



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำมาเรียบเรียงเสนอ ดังนี้

1. ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงาน
3. ความต้องการและองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงาน

4. สิ่งจูงใจและทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ได้มีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ต่าง ๆ ดังนี้ คือ คาร์เตอร์ วี กูด (Carter V. Good, 1973 : 373-374) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง

1. เจตคติ และความรู้สึกของครูเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมาย ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
2. สถานภาพทางจิตใจของครูที่มีต่องาน ซึ่งอาจจะได้อิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความเพียงพอของรายได้ สภาพการณ์ให้ออกจากงาน การลาป่วย การให้บำเหน็จ บำนาญ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร โอกาสก้าวหน้า และสติปัญญา การสร้างสรรค์ที่เกิดจากการควบคุมการปฏิบัติงาน

เบนจามิน บี โวแมน (Benjamin B. Wolman, 1973 : 384) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกมีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการหรือแรงจูงใจ

เจมส์ เครเวอร์ (James Drever, 1972 : 256) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้น เมื่อได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือเป็นความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่เกิดขึ้น โดยแรงกระตุ้นจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์"

มอร์ส (Morse, 1955 : 27) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของการทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์มีความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนอง ความเครียดนั้นก็ลดน้อยลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

เดล โยเคอร์ (Dale Yoder, 1959 : 445) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ผลรวมของความรู้สึกของคนใดคนหนึ่งว่า ชอบหรือไม่ชอบต่อสภาพต่าง ๆ ในงานของเขาและมีระดับมากน้อยเพียงใด

สไตน์ และเซเลส (Strauss and Sayles, 1960 : 199-121) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทางค่าจ้างและค่าจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้

แอปเปิ้ลไวท์ (Appelwhite, 1965 : 8) แยกความหมายของคำว่าขวัญและกำลังใจว่า เป็นเรื่องของกลุ่ม ส่วนความพึงพอใจเป็นเรื่องของบุคคล และความพึงพอใจในการทำงานมีความหมายกว้าง ซึ่งรวมถึงความพึงพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และมีความพอใจเกี่ยวกับรายได้

บลัมและเนย์เลอร์ (Blum and Naylor, 1968 : 365) ได้ให้ทัศนะว่า เรามักจะใช้คำว่า ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Employee attitude) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) และขวัญ (Morale) สัมพันธ์กัน และได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่า ทั้งสามคำนี้มีความหมายไม่เหมือนกัน โดยให้เหตุผลว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นผลรวมของทัศนคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน แต่ วรูม (Vroom, 1964 : 99) ได้ให้ทัศนะว่า ทัศนคติของงานกับความพึงพอใจในงานทั้งสองคำนี้สามารถชี้แทนกันได้ เพราะทัศนคติของงานมีทั้งทางบวกและทางลบ ทางบวกก็คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนทางลบก็คือ ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่มีความหมายหลายอย่างนี้พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการตอบสนองทั้งทางคำนำร่างกาย และจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากก็จะเสียสละทั้งร่างกาย แรงใจ และสติปัญญาให้แก่งานนั้นมาก บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยนั้นก็ขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคล และองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้นด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติอย่างหนึ่ง หากเป็นทัศนคติในทางบวกที่บุคคลมีต่องานที่ทำอยู่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่ใช่ขวัญ อาจกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคลเพียงคนเดียว แต่ขวัญเป็นความรู้สึกร่วมกับกลุ่ม ขวัญสะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจให้ทำงานร่วมกับสมาชิกกลุ่มคนอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ขวัญเกี่ยวข้องกับอนาคตและเป้าหมาย ขณะที่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับปัจจุบัน และสิ่งที่ผ่านมาในอดีตเสียมากกว่า คนทำงานจะตัดสินใจระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตน จากประสบการณ์ และสิ่งที่เป็นอย่างจริงในขณะนั้นเป็นเกณฑ์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532 : 531)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประเด็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก มีทั้งการศึกษาวิจัย การวัดระดับความพอใจ และการคิดค้นวิธีเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน องค์การเริ่มถือว่าเป็นความรับผิดชอบของคนที่จะทำให้คนทำงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง อย่างไรก็ตาม การจะแก้ไขป้องกันความไม่พอใจ และเสริมสร้างความพอใจนั้นก็มิใช่ของง่าย เพราะองค์การอาจต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ เช่น การค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของความไม่พอใจ ความหลากหลายของคนทำงาน นอกจากนี้ยังมีข้อสังเกตประการหนึ่งที่ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับหนึ่ง มีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความต้องการเพื่อความพอใจในระดับที่สูงขึ้นไปก่อนเสมอ ฉะนั้นการเสริมสร้างความพอใจจึงควรจะเป็นกิจกรรมสืบเนื่องสำหรับองค์การไม่ว่าจะเป็นประเภทใดก็ตาม

แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมี 2 แนวคิด คือ แนวคิดที่ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีผลต่อการปฏิบัติงาน และแนวคิดที่ว่า การปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ (เทนม เมืองแมน, 2529 : 103-104) ดังนี้

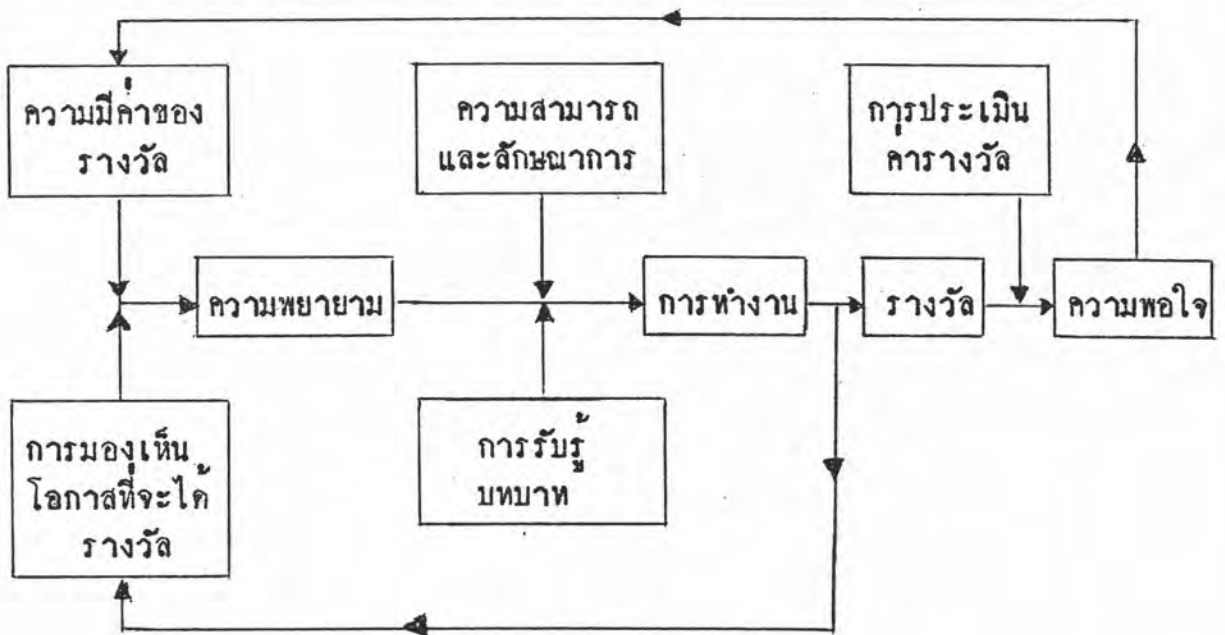
1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีผลต่อการปฏิบัติงาน การศึกษาที่ฮอว์ซอร์น และนักวิชาการกลุ่มมนุษยสัมพันธ์ เน้นแนวคิดที่ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลไปยังผลผลิตและกำไรขององค์การในที่สุด เฟรเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) และคณะ มีความคิดเห็นในแนวนี้เช่นกัน เขากล่าวถึงปัจจัย 2 ประเภท คือ ปัจจัยที่ทำให้ไม่พอใจ (Dissatisfier or Hygiene Factor) และปัจจัยที่ทำให้พอใจ (Satisfier of Motivation Factor) ปัจจัยประเภทแรก รวมไปถึงการควบคุม สภาพการปฏิบัติงานทางกายภาพ อัตราค่าจ้างและนโยบายขององค์การ ปัจจัยประเภทที่ 2 เกี่ยวข้องกับงานและบุคคล โดยตรง ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า และลักษณะงาน

เฮิร์ซเบิร์ก สรุปว่า ปัจจัยประเภทแรกนั้น สามารถป้องกันความไม่พอใจในงานของคนทำงานได้ แต่ก็ไม่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจให้คนทำงาน แม้จะเพิ่มปริมาณสักเพียงใดก็ตาม แต่ปัจจัยประเภทที่ 2 สามารถจูงใจให้คนปฏิบัติงานดีขึ้นได้ ผลสรุปของเฮิร์ซเบิร์ก ได้จากการวิจัยรายงานของคนทำงานมิใช่การวัดปริมาณของสิ่งนำออก

ที่ได้ เมื่อคนทำงานรายงานความรู้สึกในทางบวกต่อการทำงาน ก็ปรากฏว่ามีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีซึ่งเกิดได้ในการทำงานนั้น

สำหรับเอิร์ชเบอร์ก การเพิ่มปัจจัยประเภทที่ 2 จึงมีผลให้คนทำงานปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะปัจจัยดังกล่าวสามารถทำให้บุคคลสนองความต้องการด้านความสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ตามทฤษฎีของนักทฤษฎีด้านบุคลิกภาพหลายคน ไม่ว่าจะเป็น Jung) แอดเลอร์ (Adler) หรือโกลด์สไตน์ (Goldstein)

2. การปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ นักวิชาการกลุ่มมนุษยสัมพันธ์เน้นแนวคิดที่ว่า ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน แนวความคิดนี้มีผู้ค้นในช่วงเวลาถัดมา ซึ่งได้แก่ พอร์เตอร์ และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler) ซึ่งเน้นแนวคิดที่ว่า ความพยายามและการปฏิบัติงานที่บรรลุผล เป็นที่มาของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังแสดงในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1

จากแผนภาพที่ 1 จะเห็นว่า

1. การปฏิบัติงานซึ่งนำมาซึ่งรางวัลที่เหมาะสมและเป็นธรรมจะนำไปสู่ความพึงพอใจ

2. ความพึงพอใจ เมื่อเสริมด้วยควมมีค่าของรางวัลและ โอกาสเล็กน้อย
ที่จะได้รับรางวัลนั้นจะนำไปสู่ความพยายามในการปฏิบัติงาน

3. ความพยายามซึ่งเสริมด้วยความสามารถและลักษณะการ กับการรับรู้
ในบทบาทของตนจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่บรรลุผล

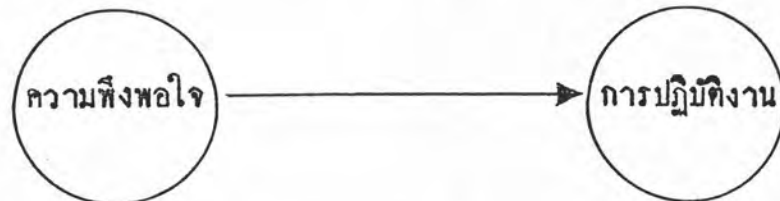
เพราะฉะนั้นจากแนวคิดนี้

1. หากรางวัลที่ได้ไม่เหมาะสมและขาดความเป็นธรรม คนปฏิบัติงานจะ
ไม่มีความพึงพอใจ

2. หากรางวัลที่ได้ไม่มีค่าพอในสายตาของคนปฏิบัติงาน กับโอกาสที่จะได้รับ
รางวัลมีน้อย ความพยายามสำหรับงานชิ้นต่อไปจะไม่เกิดขึ้น

3. หากคนปฏิบัติงานไม่รู้ชัดในบทบาทหน้าที่ของตน อีกทั้งขาดความสามารถ
และค้อยลักษณะการ ความพยายามแต่ประการเดียวจะไม่ทำให้งานสัมฤทธิ์ผลได้

แนวคิดทั้งสองสามารถสรุปให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ดังแผนภาพที่ 2 และ 3
แนวคิดของ เฮิร์ชเบิร์ก ความพึงพอใจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น



แผนภาพที่ 2

แนวคิดของฟอร์เตอร์และลอร์เลอร์ การปฏิบัติงานที่นำมาซึ่งรางวัลที่เป็นธรรม
และเหมาะสมนำไปสู่ความพึงพอใจ



แผนภาพที่ 3

แนวคิดทั้งสองเป็นแนวคิดที่สวนทางกัน ยิ่งกว่านั้นแนวคิดของพอร์เตอร์และ ลอว์เลอร์ ยังได้นำประเด็นเกี่ยวกับรางวัลเข้ามาประกอบการพิจารณาค้วย เขากล่าวถึง "รางวัลภายใน" และ "รางวัลภายนอก" ที่คนทำงานคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลภายใน นั้น หมายถึง การที่ความสำเร็จผลของงานทำให้คนปฏิบัติงานได้รับการยอมรับว่าสามารถ ที่ท้าทายให้บรรลุผลได้ หรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง ความภาคภูมิใจ ความชื่นชมในความ สามารถส่วนตัวบุคคลเอง ส่วนรางวัลภายนอกนั้น เป็นรางวัลที่องค์กรจกสรรให้ ซึ่ง หมายความว่าค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการจกสรรสัญลักษณ์ทางสถานภาพ ให้ เป็นต้น เมื่อคนทำงานได้รับรู้ว่าการทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จผล จะนำมาซึ่ง รางวัลทั้งภายในและภายนอกที่เป็นธรรมและเหมาะสมกับงาน เขาจะมีความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานน้อยกว่ารางวัลภายใน เพราะรางวัลภายนอกจกสรรให้โดยองค์กร แต่ รางวัลภายในนั้นอาจเรียกได้ว่า เป็นความรู้สึกที่อยู่ภายใต้การควบคุมบังคับของตัวเอง

จากแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันทั้งสองดังกล่าว เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรจะศึกษาและนำมาประยุกต์ ใช้ในการเสริมสร้าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงานของ ตน เพราะการสร้าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นอกจากจะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติ หน้าที่ด้วย ความตั้งใจ เพราะรู้สึกว่ามีชีวิตงานของตนมีคุณภาพแล้ว ยังช่วยลดแนวโน้ม อันอาจเกิดจากการ เป็นปฏิปักษ์ของงานของบุคลากรด้วย สิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงและจก ให้มีขึ้นเพื่อเสริมสร้าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงานก็คือ การ ทอบสนอง ความต้องการ ของบุคลากรและ องค์กรประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้เกิด ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน เพราะถ้าผู้บริหารสามารถจกได้อย่างเหมาะสมแล้ว ก็จะเป็นสิ่งจูงใจที่จะ ก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานที่ดี

ความต้องการและองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เฮนรี ซี สมิท (Henry C. Smith, 1955 : 114) กล่าวว่า ใน การทำงานของมนุษย์นั้น หากได้รับการทอบสนองเกี่ยวกับความต้องการก็จะทำให้มนุษย์ รู้สึกพอใจในงานได้ ความต้องการนั้น ได้แก่

1. ความต้องการด้านร่างกาย

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย
3. ความต้องการความเป็นตัวของตัวเอง
4. ความต้องการทางสังคม

ซีลีซนิค และคณะ (Zeleznik and others, 1958 : 40) ได้แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 2 อย่าง ดังนี้

1. ความต้องการภายนอก ได้แก่
 - 1.1 รายได้ทดแทน
 - 1.2 ความมั่นคงปลอดภัยในงาน
 - 1.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
 - 1.4 ตำแหน่งหน้าที่
 - 1.5 การได้ทำงานที่ถนัด
2. ความต้องการภายใน ได้แก่
 - 2.1 ความต้องการเข้าหมู่เพื่อนฝูง
 - 2.2 ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อน และความรักใคร่
 - 2.3 ความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือของคนอื่น
 - 2.4 ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

เซย์เลส และสเตร้าส์ (Sayless and Strauss, 1960 : 7) กล่าวว่า ความพึงพอใจของบุคคลจะมีขึ้นต่อเมื่องานนั้นสามารถสนองตอบความต้องการได้ 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการทางร่างกายและความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
 2. ความต้องการทางด้านสังคม เช่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ ยกย่องและนับถือ
 3. ความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น ต้องการมีอิสระในการปฏิบัติงาน
- ต้องการความสำเร็จในงาน

ไกเซลลี และบราวน์ (Ghiselli and Brown, 1955 : 430-433) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานมี 5 องค์ประกอบ คือ

1. ระคับอาชีพ ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะสูงหรือระดับสูงเป็นที่นิยมนับถือของคนทั่วไป ก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

2. สภาพการทำงาน ถ้ามีสภาพสะดวกสบายเหมาะแก่การปฏิบัติก็จะทำให้
ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

3. รัศมีอายุ จากการศึกษ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานอายุระหว่าง 25-34 ปี
และ 45-54 ปี จะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น

4. รายได้ ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำและรายได้ตอบแทนพิเศษ

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่าง
ผู้จัดการกับคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน

กิลเมอร์ และคณะ (Gilmer and others, 1966 : 280-283) ได้
สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจไว้ 10 อย่าง คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน
การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้จัดการ

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity of Advancement)
เช่น การได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถ
ในการทำงานของตน

3. บริษัทและฝ่ายจัดการ (Company and Management) ได้แก่
ความพึงพอใจในชื่อเสียงของที่ทำงานและพอใจในการจัดการของฝ่ายจัดการ

4. ค่าจ้าง (Wages) คนงานชายจะเห็นว่า ค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่า
คนงานหญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่า
ผู้ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานรัฐบาล

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic aspects of the job) ขึ้นอยู่
กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากทำงานตามที่ถนัดก็จะพอใจ

6. การนิเทศงาน (Supervision)

7. ลักษณะทางสังคม (Social aspects of the job) ถ้างานใด
ผู้ปฏิบัติสามารถทำร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เขาก็จะพอใจในงานนั้น

8. การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร (Communication)

9. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ แสง เสียง
อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องส้วม ชั่วโมงทำงาน เป็นต้น

10. สิ่งตอบแทน (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานการรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

ชาร์ลส์ อาร์ มิลตัน (Charles R. Milton, 1981 : 159) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ลักษณะของงาน (Work) หมายถึง ความน่าสนใจภายในของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ

2. เงินเดือน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมหรือความเท่าเทียมกันของรายได้ วิธีการจ่ายเงิน

3. การเลื่อนตำแหน่งการงาน (Promotions) หมายถึง โอกาสในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์การทำงาน ความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล วันหยุด ฯลฯ

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางกาย

7. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง รูปแบบของการนิเทศ ความมีมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศงานและทักษะทางบริหารของผู้นิเทศก์

8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Co-workers) เช่น การยกย่องนับถือการช่วยเหลือและความมีไมตรีที่ติดต่อกัน

9. บริษัทและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ การดูแลลูกจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนและการบริหารงาน

สมพงษ์ เกษมนลิน (2516 : 403-406) กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการอย่างน้อย 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงในการทำงาน

2. งานที่ตนพอใจ
3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
4. การได้รับการยกย่องนับถือ
5. การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ
6. ค่าจ้างที่เป็นธรรม
7. ความเสมอภาค
8. ความมั่นคงและแนบเนียน
9. การยอมรับนับถือ
10. ความพอใจในสภาพการทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 85) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่ทำให้ความพึงพอใจของคนในองค์การดีขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับ

1. หน่วยงานที่มีการนิเทศอย่างใกล้ชิด รวดเร็วเพียงพอและทั่วถึงหรือไม่
2. คนงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนทำหรือไม่
3. คนทำงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันหรือไม่
4. มีวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ ทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์หรือไม่
5. ค่าตอบแทนและรางวัลต่าง ๆ ที่คนงานได้รับมีความเหมาะสมเพียงใด ทั้งทางค่านเศรษฐกิจและสังคม
6. สุขภาพทางกายและจิตใจ โดยทั่วไปของคนทำงานเป็นอย่างไร

ความต้องการและองค์ประกอบหรือปัจจัย ทั้งหมดนี้ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นอย่างยิ่ง

สิ่งจูงใจและทัศนคติเกี่ยวกับการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูงเป็นที่พึงปรารถนาสำหรับผู้บริหารทุกคน เพราะจะช่วยให้การบริหารงานของผู้บริหารเป็นไปอย่างราบรื่น และการ

ปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับกระบวนการ เทคนิค และวิธีการ โดยอาศัยการจูงใจเป็นเครื่องมืออันสำคัญ การจูงใจบุคลากรให้โดยฉนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล และมีความรู้พื้นฐานที่จะนำไปใช้ในการ เสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของการจูงใจและสิ่งจูงใจ

สำหรับความหมายของการจูงใจ ภิญญา สาทร (2517 : 259) ได้กล่าวไว้ว่า "การจูงใจเป็นความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงานที่จะลดปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญหน้าบุคลากรบรรจุนใหม่ เพื่อให้เขามีความสุข ความพอใจกับงาน และตำแหน่งของเขา"

ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 208) ได้กล่าวไว้ว่า

การจูงใจเป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เหตุการณ์การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามจุดสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง แตมมูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือ ความต้องการ

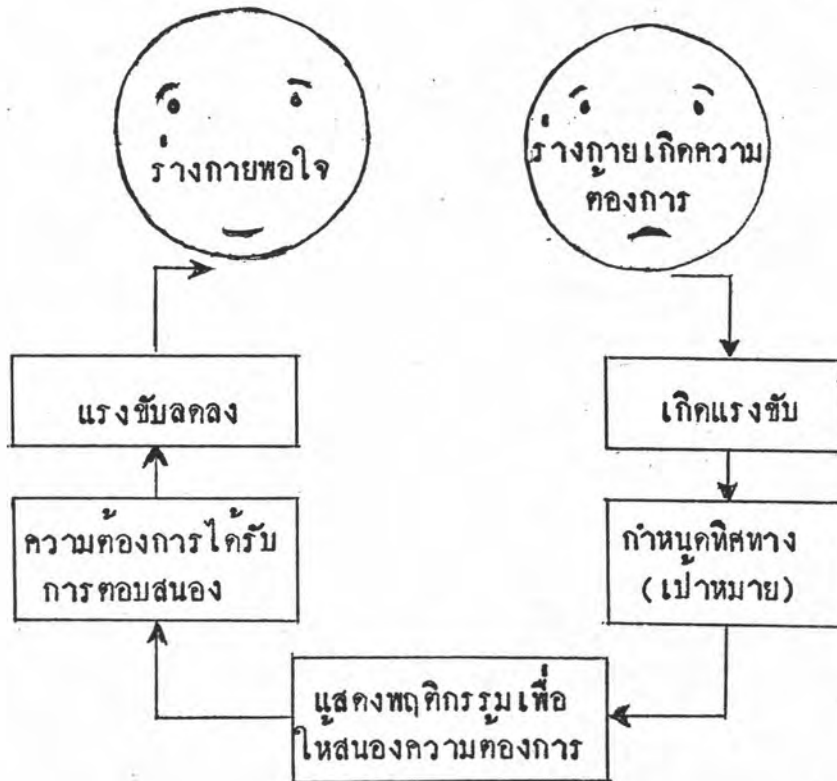
และชงชัย สันติวงษ์ (2523 : 358) ได้กล่าวถึงการจูงใจคนในการทำงานว่า

ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการจูงใจให้คนงานทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ การจูงใจคนในการทำงาน จะมีความหมายในทางที่จะให้โดยลงงานที่ดีและสูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ที่จะให้องค์การสามารถมีข้อได้เปรียบในทางต่าง ๆ

จากควมมีประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน เป้าหมายของการจูงใจจึงต้องเน้นให้การทำงานของคนงานมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้

จึงพอสรุปได้ว่า การจูงใจเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการ โน้มน้าวจิตใจของบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลสำเร็จของ

หน่วยงาน โดยใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องมือ ดังแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4

สิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นิวคัมเมอร์ (Newcomer, 1955 : 12) มีวิธีจูงใจให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยดูความต้องการของคนงานเป็นหลัก ซึ่งเป็นวิธีจูงใจเชิงจิตวิทยา ดังนี้

1. ความเข้าใจและความซาบซึ้งต่อคุณภาพของงานและความสามารถของแต่ละบุคคล โดยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ผู้ที่อยู่บังคับบัญชาด้วยวิธีการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม โดยวิธีให้เกียรติในโอกาสที่เหมาะสม เมื่อจะตำหนิก็เรียกมาเป็นการส่วนตัว พร้อมกับมองหาทางช่วยเหลือแก้ไขให้ดีขึ้นมากกว่าจะเป็นการลงโทษอย่างเดียว นอกจากนั้นยังมีการอภิปรายงานที่มอบให้เพื่อให้เข้าใจชัดเจน และแสดงความสนใจในความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ร่วมงาน และมีวิธีการควบคุมงานที่เหมาะสม

2. คนทำงานควรจะได้รู้ความก้าวหน้าของเขา และบทบาทของแผนกของเขาว่า มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดในหน่วยงาน เพื่อเขาจะได้ทราบสภาพการเลื่อนขั้น และโอกาสสำหรับความก้าวหน้าของตนเอง

3. ควรจัดงานที่ท้าทายให้ เพราะงานที่ซ้ำซากจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย

4. กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอน การได้พักผ่อนชั่วระยะเวลาหนึ่งจะเป็นการลดความเบื่อ และเป็นการพักผ่อนน้อยด้วย

ซาดีซนิก และคณะ (Zalesnik and others, 1958 : 323) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการให้รางวัลเพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน โดยจำแนกทฤษฎีการให้รางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก (External rewards) ได้แก่ ค่าจ้างเงินเดือน ความมั่นคงปลอดภัยในงาน สถานภาพของงาน งานที่น่าสนใจ การจัดองค์การและการจัดการสภาพของการปฏิบัติงานและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน

2. รางวัลภายใน (Internal rewards) เป็นรางวัลที่ปฏิบัติงานได้มาจากกลุ่มผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ได้แก่ ความเป็นมิตร ความรัก ความซื่อสัตย์ การยกย่องชมเชย และการได้รับเกียรติภูมิ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972 : 142-149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงาน หรือผู้บริหารหน่วยงานใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน เป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Personal non-material opportunitites) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้บุคคลากรจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวก

ในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการปฏิบัติงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงนิสัย การไ้มีโอกาช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น ทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Associational attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตร ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaptation of condition to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนในการทำงาน (The opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

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

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 426-428) ได้กล่าวถึงเทคนิคในการจูงใจให้บุคลากรพอใจในการปฏิบัติงานโดยแยกออกเป็น 2 กรณี คือ

1. จูงใจโดยเทคนิคการบริหาร ซึ่งได้แก่ การวางแผน จัดแบ่งงานในองค์การให้แน่นอน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ กำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนให้เป็นธรรม สร้างความก้าวหน้าในงานและสร้างผู้นำให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

2. สิ่งจูงใจทางด้านสวัสดิการ เช่น บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล การโภชนาการ ที่พักอาศัย เป็นต้น

นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 75-76) ยังได้กล่าวถึงประเภทของสิ่งจูงใจให้กระตุ้นให้คนอยากปฏิบัติงานแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ซึ่งสามารถให้การจูงใจทางตรง และทางอ้อมได้ การจูงใจทางตรง ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง การจูงใจทางอ้อม ได้แก่ บ้านเช่า-บ้านขาย ค่ารักษาพยาบาล และผลประโยชน์อื่น ๆ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน ซึ่งเป็นความต้องการทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การยกย่องชมเชย ได้รับการยอมรับจากหมู่คณะ เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะและความมั่นคงของงาน

ฝ่ายนิเทศการบริหาร ของหน่วยศึกษานิเทศก์ (กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2521 : 107-108) ได้ให้แนวทางการบำรุงขวัญและชักจูงใจ 6 ประการ คือ

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
2. กำหนดมาตรฐานและการสร้างเครื่องมือสำหรับประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
3. เงินเดือนและค่าจ้าง ควรให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน
4. ความพึงพอใจในการทำงานที่เท่า เปิดโอกาสให้เขาได้ใช้ความรู้และความความคิดริเริ่มของตนเองให้มาก
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ทุกคนควรได้รับความยกย่องนับถือจากพวกเดียวกันจะทำให้ขวัญของกลุ่ม โดยทั่วไปดีขึ้น
6. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าสถานศึกษากับครู-อาจารย์ ควรจะตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งไม่ควรเห็นครู-อาจารย์เป็นเครื่องจักร เป็นคนเกียจคร้าน ต้องคอยตักเตือน คอยจับผิด ลงโทษ แต่ต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจ ซึ่งมีวิธีดำเนินการได้ดังต่อไปนี้
 - 6.1 อธิบายชี้แจงกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมอบหมายงานให้ทำ ให้เขาใช้ความคิดในการทำงานด้วยตนเอง และให้เขาได้ภูมิใจในงานที่ทำ
 - 6.2 เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

เข้าปรึกษาหารือแสดงความคิดเห็นช่วยแก้ปัญหาด้วย และถ้ากระทบกระเทือนต่อส่วนรวม
ต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย

6.3 อัยยวาทเป็นนายและต้องให้ความคุ้มครอง ความเมตตา
ความอบอุ่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งละเว้นการกระทำในลักษณะเย้ยจกการ

6.4 เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใดทำแล้ว ไม่ควรแบ่งงานนั้นกลับมาทำ
เสียเอง หรือให้คนอื่นทำ ควรให้เขามีอิสระในการทำงาน

6.5 หัวหน้าสถานศึกษาต้องเชื่อมั่นในตนเอง การทำงานโลเลเซาะ
ความมั่นใจ ทำให้ผู้ร่วมงานพลอยรวนเรขาดความมั่นใจตามไปด้วย

6.6 ต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ระหว่างสถานศึกษากับผู้ใ
ด้บังคับบัญชา คือ ต้องควบคุมนโยบายให้ได้และขณะเดียวกันก็ต้องควบคุมการปฏิบัติงาน
ให้เป็นไปตามนโยบายด้วย อย่าทำตัวเป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด แต่เป็นผู้ประสานประ โยชน์
ทั้งของผู้ใด้บังคับบัญชาและของสถานศึกษา

6.7 จักสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้แก่ผู้ร่วมงานเป็น
พิเศษ เพื่อช่วยเหลือบรรเทาความทุกข์ร้อนของบุคคลในสถานศึกษา ผู้ร่วมงานก็จะมีขวัญ
กำลังใจขึ้น ถ้าได้รับการช่วยเหลืออย่างเหมาะสม

6.8 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมทางกายภาพมิใช่เป็น
สิ่งเดียวที่ทำให้เกิดขวัญใจ จำเป็นต้องจัดสิ่งแวดล้อมทางจิตใจเสริมด้วย คือ ทำให้เขา
สะดวกสบาย และเป็นสุขทางใจด้วย

ภิญโญ สาทร (2523 : 360-361) ได้กล่าวว่า บุคลากรจะทำงาน
อย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานให้โรงเรียนได้นานหรือไม่เพียงใด อาศัยสิ่งจูงใจหลาย
ชนิดด้วยกันที่สำคัญมี 5 อย่าง คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียงเกียรติยศ มีเกียรติยศ
มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น และโอกาสได้ตำแหน่งงานสูงขึ้น
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพภาพของการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น
ให้ที่นั่งทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว เครื่องพิมพ์ดีด มีรถประจำตำแหน่ง ฯลฯ

4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมของครูในโรงเรียน ช่วยให้โรงเรียนอยู่ ครูรักใคร่ชอบพอกัน ไม่แบ่งกลุ่มแบ่งพวก ครูทุกคนอยู่ในฐานะที่คึกคึกเหมือนกันทั้งในด้านทางสังคม เศรษฐกิจและการศึกษา ครูไม่มีความแตกต่างกันมากนักในทุก ๆ ด้าน

5. การบำรุงขวัญหรือเร้าใจ และสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดขึ้นกับครูทั้งหลายว่าตนเองมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียนหรือมีส่วนร่วมในการแก้ไขสถานการณ์สำคัญต่าง ๆ ของโรงเรียน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาในเรื่องของการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น แบ่งได้เป็น 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 การพิจารณาในเรื่องของหลักการบริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานต้องสัมผัสอยู่โดยตรง อันเป็นเรื่องของสภาพและวิธีปฏิบัติงานนโยบายความมั่นคง ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ การมอบหมายงาน พฤติกรรมของหัวหน้างาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นผลให้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์การดำเนินไปด้วยดีและราบรื่น และช่วยเสริมสร้างผลผลิตประสิทธิภาพขององค์การให้ดียิ่งขึ้น

ประการที่ 2 พิจารณาในเรื่องของสวัสดิการและสิ่งตอบแทนต่าง ๆ อันได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ที่พักอาศัย การพักผ่อนหย่อนใจ บริการค่าน้ำเพิ่มพูนความรู้ และให้ความบันเทิงต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่จะส่งเสริมและจูงใจให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

ผลของการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องของการจูงใจและการจูงใจ จะเห็นได้ว่า มีส่วนสัมพันธ์ในการส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคคลดีขึ้น ทำให้เขาเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก่อศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ มีความสุขกาย สุขใจที่จะทำงาน และสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจของบุคคลอย่างแท้จริง

ทฤษฎีเกี่ยวกับการ เสริมสร้างควมพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นักการศึกษาหลาย ๆ ท่าน ได้ค้นคิดทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับการจูงใจ อันมีผลเกี่ยวเนื่องกับความต้องการของมนุษย์ไว้

การนำวิธีการจูงใจมาใช้ในการเสริมสร้างควมพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ให้ได้ผลนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในค่านิยมทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวกับลักษณะและความต้องการของบุคคล เพื่อจะได้ใช้สิ่งจูงใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับบุคคลากรแต่ละคน ทฤษฎีดังกล่าว คือ ทฤษฎีการจูงใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แนว คือ ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (ปัจจัย) ในการจูงใจ (Content Theories) และทฤษฎีที่เน้นกระบวนการในการจูงใจ (Process Theories)

1. ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (ปัจจัย) ในการจูงใจ (Content Theories)

ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (ปัจจัย) ในการจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ (Maslow) เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) แมคเคลแลนด (McClelland) และอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ซึ่ง สมยศ นาวิกาน (2521 : 158) ได้กล่าวว่า "เป็นทฤษฎีที่พยายามชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่อยู่ภายในตัวบุคคล และสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงานที่จะกระตุ้นผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น" ทฤษฎีดังกล่าวนี้จะกล่าวถึงความต้องการของบุคคล ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการกระทำหรือพฤติกรรมให้เป็นไปในแนวทางที่จะนำไปสู่การสนองตอบความต้องการต่าง ๆ ดังนั้นผู้บริหารที่จะใช้ทฤษฎีเหล่านี้ในการจูงใจ ต้องพิจารณาถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจะได้กำหนดปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล และเป็นตัวกระตุ้นจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงานได้ควย

ก. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy (Maslow, 1954 : 80-91)

ได้วางหลักไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานจะถูกจูงใจหรือกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างที่อยู่ภายในทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐาน 3 ประการ คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่มีที่สิ้นสุด
 2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้ว จะไม่เป็นตัวก่อให้เกิดพฤติกรรมอีกต่อไป

3. ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับ ความต้องการ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองบางส่วนแล้ว ความต้องการขั้นสูงถัดไปก็จะติดตามมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่อไป

ลำดับความต้องการของมนุษย์ มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งไว้เป็น 5 ลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง ดังนี้คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ

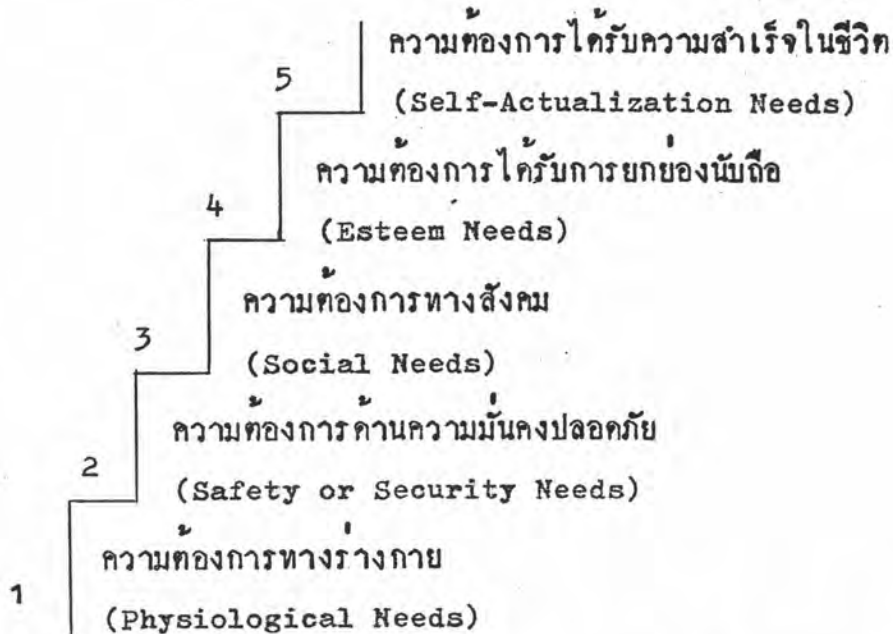
2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Belongingness Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม

4. ความต้องการที่จะได้รับยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถ รวมทั้งความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ หรือเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และความต้องการในด้านสถานภาพ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด หรือความคาดหวังของตน

แผนภาพที่ 5 แสดงลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์
(Hierarchy of Need Theory)



ข. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเฟรดเคอริค
เฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg, 1959 : 3-139)

ทฤษฎีจูงใจ-ค่าจูน (The Motivation-Hygiene Theory)
เรียกอีกแบบหนึ่งว่าทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับ
ความพึงพอใจในการทำงานของ เฟรดเคอริค เฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg)
ที่เรียกว่าเป็นทฤษฎีองค์ประกอบคู่ เพราะในการทำงานนั้นจะต้องมีสิ่งที่ทำให้เกิดความ
พึงพอใจ และสิ่งที่ไม่พึงพอใจหรือส่วนประกอบที่เสริมให้คนเกิดความพอใจยิ่งขึ้น
จึงเรียกว่า เป็นสิ่งค่าจูน

ทฤษฎีจูงใจ-ค่าจูน ของเฮอริชเบิร์ก สร้างขึ้นจากผลการวิจัย
ของเขาและคณะในปี พ.ศ. 1959 ที่เมืองพิตส์เบิร์ก (Pittsburgh) รัฐเพนซิล-
วาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อพิสูจน์ทฤษฎีของเฮอริชเบิร์กที่ว่า มนุษย์มีความ
ปรารถนา 2 ประการ ประการที่หนึ่ง คือ ความปรารถนาที่จะขจัดความทุกข์ทางร่างกาย
ทั้งหลายให้หมดไป เช่น ความหิว ความเคืองร้อนทางสุขภาพ และความหาวุ่นของ

กินฟ้าอากาศ ประการที่สอง คือ ความปรารถนาในความสุขทางใจ เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน การเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป ชีวิตที่เจริญก้าวหน้า เป็นต้น ตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยนักวิศวกรและนักบัญชี ของบริษัทแห่งหนึ่งที่เมืองพิทส์เบอร์ จำนวน 200 -คน วิธีดำเนินการใช้การสัมภาษณ์เพื่อจะหาคำตอบว่า สถานการณ์อย่างไรที่ทำให้นักวิศวกรและนักบัญชีความพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือน้อยลง และถามความเห็นของประชากรเกี่ยวกับสภาพการณ์ที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีที่ของงานของเขา และผู้สัมภาษณ์ยังให้นักวิศวกรและนักบัญชีตอบด้วยว่า ความรู้สึกที่พอใจและไม่พึงพอใจในงานนั้นมีผลถึงการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความเป็นอยู่ของตนหรือไม่ ผลการค้นคว้า พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานแตกต่างกัน และไม่มีความสัมพันธ์กันเอง องค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรงเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ ขณะเดียวกันองค์ประกอบซึ่งมักนำซึ่งความไม่พึงพอใจในงานและมีหน้าที่ป้องกันหรือคำจูนไม่ให้คนเกิดห่อถอยไม่อยากทำงาน เรียกว่า ปัจจัยคำจูน

ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับเนื้อหาของงาน โดยตรง มี 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลงานสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้นับถือมีฐานะ จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะท้าทายแก่ตนจนจับใจโดยลำพังผู้เดียว
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง :

ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจ
รับผิดชอบอย่างเต็มที่ที่ไม่มีการทราวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อน
ขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม
หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยอำนาจ หมายถึง ปัจจัยที่ค่าจูนให้แรงจูงใจ
ในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ
บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค่าจูนมีดังนี้

1. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน
ในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility
growth) นอกจากหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน
แล้วยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับผู้มีบังคับบัญชา ผู้ใ้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน
(Interpersonal relation superior, subordinate, peers) หมายถึง การ
ติดต่อไม่ว่าจะเป็นปฏิภิกิริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงาน
ร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4. สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่
ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหาร (Company policy and
administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อ
สื่อสารภายในองค์การ

6. สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ สภาพ
ทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการสอน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อม
อื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความ
รู้สึกดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้าย

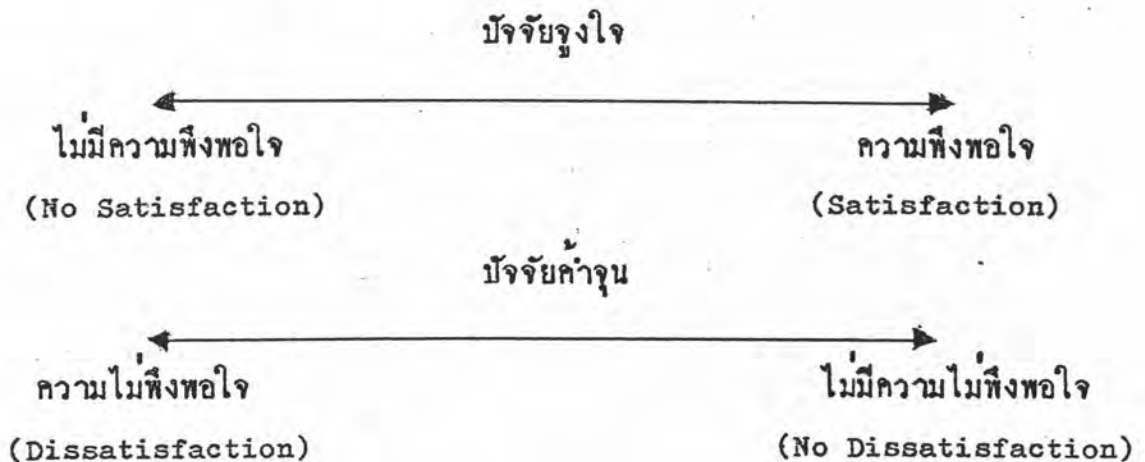
ไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และยังยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

9. การนิเทศงาน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือ แนะนำ การติดตาม และการตรวจสอบ การส่งเสริมศักยภาพส่วนบุคคล และการใช้บทบาทความเป็นผู้นำในการนิเทศ

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีของเฮอรัซเบอร์กกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะปรากฏเป็นแนวต่อเนื่องสองแนว คือ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง "ไม่มีความพึงพอใจ" กับ "ความพึงพอใจ" ซึ่งหมายความว่า ถ้าผู้บริหารไม่ได้ใช้ปัจจัยนี้ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าผู้บริหารนำปัจจัยนี้มาใช้จูงใจผู้ปฏิบัติงาน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง "ความไม่พึงพอใจ" กับ "ไม่มีความไม่พึงพอใจ" ซึ่งหมายความว่า ถ้าในหน่วยงานผู้บริหารไม่ได้จัดปัจจัยเหล่านี้ไว้ ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าผู้บริหารจัดปัจจัยเหล่านี้ไว้อย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่มีความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังจะเห็นได้ในแผนภาพนี้

แผนภาพที่ 6 ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของเฮอรัซเบอร์ก กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน



ค. ทฤษฎีแรงจูงใจทางความสำเร็จของแมคเคลแลนค์

(McClelland's Achievement Motivation Theory)

สมยศ นาวิการ (2521 : 167-168) ได้กล่าวถึงทฤษฎีนี้ว่า
ไค้แบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประการ คือ

1. ความต้องการทางความสำเร็จ (Need for Achievement - n Ach)
2. ความต้องการทางความสัมพันธ์ (Need for Affiliation - n Aff)
3. ความต้องการทางด้านอำนาจ (Need for Power - n Pow)

แมคเคลแลนค์ ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการทางความสำเร็จเป็นอย่างมาก ปัจจัยเหล่านี้ คือ

1. บุคคลที่มีแรงจูงใจทางความสำเร็จ ต้องการความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน
2. บุคคลที่มีแรงจูงใจทางความสำเร็จ จะยอมรับความเสี่ยงภัยไม่มากนัก
3. บุคคลที่มีแรงจูงใจทางความสำเร็จ ต้องการสิ่งย้อนกลับที่ได้มาจากผลการปฏิบัติงาน

ความต้องการด้านสังคมจะสะท้อนให้เห็นถึงความปรารถนาที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เป็นอย่างมาก จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่มีความสำคัญ ดังนั้นความสัมพันธ์ทางสังคมจะมีความสำคัญมากกว่าความสำเร็จของงานสำหรับบุคคลดังกล่าว

บุคคลที่มีความต้องการทางด้านอำนาจสูงจะมุ่งอยู่ที่การได้มาและการใช้อำนาจหน้าที่ บุคคลดังกล่าวจะให้ความสนใจกับการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น และการเอาชนะข้อโต้แย้งต่าง ๆ

ง. ทฤษฎี อี อาร์ จี ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Existence Relatedness - Growth Theory)

เททนม เมืองแมน (2529 : 26-28) ได้กล่าวถึงทฤษฎีนี้ว่า
ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ชั้น คือ

1. ความต้องการดำรงอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการที่จะดำรงชีวิต อันได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัย
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม
3. ความต้องการด้านความก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการชั้นสูงสุด เป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม และได้รับความสำเร็จในชีวิต

ความต้องการตามทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่เชื่อว่า

1. เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองของน้อย ความต้องการในระดับนั้นจะยิ่งเพิ่มมากขึ้น
2. เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองของน้อย ความต้องการในระดับต่ำกว่าจะมีมากขึ้น
3. เมื่อความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมาก ความต้องการในระดับสูงกว่าจะมากตามไปด้วย
4. เมื่อความต้องการสูงสุดได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะแสวงหาความต้องการอื่น ๆ อีก

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (Content Theories) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เป็นการให้ความสนใจต่อความต้องการต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ พยายามที่จะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการของตน
2. ทามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ถือว่า ความต้องการที่บุคคลมีอยู่ เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่จะมีความพยายามและแสดงพฤติกรรมออกมา ความต้องการของบุคคลนั้นมีอยู่ตลอดเวลาไม่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองขั้นต่ำ ซึ่งได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตแล้วก็จะ

ความต้องการในระดับที่สูงขึ้นอีกต่อไป

3. ตามแนวทฤษฎีของ Herzberg ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลเกิดแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมออกมา ปัจจัยเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับการทำงานมี 2 ลักษณะ คือ ลักษณะของงานที่ท้าทาย และลักษณะสภาพแวดล้อมของงานที่ท้าทาย

4. บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เมื่อสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างฉับพลันแล้วจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ดีกว่าการได้รับสิ่งตอบแทนที่ล่าช้า

5. บุคคลมีระดับความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล แต่ในภาพรวมนั้น McClelland ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานในระดับต้นมีความต้องการความสำเร็จในการทำงานเพื่อผลการปฏิบัติงานนั้น จะนำไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่างได้ ขณะที่ผู้บริหารซึ่งเป็นระดับสูงมีความต้องการอำนาจมากกว่าความสำเร็จดังกล่าว

6. แนวทฤษฎีที่เน้นปัจจัยให้ความสำคัญในการสนองตอบความต้องการทั้งในส่วนของบุคคล และองค์การพร้อม ๆ กัน

2. ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการในการจูงใจ (Process Theories)

ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการในการจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหมาย (Expectancy Theory) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของล็อก (Lock Goal-setting Theory) ทฤษฎีความขัดแย้งกัน (Dissennance Theory) และทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) สมยศ นาวิการ (2521 : 169) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจแบบนี้ว่า "เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญในเรื่องที่ว่า คนจะถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไรและถูกจูงใจอย่างไร ในทัศนะดังกล่าวนี้ ความต้องการจะเป็นเพียงองค์ประกอบอย่างหนึ่งในกระบวนการที่บุคคลใญ่บุคคลหนึ่งใช้ในการตัดสินใจว่าจะปฏิบัติอย่างไรเท่านั้น

ก. ทฤษฎีความคาดหมาย (Expectancy Theory)

เป็นทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาจากวิกเตอร์ เฮช รูม (Victor H. Vroom) โดยได้อธิบายว่า การจูงใจเป็นผลของความมากน้อยที่บุคคลมีความต้องการ

ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และการคาดคะเนของบุคคลนั้นต่อความน่าจะเป็นของการกระทำที่จะนำไปสู่สิ่งนั้น ดังนั้นรูปแบบของการตั้งใจตามทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วยความพอใจ (Valence) ความคาดหมาย (Expectancy) ซึ่งจะเป็นตัวทำให้เกิดการตั้งใจ และผลลัพธ์ (Outcomes)

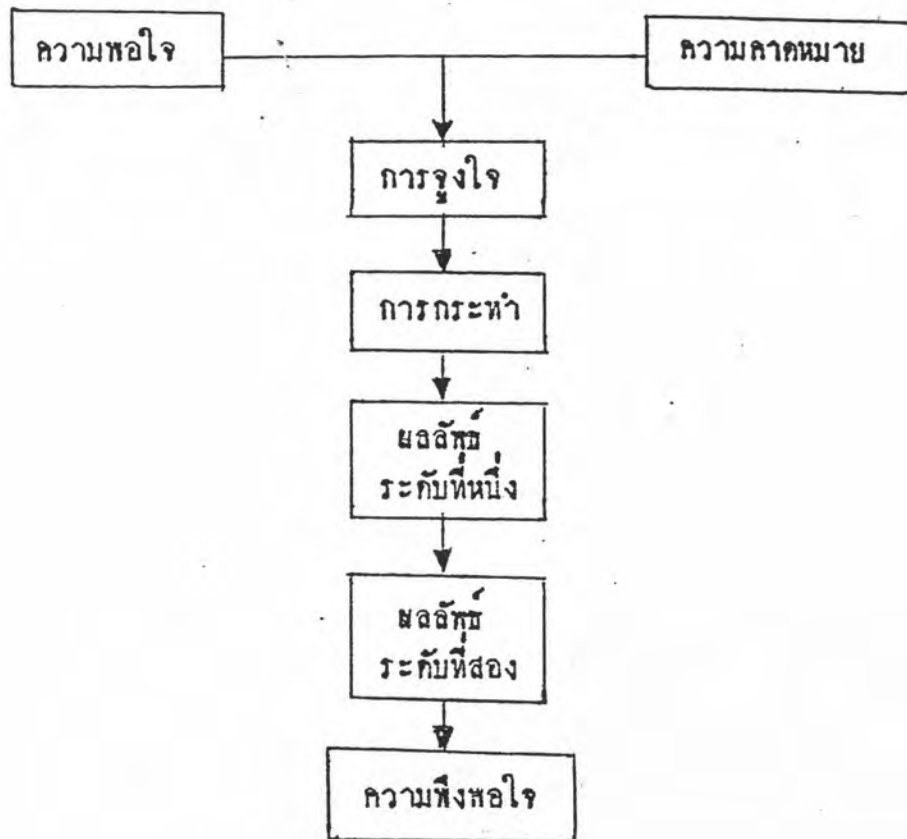
ความพอใจ หรือความรุนแรง (Valence) หมายถึง ความรุนแรงของความปรารถนาของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์อย่างหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่ง ความพอใจนี้จะแสดงออกถึงความมากน้อยของความปรารถนาของบุคคลที่มีต่อเป้าหมาย โดยที่ความพอใจจะเกิดขึ้นจากภายในตัวของบุคคลแต่ละคน ซึ่งถูกกำหนดด้วยประสบการณ์ ดังนั้นความพอใจของแต่ละบุคคลจึงมีความแตกต่างกัน

ความคาดหมาย (Expectancy) หมายถึง ความเชื่ออย่างแรงกล้าว่าการกระทำที่แสดงออกมานั้นจะทำให้ได้รับผลลัพธ์เป็นพิเศษ ความคาดหมายนี้จะแสดงให้เห็นถึงการคาดคะเนของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความน่าจะเป็นของการกระทำที่บรรลุผลลัพธ์อย่างหนึ่งจะสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่งได้

ผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลที่เกิดจากการกระทำที่ได้รับการกระตุ้นและตั้งใจผลลัพธ์มีอยู่ 2 ระดับ คือ ผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง (Primary Outcomes) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากผลการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ระดับที่สอง (Secondary Outcomes) เป็นผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง กล่าวคือ เป็นผลลัพธ์ที่ได้รับคามานหลังจากที่ได้รับผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งแล้ว

การใช้ทฤษฎีความคาดหมายในการตั้งใจบุคลากรในหน่วยงานให้ เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน จะมีกระบวนการดังปรากฏในแผนภาพ ดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 7 ทฤษฎีความคาดหวังกับการสร้างความพึงพอใจ



ดังนั้น ถ้าผู้บริหารจะใช้ทฤษฎีนี้ในการจูงใจบุคลากรในหน่วยงาน ให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจกับกระบวนการจูงใจทั้งกล่าว และต้องกระทำในสองสิ่งต่อไปนี้ คือ การเพิ่มคุณค่าของผลลัพธ์ในทางบวก โดยการเพิ่มผลตอบแทนและการทำให้งานกับผลลัพธ์มีความเกี่ยวเนื่องกันให้มากที่สุดจึงจะสามารถทำให้การจูงใจเพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

(Davis, 1981 : 64-69)

ข. ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของลอค (Locke Goal-setting Theory) ผู้ตั้งทฤษฎีนี้ คือ Edwin Locke โดยอาศัยแนวของการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives-MBO) โดยมีหลักการภายใต้สมมติฐาน 2 ประการ คือ

1.2.1 การให้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน

1.2.2 มีการกำหนดระยะเวลาในการเสนอผลการปฏิบัติงาน

หลักการดังกล่าวนี้ใช้เป็นที่สนใจบุคลากร โดยเห็นว่าคุณค่าที่บุคคลให้แก่การปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายอันสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ความจริงเป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีความคาดหวัง โดยอาจกล่าวได้ว่าเป็นทฤษฎีประกอบที่ช่วยให้ทฤษฎีความคาดหวังมีความสมบูรณ์มากขึ้น (Gannon 1982 : 326-327)

ค. ทฤษฎีของการขัดแย้งกัน (Dissonance Theory) แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย Leon Festinger โดยอาศัยแนวคิดที่ว่า บุคคลไม่อาจจะยอมรับทั้งสองแนวคิดในกรณีที่เกิดมีแนวความคิดที่ขัดแย้งกัน โดยบุคคลจะพยายามที่จะรับแนวคิดอย่างใดอย่างหนึ่งไว้ คล้ายกับปัญหาในการทำงาน ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อการที่ประสบการณที่มีอยู่ของบุคคลต่อการที่จะมีอิทธิพลต่อสภาวะการทำงานนั้น มีความแตกต่างระหว่างระดับของความเป็นจริงและความปรารถนาที่มีอยู่

แนวทฤษฎีนี้มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีความคาดหวัง คือ การที่ปฏิบัติงานคิดว่า ผลการปฏิบัติงานของตนสูง และมีความคาดหวังต่อสิ่งตอบแทนที่จะได้รับไว้สูง หากผลตอบแทนดังกล่าวได้รับต่ำ ก็อาจจะทำให้เกิดการลดผลิต หรือไม่ก็มีการเพิ่มความพยายามที่จะหาทางที่จะเพิ่มผลตอบแทนให้สูงขึ้น ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องหาทางป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นระหว่างผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่จะได้รับด้วย (Gannon, 1982 : 327-328)

ง. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

เป็นทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาจาก เจ สเทซี อัดัมส์ (J. Stacy Adams) ทฤษฎีนี้ใช้ให้เห็นว่า ความขัดแย้งหรือความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นทุกครั้งที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งรับรู้ว่ามีอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากงาน (Job Outcomes) กับสิ่งที่ให้กับงาน (Job Inputs) ของเขา เมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นที่อาจตั้งอยู่ในลักษณะของความไม่เสมอภาค บุคคลที่อ้างถึงนี้อาจจะเป็นบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน หรือกลุ่มอื่น หรือกลุ่มภายนอกหน่วยงานก็ได้ ทั้งนี้สิ่งที่ใช้เปรียบเทียบในทฤษฎีนี้จึง

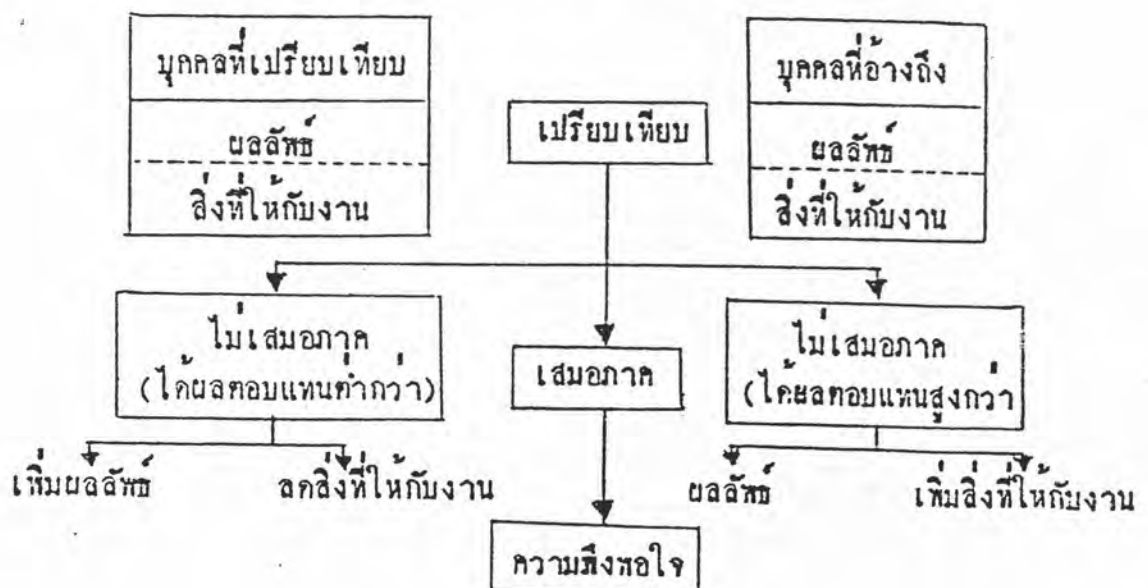
ประกอบด้วย ผลลัพธ์ที่ได้จากงาน และสิ่งที่ให้กับงาน

ผลลัพธ์ที่ได้จากงาน (Job Outcomes) หมายถึง รางวัลที่ได้จากความสำเร็จในงานที่ทำ เช่น ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง การยอมรับ และสถานภาพ

สิ่งที่ให้กับงาน (Job Inputs) หมายถึง ความพยายาม การปฏิบัติงาน ทักษะ คุณภาพของผลผลิต ปริมาณของผลผลิต

เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากงาน และสิ่งที่ให้กับงานกับบุคคลอื่น ที่มีลักษณะเท่าเทียมกันอย่างคร่าว ๆ ปรากฏว่าอัตราส่วนทั้งสองไม่สมดุลกัน บุคคลนั้นจะได้รับการกระตุ้นหรือจูงใจให้ลดความไม่เสมอภาคลง โดยการเพิ่มหรือลดผลลัพธ์ที่ได้จากงานหรือสิ่งที่ให้กับงาน ในกรณีที่เปรียบเทียบกันแล้วปรากฏว่าอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากงาน กับสิ่งที่ให้กับงานของบุคคลผู้นั้นต่ำกว่าบุคคลที่อ้างถึง บุคคลนั้นก็อาจจะขอให้มีการเพิ่มผลลัพธ์ให้มากขึ้น หรืออาจจะลดสิ่งที่ให้กับงานลง และในทางตรงกันข้ามถ้าอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากงาน กับสิ่งที่ให้กับงานของบุคคลนั้นสูงกว่าบุคคลที่อ้างถึง บุคคลนั้นจะถูกจูงใจให้ลดความไม่เสมอภาคโดยการลดผลลัพธ์ หรือการเพิ่มสิ่งที่ให้กับงาน แต่เมื่อเปรียบเทียบแล้วปรากฏว่ามีความเสมอภาคกัน ก็จะเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สำหรับทฤษฎีนี้จะปรากฏในแผนภาพต่อไปนี้ (Adam, 1963 : 412-436)

แผนภาพที่ 8 ทฤษฎีความเสมอภาคกับการสร้างความพึงพอใจ



กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories) สามารถกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1. เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงภาพรวมในการสร้างแรงจูงใจโดยไม่พยายามอธิบายถึงส่วนที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อย
2. ทฤษฎีที่สำคัญมีรายละเอียดที่ครอบคลุมถึงแนวทฤษฎีอื่น ๆ ทั้งหมด คือ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)
3. พื้นฐานแนวคิดในกลุ่มนี้ คือ บุคคลมีความพยายามในการทำงาน จากความคาดหวัง โดยคาดหวังว่า ความพยายามที่ให้ไปจะสามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลให้ได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่าง
4. ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้เปรียบเทียบแล้วเห็นว่า มีความเสมอภาคระหว่างความพยายามที่ให้ไปกับผลตอบแทนที่ได้รับ
5. นอกจากบุคคลจะเปรียบเทียบระหว่างความพยายามที่ให้ไปกับผลตอบแทนที่ได้รับแล้ว ยังเปรียบเทียบระหว่างตนเองกับบุคคลอื่นด้วย ต่อความพยายามที่ให้ไปกับผลตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งจะต้องมีความเสมอภาคกัน
6. เมื่อบุคคลเห็นว่าได้รับความไม่เสมอภาค ก็อาจจะเกิดผลทั้งต่อการที่จะลดความพยายามในการเพิ่มผลผลิต หรือไม่ก็พยายามที่จะแสวงหาสิ่งตอบแทนให้สูงขึ้นก็ได้

จากแนวทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories) และทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (Content Theories) ที่ได้กล่าวมานั้น เป็นลักษณะทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นหลักในการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากการจูงใจดังกล่าวเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ผลของการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทนที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ จึงจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อไป ทฤษฎีทั้งสองกลุ่มที่เสนอนั้นจึงถือว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจูน (The Motivation-Hygiene Theory) นับว่าเป็นทฤษฎีที่ได้รับความสนใจในการนำไปศึกษาเป็นอย่างมากในปัจจุบัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ยังไม่เคยมีผู้ใดศึกษาโดยตรงมาก่อน แต่มีการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งการศึกษาคงกล่าวส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน ของเฮอรัชเบอร์ก คงจะนำเสนอ ดังต่อไปนี้

พ.ศ.2518 วีระชาติ แก้วไสย (2518 : 62-70) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยใช้แบบสอบถามถามครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเชียงราย จำนวน 375 คน เป็นครูโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 259 คน สังกัดกรมสามัญศึกษา 65 คน และสังกัดโรงเรียนเทศบาล 51 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย มีความรู้สึกต่อความสำเร็จของงานในระดับสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ความรับผิดชอบ และความปลอดภัยในการปฏิบัติงานสำหรับความรู้สึกในเรื่องนโยบายและการบริหารอยู่ในระดับต่ำ เหนือขึ้นมาได้แก่ เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และลักษณะของงาน

2. ผลการเปรียบเทียบระดับความรู้สึกของครูที่มีต่อองค์ประกอบด้านเกี่ยวกับตัวจูงใจระหว่างครูแต่ละคนนั้น ปรากฏว่า ส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกันรวมทั้งในด้านที่เกี่ยวกับอายุ และวุฒิก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ ไม่ส่งผลต่อองค์ประกอบต่าง ๆ แตกต่างกัน

พ.ศ. 2519 ปรานี อารยะศาสตร์ (2519 : 116-120) ได้วิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน และวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา" ผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้บริหารและสร้างแบบสอบถามโดยใช้ผู้บริหารระดับโรงเรียนและวิทยาลัย ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นประชากรจำนวน 163 คน แยกเป็นผู้บริหารระดับโรงเรียน 136 คน ผู้บริหารระดับวิทยาลัย 27 คน แบบสอบถามใช้ทฤษฎีจูงใจค้ำจุน (The Motivation-Hygiene Theory) ของเฮอรัชเบอร์ก (Herzberg) ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารระดับวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้บริหาร

ระดับโรงเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสองระดับอยู่ในระดับปานกลาง และความพึงพอใจต่อปัจจัยต่าง ๆ ภายในกลุ่มแตกต่างกันน้อย ความพึงพอใจในการทำงานของสถานศึกษาวิชาชีพต่าง ๆ อยู่ในระดับเดียวกัน ยกเว้นกลุ่มวิทยาลัยพาณิชย์การที่มีความพอใจในปัจจัยต่าง ๆ สูงกว่ากลุ่มอื่น ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ มีความเห็นตรงกัน คือ เรื่องความมั่นคงในการทำงาน เป็นอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ เรื่องลักษณะของงาน ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ตามลำดับ ส่วนความไม่พอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับนั้นตรงกัน ในปัจจัยค่าจ้างเรื่องเงินเดือน และผลประโยชน์เกี่ยวกับสิ่งอยู่ในอันดับต่ำสุด สูงขึ้นมาได้แก่เรื่องสภาพการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ในการบริหารงานตามอุดมคติของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ มีความเห็นตรงกันว่า เงินเดือนและค่าแห่งเป็นปัจจัยที่สำคัญน้อยที่สุด ในส่วนที่แตกต่างกัน คือ ผู้บริหารระดับวิทยาลัยเห็นว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยสูงสุดที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารระดับโรงเรียนเห็นว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญที่สุด

ในปีเดียวกัน สุภรณ์ ศรีพหล (2519 : ง) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร พบว่าอาจารย์มีความพอใจในความเจริญก้าวหน้าของตนเองเป็นอันดับ 2 และมีความพอใจอันดับที่ 7 และ 8 คือ นโยบายและการบริหารและสภาพการทำงานตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ปรากฏว่า ในปัจจัยค่าจ้างเงินเดือน ค่าแห่งและความมั่นคงได้อันดับ 1 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการงาน อันดับสุดท้ายได้แก่ การยกย่องยอมรับนับถือและความสัมพันธ์ผลงานและตัวเอง เป็นตัวกระตุ้นให้อาจารย์ทำงานได้มากที่สุด ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ เงินเดือน ค่าแห่ง และความมั่นคง และจากการที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้เขียนสิ่งที่ทำให้พึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปรากฏว่า ในบรรดาสิ่งที่ทำให้พึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 10 อันดับแรก มีทั้งที่เป็นองค์ประกอบในปัจจัยเงินเดือนและปัจจัยค่าจ้าง ส่วนสิ่งที่ทำให้ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 10 อันดับแรกเช่นกัน ปรากฏว่า เป็นองค์ประกอบในปัจจัยค่าจ้างทั้งสิ้น

พ.ศ. 2524 ประพนธ์ นันทรามาศ (2524 : 87-88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่มีต่อองค์ประกอบในปัจจัยรูจใจและปัจจัยคำจุน และศึกษาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบในปัจจัยรูจใจและปัจจัยคำจุน โดยใช้ทฤษฎีรูจใจ-คำจุน ของเฮอริชเบอร์ก ผลการวิจัยพบว่า ในการทดสอบความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบในปัจจัยรูจใจและปัจจัยคำจุน ปรากฏว่า ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในทางบวก และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลุ่มปัจจัยรูจใจและกลุ่มปัจจัยคำจุน ปรากฏว่า ทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

พ.ศ. 2525 วิโรจน์ สารรัตนะ (2525 : 47-48) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงาน กรมสามัญศึกษา โดยนำทฤษฎีรูจใจ-คำจุน ของเฮอริชเบอร์ก มาดัดแปลงเพื่อใช้ในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงาน กรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กับนโยบายและการบริหารงาน
2. ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงาน กรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กับนโยบายและการบริหารงานตามลำดับ

พ.ศ. 2527 อุษณีย์ พานิชย์ไพศาลกุล (2527 : ง-จ) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจของครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรจำนวน 370 คน ซึ่งเป็นครู-อาจารย์ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีอยู่ทั้งสิ้น 84 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจของครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใน กรุงเทพมหานคร ที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมและจำแนกตามเพศ และอายุราชการ อยู่ในระดับปานกลาง

2. องค์ประกอบในการปฏิบัติงานที่ครู-อาจารย์ มีความพึงพอใจสูงสุด คือ ลักษณะของงาน รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนองค์ประกอบในการปฏิบัติงานที่ครู-อาจารย์ มีความพึงพอใจต่ำสุด คือ เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

3. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงาน ได้ผลดังนี้

3.1 ความพอใจของครู-อาจารย์ ชาย และหญิง อาจารย์หญิงที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน

3.2 ความพึงพอใจของครู-อาจารย์ที่มีอายุราชการ 1-4 ปี และครูอาจารย์ที่มีอายุราชการ 4 ปีขึ้นไป ที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมแตกต่างกัน

ในปีเดียวกัน พิสิษฐ์ มณีไชย (2527 : 74) ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนการศึกษาเทศบาล โดยนำ ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน ของเฮอริชเบอร์ก มาสอบถามหัวหน้าส่วนการศึกษาเทศบาลจำนวน 72 คน พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมี 3 องค์ประกอบ คือ การบังคับบัญชา ด้วงงานเทศบาล และการบริหารงาน

พ.ศ. 2529 วิบูลย์ แนนสถิตย์ (2529 : 81) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภอ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภอมี 3 ปัจจัย ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และเงินเดือน

ในปีเดียวกัน นันทนา วรรณคำ (2529 : ง-จ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสุศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของตนเอง โดยใช้แบบสอบถามถามครูสุศึกษาจำนวน 416 คน

ผลการวิจัย พบว่า

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสุขศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ ครูสุขศึกษามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 9 องค์ประกอบ ตามลำดับ คือ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การยอมรับนับถือ ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ฐานะตำแหน่งหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ลักษณะของงาน นโยบายและการบริหาร และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ครูสุขศึกษามีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย 2 องค์ประกอบ ตามลำดับ คือ เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

2. การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสุขศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาของเอกชน และครูสุขศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล ในกรุงเทพมหานคร โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ ครูสุขศึกษามีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

พ.ศ. 2531 ยงยุทธ สุคนธ์ปฏิภาค (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม ถามครู-อาจารย์ที่ทำการสอนทางด้านช่างอุตสาหกรรม รวม 6 สาขาวิชา จำนวน 538 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม กลุ่มวิทยาลัยเทคนิคภาคกลางอยู่ในระดับสูง และครูช่างอุตสาหกรรม เห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้ง 10 องค์ประกอบในระดับปานกลาง

2. องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม กลุ่มวิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง มี 5 องค์ประกอบ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน ความมั่นคงในงานที่ทำ และการปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา

ในปีเดียวกัน อुकเรนทร์ สุขนวล (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโสตศึกษาในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม ถามครูที่สอนในโรงเรียนโสตศึกษาในประเทศไทย จำนวน 107 คน ผลการวิจัย พบว่า

ครูโรงเรียนโสตศึกษาในประเทศไทย มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านจูงใจและค่าจูงอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่า ครูชายและครูหญิง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านจูงใจ และด้านค่าจูงแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ครูที่มีอายุอยู่ในช่วงต่ำกว่า 30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี และ 51-60 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านจูงใจและด้านค่าจูงแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ครูที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านจูงใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าจูงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านค่าจูงมากกว่าครูที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1-10 ปี 11-20 ปี และมากกว่า 20 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านจูงใจและด้านค่าจูงแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พ.ศ. 2532 ชีระพงศ์ จุยมณี (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดสงขลา โดยใช้แบบสอบถาม ถามครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 327 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดสงขลา ตามปัจจัยกระตุ้น โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดสงขลา ตามปัจจัยค่าจูง โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง
3. ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดสงขลา ตามปัจจัยกระตุ้นที่มีเพศ
 ประสมการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดโรงเรียน โดยแยกได้เป็นดังนี้

3.1 เพศ ตามปัจจัยกระตุ้น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
 โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพศตามปัจจัยค่าจุนแตกต่างกัน
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพียงค่าเดียว คือ ค่าสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน

3.2 ประสมการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีต่อปัจจัยกระตุ้น มีความแตกต่าง
 กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3 ค่า คือ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน และความ
 รับผิดชอบ ส่วนที่มีต่อปัจจัยค่าจุนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงค่า
 เดียว คือ สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน

3.3 ขนาดของโรงเรียนที่มีต่อปัจจัยกระตุ้น มีความแตกต่างกันอย่าง
 มีนัยสำคัญทางสถิติในทุกองค์ประกอบ และที่มีต่อปัจจัยค่าจุนก็มีความแตกต่างกันอย่าง
 มีนัยสำคัญทางสถิติในทุกองค์ประกอบเช่นเดียวกัน

พ.ศ. 2533 วิรัช รุ่งแจ้ง (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง
 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนประถมศึกษา ระดับมัธยม-
 ศึกษา จำนวน 191 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งผลต่อความพึงพอใจ
 ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2531 มี 4
 ปัจจัย เรียงตามลำดับดังนี้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้า เงินเดือน-
 และผลประโยชน์เกื้อกูล และหน้าที่ความรับผิดชอบ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ในต่างประเทศนั้น มีผู้ศึกษาไว้มาก
 พอสมควร ซึ่งแนวทางในการศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศนั้น คล้ายคลึง
 ใกล้เคียงกัน ดังนี้

ค.ศ. 1971 เมอร์วิล (Herrill, 1971 : 1547-A) ได้ทำการวิจัย
 เรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและครูใหญ่ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัย
 พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูและครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่มีความพึงพอใจในงานสูง
 ได้แก่ การมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้มี
 คุณธรรม ผลสัมฤทธิ์ของงาน ความรับผิดชอบ ส่วนองค์ประกอบที่มีความพอใจต่ำ ได้แก่

นโยบายของการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน สถานภาพทางสังคม ความก้าวหน้า อำนาจหน้าที่ และการยอมรับนับถือ

ในปีเดียวกัน Wickstrom (1971 : 124-A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครู และทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้กับอายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครู 373 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และวิทยาลัยสหภาพ (Saskatoon) โดยวิธีให้ครูบอกถึงสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจ ผลของการวิจัย พบว่า สิ่งที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจสูงสุด 4 ประการแรก ได้แก่ ความรู้สึกได้ประสบความสำเร็จ ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจสูงสุด 4 ประการแรก ได้แก่ การไม่ประสบความสำเร็จ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน และผลงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตของครู ตัวแปรอื่น ๆ เช่น เพศ และตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ

ค.ศ. 1979 Moorehead (1979 : 635-A) ได้วิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยชุมชน และวิทยาลัยเทคนิคแห่งรัฐคอนเนตทิคัต โดยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างประชากรจำนวน 200 คน จากวิทยาลัยชุมชน 12 แห่ง วิทยาลัยเทคนิค 4 แห่ง โดยมีจุดมุ่งหมายในการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีค่าจูงใจของเฮิร์สเบอร์ก และเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัว ปัจจัยจูงใจกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์โดยส่วนรวม ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์ในวิทยาลัยชุมชนมีความพึงพอใจในงานมากกว่าอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค องค์ประกอบของ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน เป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่อาจารย์ทั้ง 2 แห่ง ขณะที่องค์ประกอบของตัวงานเอง เป็นตัวที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิคมีความปรารถนาในองค์ประกอบ การยอมรับนับถือมากกว่าอาจารย์ในวิทยาลัยชุมชน

2. ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงใจมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน

3. ในบรรดาสถานภาพส่วนตัว มีเพียงภูมิหลังเกี่ยวกับเชื้อชาติเท่านั้นที่พบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน

ค.ศ. 1980 กาญจ (Karugu, 1980 : 38-A) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างครูโรงเรียนประถมศึกษา ครูใหญ่ในเมืองไนโรบี ประเทศเคนยา และเปรียบเทียบการรับรู้องค์ประกอบค่านการทำงานที่เลือกได้ 14 ข้อ จาก Herzberg's Two-Factor Theory) ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

นักการศึกษาชาวเคนยาในกลุ่มตัวอย่างได้เจาะจงในเรื่องความมั่นคงในงาน การไม่มีแนวทางเลือก วันหยุด ความรับรู้ในเรื่องการสร้างชาติ โอกาสในการศึกษาต่อ การรักงานของตน รักเด็ก กิจกรรมนอกหลักสูตร และการติดต่อดสื่อสารกับครูผู้ปกครอง และนักเรียนเป็นองค์ประกอบค่านการทำงานที่พึงพอใจมากที่สุด และเป็นองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุให้ยังคงอยู่ในตำแหน่ง ส่วนองค์ประกอบที่ถูกจัดไว้ว่า เป็นที่ไม่น่าพึงพอใจ และเป็นผลให้มีความต้องการในการออกจากงานในปัจจุบัน คือ ค่าจ้างต่ำ วิธีการเลื่อนตำแหน่งโดยระบบคุณธรรมซึ่งเป็นวิธีที่ไม่ดี ขาดการสำนึก ไม่มีโอกาสก้าวหน้า ไม่มีค่าเช่าบ้านสำหรับสตรีที่สมรสแล้ว ไม่มีสิทธิในการขี้มเงิน นโยบายการบริหารและความดีของการนิเทศ และความล่าช้าในการซ่อมแซมอุปกรณ์ในโรงเรียน การเปรียบเทียบการรับรู้องค์ประกอบค่านการทำงาน ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในกลุ่มนักการศึกษาในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานค่านจูงใจและค่าจูน ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างครูและครูใหญ่ในด้านจูงใจและค่าจูน

ค.ศ. 1981 อาสการ์ (Askar, 1981 : 466-A) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของครูในประเทศคูเวต ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูมีความรู้สึกว่าผลตอบแทนทางการเงินไม่เพียงพอและไม่เป็นธรรม
2. สภาพแวดล้อมของโรงเรียนไม่ชักนำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในอาชีพครู

อาชีพครู

3. โอกาสศึกษาต่อของครูยังมีน้อย
4. การมองงานการสอนของสังคมอยู่ต่ำกว่าที่ครูคาดคิด

5. ความร่วมมือระหว่างบ้านกับโรงเรียนน้อย

สรุปแล้วครูในประเทศคูเวต ซึ่งเลือกจากครูในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา ตอนต้น และมีธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 926 คน มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ

ค.ศ. 1982 ฮิล (Hill, 1982 : 218-A) ได้ทำการวิเคราะห์ องค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงานของผู้ตรวจการโรงเรียนรัฐบาลที่คัดเลือกแล้ว ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้ผู้ตรวจการโรงเรียนในรัฐอิลลินอยส์ภาคใต้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสี่ประการ คือ อำนาจหรืออิทธิพล เกียรติภูมิ รูปแบบองค์กรของโรงเรียน และความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการการศึกษา

2. องค์ประกอบที่ทำให้ผู้ตรวจการโรงเรียนเกิดความพึงพอใจในงาน และมีความสำคัญต่อความพึงพอใจน้อยที่สุด 4 ประการ คือ รายได้และผลประโยชน์พิเศษ ชุมชน การเงิน และความมั่นคงในงานที่เกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าของบุคคล ส่วนการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานจะอยู่ในระดับกลาง ๆ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีการจูงใจ ตามแนวคิดของ เฮอรัชเบอร์ก เป็นทฤษฎีที่มีรูปแบบที่ชัดเจน เน้นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในบุคคลกับปัจจัยของสภาวะแวดล้อม ช่วยให้เข้าใจถึงแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ต่อกันที่ท้าว ท้าไมบางคนเกลียดงานที่ทำ แต่ก็ยังทนทำอยู่ หรือในทางตรงกันข้าม บางคนรักงานที่ทำแต่กล้าออกจากงานที่ทำอยู่ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า เหตุใดแรงจูงใจจึงมีความสำคัญ และเฮอรัชเบอร์กก็ได้ชี้ให้เห็นถึงจุดนี้ได้ อย่างชัดเจน ประกอบกับตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้ง 2 ด้าน ชัดเจนและครอบคลุมจากการรวบรวมรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจของนิสิตชั้นปีที่ 2 ภาควิชาบริหารการศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น ในรายวิชา ทฤษฎีและวิจัยทางการบริหารการศึกษา (ศิริ สูงศักดิ์ และคนอื่น ๆ 2533 : 55) พบว่า จากการวิจัยจำนวน 44 เรื่อง ทฤษฎีของเฮอรัชเบอร์ก ได้รับความนิยมนมากที่สุด ถึง 99.7 % และผลการวิจัยที่ออกมามีความเชื่อถือได้สมเหตุสมผล นอกจากนี้

พิเศษ ชาวระนอง (2531 : 4-6) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบวัดความ
พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบวัด
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษา โดยวิธีวิเคราะห์หาคุณภาพของแบบวัด
ความพึงพอใจของมาตราส่วนประมาณค่าของ แอนคริช ผู้วิจัยได้กำหนดชื่อทฤษฎีของ
เฮอรัชเบอร์ก ในการวิจัยครั้งนี้เช่นกัน

จากผลการวิจัยจำนวนมาก โดยเฉพาะ สุภรณ์ ศรีพหล (2519) ประพจน์
นันทรามาศ (2524) วิโรจน์ สารรัตนะ (2525) พิสิษฐ์ มณีไชย (2527) นันทนา
วรรณคำ (2529) วิรัช รุ่งแจ้ง (2533) และอำไพ อินทรประเสริฐ (2533)
แสดงให้เห็นว่า ทั้งปัจจัยภายในบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยจริงใจ กับปัจจัยของสภาวะแวดล้อมซึ่งเป็น
ปัจจัยค่าจูน มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ไม่สามารถแยกออกจากกันได้
ทั้งปัจจัยจริงใจและปัจจัยค่าจูนต่างก็ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ด้วยเหตุนี้
ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีจริงใจ-ค่าจูนของเฮอรัชเบอร์ก มาใช้ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิด
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัด
กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร