

เอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการบริหารบุคคลของทุกองค์การหรือหน่วยงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง ทั้งนี้เพราะหากบุคคลมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติแล้ว ย่อมจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะให้งานที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลไม่พอใจหรือเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจก็จะตกต่ำ ความเบื่อหน่าย ท้อถอยจะเกิดขึ้น ผลงานที่ออกมาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดปัญหายุ่งยากแก่องค์การหลายประการ ทั้งนี้ผู้บริหารที่คิดจำเป็นที่จะต้องศึกษาและทราบองค์ประกอบสำคัญ ๆ ที่ทำให้บุคคลในองค์การของตนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และให้ความสนใจ เอาใจใส่เป็นอย่างดีอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลในองค์การเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ได้มีการใช้คำ "ขวัญ" "ทัศนคติ" และ "ความพึงพอใจ" ในการปฏิบัติงานแทนกันเสมอ ซึ่งทำให้เกิดความสับสนในบางครั้ง แต่แท้ที่จริงแล้วทั้งสามคำมีความหมายแตกต่างกัน ดังที่กิลเมอร์ (Gilmer) ได้ให้เหตุผลว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับความพึงพอใจก่อให้เกิดขวัญดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ซึ่งได้แก่ การจูงใจ และองค์ประกอบภายนอกซึ่งออกมาในรูปแบบที่เห็นได้ เช่น รางวัล แอปเปิลไวท์ (Applewhite) ได้จำแนกความหมายของคำว่า "ขวัญ" และ "กำลังใจ" ไว้ว่า เป็นเรื่องของกลุ่ม แต่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

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

เป็นเรื่องของแต่ละบุคคล และก่อให้เกิดความของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความสุขที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ความสุขในการทำงาน กับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้¹ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ซีคอร์ด และ แบคแมน (Secord and Backman) ที่ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากความต้องการของบุคคลากรในองค์กร บางคนอาจพอใจเนื่องจากผลงานที่ทำสำเร็จ บางคนพอใจเพราะลักษณะการปฏิบัติงาน แต่บางคนพอใจเพราะเพื่อนร่วมงาน²

ที่กล่าวมาส่วนใหญ่เป็นความหมายที่ใช้ในวงการอุตสาหกรรม สำหรับในวงการศึกษาศึกษาและจิตวิทยา ได้มีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง "คุณภาพ" สภาพ หรือ ระดับของความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานของเขา³ และหมายถึง "ความรู้สึกที่เกิดขึ้น เมื่อได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือเป็นความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่เกิดขึ้น โดยแรงกระตุ้นจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์⁴

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

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

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

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

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของความรู้สึกที่ดี ที่มีความสุขของบุคคลต่องานที่กำลังปฏิบัติอยู่ และความพึงพอใจจะส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ส่วนความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น จะมีความหมายตรงกันข้าม อย่างไรก็ตามก็มีความพึงพอใจของแต่ละบุคคลไม่มีวันสิ้นสุด อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม บุคคลจึงมีโอกาที่จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เคยพึงพอใจมาแล้วก็ได้ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องสำรวจตรวจสอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ เพื่อจะได้ทำการแก้ไข ปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้สนองความต้องการของบุคลากรตลอดไป ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ถ้าหน่วยงานใดมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมาก บุคคลย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงาน การจูงใจในการทำงาน คือ การสร้างส่วนประกอบในการทำงานเพื่อโน้มน้าวจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน อยากทำงานทุ่มเทและเสียสละเพื่องานและหน่วยงาน

เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) ได้กล่าวถึงบรรดาสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานจะใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้หลายประการ คือ

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ซดเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็น

โอกาสนี้ บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ อันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจซึ่งอยู่ระหว่างความมีอำนาจที่สุด กับความท้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในค่านิยมทางภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือความรู้สึกร่วมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความคิดริเริ่มของหน่วยงาน

5. ความตั้งใจในทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปอย่างดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมกันในหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในค่านิยมหรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน¹

¹

Chester I. Barnard, The Function of the Executive (Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1972), pp. 142-149.

สตราสส์ และ เซลส์ (Strauss and Sayles) ได้กล่าวถึงความต้องการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมี 3 ประการ คือ

1. ความต้องการทางร่างกายและความมั่นคงปลอดภัย (Physical and Security Needs)
2. ความต้องการทางสังคม (Social Needs)
3. ความต้องการเฉพาะตัว (Egoistic Needs) เช่นความต้องการเป็นอิสระในการทำงาน ความต้องการความสำเร็จในงาน¹

ภิญโญ สาธร ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่เขาได้รับ วิธีให้ผลประโยชน์แก่บุคคลนั้น เรียกว่า "วิธีให้อามิส" ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 6 อย่าง คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ
2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาส
3. สภาพทางกายภาพอันพึงปรารถนา
4. ผลประโยชน์ทางอหุมคคติ
5. แรงดึงดูดทางสังคม
6. ปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับนิสัยและทัศนคติของบุคคลนั้น²

¹ George Strause and Leonard R. Sayles, Personnel : The Human Problems of Management, 2d ed. (New Jersey : Prentice - Hall, 1967), pp. 6-7.

² ภิญโญ สาธร, การบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2517 หน้า 273-278.

เฮอริสเบอร์ก (Herzberg) กล่าวว่า องค์ประกอบที่ส่งผลถึงความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จของงานของบุคคล (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้า (Advancement)
6. ความเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต (Possibility of Growth) และมีองค์ประกอบที่ส่งผลถึงความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย
 1. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration)
 2. การบังคับบัญชาและเทคนิคการบังคับบัญชา (Supervision-Technical)
 3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations-Supervisors)
 4. สภาพการทำงาน (Work Condition)
 5. เงินเดือน (Salary)
 6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations-Peers)
 7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life)
 8. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations - Subordinate)
 9. สถานะของอาชีพ (Status)

10. ความมั่นคงในงาน (Job Security)¹

กิลเมอร์ (Gilmer) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 อย่าง คือ

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

เอ็ดวิน เอ. ล็อก (Edwin A. Locke) ได้เสนอองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เขาได้ทำการศึกษาวิจัยในปี ค.ศ. 1976 ไว้ 9 องค์ประกอบ ดังนี้คือ

1

Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Babara B. Snyderman, The Motivation to Work 2nd. ed. (New York : John Wiley & Son, 1959), pp. 60-83.

2

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

1. ค้างาน (Work) ได้แก่ความน่าสนใจในค้างาน ความแปลกของงาน โอกาสเรียนรู้อหรือศึกษางาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ และการควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน
2. เงินเดือน (Pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับคามยุติธรรมและความหักเหียมกันของรายได้ และวิธีการจ่ายเงินขององค์การ
3. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotions) ได้แก่โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งขององค์การ และหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ได้แก่การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การกล่าววิจารณ์การทำงาน และความเชื่อถือในผลงาน
5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน การให้สวัสดิการรักษายาบาล การให้วันหยุดงาน และการได้รับค่าใช้จ่ายระหว่างลาพักผ่อน
6. สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ท่าเลที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างของอาคารสถานที่ทำงาน
7. การบังคับบัญชา (Supervision) ได้แก่ รูปแบบของการบังคับบัญชาและการให้คูลให้โทษ การใช้เทคนิคในการบังคับบัญชา ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และทักษะในคานการบริหารของผู้บังคับบัญชา
8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีคอกันของเพื่อนร่วมงาน

9. องค์การและการบริหารงาน (Company and management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์การ เงินเดือน และนโยบายในการบริหารงานขององค์การ¹

จากการศึกษาขององค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าได้มีการกล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหลายประการ และในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเอาองค์ประกอบจากผลการศึกษาวิจัยของ ล็อก (Locke) มาศึกษา ทั้งนี้เพราะได้พิจารณาแล้วเห็นว่า องค์ประกอบดังกล่าวครอบคลุมและเหมาะสมกับลักษณะงานและการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนการศึกษาเทศบาล

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจของมาสโลว์

(Maslow's General Theory of Human Motivation)

มาสโลว์ (Maslow) ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow's General Theory of Human Motivation) เป็นที่รู้จักและยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้

1. คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับชั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำเร็จ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการ

1

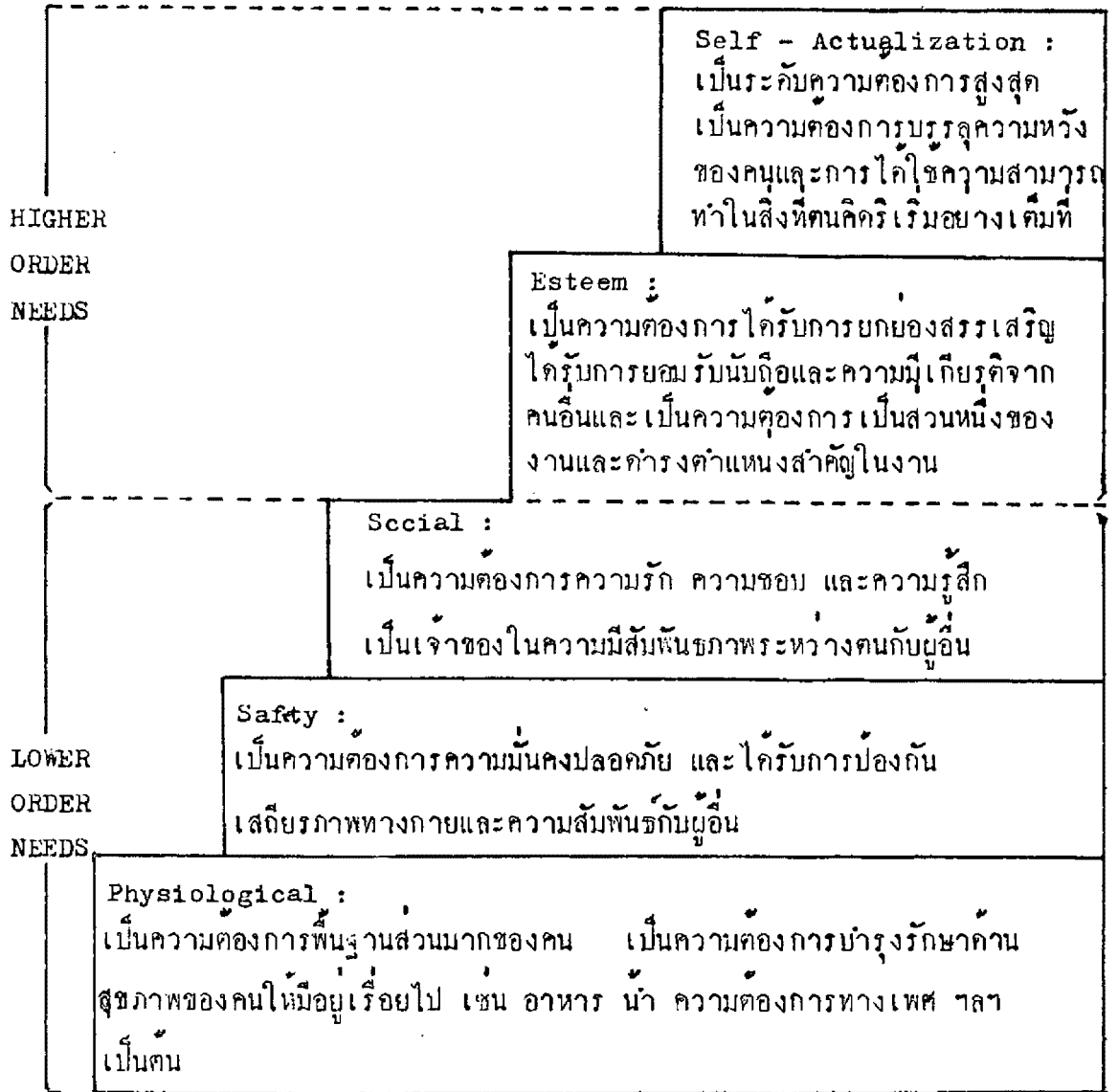
Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction" in Marvin D. Dunnette, ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Chicago : Rand McNally, 1976), p.1302.

ระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนอง¹

มาส์โลว์ ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความต้องการ หรือ "Hierarchy of Needs" ของมนุษย์ ตามทฤษฎีของมาส์โลว์มีอยู่ 5 ระดับ คือ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological) ความปลอดภัย (Safety) ความสังคม (Social) ความการมีฐานะเกินในสังคม (Esteem) และ ความความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) โดย มีลักษณะเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง ตามรายละเอียดในแผนภาพที่ 1 ดังนี้

¹ ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 381-384.

แผนภาพที่ 1 ลำดับชั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)¹



1

John R. Schermerhorn, Jr., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, Managing Organizational Behavior (New York : John Wiley & Sons Inc., 1982), p.108.

ทฤษฎีของมาสโลว์ ได้สันนิษฐานเกี่ยวกับความต้องการของคนที่มีผลต่อพฤติกรรม ที่แสดงออกมามีจะประกอบไปด้วย 2 หลักการ คือ

1. หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (The Deficit Principle) ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการที่เป็นความพอใจของคนไม่เป็นตัวจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในค่านอื่นอีกต่อไป คนเหล่านี้กลับจะเกิดความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ยอมรับและพอใจความขาดแคลนต่าง ๆ ในชีวิต โดยถือเป็นเรื่องธรรมดา

2. หลักการแห่งความเจริญก้าวหน้า (The Progression Principle) กล่าวคือ ลำดับขั้นของความต้องการทั้ง 5 ระดับ จะเป็นไปตามลำดับที่กำหนดไว้จากระดับต่ำไปหาระดับที่สูงกว่า และความต้องการของคนในแต่ละระดับจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อความต้องการของระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้วเท่านั้น

จะเห็นว่า ความต้องการสิ่งที่ไม่ได้รับจะส่งผลต่อความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคน ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ ของคนถูกจำกัด ไม่มีการแสวงหาอีกต่อไป และจะเกิดความรู้สึกปลงตกในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการสนองความต้องการอยู่ในระดับหนึ่งแล้วอย่างสมบูรณ์ ก็อยากจะได้รับการสนองความต้องการอีกในระดับสูงกว่า แต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ หรือไม่สำเร็จตามความต้องการ สิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ทอดถอย และจะยอมรับสภาพไม่มีการค้นร่นอีกต่อไปในที่สุด ในทางตรงกันข้าม ถ้าความต้องการในระดับต่ำกว่าในแต่ละระดับได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ คนก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีกจนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือ Self - Actualization อันหมายถึง การได้รับความสำเร็จในชีวิตนั่นเอง

1

Ibid., pp.109-110.

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

ทฤษฎี E.R.G. หรือที่เรียกว่า Alderfer's Modification คิดค้นโดย
เคลย์ตัน พี. อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer) โดยปรับปรุงแนวความคิดจาก
ทฤษฎีของมาสโลว์ จากความต้องการ 5 ระดับ มาเป็นความต้องการ 3 ระดับ เขาได้
ทำการศึกษาวิจัยโดยการทดสอบเพื่อหาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ และเสนอผล
ของการทดสอบที่เรียกว่า "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs"
ในปี ค.ศ. 1969 ผลการศึกษาของเขาพบว่า คนเรามีความต้องการหลักอยู่ 3 ประการคือ

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Needs : E) เป็นความ
ต้องการของมนุษย์ทุกรูปแบบที่เกี่ยวกับท่านร่างกายและท่านวัตถุในทางที่จะทำให้เกิดความ
เป็นอยู่ที่สุขสบายและปลอดภัย
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs : R) เป็นความ
ต้องการเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ที่บุคคลเกี่ยวข้องด้วย
3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs : G) เป็น
ความต้องการเกี่ยวกับการที่บุคคลได้สร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สำหรับตัวเขาเอง และ
สิ่งแวดล้อมรอบตัวให้ก้าวหน้าเติบโตยิ่งขึ้นไป¹

อย่างไรก็ตาม เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) และคณะกล่าวว่าทฤษฎี
E.R.G. ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) โดยสรุปแล้วจะแตกต่างไปจากแนวคิดของ
มาสโลว์ อยู่ 3 ประการคือ

1

Clayton P. Alderfer, Existence, Relatedness, and Growth
(New York : Free Press, 1972), pp. 507-532

1. ทฤษฎี E.R.G. ได้บูรรวมลำดับความต้องการของมาสโลว์ มาเป็น 3 ลำดับ คือ Existence, Relatedness, และ Growth

2. ทฤษฎี E.R.G. ไม่ได้อาศัยพื้นฐานหรือเชื่อว่า ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า (Lower - level) ต้องได้รับการสนองตอบจนเป็นที่พอใจก่อน จึงจะเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่า

3. ทฤษฎี E.R.G. ใ้กรวมเอาหลักของความคับข้องใจและการห่อถอย (Frustration-Regression Principle) กับความพึงพอใจในความต้องการในระดับต่ำของบุคคล เป็นตัวแสดงออกของพฤติกรรมของบุคคล เมื่อความพึงพอใจในความต้องการในระดับสูง ไม่ได้รับการตอบสนอง¹

เซอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ ยังให้ความเห็นต่อไปอีกว่า ผลการศึกษาของ อัลเคอร์เฟอร์ นี้ จะเพียงสนับสนุนทฤษฎี E.R.G. ของเขาเท่านั้น การวิจัยต่อไปในอนาคตย่อมจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ทฤษฎี E.R.G. จะเป็นทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการที่ที่ดีที่สุดหรือไม่ แต่ในปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันว่า ทฤษฎีนี้ให้ประโยชน์มากในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการ และพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงาน²

ทฤษฎีการใ้ใจใ้ยอมใ้บรรลุวัตถุประสงค์ของแมคเคลแลนค
(McClelland's Achievement Motivation Theory)

ในตอนปลายปี ค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ เดวิด ไอ. แมคเคลแลนค (David I. McClelland) และคณะ ได้ทำการทดลองเพื่อหาทางวัดความต้องการด้านต่าง ๆ ของคน โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Thematic Apperception Test หรือเรียกชื่อย่อว่า TAT วิธีการทดสอบใ้วิธีใ้คนดูภาพถ่ายแล้วเขียนใ้ห้เห็นว่าจะใ้เขามองเห็นและมีความเห็น

¹ Schermerhorn, Hunt and Osborn, Managing Organizational Behavior, p. 110.

² Ibid., p. 111.

อย่างไรต่อภาพถ่ายนั้น เครื่องมือ TAT ของ แมคเคลแลนด์ (McClelland) บางทีเรียกว่า Projective Test¹

แมคเคลแลนด์ ได้แบ่งผลของการศึกษาข้อมูลที่ได้จากการทดสอบออกเป็น 3 เรื่อง แต่ละเรื่องจะมีลักษณะตรงกันเกี่ยวกับความต้องการของคน ซึ่งมีความสำคัญสำหรับการทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคล เขาสรุปว่า คนเรามีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

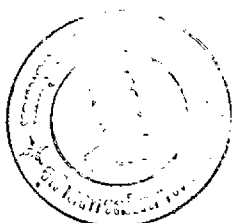
1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement: nAch) เป็นความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น ต้องการที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ หรือการได้บังคับบัญชางานหลาย ๆ อย่าง

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliations: nAff) เป็นความต้องการที่จะสร้างและความเป็นมิตรภาพและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่นกับบุคคลอื่น

3. ความต้องการมีอำนาจบารมี (Need for Power: nPower) ได้แก่ ความต้องการที่จะควบคุมผู้อื่น การให้คนอื่นให้โทษแก่ผู้อื่นได้ และการมีหน้าที่รับผิดชอบในบุคคลอื่น²

¹ Ramon J. Aldag and Arthur P. Brief, Managing Organizational Behavior, (New York : West Publishing Co., 1981), p.79.

² David C. McClelland, The Achieving Society (New York : Van Nostrand, 1961), pp. 100-110.



พื้นฐานทฤษฎีของแมคเคลแลนค์ จะขึ้นอยู่กับเวลาและ เหตุผลของประสบการณ์ ในชีวิตของแต่ละบุคคล คนจะถูกกระตุ้นด้วยความต้องการต่าง ๆ และแต่ละความต้องการ จะมีผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของเขา ทฤษฎีนี้จะช่วยให้ผู้บริหารมีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของตนเองและคนอื่นเป็นอย่างดี สามารถสร้างงานและปรับ สภาพแวดล้อมในการทำงานให้สนองความต้องการทั้ง 3 ด้าน ของบุคคลได้อย่างเหมาะสม

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) และคณะ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎี ของแมคเคลแลนค์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารว่า ทฤษฎีนี้ช่วยอธิบายได้ 2 ประการ คือ

1. ความต้องการ nAch, nAff, และ nPower เป็นองค์ประกอบของ ความต้องการที่มีลักษณะเหมือนและคล้าย ๆ กับลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และ ความต้องการตามทฤษฎี E.R.G. ของอัลเคอร์เฟอร์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจบุคคล ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น การยึดถือทฤษฎีเป็นหลักในการปฏิบัติจะให้ประโยชน์กับผู้บริหาร มาก และหากความต้องการแต่ละด้านได้รับการตอบสนองอย่างตรงเป้า ก็จะทำให้คนบังเกิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. ถ้าความต้องการดังกล่าวได้รับความสนใจและ เอาใจใส่จากผู้บริหารอย่าง จริงจัง ก็อาจจะทำให้คนในองค์การสามารถกำหนดขอบเขตความต้องการของตนในอันที่จะ ทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ให้สำเร็จลงได้¹ จากผลการศึกษาของแมคเคลแลนค์ สรุปไว้

1

Schermerhorn, Hunt, and Osborn, Managing Organization Behavior, p.112-113.

ว่า ความสำเร็จของงานจะอยู่ในเรื่องของการกระตุ้นความต้องการระดับ nAch เป็นสำคัญ บุคคลเมื่อได้รับการตอบสนองด้าน nAch และสามารถทำงานได้สำเร็จจะช่วยให้งานบริหารของผู้นบริหารได้รับผลสำเร็จไปด้วย²

นอกจากนั้น เซอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ ยังได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ กับลักษณะของงานที่บุคคลต้องการว่า ความต้องการระดับสูงของแต่ละบุคคลจะเกิดขึ้นได้จากลักษณะงานอย่างไร ซึ่งจะพิจารณารายละเอียดได้จากตารางที่ 2 ดังนี้

2

David C. McClelland, "Business, Drive and National Achievement" Harvard Business Review 40 (July - August 1962), pp. 99-112.

ตารางที่ 2 ลักษณะงานที่สนองความต้องการระดับสูงของบุคคล ตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ (McClelland)¹

ความต้องการของแต่ละบุคคล	ลักษณะงาน
High need for achievement	มีความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล ท้าทายแต่ก็มีเป้าหมายความสำเร็จ เป็นงานที่สามารถทราบผลการปฏิบัติ
High need for affiliation	มีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล มีโอกาสดูติดต่อไปมาหาสู่กัน
High need for power	ได้ควบคุมบังคับบัญชาบุคคลอื่น การไต่พิจารณาเรื่องต่าง ๆ การได้รับการยอมรับนับถือ

¹ Schermerhorn, Hunt, and Osborn, Managing Organizational Behavior, p. 113.

ทฤษฎีจูงใจ-ค่าจูนของเฮอริชเบิร์ก
(The Motivation - Hygiene Theory)

เฟรดเคอริค เฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg) ศาสตราจารย์ และหัวหน้าภาควิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น รีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ประเทศสหรัฐอเมริกา และคณะ ได้พิมพ์รายงานผลการวิจัยเรื่อง "การจูงใจในการทำงาน" (The Motivation to Work) ออกมาเผยแพร่เมื่อปี ค.ศ. 1959 เพื่อเสนอทฤษฎีจูงใจ - ค่าจูน (The Motivation - Hygiene Theory) หรือบางทีเรียกว่า ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Dual Factor Theory)

มูลเหตุที่ทำให้เฮอริชเบิร์กและคณะ ได้ทำการวิจัยและเสนอเป็นทฤษฎีดังกล่าวขึ้นมา ก็เพื่อที่จะตอบคำถามที่ว่า "ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานของเขา"¹ และเพื่อพิสูจน์สมมุติฐานหลักที่ว่า องค์ประกอบที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวกและองค์ประกอบที่นำไปสู่ทัศนคติทางลบในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน² ซึ่งค้านกับสมมุติฐานดั้งเดิมที่ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติในทางบวก ในการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติในทางลบด้วย และสมมุติฐานที่ว่า องค์ประกอบและผลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ในระยะยาวจะแตกต่างจากองค์ประกอบและผลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ในระยะสั้น³

¹ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara B.

Snyderman, The Motivation to Work, p. 6.

² Ibid., p. 29.

³ Ibid.

เฮอรัซเบิร์ก และคณะ ได้ทำการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชีจำนวนประมาณ 200 คน จาก 9 แห่ง ในเมืองพิตส์เบิร์ก (Pittsburgh) โดยได้ถามเกี่ยวกับ เหตุการณ์ที่วิศวกรและนักบัญชีที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอยู่ว่ามีอะไรบางอย่างที่ทำให้มีความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นหรือลดลง และได้ถามโดยให้ผู้ตอบย้อนนึกไปถึงเวลาที่มีความ รู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อหาเหตุผลว่าทำไมผู้ตอบจึงมีความรู้สึกเช่นนั้น นอกจากนี้ยังได้ถามเกี่ยวกับความรู้สึกพึงพอใจในงานว่า มีผลในการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและความเป็นอยู่หรือไม่ ผลของการศึกษารูปคังแผนภาพที่ 2 ต่อไปนี้

จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวก เพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง นั่นคือความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง (Self-Actualization) มโนทัศน์ (Concept) ของความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง (Self - Actualization or Self - Realization) คือเป้าหมายสูงสุดของมนุษย์

ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อมหรือเป็นส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ จากคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ของเซอร์ชเบอร์ก และคณะ พบว่าผู้ที่ไม่มีความสุขในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นเพราะภาวะแวดล้อมรอบงาน อันได้แก่ ความไม่ยุติธรรม ความไม่เป็นระเบียบ ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีสุขภาพจิตในการปฏิบัติงานเสื่อมทรามลง ปัจจัยนี้ เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า "ปัจจัยสุขอนามัย" (Hygiene Factor) ซึ่งเปรียบเสมือนหลักการในทางแพทย์ที่ทำหน้าที่บำรุงสุขภาพให้ปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการกระทำของมนุษย์ สิ่งเหล่านี้ไม่ช่วยบำบัดโรค เป็นแต่เพียงป้องกันและรักษามรรยาอากาศให้ถูกสุขลักษณะ เช่นระบบกำจัดขยะที่ทันสมัย น้ำบริสุทธิ์ การควบคุมอากาศเป็นพิษ สิ่งเหล่านี้มิใช่เป็นการรักษาโรค แต่ถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้ก็อาจจะมีโรคมามากขึ้น เช่นเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นอันตรายต่อภาวะแวดล้อมของงานย่อมทำให้เกิดทัศนคติในทางที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติได้

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานโดยอ้อมมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น มีดังนี้ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself)

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

5. ความก้าวหน้า (Advancement)

6. ความเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต (Growth)

ปัจจัยคำจุน (Hygiene Factor) หมายถึงปัจจัยที่จะคำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยคำจุนมีดังนี้ คือ

1. นโยบายและการบริหารงานขององค์การ (Relationship with Supervisor)

2. การบังคับบัญชา (Supervision)

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor)

4. สภาพการทำงาน (Work Condition)

5. เงินเดือน (Salary)

6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers)

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life)

8. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinates)

9. สถานะของอาชีพ (Status)

10. ความมั่นคงในงาน (Security)



อย่างไรก็ดี เกี่ยวกับทฤษฎี 2 ปัจจุบัน สมยศ นาวิการ ให้ความเห็นว่า บัจจัยคำจูนไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของ เฮอริช เบิร์ก คือ บัจจัยที่เรียกว่า บัจจัยคำจูนนั้นจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ และ บัจจัยจูงใจ จะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ¹ กล่าวคือ บัจจัยคำจูนย่อมจะเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าหากว่า บัจจัยคำจูนไม่มีอยู่ แต่ถ้าหากว่า บัจจัยคำจูนมีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ บัจจัยคำจูน เป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง² ส่วน บัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็น บัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็น บัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นข้อสมมุติฐานที่สำคัญของเฮอริช เบิร์ก ก็คือความพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน³

¹ สมยศ นาวิการ, การพัฒนาองค์การและการจูงใจ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ดวงกมล, 2521), หน้า 99 - 100.

² เรื่องเดียวกัน

³ สมยศ นาวิการ และดุสิต รุมาคม, องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2520), หน้า 340.

เปรียบเทียบลำดับขั้นการจูงใจตามทฤษฎีของมาสโลว์ อัลเคอร์เฟอร์ แมคเคลแลนก์ และ
เฮอริชเบิร์ก

เนื่องจากทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการและการจูงใจ ดังได้กล่าวมาแล้วทั้ง 4 ทฤษฎี ได้มีการถ่วงน้ำหนักกันอย่างแพร่หลายในวงการศาสตร์ด้านการบริหารบุคคลและพฤติกรรมองค์กร ทั้งนี้เพื่อศึกษาพฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรว่า เขามีความรู้สึกหรือมีความต้องการอย่างไร ความรู้สึกหรือความต้องการดังกล่าวได้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและผลผลิตขององค์กรอย่างไร และผู้บริหารได้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถแก้ปัญหาหรือสนับสนุนสนองความต้องการของบุคคลได้อย่างถูกต้องมากน้อยเพียงไร เพื่อเพิ่มผลผลิตและให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีดังกล่าวในเชิงเปรียบเทียบ ตารางที่ 3 จะช่วยให้ทราบความต้องการพื้นฐานหรือแรงจูงใจที่นักทฤษฎีทั้ง 4 ท่านเสนอไว้ โดยนำมาเข้าลำดับในชั้นต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกันดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบลำดับชั้นการจูงใจตามทฤษฎีของมาสโลว์ อัจเจอร์เฟอร์
แมคเคลแลนด์ และ เซอร์ทเบิร์ก¹

MASLOW CATEGORIES (Hierarchy)	ALDERFER CATEGORIES	McCLELLAND NEEDS	HERZBERG FACTORS (Implied Hierarchy)
1. Physiological needs	Existence needs		Working conditions
1. Safety needs (material) Safety needs (interpersonal)		Power	HYG I E N E Salary & benefits Supervision
3. Affiliation, love, social needs	Relatedness needs	Affiliation	Fellow workers
4. Self - Esteem needs (feed back form others) Self - esteem (Self - confirming activities)	Relatedness	Achieve- ment	M O T I V A T O R S Recognition Advancement Responsibility
5. Self - actualiza tion			Job Challenge

1

Edgar H. Schein, Organizational Psychology 3rd.ed.
(Englewood Cliff : Prentice - Hall, Inc., 1980), pp. 85-87.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปี พ.ศ. 2515 เวเลซ (Velez) ได้รายงานการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกของงาน โดยใช้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งเมืองโคลัมเบีย องค์ประกอบของงานภายนอกได้แก่ สภาพทางกายภาพในการปฏิบัติงาน เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพภาพของงาน การบริหารและการควบคุมงาน ความมั่นคงในงาน นโยบายของการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนองค์ประกอบภายในของงาน ได้แก่ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในผลงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบงาน และความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจต่อองค์ประกอบภายนอกของงาน ซึ่งได้แก่ เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล นโยบายการบริหาร ส่วนองค์ประกอบภายในที่พอใจน้อยที่สุดได้แก่ ความก้าวหน้า
2. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจมหาวิทยาลัยในแบบอิสระมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ
3. ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน¹

โทมัส เจ. เซอร์จิโอวานนี (Thomas J. Sergiovanni) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครู ในเขตการศึกษา

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

ต่าง ๆ ของมอนโรเคาน์ตี รัฐนิวยอร์ก จำนวน 3,382 คน โดยการแบ่งองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงาน ผลงานวิจัยที่ค้นพบแสดงว่า ครูมีความรู้สึกที่ดีต่อความสำเร็จของงาน และการได้รับความยอมรับนับถือในระดับสูง และการได้รับความยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบต่อ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹

ใน พ.ศ. 2519 สุภรณ์ ศรีพหล ได้รายงานการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานของอาจารย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โดยนำทฤษฎีของเวรท์เบิร์ก มาดัดแปลงใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลุ่มปัจจัยตัวจริงมีมากกว่าปัจจัยค่าจูน
2. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมด ปรากฏว่า อันดับที่ 1 และที่ 2 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและตัวงานเอง ตามลำดับ และความพอใจน้อยเป็นอันดับที่ 7 และที่ 8 ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน และสภาพการทำงาน ตามลำดับ
3. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยแต่ละกลุ่ม ปรากฏว่า ในกลุ่มปัจจัยค่าจูน เงินเดือน ตำแหน่งและความมั่นคง ได้เป็นอันดับที่หนึ่งและอันดับสุดท้ายได้แก่ สภาพการทำงาน ส่วนในกลุ่มปัจจัยตัวจริงอันดับ 1 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และอันดับสุดท้ายได้แก่ การยกย่องยอมรับนับถือ

1

Thomas J. Sergiovanni, "Factors which Effect Satisfaction and Dissatisfaction of teachers" Explorations in Educational Administration, (St.Louise : University of Queensland Press, 1973) pp. 191 - 207.

4. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นอาจารย์ทำงานได้ผลมากที่สุด ปรากฏว่า อันดับที่ 1 และ 2 ได้แก่ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงานและตัวงานเอง อันดับสุดท้ายได้แก่ เงินเดือน ตำแหน่งและความมั่นคง

5. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นให้อาจารย์ทำงานได้ผลมากที่สุด โดยแยกตามรายได้ของอาจารย์ ปรากฏว่า กลุ่มที่มีรายได้สูงได้ผลคล้ายคลึงกับข้อ 4 แต่กลุ่มรายได้ต่ำ ปรากฏว่า ตัวกระตุ้นอันดับ 1 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการงาน และอันดับสุดท้ายได้แก่ การยกย่องและยอมรับนับถือ

6. การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยค่าจูนและกลุ่มปัจจัยตัวจูน ปรากฏว่า ปัจจัยทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า มิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด

7. ผลจากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมด โดยแจกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงานและรายได้ของอาจารย์ ปรากฏว่าไม่มีผลแตกต่างกัน¹

✓ ใน พ.ศ. 2521 สากต จริยวิธานนท์ ได้รายงานการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) โดยใช้องค์ประกอบ 10 อย่าง คือ ความก้าวหน้าในการงาน นโยบายและการบริหารงานของสถาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ เงินเดือน สถานภาพของวิชาชีพ การบังคับบัญชา สวัสดิการ สภาพการทำงาน และตัวงานเอง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 120 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

¹ สุภรณ์ ศรีพหล, "ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร", (วิทยานิพนธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2519), หน้า 30 - 33.

1. อาจารย์ใน NIDA มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และทุกคนยอมรับว่างานของเขามีความหมายและน่าสนใจ
2. ในบรรดาองค์ประกอบ 10 อย่าง อาจารย์ใน NIDA มีความพึงพอใจมากที่สุด คือ สถานภาพของวิชาชีพ ส่วนองค์ประกอบที่มีความพอใจน้อยที่สุดคือ เงินเดือน และสวัสดิการ
3. ระดับการศึกษาส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์
4. ในบรรดาองค์ประกอบ 10 อย่าง สภาพการทำงานไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ใน NIDA¹

ในปี พ.ศ. 2522 เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ ได้รายงานวิจัยเรื่อง ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำระดับอุดมศึกษาแล้ว ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยของรัฐ วิทยาลัยเอกชนที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ วิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาลัยการค้า วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ และ วิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวนตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยสำหรับวิทยาลัยเอกชน 110 คน และมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 224 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. อาจารย์ ประจำวิทยาลัยเอกชนมีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานส่วนรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

¹

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

: 5353-A.

2. บัณฑิตที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชนอยู่ในระดับสูงคือ เพื่อนร่วมงาน และปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนบัณฑิตที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำ คือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน

3. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐมีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานรวมโดยเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

4. บัณฑิตที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับสูง คือ ปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนบัณฑิตที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ คือ ผู้บังคับบัญชากับเงินเดือน และสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ

5. อาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชนมีขวัญและความพึงพอใจต่อบัณฑิตต่าง ๆ 3 หมวด ดังนี้

5.1 หมวดลักษณะงาน ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างสูง

5.2 หมวดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

5.3 หมวดเงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

6. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐมีขวัญและความพึงพอใจต่อบัณฑิตต่าง ๆ 3 หมวด ดังนี้

6.1 หมวดลักษณะงาน ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

6.2 หมวดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

6.3 ทนการเงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

7. อาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชน มีความเห็นว่า อุปสรรคในการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคงในการทำงาน

8. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความเห็นว่า อุปสรรคในการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ ผู้บังคับบัญชา กับเงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ¹

ในปี พ.ศ. 2523 โสภณ สุขสวัสดิ์ ได้รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาองค์ประกอบที่วัดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยในประเทศไทย คือ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยให้นำเอาทฤษฎีองค์ประกอบของเฮิร์ชเบอร์กมาใช้ ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์มหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในองค์ประกอบ นโยบายและการบริหารงานและเงินเดือน ส่วนองค์ประกอบที่ไม่พึงพอใจได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. ในบรรดาองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ องค์ประกอบเรื่องเงินเดือน มีผลต่อเหตุ ระยะ เวลาการทำงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งทางวิชาการ นั่นคือผู้ที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจน้อยเกี่ยวกับเงินเดือน เช่นเดียวกับผู้ที่ทำงาน 11 ปีขึ้นไป และผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ สำหรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกพบว่ามีความพึงพอใจเรื่องเงินเดือนมากกว่าผู้สำเร็จการศึกษาระดับอื่น ๆ

¹ เจริญจันทร์ ทองวิวัฒน์, "ขวัญและ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำระดับอุดมศึกษา ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยของรัฐ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า บทคัดย่อ.

3. ในบรรดาองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจ องค์ประกอบเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานและการยอมรับนับถือมีผลต่อสถานภาพสมรสและตำแหน่งทางวิชาการ นั่นคือผู้ที่แต่งงานแล้วมีความไม่พึงพอใจในองค์ประกอบสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าผู้ที่ไม่ได้แต่งงาน ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ มีความไม่พึงพอใจในองค์ประกอบสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ

4. เพศและความรับผิดชอบหลัก พบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบที่วัดความพึงพอใจในการทำงาน

5. ในการศึกษาเปรียบเทียบกับทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก ปรากฏว่าการค้นพบครั้งนี้มีส่วนสนับสนุนทฤษฎีดังกล่าว แต่มีส่วนเบี่ยงเบนไปบ้างเนื่องจากมีความแตกต่างกันในทางวัฒนธรรมและอาชีพ¹

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นผลงานวิจัยของต่างประเทศและในประเทศไทย พบว่าส่วนมากจะเป็นการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจ และเรียงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบทั้งหมด หรือทำการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ฯลฯ ประชากรที่ทำการศึกษาวิจัยส่วนมากจะเป็นครู หรืออาจารย์ในมหาวิทยาลัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาหาองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนการศึกษาของเทศบาล และนำเอาองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษามาเรียงลำดับความสำคัญ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ผลการศึกษามาใช้

¹

Sophon Sudsawasd, "A Study of Factors Measuring Faculty Job Satisfaction at Selected Universities in Thailand, " Dissertation Abstracts Vol.41, N.3 (September 1980) : 964 - A.

ประโยชน์ได้อย่างตรงจุดและประหยัด แตกต่างจากงานวิจัยที่ได้กล่าวมาแล้ว ที่ส่วนมากจะ
ทำการศึกษาและเสนอผลการศึกษาคู่ของคู่ประกอบ ทำให้ประโยชน์ในการนำเอาไปใช้
กว้างขวางเกินความจำเป็น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาทุกองค์ประกอบ อาจทำให้เกิดข้อ
จำกัดอื่น ๆ อีกหลายประการตามมา เช่น งบประมาณ เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
 ฯลฯ เป็นต้น สำหรับประชากรที่ผู้วิจัยทำการศึกษาในครั้งนี้ คือ หัวหน้าส่วนการศึกษา
ของเทศบาลทุกเทศบาลที่จัดการศึกษา ซึ่งยังไม่เคยมีผู้วิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มาก่อน ดังนั้น
ผู้วิจัยจึงเชื่อว่าผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์แก่การปรับปรุงงานของหัวหน้าส่วน
การศึกษาของเทศบาลตามสมควร