



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนำ

การบริหารงานบุคคลถือเป็นหัวใจของการบริหารงานทุกชนิด เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคนเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะคนเป็นได้ทั้งผู้สร้างและผู้ทำลาย ผู้บริหารที่ดีควรให้ความสนใจและศึกษาถึงความต้องการหรือ ไม่ต้องการของบุคลากรในหน่วยงานของตนและนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานนั้น ๆ

การศึกษาเรื่อง "คน" เป็นเรื่องละเอียดอ่อนและค่อนข้างซับซ้อนเพราะคนมีความรู้ความสามารถและทัศนคติตลอดจนความต้องการ และความพึงพอใจแตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้จักใช้เทคนิคและสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายด้วยความศรัทธาและเต็มใจ นั่นคือได้ "ทั้งงานและน้ำใจ" ทั้งนี้เพราะคนมีความสำคัญกว่าสรรพสิ่งทั้งหลาย ดังที่เฮมา เจอตุ่ง (อ้างถึงในบันทึก อ่อนคำ, 2531) กล่าวไว้ว่า "ในบรรดาสรรพสิ่งทั้งหลายในโลกนี้ มนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด"

ส่วนแมคคินสัน (Megginson, 1968) ก็ได้ยืนยันถึงความสำคัญของ "คน" ไว้อย่างสูงส่ง เช่นเดียวกับผู้ทรงคุณวุฒิคนอื่น ๆ คือ

มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในวงการบริหารถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าทางเศรษฐกิจอื่นได้ แต่มนุษย์ก็ยังถือว่าเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจและขณะเดียวกันก็มีทั้งคุณค่าและเกียรติคุณ

ฉะนั้น การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู จึงไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับจิตใจและความต้องการของคน อีกทั้งยังไม่มีผู้ใดศึกษาในแนวนี้ให้กับสำนักงาน ก.ค. มาก่อน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจโดยทั่ว ๆ ไป ให้ได้ความรู้และแนวคิดในการที่จะศึกษา เรื่องนี้ซึ่งในทฤษฎีจะขอกกล่าวถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว โดยสังเขป

4 ด้าน คือ

1. ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงาน
3. องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้คล้าย ๆ กัน แต่ก่อนอื่นผู้วิจัยขอยกคำนิยามจาก Dictionary of Webster's ของ กู๊ด (Good, 1973) ซึ่งให้คำนิยามไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณภาพ สภาพหรือระดับความพึงพอใจที่เป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

ส่วนสเตอร์ก และ เซลล์ (Strauss and Sayles, 1960) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกพอใจเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุ จิตใจและสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้

สำหรับ มอร์ส (Morse, 1953) กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้ต่ำลง เมื่อความตึงเครียดลดลง เขาย่อมเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นความตึงเครียดเป็นบ่อเกิดของความพอใจและไม่พอใจ ซึ่งความตึงเครียดนี้มีผลเกี่ยวเนื่องมาจากความต้องการของมนุษย์ (Human Needs) ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการแล้ว ก็จะทำให้ความตึงเครียดลดลงและเกิดความพึงพอใจ

นอกจากนี้ สมิทท์ (Smith, 1955) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยาและสิ่งแวดล้อมซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานนั้นหลุดได้

อย่างจริงจังว่าเขาพอใจในการทำงาน

บุคคลสำคัญอีกคนหนึ่ง คือ กุซออน (Guion, 1961) ได้กล่าวว่าขวัญและความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กัน เพราะขวัญคือทัศนคติที่มีต่องาน ขวัญเป็นเรื่องของความต้องการของแต่ละคน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว จะเป็นเรื่องของความพึงพอใจในงานด้วย

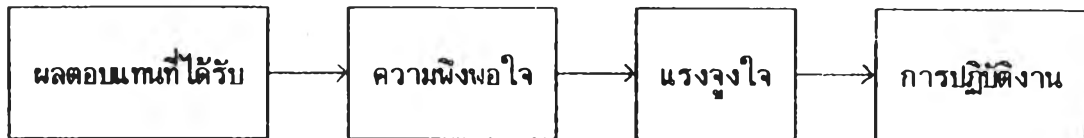
จากความหมายของความพึงพอใจที่ผู้วิจัยได้ยกมาให้เห็นดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยมีความเห็นว่าความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อความต้องการของคนได้รับการตอบสนองแล้วแต่วิธีการตอบสนองความต้องการของคนนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้ธรรมชาติและพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละคน และหาวิธีการจูงใจให้เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการจูงใจจึงมีความสำคัญมากดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2517) กล่าวว่าไว้ว่า

การจูงใจเป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เหตุการณ์จูงใจเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้า หรือแรงจูงใจ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ (Needs)

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงาน

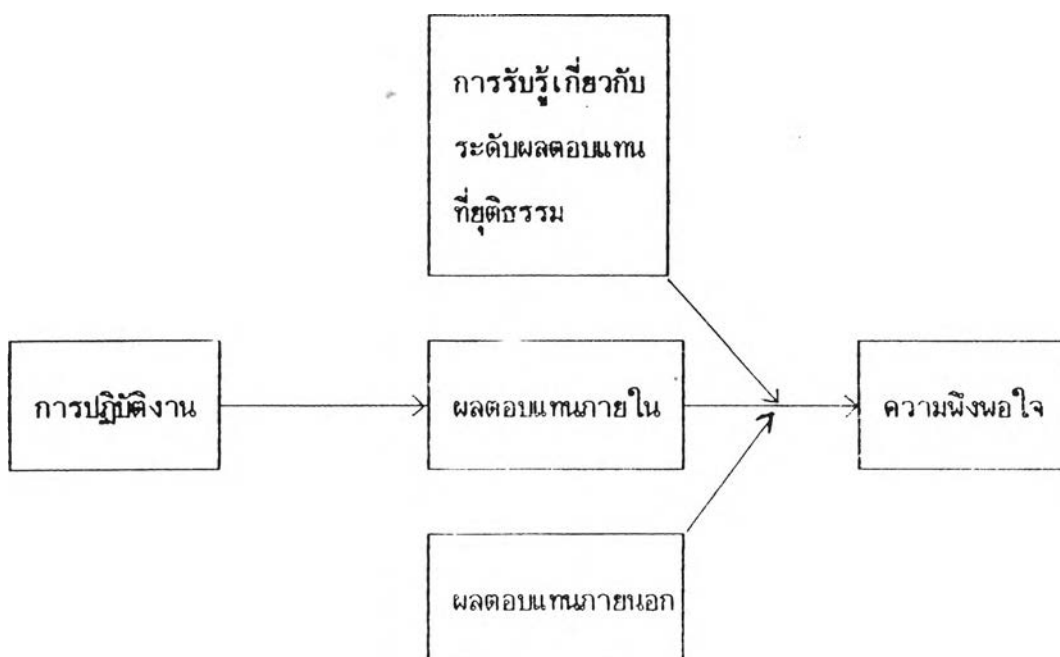
เดวิส (Davis, 1951 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2521) เชื่อว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูงย่อมนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวความคิดนี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมุ่งที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานโดยจัดหาค่าประกอบต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ผลประโยชน์ตอบแทนที่ยุติธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี แนวความคิดดังกล่าวนี้ แสดงให้เห็นในแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับผลต่อการปฏิบัติงาน



ส่วนอีกแนวความคิดหนึ่ง เป็นผลจากการศึกษาและวิจัยโดยใช้ความคิดแรกเป็นแนวทางและพบว่า ความพึงพอใจไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ซึ่ง ลอเลอร์ (Lawler, 1979 อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2521) พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในทางบวกอยู่ในระดับต่ำ คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ดีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ตามแนวความคิดนี้ ลอเลอร์ พบว่าระหว่างการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในงานนั้นมีผลตอบแทนเป็นตัวแปรคั่นอยู่ระหว่างกลาง ดังแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 2 แสดงการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับผลต่อความพึงพอใจ



ตามแนวความคิดนี้ความพึงพอใจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานและจำนวนผลตอบแทนที่ได้รับจริงกับการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนนั้น

สำหรับผลตอบแทนจะมีอยู่ 2 ชนิด คือ ผลตอบแทนภายในและผลตอบแทนภายนอก ผลตอบแทนภายใน หมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติแต่ละคนจะได้รับจากผลการปฏิบัติงานของเขาเองอัน ได้แก่ ความสำเร็จในงานที่ทำ ผลตอบแทนนี้จะสนองความต้องการในระดับสูง เช่น ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) และจะมีผลโดยตรงอย่างมากต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนผลตอบแทนภายนอก หมายถึง ผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานหรือองค์การตามผลของการทำงาน อัน ได้แก่ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง ฐานะและความมั่นคงซึ่งสามารถสนองความต้องการระดับต่ำของแต่ละบุคคลได้และมีผลโดยตรงค่อนข้างต่ำต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากแนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กับ การปฏิบัติงานที่แตกต่างกันทั้งสองดังกล่าว เป็นสิ่งที่น่าสนใจสำหรับผู้บริหารที่จะศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในหน่วยงานของตน ไม่ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน หรือการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็ตาม สิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงและจัดให้มีขึ้น เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงาน ก็คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และผลตอบแทน เพราะถ้าสามารถจัดได้อย่างเหมาะสมแล้ว ก็จะเป็นสิ่งจูงใจที่ดีที่จะก่อให้เกิดทั้งความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานที่ดี

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงและกำหนดให้เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะองค์ประกอบในการปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจ หรือเร้าใจให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และใช้เสริมสร้างความพึงพอใจได้ดังที่กล่าวมาแล้ว



เรื่องสิ่งจูงใจนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2519) ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ สิ่งจูงใจที่เป็นเงินนี้ ยังจำแนกออกเป็น 2 ชนิด คือ

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (Direct incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่มีผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ อันเป็นวิธีการจูงใจตามแนวความคิดที่ว่า plus pay for plus performance

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจรักงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จ บำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้นส่วนมาก ได้แก่ ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit) ต่าง ๆ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non financial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่จะสามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย (Recognition) การยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Belonging) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน (Equal opportunity) และความมั่นคงในงาน (Security of work) เป็นต้น

ทางด้านต่างประเทศ เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard, 1972) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานจะใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้หลายประการ คือ

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชดเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วย

เหลือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษและการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและช่วยให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจซึ่งอยู่ระหว่างความมีอำนาจที่สุด กับความท้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือความรู้สึกร่วมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน

5. ความตั้งใจในทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรกับผู้ร่วมงาน ในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจที่จะร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ ทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน

นอกจากนี้ นักการศึกษาของไทยคนหนึ่งคือ ภิญโญ สาธร (2516) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่เขาได้รับ วิธีให้ผลประโยชน์แก่บุคคลนั้น เรียกว่า "วิธีให้อามิส" ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 6 อย่าง คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ

2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาส
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพทางกายอันพึงปรารถนา
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ
5. แรงดึงดูดทางสังคม
6. ปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับนิสัยและทัศนคติของบุคคลนั้น

ฉะนั้นจึงพอสรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน่าจะมาจาก 2 ประการ คือ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุ และไม่ใช้วัตถุ ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องรู้จักสร้าง ความพึงพอใจให้เกิดขึ้นในหน่วยงานอยู่เสมอ โดยรู้จักเติมปัจจัยที่ "ขาด" ลงไปอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างพลังให้บุคลากรมีกำลังกายและกำลังใจที่จะสร้างสรรค์ และพัฒนางานต่อไป

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง เป็นที่พึงปรารถนาสำหรับผู้บริหารทุกคน เพราะจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่น และการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจึงเป็น สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกคน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษากระบวนการและเทคนิค ต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจให้ถ่องแท้ และอาศัยแรงจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญในการที่จะ กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความศรัทธาและเต็มใจเพื่อผลสำเร็จ ของงาน

การสร้างแรงจูงใจนั้นเกิดจากพื้นฐานความต้องการของมนุษย์เป็นสำคัญ ซึ่งการบริหารงานตามแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์เห็นเรื่องนี้เป็นอย่างมาก และมีนักวิชาการชาวต่างประเทศหลายคน ได้ให้แนวคิดและทฤษฎีที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ไว้มากมาย ในที่นี้ผู้วิจัยจะขอเสนอแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ 4 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Need Theory)

ของอับราฮัม เอช. มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

2. ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ค้ำจุน (Motivation-Hygiene Theory) ของเฟรดเดอริค เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg)

3. ทฤษฎี อี.อาร์.จี. (E.R.G. Theory) ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

4. ทฤษฎีการจูงใจในผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation Theory) ของแมคเคลแลนด์ (McClelland)

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Hierarchy of Need Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายมานาน มาสโลว์ (Maslow, 1954) ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการและความต้องการของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจต่อไป ส่วนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะยังเป็นสิ่งจูงใจอยู่ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองต่อไป

มาสโลว์ได้ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำถึงระดับสูงไว้ 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ

2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) ได้แก่ความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ

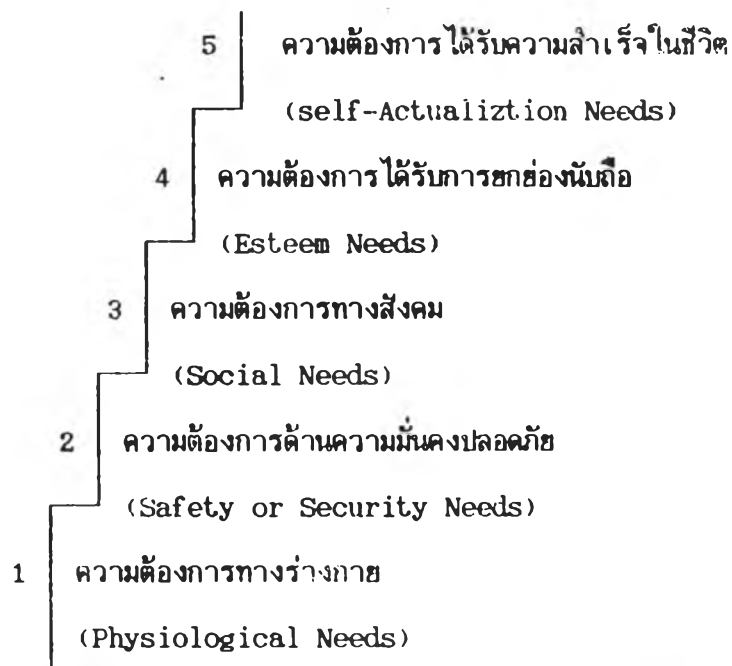
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Belonging needs) ได้แก่ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) ได้แก่ความต้องการในเรื่องของความรู้ ความสามารถ รวมทั้งต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญจากบุคคลอื่นเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์คืออยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความคาดหวังของตน

ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นได้ดังแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 แสดงลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์



มาสโลว์มีข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการของคนที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาว่าจะประกอบไปด้วย 2 หลักการ คือ

1. หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (The Deficit Principle) ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการที่เป็นความพอใจของคนไม่เป็นตัวจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในด้านอื่นอีกต่อไป คนเหล่านี้กลับจะเกิดความพอใจในสถานที่ตนเป็นอยู่ ยอมรับและพอใจความขาดแคลนต่าง ๆ ในชีวิต โดยถือเป็นเรื่องธรรมดา

2. หลักการแห่งความเจริญก้าวหน้า (The Progression Principle) กล่าว

คือ ลำดับขั้นของความต้องการทั้ง 5 ระดับ จะเป็นไปตามลำดับที่กำหนดไว้จากระดับต่ำไปหา ระดับสูงกว่า และความต้องการของคนในแต่ละระดับจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อความต้องการของ ระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้วเท่านั้น

จะเห็นว่า ความต้องการสิ่งที่ไม่ได้รับจะส่งผลต่อความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคน ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ของคนถูกจำกัด ไม่มีการแสวงหาอีกต่อไปและจะเกิด ความรู้สึกปลงตกในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการสนองความต้องการอยู่ใน ระดับหนึ่งแล้วอย่างสมบูรณ์ ก็อาจจะได้รับการสนองความต้องการอีกในระดับสูงกว่า แต่มีข้อ จำกัดที่เป็นอุปสรรค ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ หรือไม่สำเร็จตามความต้องการ สิ่งนี้ จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ท้อถอย และจะยอมริบสภาพไม่มีการดิ้นรนอีกต่อไปในที่สุด ใน ทางตรงกันข้าม ถ้าความต้องการในระดับต่ำกว่าในแต่ละระดับได้รับความตอบสนองอย่างเต็มที่ คนก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีกจนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือ การได้ รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)

2. ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุนของเฮอรัซเบอร์ก (The Motivation -- Hygiene Theory)

เฟรดเดอริก เฮอรัซเบอร์ก (Frederick Herzberg) ศาสตราจารย์และ หัวหน้า ภาควิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น รีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ประเทศสหรัฐอเมริกา และคณะ ได้พิมพ์รายงานผลการวิจัยเรื่อง "การจูงใจในการทำงาน" (The Motivation to Work) ในปี ค.ศ. 1959 โดยเสนอทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน (The Motivation - Hygiene Theory) หรือบางที่เรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Factor Theory)

มูลเหตุที่ทำให้เฮอรัซเบอร์กและคณะ ได้ทำการวิจัยและเสนอเป็นทฤษฎีดังกล่าวขึ้นมา ก็เพื่อที่จะตอบคำถามที่ว่า "ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานของเขา" ซึ่งเฮอรัซเบอร์ก และ คณะ ได้สัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คนจากภาคธุรกิจอุตสาหกรรม 11 แห่ง ใน บริเวณเมืองพิตส์เบิร์ก (Pittsburg) รัฐเพนซิลวาเนีย (Pensylvania) ประเทศสห-

รัฐอเมริกา โดยการสอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อหาคำตอบว่า "อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบงาน" เฮอริช เบอร์กและคณะ ได้สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบ หรือ ไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factor) และปัจจัยค้ำจุนหรืออาจเรียกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor)

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวก เพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง นั่นคือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความภาคภูมิใจหรือความคาดหวังของตนเอง (Self-Actualization) ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของชีวิตมนุษย์

ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อมหรือเป็นส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจนำไปสู่ความไม่พอใจในการปฏิบัติงานได้ จากคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ของเฮอริช เบอร์ก และคณะ พบว่าผู้ที่ไม่มีความสุขในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเพราะภาวะแวดล้อมรอบงาน อันได้แก่ ความไม่ยุติธรรม ความไม่เป็นระเบียบ ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีสุขภาพจิตไม่ดีในการปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้ จึงมีชื่ออีกอย่างหนึ่งว่า "ปัจจัยสุขอนามัย" (Hygiene Factor) ซึ่งเปรียบเสมือนหลักการในทางแพทยที่ทำหน้าที่บำรุงสุขภาพให้ปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการกระทำของมนุษย์ สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ช่วยบำบัดโรค เป็นแต่เพียงป้องกันและรักษาบรรยากาศให้ถูกสุขลักษณะ เช่น จัดให้มีระบบกำจัดขยะที่ทันสมัย น้ำบริสุทธิ์ การควบคุมอากาศเป็นพิษ สิ่งเหล่านี้มิใช่เป็นการรักษาโรค แต่ถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้ก็อาจจะมีโรคมมากขึ้น ฉะนั้นปัจจัยค้ำจุนจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีดังนี้ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself)

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

5. ความก้าวหน้า (Advancement)

ปัจจัยด้าน (Hygiene Factor) หมายถึงปัจจัยที่จะดึงดูดใจให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยด้านนี้มีดังนี้ คือ

1. นโยบายและการบริหารงานขององค์การ (Policy and Administration)
2. การนิเทศงาน (Supervision)
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisors)
4. สภาพการทำงาน (Work condition)
5. เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary and Benefits)
6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers)
7. ชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
8. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates)
9. สถานภาพของตำแหน่ง (Status)
10. ความมั่นคงในงาน (Security)

นอกจากนี้ผลการศึกษาที่ฮอว์ทอร์น (Hawthorne Study) ศาสตราจารย์เมโย (Professor Mayo, 1933) และคณะยังยืนยันความคิดตามทฤษฎีของ เฮอริช เบอร์ก อีกด้วย โดยศาสตราจารย์เมโย พบว่า สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลกระทบกระเทือนถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นหาได้เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง หรือ ความร้อน ความหนาวแต่อย่างใดไม่ได้ แต่เกิดจากสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของแต่ละบุคคลมากกว่า เช่น มีความรู้สึกว่างานของตนเป็นงานต่ำ ซ้ำซากน่าเบื่อหน่าย เป็นงานที่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น

อย่างไรก็ดี สมยศ นาวิกาน (2521) ให้ความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีดังกล่าวไว้ว่า ปัจจัยด้านไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้อ่อนแอในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮอริช เบอร์กคือ ปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยด้านนั้นจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำและปัจจัยจูงใจ จะมี

ผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ กล่าวคือ ปัจจัยคำจูนย่อมจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าหากขาดไป แต่ถ้าหากว่าปัจจัยคำจูนเมื่ออยู่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยคำจูนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้ความไม่พอใจในงานที่ทำเท่านี้เอง ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นข้อสมมุติฐานที่สำคัญของเฮิร์ชเบอร์ก ก็คือความพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

3. ทฤษฎี อี อาร์ จี ของอัลเดอร์เฟอร์ (E.R.G. Theory หรือ Alderfer's Existence - Relatedness - Growth Theory)

พิลิซรุ มณีไชย (2527) ได้กล่าวถึง ทฤษฎี อี อาร์ จี หรือที่เรียกว่า Alderfer's Modification ของเคลย์ตัน พี อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer) ว่าทฤษฎีนี้ได้ปรับปรุงแนวความคิดมาจากทฤษฎีของมาสโลว์และเสนอผลของการทดสอบที่เรียกว่า "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs" ในปี ค.ศ. 1969 ผลการศึกษาของอัลเดอร์เฟอร์ พบว่าคนเรามีความต้องการหลักอยู่ 3 ประการคือ

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Needs : E) เป็นความต้องการของมนุษย์ทุกรูปแบบที่เกี่ยวกับด้านร่างกายและวัตถุ เพื่อที่จะทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่สุขสบายและปลอดภัย
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs : R) เป็นความต้องการที่จะสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ที่ตนเกี่ยวข้องด้วย
3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs : G) เป็นความต้องการที่จะสร้างความคิดริเริ่มสำหรับตัวเอง และสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้เจริญเติบโตและก้าวหน้าต่อไป

ความต้องการตามทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่เชื่อว่า

1. เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในระดับนั้น

จะยิ่งเพิ่มขึ้น

2. เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในระดับ
 กี่ จะมีมากขึ้น

3. เมื่อความต้องการในระดับต่ำกว่า ได้รับการตอบสนองมาก ความต้องการใน
 ระดับสูงกว่าจะมากตามไปด้วย

4. เมื่อความต้องการสูงสุดได้รับตอบสนองแล้ว มนุษย์จะแสวงหาความต้องการ
 อื่น ๆ อีก

สรุปแล้วทฤษฎี อี อาร์ จี ของ อัลเดอร์เฟอร์ มีแนวคิดแตกต่างจากทฤษฎีของ
 มาสโลว์ อยู่ 3 ประการ คือ

1. ทฤษฎี อี อาร์ จี ได้ยุบรวมลำดับความต้องการของมาสโลว์ มาเป็น 3 ลำดับ
 คือ Existence, Relatedness, และ Growth

2. ทฤษฎี อี อาร์ จี ไม่ได้สันนิษฐานหรือเชื่อว่า ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า
 (Lower - level) ต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจก่อน จึงจะเกิดความต้องการใน
 ระดับที่สูงกว่า

3. ทฤษฎี อี อาร์ จี ได้รวมเอาหลักการของความคับข้องใจและการถอย
 (Frustration-Regression Principle) กับความต้องการพึงพอใจในความต้องการใน
 ระดับต่ำของบุคคล เป็นตัวแสดงออกของพฤติกรรมของบุคคล เมื่อความพึงพอใจในความต้องการ
 ในระดับสูง ไม่ได้รับการตอบสนอง

4. ทฤษฎีการจูงใจในผลสัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Achievement
 Motivation Theory)

ในตอนปลายปี ค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อเดวิด ไอ แมคเคลแลนด์ (David I.
 McClelland) และคณะ (อ้างถึงในสมยศ นาวิการ, 2521) ได้ทำการทดลองเพื่อหาทางวัด
 ความต้องการด้านต่าง ๆ ของคนโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Thematic Apperception
 Test หรือเรียกชื่อย่อว่า TAT วิธีการทดสอบใช้วิธีให้คนดูภาพถ่ายแล้วเขียนแสดงทัศนะว่า

เรามองเห็นอะไรและมีความเห็นอย่างไรต่อภาพถ้ำนั้น เครื่อง TAT ของ แมคเคลแลนด์
บางที่เรียกว่า Projective Test

แมคเคลแลนด์ ได้แบ่งผลของการศึกษาข้อมูลที่ได้จากการทดสอบออกเป็น 3 เรื่อง
แต่ละเรื่องจะมีลักษณะตรงกันเกี่ยวกับความต้องการของคน ซึ่งมีความสำคัญสำหรับการทำความเข้าใจ
เข้ากับพฤติกรรมของบุคคล เขาสรุปว่า คนเรามีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement : nAch) เป็นความ
ต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิผลมากขึ้น ต้องการที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ
และต้องการสิ่งที่ยากลำบากที่ได้จากผลของงาน

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation : nAff) เป็นความ
ต้องการที่จะสร้างความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่นกับบุคคลอื่น

3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power : nPower) ได้แก่ความ
ต้องการที่จะควบคุมผู้อื่น การให้คนอื่นให้โทษแก่ผู้อื่นได้ และการมีหน้าที่รับผิดชอบในบุคคลอื่น

พื้นฐานทฤษฎีแมคเคลแลนด์ จะขึ้นอยู่กับ เวลาและเหตุผลของประสบการณ์ในชีวิตของ
แต่ละบุคคล คนจะถูกกระตุ้นด้วยความต้องการต่าง ๆ และแต่ละความต้องการจะมีผลต่อ
ความพอใจในการปฏิบัติงานของเขา ทฤษฎีนี้จะช่วยให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ
ความต้องการของตนเองและคนอื่นเป็นอย่างดี สามารถสร้างงานและปรับสภาพแวดล้อมในการ
ทำงานให้สนองความต้องการทั้ง 3 ด้าน ของบุคคลได้อย่างเหมาะสม

ผู้รู้บางท่าน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ว่าทฤษฎีนี้ช่วยอธิบาย
ความต้องการของคนได้ 2 ประการ คือ

1. ความต้องการ nAch, nAff และ nPower เป็นองค์ประกอบของความต้องการ
การที่มีลักษณะเหมือนและคล้าย ๆ กับลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และความต้องการ
ตามทฤษฎี อี อาร์ จี ของอัลเดอร์เฟอร์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจบุคคลในการปฏิบัติงาน
มากยิ่งขึ้น การยึดถือทฤษฎีเป็นหลักในการปฏิบัติจะให้ประโยชน์กับผู้บริหารมาก และหากความ
ต้องการแต่ละด้านได้รับการตอบสนองอย่างตรงเป้า ก็จะทำให้คนยังเกิดความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงาน



2. ถ้าความต้องการดังกล่าวได้รับความสนใจและเอาใจใส่จากผู้บริหารอย่างจริงจัง ก็อาจจะทำให้คนในองค์กรสามารถกำหนดขอบเขตความต้องการของตนในอันที่จะทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ให้สำเร็จลงได้ จากผลการศึกษาของแมคเคลแลนด์ สรุปได้ว่า ความสำเร็จของงานจะอยู่ในเรื่องของการกระตุ้นความต้องการระดับ nAch เป็นสำคัญบุคคลเมื่อได้รับการตอบสนองด้าน nAch และสามารถทำงานได้สำเร็จจะช่วยให้งานบริหารของผู้บริหารได้ผลสำเร็จไปด้วย

ทฤษฎีของแมคเคลแลนด์มีความสัมพันธ์กับลักษณะงานที่บุคคลต้องการกล่าวคือ ความต้องการระดับสูงของแต่ละบุคคลจะเกิดขึ้นได้จากลักษณะงานต่าง ๆ กัน ซึ่งจะพิจารณาได้จากตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงลักษณะงานที่สนองความต้องการระดับสูงของบุคคล ตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ (อ้างถึงใน พิสิษฐ มณีไชย, 2527)

ความต้องการของแต่ละบุคคล	ลักษณะงาน
High need for achievement	มีความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล ท้าทายแต่ก็มีเป้าหมายความสำเร็จ เป็นงานที่สามารถทราบผลการปฏิบัติ
High need for affiliation	มีความสัมพันธ์กับระหว่างบุคคล มีโอกาสติดต่อไปมาหาสู่กัน
High need for power	ได้ควบคุมบังคับบัญชาบุคคลอื่น การได้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ การได้รับยอมรับนับถือ

เปรียบเทียบลำดับขั้นการจูงใจตามทฤษฎีของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ แมคเคลแลนด์ และ
เฮอรัชเบอร์ก

เนื่องจากทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการและการจูงใจดังกล่าวมาแล้วทั้ง 4 ทฤษฎี ได้มีการกล่าวอ้างอิงกันอย่างแพร่หลายในวงการด้านการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพื่อศึกษาพฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การว่า เขามีความรู้สึกหรือมีความต้องการอย่างไร ความรู้สึกหรือความต้องการดังกล่าวได้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลผลิตขององค์การอย่างไร และผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจ สามารถแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการของบุคคลได้อย่างถูกต้องมากน้อยเพียงไร เพื่อเพิ่มผลผลิตและให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีดังกล่าวในเชิงเปรียบเทียบ ตารางที่ 2 จะช่วยให้ทราบความต้องการขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจที่นักทฤษฎีทั้ง 4 ท่านได้เสนอไว้ โดยนำส่วนที่คล้ายคลึงกันมาจัดไว้ด้วยกัน ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบลำดับชั้นการจูงใจตามทฤษฎีของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ แมคเคลแลนด์ และ เฮอริชเบอร์ก (อ้างอิงใน Eggar H. Schein, 1980)

MASLOW CATEGORIES (Hierarchy)	ALDERFER CATEGORIES	McCLELLAND NEEDS	HERZBERG FACTORS (Implied Hierarchy)
1. Physiological needs	Existenced needs		Working conditions
2. Safety needs (material) Safety needs (interpersonal)		Power	Salary & benefits Supervision
3. Affiliation, love, Social needs	Relatedness needs	Affiliation	Fellow workers
4. Self-esteem needs (Feed- back from others) Self-esteem (Self- confirming activities)	Growth needs	Achievement	Recognition Advancement Responsibility
5. self-actualiza- tion			job Challenge

เมื่อเราได้ทราบทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์และทฤษฎีที่เสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้กลวิธีในการจูงใจให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพื่อจะโน้มน้าวบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย นั่นคือ ผู้บริหารต้องเรียนรู้พฤติกรรมของมนุษย์ว่าเป็นเช่นไร เช่น แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1952) เจ้าของทฤษฎี X Y ได้ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน มีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาบางคนปกครองลูกน้องด้วยการข่มขู่ควบคุม ใกล้เคียงตลอดเวลา และผู้บังคับบัญชาบางคนปกครองลูกน้องด้วยความไวเนื้อเชื่อใจ แมคเกรเกอร์ ได้สรุปทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ในหนังสือชื่อ "The Human Side of Enterprise" ซึ่งเปรียบเทียบให้เห็นสองทัศนคติที่แตกต่างกันอย่างตรงกันข้าม โดยตั้งเป็นทฤษฎีขึ้นให้ชื่อว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X ตามทฤษฎีนี้ผู้บังคับบัญชาจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้ คือ

1. มักเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงานเสมอเมื่อมีโอกาส
2. ไม่มีความกระตือรือร้น ไม่ต้องการมีความรับผิดชอบ
3. คิดถึงแต่ตนเอง ไม่คำนึงถึงความต้องการขององค์การ
4. จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง
5. มีความต้องการในเรื่องความมั่นคงเป็นสำคัญเท่านั้น

ดังนั้น เพื่อให้คนเหล่านี้ทำงานให้สำเร็จตามกำหนด จึงต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม สั่งการอย่างใกล้ชิด หรือข่มขู่ด้วยวิธีลงโทษเมื่อทำผิดและให้รางวัลเมื่อทำดี การปกครองคนในลักษณะนี้จึงต้องทำแบบเผด็จการ ใช้อำนาจความกลัวเป็นเครื่องมือในการควบคุมและผลักดันให้สำเร็จตามจุดประสงค์

ทฤษฎี Y ตามหลักทฤษฎีนี้ผู้บังคับบัญชาจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้คือ

1. โดยทั่วไปมีนิสัยชอบทำงาน มีความต้องการที่จะทำงานด้วยความสามารถของเขาที่มีอยู่เต็มที่ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความสุขแก่ตนเองเมื่อผลงานสำเร็จ
2. สามารถควบคุมตนเองเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้
3. สามารถเรียนรู้และมีความรับผิดชอบเมื่ออยู่ภายใต้ภาวะการที่ที่เหมาะสม

4. มีความแตกต่างกันในด้านความคิด การริเริ่มและความสามารถ

5. สามารถทำงานได้ดีขึ้นเมื่อสามารถแก้สิ่งที่ เป็นข้อจำกัดบางประการจากสภาพ-
แวดล้อมในการทำงานของเขาออกไป

เพื่อที่จะให้คนเหล่านั้นปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ จึงควรเปิด
โอกาสให้เขาใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ให้เขาควบคุมตัวเองและใช้ความคิดริเริ่ม
ต่าง ๆ จากการเปิดโอกาสให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาจะทำให้ เขาทำงานจากแรงผลักดันหรือความ
ต้องการของเขาเอง ซึ่งหมายถึงการชักจูงให้คนทำงานด้วยใจนั่นเอง

แมคเกรเกอร์ ได้สรุปข้อคิดเห็นว่า พฤติกรรมของนักบริหารในการใช้วิธีการจูงใจผู้
ปฏิบัติงานให้ทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา
ว่าเป็นอย่างทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y ผู้บริหารควรจะได้พิจารณาทบทวนแนวความคิดและทัศนคติ
ของตนเองต่อผู้ปฏิบัติงาน และหาทางพิสูจน์ทัศนคติของตนต่อผู้ปฏิบัติงานของเขาว่าเป็น เช่นที่
เขาเชื่อหรือไม่และเขาใช้วิธีการจูงใจที่เหมาะสมกับคนของเขาแต่ละคนที่มีพฤติกรรมในการทำ
งานแตกต่างกัน

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในสังคมปัจจุบันนี้คนมีการศึกษาสูงขึ้น สภาพความเป็นอยู่ดีขึ้นและ
อยู่ภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตย ฉะนั้นการที่ผู้บริหารจะปกครองผู้ได้บังคับบัญชาโดย
มีความเชื่อว่า คน ๆ หนึ่งจะต้องเป็นไปตามทฤษฎี X หรือ Y อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้นไม่ได้
บางครั้งผู้บริหารอาจมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติตนต่อผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในลักษณะ ทฤษฎี X
หรือ Y เช่น ควบคุมอยู่ระยะหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อช่วยให้บุคคลเหล่านั้นมีพัฒนาการและเจริญเติบโต
กลายเป็นบุคคลตามทฤษฎี Y ในโอกาสต่อไป

จากทฤษฎีดังกล่าวนี้ อธิกาว่า (อ้างถึงในถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530) ชาวญี่ปุ่นเชื้อ
สายอเมริกัน ได้พัฒนาทฤษฎี Z ขึ้น โดยมีความเห็นว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีความสามารถที่
จะทำงานร่วมกัน ได้บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนค่านิยม และความมุ่งหมายทั่วไปซึ่งกันและกัน
ทฤษฎี Z เป็นการผสมระหว่าง ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ลักษณะที่เหมือนทฤษฎี X คือ ผู้บริหาร
จะเข้มแข็งและเป็นตัวแทนหลักของค่านิยมขององค์การ ส่วนที่เหมือนกับ Y คือผู้บริหารจะยอม
รับค่านิยมของบุคคลที่เขาทำงานอยู่ด้วย ซึ่งอาจจะเป็นรูปของการลงมติ หรือตัดสินใจร่วมกัน

อันเป็นกฎเกณฑ์สำคัญที่จะได้นิยามให้บุคลากรเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์การด้วยความเต็มใจ ฉะนั้นทฤษฎี Z จึงเป็นการประสานประโยชน์ขององค์การและบุคลากรเข้าด้วยกัน

ฉะนั้น เมื่อเรานำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมศาสตร์มาปรับใช้กับสังคมไทย ผู้บริหารจะต้องรู้จักประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับคน เวลาและสถานที่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน ก.ค. ยังไม่เคยมีผู้ใดเคยศึกษาโดยตรงมาก่อน แต่มีการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจตามแนวคิดของ กุซออน (1961) อย่างกว้าง ที่ว่าขวัญมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจนั้นคือ งานวิจัยของ สันต์ อินทรประเสริฐ (2531) เรื่องการวิเคราะห์องค์การ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ซึ่งสำรวจความเห็นของประชากรจำนวน 247 คน ผลการวิจัยตอนหนึ่งพบว่าขวัญและกำลังใจของบุคลากรอยู่ในเกณฑ์น้อยและบุคลากรได้เสนอแนะให้ส่งเสริมสวัสดิการ บำรุงขวัญและกำลังใจเป็นอันดับหนึ่ง

ส่วนการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับกรม สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ งานของวิโรจน์ สารรัตนะ เรื่อง "ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงาน กรมสามัญศึกษา" ในปี 2526 โดยนำทฤษฎีขวัญใจคำจุนของ เฮอรัชเบอร์ก มาดัดแปลงเพื่อใช้ในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กับนโยบายและการบริหารงาน
 2. ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงาน กรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กับนโยบายและการบริหารงานตามลำดับ
- นอกจากนั้นเป็นงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และอาจารย์มีอีกหลายเรื่องที่ใช้ทฤษฎีขวัญใจ-คำจุน ของเฮอรัชเบอร์ก เป็นแนวทางในการศึกษา เช่น งานวิจัยของ ประศักดิ์ นิยากร (2513) เรื่อง "ความพึงพอใจในงานของ

อาจารย์วิทยาลัยครู" สํารวจความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยครูทั้งสํานกลางและสํานภูมิภาค โดยใช่วิธีสุ่มตัวอย่าง จํานวน 507 คน ศึกษาองค์ประกอบตําง ๆ 7 องค์ประกอบ คือ สภานการทํางาน เพื่อนร่วมนงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทํางาน ความมั่นคงปลอดภัยและศักดิ์ศรีของอาชีพ ผลของการศึกษาพบว่า

1. สภานความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครูสํานรวม โดยทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือน และสวัสดิการอยู่ในระดับต่ำความพึงพอใจในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพครูอยู่ในระดับสูง

2. การเปรียบเทียบสภานความพึงพอใจในงานของอาจารย์หญิง กับอาจารย์ชาย อาจารย์ในสํานกลางกับสํานภูมิภาค อาจารย์ตรีกับอาจารย์เอก และอาจารย์โทกับอาจารย์เอก ผลปรากฏว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสําคัญทางสถิติ

สําน วีระชาติ แก้วไสย ได้ทํากการวิจัย เรื่อง "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงราช" ในปี 2518 โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 375 คน เป็นครูโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารสํานจังหวัด 259 คน สังกัดกรมสํานศึกษา 65 คน และสังกัดโรงเรียนเทศบาล 51 คน และใช้แบบสํารวจทัศนคติการทํางาน โดยดัดแปลงจากทฤษฎีแห่งความพึงพอใจของเฮอริชเบอร์ก ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบตําง ๆ 16 องค์ประกอบ ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราช มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จของงานในระดับสูงสุด รองลงมาคือ ความรับผิดชอบ และความปลอดภัยในการทํางาน และมีความพึงพอใจต่อนโยบาย และการบริหารในระดับต่ำสุด รองลงมาคือ เงินเดือน ความเป็นอยู่สํานตัว และลักษณะของงาน

2. ผลการเปรียบเทียบปรากฏว่า สังกัด อายุราชการ และวุฒิทางครู โดยสํานรวม ไม่ทํานให้ความรู้สึกต่อองค์ประกอบที่ทํานให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูแตกต่างกัน

ในปีเดียวกัน ประที อารยะศาสตร์ ได้วิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทํางานของผู้บริหารโรงเรียน และวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา" ผู้วิจัยใช่วิธีสัมภาษณ์ผู้บริหารและ

สร้างแบบสอบถามโดยใช้ผู้บริหารระดับโรงเรียนและวิทยาลัย ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เป็นประชากรจำนวน 163 คน แยกเป็นผู้บริหารระดับโรงเรียน 136 คน ผู้บริหารระดับวิทยาลัย 27 คน แบบสอบถามใช้ทฤษฎีจูงใจค้ำจุน (The Motivation-Hygiene Theory) ของเฮอรัลด์ เบอร์ก (Herzberg) ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้บริหารระดับวิทยาลัยมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้บริหารระดับโรงเรียน ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสองระดับอยู่ในระดับปานกลาง และความพึงพอใจต่ปัจจัยต่าง ๆ ภายในกลุ่มแตกต่างกันน้อย ความพึงพอใจในการทำงานของสถานศึกษาวิชาชีพต่าง ๆ อยู่ในระดับเดียวกัน ยกเว้นกลุ่มวิทยาลัยพาณิชย์การที่มีความพอใจในปัจจัยต่าง ๆ สูงกว่ากลุ่มอื่น ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ มีความเห็นตรงกันคือ เรื่องความมั่นคงในการทำงาน เป็นอันดับสูงสุด รองลงมา ได้แก่ เรื่องลักษณะของงาน ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานตามลำดับ ส่วนความไม่พอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับเห็นตรงกัน ในปัจจัยค้ำจุนเรื่องเงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูลซึ่งอยู่ในอันดับต่ำสุด สูงขึ้นมา ได้แก่ เรื่อง สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ในการบริหารงานตามอุดมคติของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับมีความเห็นตรงกันว่า เงินเดือนและตำแหน่งเป็นปัจจัยที่สำคัญน้อยที่สุดในส่วนที่แตกต่างกันคือ ผู้บริหารระดับวิทยาลัยเห็นว่าความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารระดับโรงเรียนเห็นว่าสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญที่สุด

นอกจากนี้ในปี 2519 มกุฏ บุญเชิด ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัด" โดยใช้แบบสอบถามความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานรวม 11 ด้าน สอบถามประชากร 254 คน ผลการวิจัยปรากฏว่าองค์ประกอบที่ศึกษานิเทศก์รู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ สถานภาพของงานและตำแหน่ง การยอมรับนับถือ นโยบายของทางนิเทศก์และผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบที่ศึกษานิเทศก์รู้สึกไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ความก้าวหน้า ความมั่นคงของงานและการบริหาร

ในปีเดียวกันสุภรณ์ ศรีพหล ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร" โดยใช้ทฤษฎีจูงใจ - คำจูง หรือทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบอร์ก สอบถามอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจำนวน 120 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ความพึงพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลุ่มปัจจัยจูงใจมีมากกว่าปัจจัยคำจูง
2. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมด ปรากฏว่า อันดับที่ 1 และที่ 2 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและตัวงานเอง ตามลำดับ และความพอใจน้อยเป็นอันดับที่ 7 และที่ 8 ได้แก่ นโยบายการบริหารงานและสภาพการทำงาน ตามลำดับ
3. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยแต่ละกลุ่ม ปรากฏว่า ในกลุ่มปัจจัยคำจูง เงินเดือน ตำแหน่งและความมั่นคง ได้เป็นอันดับที่หนึ่ง และอันดับสุดท้ายได้แก่ สภาพการทำงาน ส่วนในกลุ่มปัจจัยจูงใจอันดับ 1 ได้แก่ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และอันดับสุดท้ายได้แก่ การยอมรับนับถือ
4. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นอาจารย์ให้ทำงานได้ผลมากที่สุด ปรากฏว่า อันดับที่ 1 และ 2 ได้แก่ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงานและตัวงานเอง อันดับสุดท้ายได้แก่ เงินเดือน ตำแหน่งและความมั่นคง
5. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นให้อาจารย์ทำงานได้ผลมากที่สุด โดยแยกตามรายได้ของอาจารย์ ปรากฏว่ากลุ่มที่มีรายได้สูงได้ผลคล้ายคลึงกับข้อ 4 แต่กลุ่มรายได้ต่ำ ปรากฏว่า ตัวกระตุ้นอันดับ 1 ได้แก่ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และอันดับสุดท้ายได้แก่ การยกย่องและยอมรับนับถือ
6. การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยคำจูงและกลุ่มปัจจัยจูงใจปรากฏว่า ปัจจัยทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า มิได้แยกจากกัน โดยเด็ดขาด

7. ผลจากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมด จำแนกตามเพศ ประสิทธิภาพในการทำงานและรายได้ของอาจารย์ ปรากฏว่าไม่มีผลแตกต่างกัน

ต่อมา ในปี ค.ศ. 2521 สากล จริยวิทยานนท์ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ "เรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)" โดยใช้องค์ประกอบ 10 ด้าน คือ ความก้าวหน้าในการงาน นโยบายและการบริหารงานของสถาบัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ เงินเดือน สถานภาพของวิชาชีพ การบังคับบัญชา สวัสดิการ สภาพการทำงาน และตัวงานเอง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 120 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. อาจารย์ใน NIDA มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางและทุกคนยอมรับว่างานของเขามีความหมายและน่าสนใจ
2. ในบรรดาองค์ประกอบ 10 ด้าน อาจารย์ใน NIDA มีความพึงพอใจมากที่สุดคือ สถานภาพของวิชาชีพ ส่วนองค์ประกอบที่มีความพอใจน้อยคือ สถานภาพของวิชาชีพ ส่วนองค์ประกอบที่มีความพอใจน้อยที่สุดคือ เงินเดือน และสวัสดิการ
3. ระดับการศึกษามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์
4. ในบรรดาองค์ประกอบ 10 ด้าน สภาพการทำงานไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ใน NIDA

ในปี 2524 คำนิง ภาแก้ว ได้วิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3" โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 504 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้ครู - อาจารย์ มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในเกณฑ์มากมี 4 องค์ประกอบ คือ
 - การได้รับความยอมรับนับถือ
 - ความสำเร็จของงาน
 - ความรับผิดชอบ
 - ลักษณะของงาน

2. องค์ประกอบที่ทำให้ครู - อาจารย์ มีความพึงพอใจในการทำงานจากผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์น้อย มี 5 องค์ประกอบ คือ

สภาพการทำงาน

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

นโยบายและการบริหาร

เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ส่วนงานวิจัยที่นอกเหนือจากครูและอาจารย์ แต่ก็ยังเกี่ยวข้องกับการศึกษาอยู่ คือ งานวิจัยของ นิลิษฐ์ มณีไชย (2527) เรื่อง "องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนการศึกษาเทศบาล" โดยนำทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุนของเฮอริชเบอร์กมาใช้สอบถามหัวหน้าส่วนการศึกษาเทศบาลจำนวน 72 คน พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมี 3 องค์ประกอบคือ การบังคับบัญชา ด้วงงานเทศบาล และการบริหารงาน

เมื่อมาพิจารณางานวิจัยที่เกี่ยวกับบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ช่วงการศึกษา จะพบว่างานวิจัยของสุรัตน์ โตตาบที่ทำการวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักสังคมสงเคราะห์ สังกัดกรุงเทพมหานคร" ในปี พ.ศ. 2522 ก็ใช้ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุนของเฮอริชเบอร์กเป็นแนวทางในการศึกษาเช่นกัน ทั้งนี้โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักสังคมสงเคราะห์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 103 คน ผลปรากฏว่า

1. ความพอใจภายนอกกับความพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน สภาพภาพของตำแหน่งงาน เงินเดือนและสวัสดิการ การนิเทศงาน สัมพันธภาพผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน นโยบายของหน่วยงานและการบริหาร รวมทั้งสภาพที่ทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

2. ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจภายในกับความพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ทำมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นปัจจัยความพอใจภายนอกกับตัวแปรที่เป็นปัจจัย

ภายในมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

ส่วนการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในอาชีพอื่น ๆ เช่น พยาบาลพบว่า ในปี พ.ศ. 2518 จารุวรรณ เสวกสุวรรณ ได้ทำการวิจัย เรื่อง "ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร" เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสำรวจที่สร้างขึ้นเองโดยอาศัยทฤษฎีจุดใจ-ค้ำจุนของเฮอรัชเบอร์เกอร์เป็นแนวทาง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 อย่าง มีทั้งหมด 80 ข้อ ผลการวิจัยปรากฏว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการกับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ความพึงพอใจในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพอยู่ในระดับสูง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ในต่างประเทศก็มีผู้ศึกษาไว้มากพอสมควรซึ่งแนวทางในการศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้คล้าย ๆ กัน เช่น

ไวล์ (Wiles, 1967) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากนักศึกษาปริญญาโทที่กำลังศึกษาวิชาการบังคับบัญชาซึ่งจะออกไปประกอบอาชีพครูจำนวน 1,000 คน ผลของการศึกษาพบว่านักศึกษาเหล่านั้นมีความต้องการคล้ายคลึงกับของเฮอรัชเบอร์เกอร์ คือมีความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและความเป็นอยู่ที่สบาย สภาพการทำงานที่ดี การได้รับความยอมรับนับถือ การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและโอกาสที่จะเป็นตัวของตัวเอง

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1973) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทางการศึกษาแห่งชาติ มหาวิทยาลัยฮิลลินอกส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่ององค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู โดยการสัมภาษณ์และสอบถามครูกลุ่มตัวอย่าง ในเขตการศึกษาต่าง ๆ ของ มอนโรเคาน์ตี รัฐนิวเจอร์ซีย์ จำนวน 3,382 คน ผลของการวิจัยพบว่า

1. การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงานและความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร และความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความ

พึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น แสดงให้เห็นว่าปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่สำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับ และนั่นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรู้จักสร้างเสริมปัจจัยต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบุคลากรและสภาพขององค์การ ซึ่งเมื่อพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ตาม ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุนของเฮอริชเบอร์กแล้ว จะเห็นได้ว่ามีมากพอสมควรและครอบคลุมชัดเจน และนั่นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู" โดยจะศึกษาความพึงพอใจ 13 ด้านด้วยกันคือ

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การยอมรับนับถือ
3. ลักษณะงานที่ทำ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้า
6. นโยบายและการบริหารขององค์การ
7. สัมพันธภาพในหน่วยงาน
8. การนิเทศงาน
9. สภาพการทำงาน
10. สถานภาพของตำแหน่ง
11. เงินเดือน
12. ชีวิตส่วนตัว
13. สวัสดิการ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งรายบุคคลและกลุ่มจะมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งเป็นความสำเร็จขององค์การ ความพึงพอใจในงานนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสนใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งสามารถทำให้เพิ่มผลผลิตหรือคุณภาพ

ของงานสูงขึ้น ดังที่ จ้างค์ สมประสงค์ (2518) ได้สรุปความสำคัญของความพึงพอใจในงานไว้ว่า

ความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น และเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น ส่วนความไม่พึงพอใจในงานนำไปสู่การลดความสนใจในงานให้น้อยลง สร้างความท้อถอยในการทำงานยิ่งขึ้น ทำให้ผลผลิตตกต่ำ และเพิ่มจำนวนการออกจากงานให้สูงขึ้น

ดังนั้นผู้บริหารซึ่งเป็นภาคีที่สำคัญขององค์การ ควรจะถือเป็นหน้าที่ที่จะสร้าง หรือ กระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยได้ทั้ง "คนและ น้ำใจ" ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว