



ขอเขียน ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ความหมายของการตั้งใจ ความจำเป็นที่ควรมีการตั้งใจ ทฤษฎีการตั้งใจ ความหมายของความตั้งใจในงาน องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความตั้งใจในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างแรงตั้งใจและความตั้งใจในงาน ตลอดจนกล่าวถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ทราบแนวคิดและหลักการซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบความคิดเพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

ความหมายของการตั้งใจ

นักวิชาการหลายคนได้ให้คำจำกัดความหรือให้ความหมายของการตั้งใจไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

ลูอิส จานงก์ ให้ความหมายว่า การตั้งใจหมายถึง ลักษณะและระดับที่บุคคลผู้เป็นสมาชิกของระบบสังคมได้เกิดความตั้งใจ เต็มใจ พร้อมใจและพอใจที่จะทำงานให้กับระบบสังคมนั้น เพราะฉะนั้นบุคคลที่ถูกรังใจแล้ว (motivated person) ก็คือผู้ที่พร้อมแล้วซึ่งการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้โดยลดยิ่งขึ้นไปอีก¹

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความเห็นว่า การตั้งใจมีลักษณะเป็นนามธรรม กล่าวคือ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ โดยที่ผู้ชักนำต้องเข้าใจว่า พฤติกรรมของคนเกิดจากสิ่งเร้าหรือสิ่งจูงใจ และสิ่งเร้าหรือสิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายนอกและภายในตัวบุคคลนั้น ๆ เอง²

¹ลูอิส จานงก์, การตั้งใจในองค์การธุรกิจ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเคียนสโตร์, 2525), หน้า 2.

²สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 302.

โสภา ชูพิบูลชัย กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึงเหตุจูงใจที่ทำให้ความท้อ
ถองของเราได้รับความพอใจ และให้พฤติกรรมของเราบรรลุเป้าหมายโดยปราศจาก
ภยันตราย และสภาพการที่ไม่พึงพอใจ¹

พรพรนทราย ทรัพย์ประภา กล่าวว่า แรงจูงใจหรือ Motivation หมายถึง
ถึงเงื่อนไขหรือสภาวะที่ไปทำให้เกิดพฤติกรรมหรือที่ไปยับยั้งพฤติกรรม หรือที่ไปกำหนด
แนวทางพฤติกรรมที่จะแสดงออก²

เฉลิมพล สักดาภรณ์ กล่าวว่า การจูงใจหมายถึงการกระตุ้นให้บุคคลแต่ละ
คนและบุคคลในรูปหมู่คณะ ไข้โอกาสทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มความสามารถ การ
กระตุ้นหรือการจูงใจส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ โดยการทำให้คนทำงานก็ มีขวัญดี
มีกำลังใจที่จะอุทิศกาย อุทิศใจทำงานให้แก่องค์การอย่างเต็มที่³

ฟลิปโป (Flippo) ให้ความเห็นว่า การจูงใจจะแตกต่างจากการบังคับ
โดยที่การบังคับจะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานด้วยการใช้อำนาจของผู้จัดการหรือผู้บริหาร
แต่การจูงใจเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดแรงขับขึ้นมาจากภายในคนทำงานเอง ผู้จัดการที่ใช้
วิธีการจูงใจจึงต้องเข้าใจธรรมชาติความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นอย่างดี⁴

¹โสภา ชูพิบูลชัย, จิตวิทยาทั่วไป (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทย-
วัฒนาพานิช, 2521), หน้า 56.

²พรพรนทราย ทรัพย์ประภา, จิตวิทยาอุตสาหกรรม (กรุงเทพมหานคร :
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), หน้า 60.

³เฉลิมพล สักดาภรณ์, การจัดองค์การธุรกิจ (กรุงเทพมหานคร : เฉลิมชัย
การพิมพ์, 2515), หน้า 115.

⁴ Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management
3d ed., (New York : McGraw-Hill, 1971), pp. 380 - 381.

กลูเอ็ค (Glueck) ให้ความหมายการรังใจว่า หมายถึงสภาวะภายในของบุคคลซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางและระดับของพฤติกรรม ทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลมีพลังมากขึ้นและดำเนินเรื่อยไปอย่างต่อเนื่องจนบรรลุความต้องการของตน¹

จากความหมายของการรังใจหรือแรงรังใจซึ่งที่นำมากล่าวไว้ทีหลังจะสรุปได้ว่าการรังใจหรือแรงรังใจหมายถึง เงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล ทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือเต็มใจจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความจำเป็นที่ควรมีการรังใจ

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการรังใจเกิดจากการที่สังเกตเห็นพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน แสดงว่าบุคคลที่ทำงานมาก อุทิศกายและใจให้กับหน่วยงานอย่างเต็มที่ควรมีบางสิ่งบางอย่างทำหน้าที่กำกับพฤติกรรมของตนให้มุ่งไปสู่เป้าหมาย เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การรังใจหรือแรงรังใจนั้นเอง ที่มีผลต่อระดับของผลการปฏิบัติงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงตามความต้องการของหน่วยงาน ในเรื่องนี้ได้มีผู้นิยามถึงความจำเป็นที่ควรมีการรังใจไว้ต่าง ๆ กันเช่น

พรพราย หริหะประภา กล่าวว่า การรังใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปแล้วมนุษย์มีศักยภาพเต็มที่ตามความสามารถต่าง ๆ ที่เขามีอยู่เสมอไป การปฏิบัติงาน (Job Performance) ของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไปนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลเนื่องมาจากแรงรังใจของบุคคลผู้นั้นด้วย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องชักจูงให้คนในหน่วยงานของตนทำงานอย่างกระตือรือร้น เพื่umentความสามารถให้แก่หน่วยงานของตนมากขึ้น²

¹William F. Glueck, Personnel : A Diagnostic Approach 3d ed., (Texas : Business Publications, Inc., 1982), p. 138.

²พรพราย หริหะประภา, จิตวิทยาอุตสาหกรรม, หน้า 64.

โทมัส ช่างเขียน และ สมปราชญ์ จอมเทศ กล่าวว่า องค์การจะ บรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายมากขึ้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจ ของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานนั้นจะบังเกิดได้ก็ต่อเมื่อ ผู้บริหารองค์การเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ และเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่อ งาน¹

ชาฮ์น (Schein) ให้ความเห็นว่า ถ้าการสรรหาและการวางตัวบุคคลเป็น ปัญหาแรกขององค์การแล้ว การจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นไปถึงระดับการทำงานที่สูงจึงนับเป็นปัญหาประการที่สอง และเป็นปัญหาที่สำคัญเท่า ๆ กับปัญหาแรก องค์การ จึงได้จัดทำรายการเกี่ยวกับแรงจูงใจและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานขึ้น²

กิบสัน (Gibson) อิวานเชวิช (Ivancevich) และ ดอนเนลลี (Donnelly) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความจำเป็นที่องค์การจูงใจว่า ตัวแปรต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ระดับของความใฝ่ฝัน ภูมิหลังของแต่ละบุคคล รวมทั้งผลตอบแทนต่าง ๆ มีส่วนที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญซึ่งช่วยในการกระตุ้นให้บุคคลเพิ่มความพยายามในการทำงานคือ การจูงใจ บุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางการทำงานที่แน่นอน ระดับการทำงานจะสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติ จะสูงกว่าเมื่อไม่มีการจูงใจ³

¹โทมัส ช่างเขียน และ สมปราชญ์ จอมเทศ, วิทยาการจัดการและพฤติกรรมบริหารองค์การ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 67.

²เอชการ์ เอช. ชาฮ์น, จิตวิทยาองค์การ แปลโดย สร้อยกระตุล อรรถมานะ. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2520), หน้า 12.

³James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Organization : Behavior Structure Processes 4th ed., (Texas : Business Publication, Inc., 1982), p. 80.

สตีเยร์ (Steers) และ ปอร์เตอร์ (Porter) ให้ความเห็นที่คล้ายคลึงกันว่า ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ระดับของแรงจูงใจ
2. ความรู้ความสามารถหรือลักษณะส่วนตัว
3. ความเข้าใจชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน¹

จากความเห็นของ สตีเยร์ และ ปอร์เตอร์ อธิบายไว้ว่า เมื่อบุคคลใดเริ่มทำงาน เขาอาจจะทำงานอย่างเต็มความสามารถหรือตั้งใจทำเพียงครั้งเดียว หรืออาจจะทำเพียงให้เห็นว่าใครปฏิบัติหน้าที่แล้วเท่านั้น การจูงใจจะช่วยกระตุ้นให้คนไขความพยายามในการทำงานมากขึ้น แต่แรงจูงใจอย่างเดียวไม่เพียงพอ เพราะบุคคลจะต้องมีทักษะและความรู้ความสามารถหรือลักษณะส่วนตัวเพื่อใช้ในการทำงานด้วย องค์ประกอบสุดท้ายคือ คนที่ทำงานต้องเข้าใจชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน เพราะการรับรู้ที่ผิดพลาดอาจทำให้ความพยายามในการทำงานเสียไปโดยไร้ประโยชน์ ผลการปฏิบัติงานอาจไม่ดีแม้ว่าจะมีแรงจูงใจและความรู้ความสามารถที่คึกคักตาม²

จากแนวความคิดของบุคคลต่าง ๆ ที่นำมากล่าวไว้นี้ พอจะสรุปได้ว่าทุกหน่วยงานจำเป็นต้องหาวิธีการจูงใจเพื่อใ้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ทำงานอย่างเต็มที่ตามความสามารถที่เขามีอยู่ ผลการปฏิบัติงานจึงจะสูงขึ้นตามความต้องการของหน่วยงาน

ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎี และคณะ ได้จำแนกทฤษฎีการจูงใจออกเป็น 2 ประเภทคือ

¹ R.M. Steers, and L.W. Porter, Motivation and Work Behavior 2d ed., (New York : McGraw-Hill, 1977), p. 211.

² Ibid.

1. ทฤษฎีการจูงใจกลุ่มที่เน้นค่านิยมหรือความต้องการต่าง ๆ ซึ่งไปกระตุ้นให้คนทำงานเพื่อสนองความต้องการในมัจฉัยนั้น ๆ เรียกว่า Content Theories

2. ทฤษฎีการจูงใจกลุ่มที่เน้นกระบวนการซึ่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคลถูกนำไปมีพลังงานมากขึ้น ตลอดจนการกำกับแนวทางของการกระทำให้ไปสู่เป้าหมาย เรียกว่า Process Theories¹

ทฤษฎีในกลุ่มแรกที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจของ มาสโลว์ ทฤษฎี ERG ของ อัลเทอร์เพอร์ ทฤษฎีสององค์ประกอบของ เฮอรัสมเบิร์ก และทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ แมคเคลแลนค ส่วนทฤษฎีในกลุ่มที่สองซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงาน ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)²

ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจของมาสโลว์

(Maslow's General Theory of Human Motivation)

ศาสตราจารย์ มาสโลว์ (Maslow) ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งเป็นที่รู้จักและยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ทฤษฎีนี้มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด จะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

¹ Gibson, Inancevich and Donnelly, Organization...., p.82.

² Ibid.

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจ

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับชั้นตามลำดับความสำคัญ (A hierarchy of needs) กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองในทันที¹

ลำดับชั้นของความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ มีอยู่ 5 ระดับคือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs)
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs)
3. ความต้องการทางสังคม (Social needs)
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs)
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-Actualization)²

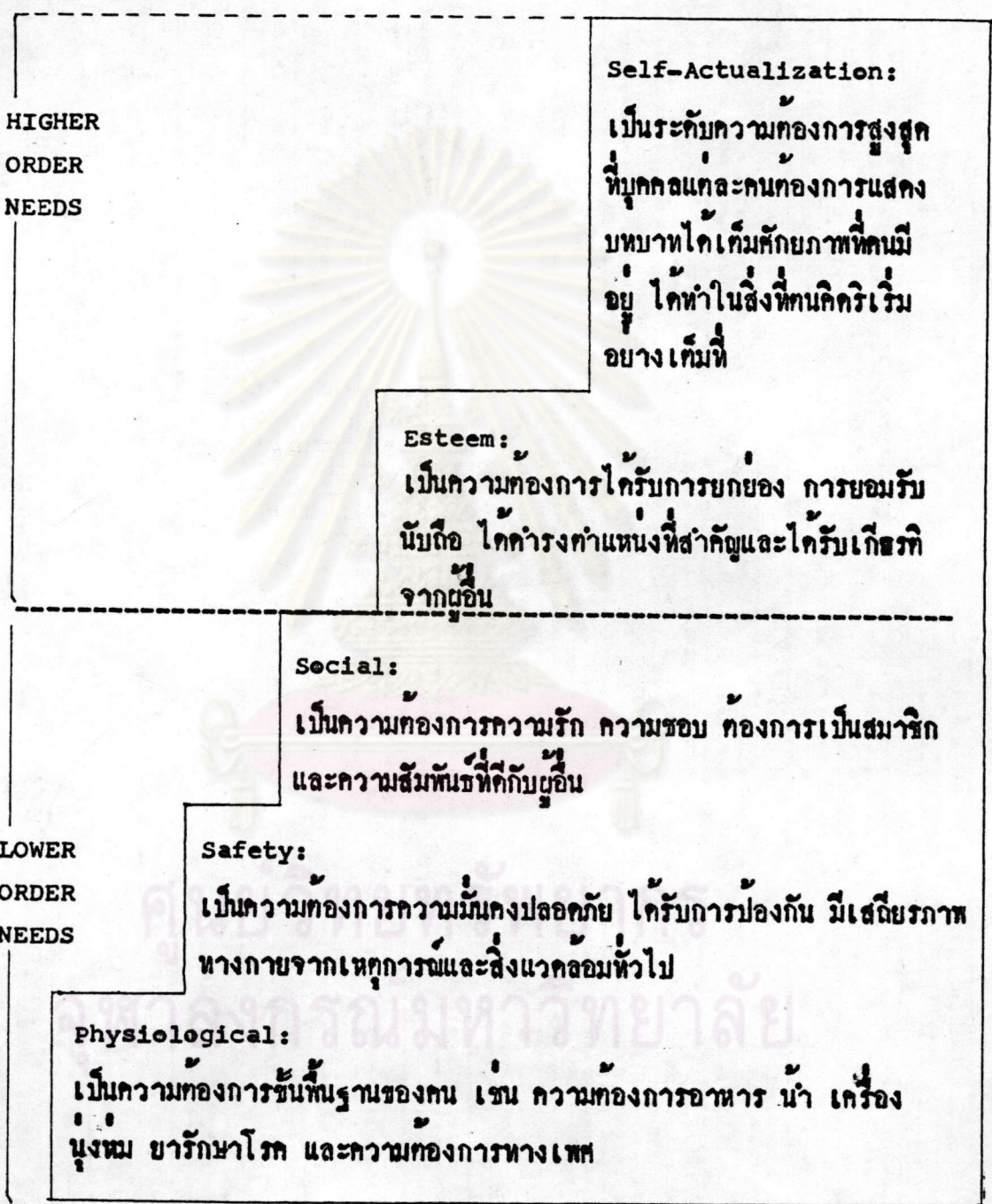
ลักษณะของความต้องการดังกล่าวจะเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง ตามรายละเอียดในแผนภาพที่ 1

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 305.

²เรื่องเดียวกัน.

แผนภาพที่ 1 แสดงลำดับชั้นของความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์¹



¹ John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt and Richard N. Osborn, Managing Organizational Behavior (New York : John Wiley and Sons, 1982), p. 108.

สาระสำคัญประการหนึ่งของทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการรับรู้ของมาสโลว์ก็คือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการนั้นก็จะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการในระดับที่สูงกว่าจะเป็นสิ่งจูงใจและเรียกร้องให้มีการตอบสนองในทันที ในเรื่องนี้ได้มีผู้วิจารณ์ทฤษฎีของมาสโลว์ว่า ความต้องการในระดับต่ำไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ จึงจะเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าต่อไป นักวิชาการหลายคนได้แสดงความเห็นไว้ต่าง ๆ กันเช่น

สมยศ นาวิการ กล่าวว่า ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าไม่จำเป็นต้องถูกตอบสนองอย่างเต็มที่ก่อนที่ความต้องการในระดับต่อไปจะเกิดขึ้น ความสำคัญคือที่เขาใจว่า ความต้องการในระดับต่ำอาจได้รับการตอบสนองเพียงบางอย่าง และใน "ส่วนที่" ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป เช่นอาจเห็นได้ว่าในหน่วยงานที่จัดให้มีรายได้อสมมาตรและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีแล้ว การปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ให้ดีขึ้นจะไม่เพิ่มแรงจูงใจเลย เนื่องจากบุคคลส่วนใหญ่อาจได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับนี้เป็นอย่างเต็มที่แล้ว¹

พรพรพร ทรัพย์ประภา ให้ความเห็นว่า เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นจึงจะเกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่มีไขกุญแจตัวเสมอไป ความต้องการบางอย่างอาจจะได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วน ในกรณีเช่นนี้ย่อมจะก่อให้เกิดโอกาสสำหรับความต้องการอื่น ๆ ขึ้นมาได้ และในบางกรณีความต้องการของคนที่มักจะซ้ำซ้อนกันได้ นั่นคือ ความต้องการอย่างหนึ่งอาจจะยังไม่หมดไป แต่ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมา²

ฮอลลีย์ (Holley) และเจนนิงส์ (Jennings) กล่าวว่า ความต้องการในระดับต่ำไม่จำเป็นต้องถูกตอบสนองอย่างเต็มที่ ก่อนที่ความต้องการในระดับที่สูงกว่าจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมต่อไป ความต้องการพื้นฐานของแต่ละบุคคลอาจจะได้รับการ

¹สมยศ นาวิการ, การศึกษาคือชีวิตขององค์กร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2527), หน้า 68.

²พรพรพร ทรัพย์ประภา, จิตวิทยาอุตสาหกรรม, หน้า 74.

ตอบสนองเพียงบางส่วนจนเขารู้สึกทึ่งพอใจ ในเวลาเดียวกันก็อาจมีความต้องการพื้นฐานบางส่วนที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง¹

นอกจากนั้น ยังมีผู้ที่เสนอรายงานการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีของมาสโลว์ อีกบางประการซึ่งน่าสนใจ เช่น

ปอร์เทอร์ (porter) ศึกษาความต้องการของบุคคลว่ามีลำดับชั้นของ ความต้องการเป็น 5 ชั้นหรือไม่ ข้อค้นพบคือ ผู้จัดการระดับล่างและระดับกลางใน หน่วยงานจะมีความต้องการเพียง 2 ระดับเท่านั้น คือ ระดับต่ำเป็นความต้องการทาง ร่างกายและระดับสูงเป็นความต้องการที่เรียกว่า Autonomy ซึ่งเขาได้นิยามความ ต้องการในระดับสูงประเภทนี้ว่า หมายถึงความพึงพอใจของบุคคลที่ได้มีโอกาสตัดสินใจ อย่างอิสระ สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง และทำงานโดยไม่ต้องการ ควบคุมอย่างใกล้ชิด²

สเตรสส์ (Strauss) และ เซลส์ (Sayles) ให้ความเห็นว่าบุคคลบาง ประเภทจะมีลำดับชั้นของความต้องการที่แตกต่างออกไป เช่น ศิลปินและนักวิทยาศาสตร์ จะมีความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ ความภูมิใจ และได้รับการยกย่องจากกลุ่ม อยู่ในลำดับก่อนความต้องการทางสังคม³

จากเหตุผลทั้งที่กล่าวมานี้พอจะสรุปได้ว่า บุคคลแต่ละคนอาจเกิดความต้องการ ในระดับสูงขึ้นไปได้ในขณะที่ความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองเพียง บางส่วนเท่านั้น นอกจากนี้บุคคลโดยทั่วไปมีความต้องการพื้นฐานทางร่างกายที่เหมือนกัน

¹William H. Holley and Kenneth M. Jennings, Personnel Management : Function and Issues (New York : The Dryden Press, 1983), pp. 76-77.

²Lyman W. Porter, "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Job," Journal of Applied Psychology (February 1961), pp. 1-10.

³George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel : The Human Problems of Management (New York : Prentice-Hall, 1960), p. 14.

แต่ความต้องการในระดับสูง เป็นการยากที่จะชี้ชัดว่าความต้องการในระดับใดสูงกว่าระดับใด

ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์

(Existence-Relatedness-Growth Theory)

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้ยุบรวมลำดับขั้นของความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ จากความต้องการ 5 ระดับมาเป็น 3 ระดับคือ

1. ความต้องการในการดำรงอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการพื้นฐานในค่านร่างกาย การจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์เกื้อกูล และสภาพการณ์ทำงานที่ตีเปรียบได้กับความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัยตามทฤษฎีของมาสโลว์

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs) เป็นความต้องการเกี่ยวของสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ๆ เปรียบได้กับความต้องการทางสังคมและความต้องการที่จะได้รับการยกย่องตามทฤษฎีของมาสโลว์

3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโตส่วนบุคคล (Growth needs) เป็นความต้องการมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มของตนเอง สร้างผลงานที่เป็นของตนเอง เปรียบได้กับความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จความนับถือตามทฤษฎีของมาสโลว์¹

แม้ว่าลำดับขั้นของความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์จะมีความคล้ายคลึงกับความต้องการตามทฤษฎีของ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ ในเรื่องนี้ สมยศ นาวิการ กล่าวไว้ว่า ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ จะแตกต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ 2 ประการคือ

1. ทฤษฎี ERG จะไม่ระบุว่าความต้องการแต่ละอย่างเรียงลำดับกันอย่างไร เพียงแต่อาจว่า หากความต้องการในการดำรงอยู่ไม่ได้รับการตอบสนอง อิทธิพลของ

¹ Gibson, Ivancevich and Donnelly, Organization..., p.85.

ความต้องการค่านี้นี้ก็จะรุนแรง แต่ความต้องการอื่น ๆ ยังคงมีความสำคัญต่อการกำกับพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมาย

2. ทฤษฎี ERG กล่าวอ้างว่า แม้ความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการดังกล่าวอาจจะมีอิทธิพลสำคัญต่อไปในการตัดสินใจ เช่น เราอาจจะมีเงินเดือนที่ดีและงานที่มั่นคง แต่เราอาจแสวงหาการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนต่อไป ในกรณีเช่นนี้ความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วยังเป็นกังวลใจต่อไป¹

ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮร์สเบอร์ก

(Herzberg's Two Factor Theory)

เฮร์สเบอร์ก (Herzberg) ได้ศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรบางอย่างที่ทำให้คนพอใจและไม่พอใจในการทำงาน โดยการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร ผลของการศึกษาสรุปได้
ว่า

1. มีปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขภายนอกของงาน (extrinsic conditions) หรือสิ่งที่สภาพแวดล้อมของงาน (Job Context) ถ้าในหน่วยงานขาดปัจจัยประเภทนี้จะทำให้คนไม่พอใจ แต่ปัจจัยเหล่านี้ไม่มีส่วนในการจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น แต่อย่างไร ปัจจัยเหล่านี้เรียกว่า ตัวทำให้ไม่พอใจ (Dissatisfiers) หรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่

- 1.1 เงินเดือน (Salary)
- 1.2 ความมั่นคงของงาน (Job Security)
- 1.3 สภาพหรือเงื่อนไขในการทำงาน (Working Conditions)
- ✓ 1.4 สถานภาพของอาชีพ (Status)
- 1.5 นโยบายและการบริหาร (Company Procedures)
- 1.6 คุณภาพของการนิเทศงาน (Quality of Technical Supervision)
- 1.7 คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Quality of Interpersonal Relation Among Peers)

¹ สมยศ นาวิการ, การศึกษาค้นคว้าขององค์การ, หน้า 68.

1.8 คุณภาพของความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Quality of Interpersonal Relation with Supervision)

1.9 คุณภาพของความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Quality of Interpersonal with Subordinates)

2. มีปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขภายในของงาน (Intrinsic Conditions) หรือสิ่งที่เป็นส่วนหนึ่งของงานโดยตรง (Job Content) ถ้าในหน่วยงานมีปัจจัยประเภทนี้จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ปัจจัยเหล่านี้เรียกว่า ตัวทำให้พอใจ (Satisfiers) หรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ไคแก

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)

2.3 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

✓ 2.4 ความก้าวหน้า (Advancement)

2.5 ลักษณะของงานที่ทำ (The Work Itself)

2.6 โอกาสของความเจริญเติบโตส่วนบุคคล (The Possibility of Growth)¹

ตามแนวคิดของ เฮิร์สเชลเบิร์ก พอจะสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ส่งผลถึงความพอใจในการทำงานกับองค์ประกอบที่ส่งผลถึงความไม่พอใจในการทำงาน เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากสิ่งสองพวกซึ่งแยกจากกัน ไม่เหมือนกัน ในเรื่องนี้มีผู้ให้ความเห็นเพิ่มเติมดังนี้

สมยศ นาวิการ กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ส่วนปัจจัยอนามัยไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงาน

¹Gibson, Ivancevich and Donnelly, Organization ...,

ที่อื่น แก่หน่วยงานจำเป็นต้องมีปัจจัยเหล่านี้เพื่อป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำเท่านั้น¹

เสริมศักดิ์ วิสาธกรณ์ ให้ความเห็นว่า ตัวทำให้ไม่พอใจหรือที่เรียกว่า ปัจจัยอนามัยจะเป็นการรักษาและป้องกันมิให้เกิดความวุ่นวายในการทำงาน เงินเดือน การนิเทศงาน อุปกรณ์การสอน การสอนชั้นที่นักเรียนไม่มาก เวลาเตรียมการสอน ค่าตอบแทนล่วงเวลา ค่าตอบแทนสอนพิเศษ ชื่อเสียงของสถานศึกษา ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล เป็นองค์ประกอบทางอนามัยที่จะคงจิตใจคนเพื่อป้องกันความไม่พอใจ แก่องค์ประกอบเหล่านี้ไม่ช่วยให้ระดับของการทำงานสูงขึ้น ตัวทำให้พอใจเช่นความสำเร็จในงานที่ทำ การได้รับการยกย่องในผลงานที่ทำ จะเป็นองค์ประกอบที่จริงใจ และมีผลทำให้มนุษย์ยกระดับการทำงานของตนให้ดีขึ้น²

จากความคิดเห็นดังที่กล่าวมานี้พอจะสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้พึงพอใจหรือปัจจัยจริงจะเป็นสิ่งจริงใจในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พอใจหรือปัจจัยอนามัยจะเป็นเพียงส่วนที่ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจเท่านั้น

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนค

(McClelland's Achievement Motivation Theory)

เดวิด แมคเคลแลนค (David McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า คนเรามีความต้องการอยู่ 3 ประการคือ

¹ สมยศ นาวิการ, การพัฒนาองค์การและการจูงใจ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2521), หน้า 99-100.

² เสริมศักดิ์ วิสาธกรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 100.

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement : nAch)
เป็นความปรารถนาจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปก็ด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ มีความวิตกกังวลเมื่อประสบความสำเร็จ

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation : nAff)
เป็นความต้องการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น

3. ความต้องการมีอำนาจบารมี (Need for Power : nPow)
ใฝ่แก่ ความต้องการรับผิดชอบบุคคลอื่น ต้องการควบคุมและให้ผู้อื่นทำตามตนได้

สาระที่สำคัญประการหนึ่งของทฤษฎีแรงจูงใจของแมกเคลแลนด์คือ ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจตามความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูงหรือกล่าวได้ว่า ความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการ nAch เป็นสำคัญ บุคคลแต่ละคนมี nAch สูงก็สามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้งานของหน่วยงานสำเร็จไปด้วย²

กิมสันและคณะ ได้สรุปคุณสมบัติของทฤษฎีการจูงใจของแมกเคลแลนด์ไว้ว่า ความต้องการของบุคคลสามารถให้การเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะความต้องการสัมฤทธิ์ผล (nAch) นั่นคือบุคคลที่มี nAch อยู่ในระดับต่ำ สามารถให้ประสบการณ์การเรียนรู้หรือการฝึกอบรมจนทำให้ nAch สูงขึ้นได้ สังคมหรือประเทศที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดีก็อาจทำให้เกิดขึ้นได้ โดยการกระตุ้นให้คนในสังคมนั้นมี nAch สูงขึ้น³

¹David C. McClelland, The Achieving Society (New York : Van Nostrand, 1961), pp. 100-110.

²Ibid., p. 112.

³Gibson, Ivancevich and Donnelly, Organization ..., p. 88.

ทฤษฎีการจูงใจในกลุ่มที่เน้นค่านิยมหรือความต้องการต่าง ๆ ซึ่งไปกระตุ้นให้คนทำงานเพื่อสนองความต้องการในปัจจุบัน ๆ หรือที่เรียกว่า Content Theories ทั้งที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถเปรียบเทียบให้เห็นความคล้ายคลึงกันได้ ตามรายละเอียดในแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2 เปรียบเทียบลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ ทฤษฎี ERG ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริสเบิร์ก และทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนค

<u>มาสโลว์</u>	<u>อัลเคอร์เฟอร์</u>	<u>เฮอริสเบิร์ก</u>	<u>แมคเคลแลนค</u>
ความต้องการที่จะ ได้รับความสำเร็จ		ลักษณะของงานที่ทำ	ความต้องการ สัมฤทธิ์ผล
คามความมั่นคง		ความรับผิดชอบ	
		ความก้าวหน้า	
	ความต้องการ ด้านความเจริญ	โอกาสของความ เจริญเติบโต	
	เติบโตส่วนบุคคล	ส่วนบุคคล	

ความต้องการ ที่จะได้รับการ ยกย่อง		ความสำเร็จใน การทำงาน ได้รับ การยอมรับนับถือ	ความต้องการ อำนาจบารมี
-----------------------------------------	--	----------------------------------------------------	---------------------------

ความต้องการ ทางสังคม	ความต้องการ ความสัมพันธ์	ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้ที่บังคับบัญชา	ความต้องการ ความผูกพัน
-------------------------	-----------------------------	---------------------------------------------------------------------	---------------------------

ความต้องการ ความปลอดภัย ความต้องการ ทางร่างกาย	ความต้องการ ในการดำรงอยู่	ความมั่นคงของงาน สภาพของการทำงาน เงินเดือน	
---------------------------------------------------------	------------------------------	--------------------------------------------------	--

กิบสันและคณะสรุปว่า ความแตกต่างของทฤษฎีกลุ่ม Content Theories คือ แมคเคลแลนค์จะไม่กล่าวถึงความต้องการขั้นต่ำและเน้นที่ความต้องการของคนโดยทั่วไปในสังคม ส่วนมาสโลว์จำแนกและลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ขณะที่เฮอริสเบอร์กสนใจองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกของงานที่มีผลต่อความพอใจและไม่พอใจในการทำงาน¹

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

ทฤษฎีความคาดหวังจะอธิบายว่า แรงจูงใจที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลมีกระบวนการเกิดขึ้นได้อย่างไร นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงองค์ประกอบของกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดมีแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวัง ซึ่งจะนำมากล่าวไว้ดังต่อไปนี้

วูม (Vroom) กล่าวว่า แรงจูงใจที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลเป็นกระบวนการที่บุคคลนั้นเลือกตัดสินใจแสดงพฤติกรรมออกมาให้ปรากฏอย่างไร เนื่องจากความคาดหวังในองค์ประกอบสองประการ คือ

1. ความคาดหวังว่ามีโอกาสมากน้อยแค่ไหนที่จะได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนบางสิ่งบางอย่างจากการปฏิบัติงานของตน
2. ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น บุคคลแต่ละคนรู้สึกว่ามีค่าหรือสิ่งพอใจมากเพียงใด²

จากองค์ประกอบสองประการนี้ สรุปได้ว่า หากบุคคลคาดหวังว่ามีโอกาสมากที่จะได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์หรือผลตอบแทนนั้น เขารู้สึกว่ามีค่าหรือสิ่งพอใจ บุคคลนั้นก็จะมีแรงจูงใจมากพอที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไป ในทางกลับกันหากบุคคลคาดหวังว่าเขาไม่มีโอกาสหรือมีโอกาสน้อยที่จะได้รับผลหรือผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง หรือแม้ว่ามีโอกาสอยู่มาก ที่จะได้รับ

¹Gibson, Ivancevich and Dannelly, Organization..., p.92.

²Victor H. Vroom, Work and Motivation (New York : John Wiley and Sons, Inc., 1964), p.18.

แต่เป็นผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ไม่มีความสำคัญหรือเขาไม่พึงพอใจ บุคคลนั้นก็มีพฤติกรรมการทำงานออกมาไม่ดี หรือกล่าวว่ามีแรงจูงใจทำนั้นเอง

แนคเลอร์ (Nadler) และ ลอว์เลอร์ (Lawler) กล่าวถึงความจำเป็นของทฤษฎีความคาดหวังซึ่งอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจว่า มีสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมเกิดจากเหตุสองประการรวมกัน คือลักษณะภายในของแต่ละบุคคลกับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม มิใช่เกิดจากสาเหตุใดเพียงอย่างเดียว ลักษณะของแต่ละบุคคลเช่น ประวัติครอบครัว ประสบการณ์ในอดีต ประวัติการศึกษา การฝึกฝนอบรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เขามีทัศนคติ ความต้องการ และความคาดหวังต่าง ๆ กัน ขณะที่อยู่ในองค์การก็มีสิ่งแวดล้อมของงาน เช่น ลักษณะของผู้นำ ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละคน

2. พฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น บุคคลแต่ละคนจะเลือกตัดสินใจเองว่าจะแสดงออกอย่างไร พฤติกรรมในหน่วยงานอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเต็มใจสมัครใจ เช่น การมาทำงาน การอยู่ร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน ส่วนประเภทที่สองได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงระดับของความพยายามในการทำงาน เช่น จะทำงานหนักแค่ไหน ให้ได้ผลงานเป็นอย่างไร มีคุณภาพมากน้อยแค่ไหน

3. บุคคลแต่ละคนมีความปรารถนา เป้าหมาย ตลอดจนต้องการชนิดของผลลัพธ์หรือผลตอบแทนจากการทำงานที่แตกต่างกัน

4. บุคคลจะตัดสินใจแสดงพฤติกรรมการทำงานในระดับที่เมื่อเขารับรู้หรือคาดหวังว่าเป็นโอกาสที่จะทำให้เขาได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ต้องการ และจะหลีกเลี่ยงการทำงานที่จะทำให้เขาได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ไม่ต้องการ¹

¹David A. Nadler and Edward E. Lawler III., "Motivation : A Diagnostic Approach," in Perspectives on Behavior in Organizations, ed J.R. Hackman, E.E. Lawler III., and L.W. Peter, (New York : McGraw-Hill, 1977), pp. 67 - 68.

แมคเลอร် และ ลอว์เลอร์ ได้สรุปว่า จากสมมติฐานที่กล่าวแล้ว ทฤษฎีความคาดหวังที่อธิบายถึงกระบวนการเกิดแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวัง จึงประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ความคาดหวังในโอกาสที่จะได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทน (Performance-Outcome Expectancy) อธิบายไว้ว่า บุคคลเมื่อได้ปฏิบัติงานไปแล้ว เขาคาดหวังว่าจะได้รับบางสิ่งบางอย่างเป็นผลลัพธ์หรือผลตอบแทน และการทำงานอย่างหนึ่ง อาจนำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนได้หลายชนิดที่แตกต่างกัน

2. ความสำคัญของผลลัพธ์หรือผลตอบแทน (Valency) อธิบายไว้ว่า เป็นความพึงพอใจต่อผลลัพธ์หรือผลตอบแทน ซึ่งบุคคลแต่ละคนจะรู้สึกพึงพอใจต่อผลลัพธ์หรือเห็นว่าผลลัพธ์แต่ละอย่างมีความสำคัญต่อตนเองมากน้อยแตกต่างกัน เช่น บางคนอาจพอใจผลตอบแทนที่เป็นเงินเกินมากกว่าการได้รับการยอมรับนับถือ ขณะที่บางคนให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนที่เป็นความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือความรู้สึกว่าตนเองได้รับความสำเร็จเป็นต้น

3. ความคาดหวังเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่สามารถทำให้งานสำเร็จ (Effort-Performance Expectancy) อธิบายไว้ว่า เป็นความเชื่อหรือความคาดหวังของแต่ละบุคคลว่า เมื่อใช้ความพยายามในการทำงานอย่างหนึ่งแล้วตนเองสามารถทำให้เกิดผลสำเร็จของงานได้มากน้อยแค่ไหน หากบุคคลคาดหวังว่าถึงแม้ใช้ความพยายามแล้ว แต่ไม่อาจทำให้งานสำเร็จได้ แรงจูงใจก็จะต่ำกว่าเมื่อคาดหวังไว้ว่า หากใช้ความพยายามแล้วจะสามารถทำให้งานสำเร็จได้¹

จากองค์ประกอบสามประการดังกล่าวแล้ว สรุปได้ว่า แรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังเป็นกระบวนการที่บุคคลเลือกตัดสินใจแสดงพฤติกรรมออกมา หลังจากผ่านกระบวนการคิด ไตร่ตรอง และคาดหวังถึงสิ่งต่าง ๆ มาก่อนแล้ว

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบทั้งสามประการ แรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังจะมีค่ามากที่สุด เมื่อ

1. ความคาดหวังว่า เมื่อปฏิบัติงานแล้วมีโอกาสมากที่จะได้รับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนบางสิ่งบางอย่าง

¹Ibid.

2. ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนเป็นที่ต้องการหรือปฏิบัติงานเห็นว่ามีคุณค่า
3. ความคาดหวังว่า ความพยายามของเขาสามารถทำให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จได้¹

สตีเยร์ (Steers) และ ปอร์เตอร์ (Porter) ได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงานกับองค์ประกอบทั้งสามประการเป็นสมการทางคณิตศาสตร์ ดังนี้

Force of Motivation =

$$(E-P \text{ expectancy}) \times (P-O \text{ expectancy}) \times \text{Valency}$$

สตีเยร์และปอร์เตอร์ อธิบายว่า แรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังของแต่ละคนสามารถคำนวณได้จากความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยที่แต่ละองค์ประกอบจะมีค่าทางคณิตศาสตร์ได้ตั้งแต่ 0 ถึง 1² และความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจแสดงให้เห็นได้ทั้งตัวอย่างต่อไปนี้

"ถ้าพนักงานรายคนหนึ่งเชื่อว่าหรือคาดหวังว่าหากเพิ่มความพยายามก็สามารถเพิ่มยอดขายได้ (หรือมี E-P expectancy) สูงนั่นเอง ในที่นี้ให้เท่ากับ 0.8) และเขาคาดหวังว่าเมื่อสามารถเพิ่มยอดขายได้ก็จะได้รับเงินพิเศษเป็นผลตอบแทน (หรือมี P-O expectancy) สูง ในที่นี้ให้เท่ากับ 0.8 เช่นกัน) และสุดท้ายพนักงานคนนี้ก็รู้สึกพึงพอใจต่อการได้รับเงินพิเศษ (ให้มีค่าเท่ากับ 0.9) ในกรณีนี้แรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังจะเท่ากับ $0.8 \times 0.8 \times 0.9 = 0.58$ ซึ่งมีค่าสูง เราจึงสรุปว่าเขาจะมีความพยายามในการทำงานเนื่องจากมีแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังสูง ในทำนองกลับกันและ

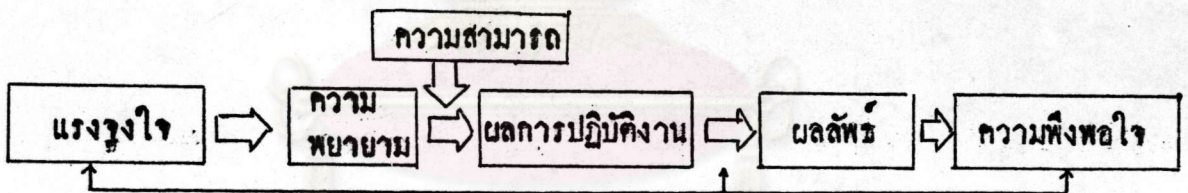
¹ David A. Nadler and Edward E. Lawler III., "Motivation" p. 69.

² Steers and Porter, Motivation and Work Behavior, p. 212.

กรณีเดียวกันนี้ หาก E-P และ P-O expectancy ยังมีค่าสูงเหมือนเดิม (เท่ากับ 0.8 และ 0.8 ตามลำดับ) แต่พนักงานผู้นั้นเห็นว่าการได้รับเงินพิเศษไม่มีคุณค่าเพียงพอสำหรับเขา (ให้มูลค่า 0.1 แทนที่จะเป็น 0.9 เหมือนกรณีแรก) แรงจูงใจในกรณีหลังนี้ก็จะเป็น $0.8 \times 0.8 \times 0.1 = 0.06$ ซึ่งจะเห็นว่าน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับครั้งแรก แสดงว่าเขามีความปรารถนาน้อยมากที่จะทำงานนี้ "ก็มีแรงจูงใจเท่านั้นเอง"¹

จากองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง กลูเอ็ค (Glueck) ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ดังแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง²



มิทเชลล์ (Mitchell) ได้รวบรวมผลงานที่มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง ได้สรุปไว้ว่า รูปแบบของความสัมพันธ์ที่ใช้ในการวิจัยทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจ เนื่องจากความคาดหวังในงานจะแสดงได้ดังสมการทางคณิตศาสตร์ดังนี้³

¹ Steers and Porter, Motivation and Work Behavior, p.212-213.

² Glueck, Personnel : A Diagnostic Approach, p.456.

³ Terence R. Mitchell, "Expectancy Models of Job Satisfaction Occupational Preference and Effort : A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal," Psychological Bulletin 81 (1974) : 1053 - 1077.

$$W = E(\Sigma IV)$$

โดยที่

W = Force of Motivation

E = E--P expectancy

I = P--O expectancy

V = Valency

ในทางปฏิบัติของการวิจัย มิทเชลล์ (Mitchell) กล่าวว่า เมื่อจะ
คำนวณหาแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงาน ก็จะทำให้บุคคลตอบคำถาม 3 ส่วน
ด้วยกันคือ

ส่วนที่ 1 ให้บุคคลบอกโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เขาคาดว่าจะได้รับผล
ตอบแทนแต่ละชนิดจากการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีของเขา และในกรณีนี้ ผลลัพธ์หรือผล
ตอบแทนจากการปฏิบัติงานอาจมีได้หลาย ๆ อย่าง

ส่วนที่ 2 ให้บุคคลระบุว่า เขามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงไรต่อผลลัพธ์
หรือผลตอบแทนแต่ละชนิด

ส่วนที่ 3 ให้บุคคลระบุว่า ความพยายามในการทำงานอย่างหนักของเขาจะ
มีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน ในการทำให้งานนั้นสำเร็จ¹

ฮัคแมน (Hackman) ลอว์เลอร์ (Lawler) และพอร์ตเทอร์ (Porter)
ได้ใช้หลักการดังกล่าวแล้ว สร้างแบบทดสอบหาแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงาน
ซึ่งประกอบด้วยข้อความ 3 ส่วน² ซึ่งได้ใช้เป็นแนวทางในการวิจัยในครั้งนี้

สมยศ นาวิการ สรุปว่า ผู้บริหารและองค์การสามารถนำทฤษฎีความคาด
หวังไปใช้ประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจของพนักงานได้ดังนี้

¹Terence R. Mitchell, "Expectancy ...," p. 1055.

²Hackman, Lawler III., and Porter, Perspectives on
Behavior in Organization, pp. 76 - 78.

1. พิจารณาว่า ประเภทของรางวัลหรือผลตอบแทนที่มีคุณค่าต่อพนักงานมีอะไรบ้าง
2. ระบุพฤติกรรมซึ่งต้องการให้พนักงานปฏิบัติ ให้เป็นพฤติกรรมที่สังเกตและวัดได้แน่นอน
3. สร้างความแน่ใจว่า พนักงานสามารถบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการได้หรือกล่าวได้ว่า ไม่กำหนดเป้าหมายของงานไว้สูงเกินไปจนพนักงานรู้สึกว่ายากที่จะทำให้งานสำเร็จได้
4. เชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์ที่พนักงานต้องการกับระบบของผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น หากพนักงานในคุณคาคอรางวัลภายนอก เราก็ควรจะเน้นเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง ผลตอบแทนทางการเงินและการยกย่อง แต่ถาพนักงานในคุณคากับรางวัลภายใน เราก็ควรจะเน้นการเพิ่มความรับผิดชอบ ความท้าทาย และความรู้สึกทางความสำเร็จ เป็นต้น
5. สร้างความมั่นใจ รางวัลมีเพียงพอต่อการจูงใจพฤติกรรมที่ต้องการ
6. องค์การต้องมีระบบรางวัลที่เป็นธรรม นั่นคือ พนักงานที่มีประสิทธิภาพสูง ควรจะได้รับรางวัลที่ต้องการมากกว่าพนักงานที่มีประสิทธิภาพต่ำ¹

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของความพึงพอใจในงานไว้ต่าง ๆ กัน ดังจะนำมากล่าวต่อไปนี้

สเตราส์ (Strauss) และ เซลด์ (Sayles) ให้ความหมายว่าความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จ ความวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจ สามารถสนองความต้องการพื้นฐานของบุคคลได้²

¹ สมยศ นาวิการ, การศึกษาคือสื่อสารขององค์การ, หน้า 73 - 74.

² Strauss and Sayles, personnel ..., p. 119.

วูรัม (Vroom) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า ทัศนคติในงานและความพึงพอใจในงานนั้นสามารถ interchangeable เพราะทั้งสองคำนี้จะหมายถึงผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ตนทำ ทัศนคติก่อนจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานนั้น และทัศนคติก่อนจะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจนั่นเอง¹

และอีกความหมายหนึ่ง วูรัมให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในงานจะเป็นเครื่องมือวัดความรู้สึกก่อนหน้ากับการงานที่ทำอยู่ ความพึงพอใจจะเป็นแรงเหวี่ยงบุคคลให้รู้สึกรักและชอบงาน พึงพอใจที่ได้ทำงานและไม่อยากลาออกไปจากหน้าที่การงานนั้น²

แอปเปิลไวท์ (Applewhite) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานหมายถึงความสุขที่ได้รับจากสภาพทางกายภาพของงานที่ทำ ความสุขที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจในรายได้ที่ได้รับ³

ฮูลิน (Hulin) ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในงานข้องรวมถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นของคณงานต่อการสนองในการทำงาน ความโน้มเอียงที่จะอยู่กับงานในปัจจุบัน ความรู้สึกนี้รวมไปถึงความคาดหวังของคณงานต่อการบริการและผลตอบแทนที่เขาได้รับจากการทำงาน⁴

อิวานเชวิช (Ivancevich) และ ดอนเนลลี (Donnelly) ให้นิยามว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติที่เห็นพ้องด้วยของบุคคลที่มีต่อสภาพการทำงานของเขาในปัจจุบัน⁵

¹ Vroom, Work and Motivation, p. 99.

² Ibid., p. 175.

³ Phillip B. Applewhite, Organization Behavior (New Jersey: Englewood Cliffs Prentice-Hall, 1965), p.6.

⁴ Charles L. Hulin, "Effects of Community Characteristics on Measures of Job Satisfaction," Journal of Applied Psychology 50(2) : (April, 1966) : 185-192.

⁵ J.M. Ivancevich and J.H. Donnelly, "Job Satisfaction Research : A Management Guide For Practitioners," Personnel Journal 47(March, 1968) : 172-177.

กิลเมอร์ (Gilmer) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า ทัศนคติ
ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่นเดียวกับที่ความพึงพอใจในงานที่ทำ ทำให้
เกิดขวัญดี ความพึงพอใจในงานจึงเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจซึ่งเป็นองค์ประกอบภายใน
ขณะเดียวกันก็เกี่ยวข้องกับรางวัลซึ่งเป็นองค์ประกอบภายนอก¹

กู๊ด (Good) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานหมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือ
ระดับความพอใจซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน²

จากความหมายของความพึงพอใจในงานซึ่งนำมากล่าวไว้ข้างต้น ความพึงพอใจ
ในงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความรู้สึก หรือทัศนคติ หรือความคาดหวัง ต่อบริการและผล
ตอบแทนที่บุคคลคาดหวังว่าจะได้รับตอบสนองจากการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน จึงสรุป
ได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อทุก ๆ ลักษณะของงาน
รวมกัน เป็นความรู้สึกที่ได้รับการตอบสนองจนบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

ในแต่ละหน่วยงานหรือองค์กรนั้น มีองค์ประกอบอะไรบ้างที่สามารถตอบสนอง
จนบุคคลเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงาน ในเรื่องนี้มีผู้ให้รายละเอียดที่น่าสนใจคือ

สมพงศ์ เกษมสิน กล่าวว่า บรรดาสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหาร
หน่วยงานจะใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในงาน แบ่งออกได้เป็น
2 ประเภทคือ

¹ Von Haller B. Gilmer, Industrial and Organizational Psychology (New York : McGraw-Hill, 1971), pp. 252-253.

² Carter V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill, 1973), p. 320.

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) ได้แก่ สิ่งจูงใจที่มีลักษณะเห็นง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้าง บำเหน็จบำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Incentive) ได้แก่ สิ่งจูงใจที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น¹

ภิญโญ สาธร กล่าวถึง องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานในแง่ของผลประโยชน์ที่บุคคลได้รับจากการปฏิบัติงานว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่เขาได้รับ และวิธีให้ประโยชน์แก่บุคคล แบ่งออกได้เป็น 6 อย่างคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ
2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาส
3. สภาพทางกายอันพึงปรารถนา
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ
5. แรงดึงดูดทางสังคม
6. การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับนิสัยและทัศนคติของบุคคลนั้น²

ที่กล่าวมานั้น เป็นข้อคิดเห็นของนักวิชาการไทย สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ ได้แก่

กิลเมอร์ (Gilmer) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน มี 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงในการทำงาน (Security) ได้แก่ ความรู้สึกว่าได้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีหลักประกันความมั่นคงและได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

¹สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่, หน้า 320-321.

²ภิญโญ สาธร, การบริหารงานบุคคล, หน้า 273-278.

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
 3. หน่วยงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อหน่วยงาน ความมีชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงาน
 4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำ และรายได้ที่จ่ายเป็นพิเศษ ซึ่งหน่วยงานให้แก่พนักงาน
 5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ได้แก่ การได้ทำงานซึ่งมีลักษณะตรงกับความถนัด ทักษะ และความรู้ความสามารถ
 6. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ เทคนิค วิธีการ และความสามารถในการนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา
 7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ได้แก่ การทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
 8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ สภาพและลักษณะการติดต่อสื่อสารทั้งระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงาน
 9. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ ภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ชั่วโมงการทำงาน แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ
 10. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) ได้แก่ เงินเดือน บำเหน็จ ทอບแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย สวัสดิการ¹
- ล็อก (Locke) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน มีด้วยกัน 9 ประการ คือ
1. ด้งงาน (work) ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความยากง่ายของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานสำเร็จ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน

¹ Gilmer, Industrial and Organizational ..., pp.279-283.

2. เงินเดือน (Pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับ ความเท่าเทียมและความยุติธรรมในการจ่ายเงินเดือนของหน่วยงาน
3. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotions) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงาน และหลักการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ได้แก่ การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน ความเชื่อมั่นในผลงาน
5. ผลประโยชน์ที่ถือถือ (Benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญทดแทนสวัสดิการ รักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายระหว่างการลา วันหยุดประจำปี
6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น ที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างอาคารสถานที่ทำงาน
7. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ วิธีการและเทคนิคในการนิเทศงาน การให้คำปรึกษา ความมีมนุษยสัมพันธ์และทักษะในด้านการบริหารของผู้นิเทศ
8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกัน
9. หน่วยงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคคลากรในหน่วยงาน นโยบายการบริหารของหน่วยงาน¹

จากความเห็นของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยหรือสิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงาน ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างพอดี บุคคลนั้นจะเกิดความพึงพอใจในงาน

¹Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction." in Handbook of Industrial and Organizational Psychology ed. Marvin D. Dunnette (Chicago : Rand McNally, 1976), p.1302.

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานอีกทัศนะหนึ่งที่แตกต่างออกไป ได้แก่ ความคิดเห็นของลอว์เลอร์ (Lawler) ซึ่งกล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานจะเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่เขาได้รับจริงกับผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่เขาคาดหวังว่าจะได้รับจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ ทั้งนี้จะรวมทั้งสิ่งที่เป็ผลคอบแทนภายนอกและผลคอบแทนภายใน (Extrinsic and Intrinsic Rewards) บุคคลที่ทำงานจะนำสิ่งเหล่านี้ไปเปรียบเทียบกับผลคอบแทนที่บุคคลอื่นได้รับ ผลของการรับรู้ทั้งหมดจะสรุปรวมออกมาเป็นความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของแต่ละบุคคล¹

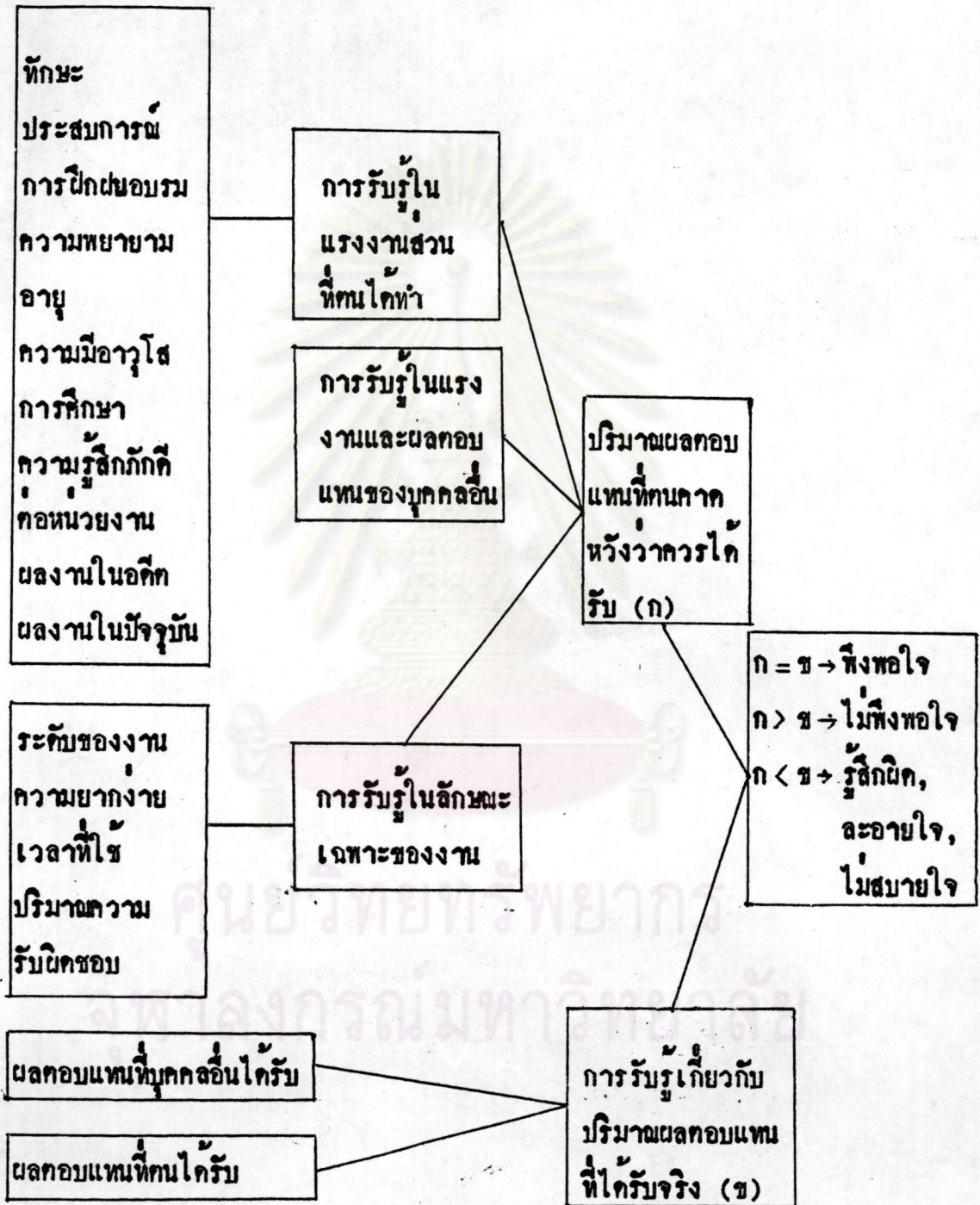
ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อกำหนดของความพึงพอใจในงานตามทัศนะของลอว์เลอร์ทั้งที่กล่าวแล้ว แสดงให้เห็นได้ดังแผนภาพที่ 4



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ Edward E. Lawler III., "Satisfaction and Behavior," in Perspectives on Behavior in Organization, p. 79.

แผนภาพที่ 4 แสดงข้อกำหนดของความพึงพอใจในงานตามทัศนะของออร์เลอร์¹



¹ Edward E. Lawler III., "Satisfaction and Behavior,"

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นในกระบวนการจูงใจ คังแนวกิตของบุคคลต่าง ๆ ที่จะนำมากล่าวต่อไปนี้

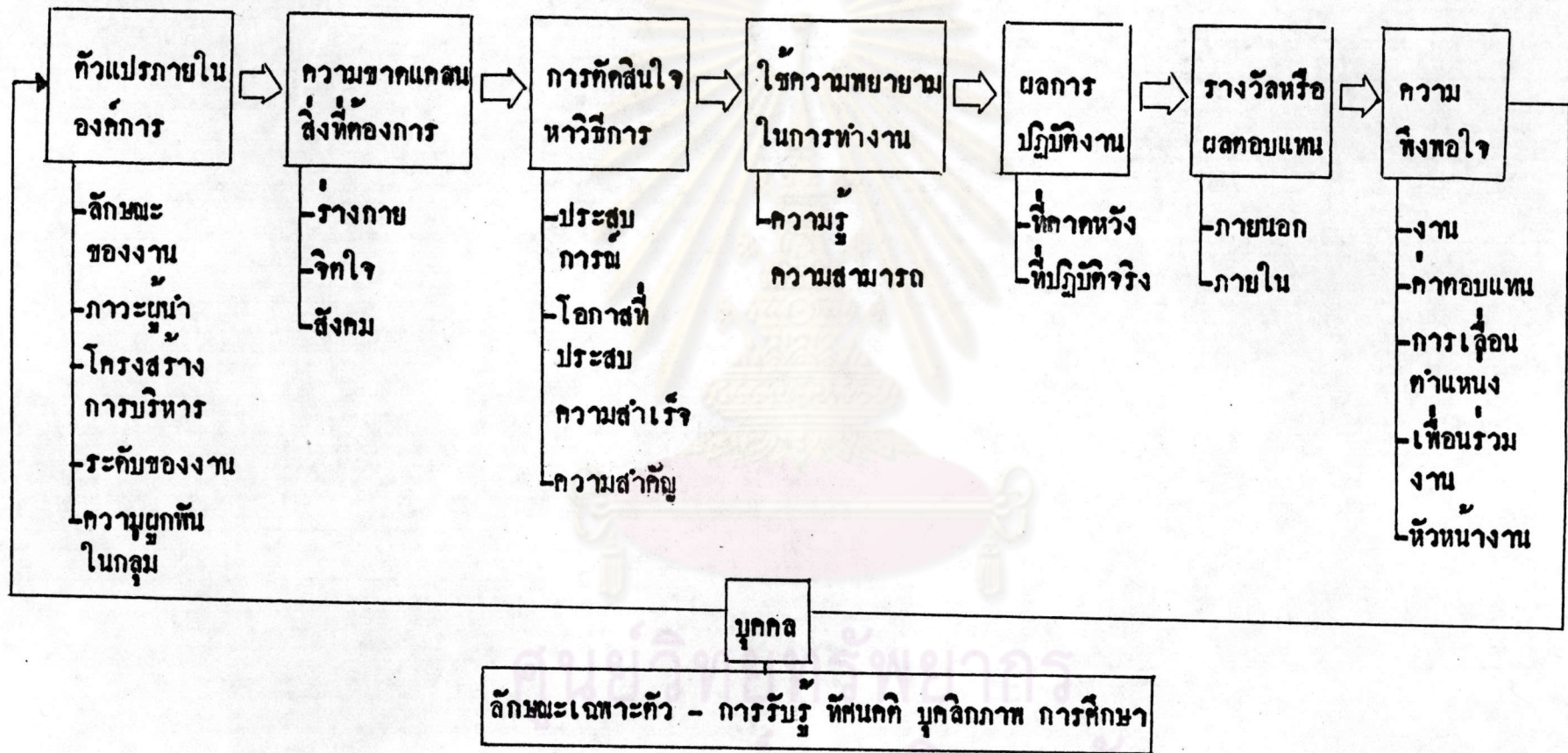
กิบสัน (Gibson) อิวานเชวิก (Ivancevich) และคอนเนลลี (Donnelly) กล่าวถึงกระบวนการจูงใจว่า บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานจะมีลักษณะเฉพาะของตัว เช่น การรับรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ และการศึกษา เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์การจะมีตัวแปรต่าง ๆ ภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น เช่น ลักษณะของงานที่ทำ ภาวะผู้นำ โครงสร้างการบริหาร ช่วงของการบังคับบัญชา ระดับของงาน และความผูกพันของสมาชิกในกลุ่ม สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคคลอยู่ในภาวะขาดแคลนสิ่งที่ต้องการจำเป็น (Need Deficiencies) ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และทางสังคม ซึ่งบุคคลจะหาวิธีการที่จะตอบสนองเพื่อลดภาวะขาดแคลน เขาจะเลือกทัศนคติโดยใช้ประสบการณ์ในอดีต โอกาสที่เขาคิดว่าจะประสบความสำเร็จ และสิ่งที่คิดว่าสำคัญ หลังจากนั้นบุคคลก็จะใช้ความพยายามในการทำงานซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถประกอบกัน สิ่งเหล่านี้จะปรากฏออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน (Individual Performance) ซึ่งผลงานเมื่อถูกประเมินแล้ว ก็จะตามมาด้วยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน ตัวแปรสุดท้ายที่เกิดในกระบวนการนี้คือ บุคคลมีความพึงพอใจในงานนั้นหรือไม่ ซึ่งอาจจำแนกเป็นความพึงพอใจในลักษณะของงาน การจ่ายค่าตอบแทน การไต่เลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา¹

กระบวนการจูงใจกามทัศนะของ กิบสัน อิวานเชวิก และ คอนเนลลี แสดงให้ดูในผังแผนภาพที่ 5

1

Gibson, Ivancevich and Donnelly, Organization ...,

แผนภาพที่ 5 กระบวนการจูงใจตามทัศนะของ กิบสัน อิวานเชวิช และดอนเนลลี¹



¹Gibson, Ivancevich and Donnelly, Organization ..., p. 81.

ฮอลลีย์ (Holley) และเจนนิงส์ (Jennings) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติหน้าที่ที่นำไปสู่รางวัลหรือผลตอบแทน เช่น การยอมรับ เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทนเหล่านี้จะเป็นสาเหตุของความพึงพอใจในงาน จึงอาจสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากการปฏิบัติหน้าที่¹

ลอว์เลอร์ (Lawler) ให้ความเห็นที่คล้ายคลึงกันว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่นคือผลตอบแทน นั่นคือผลการปฏิบัติหน้าที่ที่นำไปสู่การได้รับผลตอบแทน บุคคลจะรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่เขาได้รับโดยการเปรียบเทียบกับผลตอบแทนหรือรางวัลที่บุคคลอื่นได้รับ การรับรู้ดังกล่าวจะส่งผลถึงความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน และความพึงพอใจนี้จะย้อนกลับมาเป็นผลต่อการปฏิบัติงานอีก²

จากทัศนะของบุคคลที่กล่าวแล้ว เมื่อเอามารวมกับแนวคิดของ ปอร์เทอร์และสไตน์ ซึ่งกล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคคลจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ ความสามารถและความเข้าใจคุณค่าเงินในบทบาทหน้าที่ของตน³ จึงสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน ได้ดังแผนภาพที่ 6

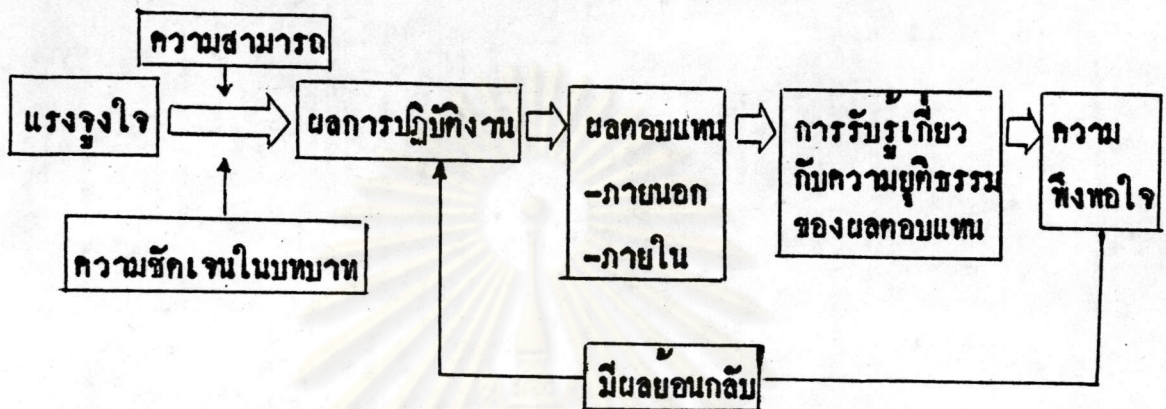
¹Holley and Jennings, Personnel Management, p. 74.

²Lawler III., "Satisfaction and Behavior," in Perspectives on Behavior in Organization, p. 79.

³Steers and Porter, Motivation and Work Behavior, p. 211.



แผนภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในงาน ได้มีผู้ทำการวิจัยเอาไว้ในลักษณะที่แตกต่างกันไป ดังนั้นจะนำมากล่าวต่อไปนี้

วิกสตรอม (Wickstrom) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาระดับและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู และหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้กับ อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ จากกลุ่มตัวอย่างครู 373 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูพึงพอใจสูงสุด 4 อย่างแรกคือ ความรู้สึกที่ได้รับความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้นบังคับบัญชา และความรับผิดชอบของงาน องค์ประกอบที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจได้แก่ การไม่ประสบความสำเร็จ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน และผลงานที่มากกระทบความเป็นอยู่ส่วนตัวครูอื่น ๆ เช่น เพศ และตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่ทำให้

เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹

มินิเตอร์ (Mineter) ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของ
บรรณารักษ์พบว่า บรรณารักษ์หญิงมีความสุขและความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า
บรรณารักษ์ชาย แมวบรรณารักษ์ชายจะได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น
เกียรติ ตำแหน่งทางการบริหารที่สูงกว่าก็ตาม²

ซาไฟโร (Shapiro) และสเทิร์น (Stern) ศึกษาพบว่า ระหว่างคนงาน
หญิงและคนงานชายที่ทำงานในระดับเดียวกัน คนงานหญิงมีความพึงพอใจในค่าจ้างมาก
กว่าคนงานชาย อย่างไรก็ตามในการทำงานระดับสูงพบว่า ผู้ชำนาญงานชายมีความ
พึงพอใจในอัตราค่าจ้างมากกว่าคนงานหญิง และเมื่อถูกองค์ประกอบอื่น ๆ พบว่า คนงาน
หญิงมีความพึงพอใจในการนิเทศงานและเพื่อนร่วมงานมากกว่าคนงานชายในงานระดับ
ต่ำ แต่ในงานระดับสูง ผู้ชำนาญงานชายมีความพึงพอใจในการนิเทศงานและเพื่อนร่วม
งานมากกว่าเพศหญิง³

มิลเลอร์ (Miller) และมูทฮาร์ด (Muthard) ศึกษาพบว่าความแตก
ต่างในเรื่องเพศไม่มีส่วนที่สร้างความพึงพอใจแตกต่างกัน ถ้าไม่มีปัจจัยอื่นมาประกอบเช่น

¹Rodney A. Wickstrom, "An Investigation into Job Satisfaction Among Teachers;" Dissertation Abstracts International 72(3) (September 1971) : 1249-A.

²John J. Mineter, "An Analysis of Job Satisfaction Among Public College or University, and Special Librarians," Dissertation Abstracts International 36(February 1976) : 5090-5091 A.

³Jack H. Shapiro and Louis W. Stern, "Job Satisfaction: Male and Female, Professional and Non-Professional Workers," Personnel Journal 54(7) July 1975 : 388.

ระดับของงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การมีส่วนร่วมในการบริหาร และสภาพของสังคมในการทำงาน¹

ซาเลย์ (Saleh) และโอทิส (Otis) ศึกษาพบว่า องค์ประกอบในตำแหน่งเป็นตัวแปรสำคัญในการตรวจสอบความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่ความพึงพอใจในงานจะสูงขึ้นเรื่อย ๆ ตามอายุที่เพิ่มขึ้น และจะลดลงเมื่อใกล้ ๆ เกษียณอายุ²

จากงานวิจัยที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าตัวแปรด้านลักษณะส่วนบุคคลในบางด้านมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน จึงสรุปได้ว่าในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรลักษณะส่วนตัวของบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับชั้นที่สอน น่าจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู

การวิจัยของนักวิชาการในประเทศไทยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานส่วนใหญ่จะใช้ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอรัลด์เบอร์กเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย แต่ละลักษณะการนำเอาทฤษฎีดังกล่าวมาใช้จะศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยค่าฐาน และปัจจัยจูงใจที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครูว่ามีอะไรบ้าง และมีลำดับความสำคัญอย่างไร งานวิจัยที่น่าสนใจซึ่งจะนำมาถกถามมีดังนี้

ประสิทธิ์ นียากร ทำการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครูทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จากองค์ประกอบต่าง ๆ ที่นำมาศึกษา 7 องค์ประกอบคือ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย และศักดิ์ศรีของงานอาชีพ ผลการศึกษาพบว่า

¹C.A. Miller and J.E. Muthard, "Job Satisfaction and Counselor Performance in State Rehabilitation Agencies," Journal of Applied Psychology 49 (August 1965) : 280-283.

²Shoukry D. Saleh and Jay L. Otis, "Age and Level of job Satisfaction," Personnel Psychology 17(Winter 1964) : 425-430.

1. อาจารย์วิทยาลัยครูทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในค่านักศึกษีร์ของงานอาชีพอยู่ในระดับสูง แต่พึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับต่ำ

2. การเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของอาจารย์หญิงกับอาจารย์ชาย อาจารย์ในส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค อาจารย์ตรีกับอาจารย์โท อาจารย์ตรีกับอาจารย์เอก และอาจารย์โทกับอาจารย์เอก ผลปรากฏว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹

จรุง นาสสุวรรณ โค้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาค้นคว้าแห่งความพึงพอใจในงานของเฮอร์เบออร์กมาใช้กับครูอาชีวศึกษาในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นครูสังกัดกรมอาชีวศึกษาทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผลของการวิจัยพบว่า

1. ครูอาชีวศึกษาที่ได้รับการศึกษาจากต่างประเทศ และครูอาชีวศึกษาที่ได้รับการศึกษาภายในประเทศ มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

2. องค์ประกอบที่นำมาซึ่งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ในการทำงานของครูอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกับทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอร์เบออร์ก แต่มีขอแตกต่างคือ

2.1 ครูอาชีวศึกษาทั้งที่พอใจและไม่พอใจในอาชีพมีความรู้สึกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับสูง ทั้งที่องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบค่าจูนหรือตัวทำให้ไม่พอใจตามทฤษฎีของเฮอร์เบออร์ก

2.2 ครูอาชีวศึกษามีความรู้สึกต่อการได้รับความยอมรับนับถืออยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

¹ ประสัคคี นียากร, "สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครู," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513), หน้า 69-70.

2.3 ครูอาชีวศึกษาที่ไม่มีความพึงพอใจในงานอาชีพมีความรู้สึกต่อสถานภาพของอาชีพในสายกาของสังคมในระดับต่ำที่สุด

3. อายุ สถานะที่ปฏิบัติราชการและระดับการศึกษาของแต่ละบุคคลไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานอาชีพแต่อย่างใด¹

สุภรณ์ ศรีพหล ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โดยนำเอาทฤษฎีของเฮอริเบออร์กมาดัดแปลงใช้ ผลของการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตรที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลุ่มปัจจัยสูงใจมีมากกว่าปัจจัยค่าจุน
2. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมด ปรากฏว่าอันดับที่ 1 และ 2 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการงานและก้าวหน้าเอง ส่วนความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยเป็นอันดับที่ 7 และ 8 คือ นโยบายและการบริหารงาน และสภาพการทำงาน
3. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยแต่ละกลุ่ม ปรากฏว่าในกลุ่มปัจจัยสูงใจอันดับ 1 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการงาน อันดับสุดท้ายได้แก่ ความยอมรับนับถือ ส่วนในกลุ่มปัจจัยค่าจุนอันดับ 1 ได้แก่ เงินเดือน ตำแหน่ง และความมั่นคง อันดับสุดท้ายได้แก่ สภาพการทำงาน
4. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นให้อาจารย์ทำงานได้ผลมาก ปรากฏว่า อันดับที่ 1 และ 2 ได้แก่ ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงานและก้าวหน้าเอง อันดับสุดท้ายได้แก่ เงินเดือน ตำแหน่งและความมั่นคง

¹จรุง นาสวรรณ, "อาชีพครูอาชีวศึกษา," งานปริทัศน์ศิลปศึกษา นักเรียนครั้งที่ 36 พ.ศ.2516 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2516), หน้า 60-70.

5. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นให้อาจารย์ทำงานได้ผลมาก โดยแยกตามรายได้ของอาจารย์ปรากฏว่า กลุ่มที่มีรายได้สูงได้ผลคล้ายคลึงกับข้อ 4 แต่กลุ่มอาจารย์ที่มีรายได้ต่ำ ตัวกระตุ้นอันดับ 1 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการงาน และอันดับสุดท้ายได้แก่ การยกย่องและการยอมรับนับถือ

6. การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในกลุ่มปัจจัยจริงใจและปัจจัยคำจูน ปรากฏว่า ปัจจัยทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือกล่าววาปัจจัยทั้งสองประการมิได้แยกออกจากกันโดยเด็ดขาด

7. เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมด โดยแยกตามเพศ ประสบการณ์ และรายได้ของอาจารย์ พบว่า ไม่แตกต่างกัน¹

มัญญ มุญเชิด ใ้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัด ผลของการวิจัยพบว่า

1. ศึกษานิเทศก์ มีความพึงพอใจในงานขององค์ประกอบต่าง ๆ ตามลำดับคือ ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบและปริมาณงาน
2. ศึกษานิเทศก์ไม่พึงพอใจขององค์ประกอบด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ เกื้อหนุนและการบริหารมากที่สุด
3. วุฒิกการศึกษา ทักษะในการนิเทศ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และการที่รู้ว่าครูมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีก่อน ส่งผลถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นที่ .01

¹สุภรณ์ ศรีพหล, "ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสาธมิตร," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสาธมิตร, 2518), หน้า 30-33.

4. เพศ อายุ ประสบการณ์ และการได้มีโอกาสปฏิบัติงานตรงตาม
ความรู้ ความสามารถ ไม่ส่งผลให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันแต่อย่างใด¹

ปราณี อารยะศาสตร์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงาน
ของผู้บริหารโรงเรียน และวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยอยู่ใน
ระดับปานกลาง
 2. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยต่อองค์
ประกอบต่าง ๆ เหมือนกันคือ อันดับสูงสุดได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน รองลง
มาได้แก่ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานตาม
ลำดับ
 3. ผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัย ไม่พึงพอใจในองค์ประกอบเรื่องเงินเดือน
และผลประโยชน์เกื้อกูลมากที่สุด²
- คำนึ่ง นกแก้ว ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของครูใน
โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3 โดยอาศัยแนวทางทฤษฎีของเฮอริเบอร์ก
ผลการวิจัยพบว่า
1. องค์ประกอบที่ทำให้ครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา รู้สึกพึงพอใจในการ
ทำงานมากที่สุด ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ
และลักษณะของงาน

¹มัญญ บุญเชิด, "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญ-
ศึกษาประจำจังหวัด," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิต-
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 122-124.

²ปราณี อารยะศาสตร์, "ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน
และวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้าบทคัดย่อ.

2. องค์ประกอบที่ทำให้ครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษารู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน

3. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3 พบว่า

3.1 ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างครู-อาจารย์ที่มีอายุราชการ 1-10 ปี และอายุราชการ 11 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีหนึ่งองค์ประกอบคือ การได้รับการยอมรับนับถือ

3.2 ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างครู-อาจารย์เพศชายและเพศหญิง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีสององค์ประกอบคือ ความสำเร็จของงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ

3.3 ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างครู-อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษากว่าปริญญาตรี และตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ในทุกองค์ประกอบไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ¹

ประพนธ์ นันทธรรมาศ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยอาศัยแนวทฤษฎีของเฮร์เบิร์ต ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์ทุกกลุ่มมีความพึงพอใจในองค์ประกอบของปัจจัยจริงใจและปัจจัยค่าจูงสอคล้องกัน อันดับแรกได้แก่ ความก้าวหน้า และสามอันดับสุดท้ายตามลำดับได้แก่ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน

¹คำนี้ นกแก้ว, "ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาคศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้าที่คยอ.

2. อาจารย์กลุ่มที่มีความพึงพอใจ และกลุ่มที่ไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยจริงใจและปัจจัยค่าจูนแตกต่างกันทุกองค์ประกอบ

3. อาจารย์กลุ่มที่มีวุฒิปริญญาตรีและกลุ่มที่มีวุฒิปริญญาโทและเอก มีความพึงพอใจในองค์ประกอบของปัจจัยจริงใจและปัจจัยค่าจูน แตกต่างกันในค่านโยบายและการบริหารงาน

4. อาจารย์กลุ่มที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์และกลุ่มที่ดำรงตำแหน่งสูงกว่ามีความพึงพอใจในองค์ประกอบของปัจจัยจริงใจและปัจจัยค่าจูนไม่แตกต่างกัน

5. อาจารย์กลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยและกลุ่มที่มีประสบการณ์มาก มีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจริงใจและปัจจัยค่าจูนแตกต่างกันในด้าน การบังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

6. อาจารย์กลุ่มที่สังกัดวิทยาเขตภาคใหญ่ และกลุ่มที่สังกัดวิทยาเขตภาคนี้ มีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจริงใจและปัจจัยค่าจูนแตกต่างกันในด้านความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร

7. การทดสอบความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบในปัจจัยจริงใจและปัจจัยค่าจูน ปรากฏว่าส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

8. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลุ่มปัจจัยจริงใจกับปัจจัยค่าจูน ปรากฏว่าทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์กันในทางบวก¹

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงาน ส่วนใหญ่เป็นการทดสอบทฤษฎีและศึกษาองค์ประกอบของแรงจูงใจ เนื่องจากความคาดหวัง งานวิจัยที่น่าสนใจซึ่งจะนำมาอภิปรายมีดังนี้

¹ ประพจน์ นันทธรรมาศ, "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์," (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524), หนามทศกัณฐ์.

พริทชาร์ด (Pritchard) และเดอเลโอ (DeLeo) ได้ทำการวิจัยเชิงทดลองโดยจัดรูปแบบของค่าการชั่วคราว เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหนึ่งของแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังกับผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานในระบบที่มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมงกับระบบที่จ่ายค่าตอบแทนเป็นรายวัน ผลการวิจัยพบว่า หลังจากที่ได้ให้พนักงานซึ่งทำงานในระบบที่มีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมง ทำงานวันละ 4 ชั่วโมงเป็นเวลา 3 วัน เปลี่ยนมาทำงานในระบบที่จ่ายค่าตอบแทนเป็นรายวันอีก 3 วัน ผลการปฏิบัติงานที่ออกมาจะดีกว่าเดิม ขณะเดียวกันเมื่อเปลี่ยนจากระบบจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายวันไปสู่ระบบจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมง ผลการปฏิบัติงานจะต่ำกว่าเดิม แสดงว่า เมื่อ $P \rightarrow O$ expectancy สูง (ระบบที่จ่ายเป็นรายวัน) ผลการปฏิบัติงานจะดีกว่าเมื่อ $P \rightarrow O$ expectancy ต่ำ (ระบบที่จ่ายเป็นรายชั่วโมง)¹

มิสเกล (Miskel) เดอเฟรน (DeFrain) และวิลค็อกซ์ (Wilcox) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงานกับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน จากกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 102 คน และอาจารย์มหาวิทยาลัยจำนวน 131 คน ผลการศึกษามีข้อค้นพบที่น่าสนใจดังนี้

1. แรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงานเป็นตัวทำนายความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งกลุ่มครูโรงเรียนมัธยมศึกษาและอาจารย์มหาวิทยาลัย
2. ตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษาได้แก่ ความสมัครใจและความสนใจเฉพาะตัวเป็นตัวทำนายความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม

¹ R.O. Pritchard and P.J. Deleo, "Experimental Test of the Valence - Instrumentality Relationships in Job Performance," Journal of Applied Psychology April 1973, pp. 264 - 79.

3. แรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงานเป็นหัวหน้าฝ่ายผลการปฏิบัติงานที่มีนัยสำคัญทางสถิติ กับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มแก้ตัวแปรอิสระอื่นไม่เป็นหัวหน้างาน
4. ตัวแปรตามลักษณะส่วนตัวและลักษณะของหน่วยงาน ไม่เป็นหัวหน้าของความพร้อมใจในงานและผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ
5. องค์ประกอบทั้งสามประการของแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงาน คือ P-O expectancy, Valency และ E-P^E expectancy มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับทั้งความพร้อมใจในงานและผลการปฏิบัติงาน ทั้งกลุ่มครูโรงเรียนมัธยมศึกษาและอาจารย์มหาวิทยาลัย¹

การวิจัยที่นำมาเสนอนี้ มีทั้งการวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนตัวของครูกับความพึงพอใจในงาน และการวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงานกับความพึงพอใจในงาน จะเห็นว่าการศึกษานี้เกี่ยวกับกระบวนการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและหน่วยงานควรให้ความสนใจ เพราะการที่บุคคลมีแรงจูงใจสูงในการทำงาน ผลการทำงานก็จะดีกว่าเมื่อไม่มีแรงจูงใจ ขณะเดียวกันการที่บุคคลทำงานด้วยความพึงพอใจ มีความสุข ย่อมเป็นที่ต้องการของหน่วยงานเช่นเดียวกัน การวิจัยในเรื่องนี้จึงมีประโยชน์ในการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนมัธยมศึกษา หรือหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ ทั้งนี้เป้าหมายที่สำคัญคือการพัฒนาการศึกษาของประเทศโดยส่วนรวมนั่นเอง

¹

Cecil Miskel, Jo A. DeFrain, and K. Wilcox, "A Test of Expectancy Work Motivation Theory in Educational Organizations," Educational Administration Quarterly 16 (Winter 1980) : 70 - 92.