



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารก็คือ คนหรือบุคลากร เพราะความสำเร็จของงานนั้นอยู่กับบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ฉะนั้นเมื่อผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงต้องทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเสียก่อน เพราะเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้วก็จะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบและพยายามให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ในเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนี้ ได้มีผู้ศึกษาและกล่าวถึงไว้มากมาย ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำมากล่าวในส่วนที่เกี่ยวกับการวิจัยเรื่องนี้ โดยเสนอเอกสาร งานวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนแรกจะเสนอความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตอนที่สองจะเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน ตอนที่สามจะเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวกับการวิจัย และตอนสุดท้ายจะเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ได้มีการใช้คำ "ขวัญ" "ทัศนคติ" และ "ความพึงพอใจ" ในการปฏิบัติงานแทนกันเสมอ ซึ่งทำให้เกิดความสับสนในบางครั้ง แต่แท้ที่จริงแล้วทั้งสามคำมีความหมายแตกต่างกัน ดังที่กิลเมร์ (Gilmer) ได้ให้เหตุผลว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับความพึงพอใจก่อให้เกิดขวัญดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ซึ่งได้แก่ การจูงใจ และองค์ประกอบภายนอกซึ่งออกมาในรูปที่เห็นได้ เช่น รางวัล¹ แอปเปิลไวท์ (Applewhite) ได้จำแนกความหมายของคำว่า "ขวัญ"

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

และ "กำลังใจ" ไว้ว่า เป็นเรื่องของกลุ่ม แต่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล และได้ให้คำจำกัดความของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความสุขที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้¹ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ซีคอร์ด และแบคแมน (Secord and Backman) ที่ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากความต้องการของบุคคลากรในองค์กร บางคนอาจพอใจเนื่องจากผลงานที่ทำสำเร็จ บางคนพอใจเพราะลักษณะการปฏิบัติงาน แต่บางคนพอใจเพราะเพื่อนร่วมงาน²

ที่กล่าวมาส่วนใหญ่เป็นความหมายที่ใช้ในวงการอุตสาหกรรม สำหรับในวงการศึกษาศึกษาและจิตวิทยา ได้มีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง "คุณภาพ สภาพ หรือ ระดับของความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานของเขา"³ และหมายถึง "ความรู้สึกที่เกิดขึ้น เมื่อได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือเป็นความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่เกิดขึ้นโดยแรงกระตุ้นจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์"⁴

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่า

¹Phillip B. Applewhite, Organization Behavior (New Jersey: Englewood Cliff, Prentice-Hall, 1965), p.6.

²Paul F. Secord and Carl W. Backman, Social Psychology (New York: McGraw-Hill Book Co., 1964), p.391.

³Carter V. Good, Dictionary of Education, 2d ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1973), p.320.

⁴James Drever, A Dictionary of Psychology (Maryland: Penguin Book Co., 1972), p.256.

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของความรู้สึกที่ดี ที่มีความสุขของบุคคลต่องานที่กำลังปฏิบัติอยู่และความพึงพอใจจะส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ส่วนความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น จะมีความหมายตรงกันข้าม อย่างไรก็ตามก็คือความพึงพอใจของแต่ละบุคคลไม่มีวันสิ้นสุด อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม บุคคลจึงมีโอกาสที่จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เคยพึงพอใจมาแล้วก็ได้ ฉะนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องสำรวจตรวจสอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ เพื่อจะได้ทำการแก้ไขปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้สนองความต้องการของบุคลากรตลอดไป ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อจากสัจการจูงใจ ส่วนการจูงใจจะมีได้ก็ต่อจากสัจสิ่งจูงใจเป็นเครื่องล่อ ดังที่สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวว่า การจูงใจหมายถึง "ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามสิ่งจูงใจ"¹ เช่นเดียวกับ ภิญญู สาทร ที่กล่าวว่า "เป็นความพยายามอย่างมีระบบของหน่วยงานที่จะลดข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่เผชิญหน้าบุคลากรบรรจุนั้น เพื่อให้เขามีความสุข ความพอใจกับงาน และตำแหน่งของเขา"² จากสองความหมายที่กล่าวมานี้ เป็นการมองในฐานะผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่จัดการจะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดแก่ผู้อื่น ในทางตรงกันข้าม บีช (Beach) มองในฐานะบุคคลที่ได้รับความพึงพอใจแล้วโดยให้ความหมายว่า "หมายถึงความเต็มใจที่จะใช้พลังในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายหรือเพื่อรางวัล"³

¹สมพงษ์ เกษมสิน, สารานุกรมการบริหาร (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 108.

²ภิญญู สาทร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 259.

³Dale S. Beach, Personnel: Management People at Work (New York: Macmillan Co., 1970), p.445.

ซึ่งตรงกับความหมายของ จรีนทร์ ชานีรัตน์ ที่กล่าวว่า "หมายถึง การใช้แรงจูงใจ (Motive) เพื่อคนจะได้ปฏิบัติหรือกระทำในสิ่งที่ต้องการ"¹

สำหรับสิ่งจูงใจซึ่งเป็นเครื่องล่อหรือกระตุ้นให้เกิดการจูงใจนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ว่า "หมายถึงวัตถุหรือสภาวะใด ๆ ที่สามารถเร้าให้เกิดการจูงใจได้"² และหมายถึง "องค์ประกอบต่าง ๆ และพลังที่ยั่วยุหรือกระตุ้นให้บุคคลกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง"³ สิ่งจูงใจมีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคล ชรูดิน และเชอร์แมน (Chruden and Sherman) ได้จำแนกสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจทางบวก (Positive Incentives) ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 เงิน
- 1.2 ความมั่นคงปลอดภัย
- 1.3 การชมเชย
- 1.4 การยอมรับนับถือ
- 1.5 การแข่งขัน
- 1.6 การได้รับรู้ผลงาน
- 1.7 การมีส่วนร่วม

2. สิ่งจูงใจทางลบ (Negative Incentives) ได้แก่การบังคับ ชูชีพ และการลงโทษ⁴

¹จรีนทร์ ชานีรัตน์, ปทานุกรมการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2518), หน้า 104.

²สมพงศ์ เกษมสิน, สารานุกรมการบริหาร, หน้า 75.

³Carter V. Good, Dictionary of Education, p.281.

⁴Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman Jr., Personnel Management (Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1968), pp.306-309.

สมพงษ์ เกษมสิน ได้แบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทเช่นเดียวกัน ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่เห็นได้
ง่ายและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ สิ่งจูงใจประเภทนี้มี 2 ชนิด
ก. สิ่งจูงใจทางตรง (Direct Incentive) ได้แก่ เงินเดือน หรือ
ค่าจ้าง

ข. สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) ได้แก่ บำเหน็จ
บำนาญ และผลประโยชน์อื่น ๆ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non-financial Incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่
มักจะเป็นเรื่องที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การ
ยอมรับจากหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในงาน¹

นอกจากนี้ สเตราส์ และเซย์ลส์ (Strauss and Sayles) ได้กล่าวถึงความ
ต้องการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มี 3 ประการ คือ

1. ความต้องการทางร่างกายและความมั่นคงปลอดภัย (Physical and Security Needs)
2. ความต้องการทางสังคม (Social Needs)
3. ความต้องการเฉพาะตัว (Egoistic Needs) เช่น ความต้องการเป็น
อิสระในการทำงาน ความต้องการความสำเร็จในงาน²

ภิญโญ สาธร ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับผล
ประโยชน์ที่เขาได้รับ วิธีให้ผลประโยชน์แก่บุคคลนั้น เรียกว่า "วิธีให้อามิส" ซึ่งแบ่งออกได้
เป็น 6 อย่าง คือ

¹สมพงษ์ เกษมสิน, สารานุกรมการบริหาร, หน้า 75 - 76.

²George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel: The Human Problems of Management, 2d ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1967), pp.6-7.

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ
2. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส
3. สภาพทางกายภาพอันพึงปรารถนา
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ
5. แรงดึงดูดทางสังคม
6. ปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับนิสัยและทัศนคติของบุคคลนั้น¹

สำหรับ กิลเมอร์ (Gilmer) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 อย่าง คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security)
2. โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Opportunity for Advancement)
3. หน่วยงานและการจัดการ (Company and Management)
4. ค่าจ้าง (Wages)
5. ลักษณะงานที่ทํา (Intrinsic Aspects of the Job)
6. การบังคับบัญชา (Supervision)
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspect of the Job)
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
9. สภาพการทำงาน (Working Condition)
10. ประโยชน์แก่อกุลต่าง ๆ (Benefits)²

ในปีพ.ศ. 2521 นั้นหนา กบิลกาพจนัน และคณะ ได้ทำการวิจัยเรื่อง สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า สิ่งจูงใจในเรื่องสวัสดิการเป็นปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในเรื่องโทรศัพท์ ความสะอาดของ

¹ วิทยุ สาร, การบริหารงานบุคคล, หน้า 273 - 278.

² Von Haller B. Gilmer, Industrial and Organizational Psychology, pp.279-283.

มหาวิทยาลัย นำ้ประปา ถนน ที่จอดรถ เงินค่าตรวจข้อสอบ ค่าคุมสอบ การเบิกจ่ายเงิน จากคลัง บริการของไปรษณีย์ การรักษาพยาบาลของโรงพยาบาลในมหาวิทยาลัย และ บ้านพักของอาจารย์ ส่วนลักษณะของสิ่งจูงใจอื่น ๆ อาทิ การยอมรับในทางสังคม ทั้งใน รูปการทำงานและในรูปของการเข้าหมู่คณะ มีลักษณะการยอมรับที่ดี อย่างไรก็ตาม ในการ ปฏิบัติงานบางอย่างก็ยังไม่ดีเท่าที่ควร มีการใช้ระบบอุปถัมภ์อยู่มาก การส่งเสริมในด้าน การวิจัยในมหาวิทยาลัยยังไม่เหมาะสม คุณมคติในการทำงานของอาจารย์ส่วนใหญ่สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในด้านการสอน การวิจัย การส่งเสริมและ บริการแก่สังคม¹

นอกจากนี้ สุพัตรา เพชรมณี ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความต้องการของผู้ ปฏิบัติงานในองค์การรัฐบาล คือ ข้าราชการกรมประชาสงเคราะห์ จำนวน 100 คน กับ องค์การเอกชน คือ พนักงานบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด จำนวน 100 คน ผลการศึกษา ปรากฏว่า ผู้ปฏิบัติงานทั้งสองกลุ่มมีความต้องการสอดคล้องกันในลำดับที่ 1 และ 2 คือ ความต้องการหัวหน้าที่ดีและการมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน สำหรับความต้องการอันดับที่ 3 ผู้ที่ทำงานองค์การรัฐบาลให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ส่วนผู้ที่ทำงาน ในองค์การเอกชนให้ความสำคัญแก่รายได้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงปลอดภัย ในการทำงานนั้นมักจะเลือกทำงานในองค์การรัฐบาลมากกว่าองค์การเอกชน โดยเชื่อว่าอาชีพ ข้าราชการเป็นอาชีพที่มั่นคง เพราะการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนใช้ระบบ คุณธรรม (Merit System) ซึ่งยึดหลักการให้ความมั่นคงแก่ข้าราชการเป็นหลักสำคัญประการ หนึ่ง ส่วนเหตุผลที่ผู้ทำงานในองค์การเอกชนให้ความสำคัญแก่รายได้มากกว่าความมั่นคงใน การทำงานนั้น อาจเป็นเพราะผู้ที่เลือกทำงานองค์การเอกชนมักจะทำให้เหตุผลของการได้รับ เงินเดือนดีกว่าข้าราชการ ส่วนความต้องการลำดับที่ 4 ผู้ที่ทำงานองค์การรัฐบาลให้ความสำคัญ

¹ นันทนา กปิลกาญจน์ และคนอื่น ๆ, สิ่งจูงใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2521), หน้า ii

สำคัญแก่รายได้ ส่วนผู้ที่ทำงานของค์การเอกชนให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจากข้าราชการนั้นคำนึงถึงความมั่นคงปลอดภัยก่อนแล้วให้ความสำคัญแก่รายได้เป็นลำดับต่อมา ส่วนผู้ที่ทำงานในของค์การเอกชนนั้นคำนึงถึงรายได้ก็ก่อนแล้วจึงพิจารณาถึงความมั่นคงเป็นลำดับต่อมา สำหรับความต้องการลำดับที่ 5 ทั้งสองกลุ่มมีความต้องการสอดคล้องกันคือ ต้องการอิสรภาพในการทำงาน¹

จากผลการศึกษาในเรื่องสิ่งจูงใจในการทำงาน จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของสิ่งจูงใจนั้นมีแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายและได้นำไปใช้ศึกษาอยู่เสมอ มีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีแรกที่จะกล่าวถึงก็คือ ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจของมาสโลว์

(Maslow's General Theory of Human Motivation) หรือที่เรียกกันว่า ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Need-Hierarchy Theory) ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า "มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองหรือพึงพอใจอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการอย่างอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้นตามมาอีก ความต้องการของคนจะซ้ำซ้อนกัน ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอีกอย่างหนึ่งก็จะเกิดขึ้นได้" ซึ่งความต้องการจะเป็นไปตามลำดับขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดในการดำรงชีพ ได้แก่ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความรู้สึกที่ ต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรวมถึงความก้าวหน้าและความอบอุ่นใจ

¹ สุพัทธา เพชรมณี, "ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในของค์การรัฐบาลและของค์การเอกชน," วารสารข้าราชการ 24(กันยายน 2522): 56 - 59.

3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs)

เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล เป็นความต้องการที่จะทำให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิก ได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ ได้รับความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นหรือมีชื่อเสียง (Esteem Needs)

ความต้องการทางด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูง ที่เกี่ยวกับความอยากเด่นในสังคม ต้องการให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ รวมถึงความเชื่อมั่นในตัวเองในเรื่องความรู้ความสามารถ ความเป็นอิสระและเสรีภาพ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-

Realization or Self-Actualization) เป็นความต้องการระดับสูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง เป็นความต้องการที่ยากแก่การเสาะหา แสวงหามาได้¹

อีกทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับเช่นกัน ได้แก่ ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) (Theory X and Theory Y) ซึ่งเสนอโดย ศาสตราจารย์ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) แห่ง Massachusetts Institute of Technology ความแตกต่างระหว่าง 2 ทฤษฎีนี้คือ การมองคนในแง่ของสมมุติฐานต่างกัน

ทฤษฎี X เชื่อว่า ถ้าจะมุ่งงานกันจริง ๆ แล้ว จะไปมัวพะวงถึงคนไม่ได้ เพราะธรรมชาติของคนไม่ชอบทำงาน แมคเกรเกอร์ ได้สรุปพฤติกรรมในการทำงานของคนตามทฤษฎี X ไว้ดังนี้

1. คนส่วนใหญ่มีนิสัยไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานเท่าที่สามารถจะทำได้

¹Abraham H. Maslow, Motivations and Personality, 2d ed. (New York: Harper and Row, 1970), pp.69-80.

2. เนื่องจากลักษณะนิสัยไม่ชอบทำงานนี้เอง คนส่วนมากจึงต้องถูกบังคับควบคุม สั่งการและขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อที่จะได้ทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. คนส่วนใหญ่ชอบรับคำสั่งมากกว่า เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นเพียงเล็กน้อย ต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y เชื่อในทางตรงกันข้ามว่า ถ้าไม่คำนึงถึงจิตใจของคนแล้ว จะไม่มีทางทำงานให้สำเร็จตามที่ต้องการ แมคเกรเกอร์ ได้สรุปพฤติกรรมในการทำงานของคนตามทฤษฎี Y ไว้ดังนี้

1. การใช้กำลังกายและกำลังสมองในการทำงานเป็นสิ่งธรรมดาเช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน

2. การควบคุมจากภายนอกและการขู่ว่าจะลงโทษ ไม่ใช่วิธีที่จะก่อให้เกิดความพยายามที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ คนทั้งหลายจะสั่งงานแก่ตัวเอง และควบคุมตัวเองจนบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องที่ตนได้รับมอบหมาย

3. การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยการให้รางวัลตามความสำเร็จแห่งผลงานของแต่ละบุคคล จะสามารถช่วยทำให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

4. ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม คนส่วนใหญ่ไม่เพียงแต่จะยอมรับผิดชอบเท่านั้น หากแต่จะแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

5. ความสามารถในการจินตนาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาในการทำงานขององค์การนั้น มีอยู่อย่างกว้างขวางในหมู่ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป

6. ภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบัน คนที่อยู่ในองค์การมีโอกาสดแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น¹

จากการศึกษาวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงานที่ได้อธิบายมาแล้ว

¹ Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, Reprinted (New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Co., 1960), pp.33-48.

ทำให้ได้ทราบถึงความต้องการของมนุษย์ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากที่ผู้บริหารจะได้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสิ่งจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีของเฮอรัลด์เบอร์ก เป็นแนวทางในการวิจัย เพราะผู้วิจัยเห็นว่าทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ประกอบทั้งได้มีผู้นำทฤษฎีไปดัดแปลงใช้ในวงการศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างได้ผลค่อนข้างดีมาแล้ว

เฟรดเคอริค เฮอรัลด์เบอร์ก (Frederick Herzberg) ศาสตราจารย์และหัวหน้าภาควิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น รีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ประเทศสหรัฐอเมริกา และคณะได้พิมพ์รายงานผลการวิจัยเรื่อง "การจูงใจในการทำงาน" (The Motivation to Work)¹ ออกมาเผยแพร่เมื่อปีพ.ศ. 2502 (ค.ศ. 1959) เพื่อเสนอทฤษฎีจูงใจ-ค่าจูน (The Motivation-Hygiene Theory) หรือบางที่เรียกว่า ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Dual Factor Theory)

มูลเหตุที่ทำให้เฮอรัลด์เบอร์กและคณะ ได้ทำการวิจัยและเสนอเป็นทฤษฎีดังกล่าวขึ้นมา ก็เพื่อที่จะตอบคำถามที่ว่า "ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานของเขา"² และเพื่อพิสูจน์สมมุติฐานหลักที่ว่า องค์ประกอบที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวกและองค์ประกอบที่นำไปสู่ทัศนคติทางลบในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งค้านกับสมมุติฐานดั้งเดิมที่ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติในทางบวก ในการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติในทางลบด้วย³

¹Frederick Herzberg; Bernard Mausner; and Barbara B. Syderman, The Motivation to Work, 2d ed. (New York: John Wiley and Son, 1959), 157 p.

²เรื่องเดียวกัน, หน้า 6.

³เรื่องเดียวกัน, หน้า 29.

เฮอริสเบอร์ก และคณะ ได้ทำการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชีจำนวนประมาณ 200 คน จาก 9 แห่ง ในเมืองพิตส์เบิร์ก (Pittsburgh) โดยได้ถามเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่วิศวกรและนักบัญชีที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่ว่ามีอะไรบางอย่างที่ทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นหรือลดลง และได้ถามโดยให้ผู้ตอบย้อนนึกไปถึงเวลาที่มีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อหาเหตุผลว่าทำไมผู้ตอบจึงมีความรู้สึกเช่นนั้น นอกจากนี้ยังได้ถามเกี่ยวกับความรู้สึกพึงพอใจในงานว่า มีผลในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความเป็นอยู่หรือไม่¹

จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) และปัจจัยค่าจูน (Hygiene) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวก เพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องางงานโดยตรง นั่นคือความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง (Self-Actualization) โมโนทัศน์ (Concept) ของความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง (Self-Actualization or Self-Realization) คือเป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ซึ่งกล่าวตรงกันหลายทฤษฎี

ปัจจัยจูงใจประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

ปัจจัยค่าจูน เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อมหรือเป็นส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ จากคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ของเฮอริสเบอร์กและคณะ พบว่าผู้ที่ไม่มีความสุขในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นเพราะภาวะแวดล้อมรบกวน อันได้แก่ ความไม่ยุติธรรม ความไม่เป็นระเบียบ ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีสุขภาพจิตในการปฏิบัติงานเสื่อมทรามลง ปัจจัยนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า "ปัจจัยสุขอนามัย" ซึ่งเปรียบเสมือนหลักการในทางแพทย์ที่ทำหน้าที่บำรุงสุขภาพให้ปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการกระทำของมนุษย์ สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ช่วยบำบัด

¹ Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man, p.91.

โรคเป็นแค่เพียงป้องกันและรักษาบรรยากาศให้ถูกสุขลักษณะ เช่น ระบบกำจัดขยะที่ทันสมัย น้ำบริสุทธิ์ การควบคุมอากาศเป็นพิษ สิ่งเหล่านี้มีไว้เป็นการรักษาโรค แต่ถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้ก็อาจจะมีโรคมามากขึ้น เช่นเดียวกับปัจจัยที่เป็นอันตรายต่อภาวะแวดล้อมของงาน ย่อมทำให้เกิดทัศนคติในทางที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติได้

ปัจจัยค่าจ้าง ประกอบด้วย การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน นโยบายและการบริหารงาน ผลประโยชน์เกื้อกูล ความมั่นคงของงาน เมื่อปัจจัยเหล่านี้ขาดหายไป หรือเลวลงในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถจะยอมรับได้ เมื่อนั้นความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะตามมา อย่างไรก็ตามในค่านกกลับกัน เมื่อภาวะแวดล้อมรอบงานเหมาะสมแล้วก็จะไม่รู้สึกละเลยไม่พึงพอใจ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าจะมีทัศนคติในทางบวกมากนัก¹

นอกจากนี้เฮอริสเบอร์กและคณะ ยังได้พบว่า ปัจจัยทั้ง 2 ประเภทนี้ แยกออกจากกันโดยเด็ดขาด กล่าวคือ ปัจจัยจูงใจไม่ได้เป็นมูลเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าจะขาดปัจจัยนี้ แต่จะเป็นมูลเหตุให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเท่านั้น ในทางตรงข้าม ปัจจัยค่าจ้างอาจเป็นมูลเหตุทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ถ้าขาดหรือทำให้เสื่อมลงในปัจจัยนี้ แต่ถ้าหากปัจจัยนี้มีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพียงแต่อาจหยุดยั้งความไม่พึงพอใจไปชั่วขณะเท่านั้น²

นับตั้งแต่เฮอริสเบอร์กได้เผยแพร่ทฤษฎีของเขา ปรากฏว่าได้มีผู้นำเอาทฤษฎีนี้ไปวิจัยเพื่อทดสอบและคัดแปลงนำไปใช้ในที่ต่าง ๆ ซึ่งมีชนบทธรรมดา วัฒนธรรมและประเพณีแตกต่างกันไป เช่น ในประเทศฟินแลนด์ ฮังการีและโซเวียต โดยได้ทำการศึกษา ค้นคว้ากับคนงานหลายประเภท เป็นต้นว่า นักวิทยาศาสตร์ หัวหน้างาน วิศวกร นักบัญชี คนงานไร่มีมือ พยาบาล ทหารอากาศ นิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย คนงานในโรงงาน

¹Frederick Herzberg; Bernard Mausner; and Barbara B. Synderman, The Motivation to Work, pp. 113-114.

²Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man, p. 95.

ประกอบรถยนต์ และพนักงานหญิงในโรงงานขนาดใหญ่ การศึกษาค้นคว้าในบางกรณี แสดงให้เห็นว่า การนำเอาทฤษฎีไปใช้กับพนักงานเจ้าหน้าที่นั้น ไม่มีผลต่อเรื่อง อายุ เพศ เงินเดือน พื้นฐานทางการศึกษา บุคลิกลักษณะ นิสัยใจคอและชนิดของงานที่เขาทำอยู่เลย¹

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปีพ.ศ. 2513 ประศักดิ์ นียากร ได้รายงานการวิจัยเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยที่สังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้องค์ประกอบ 7 อย่างคือ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยและศักดิ์ศรีของอาชีพ ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพความพึงพอใจของอาจารย์โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับต่ำ ความพึงพอใจในอาชีพและศักดิ์ศรีอยู่ในระดับสูง

2. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างอาจารย์หญิงชาย อาจารย์ส่วนภูมิภาคกับในส่วนกลาง อาจารย์ตรีกับอาจารย์โท อาจารย์ตรีกับอาจารย์เอก และอาจารย์โทกับอาจารย์เอก ปรากฏว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ²

ในปีพ.ศ. 2515 เวเลซ (Velez) ได้รายงานการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกของงานโดยใช้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

¹ วิลเลียม เอ. เวน เคอซาด, การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ, แปลโดย จานงค์ สมประสงค์, หน้า 111 - 112.

² ประศักดิ์ นียากร, "ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513), หน้า จ.

แห่งเมืองโคลัมเบีย องค์ประกอบของงานภายนอก ได้แก่ สภาพทางกายภาพในการปฏิบัติ
งาน เงินเดือน และผลประโยชน์เกี่ยวกับ สถานภาพของงาน การบริหารและการควบคุมงาน
ความมั่นคงในงาน นโยบายของการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนองค์ประกอบ
ภายในของงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในผลงาน ลักษณะงาน ความ
รับผิดชอบในงานและความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจต่อองค์ประกอบภายนอกของงาน ซึ่งได้แก่
เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ นโยบายการบริหาร ส่วนองค์ประกอบภายในที่พอใจน้อยที่สุด
ได้แก่ ความก้าวหน้า
2. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจมหาวิทยาลัยในแบบอิสระมากกว่ามหาวิทยาลัย
ของรัฐ
3. ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้ความ
พึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน¹

ในพ.ศ. 2515 เช่นกัน จรุง มาสุวรรณ ได้รายงานการวิจัยโดยใช้ ทฤษฎีองค์
ประกอบ ของ เฮอริสเบอร์ก มาดัดแปลง เพื่อวัดความพึงพอใจในการทำงานกับครูอาชีวศึกษา
ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า

1. ครูอาชีวศึกษาที่ได้รับการศึกษาต่างประเทศและในประเทศ มีทัศนคติ
เหมือนกันเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจ
2. ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของครูอาชีวศึกษาในประเทศไทย มีความรู้สึก
แตกต่างกันทั้งองค์ประกอบจูงใจและองค์ประกอบค่าจูน และมีข้อที่แตกต่างไปจากทฤษฎีของ
เฮอริสเบอร์ก คือ มีความรู้สึกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับสูง แต่มีความรู้สึกต่อการ
ได้รับการยอมรับนับถืออยู่ในระดับต่ำ

¹Guillermo V. Velez, "A Study of Faculty Satisfaction-Dis-
satisfaction with the Intrinsic and Extrinsic Job Factors in
Columbian Universities," Dissertation Abstracts Vol.33, No.3 (Sep-
tember 1972): 997-A.

3. ครูอาชีวศึกษามีความพอใจที่จะไปประกอบอาชีพอื่นภายนอกแตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความปรารถนาที่จะประกอบอาชีพนอกสถาบัน มากกว่ากลุ่มที่ไม่พึงพอใจในการทำงาน

4. ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูอาชีวศึกษากับอายุ สถานที่ทำงาน และระดับการศึกษา

5. 6 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับทฤษฎีของเฮร์สเบอร์ก จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า 3 องค์ประกอบเชื่อกันว่า เป็นองค์ประกอบของเฮร์สเบอร์ก คือ สภาพของอาชีพ ชีวิตส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนอีก 3 องค์ประกอบไม่สามารถกำหนดแน่ชัด คือ ปัจจัยค่าจ้างทั่วไป ปัจจัยจูงใจทั่วไป และความรู้สึกมั่นคง

สรุปได้ว่า ทศนคคิเกี่ยวกับงานของครูอาชีวศึกษาในไทยคล้ายคลึงกับความพึงพอใจในงานของเฮร์สเบอร์ก แต่มีส่วนเบี่ยงเบนไปบ้างจากทฤษฎีองค์ประกอบคู่ เนื่องจากมีความแตกต่างกันในทางวัฒนธรรมหรืออาชีพ¹

ในพ.ศ. 2517 แจ็คสัน (Jackson) ได้รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ของแนวคิดผู้บริหารมหาวิทยาลัย ต่อองค์ประกอบทฤษฎีจูงใจ-ค่าจ้าง ของเฮร์สเบอร์ก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 422 คน และรองประธานกรรมการบริหาร จำนวน 337 คน การวิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบแนวคิดของผู้บริหารระดับกลางและแนวคิดของรองประธานกรรมการบริหารต่อปัจจัยจูงใจ-ค่าจ้าง กับแนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา และเพื่อเปรียบเทียบแนวคิดของผู้บริหารระดับกลาง แนวคิดของรองประธานกรรมการบริหารต่อปัจจัยจูงใจ-ค่าจ้าง ตามระดับงานของเขา ผลการวิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารระดับกลางและรองประธานกรรมการบริหารเลือกปัจจัยจูงใจมากกว่าปัจจัยค่าจ้าง²

¹Charoong Pasuwan, "Adaptability of the Herzberg Job Satisfaction Model to Vocational Education Personnel in Thailand," Dissertation Abstracts Vol.33, No.11 (May 1973): 6251-A.

²Dale Russell Jackson, "A Study of University Administration Perceptions Related to the Factors of Herzberg's Motivation-Hygiene Theory," Dissertation Abstract Vol.35, No.12 (July 1974):7560-A.

ในปีพ.ศ. 2519 ปรานี อารยะศาสตร์ ได้รายงานการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจ
ในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยนำทฤษฎีของใจ-
คำจูนของเฮร์สเบอร์ก มาดัดแปลงใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้งระดับโรงเรียนและผู้บริหาร
ระดับวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง และความพอใจต่อบัณฑิตต่าง ๆ ภายในกลุ่มแตกต่างกันน้อย

2. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับวิทยาลัยสูงกว่าความพึงพอใจ
ในการทำงานของผู้บริหารระดับโรงเรียน

3. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาวิชาชีพต่าง ๆ อยู่ใน
ระดับใกล้เคียงกัน ยกเว้นกลุ่มวิทยาลัยพาณิชยกรรม ที่มีความพอใจในปัจจัยต่าง ๆ สูงกว่า
กลุ่มอื่น ๆ

4. ความพึงพอใจในการทำงานที่ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับมีความเห็นตรงกัน คือ
เรื่องความมั่นคงในการทำงานเป็นอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่เรื่องลักษณะของงาน ความ
รับผิดชอบและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานตามลำดับ

5. ความพอใจน้อยมีผลตรงกับความไม่พอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2
ระดับ ในปัจจัยคำจูน เรื่องเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล อยู่ในระดับต่ำ สูงขึ้นมาได้แก่
เรื่องสภาพการทำงาน นโยบายการบริหารงานและความสัมพันธ์กับผู้นบังคับบัญชา

6. ในการบริหารงานตามอุดมคติของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ มีความเห็นตรงกัน
ว่าเงินเดือนและตำแหน่งเป็นปัจจัยสำคัญน้อยที่สุด ในส่วนที่แตกต่างกันคือ

6.1 ผู้บริหารระดับวิทยาลัยเห็นว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัย
จูงใจที่สำคัญที่สุด

6.2 ผู้บริหารระดับโรงเรียนเห็นว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญ
ที่สุด¹

¹ ปรานี อารยะศาสตร์, "ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหาร โรงเรียนและ
วิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า จ - ฉ.



ในพ.ศ.2519 เช่นกัน สุภรณ์ ศรีพิพล ได้รายงานการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โดยนำทฤษฎีของเฮอรัลด์เบอร์กมาดัดแปลงใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลุ่มปัจจัยตัวจริงมีมากกว่าปัจจัยค่าจูน
2. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมด ปรากฏว่า อันดับที่ 1 และที่ 2 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการงานและตัวงานเอง ตามลำดับ และความพอใจน้อยเป็นอันดับที่ 7 และที่ 8 ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานและสภาพการทำงาน ตามลำดับ
3. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยแต่ละกลุ่ม ปรากฏว่า ในกลุ่มปัจจัยค่าจูน เงินเดือน ตำแหน่งและความมั่นคง ได้เป็นอันดับที่หนึ่งและอันดับสุดท้ายได้แก่ สภาพการทำงาน ส่วนในกลุ่มปัจจัยตัวจริงอันดับ 1 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการงาน และอันดับสุดท้ายได้แก่ การยกย่องชมเชยรับนับถือ
4. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นอาจารย์ทำงานได้ผลมากที่สุด ปรากฏว่า อันดับที่ 1 และ 2 ได้แก่ ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงานและตัวงานเอง อันดับสุดท้ายได้แก่ เงินเดือน ตำแหน่งและความมั่นคง
5. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นให้อาจารย์ทำงานได้ผลมาก โดยแยกตามรายได้ของอาจารย์ ปรากฏว่า กลุ่มที่มีรายได้สูงได้ผลคล้ายคลึงกับข้อ 4 แต่กลุ่มรายได้ต่ำ ปรากฏว่า ตัวกระตุ้นอันดับ 1 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการงาน และอันดับสุดท้ายได้แก่ การยกย่องและยอมรับนับถือ
6. การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยค่าจูนและกลุ่มปัจจัยตัวจริง ปรากฏว่า ปัจจัยทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า มิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด
7. ผลจากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมด โดยแยกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงานและรายได้ของอาจารย์ ปรากฏว่า

ไม่มีผลแตกต่างกัน¹

ในพ.ศ.2521 ศาสตราจารย์จริยวิทยานนท์ ได้รายงานการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) โดยใช้องค์ประกอบ 10 อย่างคือ ความก้าวหน้าในการงาน นโยบายและการบริหารงานของสถาบัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ เงินเดือน สถานภาพของวิชาชีพ การบังคับบัญชา สวัสดิการ สภาพการทำงาน และตัวงานเอง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 120 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. อาจารย์ใน NIDA มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และทุกคนยอมรับว่างานของเขามีความหมายและน่าสนใจ

2. ในบรรดาองค์ประกอบ 10 อย่าง อาจารย์ใน NIDA มีความพึงพอใจมากที่สุด คือ สถานภาพของวิชาชีพ ส่วนองค์ประกอบที่มีความพอใจน้อยที่สุดคือ เงินเดือน และสวัสดิการ

3. ระดับการศึกษามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ใน

NIDA

4. ในบรรดาองค์ประกอบ 10 อย่าง สภาพการทำงานไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ใน NIDA²

ในปีพ.ศ.2522 เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ ได้รายงานการวิจัยเรื่อง ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำระดับอุดมศึกษา ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยของรัฐ วิทยาลัยเอกชนที่ใช้ในการวิจัยได้แก่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹สุภรณ์ ศรีพหล, ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, หน้า 30 - 33.

²Sagol Jariyavidyanont, "Job Satisfaction of NIDA Faculty Members," Dissertation Abstracts Vol.39, No.9 (March 1979): 5353-A.

11632982/0

วิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาลัยการค้า วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และวิทยาลัยอัสสัมชัญบริหาร-
ธุรกิจ ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
จำนวนตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยสำหรับวิทยาลัยเอกชน 110 คน และมหาวิทยาลัย
ของรัฐจำนวน 224 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. อาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชนมีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ส่วนรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
อาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชนอยู่ในระดับสูงคือ เพื่อนร่วมงานและปริมาณงานในหน้าที่
รับผิดชอบ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานค่อนข้าง
ต่ำคือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน

3. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐมีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติ
งานรวมโดยเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับสูงคือ ปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ ส่วน
ปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำคือ
ผู้บังคับบัญชากับเงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ

5. อาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชนมีขวัญและความพึงพอใจต่อบัณฑิตต่าง ๆ

3 หมวดดังนี้

5.1 หมวดลักษณะงาน ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
ค่อนข้างสูง

5.2 หมวดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขวัญและความพึงพอใจอยู่ใน
ระดับปานกลางค่อนข้างสูง

5.3 หมวดเงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ ขวัญและความพึงพอใจ
อยู่ในระดับปานกลาง

6. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐมีขวัญและความพึงพอใจต่อบัณฑิตต่าง ๆ

3 หมวด ดังนี้

6.1 หมวดลักษณะงาน ชั่วขณะและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง
ค่อนข้างสูง

6.2 หมวดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ชั่วขณะและความพึงพอใจอยู่ในระดับ
ปานกลางค่อนข้างสูง

6.3 หมวดเงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ ชั่วขณะและความพึงพอใจ
อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

7. อาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชน มีความเห็นว่า อุปสรรคในการปฏิบัติงาน
ที่สำคัญคือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคงในการทำงาน

8. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความเห็นว่า อุปสรรคในการปฏิบัติ
งานที่สำคัญคือ งบประมาณปัญหา กับเงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ¹

ในปีพ.ศ. 2522 เช่นเดียวกัน มัวร์เฮด (Moorehead) ได้รายงานการวิจัย
เรื่อง วิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัย
เทคนิคแห่งรัฐคอนเนคติกัต โดยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างประชากร จำนวน 200 คน จากวิทยาลัย
ชุมชน 12 แห่ง และวิทยาลัยเทคนิค 4 แห่ง โดยมีจุดมุ่งหมายในการวิจัยเพื่อจะต้องการ
ทดสอบทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ค่าจูง ของเฮอริสเบอร์ก และเพื่อที่จะหาความสัมพันธ์ระหว่าง
สถานการณ์ส่วนตัว ปัจจัยจูงใจ และระดับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์โดยส่วนรวม
ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์ในวิทยาลัยชุมชนมีความพึงพอใจในงานมากกว่าอาจารย์ในวิทยาลัย
เทคนิค องค์ประกอบการบังคับบัญชา และนโยบายและการบริหาร เป็นตัวที่ทำให้เกิดความ
พึงพอใจแก่อาจารย์ทั้ง 2 แห่ง ขณะที่องค์ประกอบตัวเองเป็นตัวที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ
และอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิคมีความปรารถนาในองค์ประกอบการยอมรับนับถือมากกว่า

¹ เจมส์ ทัตตัน ทง วิวัฒน์, " ชั่วขณะและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์
ประจำระดับอุดมศึกษา ศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง วิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยของรัฐ,"
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2522), บทคัดย่อ.

อาจารย์ในวิทยาลัยชุมชน

2. ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงใจมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน

3. ในบรรดาสถานภาพส่วนตัว มีเพียงภูมิหลังเกี่ยวกับเชื้อชาติเท่านั้นที่พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน¹

ในปีพ.ศ. 2522 เดียวกันนั้นอีก เวศ ศรีละมุล ได้รายงานการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ในวิทยาลัยครุภาคใต้ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครุภาคใต้ จำนวน 15 คน และอาจารย์ในวิทยาลัยครุภาคใต้จำนวน 280 คน ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครุภาคใต้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในด้านความรับผิดชอบ ลักษณะงาน ฐานะของอาชีพและความเป็นอยู่ส่วนตัวอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และค่านโยบายและการบริหารงานของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำ เมื่อจำแนกลักษณะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชา ปรากฏว่าเป็นแบบประชาธิปไตย 6 คน อัตถนิยม 5 คน และเสรีนิยม 4 คน เมื่อทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ไม่พบความแตกต่างกันแต่อย่างใด²

¹Roderick Emmanuel Moorehead, "An Analysis of Faculty Job Satisfaction in the Public Regional Community Colleges and the State Technical Colleges of Connecticut," Dissertation Abstracts Vol.40, No.2 (August 1979): 635-A.

²เวศ ศรีละมุล, "ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ในวิทยาลัยครุภาคใต้," (ปริชานนิตนศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522), บทคัดย่อ.

ในปี พ.ศ. 2523 โสภณ สูดสวัสดิ์ ได้รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาองค์ประกอบที่วัดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยในประเทศไทย คือ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒและมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยได้นำเอาทฤษฎีองค์ประกอบของเฮอริสเบอร์กมาใช้ ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์มหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในองค์ประกอบ นโยบายและการบริหารงาน และเงินเดือน ส่วนองค์ประกอบที่ไม่พึงพอใจได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. ในบรรดาองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ องค์ประกอบเรื่องเงินเดือนมีผลต่อเพศ ระยะเวลาการทำงาน ระดับการศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการ นั่นคือ ผู้ที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจน้อยเกี่ยวกับเงินเดือน เช่นเดียวกับผู้ที่ทำงาน 11 ปีขึ้นไป และผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ สำหรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก พบว่ามีความพึงพอใจเรื่องเงินเดือนมากกว่าผู้สำเร็จการศึกษาระดับอื่น ๆ

3. ในบรรดาองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจ องค์ประกอบเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานและการยอมรับนับถือมีผลต่อสถานภาพสมรสและตำแหน่งทางวิชาการ นั่นคือ ผู้ที่แต่งงานแล้วมีความไม่พึงพอใจในองค์ประกอบสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าผู้ที่ไม่ได้แต่งงาน ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์มีความไม่พึงพอใจในองค์ประกอบสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ

4. เพศและความรับผิดชอบหลัก พบว่าไม่มีความแตกต่างกันมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบที่วัดความพึงพอใจในการทำงาน

5. ในการศึกษาเปรียบเทียบกับทฤษฎีของเฮอริสเบอร์ก ปรากฏว่า การค้นพบครั้งนี้มีส่วนสนับสนุนทฤษฎีดังกล่าว แต่มีส่วนเบี่ยงเบนไปบ้างเนื่องจากมีความแตกต่างกันในทางวัฒนธรรมและอาชีพ¹

¹Sophon Sudsawasd, "A Study of Factors Measuring Faculty Job Satisfaction at Selected Universities in Thailand," Dissertation Abstracts Vol.41, No.3 (September 1980): 964-A.

จากงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยใช้หลักทฤษฎีจูงใจ-
 คำจูงใจของเฮอริส เบอร์กมาคิดค้นแปลงเป็นส่วนใหญ่ นั้น จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยมีความสอดคล้อง
 กับทฤษฎีของเฮอริส เบอร์ก เป็นส่วนมาก แต่อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้วิจารณ์ทฤษฎีของเฮอริส เบอร์ก
 ในประเด็นต่าง ๆ ด้วยกัน เช่น เฮาซ์ (House) และวิกโดร์ (Wigdor) ได้วิจารณ์ว่า
 ประการแรกทฤษฎีนี้ถูกจำกัดด้วยวิธีการที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ปัญหาจะอยู่ที่ความพอใจ
 และความไม่พอใจของพนักงาน เมื่อสิ่งต่าง ๆ กำลังดำเนินไปอย่างดีแล้ว คนมีแนวโน้มที่
 จะอธิบายสาเหตุของความพอใจจากความสำเร็จของพวกเขาเอง แต่ในกรณีสิ่งต่าง ๆ
 เป็นไปอย่างไม่ดีแล้ว คนจะอ้างถึงสาเหตุมาจากความล้มเหลวของพวกเขา ประการที่สอง
 เนื่องจากกรวิจัยทำการวัดเฉพาะความพอใจและไม่พอใจเท่านั้น ซึ่งอยู่ปลายสุดของแต่ละ
 ด้าน ไม่ได้ทำการวัดการตอบสนองของความพอใจจากงานโดยส่วนรวม คนงานอาจจะมี ความ
 พึงพอใจในงานของเขาโดยส่วนรวม ทั้งที่เขาอาจจะไม่ชอบบางสิ่งบางอย่างก็ได้¹

อีเวน (Ewen) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความพึงพอใจในการ
 ปฏิบัติงาน โดยการศึกษาทฤษฎีของเฮอริส เบอร์ก และ ได้วิจารณ์ว่า

1. ทฤษฎีของเฮอริส เบอร์กใช้การสำรวจในวงแคบ เนื่องจากสำรวจเพียง
- 2 กลุ่ม คือ วิศวกร และนักบัญชีเท่านั้น
2. ใช้วิธีวัดเพียงวิธีเดียวเท่านั้น คือวิธีสัมภาษณ์
3. ข้อมูลขาดความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ เนื่องจากไม่มีการเปรียบเทียบ
หรือสอบซ้ำ
4. ไม่ได้วัดความพึงพอใจทั้งหมด เพียงแต่วัดเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน

¹Robert J. House and Lawrence A. Wigdor, "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and Criticism," Personnel Psychology, 20(Winter 1967): 369-389, อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ และบุสดี ภูมาคม, องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม (กรุงเทพมหานคร: ดวงกลม, 2520), หน้า 341.

เท่านั้น ไม่ครอบคลุมถึงสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ด้วย¹

ข้อสังเกตของ อีเวน สอดคล้องกับอีเวนส์ (Evans) ซึ่งได้ตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดของ เฮร์ตสเบอร์กและคณะ อีเวนส์ได้สรุปว่า

1. ทฤษฎีของเฮร์ตสเบอร์กอาจจะเป็นวิธีที่แคบเกินไป (Method-Bound)
2. ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญเฉพาะเนื้องาน (Work Content) เท่านั้น
3. เห็นได้ชัดอย่างชัดเจนว่าทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญน้อยในเรื่องเงินเดือนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล²

นอกจากนั้น อาร์มสตรอง (Armstrong) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจและความสำคัญของงานแท้ ๆ (Job Content) และสิ่งแวดล้อมรอบงาน (Job Context) โดยชักกลุ่มตัวอย่างจากวิศวกร 200 คน และคณะกรรมการบริหาร 153 คน ผลการศึกษาพบว่า วิศวกรให้ความสำคัญขององค์ประกอบเกี่ยวกับงานแท้ ๆ (Content Factors) สูง ขณะที่คณะกรรมการบริหารให้ความสำคัญขององค์ประกอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน (Context Factors) สูง และอาร์มสตรองยังค้นพบอีกว่า ความพึงพอใจในองค์ประกอบของงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานทุกอย่างมากที่สุด แม้ว่าจะต่างอาชีพกัน ดังนั้นผลการวิจัยของอาร์มสตรองจึงค้านกับทฤษฎีของ เฮร์ตสเบอร์ก³

¹Robert B. Ewen, "Some Determinants of Job Satisfaction: A Study of the Generality of Herzberg's Theory," Journal of Applied Psychology 48(June 1964): 161-163.

²Martin G. Evans, "Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation: Some Problems and Suggested Test," Personnel Journal 49(January 1970): 32-35.

³Thomas B. Armstrong, "Job Content and Context Related to Satisfaction for Different Occupational Levels," Journal of Applied Psychology 55(February 1971): 57-65.

แม้ว่าจะมีผู้วิจารณ์ทฤษฎีของเฮอรัลด์เบอร์เกอร์ในหลายประเด็น แต่ทฤษฎีของเฮอรัลด์เบอร์เกอร์ก็ได้รับการยืนยัน ดังจะเห็นได้จากมีการนำทฤษฎีนี้ไปศึกษาในที่ต่าง ๆ อีกถึง 9 ครั้งกับประชากรต่างอาชีพ ถึง 17 อาชีพ และต่างระดับกัน นอกจากนี้ได้มีการนำไปศึกษาอีกหลายประเทศ เช่น ฟินแลนด์ และฮังการี โดยคณะผู้สำรวจที่ต่างกันไป ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยปรากฏว่ายืนยันทฤษฎีนี้¹

จากบทความและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีของเฮอรัลด์เบอร์เกอร์ ดังได้กล่าวมาแล้วทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่ามีทั้งส่วนที่สนับสนุนและโต้แย้งกับทฤษฎีดังกล่าว แต่อย่างไรก็ดีทฤษฎีนี้ก็มีผู้นำไปใช้ศึกษาและอ้างถึงกันมาก ทั้งในวงการอุตสาหกรรมและวงการศึกษานี้ เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่ได้อธิบายถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับผู้วิจัยที่ได้นำทฤษฎีนี้ไปใช้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man, pp.112-113.