



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

ได้มีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้หลายท่าน อาทิเช่น

กูด (Good) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง คุณภาพสภาพหรือระดับความพอใจ ซึ่งเป็นผลจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน¹

โวลแมน (Wolman) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกมีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการหรือแรงจูงใจ²

สมิท (Smith) ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยา และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้

¹Carter V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill Book Company, 1973), p. 320

²Benjamin B. Wolman, Dictionary of Behavioral Science (Von Nostrand : Reinhold Company, 1973), p. 384.

ผู้ทำงานในหน่วยงานนั้นพูดได้อย่างจริงจังว่าเขาพอใจในการทำงาน¹

โยเคอร์ (Yoder) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ผลรวมของความรู้สึกของคนงานคนใดคนหนึ่งว่าชอบหรือไม่ชอบต่อสภาพต่าง ๆ ในงานของเขา และมีระดับมากน้อยเพียงใด²

วอลเลอร์สไตน์ (Wallerstein) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจ หมายถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย³

สเตราส์และเซลส์ (Strauss and Sayles) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางค่านักดูและค่านักจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้⁴

¹Henry C. Smith, Psychology of Industrial Behavior (New York : McGraw-Hill Book Company, 1955), p.114.

²Dale Yoder, Personnel Principles and Policies (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1959), p. 445.

³Harvey Wallerstein, A Dictionary of Psychology (Maryland : Penguin Books Inc., 1971), p.256.

⁴George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel : The Human Problems of Management (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall Inc., 1960), pp. 119-121.

มอร์ส (Morse) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมาก จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์มีความต้องการมาก จะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนองความเครียดนั้นก็ลดน้อยลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้¹

บลัมและเนย์เลอร์ (Blum and Naylor) ได้ให้ทัศนะว่า เรามักจะใช้คำว่า ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (employee attitude) ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และขวัญ (morale) สับสนกัน และได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่าทั้งสามคำนี้มีความหมายไม่เหมือนกัน โดยให้เหตุผลว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานก่อให้เกิดขวัญ และได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นผลรวมของทัศนคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน² แต่ วรูม (Vroom) ได้ให้ทัศนะว่า ทัศนคติต่องานกับความพึงพอใจในงานทั้งสองคำนี้สามารถ interchangeable ได้เพราะทัศนคติต่องานมีทั้งทางบวกและทางลบ ทางบวกก็คือความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนทางลบก็คือ ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน³

¹Morse, Satisfactions in the White Collar Job, p. 27.

²Milton L. Blum and Jame C. Naylor, Industrial Psychology (New York : Harper & Row Publishers, 1968), p. 365.

³Victor H. Vroom, Work and Motivation (New York : John Wiley and Sons, Inc., 1964), p. 99.

แอปเปิ้ลไวท์ (Applewhite) แยกความหมายของคำว่า ชั่วฉับ และ กำลังใจไว้ว่าเป็นเรื่องของกลุ่ม ส่วนความพึงพอใจเป็นเรื่องของบุคคล และความพึงพอใจในการทำงานมีความหมายกว้าง ซึ่งรวมถึงความพึงพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และมีความพอใจเกี่ยวกับรายได้¹

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานหลาย ๆ ความหมาย มีทั้งความหมายที่คล้ายคลึงกันและขัดแย้งกันนี้ พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการตอบสนองทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ถ้าบุคคลใดมีความพึงพอใจในงานมากก็จะเสียสละทั้งแรงกาย แรงใจ และสติปัญญาให้แก่งานนั้นมาก บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยนั้นก็ขึ้นกับความต้องการของบุคคล และองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้นด้วย

ความต้องการและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการอย่างน้อย 10 ประการคือ

1. ความมั่นคงในการทำงาน
2. งานที่ตนพอใจ
3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
4. การได้รับการยกย่องนับถือ

¹Phillip B. Applewhite, Organizational and Behavior (New York : Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1965), p. 8.

5. การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ
6. ค่าจ้างที่เป็นธรรม
7. ความเสมอภาค
8. ความมั่นคงและแนบเนียน
9. การยอมรับนับถือ
10. ความพอใจในสภาพการทำงาน¹

ไวคิงส์
คูเปอร์ (Cooper) ได้กล่าวถึงความต้องการของบุคคลในการทำงาน

1. ต้องการงานที่ตนเองมีความสนใจ
2. มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดีในการทำงาน
3. ได้รับความจ้างเงินเกินที่ยกขัตติธรรม
4. มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี รวมทั้งมีชั่วโมงการทำงานและสถานที่ทำงานที่เหมาะสม
6. ได้รับความสะดวกในการไป-กลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ
7. ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เขาใจในการควบคุมชกครอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ²

สมิท (Smith) กล่าวว่า ในการทำงานของมนุษย์นั้น หากได้รับการตอบสนองเกี่ยวกับความต้องการก็จะทำให้มนุษย์รู้สึกพึงพอใจในงานได้ ความต้องการนั้นได้แก่

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยพัฒนาการพิมพ์, 2523), หน้า 403-406.

² Alfred M. Cooper, How to Supervise People (New York : McGraw-Hill Book Company, 1958), pp. 31-33.

1. ความต้องการด้านร่างกาย
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย
3. ความต้องการความเป็นตัวของตัวเอง
4. ความต้องการทางสังคม¹

ซาดีซนิค และคณะ (Zaleznik and others) ได้แบ่งความต้องการ
ของคนออกเป็น 2 อย่าง ดังนี้

1. ความต้องการภายนอก ได้แก่
 - 1.1 รายได้ตอบแทน
 - 1.2 ความมั่นคงปลอดภัยในงาน
 - 1.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
 - 1.4 ตำแหน่งหน้าที่
 - 1.5 การได้ทำงานที่ถนัด
2. ความต้องการภายใน ได้แก่
 - 2.1 ความต้องการเข้าหมู่เพื่อนฝูง
 - 2.2 ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับความจงรักภักดี ความ
เป็นเพื่อนและความรักใคร่
 - 2.3 ความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือของคนอื่น
 - 2.4 ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง²

¹Smith, Psychology of Industrial Behavior, p. 115.

²Abraham Zaleznik and others, The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers (Boston : Harvard University Press, 1958), p. 40.

เซย์เลส และสเตราส (Sayles and Strauss) กล่าวว่า ความพึงพอใจ
ของบุคคลจะมีขึ้นต่อเมื่องานนั้นสามารถสนองตอบความต้องการได้ 3 อย่างคือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกายและความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
2. ความต้องการทางด้านสังคม เช่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ ยกย่อง และนับถือ
3. ความต้องการของแต่ละบุคคล เช่น ต้องการมีอิสระในการปฏิบัติงาน ต้องการความสำเร็จในงาน¹

แจคคอบสัน (Jacobson) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานของครู
มีองค์ประกอบดังนี้

1. ทัศนคติที่ครูมีต่อครูใหญ่
2. ความพึงพอใจที่ครูมีเป็นส่วนตัวกับสมาชิกในโรงเรียน
3. ความมีเสรีภาพในการกำหนดแผนงานของเขา
4. โอกาสที่ได้เข้าร่วมกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับเขา
5. ทัศนคติในการบริหารงานของครูใหญ่²

กิลเมอร์ และคณะ (Gilmer and others) ได้สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ
ที่มีผลต่อความพึงพอใจไว้ 10 อย่างคือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹Leonard R. Sayles and George Strauss, Human Behavior in Organizations. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall Inc., 1960), p. 7.

²Paul B. Jacobson, William C. Reavis, and James A. Logsdon, The Effective School Principal, 2d ed. (New York. : Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1963), p. 92.

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้จัดการ
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) เช่น การได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของคน
3. บริษัทและฝ่ายจัดการ (Company and Management) ได้แก่ความพึงพอใจในชื่อเสียงของที่ทำงาน และพอใจในการจัดการของฝ่ายจัดการ
4. ค่าจ้าง (Wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างขยับขึ้นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าคนงานหญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าผู้ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานรัฐบาล
5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic aspects of the Job) ขึ้นกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากทำงานตามที่ถนัดก็จะพอใจ
6. การนิเทศงาน (Supervision)
7. ลักษณะทางสังคม (Social aspects of the Job) ถ้างานใด ผู้ปฏิบัติสามารถทำร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เขาก็จะพอใจในงานนั้น
8. การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร (Communication)
9. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้างอาหาร ห้องน้ำ ห้องส้วม ชั่วโมงทำงาน เป็นต้น
10. สิ่งตอบแทน (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย เป็นต้น¹

¹Von Haller B. Gilmer and others, Industrial Psychology (New York : McGraw-Hill Book Company, 1966), pp. 280-283.

ไกเซลลี และบราวน์ (Ghiselli and Brown) มีความเห็นว่า
องค์ประกอบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานมี 5 องค์ประกอบคือ

1. ระดับอาชีพ ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะสูงหรือระดับสูง เป็นที่นิยมนับถือของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น
2. สภาพการทำงาน ถ้ามีสภาพสะดวกสบาย เหมาะแก่การปฏิบัติก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานนั้น
3. ระดับอายุ จากการศึกษาพบว่าผู้ปฏิบัติงานอายุระหว่าง 25-34 ปี และ 45-54 ปี จะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ
4. รายได้ ได้แก่จำนวนรายได้ประจำและรายได้ตอบแทนพิเศษ
5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา หมายถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน¹

แวนเคอร์ซอล (Van Dersal) กล่าวว่าองค์ประกอบที่ใช้อำนวยต่อ
ความพึงพอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารขององค์การ
2. การปกครองบังคับบัญชา
3. เงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

¹Edwin E. Ghiselli and Clarence W. Brown, Personnel and Industrial Psychology (New York : McGraw-Hill Book Co., 1955), pp. 430-433.

5. สภาพการทำงาน

แวนเดอร์ซอล (Van Dersal) เห็นว่ายังมีตัวกระตุ้นที่ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความพึงพอใจในการทำงานอื่น ๆ อีก ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การยอมรับของสังคม
3. ลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. โอกาสก้าวหน้า¹

ทiffin และแมคคอร์มิก (Tiffin and McCormick) ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ดังนี้

ได้สรุปองค์

1. สภาพการทำงาน
2. สถาบันหรือสถานที่ทำงานและการจัดดำเนินการ
3. ค่าจ้าง
4. ชั่วโมงในการทำงาน
5. เพื่อนร่วมงาน
6. ลักษณะของงาน

¹William R. Van Dersal, The Successful Supervisor in Government and Business (New York : Harper & Row Publishers, 1968), pp. 62-72.

7. การนี้เทศงาน
8. การเลื่อนตำแหน่ง¹

กิลฟอร์ด และเกรย์ (Guilford and Gray)

ได้เสนอองค์ประกอบ

ที่ใช้อำนาจต่อความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ดังนี้

1. ความมั่นคง
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
3. เป็นงานที่สังคมยอมรับนับถือ
4. ความสนใจในลักษณะงานที่ทำ
5. สภาพการทำงาน
6. การยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา
7. องค์การและการบริหารงาน
8. ปริมาณงาน
9. ค่าจ้าง
10. การนี้เทศงาน
11. การติดต่อสื่อสาร
12. ชั่วโมงในการทำงาน
13. เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก

¹Joseph Tiffin and Ernest J. McCormick, Industrial Psychology
(London : George Allen and Umvin Ltd., 1968), p. 339.



14. สิทธิและผลประโยชน์ต่าง ๆ¹

ความต้องการและองค์ประกอบทั้งหมดนี้มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานมาก กล่าวคือ ถ้าผู้ทำงานไม่ได้รับการตอบสนองแล้วจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นอย่างยิ่ง

สิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุดคือ ทฤษฎีสิ่งจูงใจ (Motivator theory) ของมาสโลว์ (Maslow) หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow's General Theory of Human Motivation) มาสโลว์ ได้ตั้งสมมุติฐานแห่งสิ่งจูงใจ จากความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจอีกต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้นจะเป็นสิ่งจูงใจแทน และมาสโลว์ได้ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำถึงระดับสูง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางกาย (Physiological needs)

เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ

¹Joan Guilford and David E. Gray, Motivation and Modern Management (Massachusetts : Addison-Wesley Publishers, 1970), p. 171.

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยของร่างกาย เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ อันตรายต่าง ๆ และความมั่นคงทางจิต เช่น ความมั่นคงในอาชีพ
3. ความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Belonging needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) ได้แก่ ความต้องการอยากเด่นในสังคมเป็นที่ยอมรับ เป็นที่ยกย่องสรรเสริญของบุคคลอื่น
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง (Self-actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่คนส่วนมากอยากจะเป็นอยากจะได้¹

แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้สรุปข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับตัวมนุษย์ตั้งเป็น ทฤษฎี X และทฤษฎี Y อธิบายถึงลักษณะและการทำงานของมนุษย์ไว้ 2 แบบคือ

แบบที่ 1 เรียกว่า ทฤษฎี X เนื้อหาของทฤษฎีนี้มีว่า มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ อันมีสาเหตุจากไม่ชอบการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการบังคับ ใช้อำนาจควบคุม สั่งการ หรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษ ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่แมคเกรเกอร์เกิดความคิดต่อมนุษย์ เช่นนี้ เพราะแต่เดิมคนส่วนมากมีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการเพียงความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น การปฏิบัติต่อคนงานในแนวนี้จัดเป็นการจูงใจในทางลบ ซึ่งใช้ได้น้อย

¹ Abraham H. Maslow, Motivation and Personality (New York : Harper & Row Publishers, 1954), pp. 80-91.

ในปัจจุบันเพราะใครบังคับควบคุมและการลงโทษผู้ปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดปฏิกิริยารุนแรงขึ้น และเป็นผลร้ายแก่ผู้บริหารในที่สุด

แบบที่ 2 เรียกว่า ทฤษฎี Y ปัจจุบันนี้มนุษย์ไม่ทำงานเพียงเพื่อให้ได้เงิน อย่างเดียว แต่ยังมีส่วนประกอบอีกหลายอย่างที่เป็นสิ่งจูงใจให้พอใจในการทำงาน ซึ่งแมคเกรเกอร์ได้ตั้งสมมุติฐาน โดยสรุปไว้ว่า คนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป การบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิถีทางที่จะช่วยให้งานสำเร็จ การเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถ รับผิดชอบควบคุมตนเอง จึงจะเป็นวิถีทางทำให้งานสำเร็จ และเป็นผลทำให้คนรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานด้วย ถ้าหากงานได้มีการจัดอย่างเหมาะสม คนก็จะยอมรับและยินดี รับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย¹

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหาร หน่วยงานใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 8 ประการดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายภาพที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทน เป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Personal non-material Opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้บุคคลากรจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

¹Douglas M. McGregor, The Human Side of Enterprise (New York : McGraw-Hill Book Co., 1960), pp. 33-48.

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

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึงสมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น ทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Associational attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตร ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปอย่างดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคล (Adaptation of Conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

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

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน (The condition of communion) หมายถึงความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งจะทำให้คนรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน¹

¹Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), pp. 142-149.

ไมเออร์ (Myers) เสนอความคิดเรื่องการจูงใจให้เกิดความพอใจในงานโดยเน้นหนักในเรื่องการวางเป้าหมายของงานให้ได้ผลและอธิบายถึงลักษณะจุดเป้าหมายของงานที่จะให้ได้ในเชิงปฏิบัติควรมีลักษณะดังนี้

1. งานควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานจึงจะมีความหมายสำหรับผู้นำ
2. งานนั้นต้องสามารถวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงานจะต้องมีลักษณะดังนี้คือ

- 3.1 คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
- 3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำทราบโดยตรง
- 3.3 งานนั้นเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา
- 3.4 งานมีลักษณะท้าทาย
- 3.5 งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้¹

ชรูเดน และเชอร์แมน (Chruden and Sherman) มีความคิดเห็นโดยสรุปกว้าง ๆ ว่า การสนองความต้องการโดยทั่วไปใช้วิธีทางบวกคือ การให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่าทางลบ ซึ่งได้แก่ ความกลัว และการลงโทษ และยังได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งจูงใจนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง และความมั่นคงในการทำงานดังนี้คือ

¹M. Scott Myers, Every Employee a Manager : More Meaningful Work through Job Enrichment (New York : McGraw-Hill Book Company, 1970), p. 124.

1. การชมเชย และการยอมรับนับถือ เมื่อบุคคลทำงานได้ผลดี ควรได้รับการยอมรับนับถือ และยกย่อง ซึ่งเป็นทางนำไปสู่การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
2. ให้โอกาสแข่งขัน ได้แก่ การแข่งขันในการทำงานกับตัวเอง หรือแข่งกับผู้อื่น เป็นการแสดงสมรรถภาพของตนเอง และเป็นแรงขับเคลื่อนหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน
3. การได้รู้ผลงาน หมายถึง บุคคลต้องได้มีโอกาสรู้ผลงานที่ตนทำเพื่อประโยชน์ 2 ประการคือ เพื่อแก้ไขเมื่อผลงานไม่ดี และเพื่อให้เกิดกำลังใจเมื่อผลงานดี¹

นิวคัมเมอร์ (Newcomer) มีวิธีจูงใจให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยดูความต้องการของคนงานเป็นหลัก ซึ่งเป็นวิธีจูงใจเชิงจิตวิทยา ดังนี้

1. ความเข้าใจและความซาบซึ้งต่อคุณภาพของงานและความสามารถของแต่ละบุคคล โดยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ผู้ที่อยู่ใต้มงคับบัญชาด้วยวิธีการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มโดยวิธีให้เกียรติในโอกาสที่เหมาะสม เมื่อจะคำหนักก็เรียกมาเป็นการส่วนตัว พร้อมกับมองหาทางช่วยเหลือแก้ไขให้ดีขึ้นมากกว่าจะเป็นการลงโทษอย่างเดียว นอกจากนั้นยังมีการอภิปรายงานที่มอบให้เพื่อให้เข้าใจชัดเจน และแสดงความสนใจในความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ร่วมงาน และมีวิธีการควบคุมงานที่เหมาะสม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹Herbert J. Chruden and Arthew W. Sherman, Personnel Management (Ohio : South-Western Publishing Company, 1963), pp. 296-299.

2. คนทำงานควรจะได้รู้ความก้าวหน้าของเขา และบทบาทของแผนกของเขาว่ามีความสำคัญมากน้อยเพียงใดในหน่วยงาน เพื่อเขาจะได้ทราบสายการเลื่อนขั้น และโอกาสสำหรับความก้าวหน้าของตนเอง

3. ควรจัดงานที่ท้าทายให้ เพราะงานที่ซ้ำซากจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย

4. กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอน การได้พักผ่อนชั่วระยะเวลาหนึ่งจะเป็นการลดความเบื่อ และเป็นการพักผ่อนที่คุ้มค่า¹

ซาเลซนิค และคณะ (Zalesnik and others) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการให้รางวัลเพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน โดยจำแนกทฤษฎีการให้รางวัลออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. รางวัลภายนอก (External rewards) ได้แก่ค่าจ้าง เงินเดือน ความมั่นคงปลอดภัยในงาน สถานภาพของงาน งานที่น่าสนใจ การจัดองค์การและการจัดการสภาพของการปฏิบัติงาน และนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน

2. รางวัลภายใน (Internal rewards) เป็นรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมาจากกลุ่มผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ได้แก่ ความเป็นมิตร ความรัก ความซื่อสัตย์ การยกย่องชมเชย และการได้รับเกียรติภูมิ²

¹Mabel Newcomer, The Big Business Executive (New York : Columbia University Press, 1955), p. 12.

²Zalesnik and others, The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers, pp. 323-324.

ภิญโญ สาธร ได้กล่าวว่า บุคลากรจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานให้โรงเรียนได้นานหรือไม่เพียงใดอาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิดด้วยกันที่สำคัญมี 5 อย่างคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่น มีเกียรติยศ มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น และโอกาสได้ตำแหน่งงานสูงขึ้น
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ให้นั่งทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว เครื่องพิมพ์ดีดดี มีรถประจำตำแหน่ง ฯลฯ
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมของครูในโรงเรียน ช่วยให้โรงเรียนน่าอยู่ ครูรักใคร่ชอบพอกัน ไม่แบ่งกลุ่มแบ่งพวก ครูทุกคนอยู่ในฐานะทัดเทียมกันทั้งในทางค่านิยม เศรษฐกิจและการศึกษา ครูไม่มีความแตกต่างกันมากนักในทุก ๆ ด้าน
5. การบำรุงขวัญหรือเร้าใจ และสร้างความรู้สึกให้เกิดกับครูทั้งหลายว่าคนมีส่วนรวมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน หรือมีส่วนในการแก้ไขสถานการณ์สำคัญต่าง ๆ ของโรงเรียน¹

ฝ่ายนิเทศการบริหารของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้แนวทางการบำรุงขวัญ และชักจูงใจไว้ 6 ประการคือ

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
2. กำหนดมาตรฐานและการสร้างเครื่องมือสำหรับประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
3. เงินเดือนและค่าจ้าง ควรให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน

¹ภิญโญ สาธร, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ศ.ส.การพิมพ์, 2523), หน้า 360-361.

4. ความพึงพอใจในการทำงานที่ทำ เปิดโอกาสให้เขาได้ใช้ความรู้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองให้มากที่สุด
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ทุกคนควรได้รับความยกย่องนับถือจากพวกเดียวกันจะทำให้ขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น
6. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าสถานศึกษากับครู-อาจารย์ ควรจะตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งไม่ควรเห็นครู-อาจารย์เป็นเครื่องจักร เป็นคนเทียบจรวดของคอยดักเตือน คอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่ต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจ ซึ่งมีวิธีดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

6.1 อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมอบหมายงานให้ทำ ให้เขาใช้ความคิดในการทำงานด้วยตนเอง และให้เขาได้ภูมิใจในงานที่ทำ

6.2 เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าปรึกษาหารือแสดงความคิดเห็นช่วยแก้ปัญหาด้วย และถ้ากระทบกระเทือนต่อส่วนรวมต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย

6.3 อย่าวางตัวเป็นนายและต้องให้ความคุ้มครอง ความเมตตา ความอบอุ่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการ

6.4 เมื่อมอบหมายงานให้เขาทำแล้ว ไม่ควรแย่งงานนั้นกลับมาทำเสียเองหรือให้คนอื่นทำ ควรให้เขามีอิสระในการทำงาน

6.5 หัวหน้าสถานศึกษาต้องเชื่อมั่นในตนเอง การทำงานโลเลขาดความมั่นใจทำให้ผู้ร่วมงานพลอยรวนเรขาดความมั่นใจตามไปด้วย

6.6 ต้องรูวาทคนเอง กล่าวคือทำอะไรอยู่ระหว่างสถานศึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา คือต้องควบคุมนโยบายให้ได้และขณะเดียวกันก็ต้องควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายด้วย อย่าทำตัวเป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด แต่เป็นผู้ประสานประโยชน์ทั้งของผู้ใต้บังคับบัญชาและของสถานศึกษา

6.7 จัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ให้แก่ผู้ร่วมงานเป็นพิเศษ เพื่อช่วยเหลือบรรเทาความทุกข์ร้อนของบุคคลในสถานศึกษา ผู้ร่วมงานก็จะมีขวัญดีขึ้นถ้าได้รับการช่วยเหลืออย่างเหมาะสม

6.8 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมทางกายภาพมิใช่เป็นสิ่งเกี่ยวข้องทำให้เกิดขวัญดี จำเป็นต้องจัดสิ่งแวดล้อมทางจิตใจเสริมด้วย คือทำให้เขาสะบายสบายและเป็นสุขทางใจด้วย¹

¹ กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์, การจัดโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรุงเทพมหานคร : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2521), หน้า 107-108

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงเทคนิคในการจูงใจให้บุคลากรพอใจในการปฏิบัติงานโดยแยกออกเป็น 2 กรณี คือ

1. จูงใจโดยเทคนิคการบริหาร ซึ่งได้แก่ การวางแผน จัดแบ่งงานในองค์การ ให้แน่นอน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ปฏิบัติ กำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือนให้เป็นธรรม สร้างความก้าวหน้าในงาน และสร้างผู้นำให้เหมาะสมกับลักษณะงาน
2. สิ่งจูงใจทางค่านิยมหรือศีลธรรม เช่น บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล การสหภาพการ ที่พักอาศัย เป็นต้น¹

นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน ยังได้กล่าวถึงประเภทของสิ่งจูงใจที่กระตุ้นให้คนอยากปฏิบัติงานแยกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ซึ่งสามารถให้การจูงใจทางตรง และทางอ้อมได้ การจูงใจทางตรงได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง การจูงใจทางอ้อมได้แก่บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล และผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ
2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน ซึ่งเป็นความต้องการทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การยกย่องชมเชย ได้รับการยอมรับจากหมู่คณะ เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ และความมั่นคงของงาน²

ศูนย์วิทยพัชกร

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร :

ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 426-428

²สมพงษ์ เกษมสิน, สารานุกรมการบริหาร (กรุงเทพมหานคร :

ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 75-76.

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของเฟรดเคอริค เฮอรัชเบอร์ก (Frederick Herzberg)

ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน (The Motivation-Hygiene Theory) เรียกอีก
แบบหนึ่งว่าทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับ
ความพึงพอใจในการทำงานของเฟรดเคอริค เฮอรัชเบอร์ก (Frederick Herzberg)
ที่เรียกว่าเป็นทฤษฎีองค์ประกอบคู่ เพราะในการทำงานนั้นจะต้องมีสิ่งทำให้เกิดความ
พึงพอใจ และสิ่งที่ไม่พึงพอใจ หรือส่วนประกอบที่เสริมให้คนเกิดความพอใจยิ่งขึ้น
จึงเรียกว่า เป็นสิ่งค้ำจุน

ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน ของเฮอรัชเบอร์ก สร้างขึ้นจากผลการวิจัยของเขา
และคณะในปี ค.ศ. 1959 ที่เมืองพิตส์เบิร์ก (Pittsburgh) รัฐเพนซิลวาเนีย
ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อพิสูจน์ทฤษฎีของเฮอรัชเบอร์กที่ว่า มนุษย์มีความปรารถนา
2 ประการ ประการที่หนึ่งคือ ความปรารถนาที่จะขจัดความทุกข์ทางร่างกายทั้งหลายให้
หมดไป เช่น ความหิว ความเค็กร้อนทางสุขภาพ และความทารุณของดินฟ้าอากาศ
ประการที่สองคือ ความปรารถนาในความสุขทางใจ เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ
ของงาน การเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป ชีวิตที่เจริญก้าวหน้า เป็นต้น ตัวอย่าง
ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย นักวิศวกร และนักบัญชี ของบริษัทแห่งหนึ่ง
ที่เมืองพิตส์เบิร์ก จำนวน 200 คน วิธีดำเนินการใช้การสัมภาษณ์ เพื่อจะหาคำตอบ
ว่า สถานการณ์อย่างไรที่ทำให้วิศวกร และนักบัญชีมีความพอใจในการทำงานมากขึ้น
หรือน้อยลง และตามความเห็นของประชากรเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ทำให้เขามีความรู้สึก
ที่ดี และไม่ดีต่องานของเขา และผู้สัมภาษณ์ยังให้นักวิศวกรและนักบัญชีตอบด้วยว่า ความ
รู้สึกพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในงานนั้นมีผลถึงการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
และความเป็นอยู่ของตนหรือไม่ ผลการค้นคว้าพบว่าองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ
ในงาน และองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานแตกต่างกัน และไม่มี ความ

สัมพันธ์กันโดย องค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ ขณะที่องค์ประกอบซึ่งมักนำมาซึ่งความไม่พึงพอใจในงานและมีหน้าที่ป้องกันหรือค่าจูงไม่ให้เกิดหัตถ์ถอยไม่ยอมทำงาน เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับเนื้อหาของงานโดยตรงมี

5 ประการคือ

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement)
2. การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะของงาน (Nature of work)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement)

ปัจจัยค้ำจุน เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน มี 11 ประการ

คือ

1. เงินเดือน (Salary)
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth)
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relationship- superiors)
4. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal relationship- subordinate)
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relationship- peers)
6. ฐานะของอาชีพ (Status)
7. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision-technical)

8. นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company policy and administration)

9. สภาพการทำงาน (Working conditions)

10. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life)

11. ความมั่นคงในการทำงาน (Job security)¹

ทฤษฎีนี้มีผู้นำมาดัดแปลงใช้กับวงการการศึกษาในประเทศไทย เช่น จรุง ผาสุวรรณ ได้ทำการวิจัยเพื่อประเมินผลการดัดแปลงทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของเฮอรัลด์ เบอร์กมาใช้กับครูอาชีวศึกษาในประเทศไทย วีระชาติ แก้วไสย ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย คำนึ่ง นกแก้ว ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3 เป็นต้น ส่วนผลการวิจัยจะได้เสนอต่อไป

งานวิจัยในประเทศไทย

พ.ศ. 2513 ประศักดิ์ นิยามกร ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครู โดยสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์ที่สอนในวิทยาลัยครู ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 19 แห่ง โดยวิธีสุ่มตัวอย่างมา 601 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมา 550 ฉบับ ในจำนวนนี้ใช้ได้ 507 ฉบับ ผลการวิจัยพบว่า

¹Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Block-Snyderman, The Motivation to Work (New York : John Wiley, 1959), pp. 71-79.



1. สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครูส่วนรวมโดยทั่วไปแล้วอยู่ในระดับกลาง แต่ความพึงพอใจเฉพาะเรื่อง เงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับต่ำ ความพึงพอใจเฉพาะเรื่อง กิจวัตรของอาชีพอยู่ในระดับสูง
2. ในการเปรียบเทียบสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์ชายกับอาจารย์หญิง อาจารย์ในสวนกลางกับสวนภูมิภาค อาจารย์ตรีกับอาจารย์โท อาจารย์ตรีกับอาจารย์เอก และอาจารย์โทกับอาจารย์เอก ปรากฏว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ หรือกล่าวได้ว่าสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครูคล้ายคลึงกัน¹

พ.ศ. 2515 จรุง มาสุวรรณ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การดัดแปลงทฤษฎีแห่งความพึงพอใจในงานของเฮอริช เบอร์ก มาใช้กับครูอาชีวศึกษาในประเทศไทย โดยออกแบบสำรวจทัศนคติของครูที่มีต่อการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นครูสังกัด กรมอาชีวศึกษา ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 273 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูอาชีวศึกษาที่ได้รับการศึกษาจากต่างประเทศและผู้ที่ได้รับการศึกษาภายในประเทศ มีความรู้สึกในค่านความพึงพอใจในอาชีพไม่แตกต่างกัน
2. องค์ประกอบที่นำมาซึ่งความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงานของครูอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกับที่ปรากฏในทฤษฎีของ เฮอริช เบอร์ก แต่มีข้อแตกต่างกันไปจากของ เฮอริช เบอร์กคือ

- 2.1 ครูอาชีวศึกษาทั้งที่พอใจและไม่พอใจในอาชีพมีความรู้สึกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับสูง ทั้งที่องค์ประกอบชนิดนี้เป็นองค์ประกอบที่เป็นสิ่งค่าจุนตามทฤษฎีของ เฮอริช เบอร์ก
- 2.2 ครูอาชีวศึกษาที่มีความรู้สึกต่อการได้รับความยอมรับนับถืออยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
- 2.3 ครูอาชีวศึกษาที่ไม่มีความพึงพอใจในอาชีพมีความรู้สึกต่อฐานะของอาชีพในสายตาของสังคมในระดับต่ำที่สุด

¹ ประศักดิ์ นียากร, "สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513), หน้า. บทคัดย่อ.

3. อายุ สถานที่ปฏิบัติราชการ และระดับการศึกษาของแต่ละบุคคลไม่ได้ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในอาชีพแต่อย่างใด¹

พ.ศ. 2518 วีระชาติ แก้วไสย ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยใช้แบบสอบถาม ถามครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเชียงราย จำนวน 375 คน เป็นครูโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 259 คน สังกัดกรมสามัญศึกษา 65 คน และสังกัดโรงเรียนเทศบาล 51 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย มีความรู้สึกต่อความสำเร็จของงานในระดับสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ความรับผิดชอบ และความปลอดภัยในการทำงาน สำหรับความรู้สึกในเรื่องนโยบายและการบริหารอยู่ในระดับต่ำ เห็นข้อขึ้นมาได้แก่ เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และลักษณะของงาน
2. ผลการเปรียบเทียบระดับความรู้สึกของครูที่มีต่อองค์ประกอบด้านเกี่ยวกับตัวจริงใจระหว่างครูแต่ละคนนั้น ปรากฏว่าส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน รวมทั้งในด้านที่เกี่ยวข้องกับอายุ และวุฒิก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ ไม่ส่งผลต่อองค์ประกอบต่าง ๆ แตกต่างกัน²

พ.ศ. 2519 ปราณี อารยะศาสตร์ ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน และวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถาม ถามผู้บริหารระดับโรงเรียนและวิทยาลัย ทั้งในส่วนกลางและ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹จรุง มาสุวรรณ, "อาชีพครูอาชีวศึกษา" งานกรีฑาศิลปหัตถกรรมนักเรียนครั้งที่ 36 พ.ศ. 2516 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2516), หน้า 60-70.

²วีระชาติ แก้วไสย, "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย" (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2518), หน้า 62-70.

ส่วนภูมิภาค จำนวนทั้งสิ้น 163 คน ทฤษฎีที่ใช้ในการสร้างแบบสอบถามใช้ทฤษฎีจูงใจ-
 คำจูง ของเฮอริชเบอร์ก ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้งระดับโรงเรียนและผู้บริหารระดับ
 วิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง และความพอใจต่อบัณฑิตต่าง ๆ ภายในกลุ่มแตกต่างกัน
 น้อย
2. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับวิทยาลัยสูงกว่าความพึงพอใจ
 ในการทำงานของผู้บริหารระดับโรงเรียน
3. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาวิชาชีพต่าง ๆ อยู่ใน
 ระดับใกล้เคียงกัน ยกเว้นกลุ่มวิทยาลัยพาณิชยกรรมที่มีความพอใจในบัณฑิตต่าง ๆ
 สูงกว่ากลุ่มอื่น
4. ความพึงพอใจในการทำงานที่ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ มีความเห็นตรงกันคือเรื่อง
 ความมั่นคงในการทำงานเป็นอันสูงสุด รองลงมาคือเรื่องลักษณะของงาน
 ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานตามลำดับ
5. ความพอใจน้อยมีผลตรงกับความไม่พอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ
 ในบัณฑิตคำจูงเรื่อง เงินเดือนและผลประโยชน์ เกือบอยู่ในอันดับค่าสุด สูงขึ้น
 มาคือเรื่องสภาพการทำงาน นโยบายการบริหารงาน และความสัมพันธ์
 กับผู้บังคับบัญชา
6. ในการบริหารงานตามอุดมคติของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ มีความเห็นตรงกันว่า
 เงินเดือนและตำแหน่ง เป็นบัณฑิตที่สำคัญน้อยที่สุด ในส่วนที่แตกต่างกันคือ

6.1 ผู้บริหารระดับวิทยาลัย เห็นว่าความสำเร็จในการทำงานเป็นบัณฑิตจูงใจ
 ที่สำคัญที่สุด

6.2 ผู้บริหารระดับโรงเรียนเห็นว่าสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญที่สุด¹

¹ ปรานี อารยะศาสตร์, "ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน
 และวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
 การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า บทคัดย่อ.

พ.ศ. 2519 มนุษย์ บุญเชิด ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัด โดยใช้แบบสอบถาม ศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัด จำนวน 354 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่ศึกษานิเทศก์รู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้แก่ 1 ลักษณะของงาน 2, ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3, ความรับผิดชอบและปริมาณงาน 4, สถานภาพของงานและตำแหน่ง 5, การยอมรับนับถือ 6, นโยบายของการนิเทศ 7, ผลสัมฤทธิ์ของงาน
2. องค์ประกอบที่ศึกษานิเทศก์รู้สึกไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้แก่ 1, สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 2, เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล 3, ความก้าวหน้าและความมั่นคงของงาน 4, การบริหาร
3. จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มศึกษานิเทศก์ต่าง ๆ พบว่า

3.1 วุฒิ ทักษะในการนิเทศ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การที่รู้ว่าใครมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อตน ส่งผลถึงความพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์แตกต่างกัน

3.2 เพศ อายุ เวลาในการเป็นศึกษานิเทศก์ การมีโอกาสดำเนินการปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ ไม่ส่งผลให้ความพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันแต่อย่างใด

3.3 ศึกษานิเทศก์ทุกกลุ่มพอใจในการปฏิบัติงาน¹

พ.ศ. 2520 สุธรรม ประทานทรัพย์ ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัญหาซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่สอนในระดับมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เปรียบเทียบกับครูในจังหวัดใกล้เคียง โดยใช้แบบสอบถามส่งไปยัง

¹ มนุษย์ บุญเชิด, "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัด" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 122-124.

ครูที่สอนในระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนรัฐบาลที่เปิดสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ปีการศึกษา 2519 จำนวน 400 คน โดยแยกออกเป็นกลุ่มตัวอย่างครูในกรุงเทพมหานคร 231 คน ครูในจังหวัดใกล้เคียง 169 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูในกรุงเทพมหานครกับครูในจังหวัดใกล้เคียงประสบปัญหาส่วนตัวและปัญหาคานสภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ครูหญิงกับครูชายประสบปัญหาส่วนตัว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. ครูหญิงและครูชายประสบปัญหาคานสภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
4. ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนแตกต่างกัน ประสบปัญหาส่วนตัวแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
5. ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนแตกต่างกัน ประสบปัญหาคานสภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01¹

พ.ศ. 2521 นิยม ศรีวิเศษ ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการส่วนจังหวัดตำแหน่งครู เขตการศึกษา 9 โดยส่งแบบสอบถามไปยังครูผู้ทำหน้าที่สอนและครูใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตการศึกษา 9 จำนวน 450 คน จากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่มีครูตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป จำนวน 150 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ สุธรรม ประทานทรัพย์, "การศึกษาปัญหาซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่สอนในระดับมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เปรียบเทียบกับครูในจังหวัดใกล้เคียง" (ปริญญาเนพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2520), หน้า 43-46.

1. ข้าราชการส่วนจังหวัดตำแหน่งครูมีความพึงพอใจในปัจจุบันความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างร่วมงานและมุ่งมั่นกับปัญหา ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน อยู่ในระดับสูง และมีความพึงพอใจระดับปานกลางในปัจจุบัน ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ลักษณะของงาน การปกครอง บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน และเงินเดือน
2. การเปรียบเทียบความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ปรากฏว่า ครูใหญ่และครูผู้สอนมีความพึงพอใจแตกต่างกันในปัจจุบัน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในการทำงาน
3. ครูที่มีประสบการณ์มากกับครูที่มีประสบการณ์น้อย มีความพึงพอใจแตกต่างกัน ในปัจจุบัน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ
4. ครูในเขตสุขาภิบาลกับครูนอกเขตสุขาภิบาลมีความพึงพอใจในปัจจุบันต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน
5. พบว่าปัจจัยกระตุ้นกับปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในเกณฑ์สูงมาก¹

พ.ศ. 2523 กมล รักสวน ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน ของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคเหนือ โดยใช้แบบสอบถาม ตามอาจารย์ที่สอนในวิทยาลัย ครูภาคเหนือ ทั้งหมด 8 แห่ง จำนวน 416 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมา 399 ฉบับ ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูในภาคเหนือโดย ส่วนรวมทั้ง 8 แห่ง และแต่ละวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูในภาคเหนือ เมื่อเรียงตามลำดับ 1-9 ปรากฏผลดังนี้ 1 ลักษณะของงาน 2 ความเจริญ กว้างขวาง 3 ความรับผิดชอบ 4 ความสำเร็จในการทำงาน 5 ความ

¹นิยม ศรีวิเศษ, "ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการส่วนจังหวัด ตำแหน่งครู เขตการศึกษา 9" (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2521), หน้า 47-50.

สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และนักศึกษา 6 รายได้ สวัสดิการและ
ผลประโยชน์ตอบแทน 7 การได้รับการยอมรับนับถือ 8 สภาพของการทำงาน
9. การปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา
3. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูในภาคเหนือแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05¹

พ.ศ. 2524 คำนี้ นักแก้ว ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3 โดยใช้แบบสอบถาม ถามครู-อาจารย์
โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3 จำนวน 504 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมา
จำนวน 443 ชุด ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้ครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา รู้สึกพึงพอใจในการทำงาน
มากที่สุดแก่ การได้รับความยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ
และลักษณะของงาน
2. องค์ประกอบที่ทำให้ครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา รู้สึกไม่พอใจในการ
ทำงานได้แก่ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
นโยบายและการบริหาร เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ความก้าวหน้าใน
ตำแหน่งการงาน
3. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู-อาจารย์
โรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ผลดังนี้

3.1 ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างครู-อาจารย์ เพศชาย
และเพศหญิง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มี 2 องค์ประกอบ
คือความสำเร็จของงาน และค่าการได้รับความยอมรับนับถือ ส่วนค่าอื่น ๆ
ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

¹กมล รัทสวน, "ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู
ภาคเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524), หน้า บทคัดย่อ.

3.2 ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างครู-อาจารย์ที่มีอายุราชการ 1-10 ปี และอายุราชการตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มี 1 องค์ประกอบ คืองานการได้รับความยอมรับนับถือ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

3.3 ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างครู-อาจารย์ ที่มีวุฒิทางการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรี และวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปในองค์ประกอบทั้งหมดไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ¹

งานวิจัยในต่างประเทศ

ค.ศ. 1965 ไรต์ (Wright) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากนักศึกษาปริญญาโท ที่กำลังศึกษาวิชาการศึกษาบัณฑิต ซึ่งจะออกไปประกอบอาชีพครูจำนวน 1,000 คน ผลของการศึกษาพบว่า นักศึกษาเหล่านั้นมีความต้องการตรงกัน และคล้ายคลึงกับของเฮิร์ชเบิร์ก คือมีความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและความเป็นอยู่ที่สบาย สภาพการทำงานที่ดี การได้รับความยอมรับนับถือ การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและโอกาสที่จะเป็นตัวของตัวเอง²

ค.ศ. 1969 เมอร์ริล (Merrill) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและครูใหญ่ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูและครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษามีความพึงพอใจในงานสูงได้แก่ การมีโอกาส

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹คำนี้ นกแก้ว, "ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524), หน้า 81-83.

²Kimball Wiles, Supervision for Better Schools (New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1967), p. 229.

ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้มีคุณธรรม ผลสัมฤทธิ์ของงาน ความรับผิดชอบ ส่วนองค์ประกอบที่มีความพอใจทำได้แก่ นโยบายของการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน สถานภาพทางสังคม ความก้าวหน้า อำนาจหน้าที่ และการยอมรับนับถือ¹

ในปีเดียวกัน Wickstrom ได้ทำการวิจัยเพื่อหาระดับ และสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครู และหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้กับอายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครู 373 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัยสหภาพ (Saskatoon) โดยวิธีให้ครูบอกถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ผลของการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจสูงสุด 4 ประการแรก ได้แก่ ความรู้สึกได้รับความสำเร็จ ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจสูงสุด 4 ประการแรก ได้แก่ การไม่ประสบความสำเร็จ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน และผลงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของครู ตัวแปรอื่น ๆ เช่น เพศ และตำแหน่งหน้าที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ²

ค.ศ. 1970 ฮาเฟน (Hafen) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานของนักสุขศึกษา (Health Educators) ผลการวิจัยพบว่า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹Peter P. Merrill, "A Study Concerning the Job Satisfaction of Elementary Teachers and Principals," Dissertation Abstracts International Vol. 31 No. 7 (October 1971) : 1547-A.

²Rodney Arlyn Wickstrom, "An Investigation into Job Satisfaction Among Teachers," Dissertation Abstracts International Vol. 32 No. 3 (September 1971) : 1249-A.

1. นักสุขศึกษาพอใจในรายได้ที่น้อยที่สุด แต่มีความพอใจในลักษณะงานมากที่สุด
2. ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด แต่สถานภาพของงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญน้อยที่สุด¹

ในปีเดียวกัน แฮมเมอร์ (Hammer) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานของครูที่สอนในชั้นพิเศษ (Special Class Teachers) ในรัฐไอโอวา โดยนำทฤษฎีของเฮอรัทเบอร์กมาใช้ ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้ครูในชั้นพิเศษพอใจในการทำงานคือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจคือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
2. เมื่อพิจารณาคำแปรต่าง ๆ ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ สถานภาพการสมรส แล้วความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
3. ครูที่สอนในชั้นพิเศษพอใจในการทำงานน้อยกว่าครูที่สอนชั้นปกติ²

ค.ศ. 1972, เวเลซ (Velez) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในองค์ประกอบภายในและภายนอกของงาน ของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ในรัฐโคโลราโด องค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพในการปฏิบัติงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹Brent Q. Hafen, "Job Satisfaction Among Health Educators," Dissertation Abstracts International Vol. 31 No.7 (February 1971) : 3373-A.

²Robert Eugene Hammer, "Job Satisfaction of Special Class Teachers in Iowa : An Application of the Herzberg Two Factor Theory," Dissertation Abstracts International Vol. 31 No. 7 (January 1971) : 3373-A.

เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ สถานภาพของงาน การบริหารและการควบคุมงาน ความมั่นคงในการทำงาน นโยบายของการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนองค์ประกอบภายในของงาน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ปฏิบัติไม่พอใจในองค์ประกอบภายนอกของงาน ซึ่งได้แก่ เงินเดือน และผลประโยชน์เกี่ยวกับ นโยบายการบริหาร ส่วนองค์ประกอบภายในที่สำคัญน้อยที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน
2. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนมีความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ
3. ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน¹

ในปีเดียวกัน เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanini) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ เรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู โดยการสัมภาษณ์สอบถามครูกลุ่มตัวอย่างในเขตการศึกษาต่าง ๆ ของ มอนโรเคาน์ตี รัฐนิวเจอร์ซีย์ จำนวน 3,382 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

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

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครอง บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร และความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ ครูเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹

ค.ศ. 1974 ออนท์เจส (Ontjes) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างบทบาทของครูใหญ่กับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่แบบยี่คงานเป็นหลัก (nomothetic) ทำให้ครูมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่ยี่คสัมพันธ์ภาพส่วนบุคคล (Idiographic)

2. พฤติกรรมของครูใหญ่ที่ยี่คสายกลาง (Transactional) กับแบบ ยี่คงานเป็นหลัก ทำให้ครูมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน²

ในปีเดียวกัน ไดคาเปรียว (Dicaprio) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในโรงเรียน (School climate) กับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมืองกับนอกเมือง ผลการวิจัย พบว่า

¹Thoms J. Sergiovanni, "Factors Which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers," Explorations in Educational Administration (St. Louise : University of Queensland Press, 1973), pp. 191-207.

²Jame L. Ontjes, "A Study of Relationship of Principal Teacher Role Perception and Teacher Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International Vol. 35 No. 2 (August 1974) : 767-A.

1. บรรยากาศในโรงเรียนกับความพึงพอใจในงานของครูมัธยมในเมืองและนอกเมืองมีความสัมพันธ์กันอย่างไรมีนัยสำคัญ
 2. บรรยากาศของโรงเรียนมัธยมที่ตั้งอยู่ในเมืองและนอกเมืองไม่แตกต่างกันอย่างไรมีนัยสำคัญ
 3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมัธยมในเมืองและนอกเมืองไม่แตกต่างกันอย่างไรมีนัยสำคัญ
 4. ความพึงพอใจในงานของครูมีความสัมพันธ์กับอายุ สภาพการสมรส อย่างไรมีนัยสำคัญ
 5. เมื่อแยกพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ พบว่า สถานภาพทางสังคม นโยบายและการปฏิบัติงานในโรงเรียน การควบคุมงาน ความรู้สึกมั่นคงในงาน ครูในเมืองและนอกเมืองมีความพอใจแตกต่างกัน และมีแนวโน้มว่าครูมัธยมที่อยู่นอกเมืองมีความพอใจในงานมากกว่าครูมัธยมในเมือง
 6. บรรยากาศทางความสัมพันธ์ภาพในโรงเรียน (Consideration) ของครูนอกเมืองและในเมืองแตกต่างกันอย่างไรมีนัยสำคัญ
 7. บรรยากาศแบบเปิด (Openness climate) ของโรงเรียนมัธยมที่ตั้งอยู่ในเมืองกับนอกเมืองสัมพันธ์กับความพอใจในงานอย่างไรมีนัยสำคัญ¹
- ในปีเดียวกัน โอฮานเนเซียน (Ohanesian) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะของความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานกิจกรรมนักศึกษาในวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า

¹Patrick R. Dicaprio, "A Study of the Relationship of Organizational Climate to Job Satisfaction of Teachers in Selected Rural and Suburban-Secondary Schools," Dissertation Abstracts International Vol.35 No.6 (December 1974) : 3334-A.