

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเป็น

4 ตอน คือ

1. แนวคิด เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1.1 ความหมายของ " ความพึงพอใจในการทำงาน "

1.2 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

ในความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน ได้มีนักวิชาการศึกษาและนักบริหาร ได้ให้ความหมายไว้มากมาย หลายความหมาย หลายทัศนะ ดังจะได้นำมากล่าวไว้พอสังเขปดังนี้

ซีคอร์ด และ แบคแมน (Secord and Backman ,1964) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากความต้องการของบุคลากรในองค์การ บางคนอาจพอใจเนื่องจากผลงานที่สำเร็จ บางคนพอใจเพราะลักษณะการปฏิบัติงาน แต่บางคนพอใจเพราะเพื่อนร่วมงาน

แอปเปิลไวท์ (Applewhite ,1965) ได้ให้คำจำกัดความของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าหมายถึง ความสุขที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้

กิลเมอร์ (Gilmer ,1971) ได้ให้เหตุผลว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับความพึงพอใจก่อให้เกิดขวัญดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ซึ่งได้แก่ การจูงใจ และองค์ประกอบภายนอก ซึ่งออกมาในรูปแบบที่เห็นได้ เช่น รางวัล

สเตราส์ และ เซเลส (Strauss and Sayless ,1980) กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการจากการปฏิบัติงานต่างกัน 3 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยเป็นตัวนำ ความทิวกระหายที่พิกอาศัยและอื่นๆ และสิ่งเหล่านี้จะต้องมีความมั่นคงด้วย
2. ความต้องการทางสังคม คือ การได้รับความช่วยเหลือ การยอมรับจากบุคคลอื่น
3. ความต้องการความสำเร็จ คือ ความพยายามที่จะบรรลุความสำเร็จในสิ่งใด ๆ ด้วยตนเอง

เดวิส (Davis ,1981) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าหมายถึง ความพึงพอใจหรือไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานกับผลประโยชน์ที่จะ ได้รับ

มูชินสกี (Muchinsky ,1983) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นการตอบสนองตามอารมณ์และความรู้สึกเกี่ยวกับความชอบและไม่ชอบ กล่าวคือ เป็นระดับของความรูสึกชอบพอใจ และยินดีที่คนได้รับจากงาน ความพึงพอใจในงานนี้ เป็นการตอบสนองที่เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล ซึ่งแตกต่างจากขวัญ (Morale) ที่เป็นการตอบสนองที่เกิดขึ้นกับคนทั้งกลุ่ม

โรบบิน (Robbin ,1983) กล่าวว่า การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของบุคลากร ก็คือ " การจูงใจ " ซึ่งจะเป็นแนวทางที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการ

ทำงาน ผู้ที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้นเท่าใดแสดงว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานสูงขึ้นเท่านั้น

ภิญโญ สาร (2517) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่เขาได้รับ วิธีให้ผลประโยชน์แก่บุคคลนั้น เรียกว่า "วิธีการให้อามิส"

สมยศ นาวิการ (2533) ให้ความเห็นว่า ความพอใจในงาน คือ ความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของคนต่องานของพวกเขา เมื่อเราพูดว่าคนมีความพอใจในงานสูง โดยทั่วไปเราจะหมายความว่า คนชอบและให้คุณค่ากับงานของพวกเขาสูงและมีความรู้สึกที่ดีต่องานของพวกเขา

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องของความรู้สึกที่ดีที่มีความสุขต่องานของบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานอยู่และความพึงพอใจจะส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ส่วนความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น จะมีความหมายตรงกันข้าม อย่างไรก็ตามทัศนคติความพึงพอใจของแต่ละบุคคลไม่มีวันสิ้นสุด อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม บุคคลจึงมีโอกาสที่จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เคยพึงพอใจมาแล้วก็ได้ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องสำรวจตรวจสอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน และเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น เมื่อบุคคลในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน และทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับงานและหน่วยงานด้วยความเต็มใจ

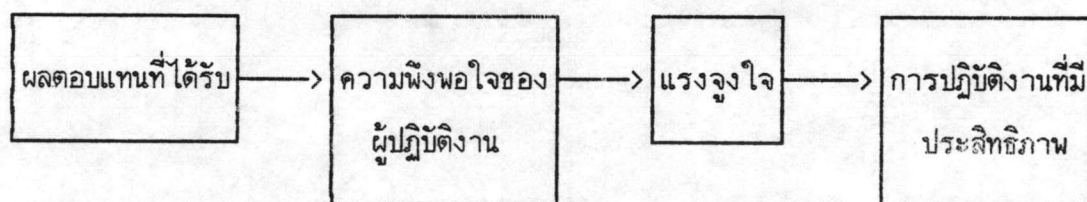
แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานด้านบุคคล เป็นงานที่ยากลำบาก ทั้งนี้เพราะบุคคลมีความแตกต่างกันทั้งภูมิหลัง และระดับความต้องการ การบริหารงานบุคคลจึงต้องใช้ทั้งศิลปะและความรู้ในหลักการ ทฤษฎี กระบวนการในการบริหารงาน รวมทั้งทักษะเป็นอย่างมาก ในกระบวนการบริหารงานบุคคล จะเห็นว่ามีความสำคัญทุกขั้นตอน ฉะนั้น ถ้าต้องการให้องค์การหรือหน่วยงาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานสูง จะต้องคำนึงถึง การบำรุงขวัญและการพัฒนาเป็นอย่างมาก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง

กับทัศนคติและค่านิยมของบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้มีแนวคิดพื้นฐานที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ คือ

1. ความพึงพอใจในงานนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวคิดในสมัยเดิมที่ได้จากการศึกษาทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ โดยเฉพาะการศึกษาทดลองที่โรงงาน Hawthorne ในปี ค.ศ. 1920 ในการศึกษาเรื่องแสงสว่างและสภาพแวดล้อมที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งให้ผลว่า การเพิ่มของผลผลิต เป็นผลสืบเนื่องมาจากความพอใจในการปฏิบัติงานของคนงาน ซึ่ง Davis (1981) ได้กล่าวถึงแนวคิดนี้ว่า "การสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพอใจจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตอบสนอง" ทัศนะตามแนวคิดนี้ สามารถแสดงได้ด้วยแผนภาพ (สมยศ นาวิการ, 2521) ดังนี้

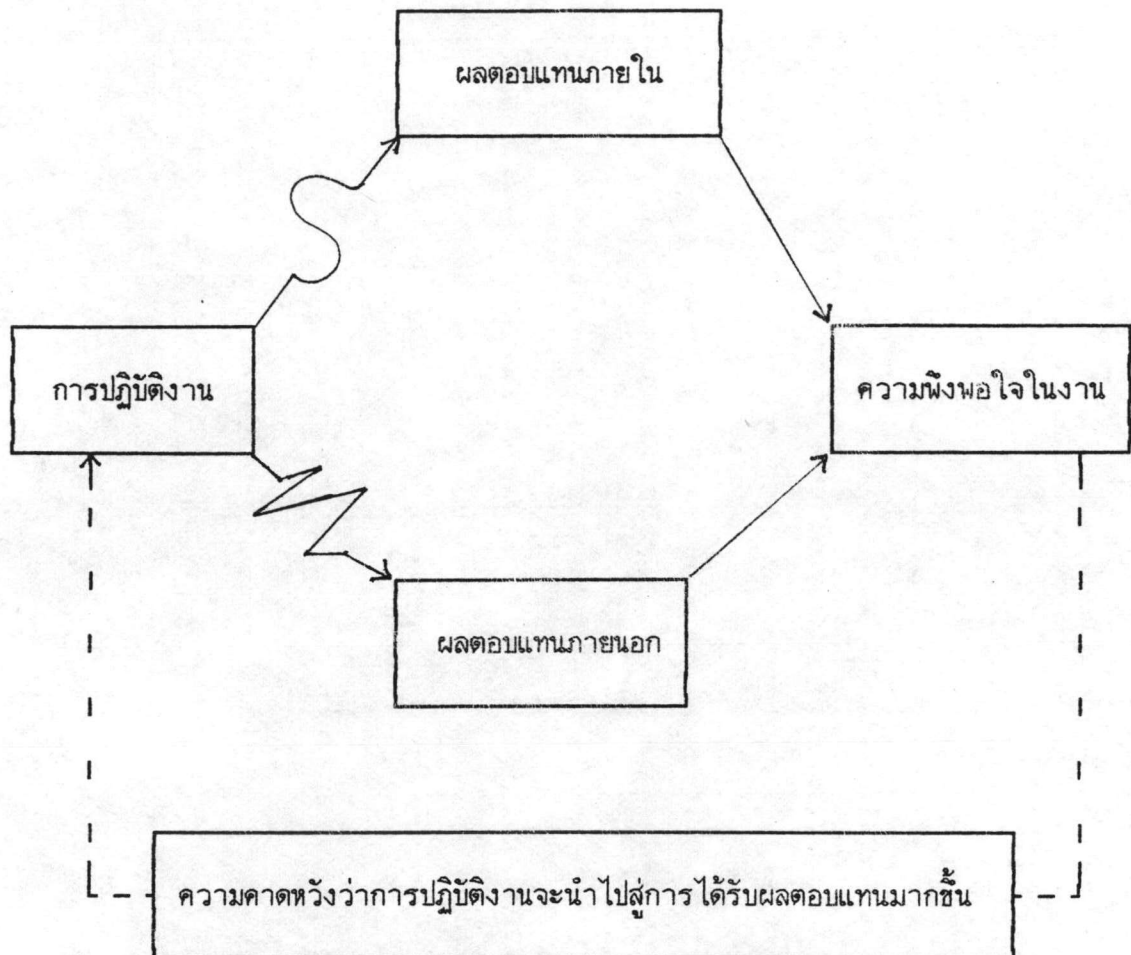
แผนภูมิที่ 1 แสดงถึงความพึงพอใจในงานนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ



จากแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารที่ต้องการให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จำเป็นต้องให้ผลตอบแทนต่าง ๆ เช่น เงินเดือนขึ้น สวัสดิการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานทำให้งานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ ได้พัฒนารูปแบบจำลองเพื่อศึกษาเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การที่คนงานหรือผู้ปฏิบัติงาน การที่คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานคาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนนั้น จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานและตัวผลตอบแทนเอง จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ (Porter and Lawler, 1967 อ้างถึงใน Dessler, N.D.) ดังแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในงาน



จากแผนภูมิที่ 2 จะเห็นได้ว่า ตามแนวคิดนี้ ระดับความพึงพอใจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานและจำนวนผลตอบแทนที่ได้รับจริงกับการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนนั้น และในขณะเดียวกันระดับความพึงพอใจที่เกิดขึ้น จะมีผลย้อนกลับต่อการปฏิบัติงานด้วย

ผลตอบแทนจะมีอยู่ 2 ชนิด คือ

1. ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) หมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน จะได้รับผลการปฏิบัติงานของเขาเอง อันได้แก่ ความสำเร็จในงานที่ทำ ผลตอบแทนนี้จะสนองความต้องการในระดับสูง เช่น ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต และจะมีผลโดยตรงอย่างมากต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

2. ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) หมายถึง ผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากหน่วยงานหรือองค์การตามผลของการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งฐานะและความมั่นคง ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการระดับต่ำของแต่ละบุคคลได้ และมีผลโดยตรงค่อนข้างน้อยต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

จากแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งสองรูปแบบดังกล่าวข้างต้น พอที่จะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้นทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตมากขึ้นเพียงใด นั่นคือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้น ก็คือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (อ้างถึงใน : ยงยุทธ สุคนธ์ปฏิภาค)

มหาวิทยาลัยเป็นองค์การทางการศึกษาที่ได้ดำเนินการบริหารงานบุคคล โดยบุคลากรสามประเภท คือ สาย ก มีตำแหน่งหน้าที่การสอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ สาย ข มีตำแหน่งให้บริการทางวิชาการ และสาย ค ได้แก่ ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ เพื่อให้การดำเนินการบริหารมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการผลิตบัณฑิตออกไปรับใช้ประเทศชาติ ในการดำเนินการบริหารมหาวิทยาลัยนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องจัดการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมโดยนำหลักวิชา ทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อที่จะให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างความพึงพอใจในการทำงานต้องอาศัยปัจจัยและวิธีการต่าง ๆ ซึ่งได้มีผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน เช่น

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

แกนนอน (Gannon, 1982) ได้แบ่งทฤษฎีความพึงพอใจ ออกเป็น 2 แนว คือ ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการในการจูงใจ (Process Theories) และทฤษฎี ที่เน้นปัจจัยในการจูงใจ (Content Theories) ซึ่งทฤษฎีทั้ง 2 แนวนี้มีส่วนที่คล้ายกัน ดังรายละเอียดของทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories)

ทฤษฎีในแนวนี้จะให้ความสนใจลักษณะของกิจกรรมเกี่ยวกับการทำงานเป็นสำคัญ ทฤษฎีในกลุ่มนี้ประกอบด้วย ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของล็อก (Lock's Goal-Setting Theory) ทฤษฎีของการขัดแย้ง (Dissonance Theory) และทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

1.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญต่อความคาดหวังของบุคคล โดยถือว่าความคาดหวังที่มีต่องานจะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ การจูงใจตามทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วย ความพอใจ ความคาดหวังที่จะเป็นตัวทำให้เกิดการจูงใจ

สเตราส์ และ เซลล์ (Strauss and Sayless, 1960) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังนี้ว่า บุคคลในองค์การจะมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อคาดหวังว่าผลการปฏิบัติงานนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายที่มีคุณค่าแก่ตน ทั้งนี้รวมถึงว่า ความพยายามที่มีให้แก่งานจะนำไปสู่ผลตอบแทนบางอย่างที่จะตอบสนองความต้องการและมีความเสมอภาค (Equity) กับความพยายามที่ให้กับงานนั้น

เฟลคแมน และ อาโนลด์ (Feldman and Arnold, 1983) ได้กล่าวถึงความคาดหวังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานว่าการรับรู้ถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่บุคคลเกิดความหวังจากงานที่ทำ ปัจจัยดังกล่าวมีอยู่ 3 ปัจจัยคือ

1. บุคคลได้รับรู้ว่าตนสามารถทำประโยชน์ให้กับหน่วยงาน ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปประสบการณ์ในการทำงาน อายุความสำเร็จที่เคยได้รับในงาน จะทำให้ผู้ทำงานเกิดความคาดหวังในการทำงานสูงกว่าผู้ที่อ่อนประสบการณ์และขาดความสำเร็จ

2. ผู้ปฏิบัติงานจะคำนึงถึงสิ่งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน ความคาดหวังที่จะได้รับสิ่งตอบแทนจะมีมากขึ้นถ้าบุคคลจะมีความต้องการที่จะทำงานเพิ่มขึ้น

3. ผู้ปฏิบัติงานจะเปรียบเทียบความเสมอภาคและความสมเหตุสมผลที่ได้รับจากการทำงาน และความเสมอภาคนั้นจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

ความคิดในแนวนั้นถือว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานก็คือ การรับรู้ถึงความพร้อมของตนเองในการทำงาน การรับรู้ถึงลักษณะงาน และความเสมอภาคที่จะได้รับ

1.2 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของล็อก (Lock's Goal-Setting) ทฤษฎีนี้ได้อาศัยแนวการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective - MBO) ทฤษฎีนี้มีสมมติฐาน 2 ประการคือ

1.2.1 การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน

1.2.2 มีการกำหนดระยะเวลาในการเสนอผลการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีนี้เห็นว่า คุณค่าที่ทุกคนให้แก่การปฏิบัติงานและผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายที่สำคัญ ทฤษฎีนี้สามารถรวมเข้ากับทฤษฎีความคาดหวังได้ โดยทฤษฎีนี้เป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีความคาดหวัง

1.3 ทฤษฎีของการขัดแย้ง (Dissonance Theory) ทฤษฎีนี้อาศัยแนวคิดที่ว่าในเวลาเดียวกันบุคคลไม่อาจจะยอมรับ 2 แนวคิดที่ขัดแย้งกันได้ ดังนั้นบุคคลจึงต้องพยายามที่จะรับเพียงแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งเท่านั้น แนวคิดในทฤษฎีนี้มีส่วนสัมพันธ์กับทฤษฎีความคาดหวังในลักษณะที่ผู้ปฏิบัติคิดว่าตนได้ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานสูง จึงมีความคาดหวังสูงในเรื่องสิ่งตอบแทน หากปรากฏว่าผลตอบแทนไม่เป็นไปตามที่หวัง ก็อาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติลดความพยายามในการปฏิบัติลง หรืออาจจะเพิ่มความพยายามเพื่อเพิ่มผลตอบแทนให้สูงขึ้น

1.4 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่ทำงานจะมีการเปรียบเทียบอยู่เสมอ ความเสมอภาคจะเป็นตัวช่วยลดความขัดแย้งในบุคคล สิ่งที่ใช้ในการเปรียบเทียบตามแนวทฤษฎีนี้คือ ผลที่ได้จากงาน ในการเปรียบเทียบหาความเสมอภาคนี้จะเปรียบเทียบทั้งที่เป็นส่วนของตนเพียงอย่างเดียวและในส่วนของตนเทียบกับบุคคลอื่น

ถ้าผลของการเปรียบเทียบมีความเสมอภาค ก็จะเป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ถ้าผลของการเปรียบเทียบมีความไม่เสมอภาค บุคคลก็จะพยายามลดหรือเพิ่มส่วนใดส่วนหนึ่ง เพื่อปรับความเสมอภาคให้เกิดขึ้นในการทำงาน

ทฤษฎีในกลุ่มที่เน้นกระบวนการนี้สามารถนำมาสรุปแนวคิดหลักได้ดังนี้

1. ทฤษฎีกลุ่มนี้เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงสิ่งจูงใจอย่างกว้าง โดยมีได้ระบุรายละเอียดหรือประเภทของสิ่งจูงใจดังกล่าว
2. แนวคิดพื้นฐานของกลุ่มนี้คือ ในการทำงานทุกคนจะตั้งเป้าหมายหรือกำหนดจุดหมายแล้วใช้ความพยายามของตนสู่เป้าหมายหรือจุดหมายที่ตั้งไว้ เพื่อผลตอบแทนที่จะได้รับจากการใช้ความพยายามของตน
3. การทำงานตามแนวคิดนี้จะมีการเปรียบเทียบทั้งในลักษณะของความพยายามของตนกับผลตอบแทนที่ได้รับเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น และต้องการผลการเปรียบเทียบที่เสมอภาค
4. ทฤษฎีของกลุ่มนี้สามารถรวมกันเป็นทฤษฎีเดียวกันได้ โดยมีทฤษฎีความคาดหวังเป็นทฤษฎีที่มีเนื้อหาครอบคลุมทฤษฎีอื่น ๆ
5. ความเสมอภาค ตามแนวทฤษฎีกลุ่มนี้มีความสำคัญมากเพราะอาจจะทำให้เกิดการลดหรือเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงานได้

2. ทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (Content Theories)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงปัจจัยต่างๆที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วย ทฤษฎีที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy) ทฤษฎีสองตัวประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) ทฤษฎีจูงใจทางด้านความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Need Theory) และ ทฤษฎีการดำรงอยู่ที่เกี่ยวข้องกับความเจริญงอกงาม (Existance Relatedness and Growth Theory)

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy)

มาสโลว์ (Maslow, 1970) ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ และเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลาย ทฤษฎีนี้ได้วางหลักไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานจะจูงใจให้ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่า

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง
3. ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับชั้น จากต่ำไปหาสูง ในขณะที่ความต้องการชั้นต่ำได้รับการตอบสนองบางส่วนแล้ว ความต้องการชั้นสูงถัดไปก็จะมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมต่อไป

ลำดับความต้องการของมนุษย์นี้ มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งไว้เป็น 5 ลำดับชั้น จากต่ำไปหาสูงดังนี้คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด
2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Belongingness Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม
4. ความต้องการที่จะได้รับยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง เกี่ยวกับความรู้ความสามารถรวมทั้งความต้องการที่จะทำให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ

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

ลูคัส จานส์ (2525) สรุปไว้ว่า ความสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ คือความต้องการทั้ง 5 ชั้นของมนุษย์นั้นมีความสำคัญไม่เท่ากัน และเมื่อใดก็ตามที่ความต้องการชั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการขั้นสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ แต่ในขณะที่มนุษย์มีความต้องการขั้นสูงขึ้นไปนั้น มิได้หมายความว่าความต้องการชั้นต่าง ๆ จะหมดไป เพียงแต่ว่าความต้องการขั้นต้นๆ เหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงพอแล้วเท่านั้นจึงเกิดความต้องการขั้นต่อไป

ภายใต้ทฤษฎีดังกล่าวเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ถ้าบุคคลใดทำงานสนองแรงจูงใจได้แล้ว บุคคลนั้นจะทุ่มเทการทำงาน และผลการทำงานน่าจะดี เพราะบุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีสองตัวประกอบของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)
(Herzberg 1959)

เฮอริชเบอร์ก มาสเนอร์ และ ไฮเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman. 1959 : 113-115) ได้สร้างทฤษฎีการจูงใจ-สุขอนามัยขึ้น โดยศึกษาถึงแรงจูงใจในการทำงานของคนในด้านความต้องการความสุขจากการทำงาน

เฮอริชเบอร์ก มาสเนอร์ และ ไฮเดอร์แมน ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่องานของวิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน บนพื้นฐานของการตอบสนองที่ได้รับ เฮอริชเบอร์ก และคนอื่น ๆ ได้สรุปว่า ความพึงพอใจในงาน และความไม่พอใจในงานที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ หมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งถ้าขาดปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อ

จากแผนภูมิแสดงเส้นแสดงปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างทัศนคติความรู้สึกไม่พอใจและพอใจ ปัจจัยทางซ้ายมือคือ ปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งประกอบด้วยภาวะแวดล้อมของงานในขณะที่เดียวกันปัจจัยจิตใจ ทางด้านขวาของแผนภูมิได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของคนต่องานที่ปฏิบัติ ปัจจัยที่จิตใจในการทำงานเป็นลักษณะมุ่งในการทำงาน ทั้งนี้เพราะว่างานเป็นสิ่งเดียวที่ช่วยให้คนสามารถหาความสำเร็จและช่วยให้คนมีความสามารถเพิ่มขึ้นได้ ส่วนปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้ก่อให้เกิดความเจริญเติบโตทางด้านจิตใจแก่ตนเลย

วิธีการจูงใจให้คนทำงาน

การสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานโดยใช้ความพยายามบังคับทางภายนอกของฝ่ายบริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เฮอรัชเบอร์ก เรียกว่า คิตา (KITA) ซึ่งเฮอรัชเบอร์กคิดว่าประสบความสำเร็จทั้งหมด การขาดปัจจัยสุขอนามัย เช่น ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และประโยชน์พิเศษนอกเหนือไปจากเงินเดือนอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความสุข

การจูงใจด้วยคิตา แบ่งออกเป็นหลายแบบ เช่น

1. การทำร้ายร่างกาย (negative physical KITA) วิธีนี้มีข้อเสียสามประการ คือ หนึ่ง ไม่เหมาะสม สอง ขัดแย้งกับคุณธรรมที่องค์การส่วนมากยึดถือ และสาม เป็นการทำให้ร่างกายทำให้เกิดการทำร้ายตอบแทนโดยฉับพลัน

2. การทำร้ายจิตใจ (negative psychological KITA) วิธีนี้มีผลดีกว่าการทำร้ายร่างกายหลายประการ คือ หนึ่ง ความทารุณไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตา สอง กระทบกระเทือนต่อศูนย์ของสมองส่วนบน (higher cortical centers) จึงลดโอกาสที่จะถูกทำร้ายตอบแทนโดยฉับพลันได้ สาม วิธีนี้จะทำให้คนเจ็บใจทำได้หลายประการ สี่ ผู้ที่ชอบบริหารด้วยการทำร้ายร่างกายก็ทำได้และสัมฤทธิ์ผลด้วย ห้า ผู้ที่ปฏิบัติจะได้รับความอึดอัดใจเป็นส่วนตัว หก ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกทำร้ายบน ก็จะถูกกล่าวหาว่ากำลังเป็นโรคประสาท เพราะไม่มีหลักฐานแจ้งชัดในการถูกทำร้าย

3. โภชิติปกติกา (positive KITA) เป็นวิธีการช่วยยวนให้คนเป็นผู้กระทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง เฮอรัชเบอร์เกอร์ได้ทบทวนให้เห็นถึง โภชิติปกติกา ซึ่งล้มเหลวตลอดมา ได้แก่

- 3.1 การลดเวลาทำงาน
- 3.2 การขึ้นเงินเดือน
- 3.3 ให้ผลประโยชน์พิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน
- 3.4 การฝึกอบรมมนุษยสัมพันธ์
- 3.5 การฝึกอบรมแบบเซนต์ซีตีวีตีเทรนนิ่ง (sensitivity training)
- 3.6 การปรับปรุงการสื่อความหมาย
- 3.7 การสื่อความหมาย 2 ทาง
- 3.8 การเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน
- 3.9 การให้คำปรึกษาหารือแก่ลูกจ้าง

ปัจจัยจูงใจ หมายถึงองค์ประกอบที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในการทำงาน (achievement)
2. การยอมรับนับถือ (recognition)
3. ลักษณะของงาน (work itself)
4. ความรับผิดชอบ (responsibility)
5. ความก้าวหน้า (advancement)

ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยค้ำจุน หมายถึงองค์ประกอบในการปฏิบัติงานที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรไม่ให้หย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหาร (policy and administration)
2. การปกครองบังคับบัญชา (supervision)
3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (relation with peers)
4. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (relation with supervisor)

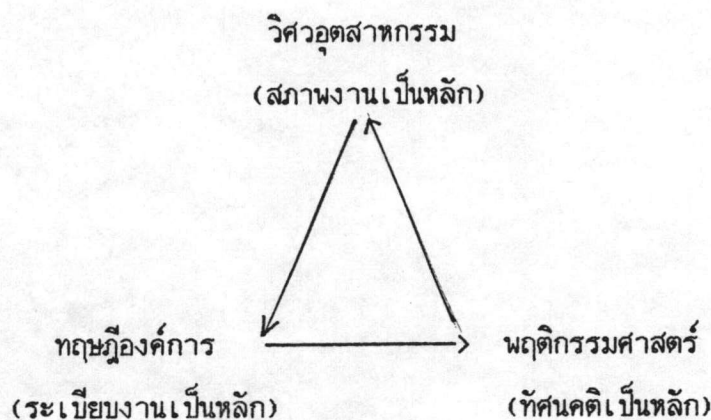
5. สภาพการทำงาน (work conditions)
6. เงินเดือน (salary)
7. ชีวิตส่วนตัว (personal life)
8. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relation with sub-ordinates)
9. ฐานะ (status)
10. ความมั่นคง (security)

สามเหลี่ยมวันเดิร (Eternal triangle)

เฮอริช เบอร์ก ซีให้เห็นว่าปรัชญาทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมีอยู่ 3 แนวทางคือ

1. การบริหารงานบุคคลตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีองค์การ (organization theory) นักทฤษฎีองค์การเชื่อว่า ความต้องการของมนุษย์ไม่มีเหตุผลและแตกต่างกันมาก สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์ได้
2. การบริหารงานบุคคลตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิศวกรรมอุตสาหกรรม (industrial engineering) นักวิศวกรรมอุตสาหกรรมถือว่า คนเป็นส่วนประกอบของเครื่องจักร มีแรงจูงใจทางเศรษฐกิจและความต้องการจะบรรลุได้ก็โดยปรับเข้ากับขอบเขตการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป้าหมายของการบริหารงานบุคคลควรจะประกอบด้วยระบบรางวัล แรงจูงใจที่เหมาะสมและจัดสภาพการทำงานในทางที่มนุษย์จะใช้เครื่องจักรได้โดยง่ายและมีประสิทธิภาพที่ดี
3. การบริหารงานบุคคลตั้งอยู่บนพื้นฐานพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral science) นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งเล็งความรู้ลึกของกลุ่มทัศนคติของพนักงานแต่ละคน การสังสรรค์ในองค์การและบรรยากาศทางจิตวิทยา เกี่ยวกับการจูงใจคนให้ทำงาน การบริหารงานบุคคลเน้นหนักในเรื่องมนุษยสัมพันธ์

จากปรัชญาทั้งสามแนวทางสามารถอธิบายได้ด้วยรูปสามเหลี่ยมของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีวัตถุประสงค์ตรงกันข้ามดังแผนภูมิที่ 4



การเพิ่มงาน (job loading)

จากแนวความคิดในเรื่องการใช้จิตตา การวิจัยทำให้เกิดภาวะพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ และปรัชญาของสามเหลี่ยมริรันดรทำให้เกิดแนวทางใหม่ในการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เฮอร์ชเบอร์ก ใช้คำว่า การเพิ่มงาน (job loading or job enrichment) ซึ่งมีผู้เข้าใจผิดนำไปทดลองใช้โดยการเพิ่มปริมาณงานหรือมอบหมายให้ทำงานง่าย ๆ วิธีการเหล่านี้มิได้ก่อให้เกิดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานขึ้น ตัวอย่างเช่น

1. การทำทนายความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการเพิ่มปริมาณงานที่คาดว่าจะทำได้ เช่น บุคคลเคยหมุนเกลียวน็อตได้วันละ 10,000 ครั้ง เพิ่มขึ้นให้หมุนวันละ 20,000 ครั้ง
2. การเพิ่มงานที่ไม่สู้จะมีความหมาย เช่น งานประจำของเสมียนให้แก่ผู้ที่มีงานประจำอยู่แล้ว
3. การโยกย้ายสลับเปลี่ยนให้ทำงานอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น เคยล้างจาน เปลี่ยนไปเป็นล้างเครื่องเงิน

การเพิ่มโดยวิธีการดังกล่าวนี้ เฮอร์ชเบอร์ก เรียกว่าเป็นการเพิ่มตามแนวนอน (horizontal job loading) ไม่มีประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจเพราะเป็นการขยายงานให้ขอบเขตกว้างขวาง ปริมาณเพิ่มขึ้นแต่ไม่มีอะไรสูงขึ้น

วิธีที่นำไปปฏิบัติได้ผลสำเร็จมาแล้วจะต้องเป็นการเพิ่มตามแนวดิ่ง (vertical job loading) คือ เพิ่มปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะพึงพอใจจึงจะเป็นการสร้างแรงจูงใจได้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 1 วิธีการสร้างแรงจูงใจโดยวิธีเพิ่มงานแบบการเพิ่มตามแนวดิ่ง

หลักการ	ปัจจัยที่เพิ่มขึ้น
1. ลดการควบคุมบางอย่างในขณะที่ยังคงให้รับผิดชอบอยู่	ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ
2. เพิ่มความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการทำงาน	ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ
3. มอบให้ทำงานซึ่งมีลักษณะอาจทำให้สำเร็จรูปได้	ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ
4. ให้มีอำนาจบังคับบัญชามากขึ้น ทำงานอย่างเสรี	ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ
5. แจ้งผลงานให้ผู้ที่ทำงานทราบโดยตรงมากกว่าจะแจ้งแก่ผู้บังคับบัญชา	การยอมรับนับถือเป็นการภายใน
6. ให้ทำงานที่ใหม่กว่าและยากกว่าเท่าที่ทำมาก่อน	การเจริญเติบโตและการเรียนรู้
7. มอบหมายงานเฉพาะอย่างหรือพิเศษเพื่อที่จะทำให้กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญ	ความรับผิดชอบการเจริญเติบโตและความก้าวหน้า

วิธีการสร้างแรงจูงใจโดยวิธีเพิ่มงานแบบการเพิ่มตามแนวดิ่งนี้ ได้มีการทดลองกันในบริษัทใหญ่ ๆ หลายบริษัท และมีรายงานว่าปรากฏผลสำเร็จเป็นอย่างดี

ขั้นตอนของการเพิ่มงาน (steps to job enrichment)

เฮอรัชเบอร์ก แนะนำว่า นักบริหารควรมีหลักการเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ
ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานดังนี้

1. เลือกงาน

- 1.1 ไม่ใช้งบประมาณค่าใช้จ่ายมากนัก
- 1.2 ทักษะของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติงานนั้นไม่ดี
- 1.3 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยกำลังจะเพิ่มมากขึ้น
- 1.4 แรงจูงใจในการทำงานจะช่วยให้ผลงานแตกต่างกันไป

2. ก่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เพราะแต่เดิมนั้นนัก
บริหารเชื่อว่าเนื้อหาของงานเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ชอบเขตของงานเท่านั้นที่จะใช้ เป็น
เครื่องกระตุ้นคนทำงานได้

3. ใช้วิธีระดมสมองเพื่อให้ได้รายการที่จะทำการเปลี่ยนแปลงว่า จะเพิ่มอะไร
ได้บ้าง โดยไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงาน

4. ตรวจสอบรายการเพื่อจัดข้อเสนอแนะที่มีลักษณะเป็นปัจจัยสุขอนามัย
มากกว่าจะเป็นปัจจัยจูงใจ

5. ตรวจสอบรายการเพื่อที่จะให้ได้เนื้อหาในทางปฏิบัติมากกว่าเป็นการใช้
คำพูดหรือคำสวดดี เช่น ความรักชาติมิได้แสดงด้วยการเคารพธงชาติ หรือเขียนโคลงสวดดี แต่
ต้องแสดงด้วยการช่วยเหลือประเทศชาติ

6. ตรวจสอบรายการเพื่อจัดข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเพิ่มตามแนวอน

7. ทล็กเลียงการให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่จะต้องเพิ่มงานให้เข้ามีส่วนร่วมโดยตรง เพราะความคิดเห็นที่ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงออกมาในชั้นระดับสมมอมนั้น เป็นสิ่งที่มคคุณค่าสำหรับกาเปลี่ยนแปลงอยู่แล้ว ถ้าหากนำเอากระบวนการมนุษย์สัมพันธ์ของปัจเจกสูชอนามัยเข้ามาใช้ก็จะทำให้ความรู้สึกที่เป็นเนื้อแท้ของแรงจูงใจลดน้อยลง

8. แบ่งคนออกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มแรกทดลองใช้ปัจจัยที่ได้พิจารณาแล้วที่จะให้เกิดแรงจูงใจ อีกกลุ่มหนึ่งควบคุมไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งสองกลุ่มคงใช้ปัจจัยสูชอนามัยอย่างเดียวกันในระยะเวลาคึ่งที่กำหนดไว้ การทดลองก่อนและหลัง ทั้งในด้านผลงานและทัศนคติ เป็นสิ่งที่ต้องกระทำเพื่อวัดผลของโครงการ

9. ในระยะแรกผลงานส่วนรวมของหน่วยงานนี้จะลดลงชั่วคราว เพราะการเปลี่ยนแปลงงานใหม่จะทำให้ประสิทธิผลลดลง

10. คาดล่วงหน้าไว้ได้เลยว่า จะต้องมีการต่อต้านจากผู้ได้บังคับบัญชาระดับต้น ๆ เพราะการต่อต้านเกิดจากการเกรงว่าผลงานของตนจะเลวลง การต่อต้านจะมีมากสำหรับหัวหน้างานที่รับผิดชอบโดยตรง ผู้ไม่มีความรับผิดชอบโดยตรงจะมีเพียงเล็กน้อย

วิธีการสร้างแรงจูงใจตามวิธีการของเฮอรัชเบอร์ก เป็นการสร้างแรงจูงใจโดยไม่ต้องเสียเวลาหรือค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงสภาพงาน ไม่ต้องขึ้นเงินเดือนให้ และไม่ต้องเสียค่าพาหนะและค่าใช้จ่ายในการโยกย้ายสับเปลี่ยน

สรุป ผลการศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของคณงาน เฮอรัชเบอร์ก ได้พบว่าเมื่อคณงานได้ความพึงพอใจในการทำงาน รักงานแล้ว สามารถที่จะทำงานให้ได้ ประสิทธิภาพสูงก็ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสูชอนามัยเพียงพอ ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกิดจากตัวงานเองเมื่อคณงานได้รับความสำเร็จในการทำงาน หรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะมีความสุขจากการทำงาน ส่วนปัจจัยสูชอนามัยนั้น เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้คณงานเกิดความกังวล หรือความไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่น ได้รับเงินเดือนไม่พอใช้ ขาดความมั่นใจในการทำงาน หรือไม่พอใจในนโยบายของการบริหารของหน่วยงานก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน อาจทำให้การทำงานประสบผลล้มเหลวได้ เพื่อให้

การบริหารงานบุคคลเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรที่จะตอบสนองความต้องการของคนงานให้เพียงพอ ทฤษฎีการจูงใจ-สุขอนามัยของเฮอรัชเบอร์กนั้นมีลักษณะคล้ายกับทฤษฎีพฤติกรรมของมนุษย์ในด้านความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1970) ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) เป็นทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ โดยตั้งสมมุติฐานว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีสิ้นสุด เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองหรือพึงพอใจอย่างหนึ่งอย่างใดแล้ว ความต้องการสิ่งอื่น ๆ ก็จะมีเกิดขึ้นมาอีก ความต้องการของมนุษย์อาจจะซ้ำซ้อน ความต้องการอย่างหนึ่งอาจจะยังไม่หมดไป ความต้องการอีกอย่างหนึ่งก็อาจเกิดขึ้นได้ ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาสูงสุด ซึ่งแบ่งเป็น 5 ขั้นดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม และความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (security needs) เป็นความต้องการให้ตนเองปลอดภัยจากภัยอันตรายในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านโจรผู้ร้าย โรคภัยไข้เจ็บ และมีความมั่นคงทางด้านความเป็นอยู่ อาชีพ และเศรษฐกิจ

3. ความต้องการทางสังคม (social needs or belonging needs) เป็นความต้องการที่จะให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ๆ

4. ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือฐานะทางสังคม (esteem or status needs) เป็นความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ต้องการมีอิสระในการดำรงชีวิตและตัดสินใจด้วยตนเอง

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (self-actualization or self realization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่น ความต้องการอยากเป็นหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงาน ความอยากเด่นในทางใดทางหนึ่ง โดยเฉพาะ

ทฤษฎีการดำรงอยู่ที่เกี่ยวข้องกับความเจริญงอกงาม (Existence, Relatedness and Growth Theory)

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1983) ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ ออกเป็น 3 ชั้นคือ

1. ความต้องการดำรงอยู่ เป็นความต้องการที่จะดำรงชีวิตอยู่อย่างปลอดภัย
2. ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคม
3. ความต้องการด้านความก้าวหน้า เป็นความต้องการสูงสุด เป็นความต้องการสิ่งที่จะได้รับการยกย่องในสังคมและได้รับความสำเร็จในชีวิต

แนวทฤษฎีก็กล่าวถึงความต้องการแตกต่างจากของมาสโลว์ตรงที่ว่า บุคคลมีความต้องการหลาย ๆ อย่างพร้อมๆกันทั้งความต้องการในระดับสูงและระดับต่ำ และอาจจะมีการลดระดับความต้องการมาพอใจที่จะตอบสนองความต้องการในระดับต่ำได้ ถ้าการตอบสนองความต้องการในระดับสูงทำให้เกิดความคับข้องใจ แต่ถ้าเป็นของ มาสโลว์ บุคคลจะตอบสนองความต้องการขั้นต้นก่อนที่จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไป

ทฤษฎีในกลุ่มที่เน้นปัจจัยสามารถสรุปแนวคิดได้ดังนี้

1. เป็นทฤษฎีที่สนใจต่อความต้องการต่างๆที่จะกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และพฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการ
2. ทฤษฎีของมาสโลว์ถือว่าบุคคลมีความต้องการอยู่ตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุด และความต้องการก็จะ เป็นไปตามลำดับขั้น
3. แนวทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์กชี้รายละเอียดของปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจะเป็นในรูปของ ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. แนวทฤษฎีของแมคเคลเลนดี้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลจะเกี่ยวข้องกับระดับความต้องการ

จากทฤษฎีทั้งสองแนว ทั้งที่เน้นกระบวนการ และที่เน้นปัจจัย ต่างก็เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน ผลของการทำงานจะได้รับสิ่งตอบแทนที่สามารถสนองความต้องการของบุคคลได้ และในขั้นสุดท้ายก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีทั้งสองกลุ่มนี้ถือว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ผู้บริหารงานสามารถใช้ทฤษฎีดังกล่าวเป็นแนวทางในการจูงใจ ผู้ปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพของผลงานได้

นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน สิ่งจูงใจที่เป็นเงินนี้ยังจำแนกออกเป็น 2 ชนิด คือ

- 1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (Direct Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิตในการปฏิบัติ
- 1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานดีขึ้น สิ่งจูงใจประเภทนี้จะ เป็นในรูปสวัสดิการต่าง ๆ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มักเป็นเรื่องที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานความมั่นคงในการทำงาน

ในเรื่องความต้องการ มนุษย์ ลิตซแมน (2517) ได้กล่าวถึงความต้องการในการปฏิบัติงานของมนุษย์ที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) หรือ ความต้องการพื้นฐาน (Basic Needs) อันได้แก่ ความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยสี่ ตลอดจน การหลับนอน การขับถ่าย การสืบพันธุ์ เป็นต้น

2. ความต้องการทางด้านจิตใจ (Psychological Needs) ได้แก่
ความต้องการซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประการคือ

- 2.1 ความต้องการความปลอดภัย
- 2.2 ความต้องการได้รับการยกย่อง
- 2.3 ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หรือการยอมรับนับถือจากสังคม
- 2.4 ความต้องการบรรลุถึงความสำเร็จในชีวิต

ตามหลักการบริหารบุคคล ก็จะมีมุ่งที่จะเสริมสร้างให้บุคคลในองค์การเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน แต่การที่จะสร้างให้บุคคลมีคุณสมบัติดังกล่าวได้ จะต้องเข้าใจถึงความต้องการพื้นฐานของบุคคล เพื่อที่จะได้ให้มีการตอบสนองความต้องการพื้นฐานนั้น อันจะเป็นทางนำไปสู่ความพึงพอใจ เพราะการที่ความต้องการได้รับการตอบสนอง ย่อมทำให้เกิดความสุขและความพึงพอใจได้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทรวงศ์ศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (2535) ได้กล่าวถึงเรื่องความพึงพอใจในงานว่า ในการบริหารใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารย่อมมีจุดหมายปลายทาง คือ ใ้ทำงานของหน่วยงานนั้นได้รับความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งหวังให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวกับ

1. ด้านการจัดระบบขององค์การ ถ้าหากองค์การใดมีระบบรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางมาก ความพึงพอใจจะต่ำ ผู้มีวุฒิสสูง มีความสามารถ ความพึงพอใจจะสูง มีขั้นตอนออกกระเบียบวิธีการมาก ความพึงพอใจจะต่ำ มีการแบ่งลำดับมาก ความพึงพอใจจะต่ำ

2. ด้านการบริหารงานทั่วไป สาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับภายในกิจการของงานนั้น ๆ โดยตรง

3. ด้านจิตวิทยา สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการความสัมฤทธิ์ผลในหน้าที่การงาน

กิเซลลิ และบราวน์ (Ghiselli and Brown, 1965) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ ก่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน มีอยู่ 5 ประการคือ

1. ระดับอาชีพ หมายถึง สถานะ หรือความนิยมของคนต่ออาชีพ ถ้าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น
2. สถานะทางสังคม และสภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องตกอยู่ในสภาพที่ดีเหมาะสมแก่สภาพของผู้ปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานเป็นเวลานานถ้าได้รับตำแหน่งที่ดี หรือได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานก็จะเกิดความพึงพอใจ
3. อายุที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี และระหว่าง 45-54 ปี มีความพึงพอใจน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ
4. สิ่งจูงใจที่เป็นเงินได้แก่ รายได้ประจำ และรายได้พิเศษ
5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างาน คนงาน และการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในงาน

กิลเมอร์ (Gilmer, 1967) มีความสนใจและได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาคนที่มีความรู้ชั้น หรือขนาดความรู้ย่อมเห็นว่าการมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนัก
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานการสูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงาน ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง

3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบัน
4. ค่าจ้าง (Wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าคนงานหญิงและผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญมากกว่าทำงานในหน่วยงานของรัฐ
5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการและความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจ
6. การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้ย้ายงานและลาออกจากงาน
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากสำหรับผู้มีระดับการศึกษาสูง กระบวนวิธีทำงานและบุคคลระดับต่าง ๆ ที่ร่วมกันปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะสำเร็จได้ก็เพราะมีกระบวนวิธีการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การจัดการ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผลงานทุกกระบวนการ ต้องมีการติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อม
9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย
10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จ ตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย

ฮาร์เรล (Harrell, 1964) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานนั้น นอกจากจะเกิดจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของงานแล้วยังเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลได้อีกคือ

1. เพศ จากการสำรวจหลายครั้งพบว่า เพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าเพศชายอาจเป็นเพราะว่าเพศหญิงมีความต้องการทางด้านการเงิน และมีความทะเยอทะยานทางอาชีพน้อยกว่าเพศชาย
2. จำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ ผลจากการศึกษาพวกเจ้าหน้าที่ พนักงาน (White - collar workers) พบว่าบุคคลที่ต้องรับผิดชอบ เลี้ยงดูผู้ที่อยู่ในความอุปการะจำนวนมาก จะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย ซึ่งสาเหตุนี้เนื่องมาจากปัญหาสถานะการเงินที่บีบคั้นเขาอยู่
3. อายุ จากการศึกษาในกลุ่มคนต่างกลุ่มจะได้ผลของความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน คือ เสมียนพนักงานที่ค่อนข้างมีอายุ แต่มีรายได้และสถานภาพต่ำ จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และจากการศึกษาในบางกลุ่มพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะสูงเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น แต่ในบางกลุ่มกลับพบว่าความพึงพอใจในการทำงานจะลดลง
4. ระยะเวลาในการทำงาน จากการสำรวจหลายครั้งพบว่า ในระยะแรกเริ่มเข้าทำงาน บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงและจะลดลงเรื่อยๆจนถึงปีที่ห้าหรือปีที่แปด จากนั้นจะเพิ่มขึ้นอีกเมื่อมีอายุการทำงานมากขึ้น และขวัญในการทำงานจะสูงที่สุดเมื่อทำงานมาแล้ว 20 ปี
5. ความเฉลียวฉลาด ความสัมพันธ์ระหว่างความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับระดับขอบเขตของความฉลาดและความยากง่ายของงาน คือ หากให้คนที่มีความเฉลียวฉลาดมากทำงานที่ง่ายก็ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้ง่าย
6. ระดับการศึกษา มีหลักฐานมากมายที่แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งที่หาข้อสรุปไม่ได้ ระหว่างความสัมพันธ์ของระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงาน เช่น จากการ

ศึกษากับพนักงานเจ้าหน้าที่พบว่ากลุ่มคนที่ยังไม่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง แต่จากการศึกษาอื่น ๆ กลับพบว่าระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กัน

7. บุคลิกภาพส่วนตัว บุคลิกภาพส่วนตัวนับเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ล็อก (Locke, 1976) ได้เสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เขาได้ทำการศึกษาวิจัย ในปี ค.ศ. 1976 ไว้ 9 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ

1. ตั๋วงาน ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวงาน โอกาสในการเรียนรู้งาน ปริมาณงาน ความสำเร็จในงาน การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน

2. เงินเดือน ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับตามความยุติธรรม

3. การเลื่อนตำแหน่ง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ ได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน ความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์แก่ผู้อื่น บำเหน็จตอบแทน การให้สวัสดิการรักษาพยาบาล วันหยุด

6. สภาพการทำงาน ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน เวลาพัก เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ รูปแบบของอาคารสถานที่

7. การบังคับบัญชา การใช้เทคนิค ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ทักษะในการบริหารของผู้บังคับบัญชา



8. เพื่อนร่วมงาน ความช่วยเหลือกัน ความมีมิตรภาพอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน

9. องค์กรและการบริหารงาน ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร เงินเดือน และนโยบายในการบริหารงานขององค์กร

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหาร หน่วยงานจะใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้หลายประการ คือ

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชดเชยหรือเป็นรางวัลที่ได้ปฏิบัติงานมาเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุ เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการส่งเสริมให้ร่วมมือในการ ทำงาน บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การมีอำนาจ เป็นต้น

3. สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน

4. สมรรถภาพของหน่วยงาน

5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ถ้ามีความสัมพันธ์ดี จะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสม วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร

7. เปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. ความมั่นคงในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปี ค.ศ.1983 เดวิส (Davis,1983) ได้ทำการวิจัยเรื่องทฤษฎีความพึงพอใจในงานของ เฮอร์สเบิร์ก : การทดสอบซ้ำ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประยุกต์ทฤษฎีของ เฮอร์สเบิร์กในเรื่องความพึงพอใจในงานกับผู้บริหารการศึกษา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของ เฮอร์สเบิร์ก ไปประยุกต์กับผู้บริหารการศึกษาจำนวน 100 คน ผลการวิจัยปรากฏว่าทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนเป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และไม่พึงพอใจในงานของผู้บริหารการศึกษา และผู้วิจัยเสนอแนะว่าทฤษฎีของเฮอร์สเบิร์ก ยังเป็นที่น่าสงสัยว่าควรจะนำมาใช้กับผู้บริหารการศึกษาได้หรือไม่

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นผลงานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศพอที่จะสรุปได้ดังนี้

1. งานวิจัยส่วนเป็นการวิจัยเกี่ยวกับตัวองค์ประกอบที่ส่งผลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยใช้กลุ่มประชากรที่เป็นครู-อาจารย์ในสถานศึกษาต่าง ๆ
2. เป็นการศึกษาลำดับความสำคัญขององค์ประกอบ และระดับความพึงพอใจหรือทำการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตัวแปรต่าง ๆ
3. งานวิจัยส่วนใหญ่จะอาศัยทฤษฎีจูงใจ - ค้ำจุน ของ เฮอร์สเบิร์ก มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ
 - 3.1 งานวิจัยที่นำเอาทฤษฎีจูงใจ - ค้ำจุน มาใช้โดยยึดถือตามทัศนะของเฮอร์สเบิร์ก คือกำหนดให้ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบ ที่นำมาซึ่งความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยค้ำจุนเป็นองค์ประกอบที่ป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 3.2 งานวิจัยที่นำเอาทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน มาใช้โดยไม่คำนึงถึงทัศนะดังกล่าวของเฮอร์สเบิร์กเพราะเชื่อว่าปัจจัยทั้งสองมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มิลเลอร์ (Miller, 1983) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความพึงพอใจในการใช้เวลาว่างของคนงานจำนวน 140 คน โดย MSQ และ LSS (The Minnesota Satisfaction Questionnaire, Leisure Satisfaction Scale) พบว่าโดยทั่วไปแล้วความพึงพอใจในการทำงานและความพึงพอใจในการใช้เวลาว่างมีความสัมพันธ์กันในทางบวก แต่ในด้านอาชีพที่ทำ ระดับการศึกษา และเพศพบว่ามีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความพึงพอใจในการทำงาน

อเกิล (Ageel, 1983) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยอัมมาเมกเกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยอัมมา และหาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพส่วนตัวกับความพึงพอใจในงาน โดยใช้แบบสอบถามกับอาจารย์และผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ซึ่งแบบสอบถามในด้านสภาพและข้อมูลส่วนตัว ผู้วิจัยได้ดัดแปลงแบบสอบถามของ สมิท (Smith) ที่เรียกว่า Job Description Index มาใช้ ตัวอย่างเช่น อะไรเป็นเหตุให้เลิกทำงานดังกล่าว และจะคงทำงานต่อไปหรือไม่ เพราะเหตุใด และองค์ประกอบของความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจคืออะไร ส่วนการวิเคราะห์ความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีองค์ประกอบของ เฮอร์สเบิร์ก ซึ่งผลการวิจัยปรากฏเป็นในทางตรงกันข้ามกับทฤษฎีของเฮอร์สเบิร์ก คือ ปัจจัยจูงใจมีความสอดคล้องกับความไม่พึงพอใจในงาน ในขณะที่ปัจจัยค้ำจุนมีความสอดคล้องกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการขยายตัวในด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างรวดเร็ว ในประเทศพัฒนา เป็นต้นเหตุในคนสนใจหันไปสนใจใจปัจจัยค้ำจุนมากกว่าปัจจัยจูงใจ เช่น รางวัลในการทำงาน เป็นต้น

วิษเชอร์ (Whisher, 1984) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจ-ค้ำจุน ที่ใช้ในโรงเรียนประจำตำบล กับความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่ เพื่อหาความสัมพันธ์และหาระดับความพึงพอใจในการทำงานที่เมืองริเวอร์ไซด์พบว่า

1. ปัจจัยจูงใจ-ค้ำจุนต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานในระดับสูงยกเว้น - ความมั่นคงในการทำงาน
2. โดยทั่วไปแล้วครูใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงาน

3. มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปัจจัยของการกำหนดนโยบาย ความมั่นคงในการทำงาน และการปกครองบังคับบัญชากับระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่

เดเรินดา (Dereinda, 1984) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม Country Agents ในเมือง วิสคอนซิน จำนวน 547 คน พบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันในทางบวก
2. ผลการปฏิบัติงานกับรายได้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ
3. รายได้กับความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญต่อทุกลักษณะของงาน ยกเว้นการเลื่อนตำแหน่ง
4. สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในระดับสูง ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน และการปกครองบังคับบัญชา ส่วนสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจน้อย ได้แก่ เงินเดือน

ลาดีโป (Ladipo, 1985) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยกระตุ้นต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของครูเพื่อศึกษาว่าทัศนคติในด้านอาชีพมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของครูเพื่อศึกษาว่าทัศนคติในด้านวิชาชีพ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรต่อกาลเวลาที่เปลี่ยนไปโดยมีสมมติฐานว่าทัศนคติต่าง ๆ ของครู สิ่งจูงใจต่าง ๆ และปัจจัยกระตุ้นต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงเมื่อกาลเวลาของการใช้ประสบการณ์สอนมีมากขึ้น กลุ่มตัวอย่างคือครูที่มีประสบการณ์ในการสอนอย่างน้อย 8 ปี ของโรงเรียนประถมศึกษาในเมืองซิกคาโก โดยใช้แบบสอบถามกับครูจำนวน 200 คน ถูกส่งกลับคืน 130 ชุด และวิธีการสัมภาษณ์อีก 30 คน ๆ ละ 40 นาที ผลการศึกษาพบว่า สิ่งที่ทำให้ทัศนคติของครูเปลี่ยนแปลงอย่างมากคือ ความพึงพอใจในการทำงาน ความกระตือรือร้น ความสำเร็จในชีวิต จุดเน้นในการปฏิบัติงานและตารางการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้นี้จำเป็นต้องโรงเรียนที่ฝ่ายบริหารจะสามารถใช้สิ่งจูงใจ และการกระตุ้นในการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นต่อไป

โรเจอร์ (Rogers, 1986) ได้ศึกษาความพึงพอใจ ของครูกับการได้รับการนิเทศ โดยตรง โดยมีจุดประสงค์ต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความถี่ในการให้การนิเทศกับความพึงพอใจของครู การวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามหนึ่งฉบับถามครอบคลุมงานบริการคือ โอกาสในการนิเทศ ความถี่ในการนิเทศ สถานที่นิเทศ ความรู้สึกที่ได้รับการนิเทศ และระดับความพึงพอใจ ตัวอย่างประชากรคือ ครู โรงเรียนรัฐบาลจำนวน 1,537 คน จาก 15 โรงเรียน ใน 12 รัฐ ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูส่วนใหญ่ได้รับโอกาสในการนิเทศ
2. การเพิ่มความถี่ในการนิเทศไม่ค่อยสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครู
3. ความพึงพอใจของครูที่ได้รับการนิเทศโดยตรงในแต่ละระดับแตกต่างกัน

จากผลงานวิจัยในต่างประเทศที่กล่าวมานั้น พอจะสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาที่จัดขึ้นในโรงเรียนมิได้เกิดขึ้นจากความต้องการของผู้รับการนิเทศ อีกทั้งผู้ทำหน้าที่นิเทศยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศ จึงทำให้การนิเทศที่จัดขึ้นไม่ส่งเสริมงานด้านการเรียนการสอน และไม่เป็นที่ต้องการของผู้รับการนิเทศ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2525) ได้วิจัยถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา โดยอาศัยแนวทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กเพื่อกำหนดเป็นตัวแปรอิสระ 15 ตัว พบว่า

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบาย และการบริหารงาน
2. ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับชำนโยบายและการบริหารงานตามลำดับ

พรพต หุ่นเจริญ (2525) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยเก็บข้อมูลจากข้าราชการสาย ก คือ สายอาจารย์ สาย ข คือสายบริการ และสาย ค คือสายบริหารและธุรการ ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผลการวิจัยปรากฏว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการเมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพการสมรส และประสบการณ์ในการทำงานแล้ว ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างกัน แต่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ จำแนกตามสายงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

เปล่งศรี อิงคินันท์ (2526) ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย 14 สถาบัน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตามแนวทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์ก

1. ระดับที่บรรณารักษ์ห้องสมุดมีความพึงพอใจมาก 7 ปัจจัย ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน

ส่วนระดับที่ความพึงพอใจน้อยมี 3 ปัจจัย ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และเงินเดือน

2. ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูง คือ ลักษณะที่เป็นปัจจัยงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่ำ คือ ลักษณะที่เป็นปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ นโยบายและการบริหาร วิธีการปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

แต่ผลการวิจัยที่มีข้อค้นพบแตกต่างออกไป คือ เปล่งศรี อิงคินันท์ ปรากฏี อารยะศาสตร์ และวิโรจน์ สารรัตน์ โดยเห็นว่าบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานสูงต่อลักษณะที่เป็นปัจจัยแวดล้อม เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบาย การบริหาร และ

สภาพแวดล้อม ในการทำงาน โดยปัจจัยเหล่านี้ตามแนวทฤษฎีของ เฮอรัชเบอร์เกอร์ถือว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

2. ความไม่พึงพอใจในการทำงานจากผลการวิจัยของ คานิง นกแก้ว และเปล่งศรี อิงคินันท์ เห็นว่า ความก้าวหน้าและการได้รับการยอมรับนับถือ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งต่างจากแนวของ เฮอรัชเบอร์เกอร์ ได้เสนอไว้ว่า เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

3. การส่งเสริมในด้านการพึงพอใจในการทำงานจะต้องคำนึงถึงเรื่อง การกำหนดนโยบาย สภาพการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเงินเดือน

4. ความต้องการของผู้บริหารในแต่ละระดับไม่เหมือนกัน คือผู้ที่อยู่ในระดับสูงมีความต้องการความสำเร็จส่วนผู้บริหารระดับต้น มีความต้องการด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

5. ความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก

6. ความพึงพอใจในการทำงานจะเปลี่ยนไปเมื่อระยะเวลาในการปฏิบัติงานเปลี่ยนไป

7. ความไม่พึงพอใจในการทำงาน ถ้าได้รับการส่งเสริมและปรับปรุงจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้นแทน

จิราภรณ์ กาญจนไพบลีย์ (2527) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา โดยเก็บข้อมูลจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย และวิทยาลัยการค้า ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปเจ้าหน้าที่บุคคล เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และเจ้าหน้าที่พัสดุ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการทำงาน 5 ด้าน คือ งาน ค่าจ้างและสวัสดิการ การปกครองบังคับบัญชา สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้า โดยผู้วิจัยดัดแปลงมาจากแบบสอบถามของ สมิท เคนดอล และ ฮูลิน (SMITH, PATRICIA C , KENDAL, LORNEM, AND HULIN, CHARLES L.) ผลการวิจัย

ปรากฏว่า สภาพการทำงานแต่ละด้านและความพึงพอใจในงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาสภาพการทำงานทั้ง 5 ด้าน พบว่า สภาพการทำงานด้านการปกครองบังคับบัญชาของบุคลากรสายสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสภาพการทำงานด้านความมั่นคงและความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

นางนุช รุ่งกลิ่น (2530) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูภาษาไทย ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูภาษาไทยในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การงาน เงินเดือน และผลประโยชน์แก่กุล สถานภาพทางสังคม นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยใช้แบบสอบถามถามครูภาษาไทยในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือจำนวน 475 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ครูภาษาไทยมีความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากมีอยู่ 6 ปัจจัย เรียงจากมาก คือ ความรับผิดชอบ ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

สมใจ จุกากุล (2530) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา ได้ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผน การสรรหาและการใช้บุคลากร การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคลากรและการให้พ้นจากงาน การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามถามครู โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า ครูพึงพอใจมากในการส่งเสริมให้ครูมีโอกาสศึกษาต่อหรือเข้ารับการอบรม การชี้แจงให้ครูเข้าใจโครงการและแผนงานของโรงเรียน และครูมีความพึงพอใจน้อยในการเยี่ยมเยียนห้องเรียนเพื่อการนิเทศในขณะที่ครูกำลังปฏิบัติหน้าที่