



## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในหน่วยงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง ในการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพราะหากบุคคลมีความพึงพอใจ ในงานที่ทำแล้วย่อมจะเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และมุ่งหวังจะให้ได้ผลงานออกมาตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิ คำนึงเพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของแนวคิด และหลักการที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่อง "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา" ในบทนี้ผู้วิจัยจึง เสนอเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่ง เป็น 5 ส่วนคือ

1. ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับการ เสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

#### ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มอร์ส (Morse 1955: 27) ได้กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ซึ่งผลของความเครียดนั้นมาจากความต้องการของมนุษย์ ถ้ามนุษย์มีความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยา เรียกร้อง และเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง ความเครียดนั้นจะลดลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

เดวิส (Davis 1981: 83) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึงความพอใจหรือไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

สเตร้าส์ และ เซเลส (Strauss and Sayless 1960: 119-121) มีความเห็น  
ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น  
ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นได้ประโยชน์  
ตอบแทนทั้งในด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้

แอปเปิลไวท์ (Applewhite 1965: 6) ให้ความหมายไว้ว่าความพึงพอใจในการ  
ปฏิบัติงานนั้น เป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความหมายกว้างและรวมไป  
ถึงความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น มีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อน  
ร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และมีความพอใจกับรายได้ที่ได้รับ

เฟรนช์ (French 1964: 28-29) กล่าวว่า บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการ  
ปฏิบัติงานได้ ถ้าสภาพของงานดี ซึ่งหมายถึง การมีตำแหน่งที่ดี มีรายได้เพียงพอกับการ  
ดำรงชีพ มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดสภาวะทางสังคมสูง และทำให้บุคคล  
สามารถปรับบุคลิกของตนให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้

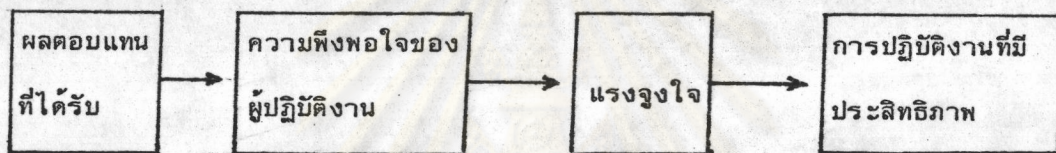
จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า  
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ที่มีต่อ  
งานและปัจจัยหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ จนสามารถตอบสนองความต้องการ  
ขั้นพื้นฐาน ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ตลอดจนสามารถลดความเครียดของผู้ปฏิบัติงานให้  
ต่ำลงได้

#### แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด  
ที่สุดกับการปฏิบัติงาน เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ทัศนคติและค่านิยมของบุคคล ดังนั้น  
การทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงเป็นที่  
ปรารถนาของผู้บริหารทุกระดับ อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการ  
ปฏิบัติงาน ได้มีแนวคิดพื้นฐานที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ คือ

1. ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวคิดในสมัยเดิมที่ได้จากการศึกษาทางด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะการศึกษาทดลองที่โรงงาน Hawthorne ในปี ค.ศ. 1920 ในเรื่องของแสงสว่างและสภาพแวดล้อมที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งให้เห็นว่าการเพิ่มของผลผลิตเป็นผลสืบเนื่องมาจากความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่ง Davis (1981: 82) ได้กล่าวถึงแนวคิดนี้ว่า "การสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจ จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าผู้ไม่ได้รับการสนองตอบ" ทศนะตามแนวคิดดังกล่าวสามารถแสดงได้ด้วยแผนภาพ (สมยศ นาวิการ 2521: 155) ดังนี้

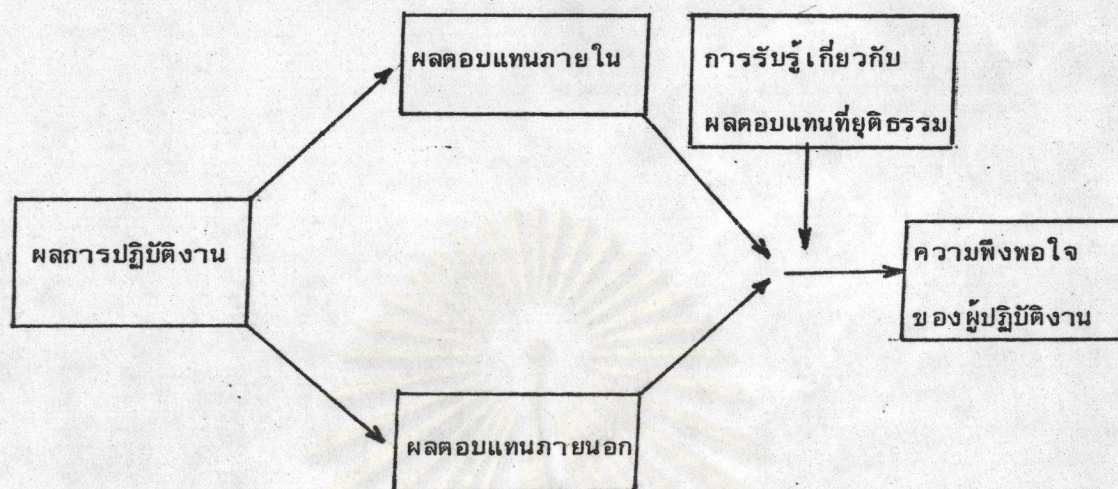
แผนภาพที่ 1 แสดงถึงความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ



จากแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารที่มุ่งจะเพิ่มผลผลิตด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ก็จะต้องพยายามจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ที่สามารถจะตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ Porter and Lowler (1967: 23) ได้พัฒนารูปแบบจำลองเพื่อศึกษาเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยตั้งสมมุติฐานว่า "ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่น ๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดี จะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจ" ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2 แสดงถึงผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ



จากแผนภาพชี้ให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) และผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ นั่นคือความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน จะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน หากผลตอบแทนจริงมากกว่าผลตอบแทนที่รับรู้แล้ว ความพึงพอใจย่อมจะเกิดขึ้น (สมยศ นาวิการ 2521: 119)

อนึ่งผลตอบแทนภายใน หรือรางวัลภายใน เป็นผลในด้านความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เช่นความรู้สึกต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้นเมื่อสามารถเอาชนะความยุ่งยากต่าง ๆ และสามารถดำเนินงานภายใต้ความยุ่งยากทั้งหลายได้สำเร็จ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ความมั่นใจ ตลอดจนได้รับการยอมรับยกย่องจากบุคคลอื่น ส่วนผลตอบแทนภายนอกเป็นรางวัลที่ผู้อื่นจัดหาให้มากกว่าที่ตนเองจะให้แก่ตัวเอง เช่น การให้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขึ้น หรือให้รางวัลโบนัสพิเศษ (เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ 2529: 43)

จากแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งสองรูปแบบดังกล่าวข้างต้น สามารถที่จะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่างานที่ปฏิบัตินั้นทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะให้เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตมากนักน้อยเพียงใด นั่นคือสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้น ก็คือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

#### ทฤษฎี เกี่ยวกับการ เสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การสร้าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น เหมาะสมกับความต้องการของบุคคลเพียงใด ฉะนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรจะได้ทราบว่า วิธีการจูงใจบุคลากรมีรูปแบบอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน อยากจะทำงาน พร้อมทั้งจะทุ่มเทและเสียสละเพื่องานและหน่วยงานอย่างจริงจัง ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2529: 358) ได้กล่าวถึงการจูงใจคนในการทำงานไว้ว่า "ผู้บริหาร จำต้องทำการจูงใจให้คนงานทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ การจูงใจคนในการทำงานจะมีความหมายในทางที่จะให้ได้ผลงานที่ดีและสูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ที่จะให้องค์การสามารถมีข้อได้เปรียบในทางต่าง ๆ จากความมีประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน เป้าหมายของการจูงใจจึงต้องเน้นให้การทำงานของคนงานมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้"

ทฤษฎีการจูงใจที่จะกล่าวต่อไปนี้ เป็นทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวกับลักษณะและความต้องการของบุคคล ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างเสริมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยทฤษฎีที่สำคัญ 4 ทฤษฎี คือ

#### 1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy)

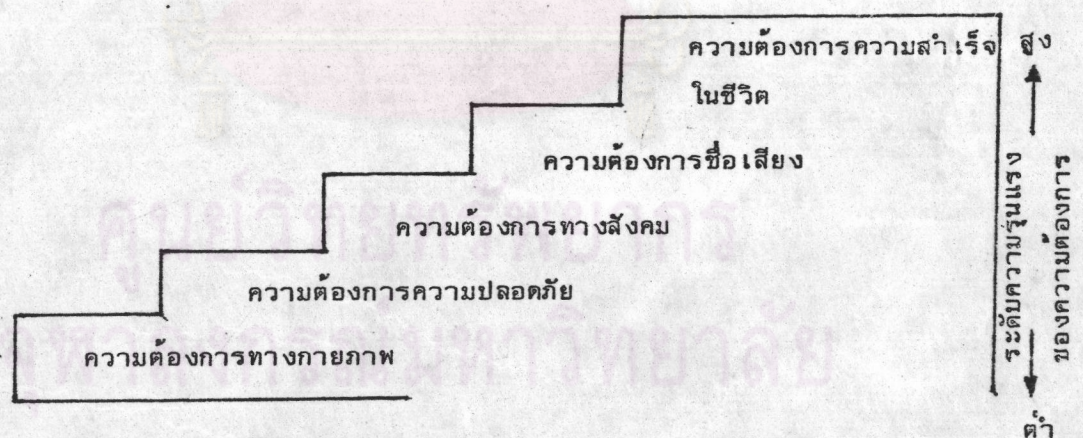
Abraham H. Maslow (1960: 122-144) ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ดังนี้

ก. ลักษณะความต้องการของมนุษย์

1. ความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามลำดับชั้นความสำคัญ โดยเริ่มจากระดับความต้องการขั้นต่ำ ไปสู่ความต้องการชั้นสูง
2. มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการในสิ่งใหม่ เข้ามาแทนที่
3. เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่สนใจให้เกิดพฤติกรรมต่อสิ่งนั้น แต่จะมีความต้องการในระดับสูงเข้ามาแทนและเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสิ่งนั้น
4. ความต้องการที่เกิดขึ้นอาศัยซึ่งกันและกันและมีลักษณะควบคู่กันคิด เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่หมดสิ้นไปก็จะมีความต้องการอีกอย่างเกิดขึ้นมา

ข. ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierachy of Need)

แผนภาพที่ 3 แสดงลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์





ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ มี 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องของอาหาร ที่อยู่อาศัย และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นเรื่อง ที่เกี่ยวกับการป้องกัน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความเจ็บป่วยและความสูญเสียทางด้าน เศรษฐกิจ รวมถึงการรับประกันต่อความมั่นคงในหน้าที่ การงาน และการส่งเสริม เพื่อให้เกิดความมั่นคงทางด้าน เศรษฐกิจ
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น โดยมีความรู้สึกว่าคุณเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของ กลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ เมื่อความต้องการทางด้านกายภาพและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็จะเริ่ม เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ทั้งนี้ เพราะคนมีนิสัย ชอบอยู่ร่วมกัน เป็นกลุ่ม
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความ ต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถ เป็นความต้องการ ที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญเมื่อทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จ และความพึงพอใจในการที่มีฐานะเด่น ทางสังคม
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการที่พิจารณาถึงสมรรถนะที่เป็นไปได้ของตนและการบรรลุเป้าหมายที่ตน ต้องการ เมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทของเขาในชีวิตว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อน บุคคลนั้นจะผลักดัน ชีวิตของตนเองให้ เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามที่คาดหมายไว้ อย่างไรก็ตาม ย่อมขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของเขาเองด้วย

โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่า ความต้องการของมนุษย์นั้นมีอยู่มากมายทั้งปริมาณและขอบเขต เพราะมนุษย์คกอยู่ในสภาพแวดล้อมไม่เหมือนกัน การกำหนดความต้องการ ในปัจจัยพื้นฐานจึงแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่าหากความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความพึงพอใจในระดับหนึ่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นการทำความเข้าใจในเรื่องความต้องการของมนุษย์ จึงนับว่ามีความสำคัญต่อผู้บริหาร เป็นอย่างมากในด้านการกำหนดสิ่งจูงใจ หรือปัจจัยที่เหมาะสมกับความต้องการ

อย่างไรก็ตาม Michael Beer แห่งมหาวิทยาลัยไอโฮโอ สหรัฐอเมริกาได้พัฒนาลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ให้สอดคล้องกับสังคมในปัจจุบัน ซึ่งเป็นสังคมเทคโนโลยีใหม่ (Modern Technological Society) โดยเบียร์ศึกษาความต้องการทางกายภาพออกด้วยเหตุผลที่ว่า ความต้องการในด้านนี้เป็นความต้องการขั้นต่ำ และเป็นตัวกระตุ้นที่ไม่สำคัญมากนัก ลำดับขั้นที่เบียร์จัดใหม่มีดังนี้ (Dunathan and Saluzzi 1980: 17-19)-

- ขั้นแรก ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs)
- ขั้นที่สอง ความต้องการทางสังคม (Social Needs)
- ขั้นที่สาม ความต้องการเป็นอิสระ (Autonomy Needs)
- ขั้นที่สี่ ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs)
- ขั้นสุดท้าย ความต้องการการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของชีวิต (Self Actualization Needs)

ทัศนะของเบียร์ดังกล่าวข้างต้น ได้รับการเผยแพร่และถูกนำมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลในสังคมอุตสาหกรรมอย่างแพร่หลาย ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้กรอบแนวคิดของเบียร์กำหนดเป็นกรอบการวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยมีความเชื่อว่า บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ถ้าบุคคลผู้นั้นได้รับการสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ทั้ง 5 ประการดังกล่าวแล้ว

## 2. ทฤษฎีการจูงใจ-กิจจวนของเฮอริชเบอร์ก (The Motivation-Hygiene Theory)

เฟรดเคอริค เฮอริชเบอร์ก และคณะ (Frederick Herzberg and others 1959: 71-79) ได้เสนอรายงานผลการวิจัยเรื่อง "การจูงใจในการทำงาน"



(The Motivation to Work) ออกมาเผยแพร่เมื่อปี ค.ศ. 1959 เพื่อเสนอทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน (The Motivation-Hygiene Theory) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory)

เฮอรัช เบอร์ก และคณะ ได้ทำการวิจัยเพื่อพิสูจน์ทฤษฎีของเขาที่ว่า มนุษย์มีความปรารถนา 2 ประการ ประการหนึ่งคือ ความปรารถนาที่จะจัดทุกข์ทางร่างกายทั้งหลายให้หมดไป เช่น ความทิว ความเดือดร้อนทางสุขภาพ และความทารุณของดินฟ้าอากาศ ประการที่สอง คือ ความปรารถนาในความสุขทางใจ เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน การเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป ชีวิตที่เจริญก้าวหน้า เป็นต้น ตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย นักวิศวกร และนักบัญชีของบริษัทแห่งหนึ่งในเมือง พิตส์เบิร์ก จำนวน 200 คน โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เพื่อจะหาคำตอบว่า สถานการณ์อย่างไรที่ทำให้วิศวกรและนักบัญชี มีความพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือน้อยลง และถามความเห็นของประชากรเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่องานของเขา และผู้สัมภาษณ์ยังให้วิศวกรและนักบัญชีตอบด้วยว่า ความรู้สึกพอใจและไม่พอใจในงานนั้น มีผลถึงการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเป็นอยู่ของตนหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานแตกต่างกัน และไม่มีความสัมพันธ์กันเลย องค์ประกอบที่ช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ขณะเดียวกันองค์ประกอบซึ่งมักจะนำมาซึ่งความไม่พอใจในงาน และมีหน้าที่ป้องกันหรือค้ำจุนไม่ให้คนเกิดท้อถอยไม่ยอมทำงาน เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

ปัจจัยจูงใจ หมายถึงองค์ประกอบที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติต่องานทางด้านบวก เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของการงานโดยตรง มี 5 ประการคือ

1. ความสำเร็จของงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงานที่ทำ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ปัจจัยคำจูน หมายถึงองค์ประกอบที่ช่วยไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือทำให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา แต่ไม่มีผลทำให้เกิดทัศนคติในการทำงานทางด้านบวกหรือเกิดแรงจูงใจในการทำงานขึ้น เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน มี 11 ประการคือ

1. เงินเดือน
2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
3. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
5. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
6. สถานภาพทางสังคม
7. การปกครองบังคับบัญชา
8. นโยบายและการบริหารงาน
9. สภาพการทำงาน
10. ความเป็นอยู่ส่วนตัว
11. ความมั่นคงในการทำงาน

จากทฤษฎีการจูงใจ-คำจูนของเฮอริช เบอร์กดังกล่าวนั้น สรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการในระดับสูง มีผลต่อการทำให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น จัดว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยคำจูน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับความต้องการในระดับพื้นฐานหรือระดับต่ำ ไม่มีผลต่อการจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น เพียงแต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานให้องค์การเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ สมยศ นาวิกการ (2521: 100) ที่ว่า ปัจจัยคำจูนจะช่วยให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่าง ๆ แต่ในขณะที่เดียวกันปัจจัยจูงใจจะทำให้คนมีความสุข หรือมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่

3. ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย ของ ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor's Theory X and Theory Y)

แมคเกรเกอร์ (McGregor 1960: 33-48) ได้เปรียบเทียบให้เห็น สมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ ตามทัศนะของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะใช้เป็นสิ่งกำหนดแบบของความเป็นผู้นำ โดยตั้งเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้

ทฤษฎี X ได้ตั้งสมมุติฐานของมนุษย์ว่า

1. ปกติบุคคลไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสก็จะหลบหรือหลีกเลี่ยงงาน
2. เพราะบุคคลมีนิสัยไม่ชอบทำงาน จึงต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการ และมีบทลงโทษไว้เพื่อจะให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. โดยทั่วไปบุคคลชอบให้มีการแนะนำ แต่พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และมีความทะเยอทะยานน้อยมาก แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎี Y ได้ตั้งสมมุติฐานของมนุษย์ว่า

1. การใช้พลังงานและสมองในการทำงาน เป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ เช่นเดียวกับการเล่นกีฬาและการพักผ่อน
2. การควบคุมและการคาดโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวที่ทำให้เกิดความพยายามทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ แต่บุคคลจะกำหนดทิศทางและควบคุมตนเอง ในการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย
3. การรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์การ เป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่เป็นผลลัพธ์
4. สภาพของบุคคลทั่ว ๆ ไปเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ภายใต้อาการฉวยโอกาสอันเหมาะสม ซึ่งไม่เพียงแต่ยอมรับเงื่อนไขเท่านั้น แต่จะต้องแสวงหาความรับผิดชอบด้วย

5. ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการคิด วิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีอยู่ในตัวบุคคล  
ทุกคน เป็นส่วนใหญ่

6. ภายใต้สภาพชีวิตของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทาง  
สติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น

ผู้บริหารที่ยึดสมมุติฐานตามทฤษฎี X นั้น จะพยายามควบคุมการทำงานของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและเข้มงวด มีการสั่งการโดยตรง เน้นการจูงใจด้วยการจ่ายเงิน  
และผลประโยชน์อื่น ๆ ใช้ระเบียบวินัยและบทลงโทษเป็นหลักใหญ่ ซึ่งเป็นการสนองตอบความ  
ต้องการของบุคคลในระดับต่ำ คือ ต้องการความปลอดภัย ปฏิบัติตามคำสั่งเท่าที่ต้องการ  
มีความสนใจในการปรับปรุงงานน้อยมาก และต้องการผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น  
(สมยศ นาวิกาน 2521 : 107)

ส่วนผู้บริหารที่ยึดสมมุติฐานตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อม และ  
การใช้แนวทางที่เหมาะสม บุคคลจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเองเพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย  
ขององค์การ ผู้บริหารตามทฤษฎีนี้จะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะให้ความสำคัญ  
ต่อการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการสนองตอบความต้องการของบุคคลในระดับสูง  
คือ มีความรับผิดชอบและพยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ต้องการเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น  
ต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของชีวิต (สมยศ นาวิกาน 2521 : 107)

โดยสรุปแล้วทฤษฎีทั้งสองนี้จะแสดงถึงทัศนคติของผู้บริหาร ที่พยายามจะจัด  
สิ่งทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานให้หมดไป และพยายามที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจ  
หรือการสนองตอบความต้องการของบุคคล เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยข้อสมมุติฐาน  
ตามทฤษฎี X จะให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความ  
ต้องการของบุคคลในระดับต่ำ เช่น ผลตอบแทนในการทำงาน ความปลอดภัย ส่วนข้อสมมุติฐาน  
ตามทฤษฎี Y จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งเป็นความ  
ต้องการของบุคคลในระดับสูง เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความภาคภูมิใจในผลงาน  
 เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีของ Maslow Herzberg และ McGregor

โดยทั่วไปแล้วทฤษฎีการจูงใจของ Maslow Herzberg และ McGregor จะมีแนวทางของการจูงใจมาจากทัศนคติเฉพาะตัวของแต่ละคน แต่ทฤษฎีทั้งสามสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ (สมยศ นาวิกาน 2521: 109-110) กล่าวคือ

ความต้องการในระดับค่าทั้งสามประเภทในทฤษฎีของ Maslow คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย และความต้องการทางค่านิยมอันนี้อาจจะเปรียบเทียบได้กับบทบาทของปัจจัยค่าจุน ในทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจุนของ Herzberg และสมมุติฐานในทฤษฎี X ของ McGregor ที่เน้นสนองความต้องการระดับค่า

ส่วนความต้องการระดับสูงของ Maslow คือความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต อาจเปรียบได้กับปัจจัยจูงใจ ของ Herzberg และสมมุติฐานในทฤษฎี Y ของ McGregor มุ่งสนองความต้องการระดับสูง เช่น การเป็น คนมีความคิดริเริ่มในการทำงาน การสั่งการและควบคุมตนเองและต้องการมีความรับผิดชอบ

นั่นคือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจุน ของ เซอร์ชเบอร์ก จะใช้สมมุติฐานอย่างเดียวกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ ดังแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ต่อไปนี้

ศูนย์วิทยุโทรพยากรณ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีของ Maslow Herzberg และ McGregor

Maslow	Herzberg	McGregor
<p><u>ความต้องการระดับสูง</u> :</p> <p>ความสมหวังของชีวิต</p> <p>ความต้องการ เกียรติยศชื่อเสียง</p>	<p><u>ปัจจัยจูงใจ</u> :</p> <p>ความสำเร็จ</p> <p>การยกย่อง</p> <p>ความก้าวหน้า</p> <p>ความรับผิดชอบ</p> <p>ลักษณะของงาน</p>	<p><u>ทฤษฎี Y</u> :</p> <p>การตอบสนองความต้องการ</p> <p>เกียรติยศชื่อเสียง</p> <p>และความสมหวังของชีวิต</p> <p>ความรับผิดชอบ</p> <p>ความคิดสร้างสรรค์</p> <p>การควบคุมและการสั่งการด้วยตนเอง</p>
<p><u>ความต้องการระดับต่ำ</u> :</p> <p>ความต้องการทางด้านสังคม</p> <p>ความต้องการความปลอดภัย</p> <p>ความต้องการทางด้านร่างกาย</p>	<p><u>ปัจจัยค้ำจุน</u> :</p> <p>นโยบายและการบริหารงานของบริษัท</p> <p>การบังคับบัญชา</p> <p>ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p> <p>เงินเดือน</p> <p>สภาพแวดล้อมของการทำงาน</p>	<p><u>ทฤษฎี X</u> :</p> <p>ความต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด</p> <p>ต้องการการสั่งการ</p> <p>จะต้องข่มขู่ด้วยการลงโทษ</p>



### องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกของคณงานที่มีต่องานที่ทำอยู่ เป็นผลมาจากแรงหรืออิทธิพลของบุคคลอื่นที่ร่วมงานด้วยกัน ซึ่งแสดงออกโดยการกระทำได้แก่ จากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน (McGregor 1966: 286) ดังนั้นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงและกำหนดขึ้นให้เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานขององค์การและการบริหารบุคคลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ องค์ประกอบหรือปัจจัยเหล่านี้ยังสามารถใช้ เป็นสิ่งจูงใจหรือเครื่องล่อใจให้บุคลากรในหน่วยงาน เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และใช้ เสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ด้วย (อุษณีย์ พานิชย์ไพศาลกุล 2527: 32)

ฝ่ายนิเทศการบริหาร ของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2521: 107-108) ได้ให้แนวทางบำรุงขวัญและชักจูงใจไว้ 6 ประการคือ

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
2. กำหนดมาตรฐานและการสร้าง เครื่องมือสำหรับประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
3. เงินเดือนและค่าจ้าง ควรให้ เหมาะสมกับลักษณะงานและให้ความ เป็นธรรมแก่ทุกคน
4. ความพึงพอใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้ เขาได้ ใช้ความรู้ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเองให้มาก
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ทุกคนควรได้รับความยกย่องนับถือจากพวกเดียวกัน จะทำให้ขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น
6. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าสถานศึกษากับครู-อาจารย์ ควรจะตั้งอยู่บนฐานของความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งไม่ควรเห็นครู-อาจารย์เป็นเครื่องจักร เป็นคนเกียจคร้าน ต้องคอยดักเตือน คอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่ต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจ ซึ่งมีวิธีการดังต่อไปนี้

6.1 อย่างจริงจังกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมอบหมายงานให้ทำ ให้เขาใช้ความคิดในการทำงานด้วยตนเอง และให้เขาได้ภูมิใจในงานที่ทำ

6.2 เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าปรึกษาหารือแสดงความคิดเห็นช่วยแก้ปัญหาด้วย และถ้ากระทบกระเทือนต่อส่วนรวม ต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย

6.3 อย่างวางตัวเป็นนายและต้องให้ความคุ้มครอง ความเมตตา ความอบอุ่นใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการ

6.4 เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใดทำแล้ว ไม่ควรแบ่งงานนั้นกลับมาทำเสียเองหรือให้คนอื่นทำ ควรให้เขามีอิสระในการทำงาน

6.5 หัวหน้าสถานศึกษาต้องเชื่อมั่นในตนเอง การทำงานโลเลขาดความมั่นใจทำให้ผู้ร่วมงานพลอยรวน เรขาดความมั่นใจตามไปด้วย

6.6 ต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ระหว่างสถานศึกษากับผู้ได้บังคับบัญชา คือต้องควบคุมนโยบายให้ได้ และขณะเดียวกันก็ต้องควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายด้วยอย่าทำตัวเป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด แต่เป็นผู้ประสานประโยชน์ทั้งของผู้ได้บังคับบัญชาและของสถานศึกษา

6.7 จัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้แก่ผู้ร่วมงานเป็นพิเศษ เพื่อช่วยเหลือนบรรเทาทุกข์ร้อนของบุคคลในสถานศึกษา ผู้ร่วมงานก็จะมิขวัญขึ้นถ้าได้รับการช่วยเหลืออย่างเหมาะสม

6.8 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมทางกายภาพมิใช่เป็นสิ่งเดียวที่ทำให้เกิดขวัญดี จำเป็นต้องจัดสิ่งแวดล้อมทางจิตใจเสริมด้วยคือ ทำให้เขาสะดวกสบายและเกิดสุขทางใจด้วย

สมพงศ์ เกษมสิน (2523: 320-321) ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจไว้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งสิ่งจูงใจที่เป็นเงินนี้ยังจำแนกออกเป็น 2 ชนิดคือ



1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (Direct incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ อันเป็นวิธีจูงใจตามแนวความคิดที่ว่า Plus pay for plus performance

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจทำงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้นส่วนมากได้แก่ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit) ต่าง ๆ

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

บาร์นาร์ด (Barnard 1972: 142-149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสถานะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทน เป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

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

3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) หมายถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึงสมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น ทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Associational attractiveness) หมายถึงความสัมพันธ์อันดีมิตร ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaptation of Conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึงการปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

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

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

เอควิน เอ. ล็อค (Locke 1976: 1302) ได้เสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เขาได้ทำการศึกษาวิจัยในปี ค.ศ. 1976 ไว้ 9 องค์ประกอบดังนี้คือ

1. ด้วงงาน (Work) ได้แก่ความน่าสนใจในด้วงงาน ความแปลกของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ และการควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน

2. เงินเดือน (Pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมและความทัดเทียมกันของรายได้ และวิธีการจ่ายเงินขององค์การ

3. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotions) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งขององค์การ และหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ได้แก่ การได้รับคำยกย่อง ชมเชยในผลสำเร็จของงาน การกล่าววิจารณ์การทำงาน และความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน การให้สวัสดิการรักษาพยาบาล การให้วันหยุดงาน และครุได้รับค่าใช้จ่ายระหว่างลาพักผ่อน

6. สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ท่าเลที่ตั้ง และรูปแบบการก่อสร้างของอาคารสถานที่ทำงาน

7. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ การได้รับความเอาใจใส่ ดูแลช่วยเหลือ แนะนำ จากผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปด้วยความมีเทคนิค และกลวิธีที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความมีทักษะในการนิเทศงานของผู้บริหาร

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน

9. องค์การและการบริหารงาน (Company and management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์การ เงินเดือน และนโยบายในการบริหารงานขององค์การ

กิมเมอร์ และคณะ (Gilmer and Others 1971: 280-283) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไว้ 10 ประการคือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความ เป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งการงานที่สูงขึ้น

3. สถานที่ทำงานและการบริหาร (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจที่มีต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบันและการดำเนินงานของสถาบัน

4. รายได้ (Wages) ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำ และรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การได้ทำงานตรงตามความต้องการและความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

6. การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการย้ายงาน และการลาออกจากงาน

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน

10. ผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย วันหยุด ฯลฯ

เฮอริชเบอร์ก และคณะ (Herzberg and others 1959: 71-79) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ (Motivation Factors) มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 องค์ประกอบ คือ

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่คนทำงานได้สำเร็จเรียบร้อย เป็นอย่างดี เกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึงการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ความสามารถ

1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึงงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำหาย หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึงได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน หรือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 11 องค์ประกอบ คือ

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนรายได้ประจำหรือรายได้พิเศษ ที่เป็นผลตอบแทนจากการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึงโอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งและได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Subordinate) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดี และความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 ฐานะของอาชีพ (Status) หมายถึงอาชีพนั้น เป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Superior) หมายถึงการติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

## 2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Peers)

หมายถึงการติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและ เข้าใจซึ่งกันและกัน

## 2.7 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึงความ

สามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

## 2.8 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration)

หมายถึง การจัดการ หรือการบริหารงานขององค์การ และการติดต่อสื่อสาร ในองค์การ

## 2.9 สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพ

ของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุณหภูมิ หรือเครื่องมือต่าง ๆ

## 2.10 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึงความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี

อันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา

## 2.11 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึงความรู้สึกของบุคคล

ที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

จากการศึกษาของคัปรอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้ว หอจะสรุปได้ว่า องค์ประกอบหรือปัจจัย เหล่านั้นมีความสัมพันธ์กับตัวงานและสภาพแวดล้อมของงาน เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีผลทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน แต่หากว่าผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานไม่ได้รับการตอบสนอง จะทำให้เกิดความ เบื่อหน่าย ไม่พึงพอใจในการทำงาน ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อผลงานในหน่วยงาน เหล่านั้นเป็นอย่างยิ่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ในปี พ.ศ. 2516 จรุง ภาสุวรรณ (2516 : 60-70) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การคัดแปลงทฤษฎีแห่งความพึงพอใจในงานของเฮอริชเบอร์กมาใช้กับครูอาชีวศึกษาในประเทศไทย" โดยออกแบบสำรวจทัศนคติของครูที่มีต่อการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นครูสังกัด กรมอาชีวศึกษา ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจำนวน 273 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูอาชีวศึกษาที่ได้รับการศึกษาจากต่างประเทศ และผู้ที่ได้รับการศึกษาภายในประเทศ มีความรู้สึกในด้านความพึงพอใจในอาชีพไม่แตกต่างกัน

2. องค์ประกอบที่นำมาซึ่งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครูอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกับที่ปรากฏในทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก แต่มีข้อแตกต่างไปจากของเฮอริชเบอร์กคือ

2.1 ครูอาชีวศึกษาทั้งที่พอใจและไม่พอใจในอาชีพมีความรู้สึกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับสูง ทั้งที่องค์ประกอบชนิดนี้เป็นองค์ประกอบคำจูนตามทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก

2.2 ครูอาชีวศึกษามีความรู้สึกต่อการได้รับความยอมรับนับถืออยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

2.3 ครูอาชีวศึกษาที่ไม่มีความพึงพอใจในอาชีพมีความรู้สึกต่อฐานะของอาชีพในสายคาชของสังคมในระดับต่ำที่สุด

3. อายุ สถานที่ปฏิบัติราชการ และระดับการศึกษาของแต่ละบุคคลไม่ได้ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในอาชีพแต่อย่างใด

พ.ศ. 2519 สุภรณ์ ศรีพหล (2519 : 30-33) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับผลวิจัยของเฮอริชเบอร์ก คืออาจารย์มีความพอใจในปัจจัยสูงใจมากกว่า

ปัจจัยคำจูนเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของอาจารย์ที่มีต่อปัจจัยทั้งหมด ปรากฏว่าความพึงพอใจอันดับ 1 และอันดับ 2 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและลักษณะของงาน และเมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจริงใจและปัจจัยคำจูนแล้ว ปรากฏว่าปัจจัยทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด

ในปี พ.ศ. 2519 ปราณี อารยะศาสตร์ (2519: 62-68) ได้ดัดแปลงทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กมาใช้ในการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา" โดยการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถาม ตามผู้บริหารระดับโรงเรียนและวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 163 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจของผู้บริหารทั้งระดับโรงเรียนและผู้บริหารระดับวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับวิทยาลัยสูงกว่าผู้บริหารระดับโรงเรียน

2. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ มีความเห็นตรงกันในเรื่องความมั่นคงในการทำงานเป็นอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานตามลำดับ

3. ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับไม่พึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถือฤลมากที่สุด

ในปี พ.ศ. 2524 คำนึ่ง นกแก้ว (2524: 81-83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3" โดยใช้แบบสอบถามครู-อาจารย์ จำนวน 504 ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้ครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษารู้สึกพึงพอใจในการทำงานมากได้แก่ การได้รับความยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบและลักษณะงาน





2. องค์ประกอบที่ทำให้ครู-อาจารย์รู้สึกไม่พอใจในการทำงานได้แก่ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร เงินเดือนและผลประโยชน์ เกื้อกูล ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

3. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาได้ผลดังนี้

3.1 ครู-อาจารย์เพศชายและหญิง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มี 2 องค์ประกอบคือ ความสำเร็จของงาน และด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

3.2 ครู-อาจารย์ที่มีอายุราชการ 1-10 ปี และอายุราชการ 11 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มี 1 องค์ประกอบคือด้าน การได้รับความยอมรับนับถือ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

3.3 ครู-อาจารย์ที่มีวุฒิทางการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรี และวุฒิทางการศึกษาดังแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ในองค์ประกอบทั้งหมดไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ในปี พ.ศ. 2526 ณรงค์ เพ็ชรเกิดสุข (2526: 74-77) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า : การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิทยาเขต" โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานกับกลุ่มตัวอย่างประชากร คืออาจารย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าทั้ง 3 วิทยาเขตจำนวน 237 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ทั้งสถาบันอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 10 ด้านพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงมาหาค่าเฉลี่ยต่ำคือ ด้านสถานที่และสภาพการทำงาน ด้านลักษณะทางสังคม ด้านความมั่นคงในงาน ด้านผลตอบแทนที่ได้จากการทำงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการนิเทศงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการดำเนินงานภายใน และด้านรายได้

2. เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ระหว่างวิทยาเขต พบว่า อาจารย์ในวิทยาเขต 3 มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าวิทยาเขตอื่น รองลงมา คืออาจารย์ในวิทยาเขต 2 และอาจารย์ในวิทยาเขต 1 มีความพึงพอใจในการทำงานต่ำสุด

3. การวิเคราะห์การจัดอันดับองค์ประกอบ ที่ทำให้อาจารย์พอใจในงานและไม่พอใจในงาน

3.1 ด้านความพึงพอใจพบว่า อันดับที่ 1-3 วิทยาเขต 1 ได้แก่ มีอิสระในการทำงาน มีโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ มีเพื่อนร่วมงานที่ดี วิทยาเขต 2 ได้แก่ มีอิสระในการทำงาน มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความสะดวกในการไปทำงาน วิทยาเขต 3 ได้แก่ มีอิสระในการทำงาน มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพ

3.2 ด้านความไม่พึงพอใจพบว่า อันดับที่ 1-3 วิทยาเขต 1 ได้แก่ มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ล้าสมัย รายได้น้อย ระบบราชการที่มีระเบียบหยาบหยาบ วิทยาเขต 2 ได้แก่ รายได้น้อย ระบบราชการที่มีระเบียบหยาบหยาบ ทำงานหนักและได้ผลตอบแทนน้อย วิทยาเขต 3 ได้แก่ รายได้น้อย อยู่ห่างจากแหล่งวิทยาการ ระบบราชการที่มีระเบียบหยาบหยาบ

ในปี ค.ศ. 1970 แฮมเมอร์ (Hammer 1971: 3373-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในงานของครูที่สอนในชั้นพิเศษในรัฐโอไฮโอ" โดยนำทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์เกอร์ มาใช้ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้ครูในชั้นพิเศษพอใจทำงานคือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจคือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

2. เมื่อพิจารณาดูแปรต่าง ๆ ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ สถานภาพการสมรสแล้ว ความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

3. ครูที่สอนในชั้นพิเศษพอใจในการทำงานน้อยกว่าครูที่สอนในชั้นปกติ

ในปี ค.ศ. 1971 อาวาเกียน (Avakian, 1971: 1765A) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานของคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ของทฤษฎีเฮอรัลด์ เบิร์ก กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา โดยการสัมภาษณ์อาจารย์ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในนิวยอร์ก 4 แห่ง ๆ ละ 50 คน พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทำให้อาจารย์มีความพึงพอใจในงานมากที่สุด ได้แก่ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน รองลงมาได้แก่ความก้าวหน้าและความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พอใจในงานได้แก่นโยบายและการบริหารงานของสถาบัน เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับผู้บริหาร

ในปี ค.ศ. 1975 แจ็คสัน (Jackson, 1975: 7560A) ได้ทำการวิจัยเรื่องการรับรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของ เฮอรัลด์ เบิร์ก โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในผู้บริหารระดับกลาง และเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้เรื่องความพึงพอใจในงานของผู้บริหารระดับกลางกับระดับที่สูงกว่า ผลการวิจัยพบว่าทั้งผู้บริหารระดับกลางและระดับที่สูงกว่า มีความพึงพอใจในปัจจัยจูงใจ อันได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าการได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และลักษณะของงานมากกว่าปัจจัยค้ำจุน ซึ่งเป็นการสนับสนุนทฤษฎีของเฮอรัลด์ เบิร์กที่ว่า ผู้ปฏิบัติงานพอใจในปัจจัยจูงใจมากกว่าปัจจัยค้ำจุน แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยค้ำจุนก็เป็นปัจจัยที่มีส่วนให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

ในปี ค.ศ. 1980 โอเพนชอว์ (Openshaw, 1980: 2470-2471A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานของผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา : การประยุกต์ทฤษฎีของเฮอรัลด์ เบิร์กในสถาบันอุดมศึกษา จุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของผู้บริหารและอาจารย์โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนตัวและตำแหน่งงาน โดยสุ่มตัวอย่างจากผู้บริหาร 61 คน และอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจอร์เจีย ผลการวิจัยปรากฏว่า ไม่สอดคล้องกับทฤษฎีของเฮอรัลด์ เบิร์ก คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนต่างก็เป็นองค์ประกอบขั้นต้นสำหรับความพึงพอใจในงาน แต่ปัจจัยค้ำจุน เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าปัจจัยจูงใจ และปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุนต่างก็เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจได้ทั้งสิ้น ส่วนในด้านการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานนั้น ผู้บริหารมีความพึงพอใจในงานมากกว่าอาจารย์ในทุก ๆ ด้าน

ในปี ค.ศ. 1981 เบอร์ (Burr, 1981: 3794A) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานของผู้บริหารในวิทยาลัย ชุมชนฟลอริดา และมหาวิทยาลัย : การประยุกต์ทฤษฎีจูงใจ-ค่าจูงใจของเฮอรัลด์เบิร์ก วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีจูงใจ-ค่าจูงใจของเฮอรัลด์เบิร์กกับทัศนคติต่องานของผู้บริหารวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย และศึกษาความสัมพันธ์ของทฤษฎีของเฮอรัลด์เบิร์กกับตำแหน่งผู้บริหารตลอดจน เปรียบเทียบความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานระหว่างผู้บริหารในสถาบัน 2 ประเภท ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายรับนักศึกษา นายทะเบียน ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า เป็นผู้บริหารในระดับกลางในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยปรากฏว่าสนับสนุนทฤษฎีของเฮอรัลด์เบิร์ก คือปัจจัยจูงใจก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานกว่าปัจจัยค่าจูงใจอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารทั้ง 3 ตำแหน่งพึงพอใจในปัจจัยจูงใจมากกว่าปัจจัยค่าจูงใจ เรียงลำดับความพึงพอใจได้ดังนี้ สมรรถนะของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัวและเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา 2 ประเภทแล้วพบว่า ไม่มีความแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจในงานระหว่างผู้บริหารในวิทยาลัยชุมชนและมหาวิทยาลัยแต่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานระหว่างผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัยและภายในวิทยาลัย

ในปี ค.ศ. 1983 คลีเมนต์ (Clements, 1983: 2567A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในและตัวแปรภายนอกกับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยชุมชนแมสซาชูเซต ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานว่า ตัวแปรภายนอกตัวแปรภายใน 8 ประการ และสถานภาพส่วนตัวมีผลต่อความพึงพอใจในงาน การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษากว่า 156 คน ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่า องค์ประกอบสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานคือลักษณะของงาน รองลงมาได้แก่ ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสการก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง และเรื่องทั่วไป องค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับอย่างมีนัยสำคัญ แต่ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายนอกกับความพึงพอใจในงานมีสูงกว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานในเรื่องค่าจ้าง โอกาสความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับ เจ้าหน้าที่หญิงและเจ้าหน้าที่ชายไม่พึงพอใจในงานในเรื่องโอกาสการก้าวหน้า แต่เจ้าหน้าที่หญิงมีความไม่พึงพอใจในงานมากกว่าเจ้าหน้าที่ชายอย่างมีนัยสำคัญ

ในปี ค.ศ. 1983 เดวิส (Davis, 1983: 2175A) ได้ทำการวิจัยเรื่องทัศนคติความพึงพอใจในงานของเฮอรัลด์เบิร์ก : การทดสอบซ้ำ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประยุคทัศนคติของเฮอรัลด์เบิร์กในเรื่องความพึงพอใจในงานกับผู้บริหารการศึกษา ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดและทัศนคติเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของเฮอรัลด์เบิร์กไปประยุคกับผู้บริหารการศึกษา จำนวน 100 คน ผลการวิจัยปรากฏว่าทั้งปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูน เป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและไม่พึงพอใจในงานของผู้บริหารการศึกษา และผู้วิจัยเสนอแนะว่าทัศนคติของเฮอรัลด์เบิร์ก ยังเป็นที่น่าสงสัยว่าควรจะนำมาใช้กับผู้บริหารการศึกษาได้หรือไม่

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นผลงานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศ พอที่จะสรุปได้ดังนี้

1. งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการวิจัย เกี่ยวกับตัวองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยใช้กลุ่มประชากรที่เป็นครู-อาจารย์ในสถานศึกษาค่าง ๆ

2. เป็นการศึกษาลำดับความสำคัญขององค์ประกอบ และระดับความพึงพอใจหรือทำการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตัวแปรต่าง ๆ

3. งานวิจัยส่วนใหญ่จะอาศัยทัศนคติจิตใจ-คำจูนของเฮอรัลด์เบิร์กมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

3.1 งานวิจัยที่นำเอาทัศนคติจิตใจ-คำจูนมาใช้โดยยึดถือตามทัศนะของเฮอรัลด์เบิร์ก คือกำหนดให้ปัจจัยจิตใจเป็นองค์ประกอบที่นำมาซึ่งความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยคำจูนเป็นองค์ประกอบที่บ่งกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.2 งานวิจัยที่นำเอาทัศนคติจิตใจ-คำจูนมาใช้โดยไม่คำนึงถึงทัศนะดังกล่าวของเฮอรัลด์เบิร์ก เพราะเชื่อว่าปัจจัยทั้งสองมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาทัศนคติจิตใจ และคำจูนของเฮอรัลด์เบิร์กมาใช้ในลักษณะที่สอง โดยกำหนดกรอบขององค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานตามสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง 10 องค์ประกอบ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพงานของครูช่างอุตสาหกรรม กรมอาชีวศึกษา