



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้นำมาเรียบเรียงเสนอไว้ ดังนี้

1. ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. องค์ประกอบและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. งานวิจัยภายในประเทศ
5. งานวิจัยในต่างประเทศ

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจุบัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่หน่วยงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญและเห็นความสำคัญและพยายามที่จะสร้างให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากร เพราะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการที่จะทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จนั้น บุคลากรทุกคนในหน่วยงานอยู่ในฐานะที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารจึงเป็นตัวจักรที่สำคัญในการที่จะทำให้ผู้อยู่ใต้งค์การบริหารร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะต้องเริ่มทำความเข้าใจในความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะได้มีผู้ให้คำนิยามความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

คาร์เตอร์ วี กูด (Carter V. Good 1973: 320) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

เบนจามิน บี โวลแมน (Benjamin B. Wolman 1973: 384) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า "ความพึงพอใจคือ ความรู้สึก (feeling) มีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการหรือแรงจูงใจ"

เคธ เดวิส (Keith Davis 1981: 83) กล่าวว่า "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพอใจหรือความไม่พอใจของคณงานที่มีต่องาน ซึ่งแสดงให้เห็นความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังของคณงานที่มีต่องานและต่อสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ"

ความพึงพอใจในการทำงานนอกจากจะมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคลและการจูงใจแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับสุขภาพกาย สุขภาพจิต และสภาพแวดล้อมอีกด้วย ดังที่ เฮนรี ซี สมิท (Henry C. Smith 1972: 114) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานรู้สึกอย่างจริงจังว่าเขาพอใจในการทำงาน ซึ่งคล้ายกับของ ยอร์ช สเตราส์ และ เลียนาร์ค อาร์ เซย์เลส (George Strauss and Leonard R. Sayles 1980: 13) ที่ว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นได้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางค่านิยมและจิตใจและสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานก็คือ ชวัญและกำลังใจ เพราะเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงซึ่ง วิคเตอร์ เฮช วรูม (Victor H. Vroom 1964: 99) ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า "ความพึงพอใจในการทำงาน ทำที่หรือทัศนคติที่มีต่องานและชวัญในวงการอุตสาหกรรม สามประการนี้มีความหมายอย่างเดียวกัน ซึ่งหมายถึงประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งต่างก็มีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันออกไป การที่มีทัศนคติที่ดีต่องานก็คือ มีความพึงพอใจในการทำงาน และถ้ามีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานก็คือ ไม่พึงพอใจในการทำงาน" ความคิดของ วิคเตอร์ เฮช วรูม (Victor H. Vroom) ต่างจากความคิดเห็นของ มิลตัน แอล บลัม และ เจม ซี เนย์เลอร์ (Milton L. Blum and Jame C. Naylor 1968: 365) ซึ่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคำว่า ทำที่หรือทัศนคติที่ดีต่องาน ความพึงพอใจในการทำงานและชวัญในวงการอุตสาหกรรม ถึงแม้ว่าความพึงพอใจในการทำงานจะก่อให้เกิดชวัญและกำลังใจในการทำงานก็ตาม ความหมายที่แตกต่างกันก็คือ ความพึงพอใจหมายถึงทัศนคติที่ดีทั่วไปต่องาน ซึ่งเป็นผลรวมของทัศนคติหลาย ๆ อย่าง ส่วนชวัญในวงการอุตสาหกรรม หมายถึงความพร้อมที่จะทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของงานส่วน ฟิลิป บี แอปเปิลไวท์ (Philip B. Applewhite 1965: 7) ได้แยกความหมายของคำว่า ชวัญและกำลังใจ

ว่าเป็นเรื่องของกลุ่มคนงานที่หน่วยงานนั้น แต่ความพึงพอใจเป็นเรื่องของบุคคลเป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงาน ความพึงพอใจในงานมีความหมายกว้างรวมถึงความพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่นการมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจกันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับงานได้

นอกจากนี้ แนมซี ซี มอร์ส (Nancy C. Morse 1955: 27) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานไว้ในเชิงจิตวิทยาว่า หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลงถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานและความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อเกิดความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยา เรียกร่องเมื่อได้รับการตอบสนองความเครียดนั้นจะลดลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหลาย ๆ ความหมายพอจะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ ความรู้สึกที่เกิดจากการที่ได้รับการตอบสนองทั้งทางคำร่างกายและจิตใจอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะงานสภาพแวดล้อมในการทำงานและผลประโยชน์ตอบแทน ฯลฯ ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ทฤษฎีพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ ถ้าหน่วยงานใดมีปัจจัยเป็นเครื่องจูงใจได้มาก บุคคลย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นภาระหน้าที่ของผู้บริหารนอกจากจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานประโยชน์ของบุคคลกับหน่วยงาน ตลอดจนการเป็นตัวอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานแล้วยังต้องน้อมนำจิตใจของผู้ร่วมงานให้ประสานสามัคคี เพื่อให้เกิดพลังรวมกลุ่มในอันที่จะนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะต้องซาบซึ้งถึงความรู้ ความสามารถ นิสสัยใจของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อปรับปรุงทั้งในค่านิยมวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้กลมกลืนกันเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย กล่าวคือให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจคน การจูงใจเป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของผู้อื่นให้ประพฤติตามวัตถุประสงค์และพฤติกรรมของบุคคลจะเกิด

ชั้นใดต้องมีแรงจูงใจ มูลเหตุของแรงจูงใจของบุคคลคือ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์นั่นเอง

ก. ทฤษฎีพื้นฐานความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation)

อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow 1954: 35-47) ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจซึ่งเป็นที่รู้จักและยอมรับกันแพร่หลาย โดยตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเป็นสิ่งจูงใจ และมาสโลว์ได้ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำถึงระดับสูง ซึ่งแบ่งเป็น 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ
2. ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety needs) ได้แก่ความต้องการความปลอดภัยทั้งของร่างกาย เช่นความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ อันตรายต่าง ๆ และความปลอดภัยหรือความมั่นคงทางจิตใจ เช่น ความมั่นคงในอาชีพ
3. ความต้องการด้านสังคม (Social or Belongingness needs) ได้แก่ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงานรวมทั้งความเป็นเจ้าของในแง่ของหน่วยงาน
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) ได้แก่ความต้องการอยากเด่นในสังคมเป็นที่ยอมรับและยกย่องสรรเสริญของบุคคลอื่น
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง (Self Actualization) เป็นความต้องการชั้นสูงสุดของมนุษย์ที่ส่วนมากอยากจะเป็นอยากจะได้

จะเห็นว่าความต้องการทางร่างกายจะมาเป็นที่สำคัญแรกสุดของความต้องการ เพราะว่าความต้องการเหล่านี้จะมีความรุนแรงมากที่สุด ซึ่งเมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองก็จะเกิดความพอใจ ความต้องการระดับอื่นก็จะเริ่มมีความสำคัญและความต้องการเหล่านี้จะจูงใจและครอบงำพฤติกรรมของคนเมื่อความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบ

สนองความพอใจตามสมควรแล้วความต้องการอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้นมาทันทีตามลำดับของความต้องการ

ข. ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory)

เฟรดเคอริค เฮอริชเบอร์ก และคณะ (Frederick Herzberg and Others 1959: 1-150) ได้ทำการทดลองโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรมในเมืองพิทส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อหาคำตอบว่า "อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกชอบหรือไม่ชอบงาน" ทลอคจนหาเหตุผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เฮอริชเบอร์กและคณะ ได้สรุปว่า มีปัจจัยสำคัญ 2 ประเภทที่สัมพันธ์กับความชอบและไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว เฟรดเคอริค เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg) เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor)

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มี 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่นำสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ทดลองลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะ

สามารถทำทั้ง แทนจนจบได้โดยล้าหลังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่
เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่
ที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อน
ตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้
รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค่าจูน (Maintenance Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจูนให้แรงจูงใจ
ในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลใน
องค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค่าจูนมีดังนี้ คือ

1. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วย
งานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)
นอกจากหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึง
สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับผู้มีบังคับบัญชา ผู้ใ้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน
(Interpersonal Relation Superior, Subordinate, Peers) หมายถึง การ
ติดต่อกันไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน
มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4. สถานะ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม
มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and
Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อกับสื่อสาร
ภายในองค์กร

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่สภาพทางกายภาพ
ของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น

อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

9. เทคนิคของผู้นิเทศก์ (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้นิเทศก์ในการดำเนินงานและการบริหารงาน

ทฤษฎีนี้ สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจจะเกี่ยวข้องกับลักษณะของงาน ในทางตรงกันข้ามสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจนั้นจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของบุคคลกับสภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลปฏิบัติงานอยู่ ทฤษฎีสองปัจจัยชี้ให้เห็นว่า การปรับปรุงการจูงใจให้เกิดขึ้นได้นั้น จะต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของงานและลักษณะของงานซึ่งอาจทำได้โดยการกำจัดความเบื่อหน่ายและความซ้ำซากของงาน การพัฒนางานใหม่ให้มีความท้าทาย การเพิ่มโอกาสของความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความเจริญเติบโต และการพัฒนาส่วนบุคคล

ค. ทฤษฎี X - ทฤษฎี Y (Theory X - Theory Y)

คักลาส เอ็ม แมคเกรเกอร์ (Douglas M. McGregor 1960: 33-48) ได้สรุปข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ทั้ง เป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y อธิบายถึงลักษณะและการทำงานของมนุษย์ไว้ 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 เรียกว่า ทฤษฎี X เนื้อหาของทฤษฎีนี้มีว่า มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ อันมีสาเหตุจากไม่ชอบการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการบังคับ ใช้อำนาจควบคุม สั่งการ หรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษ ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มนุษย์โดยเฉลี่ยชอบให้มีผู้คอยแนะนำชี้แนวทางในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

แบบที่ 2 เรียกว่าทฤษฎี Y ปัจจุบันมีมนุษย์ไม่ทำงานเพียงเพื่อให้ได้เงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีส่วนประกอบอีกหลายอย่างที่ป็นสิ่งจูงใจให้พอใจในการทำงาน ซึ่งคักลาส เอ็ม แมคเกรเกอร์ (Douglas M. McGregor) ได้ตั้งสมมุติฐานโดยสรุปไว้ว่า คนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป การบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิถีทางที่จะช่วยให้งานสำเร็จ การเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเอง จึงเป็นวิถีทางทำให้งานสำเร็จและเป็นผลทำให้รู้สึกผูกพันกับหน่วยงานด้วย ถ้าหากงานใหม่มีการจัดการอย่างเหมาะสม คนก็จะยอมรับและยินดีรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย

ความเชื่อเกี่ยวกับเนื้อหาของทฤษฎี X นั้นกำลังจะสูญไปจากสังคมปัจจุบันเพราะการบริหารงานตามแนวทฤษฎี X ไม่มีส่วนช่วยส่งเสริมบุคคลให้มีความพึงพอใจในการทำงาน คักลาส เอ็ม แมคเกรเกอร์ (Douglas M. McGregor) จึงได้ตั้งทฤษฎีใหม่คือ ทฤษฎี Y โดยได้นำแนวความคิดของ อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) และนำเอาทฤษฎีจูงใจของ เฟรดเคอริก เฮอร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) มาสนับสนุนทฤษฎี Y นี้เชื่อว่าคนโดยทั่วไปแล้วไม่ใช่คนเกียจคร้าน ไร้ความตั้งใจไม่ได้ คนเราสามารถสั่งการและมีความคิดริเริ่มในการทำงานถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎี Y นี้ จะไม่ควบคุมผู้อยู่ที่บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด หากแต่จะพยายามส่งเสริมผู้อยู่ที่บังคับบัญชาควบคุมตนเองมากขึ้น ผู้อยู่ที่บังคับบัญชาสามารถตอบสนองความต้องการความมีชื่อเสียงและความสมหวังในชีวิตของเขาได้

จากแนวคิดทั้ง 3 ทฤษฎีนี้ สมยศ นาวิกาน (2522: 353-356) ได้สรุปว่า ความต้องการระดับต่ำ 3 ประเภทแรกของ อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) คือความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง และความต้องการทางสังคมนั้นอาจเปรียบเทียบกับความต้องการตามปัจจัยค่าจุน (Maintenance Factor) ของ เฟรดเคอริก เฮอร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) ส่วนความต้องการระดับสูงของ อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) คือความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคมและความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง อาจเปรียบเทียบกับความต้องการตามปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ของ เฟรดเคอริก เฮอร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) ส่วนทฤษฎี Y ของ คักลาส เอ็ม แมคเกรเกอร์ (Douglas M. McGregor) นั้นอาจเปรียบเทียบกับ



ความต้องการระดับต่ำของ อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) และปัจจัย
ค้ำจุน (Maintenance Factor) ของ เฟรดเคอริก เฮอรัชเบอร์ก (Frederick
Herzberg) และทฤษฎี X ก็อาจเปรียบเทียบได้กับความต้องการระดับสูงของ อับราฮัม
เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) และปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)
ของ เฟรดเคอริก เฮอรัชเบอร์ก (Frederick Herzberg)

องค์ประกอบและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เมื่อผู้บริหารได้ทราบความต้องการพื้นฐานของผู้ใฝ่บังคับบัญชาเพื่อที่จะเสริมสร้าง
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ปัจจัยหรือองค์ประกอบในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร
จะต้องคำนึงถึงและกำหนดขึ้นให้เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารหน่วยงานและการบริหาร
งานบุคคลสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบในการปฏิบัติงานยังสามารถใช้
เป็นสิ่งจูงใจหรือเครื่องล่อใจให้บุคคลในหน่วยงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและใช้เสริม
สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ด้วย

วอน ฮอลเลอร์ บี กิลเมอร์ และคณะ (Von Haller B. Gilmer and
Others 1966: 280-283) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อว่าจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ
ในการทำงานไว้ 10 ประการ ได้แก่

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน
การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นฐานความรู้น้อยหรือขาดความรู้อย่อมเห็น
ว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความ
สำคัญมากนัก
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement)
ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งการงานสูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถ
ในการทำงานยอมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่า
ผู้หญิง
3. บริษัทและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความ
พอใจต่องานที่ทำ ชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงาน
4. ค่าจ้าง (Wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าคนงาน
หญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญมากกว่าผู้ทำงานในหน่วยงานของรัฐ

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ซึ่งมี ความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการ และความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจ

6. การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำ ให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ การนิเทศที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้ย้ายงาน และลาออกจากงาน

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้าผู้ปฏิบัติงาน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมาก สำหรับผู้มีการศึกษาสูง

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโง่งทำงาน มังงานวิจัยหลายอย่างก็แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับ หญิงมากกว่าชาย

10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จ ตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย

องค์ประกอบทั้งกล่าวข้างต้นสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ทำให้ บุคคลประพฤติปฏิบัติหรือแสดงออก สิ่งจูงใจนั้นจะเกิดจากภายในหรือภายนอกตัวบุคคลก็ได้ ซึ่งคล้ายกับที่ ชาลส์ อาร์ มิลตัน (Charles R. Milton 1981: 159) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า

1. ลักษณะของงาน (Work) หมายถึง ความน่าสนใจภายในของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จ งานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ

2. เงินเดือน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมหรือ ความเท่าเทียมกันของรายได้ วิธีการจ่ายเงิน

3. การเลื่อนตำแหน่งการงาน (Promotions) หมายถึง โอกาสในการ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์การทำงาน ความเชื่อถือในผลงาน
5. ผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล วันหยุด ฯลฯ
6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางกาย
7. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง รูปแบบของการนิเทศ ความมีมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศงานและทักษะทางบริหารของผู้นิเทศ
8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Co-workers) เช่น การยกย่องนับถือการช่วยเหลือและความมีไมตรีที่ต่อกัน
9. บริษัทและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ การดูแลลูกจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนและค่าบริหารงาน

สิ่งจูงใจดังกล่าวเป็นปัจจัยที่จะจูงใจให้บุคคลทำอะไรบางอย่างโดยหนึ่งและเมื่อได้มาซึ่งสิ่งจูงใจตามความปรารถนาแล้ว บุคคลากรก็จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นอกจากองค์ประกอบต่าง ๆ แล้วยังมีสิ่งจูงใจหรือเครื่องล่อใจอื่น ๆ อีกหลายอย่างที่ทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่น สภาพของที่ทำงานที่ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตดี มีความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานของหน่วยงานของบุคลากรและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการจัดหน่วยงานและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่เชื่อกันโดยทั่วไปว่า เครื่องล่อใจในการทำงานก็คือเงิน แต่จากการศึกษาวิจัยพบว่า เงินอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยที่ทำความพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เครื่องล่อใจให้คนเกิดความพอใจในงานในทัศนะของ เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard 1971: 142-149) ซึ่งได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เครื่องจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements) ได้แก่ เงิน
สิ่งของ สิ่งตอบแทนที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในรูปของวัตถุ
2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ (Personal Non-Material
Opertunities) หมายถึง โอกาสที่จะมีชื่อเสียง ได้รับเกียรติ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว
หรือโอกาสที่จะได้ตำแหน่งดี ๆ
3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical
Conditions) ได้แก่ สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่
ทำงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึง การที่
หน่วยงานสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้
ทำงานอย่างเต็มที่
5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational Attractiveness)
หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะนิสัยในการทำงานและ
ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and
Attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีทำงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและให้
สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละบุคคล
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง (The Opportunity of
Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและ
มีส่วนร่วมงานทุกชนิดที่หน่วยงานจักให้มีขึ้น ช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่สำคัญ
ของหน่วยงาน
8. สภาพของการอยู่ร่วมกันอันดี (The Condition of Communion)
หมายถึง ความพอใจของบุคลากรที่อยู่ร่วมกันอันดี รู้จักกันอย่างกว้างขวางสนิทสนม
กลมเกลียว ร่วมมือกันอย่างดีในการทำงาน

การทำงานจะมีความสุขหรือไม่นั้น ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสร้างน้ำใจให้แก่
ผู้ใต้บังคับบัญชา วิทยุ เศรษฐ (2516: 175-177) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรละเลย

ในการพิจารณาค้างนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน และสิ่งของ
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้มีโอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่น มีเกียรติยศ มีอำนาจมากขึ้น และมีโอกาสได้ตำแหน่งงานสูงขึ้น
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ใ้มีที่นั่งทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว โต๊ะหัวหน้างานใหญ่กว่าโต๊ะบุคลากรอื่น ๆ ฯลฯ
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพของสังคม ครูในโรงเรียนช่วยให้โรงเรียนน่าอยู่
5. การบำรุงขวัญหรือกระตุ้นใจและสร้างความรู้สึกให้เกิดกับครูทั้งหลายว่าตนเองมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน

นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 320-321) ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ ซึ่งสิ่งจูงใจที่เป็นเงินนี้ยังจำแนกออกเป็น 2 ชนิด คือ

- 1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (Direct Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่มิได้ผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ อันเป็นวิธีการจูงใจตามแนวคิดที่ว่า เงินคือ งานดี

- 1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจรักงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จ บำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้นส่วนมากได้แก่ประโยชน์ เกื้อกูลต่าง ๆ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่มีเงิน (Non Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่จะสามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่อง ชมเชย การยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่

เท่าเทียมกัน และความมั่นคงในงาน เป็นต้น

สำหรับสิ่งจูงใจที่จะทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ได้นานนั้น ส่วนหนึ่งต้องอาศัยการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วย ในเรื่องนี้ ฝ่ายนิติศาสตร์การบริหาร ของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2521: 107-108) ได้ให้แนวทางการบำรุงขวัญและชักจูงใจไว้ 6 ประการ คือ

1. สร้างทัศนคติที่ดีในงาน
2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
3. เงินเดือนและค่าจ้าง ควรให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน
4. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ใช้ความรู้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองให้มาก
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ทุกคนควรได้รับการยกย่องนับถือจากพวกเดียวกันจะทำให้ขวัญของกลุ่มดีขึ้น
6. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าสถานศึกษากับครู อาจารย์ ควรจะตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ไม่ควรเห็นครู อาจารย์ เป็นเครื่องจักร เป็นคนเกียจคร้าน ต้องคอยตักเตือน คอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่ต้องหาทางจูงใจให้เกิดการ ทำงานด้วยความสมัครใจ ซึ่งมีวิธีดำเนินการได้ดังต่อไปนี้
 - 6.1 อย่าจู้จี้กับผู้ที่มักขี้บ่นขี้ฉ้อ เมื่อมอบหมายงานให้ทำ ให้เขาใช้ความคิดในการทำงานด้วยตนเอง และให้เขาได้ภูมิใจในงานที่ทำ
 - 6.2 เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใ้มักขี้บ่นขี้ฉ้อได้เข้าปรึกษาหารือแสดงความคิดเห็นช่วยแก้ปัญหาด้วย และถ้ากระทบกระเทือนต่อส่วนรวมต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย
 - 6.3 อย่าวางตัวเป็นนาย จะต้องให้ความคุ้มครอง ความเมตตา ความอบอุ่นใจแก่ผู้ใ้มักขี้บ่นขี้ฉ้อ รวมทั้งละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการ
 - 6.4 เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใดกระทำแล้ว ไม่ควรแบ่งงานนั้นกลับมาทำเสียเอง หรือให้คนอื่นทำ ควรให้เขามีอิสระในการทำงาน

6.5 หัวหน้าสถานศึกษาต้องเชื่อมั่นในตนเอง การทำงานโลเลเลขาความมั่นใจทำให้ผู้ร่วมงานพลอยรวนเรขาความมั่นใจตามไปด้วย

6.6 ต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ระหว่างสถานศึกษากับผู้บังคับบัญชา คือคุมนโยบายในขณะเดียวกันกับคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย อย่าทำตัวเป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแต่เป็นผู้ประสานประโยชน์ทั้งของผู้บังคับบัญชาและของสถานศึกษาได้เสมอ

6.7 การจัดการสวัสดิการที่ดีหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงาน นอกเหนือจากที่เขาได้เป็นพิเศษ โดยถือเป็นพวกที่จะบีบเป่าความทุกข์ร้อนของบุคคลในสถานศึกษา คนทำงานจะมีขวัญขึ้นเมื่อความข้องการได้รับการบำบัดจากสถานศึกษาอย่างเหมาะสม

6.8 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมทางกายภาพมิใช่เป็นสิ่งเดียวของการทำให้เกิดขวัญใจ จำเป็นต้องจัดสิ่งแวดล้อมทางจิตใจเสริมด้วย คือ ทำให้เขาสะดวกสบายและเป็นสุขทางใจด้วย

จึงพอสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นสามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ค่าตอบแทนที่ได้รับ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าและความรับผิดชอบ และองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

งานวิจัยภายในประเทศ

ประศักดิ์ นียากร (2513: 69-70) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "สภาพความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครู" โดยใช้แบบสอบถามตามความคิดเห็นของอาจารย์ของวิทยาลัยครูทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างจำนวน 507 คน องค์ประกอบต่าง ๆ ที่นำมาศึกษา 7 องค์ประกอบ คือ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความมั่นคงปลอดภัย และศักดิ์ศรีของอาชีพ ผลของการวิจัยพบว่า

1. สภาพความพึงพอใจในงาน ของอาจารย์วิทยาลัยครูส่วนรวมโดยทั่วไปอยู่ในระดับกลาง แต่ความพึงพอใจในเรื่อง เงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับต่ำ ความพึง

พอใจในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพอยู่ในระดับสูง

2. การเปรียบเทียบสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์ชายกับอาจารย์หญิง อาจารย์ในส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค อาจารย์ตรีกับอาจารย์โท อาจารย์ตรีกับอาจารย์เอก และอาจารย์โทกับอาจารย์เอก ผลปรากฏว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จรุง มาสุวรรณ (2515: 60-70) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทัศนคติของครูที่มีต่อการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นครูสังกัดกรมอาชีวศึกษา ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 273 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูอาชีวศึกษาที่ได้รับการศึกษาจากต่างประเทศ และผู้ที่ได้รับการศึกษาภายในประเทศ มีความรู้สึกในค่านิยมความพึงพอใจในอาชีพไม่แตกต่างกัน

2. องค์ประกอบที่นำมาซึ่งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครูอาชีวศึกษา ส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกับที่ปรากฏในทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก แต่มีข้อแตกต่างไปจากของเฮอริชเบอร์ก คือ

2.1 ครูอาชีวศึกษาทั้งที่พอใจและไม่พอใจในอาชีพมีความรู้สึกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับสูง ทั้งที่องค์ประกอบชนิดนี้เป็นองค์ประกอบค้ำจุนตามทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก

2.2 ครูอาชีวศึกษามีความรู้สึกต่อการได้รับความยอมรับนับถืออยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

2.3 ครูอาชีวศึกษาที่ไม่มีความพึงพอใจในอาชีพมีความรู้สึกต่อฐานะของอาชีพในสายตาของสังคมในระดับต่ำที่สุด

3. อายุ สถานที่ปฏิบัติราชการ และระดับการศึกษาของแต่ละบุคคลไม่ได้ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในอาชีพแต่อย่างใด

วีระชาติ แก้วไสย (2518: 62-70) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย" โดยใช้แบบสอบถามถามครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเชียงราย จำนวน 375 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูมีความรู้สึกต่อความสำเร็จของงานอยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ความรับผิดชอบ และความปลอดภัยในการทำงาน สำหรับความรู้สึกในเรื่องนโยบายและการบริหารอยู่ในระดับต่ำเหนือขึ้นมาได้แก่ เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และลักษณะของงาน

2. ผลการเปรียบเทียบระดับความรู้สึกของครูที่มีต่อองค์ประกอบด้านเกี่ยวกับตัวครูใจระหว่างครูแต่ละคนนั้น ปรากฏว่าส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน รวมทั้งในด้านที่เกี่ยวกับอายุ

คำนี้ นกแก้ว (2524: 81-83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3" โดยใช้แบบสอบถามถามครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3 จำนวน 504 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้ครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา รู้สึกพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด ได้แก่ การได้รับความยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน

2. องค์ประกอบที่ทำให้ครู อาจารย์ รู้สึกไม่พอใจในการทำงานได้แก่ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

3. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ผลดังนี้

3.1 ครู อาจารย์ เพศชายและเพศหญิง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีสององค์ประกอบคือ ความสำเร็จของงาน และด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

3.2 ครู อาจารย์ ที่มีอายุราชการ 1 - 10 ปี และอายุราชการ 11 ปี ขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีหนึ่งองค์ประกอบคือ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

สกล วรพงษ์ (2525: 149-152) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของครูพลศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา" โดยใช้แบบสอบถามถามครูพลศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทั่วประเทศ โดยวิธีสุ่มตัวอย่างจำนวน 370 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของครูพลศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากตามลำดับคือ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ เกื้อกูล ความพึงพอใจในการทำงานของครูพลศึกษาอยู่ในระดับน้อยในค่านสภาพการทำงาน

2. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครูพลศึกษาที่มี เพศ อายุราชการ และวุฒิต่างกันพบว่า

2.1 ครูเพศชายกับเพศหญิง มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในค่านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

2.2 ครูที่มีอายุราชการ 1 - 5 ปี กับอายุราชการตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในค่านความสำเร็จของงาน และการได้รับความยอมรับนับถือ

2.3 ครูที่มีวุฒิทางพลศึกษา มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในค่านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

อุษณีย์ พานิชย์ไพศาลกุล (2527: 119-122) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจของครู อาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานครที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงาน" โดยใช้แบบสอบถามถามครู อาจารย์ ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ทุกโรงเรียน จำนวน 370 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจของครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมและจำแนกตามเพศและอายุราชการอยู่ในระดับปานกลาง

2. องค์ประกอบในการปฏิบัติงานที่ครู อาจารย์ มีความพึงพอใจสูงสุด คือ ลักษณะของงาน รองลงมาคือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนองค์ประกอบในการปฏิบัติที่ครู อาจารย์ มีความพึงพอใจต่ำสุดคือ เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ รองลงมาคือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา



3. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงาน พบว่า

3.1 ความพึงพอใจของครู อาจารย์ชาย และครู อาจารย์หญิง ที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายองค์ประกอบพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สององค์ประกอบ คือ ความมั่นคงในการทำงานและเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

3.2 ความพึงพอใจของครู อาจารย์ ที่มีต่ออายุราชการ 1 - 4 ปี และครู อาจารย์ ที่มีอายุราชการ 4 ปีขึ้นไป ที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายองค์ประกอบพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ห้าองค์ประกอบคือ ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงในการทำงาน

งานวิจัยในต่างประเทศ

คิมบอล วิล (Kimball Wiles 1965: 229) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากนักศึกษาปริญญาโทที่กำลังศึกษาวิชาการนิเทศ ซึ่งจะออกไปประกอบอาชีพครูจำนวน 1,000 คน ผลของการศึกษาพบว่า นักศึกษาเหล่านั้นมีความต้องการตรงกัน และคล้ายคลึงกับของเฮิร์ชเบอร์ก คือมีความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและความเป็นอยู่ที่สบาย สภาพการทำงานที่ดี การได้รับความยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและโอกาสที่จะได้เป็นตัวของตัวเอง

ปีเตอร์ โพน์ เมอร์ริล (Peter Pine Merrill 1970: 1547-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและครูใหญ่ระดับประถมศึกษา" โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรจำนวน 186 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูและครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่มีความพึงพอใจในงานสูงได้แก่ การมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผลสัมฤทธิ์ของงาน ความรับผิดชอบ ส่วนองค์ประกอบที่มีความพึงพอใจต่ำได้แก่ นโยบายของการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน สถานภาพทางสังคม ความก้าวหน้า อำนาจหน้าที่ และการยอมรับนับถือ

โรเบิร์ต ยูจีน แฮมเมอร์ (Robert Eugene Hammer 1971: 3373-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในงานของครูที่สอนเด็กพิเศษในรัฐไอโอวา" โดยนำทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์กมาใช้ กลุ่มตัวอย่างประชากรเป็นครูจำนวน 304 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้ครูที่สอนเด็กพิเศษพอใจทำงานคือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจคือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
2. เมื่อพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ สถานภาพการสมรส แล้ว ความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
3. ครูที่สอนเด็กพิเศษพอใจในการทำงานน้อยกว่าครูที่สอนในชั้นปกติ

รอกเนย์ อาร์ลีน วิคสตรอม (Rodney Arlyn Wickstrom 1971: 1249-A) ได้ทำการวิจัยหาระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้กับ อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอนและตำแหน่งหน้าที่ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากรจำนวน 373 คน โดยวิธีที่ใหม่ได้ถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ จากผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจสูงสุด 4 ประการแรกคือ ความรู้สึกที่ได้รับความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจ ได้แก่ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน และผลของงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของครู สำหรับเพศและตำแหน่งหน้าที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ

กิลเลอร์โม วี เวเลซ (Guillermo V. Velez 1972: 997-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในองค์ประกอบภายในและภายนอกของงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในรัฐโคลัมเบีย" องค์ประกอบภายนอกของงาน (Extrinsic Job Factor) ได้แก่ สภาพทางกายภาพในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ เกียรติ สถานภาพของงาน การบริหารและการควบคุมงาน นโยบายของการบริหารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนองค์ประกอบภายในของงาน (Intrinsic Job Factor)

ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรจำนวน 538 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ปฏิบัติไม่พอใจต่อองค์ประกอบภายนอกของงาน ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล นโยบายการบริหาร ส่วนองค์ประกอบภายในที่สำคัญน้อยที่สุดได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน
2. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชน มีความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ
3. ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

โทมัส เจ เซอร์จิโอวานนี (Thomas J. Sergiovanni 1973: 191-207) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "องค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู" โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครูในเขตการศึกษาต่าง ๆ ของมอนโรเคาน์ตี รัฐนิวเจอร์ซีย์ จำนวน 3,382 คน จากผลการศึกษาพบว่า

1. การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน และความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ครูมีความรู้สึกที่ดีต่อความสำเร็จของงาน และการได้รับการยอมรับนับถือในระดับสูง และมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในเรื่องความไม่ยุติธรรม และฐานะของอาชีพมากที่สุด
4. ผลการศึกษาวิจัยนี้สนับสนุนทฤษฎีของเซอร์ชเบอร์ก ที่กล่าวว่า "องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็นสองพวกแตกต่างกันและไม่มีความสัมพันธ์แบบต่อเนื่อง จะส่งผลไปในทิศทางตรงกันข้ามเสมอ"
5. เพศ ตำแหน่ง และประเภทของโรงเรียนที่ทำการสอน ไม่มีผลทำให้องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ