



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ จะแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
 - 1.1 ความหมายของ " ความพึงพอใจในงาน "
 - 1.2 ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน
 - 1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้าง ความพึงพอใจในการทำงาน
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ในการทำงาน ความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จ ทั้งนี้เพราะหากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดี มีความพึงพอใจในงานที่ตนทำย่อมจะส่งผลต่องานที่ปฏิบัติอยู่ด้วย นักวิชาการศึกษาและนักวิชาการบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า " ความพึงพอใจในงาน " ไว้มากมาย และส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกัน ดังจะได้นำมากล่าวไว้โดยสังเขป ดังนี้

Strauss and Sayless (1960) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจและสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้

Muchinsky (1983) ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในงานเป็นการตอบสนองทางอารมณ์และความรู้สึกเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบ กล่าวคือ เป็นระดับของความ รู้สึกชอบ พอใจ และยินดีที่คนได้รับจากงาน ความพึงพอใจในงานนี้เป็นการตอบสนองที่เป็น เรื่องของแต่ละบุคคล ซึ่งแตกต่างจากขวัญ (morale) ที่เป็นการตอบสนองที่เกิดขึ้นกับคนทั้งกลุ่ม

McCormick and Ilgen (1985) ได้ให้ความเห็นว่า โดยทั่วไปแล้ว ความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับ การที่คนเรามีความสุขกับงานที่ตนทำอย่างไร อย่างไรก็ตาม ความสุขมิใช่สิ่งที่จะ วัดได้ง่าย ๆ ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจึงเป็นระดับของความ ต้องการที่สำคัญที่คนเรามีต่อสุขภาพ ความปลอดภัย ความเจริญก้าวหน้า ความสัมพันธ์ การยอมรับนับถือ ฯลฯ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจาก งาน

Crolley (1989) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับ การที่คนเรามีความรู้สึก ต่องานของเขาอย่างไร เป็นสิ่งที่ประกอบด้วยทัศนคติ ความรู้สึก ความชอบไม่ชอบ ซึ่งคนมีต่องาน ของตน ยิ่งผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถที่จะใช้ความรู้และความชำนาญพิเศษของเขาได้มากเท่าไร เขาก็ยิ่งมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นเท่านั้น

Newstrom and Davis (1989) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติที่ชอบหรือ ไม่ชอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่เขา ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีข้อผูกพันหรือข้อตกลงระหว่างความคาดหวัง จากงานของผู้ปฏิบัติกับผลตอบแทนที่จะได้จากงาน ระดับของความพึงพอใจนี้มีลักษณะไม่อยู่นิ่ง กล่าวคือ เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (บางครั้งเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วด้วย)

สมยศ นาวิการ (2533) ให้ความเห็นว่า ความพอใจงาน คือ ความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวม ของคนต่องานของพวกเขา เมื่อเราพูดว่าคนมีความพอใจงานสูง โดยทั่วไปเราจะหมายความว่า คนชอบและให้คุณค่ากับงานของพวกเขาสูง และมีความรู้สึกที่ดีต่องานของพวกเขา

จากความหมายต่าง ๆ ดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้น หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ตนทำอยู่ ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นได้จากการที่บุคคลนั้นได้รับการตอบสนอง ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจจนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและสามารถทำงานได้อย่าง เต็มกำลังความสามารถ อันจะส่งผลให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ในที่สุด อย่างไรก็ตาม เรื่องของความพึงพอใจนี้เป็นเรื่องของความ รู้สึกและทัศนคติของแต่ละคนซึ่งอาจ เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะที่จะต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นต้องหมั่น ตรวจสอบความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงานไว้เป็นประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนผู้บริหาร หรือ เปลี่ยนนโยบายใหม่ เป็นต้น

ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน

งานขององค์การจะประสบความสำเร็จได้ นอกเหนือจากการที่ผู้ปฏิบัติงานจะรับรู้ในบทบาทของตนและมีความพึงพอใจในบทบาทของตนแล้ว ส่วนหนึ่งยังเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ตนทำด้วย ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์การจะมีผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การเป็นอย่างมาก Lawler และ Porter (1967 อ้างถึงใน Organ, 1983) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจในงานไว้ 2 ประการ คือ

1. ความพึงพอใจในงานดูเหมือนจะเป็นจุดเน้นที่สำคัญสำหรับองค์การหรือหน่วยงานที่ปรารถนาจะลดการขาดงานและการเปลี่ยนงานของผู้ปฏิบัติงานลง จากทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจที่เรียกว่า A Path-Goal Theory of Motivation (Georgopoulos, Mahoney and Jones, 1957; Vroom, Lawler and Porter, 1967; Porter and Lawler, 1968) เชื่อว่า คนจะยอมรับการจูงใจให้ทำสิ่งซึ่งเขารู้สึกว่ามีความเป็นไปได้สูงที่จะนำไปสู่ผลตอบแทนที่มีคุณค่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานพูดว่า เขาพอใจในงานที่ทำ นั่นหมายความว่า ความต้องการของเขาได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจอันเนื่องมาจากงานที่เขาทำ ทฤษฎีนี้ช่วยคาดคะเนได้ว่า ความพอใจสูงจะทำให้การขาดงานและการเปลี่ยนงานลดน้อยลง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีความพึงพอใจจะยอมรับการจูงใจให้ทำงานซึ่งเป็นงานที่ความต้องการอันสำคัญของเขาได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ

2. ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือกันมานานว่า ความพึงพอใจในงานเป็นสาเหตุที่ทำให้คนปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม มีเหตุผลทางทฤษฎีไม่มากนักที่จะสนับสนุนความเชื่อดังกล่าวนี้ Vroom (1964 อ้างถึงใน Lawler and Porter, 1967) ได้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจที่เรียกว่า A Path-Goal Theory of Motivation ซึ่งให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่ได้รับผลกระทบมาจากจำนวนหรือปริมาณของผลตอบแทนที่คนได้รับจากงานของเขา และระดับของการปฏิบัติงานได้รับผลกระทบมาจากหลักเกณฑ์ของการได้มาซึ่งผลตอบแทน บุคคลจะมีความพึงพอใจในงานจนถึงระดับที่เห็นว่าการนั้นสามารถตอบสนองสิ่งที่เขาปรารถนาได้ และบุคคลจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตราบเท่าที่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้นนำไปสู่การบรรลุถึงสิ่งที่เขาปรารถนา เรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการปฏิบัติงานนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากซึ่งจะได้กล่าวถึงในรายละเอียดต่อไป

เมื่อความพึงพอใจในงานมีความสำคัญดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารองค์การโดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านบุคคลจึงควรที่จะตระหนักและให้ความสนใจว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดและความต้องการประเภทใดของผู้ปฏิบัติงานที่สมควรได้รับการตอบสนองเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกทั้งร่างกายและแรงใจให้แก่งานและองค์การ ซึ่งจะ เป็นผลให้หน่วยงานและองค์การนั้นสามารถดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายและก้าวหน้าต่อไป

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการปฏิบัติงาน

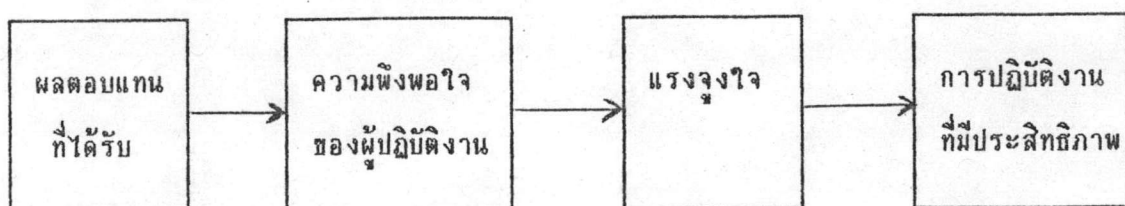
ในการบริหารงานขององค์การนั้น สิ่งที่ผู้บริหารให้ความสนใจ คือ การปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ตั้งใจและการเห็นคุณค่าในงานที่ปฏิบัติของบุคคลในองค์การ ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการที่บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน นั้นย่อมแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการปฏิบัติงาน และสิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน การไปทำงาน และการขาดงาน ตลอดจนการลาออกหรือการเปลี่ยนงานของบุคลากรด้วย ดังจะได้กล่าวถึงต่อไป

1. ความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นอย่างมาก มีแนวคิดที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1 ความพึงพอใจในงานนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน แนวคิดนี้เป็นแนวคิดในสมัยเดิมที่ได้จากการศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะจากการศึกษาทดลองที่โรงงาน Hawthorne ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการเพิ่มผลผลิตกระทำได้โดยการเพิ่มหรือส่งเสริมให้คนงานมีขวัญกำลังใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คนงานที่มีความสุขจะเป็นคนงานที่ทำงานได้ดีขึ้น (Dessler, n.d.) แนวคิดดังกล่าวสามารถแสดงได้ด้วยแผนภูมิดังต่อไปนี้ (สมยศ นาวิการ, 2521 อ้างถึงใน ยงยุทธ สุคนธ์ปฎิภาศ, 2532)

แผนภูมิที่ 1 แสดงความพึงพอใจในงานนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

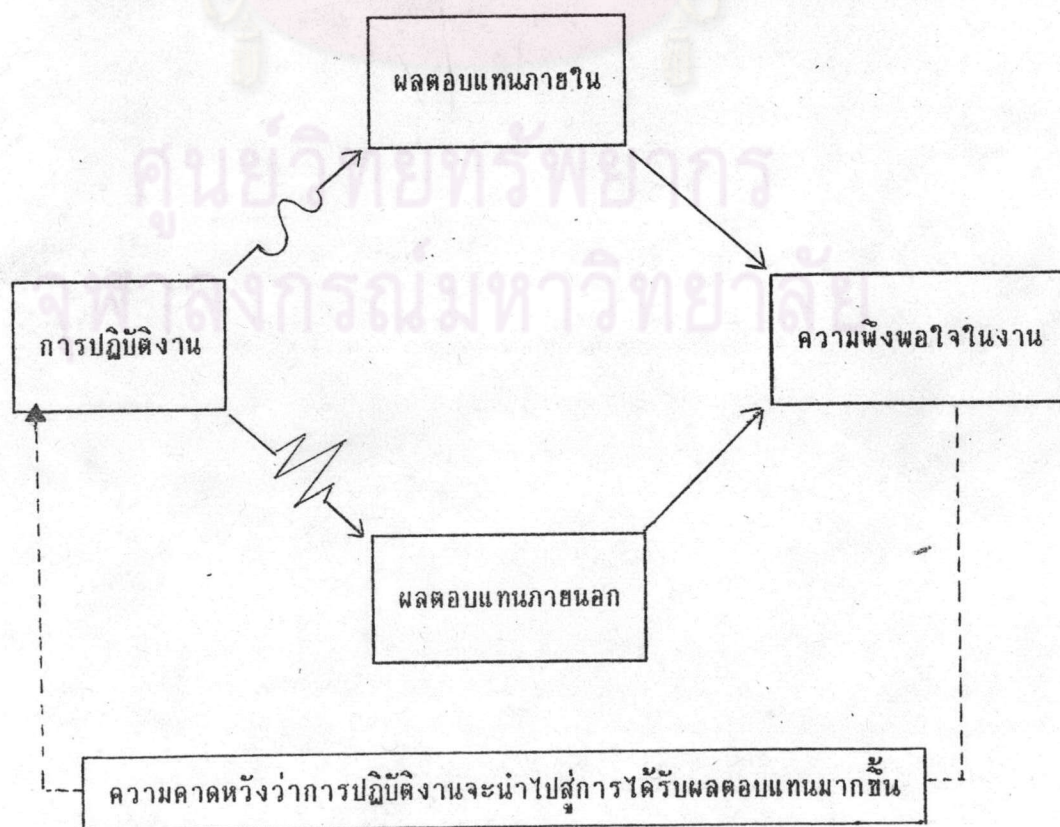


จากแนวคิดนี้ ผู้บริหารที่ประสงค์จะให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จำเป็นจะต้องจัดผลตอบแทนต่าง ๆ เพื่อตอบสนองให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ตีมากพอจนทำให้งานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในที่สุด

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยในระยะเวลาต่อมาไม่สนับสนุนแนวคิดในข้อ 1.1 ดังกล่าวที่ว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีความสุขจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่รู้สึกว่ามี ความสุขนั้น บางครั้งจะทำงานดีขึ้น แต่บางครั้งไม่เป็นเช่นนั้น ผลการวิจัยนี้จะนำไปสู่แนวคิดที่สอง ที่เชื่อว่าการปฏิบัติงานมีผลต่อความพึงพอใจในงาน

1.2 การปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน แนวคิดนี้เชื่อว่า การปฏิบัติงานจะ นำไปสู่การได้รับผลตอบแทนและความพึงพอใจในงาน การที่คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานคาดหวังว่าจะได้รับ ผลตอบแทน ไม่ว่าจะ เป็นผลตอบแทนภายในหรือภายนอก ตลอดจนรู้ว่ามีความเป็นธรรมในผลตอบแทนนั้น จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานและตัวผลตอบแทนเองจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ (Porter and Lawler, 1967 อ้างถึงใน Dessler, n.d.) ดังแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในงาน (Porter and Lawler, 1967 อ้างถึงใน Dessler, n.d.)



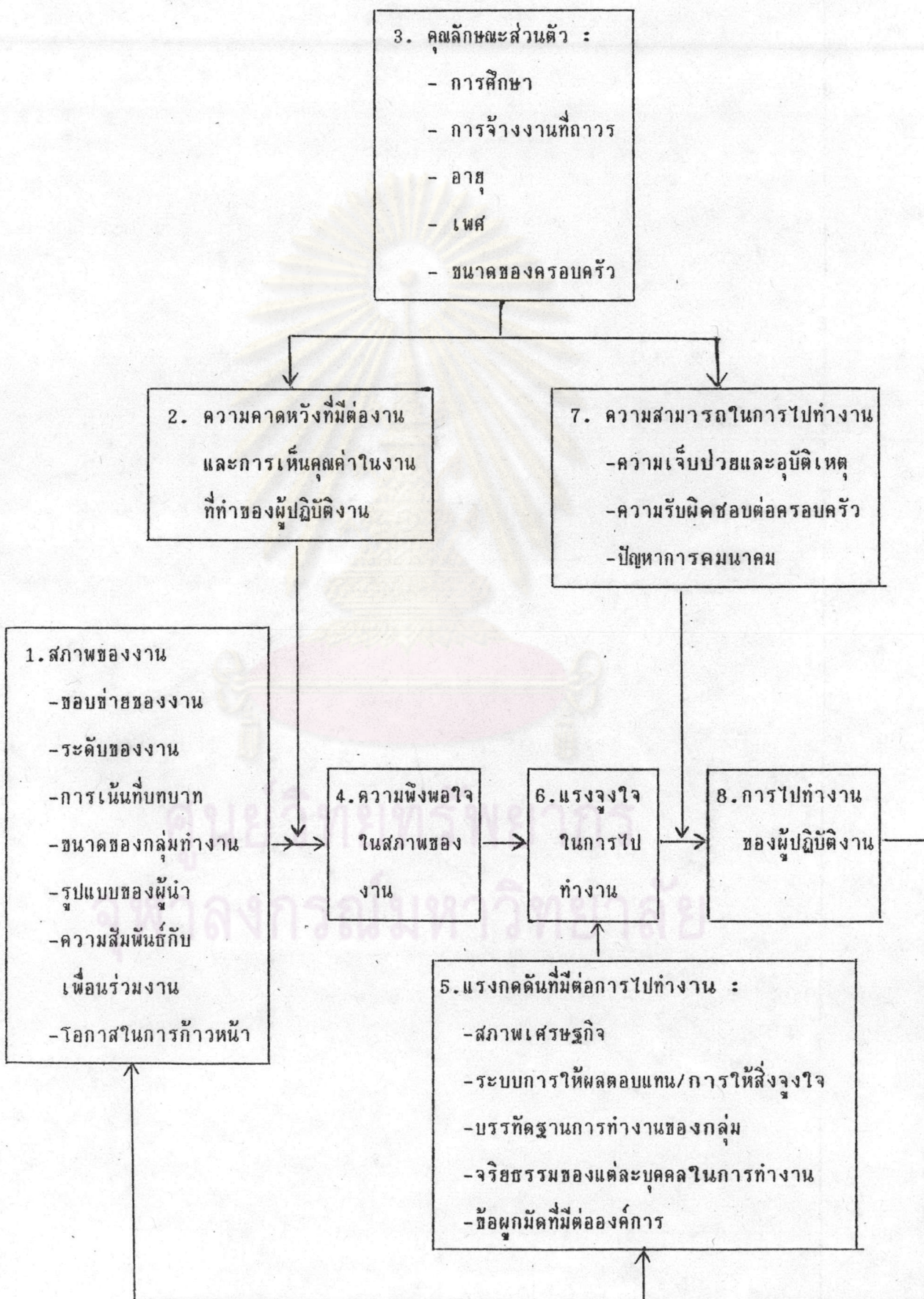
ผลตอบแทนภายใน หมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะได้รับจากผลการปฏิบัติงานของตน ได้แก่ ความสำเร็จในงานที่ทำ ผลตอบแทนนี้จะตอบสนองความต้องการระดับสูง เช่น ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (self-actualization needs) และจะมีผลโดยตรงอย่างมากต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนผลตอบแทนภายนอก หมายถึง ผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานหรือองค์การตามผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง สถานภาพ และความมั่นคง ซึ่งสามารถสนองความต้องการระดับต่ำของแต่ละบุคคลได้ แต่จะมีผลโดยตรงค่อนข้างต่ำต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. ความพึงพอใจในงานกับการไปทำงานและการขาดงาน

เป็นที่เข้าใจกันว่าผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ชอบงานที่ตนทำมักจะไม่ได้ไปทำงานหรือขาดงานอยู่บ่อย ๆ Feldman (1983) กล่าวว่า " ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการไปทำงานมาก หน่วยงานใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานสูง การไปทำงานก็จะสูงขึ้นตามไปด้วย ขณะที่หน่วยงานใด ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานต่ำ การไปทำงานจะลดน้อยลง " อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของ Ilgen และ Hollenback (1979 อ้างถึงใน Muchinsky, 1983) พบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจในงานกับการขาดงานเพียง -0.09 เท่านั้น ทั้งนี้ ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ ประการแรก หากหน่วยงานยินยอมให้มีการขาดงานได้ เช่น การขาดงานเนื่องจากป่วย เป็นต้น ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับประโยชน์จากการยินยอมนี้โดยไม่สนใจว่าตนจะมีความพึงพอใจในงานหรือไม่ อันที่จริงนโยบายของหน่วยงานที่ยินยอมให้มีการขาดงานได้นี้ยังจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานด้วย ประการที่สอง ถ้ามีผลตอบแทนหรือการลงโทษเข้ามาเกี่ยวข้องกับขาดงานน้อยมาก จะไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจในงานกับการขาดงานเลย กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับทั้งผลตอบแทนหรือการลงโทษใด ๆ จากการขาดงานเลย ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่ามีอิสระในการไปหรือไม่ไปทำงาน แต่ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการขาดงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีผลตอบแทน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน เข้ามาเกี่ยวข้องกับไปทำงาน

ต่อมา Steers and Rhodes (1978 อ้างถึงใน Muchinsky, 1983) ได้เสนอรูปแบบของการไปทำงานซึ่งมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นบทบาทสำคัญ ดังแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 3 แสดงอิทธิพลสำคัญที่มีต่อการไปทำงานของผู้ปฏิบัติงาน



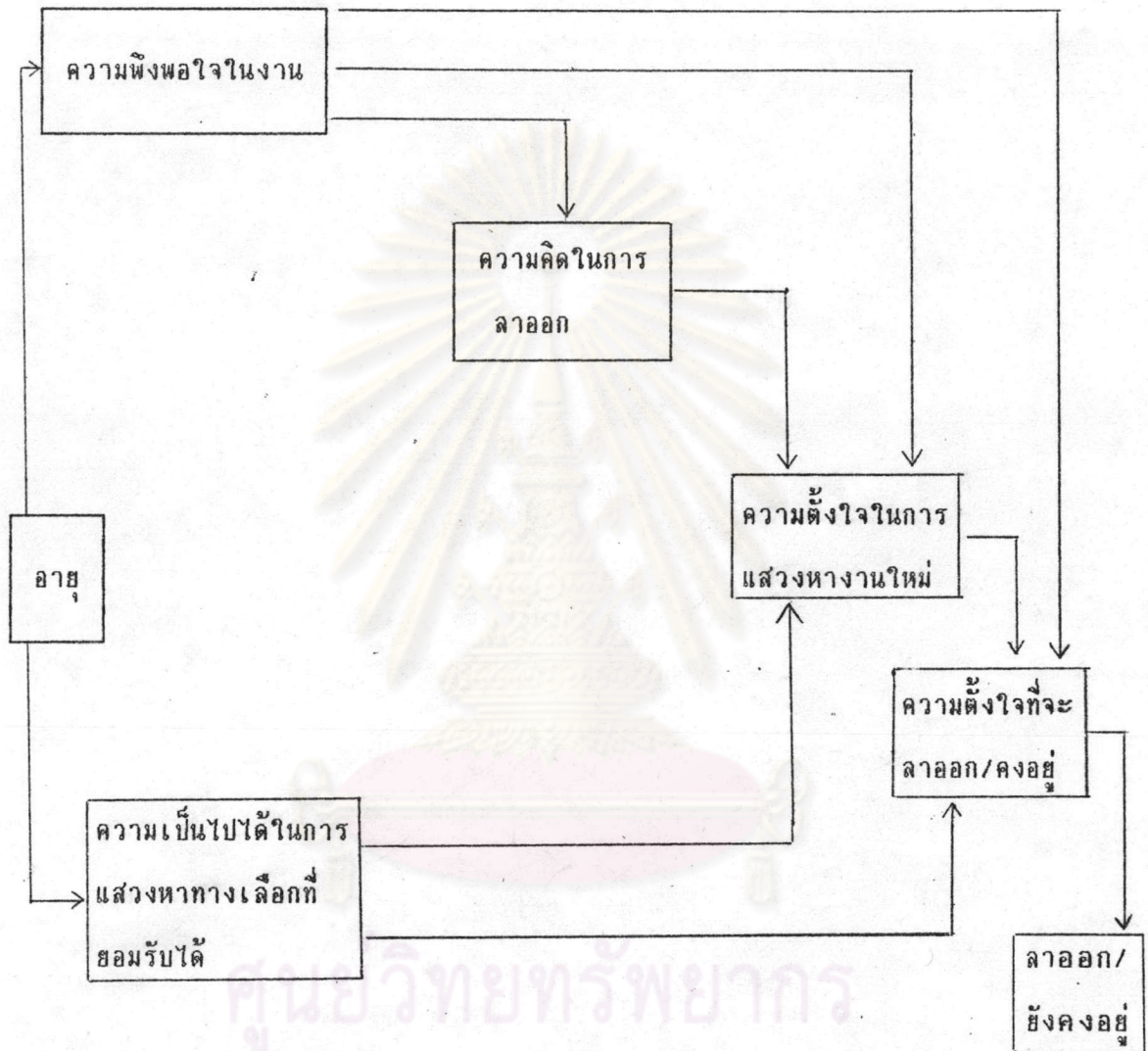
จากแผนภูมิดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยอื่นๆ หลายประการที่แทรกอยู่ระหว่าง ความพึงพอใจในงาน (หมายเลข 4) กับการไปทำงาน (หมายเลข 8) ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นแรง กัดดันต่อการไปทำงาน เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ บรรทัดฐานการไปทำงานของกลุ่ม ระบบการให้ ผลตอบแทนและการใช้สิ่งจูงใจ ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการไปทำงานและปัจจัยด้านความสามารถ ที่จะไปทำงาน เช่น ความรับผิดชอบต่อครอบครัว ปัญหาการคมนาคม เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ การที่มี ปัจจัยแทรกซ้อนหลายปัจจัยดังกล่าว จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการไป ทำงานมีทั้งสูงและต่ำ กล่าวคือ บุคคลที่มีความชอบในงานที่กระทำแต่ปราศจากแรงกดดันในการไปทำงาน หรือมีแรงจูงใจในการไปทำงานต่ำ หรือมีข้อจำกัดในการไปทำงาน อาจจะสามารถได้มากขึ้น ทั้งที่ เขามีความพึงพอใจในงานสูงก็ตาม

3. ความพึงพอใจในงานกับการลาออกจากงานหรือการเปลี่ยนแปลง

เช่นเดียวกับการขาดงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีความไม่พึงพอใจในงานที่ทำย่อมมี ความเป็นไปได้มากกว่าที่ผู้ปฏิบัติงานจะลาออกจากงานที่ทำหรือตัดสินใจเปลี่ยนงาน หน่วยงานใด ที่มีระดับของความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานต่ำที่สุดจะมีอัตราการลาออกหรือการเปลี่ยนงาน สูงมากที่สุดด้วย Mobley, Horner and Hollingsworth (1978 อ้างถึงใน Muchinsky, 1983) ได้เสนอรูปแบบที่แสดงให้เห็นว่า มีความต่อเนื่องต่าง ๆ ระหว่างกระบวนการลาออกกับความ พึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 4

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 4 แสดงความต่อเนื่องระหว่างกระบวนการลาออกกับความพึงพอใจในงาน



จากแผนภูมินี้ จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในงานเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจในงานจะมีผลต่อความคิดที่จะลาออก ความตั้งใจที่จะแสวงหาทางอื่น ความตั้งใจที่จะลาออกหรือยังคงอยู่ และประการสุดท้าย การตัดสินใจว่าจะลาออกหรืออยู่ปฏิบัติงานต่อไป อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความพึงพอใจในงานจะเป็นตัวกำหนดการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน แต่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาด้วย Muchinsky และ Morrow (1980 อ้างถึงใน Muchinsky, 1983) เชื่อว่า ความพึงพอใจในงานจะเป็นตัวทำนายการลาออกได้ดีกว่าในช่วงเวลาที่สภาพเศรษฐกิจอยู่ในเกณฑ์ดี หากมีสภาพการว่างงาน

สูงเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานจะอดทนต่อความรู้สึกไม่พอใจในงานมากกว่าจะลาออกจากงาน แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Feldman (1983) ที่เห็นว่า ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการลาออก เช่น ถ้าตลาดแรงงานมีจำกัด หรือผู้ปฏิบัติงานไม่มีทางเลือกมากนักในการหางานอื่นทำ อันเนื่องมาจาก สภาพภูมิศาสตร์ ความรับผิดชอบที่มีต่อครอบครัว เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมจะทำให้เป็นไปได้ที่ผู้ปฏิบัติงานจะตัดสินใจลาออกมากกว่าจะยินยอมรับความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ พอจะสรุปเป็นประเด็นสำคัญๆ ได้ ดังต่อไปนี้

1. ความพึงพอใจในงานเป็นเรื่องของความรู้สึกหรือทัศนคติที่คนเรามีต่องาน ซึ่งความรู้สึกหรือทัศนคติดังกล่าวอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ
2. ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรในองค์การ ในลักษณะต่อไปนี้

2.1 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ทั้งในแง่ที่ความพึงพอใจในงานส่งผลให้คนปฏิบัติงาน และในแง่ที่การปฏิบัติงานมีอิทธิพลในการสร้างเสริมความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันดังกล่าวควรจะต้องดำเนินควบคู่กันไป ประการสำคัญ คือ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์และพยายามหาวิธีการทั้งในด้านที่จะจูงใจหรือผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและตั้งใจทำงานในที่สุด ขณะเดียวกันจะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้และแน่ใจว่าตนจะได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม ทั้งผลตอบแทนภายในและผลตอบแทนภายนอก ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้นต่อไป

2.2 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อการไปทำงานและการขาดงาน กล่าวคือ ถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจในงานสูง โอกาสที่จะไม่ไปทำงานหรือขาดงานย่อมมีน้อย ซึ่งในกรณีเช่นนี้ จำเป็นจะต้องมีการนำระบบผลตอบแทนมาเกี่ยวข้องกับตัว เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือนหากไม่มีการขาดงาน อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานด้วย ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นแรงกดดันต่อการไปทำงาน เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการไปทำงาน และปัจจัยด้านความสามารถในการไปทำงาน เช่น การเจ็บป่วย ความรับผิดชอบต่อครอบครัว ปัญหาการคมนาคม เป็นต้น

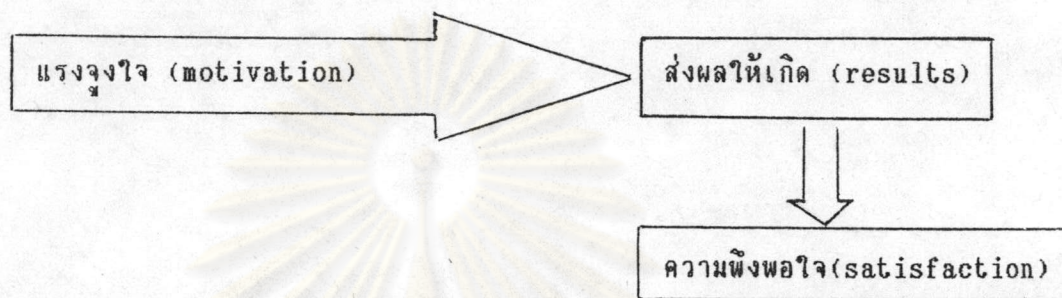
2.3 ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อการออกจากงาน หมายถึง ความไม่พึงพอใจในงานเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรตัดสินใจลาออกหรือเปลี่ยนงาน แต่ทั้งนี้จะต้องพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น โอกาสในการได้งานใหม่ที่ดีกว่า เงินเดือนที่สูงกว่าของงานใหม่ เป็นต้น หากมีข้อจำกัด ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อครอบครัว อัตราการว่างงานที่สูงมากในขณะนั้น สภาพเศรษฐกิจที่ไม่ดี คนเรามักจะยินยอมอดทนต่อความไม่พึงพอใจในงานมากกว่าการเลือกลาออกจากงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

การที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ดังนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหาร (อรุณ รักธรรม, 2517)

การสร้างแรงจูงใจในหน่วยงานนับเป็นภาระสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึง โดยการศึกษากระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจและอาศัยแรงจูงใจเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความยินดี เต็มใจ และศรัทธา เพื่อผลสำเร็จของงาน แรงจูงใจเปรียบเสมือนแรงขับหรือแรงผลักดัน และเป็นความพยายามในการที่จะทำให้ความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ ผลที่ตามมา คือ ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง (Koontz and Wehrich, 1990)

แผนภูมิที่ 5 แสดงความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจและความพึงพอใจ
(แรงจูงใจเป็นแรงผลักดันที่ทำให้ความต้องการต้องได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจ
ส่วนความพึงพอใจเป็นผลที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการนั้นบรรลุผลสำเร็จแล้ว)



นักวิชาการหลายท่านได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจซึ่งเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจในงานไว้มากมายหลายทฤษฎี ซึ่งหากจะจัดแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ แล้ว ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจนี้จะประกอบด้วยทฤษฎี 2 กลุ่มด้วยกัน คือ ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นเนื้อหาหรือปัจจัย และทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ (Campbell, Dunnette, Lawler and Weick, 1970 อ้างถึงใน Dubin, 1979 ; Howell and Dipboye, 1982 ; Hellriegel, Slocum and Woodman, 1989)

1. ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นเนื้อหาหรือปัจจัย (The Content Theories of Motivation or The Content-Oriented of the Motivational Theories or The Substantive Theories)

ทฤษฎีกลุ่มนี้พยายามที่จะอธิบายปัจจัยที่อยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งจะกระตุ้น ชี้นำ และยุติพฤติกรรมของเขา โดยชี้ให้เห็นว่า บุคคลมีความต้องการอยู่ข้างในที่ถูกผลักดัน กัดเค้น หรือจูงใจให้ลดหรือตอบสนองความต้องการ นั่นคือ บุคคลจะปฏิบัติในแนวทางที่นำไปสู่การตอบสนองความต้องการของพวกเขา ทฤษฎีกลุ่มนี้ต้องการตอบคำถามว่า บุคคลพยายามตอบสนองความต้องการอะไร อะไรกระตุ้นให้พวกเขาปฏิบัติ (สมยศ นาวิกาน, 2525) ทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก

และคณะ และทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (Hellriegel, Slocum and Woodman, 1989) นอกจากนี้ Howell และ Dipboye (1982) ได้เสนอว่า นอกจากทฤษฎีการจูงใจทั้ง 4 ทฤษฎีดังกล่าว ยังมีทฤษฎีรูปแบบลักษณะงานของแฮคแมนและโอล์ดแฮม ซึ่งจัดเป็นทั้งทฤษฎีที่เน้นปัจจัยและเน้นกระบวนการ แต่ในที่นี้จะรวมทฤษฎีไว้ในกลุ่มทฤษฎีที่เน้นปัจจัยด้วย ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นปัจจัยเหล่านี้ จะนำเสนอโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือ Maslow Hierarchies of Needs (พรรณราย ทวีณะประภา, 2529 ; อัมพิกา ไกรฤกษ์, 2532)

มาสโลว์ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะมีใช้แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป และเมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่สูงขึ้นในขั้นต่อไปจะเข้ามาแทนที่

นอกจากนี้ มาสโลว์ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับขั้นของความต้องการอย่างมีระเบียบ ประกอบด้วยลำดับขั้นจากต่ำไปจนถึงขั้นสูง จำนวน 5 ขั้น ดังนี้

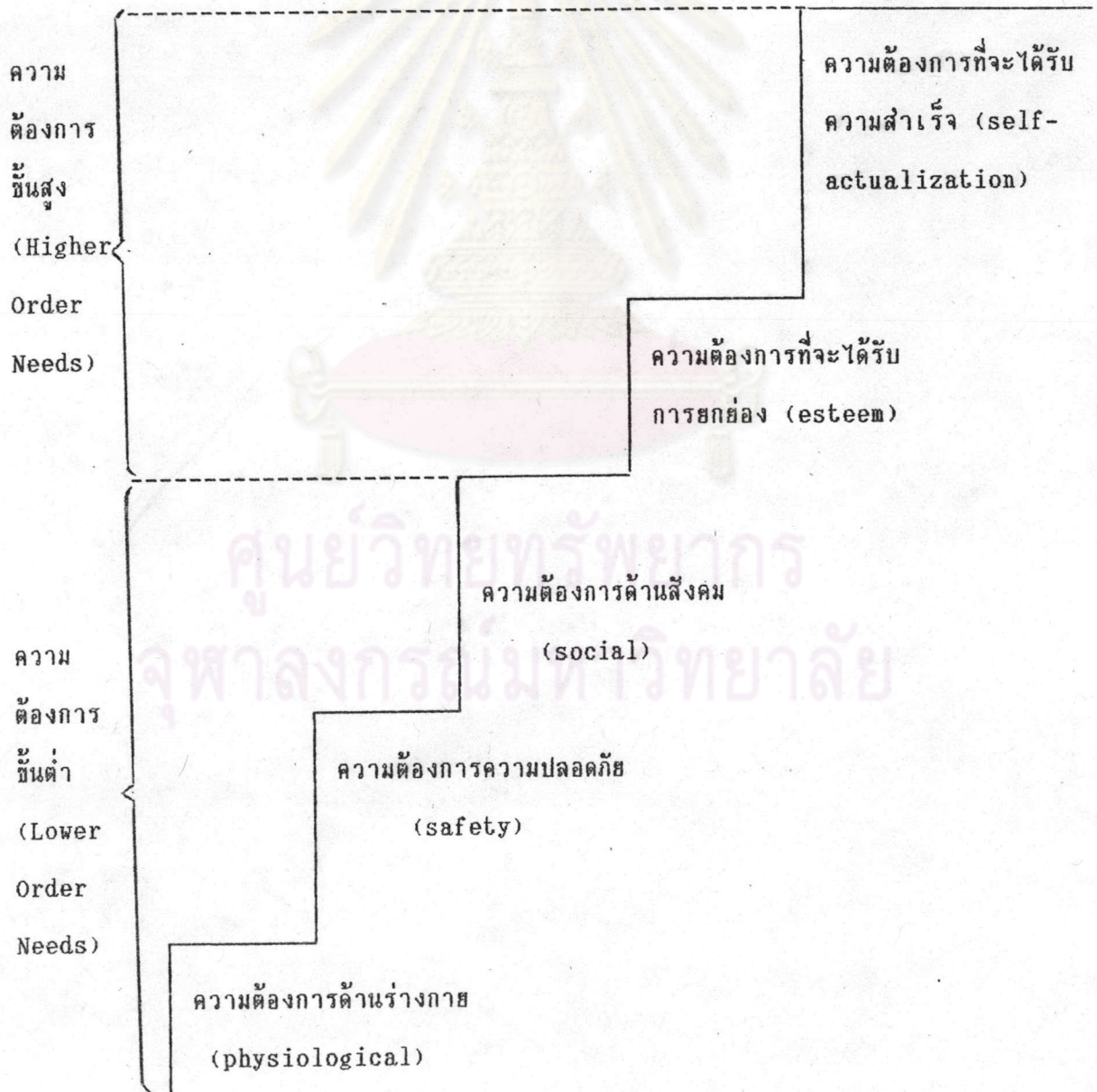
1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์อันเป็นสิ่งจำเป็นต่อการมีชีวิต เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ เป็นต้น
2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองป้องกันภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับทางร่างกาย รวมถึงความมั่นคงทางเศรษฐกิจด้วย
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Affiliation or Acceptance or Social Needs) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ อาจจะคบหาสมาคมกับผู้อื่น รวมถึงความต้องการที่จะได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่ประกอบด้วย ความมั่นใจในตนเอง ในความรู้ความสามารถของตนในอันที่จะให้บุคคลอื่นยกย่อง สรรเสริญ หรือนับหน้าถือตา

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามนิกคิตทุกอย่าง (Self-Actualization) เป็นลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ กล่าวคือ เป็นความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามที่คาดหวังไว้

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ 5 ขั้นนี้ แสดงให้เห็นในแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 6 แสดงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ขั้นของมาสโลว์

(Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1988)



จากลำดับชั้นความต้องการ 5 ชั้นดังกล่าว ต่อมา Maslow (1967;1971) อ้างถึงใน ถวิล เกตุกุลวงศ์, 2530) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจให้ทันสมัยขึ้น โดยได้ขยายลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์จาก 5 ชั้นออกไปเป็น 7 ชั้น สองชั้นที่ขยายออกไป ได้แก่ ชั้นที่ 6 เป็นความต้องการรู้และเข้าใจ และ ชั้นที่ 7 เป็นความต้องการด้านสุนทรียศาสตร์ ความประทับใจในความงาม ความต้องการตั้งแต่ระดับที่ 6-7 นี้ เป็นความต้องการที่มุ่งยึดความเป็นค่านิยมเป็นหลัก ในลักษณะของนามธรรมซึ่งในทางพุทธศาสนา เรียกว่า ชั้นปรมาต เป็นความรู้สึกในขั้นที่เป็นอีกมิติหนึ่งต่างหาก หนทางที่จะไปให้ถึงความต้องการระดับสูงสุดนี้ต้องอาศัยการทำสมาธิ หรือวิปัสสนาเป็นสำคัญ ลำดับชั้นความต้องการซึ่งมาสโลว์ได้ปรับปรุงใหม่แสดงให้เห็นในแผนภูมิที่ 7

แผนภูมิที่ 7 แสดงลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ซึ่งปรับปรุงขึ้นใหม่ในปี ค.ศ.1967 และ 1971



1.2 ทฤษฎี ERG (Alderfer, 1972 อ้างถึงใน Hellriegel, Slocum and Woodman, 1989 ; เทพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ, 2529)

ทฤษฎีนี้ได้พัฒนาขึ้นโดยยึดถือพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ โดยตรง และได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการการอยู่รอด (E-Existence Needs) เป็นความต้องการด้านร่างกายและความปรารถนาวัตถุ สิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย น้ำ เงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูล และสภาพการทำงานที่ดี

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม (R-Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์และดำรงรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้กับบุคคลต่าง ๆ ในองค์การ เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนฝูง และสมาชิกในครอบครัว เป็นต้น

3. ความต้องการด้านความก้าวหน้าและเจริญเติบโต (G-Growth Needs) ความต้องการชนิดนี้เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงฐานะ สภาพ และความก้าวหน้าของผู้ทำงาน

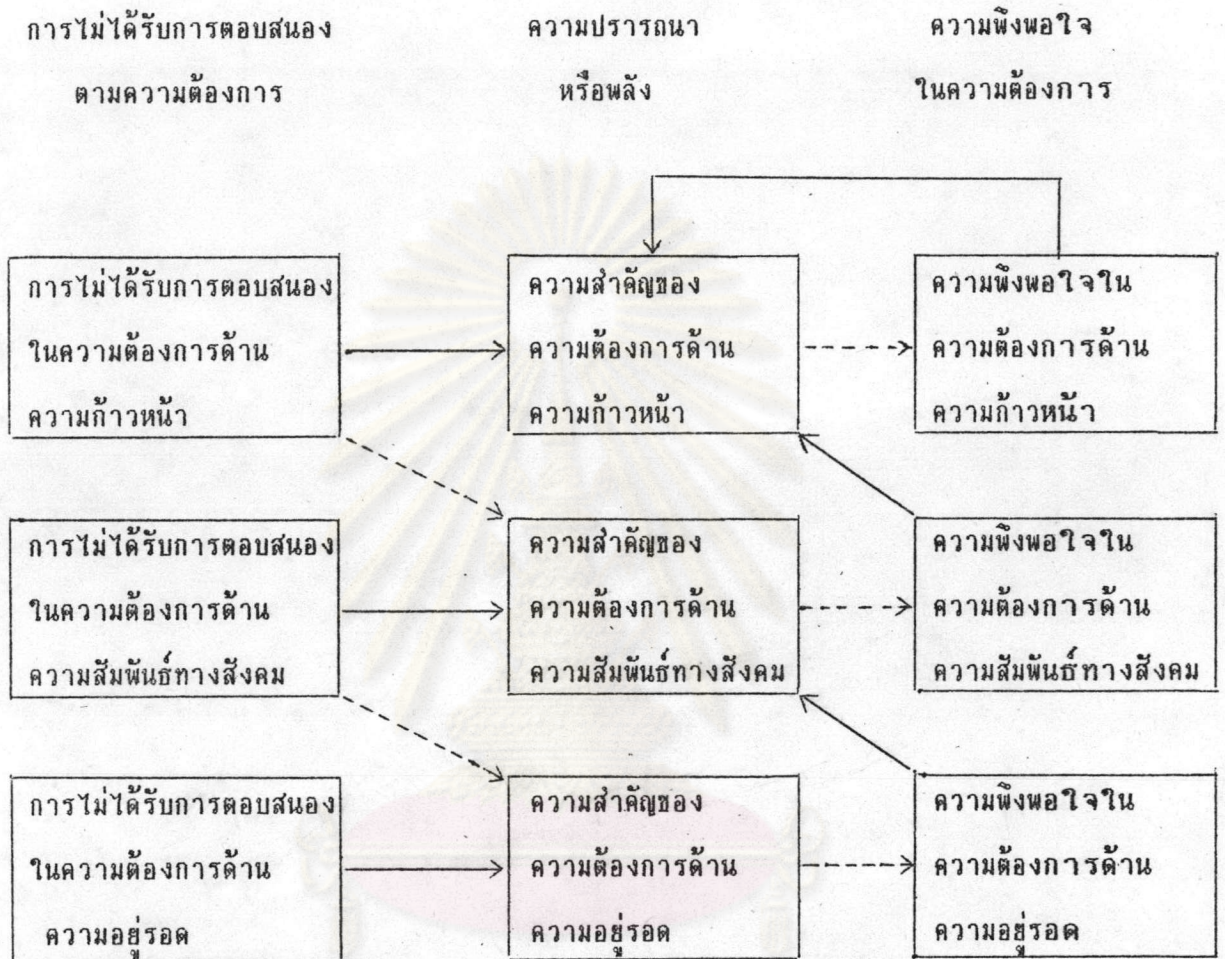
ทฤษฎีนี้มีข้อสมมติฐาน 3 ประการ เป็นกลไกสำคัญ คือ

1. ความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะอยู่สูง

2. ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว จะยิ่งทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่ามีมากขึ้น

3. ความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคติดขัด ได้รับการตอบสนองน้อยหรือไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าลงไปจะมีความสำคัญมากขึ้น ดังแสดงในแผนภูมิที่ 8

แผนภูมิที่ 8 แสดงทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากแผนภูมิที่ 8 จะเห็นว่าเส้นทึบแสดงให้เห็นความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลุ่มของความต้องการ ความปรารถนา และความพึงพอใจในความต้องการ ส่วนเส้นประแสดงให้เห็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง เช่น ถ้าความต้องการความก้าวหน้าของบุคคลไม่ได้รับการตอบสนอง ความสำคัญของความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคมจะเพิ่มมากขึ้น และกลายเป็นเครื่องมือที่ทำให้บุคคลนั้นมีความพึงพอใจในด้านความต้องการความสัมพันธ์ทางสังคมแทน

1.3 ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุน (Herzberg and others, 1959)

ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบิร์กและคณะ เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน คือ Motivation-Maintenance Theory, Dual Factor Theory หรือ Motivation-Hygiene Theory

ทฤษฎีนี้มุ่งตอบคำถามว่า " ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานของเขา " โดยสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่มีความสัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละคน ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ หรือ ปัจจัยตัวกระตุ้น หรือ ปัจจัยภายใน (Motivators Factors or Intrinsic Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตจากปัจจัยเหล่านี้ ซึ่งประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในงานที่ทำ
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้า

2. ปัจจัยค้ำจุน หรือ ปัจจัยสุขอนามัย หรือ ปัจจัยภายนอก (Hygiene Factors or Extrinsic Factors) เป็นปัจจัยที่ใช้ค้ำจุนหรือบำรุงรักษาจิตใจของบุคคลให้ทำงานแต่ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน หากไม่มีปัจจัยนี้หรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ จะส่งผลให้บุคคลในองค์การนั้นเกิดความไม่ชอบงานได้ ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย

1. เงินเดือน
2. ความเป็นไปได้ในการได้รับความก้าวหน้า
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
4. สภาพภาพ
5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
6. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

7. การนิเทศงาน
8. นโยบายและการบริหารงานขององค์การ
9. สภาพการทำงาน
10. ชีวิตส่วนตัว
11. ความมั่นคงในงาน

ตามที่คณะของเฮอริช เบิร์กและคณะ ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นย่อมจะเป็นปัจจัยที่
 จูงใจแต่ละบุคคล และมีผลต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ แต่การขาดปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิด
 ความไม่พอใจแก่บุคคลแต่อย่างใด ส่วนปัจจัยค่าจูนนั้นจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ
 และช่วยให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่าง ๆ

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529) ได้เปรียบเทียบให้เห็น
 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าจูนและปัจจัยจูงใจ ดังนี้

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าจูนและปัจจัยจูงใจ
 (The Relationship of Hygiene and Motivational Factors)

	ปัจจัยค่าจูน (Hygiene)	ปัจจัยจูงใจ (Motivaional)
หากไม่มี	ความไม่พอใจงาน (เกิดขึ้น)	ไม่มีความไม่พอใจในงาน (เกิดขึ้น)
หากมี	ไม่มีความไม่พอใจในงาน (เกิดขึ้น)	ความพอใจงาน (เกิดขึ้น)

ดังนั้น ผู้บริหารควรสนใจเรื่องทัศนคติเกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2
 ประเภท คือ ประเภทแรก อะไรบ้างเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข และประเภทที่สอง
 อะไรบ้างเป็นสิ่งที่ทำให้เขาไม่มีความสุข (พรณราช ทวีพระประภา, 2529) ซึ่งเรื่องนี้ Herzberg
 (1966 อ้างถึงใน Heneman และคณะ, 1983) ได้ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีผลต่อ
 ความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานดังแสดงในแผนภูมิ ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 9 แสดงทฤษฎีสองปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงาน



จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์กและคณะดังกล่าว ต่อมา Evans (1970 อ้างถึงใน จีรภรณ์ กาญจนไพบุลย์กุล, 2527) ได้ตรวจสอบความเชื่อถือได้ของทฤษฎี และได้ข้อสรุป 4 ประการ คือ

1. ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่เน้นถึงระเบียบวิธีเป็นสำคัญ
2. ทฤษฎีนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้และยังให้ความสำคัญในเรื่องของความพึงพอใจในงานได้อย่างเพียงพอ
3. โดยส่วนรวมแล้ว ทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของเงินเดือนน้อยไป
4. ทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อยเกินไป

1.4 ทฤษฎีความต้องการประสพผลสำเร็จ (McClelland, 1953 อ้างถึงใน Koontz and Wehrich, 1990)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกัน แต่จะมีขนาดมากน้อยต่างกัน ความต้องการนั้นมี 3 ชนิด คือ

1. ความต้องการด้านอำนาจ (Need for Power : N/PWR) คือ ความต้องการที่อยากจะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นและพยายามแสดงออกเพื่อมีอิทธิพลและอำนาจควบคุม มักจะแสวงหาตำแหน่งผู้นำอยู่เสมอ
2. ความต้องการมีสายสัมพันธ์ (Need for Affiliation : N/AFF) เป็นความต้องการที่จะสร้างความรัก มิตรจิตและความสัมพันธ์ระหว่างกัน และหวังจะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ
3. ความต้องการด้านความสำเร็จ (Need for Achievement : N/ACH) เป็นความต้องการที่จะประสพผลสำเร็จในการทำงานให้ได้ผลดีด้วยตนเอง บุคคลที่มีความต้องการด้านนี้จะต้องการการท้าทายและข้อบ่งชี้ ชอบวิเคราะห์และประเมินปัญหา และจะสนใจความสำเร็จที่ได้ตั้งใจไว้เป็นสำคัญมากกว่าจะคำนึงถึงความล้มเหลวหากจะเกิดขึ้น

ประโยชน์จากการทราบถึงความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีนี้ คือ คนทุกคนจะมีความแตกต่างกันในประสพการณ์ที่แต่ละคนมีทั้งในแง่ของความต้องการด้านความสำเร็จ ด้านอำนาจและด้านสายสัมพันธ์ ดังนั้น จึงเป็นข้อคิดสำคัญสำหรับผู้บริหารทุกคนที่จะต้องประเมินถึงความรุนแรงของความต้องการดังกล่าวที่มีอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อจะได้รู้จักใช้ทุกวิถีการจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานต่างได้รับการตอบสนองตามความต้องการมากที่สุด ตามลักษณะและชนิดของความต้องการที่แต่ละคนมีอยู่

การเปรียบเทียบทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ เฮอริชเบิร์ก และแมคเคลแลนด

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจที่เน้นปัจจัยของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ เฮอริชเบิร์ก และแมคเคลแลนด มากขึ้น Hellriegel, Slocum and Woodman (1989) ได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของทั้ง 4 ทฤษฎีดังกล่าว ตามแผนภูมิที่ 10 ดังนี้

แผนภูมิที่ 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีการจูงใจที่เน้นปัจจัยของ มาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ เฮิร์ชเบิร์ก และแมคเคลแลนด์

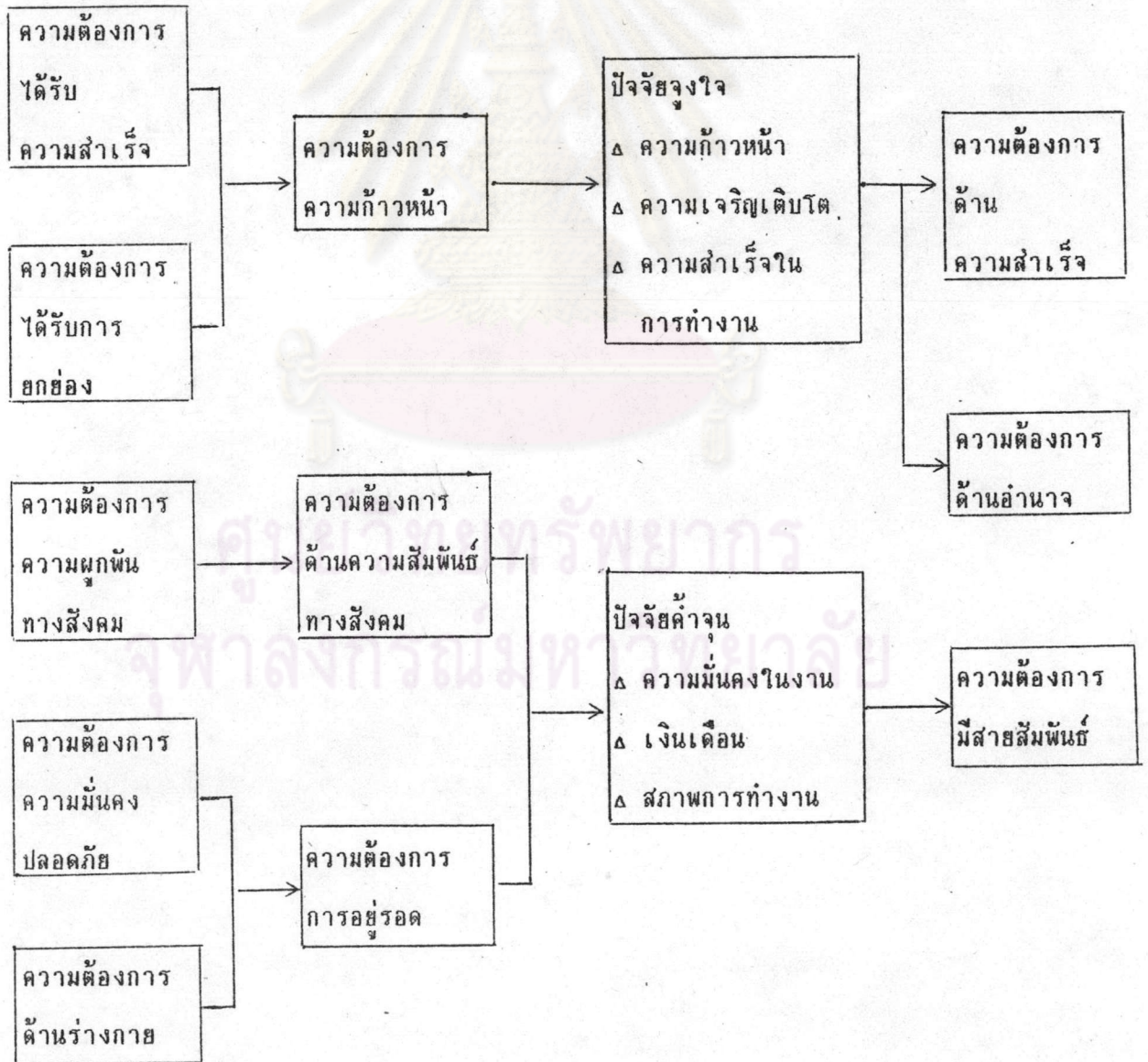
ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ

ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ค่าเงิน

ทฤษฎีความต้องการ
ประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีลำดับขั้น
ความต้องการ

ทฤษฎี ERG



1.5 ทฤษฎีรูปแบบของลักษณะงาน (Hackman and Oldham 1975, อ้างถึงใน Howell and Dipboye, 1982)

Hackman and Oldham ได้เสนอว่า มีสภาวะทางจิตวิทยาที่สำคัญ 3 ประการ ควบคุมการจูงใจและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานไว้ ได้แก่

1. ประสบการณ์ในเรื่องงานที่ทำ หมายถึง เป็นงานที่มีความหมายยิ่ง ได้แก่ การที่คนเราเชื่อว่างานเป็นสิ่งสำคัญ มีคุณค่าและมีความหมาย
2. ประสบการณ์ในด้านการมีความรับผิดชอบ ได้แก่ การที่คนเรารู้สึกมีความรับผิดชอบต่อผลของงานที่ได้ทำไป
3. ความรู้ในผลงานนั้น ได้แก่ การที่คนเราได้รู้ว่าตนทำงานได้ดีมากน้อยเพียงใด

เมื่อสภาวะ 3 ประการดังกล่าวเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ และเกิดแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจจากภายใน เช่น จะทำงานหนักเพราะว่าต้องการจะทำเองมิใช่ด้วยการถูกบังคับให้ทำ ในขณะที่เดียวกันการขาดงานจะน้อยลง และผลงานจะมีคุณภาพสูงขึ้นด้วย (แต่ไม่จำเป็นที่งานจะต้องมีปริมาณมากขึ้น)

สภาวะทางจิตวิทยาดังกล่าวเป็นผลมาจากลักษณะที่สำคัญของงาน 5 ประการ คือ

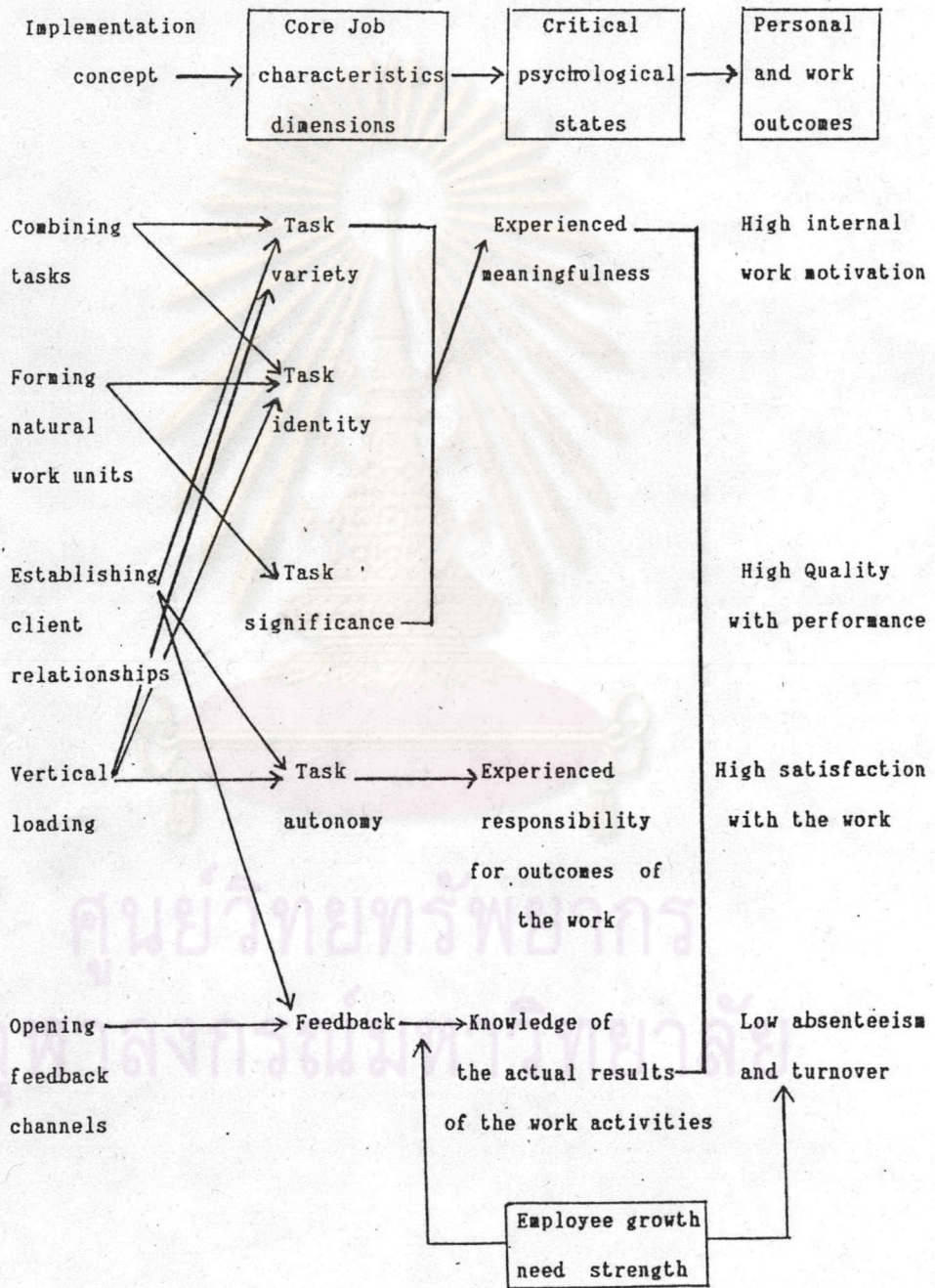
1. ความหลากหลายของงาน (Task Variety) หมายถึง งานที่ต้องการกิจกรรมต่าง ๆ อันจะต้องอาศัยความชำนาญและความสามารถเป็นอย่างมาก
2. การกำหนดรูปร่างงาน (Task Identity) หมายถึง งานที่ต้องรวบรวมงานแต่ละส่วนมาไว้ด้วยกันแทนที่จะแยกกันไปดำเนินการ
3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง งานที่ต้องมีผลกระทบต่อชีวิตหรือต่องานของคนอื่น ๆ
4. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Task Autonomy) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีสิทธิที่จะปฏิบัติงานของตนด้วยวิธีการที่ตนต้องการ และประสบผลสำเร็จจากการที่ตนมีความรับผิดชอบและมีอำนาจหน้าที่ที่จะจัดการกับภาระงานของตนโดยตรง
5. ผลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง งานต่าง ๆ ที่ทำนั้นส่งผลให้เห็นชัดเจน รู้ว่าผลงานที่ตนทำไปนั้นเป็นอย่างไร

Hackman และ Oldham ตั้งข้อสันนิษฐานไว้ว่า คนงานแตกต่างกันตรงที่แต่ละคนให้ความสำคัญกับความต้องการที่แตกต่างกันไป คนที่มีความต้องการความเจริญก้าวหน้าจะพบว่า เมื่อลักษณะงาน 5 ประการดังกล่าวเกิดขึ้น พวกเขาจะเห็นว่างานมีความหมาย เป็นสิ่งที่ต้องรับผิดชอบและรู้ว่าผลงานของตนเป็นอย่างไร ยิ่งกว่านั้น คนที่มีความต้องการเจริญก้าวหน้ามาก ๆ จะมีความพึงพอใจในงาน มีแรงจูงใจในงานจากภายใน มีการขาดงานและการลาออกต่ำ และมีผลงานที่มีคุณภาพสูง ทฤษฎีรูปแบบลักษณะงานปรากฏตามแผนภูมิ ต่อไปนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 11 แสดงทฤษฎีรูปแบบลักษณะงาน
(Hackman and Oldham ' s Job Characteristics Model)



จากทฤษฎีการจูงใจที่เน้นปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว พอจะสรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1. ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นปัจจัยนี้ ให้ความสนใจกับความต้องการของบุคคล และเชื่อว่าเมื่อความต้องการของบุคคล ตั้งแต่ความต้องการทางร่างกาย ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม ไปจนถึงความต้องการที่มีลักษณะเป็นนามธรรม เช่น ความต้องการความรัก ความต้องการประสบความสำเร็จ เป็นต้น ได้รับการตอบสนอง จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้วย

2. ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นปัจจัย จะทำให้ผู้บริหารเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ ผู้บริหารสามารถพิจารณาความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยการสังเกตจากการกระทำ และสามารถคาดคะเนการกระทำของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้จากการรู้ถึงความต้องการของพวกเขา

2. ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ (The Process Theories of Motivation or The Mechanical Theories of Motivation)

ทฤษฎีกลุ่มนี้พยายามที่จะอธิบายและวิเคราะห์ว่าปัจจัยต่างๆ ตามทฤษฎีการจูงใจที่เน้นปัจจัยนั้นมีปฏิสัมพันธ์และมีอิทธิพลซึ่งกันและกันอย่างไรในการทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา กล่าวคือ ต้องการศึกษาว่าบุคคลถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไรและอย่างไร สมยศ นาวิการ (2525) ให้ความเห็นว่า ความต้องการเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของกระบวนการที่บุคคลตัดสินใจว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไร นอกจากนี้ พื้นฐานของทฤษฎีกระบวนการอีกอย่างหนึ่ง คือ แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง อะไรก็ตามที่บุคคลมีความเชื่อว่าจะเกิดขึ้นเนื่องจากพฤติกรรมของเขา จะเป็นแรงจูงใจได้มากขึ้นและทำงานได้มากกว่าที่กำหนดไว้ ทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง (the expectancy theory) ทฤษฎีความเสมอภาค (the equity theory) ทฤษฎีการเสริมแรง (the reinforcement theory) และทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (the goal-setting theory) ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีที่สำคัญสองทฤษฎีแรกเท่านั้น

2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง หรือ The Expectancy Theory (Vroom, 1964 อ้างถึงใน Hellriegel and others, 1989 ; เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529)

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ คือ

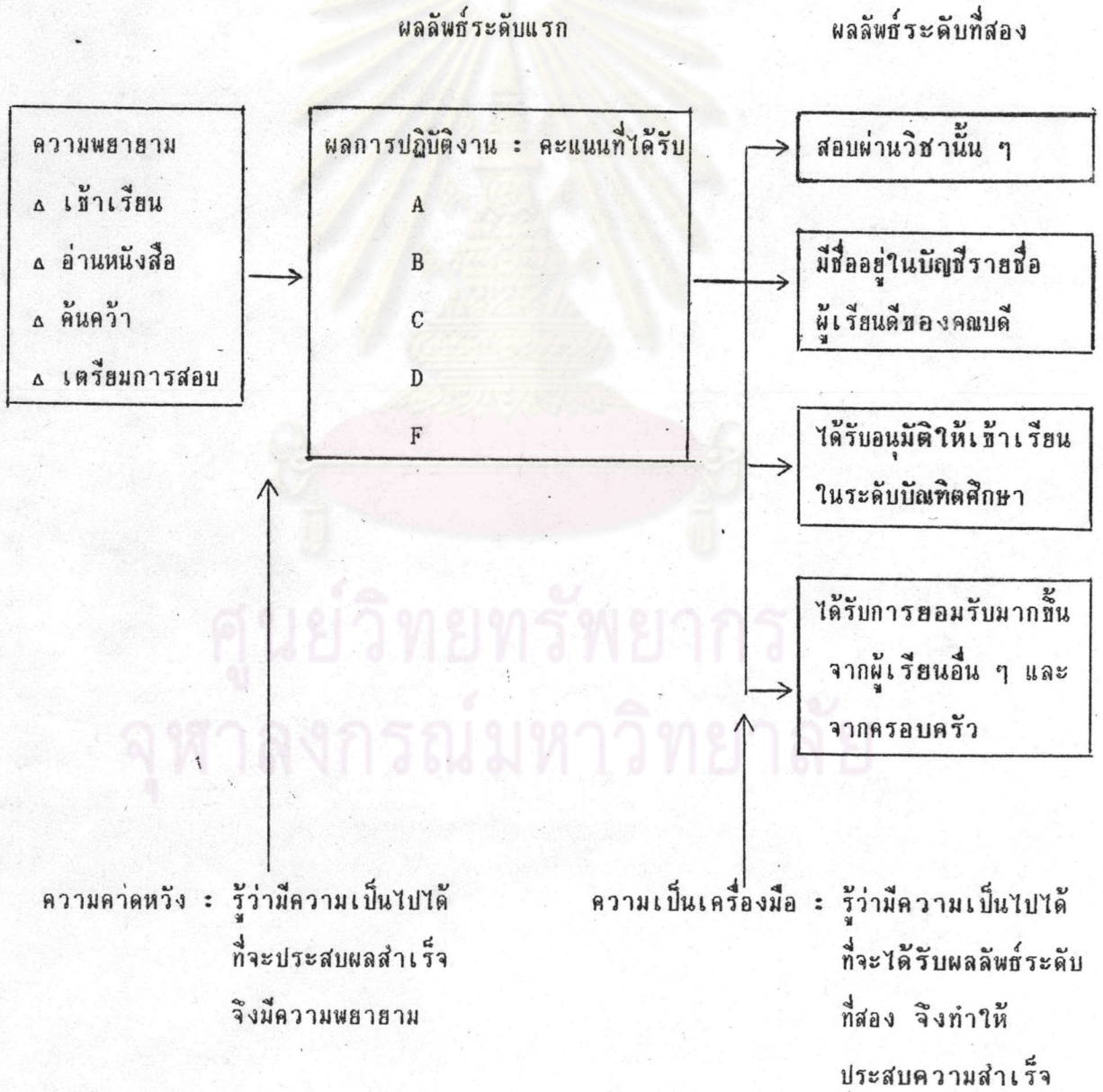
1. ตัวบุคคลเองและสภาพแวดล้อมจะร่วมกันกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้น
2. บุคคลจะตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองในองค์การ คนส่วนใหญ่จะมีการตัดสินใจ 2 ประเภท คือ ตัดสินใจในการไปทำงาน ซึ่งรวมถึงการคงอยู่ในหน่วยงานเดิม หรือการไปร่วมงานกับหน่วยงานอื่น และการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เช่น จะทำงานมากเท่าไร หนักเท่าไร จะทำงานอย่างมีคุณภาพมากเท่าใด เป็นต้น
3. บุคคลแต่ละคนจะมีรูปแบบของความต้องการและเป้าหมายแตกต่างกันไป
4. บุคคลจะตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่า จะสามารถนำไปสู่เป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ปรารถนาได้

นอกจากนี้ยังมีตัวแปรสำคัญ 4 ประการที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับทฤษฎี ได้แก่

1. ผลลัพธ์ระดับแรกและระดับที่สอง (First and Second Level Outcomes) ผลลัพธ์ระดับแรก หมายถึง ผลของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ประกอบด้วย การขาดงาน การออกจากงาน ผลผลิต คุณภาพของงาน ส่วนผลลัพธ์ระดับที่สอง หมายถึง ผลที่เกิดจากผลลัพธ์ระดับแรก ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน เป็นต้น
2. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความพยายามของบุคคลที่ใช้ไปเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในระดับที่หนึ่งมานั้น จะถูกกำหนดโดยอิทธิพลของความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น หากเห็นว่า โอกาสของการดำเนินงานให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าวมีโอกาสสำเร็จน้อย หรือไม่มีอยู่เลย ความมานะพยายามก็จะน้อยหรือไม่มีตามไปด้วย ตรงกันข้ามหากโอกาสที่การกระทำเพื่อให้ถึงจุดหมายมีอยู่สูง บุคคลนั้นอาจจะทุ่มเทให้งานนั้นอย่างสุดตัว
3. คุณค่า (Valance) หมายถึง การเห็นคุณค่าหรือความชอบของแต่ละบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ระดับที่สอง
4. ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ระดับแรกกับระดับที่สอง กล่าวคือ มีความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างการทำงานกับผลลัพธ์นั่นเอง

จากตัวแปรสำคัญ 4 ประการดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นรูปแบบของ
ทฤษฎีความคาดหวังได้ดังแผนภูมิที่ 12

แผนภูมิที่ 12 แสดงรูปแบบของทฤษฎีความคาดหวัง



2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค หรือ The Equity or Social Theory

(Adams, 1963 อ้างถึงใน Dubin, 1979)

ทฤษฎีความเสมอภาคนี้ได้พัฒนาขึ้นจากแนวคิดที่ว่า การจูงใจจะเกิดขึ้นเนื่องจากการที่บุคคลในองค์การได้รับรู้ถึงระดับความเสมอภาคในสภาพการทำงานของตนเอง โดยมีพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือ สิ่งที่น่าเข้า (inputs) หมายถึง สิ่งที่เป็นการลงทุนในการทำงานและมีค่าที่จะต้องได้รับผลตอบแทนมาบ้าง เช่น อายุ ความสามารถ ความพยายามในการทำงาน (ชั่วโมงในการทำงาน) ระดับการศึกษา ความอาวุโส ฯลฯ กับ ผลที่ได้ตอบแทน (outputs) ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้รับเป็นการแลกเปลี่ยน ได้แก่ ค่าจ้าง ผลประโยชน์เกื้อกูล การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับ เป็นต้น ความเสมอภาคจะเกิดขึ้นเมื่ออัตราส่วนระหว่างสิ่งที่น่าเข้าและผลที่ได้ตอบแทนของผู้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับ สิ่งที่น่าเข้าและผลที่ได้ตอบแทนของผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ตรงกันข้ามหากผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า ผลที่เขาได้และสิ่งที่น่าเข้าไม่สอดคล้องกับผลลัพธ์และสิ่งที่น่าเข้าของบุคคลอื่น ๆ ความรู้สึกที่ไม่มี ความเสมอภาคจะเกิดขึ้น ดังแสดงในแผนภูมิ ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 13 แสดงอัตราส่วนที่สมดุลระหว่างสิ่งที่น่าเข้าและผลที่ได้ของบุคคลกับ สิ่งที่น่าเข้าและผลที่ได้ของผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ตามทฤษฎีความเสมอภาค



เปรียบเทียบกับ

สิ่งที่น่าเข้า

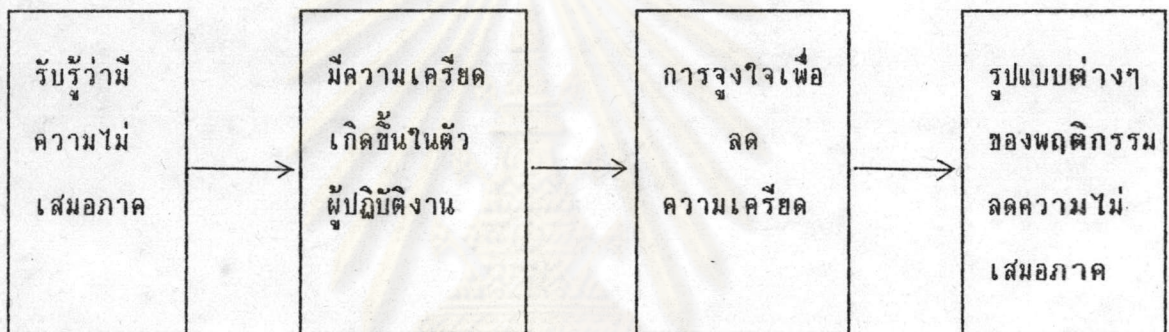
สิ่งที่น่าเข้า

ผลที่ได้

ผลที่ได้

ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีความไม่เสมอภาคเกิดขึ้น ซึ่งดูเหมือนจะเป็นจุดอ่อนที่สุดของทฤษฎีนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีความเครียดและจะหาวิธีลดความเครียดนั้นด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 14

แผนภูมิที่ 14 แสดงกระบวนการจูงใจเพื่อลดความไม่เสมอภาค



Hellriegel และ คณะ (1989) ได้เสนอวิธีการลดความไม่เสมอภาค

ไว้ 6 วิธี ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงปริมาณสิ่งนำเข้าไป โดยการเพิ่มหรือลดปริมาณสิ่งนำเข้าไป เช่น หากผู้ปฏิบัติงานคนใดได้ค่าจ้างสูง อาจจะทำงนมากขึ้นหรือเพิ่มผลผลิตมากขึ้น แต่ถ้าได้ค่าจ้างต่ำ บุคคลนั้นอาจจะลดสิ่งนำเข้าไป คือ ลดการทำงานให้น้อยลงได้
2. การเปลี่ยนแปลงปริมาณผลที่ได้ตอบแทน โดยการเพิ่มปริมาณผลที่ได้ตอบแทน หากอัตราส่วนของผลที่ได้กับสิ่งนำเข้าไปของผู้ปฏิบัติงานน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานคนอื่น โดยนัยกับการลดปริมาณผลที่ได้ จะลดความรู้สึกไม่เสมอภาคได้ หากอัตราส่วนดังกล่าวของบุคคลอื่นสูงกว่า
3. การเบี่ยงเบนสิ่งนำเข้าไปและผลที่ได้ของตนเองเป็นอย่างอื่น โดยการใช้อย่างอื่นมาเปรียบเทียบกับ เช่น การเปรียบเทียบกับงานที่หนักกว่าเป็นเพียงงานเล็ก ๆ เท่านั้น หรือพยายามให้ความสำคัญแก่งานมากขึ้น เป็นต้น

4. การออกจากงาน การโยกย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่นในองค์การ เป็นวิธีการทั่วไปที่ผู้ทำงานใช้เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่เสมอภาค

5. การเปลี่ยนแปลงสิ่งนำเข้ามาหรือผลที่ได้ตอบแทนของบุคคลที่ใช้เปรียบเทียบ หรืออาจทำให้บุคคลที่ใช้เปรียบเทียบยอมรับหรือให้ความสำคัญสูงต่อผลที่ได้ หรือลดความสำคัญของสิ่งนำเข้ามา

6. บุคคลอาจเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ตนใช้เปรียบเทียบได้ โดยอาจเลือกบุคคลหรือสิ่งเปรียบเทียบอื่นแทนก็ได้

จากทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการทั้ง 2 ทฤษฎีดังกล่าว พอสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. ทฤษฎีการจูงใจกลุ่มที่เน้นกระบวนการนี้มุ่งจะศึกษาพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำมาพิจารณาว่าควรจะใช้กระบวนการจูงใจผู้ปฏิบัติงานนั้นอย่างไร

2. ทฤษฎีความเสมอภาคชี้ให้เห็นว่า บุคคลได้รับการจูงใจจากการเปรียบเทียบสถานการณ์ของตนกับสถานการณ์ของบุคคลอื่นที่ใกล้เคียงหรือเหมือนกัน ในขณะที่ทฤษฎีความคาดหวังจะเน้นเรื่องภายในตัวบุคคล กล่าวคือ บุคคลแต่ละคนจะคาดหวังว่ามีความเป็นไปได้ในการใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุถึงผลลัพธ์ในระดับแรก และจากผลลัพธ์ในระดับแรกนั้นจะเป็นเครื่องมือนำไปสู่ผลลัพธ์ในระดับที่สองต่อไป

3. การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ว่าระดับการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ หรือสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับมากเท่าไร การจูงใจผู้ปฏิบัติงานจะทำได้มากขึ้นเท่านั้น

4. ทฤษฎีกลุ่มนี้เน้นให้เห็นบทบาทที่สำคัญในอนาคตของผลตอบแทนและกระบวนการตัดสินใจของแต่ละบุคคล ผู้บริหารที่สนใจจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรแสดงบทบาทที่กระตือรือร้นในการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน นอกจากนี้ควรแสดงให้เห็นชัดเจนถึงระบบการให้ผลตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน การจูงใจเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีจะไม่เกิดขึ้น หากผู้บริหารไม่ตระหนักว่าเมื่อมีการปฏิบัติงาน จำเป็นจะต้องมีผลตอบแทนให้ผู้ปฏิบัติงานเสมอ

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

ในการบริหารงานบุคคลเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสุข มีความพึงพอใจในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานไปได้เป็นอย่างดีจนประสบผลสำเร็จนั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องเข้าใจและรู้จักเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อจูงใจผู้ปฏิบัติงานตามทฤษฎีการจูงใจซึ่งประกอบด้วยทฤษฎีที่เน้นปัจจัยและทฤษฎีที่เน้นกระบวนการดังที่กล่าวมาแล้วนั้น นักวิชาการทั้งของต่างประเทศและของไทยยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานไว้มากมายด้วย ซึ่งแนวคิดดังกล่าวค่อนข้างใกล้เคียงกับกลุ่มทฤษฎีการจูงใจที่เน้นปัจจัยมากที่สุด ดังที่พอจะรวบรวมและนำมากล่าวไว้ในที่นี้ ดังต่อไปนี้

Cooper (1958 อ้างถึงใน จีรภรณ์ กาญจนไพบูลย์กุล, 2527) ได้เสนอความเห็นถึงความต้องการของบุคคลในองค์การมีหลายประการ ได้แก่

1. ต้องการงานที่ตนสนใจ
2. ต้องการอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. ต้องการค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. ต้องการโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. ต้องการมีสภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานที่พอเหมาะ

และสถานที่ทำงานที่เหมาะสม

6. ต้องการความสะดวกในการไป-กลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ

7. ต้องการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม การปกครอง

และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ เป็นคนที่เขายกย่อง

Zelenik และคณะ (1958 อ้างถึงใน อุไรพรหม หล่อศิริ, 2524) ได้กล่าวว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานอาจรวบรวมจำแนกเป็นทฤษฎีการให้รางวัล ดังนี้ คือ

1. ความต้องการภายนอก เป็นความต้องการเกี่ยวกับ รายได้ตอบแทน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ตำแหน่งหน้าที่ การให้ทำงานตามความถนัด ความต้องการเหล่านี้ ผู้บริหารจะเป็นผู้จัดการตอบสนองให้

2. ความต้องการภายใน ได้แก่ ความต้องการเข้าหมู่พวก ความต้องการแสดงความรู้สึกจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่ ความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง ความต้องการเหล่านี้จะได้รับจากหมู่คณะ

Ghiselli และ Brown (1965) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานว่ามีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ระดับอาชีพ หมายถึง สถานะหรือความนิยมของคนต่ออาชีพ ถ้าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ก็จะเป็นที่พอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

2. สถานะทางสังคมและสภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องตกอยู่ในสภาพที่ดีเหมาะสมแก่สภาพของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานเป็นเวลานานถ้าได้รับตำแหน่งที่ดีหรือได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานก็จะเกิดความพึงพอใจ

3. อายุของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี และระหว่าง 45-54 ปี มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ

4. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ รายได้ประจำ และ รายได้พิเศษ

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างาน คนงานและการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงานซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในงาน

จากทัศนะของ Ghiselli และ Brown ที่กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นเงินนี้ ตรงกับทฤษฎีของ Charles D. McDermid (1960 อ้างถึงใน พรหมราช ทรัพย์ประภา, 2529) ที่ให้ความเห็นไว้ว่า เงินเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นของคนงาน กล่าวคือ

1. เราอาจใช้เงินเพื่อตอบสนองความต้องการในทุกระดับตามทฤษฎีของมาสโลว์ได้ คือ ใช้เงินตอบสนองความต้องการด้านร่างกาย เช่น เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย หลังจากความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองอย่างพึงพอใจดีแล้ว จึงนำเงินไปใช้ในการตอบสนองความต้องการอื่น ๆ ได้

2. ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย เป็นการแสดงออกซึ่งความต้องการความมั่นคงทางการเงิน เงินจะเป็นหลักประกันต่อความต้องการทางด้านร่างกายในกรณีที่เจ็บป่วยหรืออายุมากและว่างงาน

3. เงินเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมได้ แต่ไม่ใช่โดยตรง เช่น เราอาจเสียเงินเป็นสมาชิกสโมสรแห่งหนึ่งได้ แต่มิได้เป็นหลักประกันว่าจะได้รับความเป็นมิตรหรือการยอมรับจากบุคคลอื่นเสมอไป

4. ในกรณีความต้องการที่จะมีชื่อเสียงหรือฐานะเท่านั้น เงินจะเป็นสิ่งที่นำไปใช้วัดสถานภาพและการประสบความสำเร็จ เราไม่เพียงแต่จะวัดบุคคลบนพื้นฐานของความสามารถทางด้านการเงินแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ความเชื่อถือของเขายังขึ้นอยู่กับจำนวนเงินที่เขาได้รับด้วย มีบุคคลเป็นจำนวนมากที่ใช้เงินเดือนเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นคุณค่าของเขาเอง

5. เงินไม่เพียงแต่นำไปใช้ในการซื้อสินค้าเท่านั้น ยังเป็นสิ่งที่นำไปใช้ในการพิจารณาบุคคลด้วย จะเห็นได้ว่าสังคมในปัจจุบันนี้ คนร่ำรวยส่วนมากมักจะได้รับการยกย่องเป็นอย่างสูง แม้ว่าสังคมจะทราบว่าการร่ำรวยมาจากการทุจริตก็ตาม

6. เงินมีความสำคัญอย่างมากสำหรับระดับความสมหวังในชีวิต เงินสามารถขจัดสิ่งกีดขวางการตอบสนองความต้องการทางด้านอื่น ๆ ได้ นั่น จะเห็นได้ว่า เหตุใดนักการเมืองจึงมักจะใช้เงินมากในการแสวงหาพรรคพวก

Barnard (1966, อ้างถึงใน พิมใจ ศรีสัตยพันธ์, 2530) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในงานมีอยู่ 7 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุ ประกอบด้วย เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่
2. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียง ความเด่น ความมีอำนาจอิทธิพล
3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพวัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือ การได้รับบริการ ซึ่งอาจจะได้โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว
4. ความสามารถขององค์การที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคล โดยเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงอุดมคติโดยเสรี เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในฝีมือ ตลอดจนโอกาสที่องค์การจะให้เขาได้มีสวัสดิการต่างๆ แก่ตัวเขาเอง ครอบครัว หรือบุคคลอื่น
5. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับบุคคลภายในหน่วยงาน ความผูกพันกับสถาบัน และการมีส่วนร่วมทั้งกับกิจกรรมสถาบัน

6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามปกติ และทัศนคติทั้งในแง่ของสถาบัน ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติ

7. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยทางสังคม ความมั่นคงในการงานและการมีหลักประกันอยู่ดีกินดี

Gilmer (1971) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 10 ประการ

คือ

1. ความมั่นคงในงาน (security) ได้แก่ ความมั่นคงในการจ้างงาน ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อหน่วยงาน มีความรู้ความสามารถ มีโอกาสที่จะได้ทำงานนั้นตลอดไป ความมั่นคงนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้คนชอบงาน และโดยทั่ว ๆ ไป จะได้รับการกล่าวถึงเป็นอันดับแรก เมื่อกล่าวถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ไม่ว่าผู้ปฏิบัติงานจะเป็นชายหรือหญิง ผู้ที่มีความรู้น้อยหรือขาดความรู้ ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับตนมาก ในขณะที่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก ส่วนคนที่อายุมากขึ้นจะต้องการความมั่นคงมากขึ้น

2. โอกาสในการก้าวหน้า (opportunity for advancement) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ปัจจัยนี้จะได้รับการจัดลำดับความสำคัญไว้สูงมากสำหรับคนที่ชอบการโยกย้ายหรือการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งบุคคลระดับผู้บริหารด้วย สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ดูเหมือนจะมีอุปสรรคในเรื่องโอกาสก้าวหน้า เนื่องจากจะต้องขึ้นอยู่กับสิ่งที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานด้วย ส่วนผู้ปฏิบัติงานรุ่นเด็กที่ทำงานดี มีความกระตือรือร้น อาจพบว่า ความก้าวหน้าต้องเป็นไปตามลำดับอาวุโส

3. องค์กรและการบริหารหรือการจัดการ (company and management) หมายถึง ความพอใจต่อหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน ต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน หน่วยงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้คนรู้สึกว่าตนมีความมั่นคงในการทำงาน และสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญสูง ระดับความพึงพอใจที่มีต่อหน่วยงานจะสูงตามไปด้วย ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุมากจะสนใจกับชื่อเสียงของหน่วยงานมากกว่าผู้ปฏิบัติงานที่อายุน้อย

4. เงินเดือนหรือค่าจ้าง (wages) ได้แก่ รายได้ประจำ เป็นที่น่าสนใจว่า คนงานโดยทั่วไปจะจัดลำดับความสำคัญให้ปัจจัยนี้อยู่ในลำดับต้น ๆ เงินเดือนหรือค่าจ้างจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ชายมากกว่าผู้หญิง และจะสำคัญสำหรับคนงานในโรงงานมากกว่าผู้ปฏิบัติงานในสำนักงาน

5. ลักษณะงานที่ท่า (intrinsic aspects of job) หมายถึง งานสัมพันธ์กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากบุคคลใดได้ทำงานตามที่ตนถนัดจะเกิดความพึงพอใจ
6. การนิเทศงาน (supervision) เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ รวมถึงการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและความก้าวหน้า การได้รับการยกย่องชื่นชม ความก้าวหน้าในอาชีพและฐานะทางเศรษฐกิจ
7. ลักษณะทางสังคม (social aspects of job) เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับความต้องการอยู่ในฐานะที่เป็นที่ยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ปัจจัยนี้ส่งผลให้เกิดได้ทั้งความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ผู้ที่รู้สึกว่าตนเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มที่มีความสามัคคีและมีผลงานที่ดี จะรู้สึกมีความสุขกับงานมากกว่าคนที่พบว่าตนเองไม่เหมาะหรือเข้ากับคนในสังคมนั้นไม่ได้
8. การติดต่อสื่อสาร (communication) หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร คำสั่ง รายงานประจำปี ฯลฯ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน ยังหมายรวมถึง การยอมรับฟัง การได้รับการยอมรับ การทราบเหตุผล การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษาสูง
9. สภาพการทำงาน (working conditions) หมายถึง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ การอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ฯลฯ
10. ผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จ การบริการ และการรักษาพยาบาล สวัสดิการ เป็นต้น

Davis (1971) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดกำลังขวัญหรือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

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

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ ชัยชนะ และกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรให้ถูกสุขลักษณะ มีการถ่ายเทอากาศ มีแสงสว่างเพียงพอ และมีเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ดีพอ

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน เพราะสุขภาพมีผลต่ออารมณ์ ร่างกายและจิตใจ Locke (1976 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานไว้ ดังนี้

1. ความรู้สึกทำทนายในงานที่ปฏิบัติอยู่ และบุคคลนั้นสามารถได้รับผลสำเร็จในการกระทำเพื่อสนองตอบความรู้สึกทำทนายนั้น
2. ความสนใจของบุคคลที่มีต่องานนั้นโดยตรง
3. งานซึ่งไม่ก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายทางด้านร่างกายมากนัก
4. รางวัลจากการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล
5. สภาพแวดล้อมของการทำงานซึ่งสอดคล้องกับความต้องการทางด้านร่างกายของบุคคลและที่จะทำให้เป้าหมายของการทำงานประสบผลสำเร็จ
6. ความรู้สึกในตัวผู้ปฏิบัติงานว่าตนเองมีคุณค่า
7. หน่วยงานมีส่วนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดความรู้สึกว่างานมีคุณค่า เช่น การทำให้งานที่ทำน่าสนใจ ค่าจ้าง การให้ความดีความชอบ ตลอดจนการปฏิบัติซึ่งน่าจะลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทและความคลุมเครือของบทบาทลง

นอกจากนี้ Locke (1976 อ้างถึงใน McCormick and Ilgen, 1985) ยังได้กล่าวถึงมิติของงานซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ดังรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 แสดงมิติของงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

ลักษณะทั่วไป (General Categories)	มิติเฉพาะ (Specific Dimension)	รายละเอียดของแต่ละมิติ (Dimension Descriptions)
I. เหตุการณ์หรือเงื่อนไข (events or conditions)		
1. งาน	ตัวเอง	ความสนใจภายใน ความหลากหลาย ของงาน โอกาสในการเรียนรู้ ความยากลำบาก ปริมาณงาน โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ความสามารถในการควบคุมงาน ฯลฯ
2. ผลตอบแทน	เงิน	ปริมาณ ความยุติธรรมหรือความ เสมอภาค หลักเกณฑ์ในการจ่าย ฯลฯ
	การส่งเสริม	โอกาส หลักเกณฑ์ ความยุติธรรม ในการได้รับการส่งเสริม ฯลฯ
	การได้รับการยอมรับ	การชมเชย การวิพากษ์วิจารณ์ การได้รับความเชื่อถือจากงานที่ทำ สำเร็จ ฯลฯ
3. สภาพแวดล้อมของงาน	สภาพการทำงาน	จำนวนชั่วโมง ช่วงเวลาหยุดพัก อุปกรณ์ อุณหภูมิ การระบายอากาศ ทำเลที่ตั้งของสถานที่ทำงาน
	ผลประโยชน์	บำเหน็จบำนาญ การประกันชีวิตและ สุขภาพ การลาหยุดประจำปี ฯลฯ

ลักษณะทั่วไป (General Categories)	มิติเฉพาะ (Specific Dimension)	รายละเอียดของแต่ละมิติ (Dimension Descriptions)
--------------------------------------	-----------------------------------	--

II. ตัวกระทำ (Agents)

1. ตัวเอง	ตัวเอง	ค่านิยม ความชำนาญ ความสามารถ
2. บุคคลอื่น ๆ (ภายในสำนักงาน)	ผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา	อิทธิพลและรูปแบบการนิเทศ ความชำนาญในการบริหารงาน เทคนิคที่เหมาะสมเพียงพอ
	ผู้ร่วมงาน	ความรู้ความสามารถ ความเป็นมิตร การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความสามารถด้านเทคนิค
3. บุคคลอื่น ๆ (ภายนอกสำนักงาน)	ลูกค้า	ความสามารถทางเทคนิค ความ- เป็นมิตร
	สมาชิกในครอบครัว	การได้รับความสนับสนุน ความรู้ใน งานที่ตนทำ การเรี่ยกรังเวลาจาก สมาชิกในครอบครัว ฯลฯ
	บุคคลอื่น ๆ	ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ เช่น พ่อแม่ นักเรียน ฯลฯ

ภิญโญ สาร (2516) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลจะขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่เขาได้รับ วิธีให้ผลประโยชน์แก่บุคคลนั้น เรียกว่า "วิธีให้อามิส" ซึ่งแบ่งได้เป็น 6 อย่าง คือ

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

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

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

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

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจรักงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้นส่วนมากได้แก่ ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ (Fringe Benefit)

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่จะสามารถสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย (recognition) การยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Belonging) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน (equal opportunity) และ ความมั่นคงในงาน (security of work) เป็นต้น

วิทยุ อังคนารักษ์ (2527) ได้ให้ความเห็นว่า การที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรักและความพอใจในการทำงานของตน และสามารถทำงานให้อย่างเต็มที่ เต็มความสามารถนั้น จะต้องดำเนินการดังนี้

1. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจเสมอ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า คนมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ทั้งนี้ รวมถึงว่าองค์การนั้นจะต้องเป็นองค์การที่มั่นคงถาวร ไม่ใช่อาจจะเลิกล้มลงเสียเมื่อไรก็ได้
2. สภาพที่ทำงานที่ดี สถานที่ทำงานที่ดีก็เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีตัวอย่างมากมายที่พิสูจน์ให้เห็นว่า การจัดสถานที่ทำงานให้ดีขึ้น ทำให้สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วขึ้นและได้ผลของงานมากยิ่งขึ้นและทำให้ผู้ทำงานมีความรักและพอใจในงานของตนมากขึ้น
3. โอกาสในการก้าวหน้า คนทุก ๆ คนมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้าต่อไป ไม่ว่าจะเป็งานอะไรก็ตาม ไม่ใช่แต่เพียงเงินเดือนเท่านั้นเป็นสิ่งสำคัญ จะต้องคำนึงอีกด้วยว่างานนั้นจะมีอนาคตไปได้ไกลแค่ไหน ฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้ก้าวหน้าต่อไปให้มากที่สุด
4. วัตถุประสงค์ที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็การทำงานอะไรก็ตาม ถ้าหากเรารู้ว่าสิ่งที่เรากำลังทำนั้นเป็สิ่งที่มีความหมาย มีประโยชน์อย่างแท้จริง เราก็ตึงใจทำงานสิ่งนั้นยิ่งกว่างานที่ไม่มีประโยชน์ ถึงแม้ว่าจะเป็งานที่มีเงินเดือนอย่างเดียวกัน แต่ถ้างานอย่างหนึ่งมีประโยชน์มากกว่าอีกอย่างหนึ่งแล้ว คนย่อมพอใจทำงานที่มีประโยชน์มากกว่า

หากพิจารณาทฤษฎีการจูงใจเพื่อเสริมสร้างควมพึงพอใจในงานรวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว จะเห็นได้ว่าพอจะแบ่งออกได้เป็ การจูงใจหรือการใช้ปัจจัยในลักษณะที่เป็รูปธรรมและนามธรรม ในด้านรูปธรรม ได้แก่ การตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย การให้ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ต่างๆ ฯลฯ ส่วนในลักษณะนามธรรม เช่น การตอบสนองความต้องการยกย่องนับถือ การยอมรับ ความสำเร็จในงานที่ทำ การให้ความรัก ความเป็มิตร ความผูกพันแก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งสำหรับผู้บริหารแล้ว สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญเป็อย่างยิ่งในแง่ที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องพิจารณาจัดปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวให้เหมาะสมกับบุคลากรในองค์การซึ่งมีความแตกต่างกัน เพื่อ

จงใจและโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรให้ประสานสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันอันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในที่สุด ดังที่ Drior (n.d. อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) ได้กล่าวไว้ว่า

ความแตกต่างของบุคคลนั้นอุปมาเสมือนสารเคมีแต่ละอย่าง และนักบริหารเปรียบได้กับนักเคมีที่มีสารเคมีนานาชนิดอยู่ในห้องทดลอง จะต้องคิดปรุงแต่งให้บังเกิดสารผสมที่กลมกลืนเข้ากันได้ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ นักบริหารจึงต้องซาบซึ้งถึงความรู้ความสามารถ ตลอดจนนิสัยใจคอของผู้ร่วมงานแต่ละคนเสมือนดังนักเคมีที่ต้องรู้จักคุณสมบัติของสารเคมีทุกประเภท ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติการกิจบรรลุมุ่งวัตถุประสงค์ด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของบุคลากรในวงการการศึกษานั้น ปรากฏว่าได้มีผู้ศึกษาไว้มากมายทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย ในที่นี้จะนำมาเสนอไว้โดยสังเขปเพียงบางเรื่องเท่านั้น

Sudsawad (1980) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่วัดความพึงพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยของประเทศไทย 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒและมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยนำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์กมาใช้ ผลการวิจัย พบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงานและเงินเดือน ส่วนปัจจัยที่ไม่พึงพอใจได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์กแล้ว ปรากฏว่า การวิจัยครั้งนี้สนับสนุนทฤษฎีดังกล่าว แต่มีส่วนเบี่ยงเบนบ้างเนื่องจากมีความแตกต่างกันในเรื่องวัฒนธรรมและอาชีพ

Olasiji (1983) ได้ทำการวิจัย เรื่อง " การประยุกต์ใช้ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ค่าจูง กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานของผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัยในไนจีเรีย " การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาขวัญกำลังใจและทัศนคติที่มีต่องานของผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยในไนจีเรีย รวมทั้งต้องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมหรือนำไปสู่ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานของบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มดังกล่าวด้วย ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีสองปัจจัยหรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ค่าจูงของเฮอริช เบิร์กมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ กลุ่มอาจารย์ จำนวน 97 คน และกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 40 คน ของมหาวิทยาลัยลากอส ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยจูงใจ 5 ใน 6 ประการ เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นชัดว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความพึงพอใจในงาน ในขณะที่เดียวกันพบว่า ปัจจัยค่าจูงเป็นแหล่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรทั้ง 2 กลุ่มนี้มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน นอกจากนี้ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์ยังแตกต่างกับของผู้บริหาร แต่ไม่มีความแตกต่างกันมากนักในด้านปัจจัยค่าจูงซึ่งทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์และกลุ่มผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้ว ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดและข้อค้นพบแต่เดิมของเฮอริช เบิร์ก

Almahboob (1987) ได้ทำการวิจัยเรื่องระดับความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในซาอุดีอาระเบีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิสูจน์และทดสอบปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในซาอุดีอาระเบีย เพื่อแสดงให้เห็นทัศนคติของอาจารย์เหล่านั้นที่มีต่อปัจจัยต่างๆ อันมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและเพื่อพิสูจน์ว่ามีความสัมพันธ์ที่เป็นไปได้ระหว่างปัจจัยเหล่านั้นกับคุณลักษณะส่วนตัวบางประการ ทั้งนี้โดยใช้ทฤษฎีของเฮอริช เบิร์กเป็นกรอบในการวิจัย ผลการวิจัยปรากฏว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จและความรับผิดชอบส่งผลให้อาจารย์มีความพึงพอใจมากที่สุด ในขณะที่ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและการบริหารทำให้เกิดความไม่พึงพอใจมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจระหว่างอาจารย์ในคณะมนุษยศาสตร์และคณะวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจารย์คณะวิทยาศาสตร์ธรรมชาติมีความพึงพอใจในงานของตนมากกว่าและไม่พอใจด้านการบริหาร ส่วนอาจารย์คณะมนุษยศาสตร์มีความพึงพอใจในด้านการได้รับการยอมรับนับถือและความก้าวหน้าในงานมากกว่า อาจารย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ตัวงานเอง ค่าจ้าง สภาพในการทำงาน

อาจารย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอกพึงพอใจในด้านความรับผิดชอบมากกว่าและไม่พึงพอใจในด้านการบริหารงานน้อยกว่าอาจารย์ที่มีการศึกษาระดับอื่น ๆ ศาสตราจารย์มีความพึงพอใจมากที่สุดในด้านความก้าวหน้า ค่าจ้าง การบริหารงานและการนิเทศ

สุภรณ์ ศรีพหล (2519) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร "โดยใช้ทฤษฎีจูงใจ-ค่าจูงหรือทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัลด์เบิร์ก สอบถามอาจารย์ในมหาวิทยาลัย จำนวน 120 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ความพึงพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ ของกลุ่มปัจจัยจูงใจมีมากกว่าปัจจัยค่าจูง

2. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆของปัจจัยทั้งหมดปรากฏว่า อันดับที่หนึ่งและสองได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและตัวงานเอง ตามลำดับ และความพอใจน้อยเป็นอันดับที่เจ็ดและแปดได้แก่ นโยบายการบริหารงานและสภาพการทำงาน ตามลำดับ

3. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆของปัจจัยแต่ละกลุ่ม ปรากฏว่า ในกลุ่มปัจจัยค่าจูง เงินเดือน ตำแหน่งและความมั่นคง ได้เป็นอันดับที่หนึ่ง และอันดับสุดท้ายได้แก่ สภาพการทำงาน ส่วนในกลุ่มปัจจัยจูงใจในอันดับหนึ่งได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และอันดับสุดท้าย ได้แก่ การยอมรับนับถือ

4. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่างๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นอาจารย์ให้ทำงานได้ผลมากที่สุด ปรากฏว่า อันดับที่หนึ่งและสองได้แก่ ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงานและตัวงานเอง อันดับสุดท้ายได้แก่ เงินเดือน ตำแหน่งและความมั่นคง

5. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่างๆของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นให้อาจารย์ทำงานได้ผลมากที่สุด โดยแยกตามรายได้ของอาจารย์ ปรากฏว่ากลุ่มที่มีรายได้สูงได้ผลคล้ายคลึงกับข้อ 4 แต่กลุ่มรายได้ต่ำ ปรากฏว่า ตัวกระตุ้นอันดับหนึ่งได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และอันดับสุดท้ายได้แก่ การยกย่องและยอมรับนับถือ

6. การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยค่าจูงและกลุ่มปัจจัยจูงใจ ปรากฏว่า ปัจจัยทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า มิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด

สากล จริยานนท์ (2521) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง " ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ อาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) " โดยใช้องค์ประกอบ 10 ประการตามทฤษฎี การจูงใจของเฮิร์ชเบิร์ก คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการบริหารงานของสถาบัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ เงินเดือน สถานภาพวิชาชีพ การบังคับบัญชา สวัสดิการ สภาพการทำงาน และตัวงานเอง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวน 120 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. อาจารย์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง
2. องค์ประกอบที่มีความพึงพอใจมากที่สุด คือ สถานภาพวิชาชีพ ส่วน องค์ประกอบที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ เงินเดือนและสวัสดิการ
3. ระดับการศึกษามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. สภาพการทำงานไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2526) ได้ศึกษาเรื่อง " ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการ ทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา " โดยใช้แบบวัดความพึงพอใจในงานของ Brayfield and Rothe (1951) เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา และได้ นำ ทฤษฎีจูงใจ คำจูงใจของเฮิร์ชเบิร์กมาดัดแปลงเพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้ผู้ประสานงาน กรมสามัญศึกษามีความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงาน- กรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กับนโยบายและการบริหารงาน
2. ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของ ผู้ประสานงาน กรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กับนโยบายและการบริหารงาน ตามลำดับ

วิบูลย์ แมนสถิตย์ (2530) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ " ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการ ทำงานของศึกษาธิการอำเภอในประเทศไทย " โดยศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการ- อำเภอจากการใช้แบบวัดความพึงพอใจในงานของ Kanungo (1982) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม

16 ข้อ และได้นำทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ค่าจูงของเฮอริช เบิร์กและคณะกับทฤษฎีความต้องการประสพความสำเร็จของแมคเคลแลนด์มาดัดแปลงเพื่อใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภอ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภอ คือ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และเงินเดือน ตามลำดับ
3. ตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษาทุกตัวส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภอ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ เงินเดือน ความมั่นคง

ยงยุทธ สุนทรพิภาค (2532) ได้ทำการวิจัย เรื่อง " ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา " การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม กลุ่มวิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของ Michael Beer มาศึกษาความพึงพอใจในงาน และได้้นำแนวคิดของเฮอริช เบิร์กและคณะมากำหนดเป็นกรอบในการวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำนวน 10 องค์ประกอบ คือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน สภาพและเงื่อนไขในการทำงาน และการปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถาม จำนวน 615 ฉบับไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครู-อาจารย์ที่ทำการสอนทางด้านช่างอุตสาหกรรม 6 สาขาวิชา ในวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคกลาง ผลการวิจัย พบว่า

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม กลุ่มวิทยาลัยเทคนิคภาคกลางอยู่ในระดับสูง และครูช่างอุตสาหกรรมเห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้ง 10 องค์ประกอบ ในระดับปานกลาง

2. องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูข้าง-
 อดสาทรกรรมกลุ่มวิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง มี 5 องค์ประกอบ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมาก
 ไปน้อย ดังนี้ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน
 ความมั่นคงในงานที่ท่าและการปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานต่าง ๆ ดังกล่าวทั้งที่เป็นผลงาน
 วิจัยของต่างประเทศและในประเทศ มีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

1. การศึกษาความพึงพอใจในงานมีทั้งในลักษณะที่ใช้แบบวัดหรือเครื่องมือสำเร็จรูป
 และที่ใช้กรอบแนวคิดจากทฤษฎีการจูงใจมาสร้างเป็นเครื่องมือ

2. การวิจัยดังกล่าวเป็นการศึกษาระดับความพึงพอใจหรือเปรียบเทียบความพึงพอใจ
 ในการทำงานกับตัวแปรต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาลำดับความสำคัญของปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิด
 ความพึงพอใจในงานด้วย

3. ทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับความนิยมและนำมากำหนดใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย
 ส่วนใหญ่ คือ ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค่าจูงของเฮอรัชเบิร์ก ซึ่งในการนำทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ในการ
 การวิจัยนั้น พอจะแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

3.1 นำทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค่าจูงมาใช้ โดยยึดถือตามแนวคิดหรือทัศนคติของ
 เฮอรัชเบิร์ก กล่าวคือ กำหนดให้ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงาน
 และปัจจัยค่าจูงเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.2 นำทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค่าจูงมาใช้ โดยไม่คำนึงถึงแนวคิดดังกล่าวของ
 เฮอรัชเบิร์กในข้อ 3.1 กล่าวคือ นำมาใช้โดยเชื่อว่า ปัจจัยทั้ง 2 ประเภทมีความสัมพันธ์กับ
 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค่าจูงของเฮอรัชเบิร์กมาใช้ใน
 ลักษณะที่สอง โดยนำมากำหนดเป็นกรอบในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์
 คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 10 ปัจจัย คือ ความสำเร็จในงาน
 การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน
 นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน
 ความมั่นคงในงาน เงินเดือนและผลประโยชน์อื่น ๆ