยู่ในตัวของมนุษย์ส่วนมาก
4. แรงจูงใจที่จะมีผลต่อมนุษย์คือแรงจูงใจทางด้านความต้องการทางร่างกายและด้านความปลอดภัยเท่านั้น	4. แรงจูงใจที่มีผลทั้งแรงจูงใจด้านชื่อเสียง ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านความต้องการทางร่างกาย และด้านความปลอดภัยด้วย
5. มนุษย์ส่วนมากชอบการควบคุมเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ	5. มนุษย์โดยทั่วไปสามารถควบคุมตนเองและมีความคิดริเริ่มที่ดีถ้าได้รับแรงจูงใจที่ถูกต้อง

ข้อสมมติฐานทั้งสองนี้เป็นข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคน ซึ่งจะเป็ประโยชน์สำหรับผู้บริหารที่จะเข้าใจและยึดถือปฏิบัติสำหรับการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้รับผลผลิตที่สูงขึ้น และโดยความเข้าใจดังกล่าวย่อมเป็นเครื่องช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงข้อเท็จจริงที่ว่า จะต้องใช้วิธีการบริหารตัวคนในลักษณะที่ถูกต้องยิ่งขึ้น

## องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ถ้าหน่วยงานใดมีปัจจัยเป็นเครื่องจูงใจมากย่อมทำให้บุคคลในหน่วยงานนั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เครื่องจูงใจในการทำงาน ก็คือการสร้างองค์ประกอบในการทำงาน สิ่งโน้มน้าวจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันกับงาน อยากทุ่มเทและสละที่จะทำงานเพื่องานและหน่วยงาน

เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) ได้กล่าวถึงบรรดาสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานจะใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้หลายประการ คือ

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทน ชดเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น
3. สภาวะทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ อันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจซึ่งอยู่ระหว่างความมีอำนาจที่สุกกับความท้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือความรู้สึกร่วมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน
5. ความดีความชอบในทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงานเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน

(Chester I. Barnard, 1972)

สเตราส์ และ เซลส์ (Strause and Sayles) ได้กล่าวถึงความต้องการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมี 3 ประการ คือ

1. ความต้องการทางร่างกายและความมั่นคงปลอดภัย (Phisical and Security Needs)
2. ความต้องการทางสังคม (Social Needs)
3. ความต้องการเฉพาะตัว (Egoistic Needs) เช่น ความต้องการเป็นอิสระในการทำงาน ความต้องการความสำเร็จในงาน (George Strause and Sayles, 1967)

ทฤษฎี สาธร์ ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่เขาได้รับ วิธีให้ผลประโยชน์แก่บุคคลนั้น เรียกว่า "วิธีให้อามิส" ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 6 อย่าง คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ
2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาส
3. สภาพทางกายภาพอันพึงปรารถนา
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ
5. แรงดึงดูดทางสังคม

6. ปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับนิสัยและทัศนคติของบุคคลนั้น  
(วิทยุโล่ สาร, 2517)

กิลเมอร์ (Gilmer) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการตามลำดับ ดังนี้

1. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความมั่นคงของอาชีพ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ความมั่นคงขององค์การ ความเหมาะสมของอาชีพกับงาน ความอาวุโส การมีโอกาสได้เรียนรู้และฝึกหัดทักษะจากงาน ไม่มีอิทธิพลของการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่การงาน
2. โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การได้รับความก้าวหน้าโดยยึดหลักคุณธรรม ความอาวุโส สามารถก้าวหน้าไปตามโครงสร้างและขนาดขององค์การ ชื่อเสียงขององค์การและความสัมพันธ์กับชุมชน มีการวางแผนในการดำเนินงาน
3. องค์การและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ นโยบายและการดำเนินการ การบริหารงานมีความยุติธรรม ผู้ร่วมงานให้การร่วมมือสนับสนุน องค์การให้ความสนใจผู้ร่วมงาน การฝึกอบรม การประชุมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ รักษาสัญญาจริงใจ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนในการตัดสินใจ
4. เงินเดือน (Wages) ได้แก่ ความเหมาะสมของเงินเดือนที่ได้รับกับภาวะทางเศรษฐกิจ ค่าครองชีพ เงินเดือนเป็นผลประโยชน์ตอบแทนที่น่าพอใจ มีความยุติธรรม ได้รับการเลื่อนเงินเดือนสม่ำเสมอ
5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspect of the Job) ได้แก่ ฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม การวางแผนและมีความตั้งใจ ความภาคภูมิใจในความสำเร็จและผลงาน งานที่ทำมีชื่อเสียงและมีคุณค่า เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีงานและโครงการชัดเจน ความรับผิดชอบ อำนาจบังคับบัญชา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนาย มีอิสระในการปฏิบัติงาน น่าสนใจ ปริมาณงานเหมาะสม
6. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม สุภาพ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักกาลเทศะ การนิเทศงานถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาให้การยกย่อง ส่งเสริมให้

ก้าวหน้าในตำแหน่งทางสังคม กระตือรือร้น มีคุณธรรม ชี้นำนโยบาย และการดำเนินการ

7. ลักษณะทางสังคมของงาน (Social Aspect of the Job) ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับคณะครู ความสัมพันธ์ของคณะครู การได้รับการยอมรับนับถือ การมีเกียรติยกย่อง ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การทำงานใช้ขบวนการกลุ่ม ประชาชนและสังคมทั่วไปให้การยอมรับ

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ ข่าวสาร มีความเหมาะสมน่าเชื่อถือ ทันสมัย ชัดเจน รวดเร็ว การจัดทำเอกสาร สิ่งพิมพ์เพื่อเผยแพร่ ชี้นำเรื่องต่าง ๆ

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ สภาพแวดล้อม บรรยากาศ สภาพที่ทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง อุณหภูมิ ความปลอดภัย วัสดุอุปกรณ์เพียงพอ การจัดนันทนาการต่าง ๆ การอำนวยความสะดวกในด้านอาหารการกิน การพยาบาล ที่พักผ่อน สถานที่ตั้งและชุมชน ชั่วโมงการทำงาน

10. ผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefites) ได้แก่ ค่าตอบแทนและเงินอื่น ๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทาง ค่าช่วยเหลือบุตร บำเหน็จบำนาญ การจัดสวัสดิการต่าง ๆ เช่น สหกรณ์ ที่พัก การรักษาพยาบาล วันหยุด

(Von Haller B. Gilmer, 1971)

เอ็ดวิน เอ. ล็อก (Edwin A. Locke) ได้เสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เขาได้ทำการวิจัยไว้ 9 องค์ประกอบ คือ

1. ด้วงาน (Work) ได้แก่ ความน่าสนใจในด้วงาน ความแปลกของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ และการควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน

2. เงินเดือน (Pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับความยุติธรรมและความทัดเทียมกับรายได้และวิธีการจ่ายเงินขององค์การ

3. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotions) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งขององค์การ และหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ได้แก่ การได้รับคำยกย่อง

ชมเชยในผลสำเร็จของงาน การกล่าววิจารณ์การทำงาน และความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน การให้สวัสดิการรักษายาบาล การให้วันหยุดงาน และการได้รับค่าใช้จ่าระหว่างลาพักก่อน

6. สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพักเครื่องมือในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ท่าเลที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างของอาคารสถานที่ทำงาน

7. การบังคับบัญชา (Supervision) ได้แก่ รูปแบบของการบังคับบัญชาและการให้คณให้โทษ การใช้เทคนิคในการบังคับบัญชา ความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และทักษะในด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชา

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน

9. องค์กรและการบริหารงาน (Company and management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร เงินเดือน และนโยบายในการบริหารงานขององค์กร

(Edwin A Locke, 1976)

หัวหน้างานของบริษัทเรย์แลม แบตเตอรี่ประเทศไทยได้ใช้ WORKSHEET ตามเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้คนอยากทำงาน และไม่อยากทำงาน ได้ผลสรุปดังนี้

สิ่งที่ทำให้คนอยากทำงาน

1. สวัสดิการที่ดี
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
3. เพื่อนร่วมงานที่ดี
4. งานที่ไม่น่าเบื่อ
5. มีความก้าวหน้า มีหน้ามีตาในสังคม
6. งานไม่เสี่ยงต่ออันตรายเกินไป
7. เงินเดือนผลตอบแทนที่น่าพอใจ
8. หัวหน้างานที่ดี เข้าใจลูกน้อง



9. อุปกรณ์ในการทำงานครบ และสมบูรณ์
10. งานที่ท้าทายความสามารถ
11. มองเห็นความสำเร็จในงานที่ทำ
12. รู้สึกว่างานนั้นมีความมั่นคงและถาวร
13. ได้รับความยุติธรรม
14. มีโอกาสได้แสดงผลฝีมือ
15. เมื่อทำงานดีต้องได้รับคำชมเชย
16. ยกระดับการทำงาน ตามความสามารถของคน
17. ได้พบปะเพื่อนฝูงในระดับต่าง ๆ กัน
18. งานนั้นไม่ยากเกินความสามารถ
19. ความเอาใจใส่ของหัวหน้างาน
20. การสั่งงานที่ดี

สิ่งที่ทำให้คนไม่อยากทำงาน

1. งานไม่ก้าวหน้า
2. เงินเดือนผลตอบแทนไม่คุ้มค่า
3. สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี
4. งานซ้ำซาก น่าเบื่อหน่าย
5. งานไม่ตรงกับความถนัด ความสามารถของคนทำ
6. สวัสดิการไม่ดี
7. เพื่อนร่วมงานไม่ดี
8. งานไม่ท้าทาย
9. งานยากเกินความสามารถ
10. ผู้บังคับบัญชาไม่ดี เช่น ลำเอียง
11. ไม่กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง
12. หัวหน้างานพูดจาไม่เรียบร้อย
13. หัวหน้างานคอยแต่จับผิดลูกน้อง

14. งานนั้นไม่มั่นคง ไม่มีอนาคตที่แน่นอน
  15. งานนั้นเสี่ยงอันตรายเสมอ
  16. ผู้บังคับบัญชาเอาแต่งาน ไม่สนใจลูกน้อง
  17. อุปสรรคในการทำงานไม่ตี ไม่ครบ
- (เอกชัย กี่ลพพันธ์, 2530)

เฮอริช เบอริกและคณะ (Herzberg and others, 1959 อ้างถึงใน สงยุทธ  
สคุณชฎิภาค, 2532) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่  
2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ (Motivation Factors) มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5  
ประการ คือ

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่คนทำงานได้  
สำเร็จเรียบร้อยเป็นอย่างดี เกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการ  
ยอมรับจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการ  
ยกย่องชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ความสามารถ

1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้อง  
อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทาย หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้น  
จากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การได้  
รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน หรือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene  
Factors) มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 11 องค์ประกอบ คือ

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนรายได้ประจำ หรือรายได้พิเศษ

ที่เป็นผลตอบแทนจากการทำงานของคนในหน่วยงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)

หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งและได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation

Subordinate) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม

มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Superior)

หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Peers)

หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.7 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง ความ

สามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

2.8 นโยบาย และการบริหารงาน (Policy and Administration)

หมายถึง การจัดการ หรือการบริหารงานขององค์การและการติดต่อสื่อสารในองค์การ

2.9 สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพ

ของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2.10 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี

อันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา

2.11 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มี

ต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

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

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

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจทำงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จ บำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้นส่วนมาก ได้แก่ ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit) ต่าง ๆ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non financial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่จะสามารถสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย (Recognition) การยอมรับว่าคุณคนนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Belonging) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน (Equal opportunity) และความมั่นคงในงาน (Security of work) เป็นต้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2533)

ชาร์ลส์ อาร์ มิลตัน (Charles R. Milton) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ลักษณะงาน หมายถึง ความน่าสนใจภายในของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จ งานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ
2. เงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับตามยศฐาบรรดาศักดิ์ หรือความเท่ากันของรายได้ วิธีการจ่ายเงิน
3. การเลื่อนตำแหน่งงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์การทำงาน ความเชื่อถือในผลงาน
5. ผลประโยชน์ หมายถึง บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล วันหยุด ฯลฯ
6. สภาพการทำงาน หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางกาย
7. การนิเทศงาน หมายถึง เทคนิควิธีการของการนิเทศ ความมีมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศงาน และทักษะทางบริหารของผู้นิเทศ
8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เช่น การยกย่องนับถือ การช่วยเหลือและความมีไมตรีที่ดีต่อกัน
9. การบริหารงาน หมายถึง นโยบายการบริหารงาน (Charles R. Milton, 1981)

แวนเดอร์ซอล (Van Dersal, 1968) กล่าวว่า องค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารขององค์การ
2. การปกครองบังคับบัญชา
3. เงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
5. สภาพการทำงาน

และเขายังเห็นว่าตัวกระตุ้นที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานอื่น ๆ อีกได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การยอมรับของสังคม
3. ลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. โอกาสก้าวหน้า

กิลฟอร์ด และเกรมี (Guilford and Gray, 1970) ได้เสนอองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ดังนี้

1. ความมั่นคง
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
3. เป็นงานที่สังคมยอมรับนับถือ
4. ความสนใจในลักษณะงานที่ทำ
5. สภาพการทำงาน
6. การยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา
7. องค์กรและการบริหารงาน
8. ปริมาณงาน
9. ค่าจ้าง
10. การนิเทศงาน
11. การติดต่อสื่อสาร
12. ชั่วโมงในการทำงาน
13. เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก
14. สิทธิและผลประโยชน์ต่าง ๆ

คูเปอร์ (Cooper, 1958) กล่าวถึงความต้องการของบุคลากรในการทำงานไว้หลายประการ คือ

1. ทำงานที่เขาสนใจ
2. อุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม และสถานที่ทำงานที่

เหมาะสม

6. ความสะดวกในการไป-กลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ

7. ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม ปกครอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

ทิฟฟินและแมคคอร์มิก (Tiffin and Mc Cormick, 1968) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ดังนี้

1. สภาพการทำงาน
2. บริษัทและการจัดการ
3. ค่าจ้าง
4. ชั่วโมงในการทำงาน
5. เพื่อนร่วมงาน
6. ลักษณะของงาน
7. การนิเทศงาน
8. การเลื่อนตำแหน่ง

จากการศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า องค์ประกอบ หรือปัจจัยเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กับตัวงานและสภาพแวดล้อมของงาน เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีผลทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงาน แต่หากว่าผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานไม่ได้รับการตอบสนอง จะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ไม่พึงพอใจในการทำงาน ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่องานในหน่วยงานเหล่านั้นเป็น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

วีระชาติ แก้วไสย (2518) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู" โดยใช้กลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย จำนวน 375 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเชียงรายมีความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ความปลอดภัยในการทำงาน อยู่ในระดับสูง มีความพึงพอใจต่อนโยบายและการบริหาร เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัวและลักษณะงานอยู่ในระดับต่ำ องค์ประกอบที่มีแนวโน้มทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน องค์ประกอบที่มีแนวโน้มทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร เงินเดือน ลักษณะของงาน และฐานะของอาชีพในสาขาของสังคม
2. สังกัด อายุราชการ วุฒิของครู โดยส่วนรวมไม่ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

สุนทร ศรีพหล (2519) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร" โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ เออร์ชเชอร์ค สอบถามอาจารย์ในมหาวิทยาลัย จำนวน 120 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. อาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีความรู้สึกต่อองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด คือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ลักษณะของงาน เงินเดือนตำแหน่งความมั่นคง ความสัมพันธ์ผลในการงาน การยอมรับนับถือ สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน และสภาพการทำงานตามลำดับ
2. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบ ของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตาม เพศ ประสบการณ์ และ



รายได้ของอาจารย์ ปรากฏว่าตัวแปรทั้ง 3 ส่งผลต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งสองกลุ่ม ไม่แตกต่างกัน

3. การหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้งสองกลุ่ม คือ ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยตัวจุด ปรากฏว่าปัจจัยทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างมาก

กมล รักสวน (2523) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ ในวิทยาลัยครุภาคเหนือ" โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากร ซึ่งเป็นอาจารย์วิทยาลัยครุในภาคเหนือทั้ง 8 วิทยาลัย จำนวน 416 คน และใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินค่าระดับความพึงพอใจที่มีต่อปัจจัย 9 ประการ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครุในภาคเหนือโดยส่วนรวมทั้ง 8 วิทยาลัย และแต่ละวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครุในภาคเหนือเมื่อเรียงตามอันดับ 1 - 9 ปรากฏผลดังนี้ (1) ลักษณะของงาน (2) ความเจริญก้าวหน้า (3) ความรับผิดชอบ (4) ความสำเร็จในการทำงาน (5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และนักศึกษา (6) รายได้สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน (7) การได้รับการยอมรับนับถือ (8) สภาพของการทำงาน (9) การปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา

3. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครุในภาคเหนือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิโรจน์ สารรัตนะ (2526) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา" ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และนโยบายในการบริหารงาน ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และนโยบาย และการบริหารงานตามลำดับ

บัญชา ชลาภิรมย์ (2532) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมีระดับความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง
2. เมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานเป็นรายด้าน ระหว่างอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมสาธิต สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในด้านปัจจัยค่าจูน ได้แก่ เงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูล ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความมั่นคง และปลอดภัยในการทำงาน ส่วนในด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ พบว่าไม่แตกต่างกัน

อำไพ อินทรประเสริฐ (2532) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู" โดยอาศัยทฤษฎีจูงใจ-ค่าจูน หรือทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเตอริกเฮอรัชเบอร์ก เป็นแนวทางในการศึกษา รวม 13 ด้าน คือ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน การนิเทศงาน สัมพันธภาพในหน่วยงาน สภาพการทำงาน สถานภาพของตำแหน่ง เงินเดือน ชีวิตส่วนตัว และสวัสดิการ ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นอันดับ 1, 2 และ 3 คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน สัมพันธภาพในหน่วยงาน และชีวิตส่วนตัว ส่วนปัจจัยที่บุคลากรมีความพึงพอใจน้อย เป็นอันดับที่ 11, 12 และ 13 คือ ด้านเงินเดือน สภาพการทำงาน และความก้าวหน้า ตามลำดับ

นิยม ศรีวิเศษ (2521) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการส่วนจังหวัด ตำแหน่งครู เขตการศึกษา 9" ผลการศึกษาพบว่า

1. ข้าราชการส่วนจังหวัดตำแหน่งครู มีความพึงพอใจในปัจจัยความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน อยู่ในระดับ

สูงและมีความพึงพอใจระดับปานกลางในปัจจุบันความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ลักษณะของงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงานและเงินเดือน

2. ตำแหน่งและประสบการณ์ มีผลทำให้ความพึงพอใจของครูแตกต่างกัน ส่วนที่ตั้งของโรงเรียนไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของครูแตกต่างกัน

3. ปัจจัยจุดใจและปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในเกณฑ์สูงมาก

### งานวิจัยในต่างประเทศ

วอลเกอร์และเกสท์ (Walker and Guest, 1966) ได้วิจัยเกี่ยวกับหน้าที่ในการทำงานของคน ผลการวิจัย สอดคล้องกับองค์ประกอบด้านปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจของ เออร์ชเบอร์ก ได้ข้อสรุป ดังนี้

1. ผู้ทำงานมีความรู้สึกว่า ความพึงพอใจเป็นเครื่องวัดผลรวมเกี่ยวกับผู้ทำงานร่วมกัน โอกาสความก้าวหน้า ชื่อเสียง เงินและสวัสดิการ ถ้าจะให้เกิดความพอใจในงานก็ต้องให้เขาเกิดความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ชื่อเสียง เงิน และสวัสดิการ

2. ชั่วโมงทำงานและสภาพการทำงานที่ตั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจด้วย แต่สภาพการทำงานที่ตั้นถึงแม้จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในความพอใจก็จริง แต่ไม่ทำให้งานดีเกินได้

3. ความสุขจากการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงาน

4. หัวหน้างานหรือผู้ทำงานรับผิดชอบคนอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบอันหนึ่งของความพึงพอใจ

แอมเมอร์ (Hammer, 1971) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูสอนในชั้นพิเศษ ในรัฐไอโอวา โดยนำทฤษฎีของเออร์ชเบอร์กมาใช้ จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูพอใจในการทำงานคือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ คือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคง

ในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ชีวิตส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยสนใจ องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ Von Haller B. Gilmer เป็นกรอบในการศึกษาวิจัย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่องค์การสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งมี 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงในงาน
2. โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
3. องค์การและการจัดการ
4. เงินเดือน
5. ลักษณะของงานที่ทำ
6. การนิเทศงาน
7. ลักษณะทางสังคมของงาน
8. การติดต่อสื่อสาร
9. สภาพการทำงาน
10. ประโยชน์แก่อีกต่าง ๆ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย