



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ความหมายของคำว่าทัศนคติ และแนวคิดของระบบราชการ
- ตอนที่ 2 ความหมาย ทฤษฎี และองค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทัศนคติ (Attitude)

จาก Encyclopedia of Psychology ได้ให้ความหมายของคำว่าทัศนคติ กล่าวว่า โดยสรุปได้ว่า หมายถึง ความพร้อมที่จะตอบสนองตามแนวทางการรับรู้ต่อสิ่งต่าง ๆ (Eysenck 1972 : 95)

นิวคอมบ์ (Newcomb 1954 : 128) ให้ความเห็นว่า ทัศนคติขึ้นอยู่กับลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่บุคคลจะได้รับและจะแสดงออกทางพฤติกรรมได้ 2 ลักษณะ คือ ทัศนคติเชิงนิมมาน (Positive Attitude) หรือทัศนคติในเชิงบวก แสดงออกในลักษณะพึงพอใจ หรือเห็นด้วย และทัศนคติเชิงนิเสธ (Negative Attitude) หรือทัศนคติในทางลบ แสดงออกในลักษณะไม่พึงพอใจ หรือไม่เห็นด้วย

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2516 : 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทัศนคติ คือความรู้สึกนึกคิดและแนวทางปฏิบัติ หรือท่าทีที่มีต่อสิ่งแวดล้อมอย่างใดอย่างหนึ่ง, ซึ่งมีความรู้สึกนึกคิดแต่ละอย่าง อาจจะมี ความเข้มข้น (Degree) ในปริมาณไม่เท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 339) ได้ให้ความหมายว่า ทัศนคติ คือความพร้อมของวิถีทางที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งพร้อมที่จะโต้ตอบเมื่อมีสิ่งเร้า โดยสังเกตได้จากแนวโน้มที่จะแสดงความรู้สึก และการแปลความหมายจากสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะ

แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ

ระบบราชการ (Bureaucracy) ตามความหมายใน Webster's New International Dictionary (1950) ได้ให้คำจำกัดความของระบบราชการไว้ 3 แนว คือ

1. ระบบธุรกิจของรัฐบาล โดยการแบ่งสำนักงานออกเป็น กรม หรือสำนักงาน แต่ละหน่วยงานจะนำโดยหัวหน้าคนหนึ่งที่ทำงานธรรมดา ๆ (Routine) และมีพฤติกรรมแบบอนุรักษนิยม ยึดกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดเป็นทางการ และขาดความคิดริเริ่มของตนเอง

2. ระบบราชการนี้มีส่วนคล้ายคลึงกับระบบการปกครอง โดยหัวหน้าสำนักงานรับผิดชอบต่องานตามลำดับชั้น โดยระบบอำนาจเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ชำรราชการทำงานร่วมกัน

อัลโบรต์ (Albrow 1970 : 14) ได้ให้ความหมายว่า ระบบราชการเป็นการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Administrative Efficiency) แต่บางครั้งมีความหมายตรงกันข้าม และอาจหมายถึง ชำรราชการหรืองานธรรมดา ๆ ของสำนักงานบริหารก็ได้ หรือเป็นรูปแบบหนึ่งของการปกครอง ซึ่งศูนย์กลางของอำนาจอยู่ในมือของบรรดาข้าราชการ

เฮดดี (Heady 1966 : 20) ได้ให้ความหมายว่า ระบบราชการคือแบบหนึ่งขององค์การ หรือประเภทหนึ่งขององค์การ ซึ่งต้องมีระบบโครงสร้างดังนี้คือ

1. มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น
 2. มีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน
 3. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับงานที่ทำ สามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยมีประสิทธิภาพสูง

4. งานราชการ เป็นงานส่วนรวมที่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของคนทั้งชาติ ไม่คำนึงถึงประโยชน์ของเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2493 : 760) ได้ให้ความหมายว่า ระบบราชการหมายถึงลำดับ หรือระเบียบการทำงานของประเทศ หรือพระเจ้าแผ่นดิน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 26) ได้ให้ความหมายว่า หากพิจารณาระบบราชการในลักษณะโครงสร้างขององค์การหรือสถาบัน ระบบราชการ ก็คือ องค์การ (Bureaucracy is a form of organization) นั่นเอง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ระบบบังคับบัญชาหรือระบบราชการ คือ ระบบบริหารอย่างหนึ่งขององค์การ ที่มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่ชัดเจน

ลักษณะของระบบราชการ

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้เป็นผู้นำในการศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง เขาได้รวบรวมความคิดพื้นฐานของระบบสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมืองในสมัยของเขา ด้วยวิธีการมององค์การราชการจากระบบสังคมทั้งหมด แล้วนำสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏมาสรุปขึ้นเป็นลักษณะเฉพาะโดยทั่วไปขององค์การราชการ

ผลงานของเวเบอร์ (Weber) ได้แพร่ขยายออกไปอย่างกว้างขวาง จนมีนักวิชาการได้อธิบายเอาไว้มากมาย เช่น

บลาว (Blau 1957 : 1) ได้สรุปลักษณะของระบบราชการตามแบบฉบับของเวเบอร์ (Weber) ไว้ 8 ประเด็น คือ

1. กิจกรรมปกติธรรมดา ๆ มีความมุ่งหมายแบ่งโครงสร้างกันตามหน้าที่อย่างชัดเจนแน่นอน
2. มีการแบ่งงานกันทำตามหลักความสามารถอย่างเป็นระบบ
3. ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับระเบียบวินัยอย่างชัดเจนอย่างเป็นระบบ เพื่อสะดวกในการควบคุมวินัยของข้าราชการ
4. ปฏิบัติงานโดยอาศัย กฎ ข้อบังคับ โดยทั่วกันทุกกรณี
5. จัดองค์การตามสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น
6. ข้าราชการย่อมขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่ในราชการเท่านั้น
7. ผู้ที่เข้ารับราชการทั้งหลายได้รับการคัดเลือกบนรากฐานของคุณสมบัติในทางวิชาการ มีการสอบแข่งขัน มีปริญญาบัตร หรือประกาศนียบัตรรับรอง หรือการฝึกอบรม หรือทั้งสองอย่าง
8. การเข้ารับราชการถือเป็นอาชีพ ซึ่งมีระบบในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง โดยถือระบบอาวุโส หรือความสำเร็จของงาน หรือทั้งสองอย่าง

แฮนเดอร์สัน (Handerson 1964 : 330-332) ได้สรุปแนวคิดของเวเบอร์ (Weber) ไว้ดังนี้

1. บุคคลในระบบบังคับบัญชา จะต้องมีส่วนร่วมในตนเอง มีความรับผิดชอบ ภาระหน้าที่ โดยไม่นำเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

2. บุคคลในระบบบังคับบัญชา จะต้องได้รับการจัดระดับ และอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย

3. หน่วยงานแต่ละหน่วย จะต้องกำหนดคุณสมบัติความสามารถของบุคคลที่จะเข้ามาทำงานให้แน่นอน ตายตัว โดยมีระเบียบกำหนดไว้

4. หน่วยงานนั้นจะรับบุคคลโดยไม่จำกัดความสัมพันธ์ใด ๆ เช่น เพศ ผิด เชื้อชาติ แต่ต้องเปิดโดยเสรี

5. การเข้าสู่ตำแหน่งในหน่วยงาน เกิดจากการแต่งตั้ง ไม่ใช่การเลือกตั้ง

6. อัตราเงินเดือนขึ้นอยู่กับตำแหน่งในหน่วยงาน

7. มีระบบการเลื่อนตำแหน่งตามความอาวุโส หรือตามความสามารถ หรือทั้งสองอย่างรวมกัน การเลื่อนตำแหน่งนั้นขึ้นอยู่กับพิจารณาตัดสินของผู้บังคับบัญชา

8. การปฏิบัติงาน ต้องเป็นไปตามกฎ ระเบียบของหน่วยงาน

ไพร์ตัน เคเซรินทร์ (2523 : 980-981) ได้สรุปลักษณะของระบบราชการตามอุดมคติของเวเบอร์ (Weber) โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. การบริหารระบบราชการ อาศัยอำนาจตามกฎหมาย องค์การแต่ละหน่วยมีความสำคัญและหน้าที่เฉพาะตามที่กฎหมายระบุไว้

2. ข้าราชการต้องปฏิบัติตามคำสั่งเฉพาะที่ชอบด้วยกฎหมายเท่านั้น ไม่มีภาระผูกพันอย่างอื่น นอกเหนืองานในหน้าที่

3. มีการจัดสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกันในองค์การทุกระดับคนในองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงสัญญา ความสัมพันธ์จึงเป็นไปอย่างเป็นทางการ ไม่ใช่ความสัมพันธ์ส่วนตัว

4. มีการเลือกสรรบุคคลอย่างมีหลักการ ยุติธรรม ความรู้ ความสามารถ ของบุคคล

5. การเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน ต้องถือความรู้เฉพาะงาน ซึ่งมีการวัดผลความรู้ โดยการสอบเข้า หรือโดยการแสดงประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือทั้งสองอย่าง

6. ข้าราชการมีเงินเดือนประจำในระหว่างปฏิบัติงาน และยังได้รับบำนาญในสถานการณ์บางอย่าง เงินเดือนเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ และขั้นยศของแต่ละบุคคล

7. การรับราชการถือเป็นอาชีพอย่างเต็มหรืออย่างน้อยก็เป็นอาชีพหลักของผู้ดำรงตำแหน่ง
8. การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามหลักอาวุโส หรือความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือ ทั้งสองกรณี โดยอยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา
9. ข้าราชการทำงาน โดยไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว ทุกคนต้องทำงานโดยการแยกตัวเองออกจากการเป็นเจ้าของปัจจัยการบริหารภายในองค์กร มิใช่ปัจจัยส่วนตัว
10. ข้าราชการอยู่ภายใต้ระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัดในการปฏิบัติงาน และขึ้นต่อระบบควบคุมขององค์กรที่ตนสังกัด

ความมีประสิทธิภาพของระบบราชการ

Max Weber เชื่อว่าระบบราชการ เป็นรูปแบบขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่มนุษย์สร้างขึ้น แต่บางครั้งเขาก็แคลงใจในด้านการทำลายอิสระ ในด้านความคิดของมนุษย์อยู่เหมือนกัน (Schuman 1976 : 18) ด้วยเหตุที่ระบบราชการเป็นวิธีการของการบรรลุดัตถุประสงค์ของสังคมอย่างมีระบบและชอบด้วยเหตุผล อีกทั้งยังเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยคน ที่ได้รับการฝึกอบรมวิชาการด้านต่าง ๆ ทั้งด้านวิชาการ และด้านเทคนิคสามารถทำนายผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน สะดวกและรวดเร็ว (Bensen 1963 : 267) ระบบราชการยังสนับสนุนให้ข้าราชการผู้ไม่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนอย่างแท้จริง กลายเป็นผู้มีความรับผิดชอบ เพราะมีกฎระเบียบบังคับ (Hummel 1977 : 3)

นอกจากนี้ ชัยอนันต์ สมุททนวิช (2522 : 65) ยังได้สรุปทัศนะของ Max Weber ว่าระบบราชการเป็นองค์กรที่มีการทำงานโดยต่อเนื่อง และเป็นทางการตามขอบเขตของกฎหมาย โดยมีความต่อเนื่อง มีความสามารถที่เฉพาะชัดเจน มีการแบ่งงานกันทำอย่างมีระบบ มีการให้อำนาจที่จำเป็นแก่ผู้ดำรงตำแหน่ง มีการกำหนดวิธีการบังคับ และอยู่ภายในเงื่อนไขที่ชัดเจน การจัดสำนักงาน ก็จัดตามหลักของการลดหล่นตามสายบังคับบัญชา

ความไม่มีประสิทธิภาพของระบบราชการ

อัลโบรว์ ได้คัดค้านด้านความคิดเห็นของเวเบอร์ (Weber) ว่า ระบบราชการเป็นองค์กรที่ปราศจากประสิทธิภาพโดยสิ้นเชิง (Albrow 1970 : 62) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็น

ของเบนนิส (Bennis 1973 : 71) ซึ่งกล่าวว่า ระบบราชการนับวันจะมีประสิทธิภาพน้อยลงทุกที เพราะ

1. ผู้บังคับบัญชาไร้ฝีมือในค่านเทคนิค
2. ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจตามอำเภอใจมากกว่ากฎเกณฑ์ของทางราชการ
3. มีการติดต่อสื่อสารกันเป็นส่วนตัวมากกว่ากฎเกณฑ์ของทางราชการ
4. มีความขัดแย้งระหว่างบทบาทของระดับต่าง ๆ และระบบราชการการยังมีจุดอ่อนคือไม่ส่งเสริมให้บุคคลในหน่วยงานมีความคิดริเริ่มของตนเอง และแก้ปัญหาตามบุคลิกภาพของเขา

ฮัมเมล (Hummel 1977 : 13-15) ได้สรุปว่า ระบบราชการจะมีประสิทธิภาพได้ยากมาก เพราะเหตุผลดังนี้ คือ

1. ระบบราชการ เป็นเครื่องมือในการควบคุมตามลำดับชั้น จากระดับยอดถึงระดับที่ต่ำลงมา สิ่งที่จะต้องใช้ในการควบคุม คือ อำนาจแฝง (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority)

2. ระบบราชการบริหารงานขัดแย้งกับหลักธรรมชาติของมนุษย์ เพราะมุ่งที่การควบคุมภายนอก จึงเป็นการยากที่ข้าราชการจะยอมรับสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นเป็นของตนเอง เพราะคนมิใช่เครื่องจักร

3. ระบบราชการมุ่งที่เกียรติยศของข้าราชการเป็นชนชั้นใหม่ที่เกิดขึ้น ที่จะต้องแตกต่างจากบุคคลธรรมดาโดยทั่ว ๆ ไป พูดคนละภาษา เข้าใจไม่ตรงกันอยู่ตลอดเวลา ระหว่างข้าราชการกับประชาชน หรือแม้แต่กับข้าราชการที่ต่างหน้าที่กันก็ตาม

4. ข้าราชการต้องการอยู่รอด จะเอาอกเอาใจประชาชนทุกอย่างย่อมไม่ได้ เขาเหล่านั้นจึงมุ่งบริการในลักษณะเย็นชา เป็นกรณีมิใช่ใครคนใดโดยเฉพาะ

5. ภาษาราชการที่ใช้ติดต่อยุ่ยาก แข็งขับโล่งอยู่ในตัว เช่น คำว่า "ลับ" "ลับมาก" "ลับที่สุด" "ยกเว้น" "ห้ามเกินผ่าน" "เฉพาะเจ้าหน้าที่หรือผู้เกี่ยวข้อง" เท่านั้นตามสถานั้ราชการทั่วไป

สรุปข้อดี ข้อเสีย ของระบบราชการ

จากทัศนะต่าง ๆ ของนักวิชาการที่มีต่อระบบราชการ จึงสรุปเป็นข้อดีและข้อเสีย

ได้ดังนี้



ข้อดีของระบบราชการ

1. มีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด ย่อมทำให้ผลผลิตสูง เพราะคนงานได้ทำงานที่ตนชอบ และมีความรู้ ความชำนาญ ก็แล้ว
2. มีการกำหนดโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่เป็นไปอย่างสมเหตุสมผล มีสายการบังคับบัญชา ชวงการบังคับบัญชาที่กระจ่างชัด มีระบบการสื่อสารภายในองค์การอย่างเป็นระเบียบ ฯลฯ โครงสร้างขององค์การที่เหมาะสมย่อมเป็นแนวทางที่ดีที่จะทำให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยความมีประสิทธิภาพสูงยิ่ง
3. มีความมั่นคงถาวรและแน่นอน องค์การในระบบบังคับบัญชา เป็นองค์การที่ใหญ่มาก การก่อตั้งและดำเนินงานโดยอาศัยหลักวิชาที่ถูกต้องได้มาตรฐานก็แล้ว เช่น มหาวิทยาลัย ย่อมจะเล็กลงไม่ได้ง่าย ๆ อาชีพข้าราชการจึงเป็นอาชีพที่ถาวรอาชีพหนึ่ง
4. มีเหตุมีผล เพราะระบบบังคับบัญชาเป็นระบบที่บริหารงานโดยเหตุผลในการวินิจฉัยปัญหาของระบบบังคับบัญชา ต้องกระทำด้วยความมีเหตุผลปราศจากอคติส่วนตัว หรือตามอำเภอใจของใครคนใดคนหนึ่ง

ข้อเสียของระบบราชการ

1. ระบบราชการ ไม่ยอมรับตัวบุคคล (Impersonality) หมายถึง ระบบราชการต้องทำงานตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผน โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคล
2. ยึดมั่นถือมั่นอยู่แต่ระเบียบแบบแผนมากเกินไป จนเกิดความไม่คล่องตัว คือ ไม่ยอมปรับตัวให้ทันสมัยได้ง่าย ๆ จึงทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน
3. ความล่าช้า (Red Tape) ซึ่งเกิดเพราะมีระเบียบมาจนขาดความคล่องตัว ประกอบกับมีสายการบังคับบัญชาที่มาก ทำให้เกิดความล่าช้า ซึ่งเป็นข้อเสียที่แก้ไขได้ยากมาก

แนวความคิดเกี่ยวกับวิชาชีพและนักวิชาชีพ

ซอร์นเคอร์ (Saunders 1966 : 2) ได้ให้ความหมายของวิชาชีพ พอสรุปได้ดังนี้ คือ เป็นอาชีพที่ต้องอาศัยสติปัญญา และมีการฝึกฝน อบรมเป็นพิเศษ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บริการหรือคำแนะนำผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว เพื่อผลตอบแทนหรือเงินเดือนจำนวนหนึ่ง

เนื่องจากอาชีพแต่ละอาชีพมีลักษณะเฉพาะของตนเอง ที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น อาชีพที่เป็นวิชาชีพก็ย่อมมีความแตกต่างกันไปหลายระดับ ประกอบ คูบริตัน (พิมพ์ดีด) ใค้อ้างถึงการแบ่งวิชาชีพของ อัลเบิร์ต เรส (Albert Reiss) จากวิชาชีพที่มีลักษณะวิชาชีพสูงมากที่สุดไปสู่น้อยที่สุด ซึ่งมี 5 ระดับ คือ

1. วิชาชีพชั้นสูงที่รับรองกันมาเก่าแก่ (Old Established Professions) อาชีพในลักษณะนี้ ได้แก่ แพทย์ ทนายความ และอาจารย์มหาวิทยาลัย
2. วิชาชีพชั้นสูงใหม่ (New Professions) อาชีพชั้นสูงใหม่เหล่านี้ ได้แก่ นักวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ และนักสังคมศาสตร์
3. วิชาชีพชั้นสูงแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ (Semi Professions) เป็นลักษณะกลุ่มอาชีพที่ไค้กลายเป็นวิชาชีพชั้นสูงไปบ้างแล้ว แต่ยังไม่มื้สภาพพอที่จะยอมรับให้เป็นได้ในระดับกว้างขวาง อาชีพลักษณะนี้ไค้แก่ ครูในโรงเรียน พยาบาล นักสังคมสงเคราะห์และบรรณารักษ์
4. อาชีพที่เกือบเป็นวิชาชีพชั้นสูง (Would-be Professions) อาชีพลักษณะนี้ไค้แก่ ผู้จัดการงานบุคคล
5. อาชีพเกี่ยวพันกับวิชาชีพชั้นสูง (Marginal Profession) เป็นอาชีพที่ทำหน้าที่อย่างเดียวกันกับวิชาชีพชั้นสูง แต่ผู้นั้ปฏิบัติยังไม่มื้สมรรถภาพเท่าเทียมวิชาชีพชั้นสูงได้ ลักษณะอาชีพเหล่านี้ไค้แก่ นักเทคนิค วิทยาศาสตร์ หรือนักปฏิบัติการห้องทดลอง ผู้ช่วยแพทย์ และอื่น ๆ ที่มีในปัจจุบัน

คุณสมบัติของนักวิชาชีพ

มัวร์ (Moore 1970 : 5-6) ไค้กำหนดเกณฑ์วัดคุณสมบัติของนักวิชาชีพไว้หลายประการ ดังนี้

1. นักวิชาชีพจะต้องปฏิบัติงานนั้น เต็มเวลา และถือ เป็นแหล่งรายได้หลักของตน
2. นักวิชาชีพจะต้องยอมรับจรรยาบรรณของวิชาชีพ
3. มื้ความสัมพันธ์กับนักวิชาชีพและให้เกียรติกับนักวิชาชีพด้วยกัน

4. นักวิชาชีพจะต้องมีความรู้ ความชำนาญที่มีมาตรฐาน ตามมาตรฐานของวิชาชีพ ซึ่งเกิดจากการศึกษาอบรมมาเป็นเวลานาน

5. นักวิชาชีพ จะต้องบริการลูกค้าโดยเท่าเทียมกัน และทำเต็มความสามารถ

6. นักวิชาชีพจะต้องมีอำนาจอิสระในการใช้วิจารณญาณในงานที่ตนเกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนักวิชาชีพที่แตกต่างกัน เช่น คอร์วิน (Corwin 1965 : 238) ได้ให้ทัศนะว่า นักวิชาชีพปฏิบัติงานในองค์การที่มีระเบียบ ข้อบังคับเหมือนกัน แต่ข้อบังคับที่ใช้กับนักวิชาชีพนั้น ไม่บังคับตายตัว แต่สามารถจะยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ในกรณีต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน ฮอลล์ (Hall 1975 : 71) ยังชี้ให้เห็นว่านักวิชาชีพในองค์การต่าง ๆ จะรู้ว่าเขาจะทำอะไร และทำอย่างไร การดำเนินงานต่าง ๆ จะอยู่ในความรับผิดชอบของนักวิชาชีพ มากกว่าผู้บังคับบัญชาและใช้หลักการของงานนั้น ๆ ในการพิจารณาคำเนิงานมากกว่าการคำนึงถึงลำดับชั้นตอนทางการบริหาร

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ ตลอดจนคุณสมบัติ และทัศนะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับนักวิชาชีพ ก็พอสรุปได้ว่า ธรรมชาติของนักวิชาชีพนั้นต้องการความอิสระในการดำเนินงานทางวิชาชีพ แต่ในขณะเดียวกัน นักวิชาชีพเหล่านี้ บางส่วนก็ต้องทำงานในองค์การบริหารแบบราชการที่เคร่งครัดกับระเบียบ กฎเกณฑ์ และชั้นการบังคับบัญชา ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลิกภาพของนักวิชาชีพกับความคาดหวังขององค์การแบบราชการ กล่าวคือ องค์การแบบราชการนั้นจะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การ เป็นสำคัญ ในขณะที่นักวิชาชีพจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ ส่วนพื้นฐานความขัดแย้งกันเกิดจากระบบการควบคุมของนักวิชาชีพนั้นจะควบคุมกันภายในกลุ่มของเขาเอง โดยมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ โดยสมาคมวิชาชีพจะเป็นผู้ควบคุม ดูแล ไม่ให้มีการละเมิด ในทางตรงกันข้าม การควบคุมในองค์การแบบราชการนั้น จะใช้กฎ ระเบียบ วินัยเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงานทั้งหมด (Hoy 1978 : 71)

ทฤษฎีองค์การสำหรับสถาบันศึกษา

ระบบการศึกษาหรือโรงเรียนส่วนใหญ่ มีลักษณะการบริหารองค์การแบบราชการ (Bureaucratic) คือ (ภิญโญ สาร 2526 : 243)

1. มีการแบ่งหน้าที่การงาน (A Functional Aivision of Labor) ให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ

2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่หรือครุฑตายตัว เหมือนสำนักงานทั่วไป

(The definition of staff roles as offices)

3. สำนักงานต่าง ๆ ของบุคลากรในระบบหรือวงการศึกษา มีการกำหนดอำนาจลดหลั่นกันตามระเบียบ หรือมีตัวบทกฎหมายที่แน่นอน (The hierarchic ordering of offices providing an authority structure)

4. การทำงานมีระเบียบวิธีวางไว้เป็นข้อบังคับ (operation according to rules of procedure)

ส่วนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การนี้ เพรสธัส (Presthus 1965 : 11-16) ได้แสดงความเห็นว่ามีอยู่ 3 ประเภท คือ

1. พวกกาวหนา ได้แก่บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างดี และสามารถทำตัวให้เป็นประโยชน์กับองค์การได้อย่างเต็มที่ บุคลากรประเภทนี้ มักจะมององค์การและหัวหน้างานในแง่ดีเสมอ ไม่ว่าจะตอหนาทหรือล้งหลัง รวมความว่า บุคลากรประเภทนี้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถตลอดเวลา

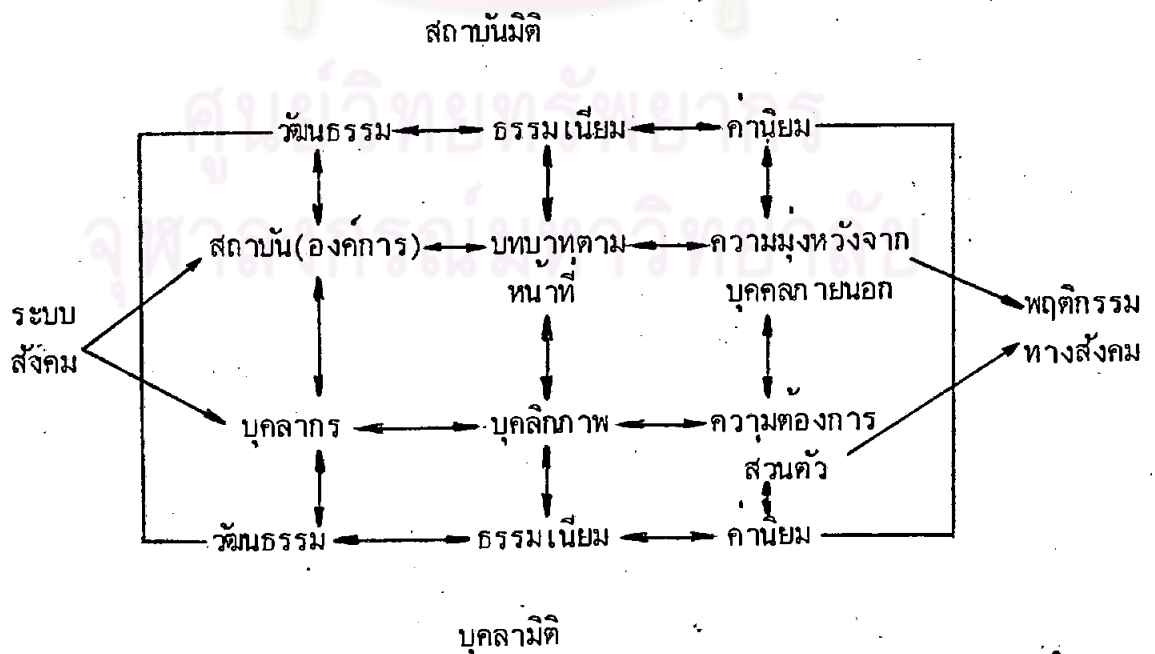
2. พวกเฉยเมย ได้แก่พวกที่ไม่ยึดถือความสำเร็จในงาน หรืออำนาจที่ควรสมควรได้จากการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ พวกนี้มักมุ่งหารายได้พิเศษนอกองค์การ มักยึดองค์การเป็นเพียงศาลาพักร้อนชั่วคราวเท่านั้น บทบาทที่พวกนี้มีต่อองค์การมีน้อย คงมาทำงานประจำวันไปตามปกติพอให้สิ้นวัน งานที่เขาทำนั้นน้อยไม่คุ้มกับเงินเดือน และเวลาที่เหลือหรือนอกเวลาของเขาจะเป็นของเขาแท้ ๆ โดยไม่ยอมสละเวลาให้กับองค์การอย่างเด็ดขาด

3. พวกผสม ได้แก่บุคลากรที่ในหัวใจนั้นอยากได้รับความสำเร็จในงาน อยากได้ดำรงตำแหน่งที่มีเกียรติ และมีอำนาจในองค์การ พวกนี้ต้องการความมั่นคงในงาน ต้องการให้หัวหน้างานรักและสนับสนุน แต่พวกนี้ขาดความสามารถในการปรับตัว เวลาทำงานก็ทำไปอย่างนั้นเอง ไม่มีอะไรที่เด่น คือคงมีแต่ความอยากได้ แต่ไม่มีการทำอะไรแก่องค์การ ที่ควรได้รับอำนาจหรือตำแหน่งจากองค์การเป็นสิ่งตอบแทนคุณความดี จะจัดเป็นพวกกาวหนาก็ไม่ได้เพราะคงกาวหนาแต่ในใจ ไม่มีการกระทำประกอบ จะจัดเป็นพวกเฉยเมยก็ไม่ได้ เพราะพวกนี้มีความจงรักภักดีต่อองค์การเสมอ มองเห็นความสำคัญขององค์การเสมอ แต่ไม่ชวนชวนที่จะทำอะไรให้แก่องค์การอาจทำได้หรืออาจไม่อยากทำก็ไม่มีใครทราบ

ส่วนพฤติกรรมของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้น แสวง รัตนมงคลมาศ (2527 : 6) ใ้ค้แยกอาจารย์ออกเป็นประเภทต่าง ๆ 10 ประเภท คือ

1. ประเภทเป็นปายันไควิชาการ
2. ประเภทใ้ช้ันไควิชาการเพื่อก้าวสู้นไคอำนาจ และหรือเงิน
3. ประเภทเหยียบ เรือสองแคม
4. ประเภทชอบอิสระเสรี
5. ประเภทชอบความมั่นคงของระบบ
6. ประเภทชอบความสะควสบาย
7. ประเภทพอใจในเกียรติและศักดิ์ศรี แห่งการมีตำแหน่งอาจารย์
8. ประเภทพอใจในเกียรติและศักดิ์ศรี แห่งการเป็นข้าราชการ
9. ประเภทแกะคำของสังคม
10. ประเภทใ้ไควิชาการ

พฤติกรรมในองค์การดังกล่าวแล้วได้รับการวิเคราะห์จากเกทเซลส์ (Getzels) อย่างละเอียด เพื่อหาเหตุผลว่าทำไมบุคลากรในองค์การจึงแสดงพฤติกรรมหรือวางตนอย่างนั้น อย่างนี้แตกต่างกันไป อะไรมีส่วนก่อให้เกิดเหตุการณ์เช่นนั้นขึ้น เกทเซลส์ (Getzels) สรุปเป็น ทฤษฎีพฤติกรรมภายในวงสังคมทุกชนิดดังนี้ (อ้างใน ภิญโญ สาร 2526 : 256-257)



เกทเซลส์ (Getzels) ลงความเห็นวาทุติกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ ในสังคมมนุษย์ นั้นเป็นผลจากตัวการ 2 ตัวการ คือ

1. ตัวการจากสถาบันหรือที่เรียกว่า สถาบันนิติ (nomothetic dimension) ซึ่งประกอบด้วยสถาบัน (institution) หรือองค์การ (organization) บทบาทตามหน้าที่ (role) ซึ่งบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในสถาบันหรือองค์การควรจะทำ และความมุ่งหวังจากบุคคลภายนอกสถาบันหรือองค์การ ทั้งที่เป็นลูกค้าของสถาบันและที่เป็นประชาชนทั่วไป ที่มองดูสถาบันนั้น ๆ อยู่ (expectation)
2. ตัวการจากตนเองหรือที่เรียกว่า บุคลามิติ (idiographic dimension) ซึ่งประกอบด้วยตนเอง (individual) หรือความเป็นตัวของตัวเอง บุคลิกภาพ (personality) ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติส่วนตัว การรับรู้ ความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ จิตใจ สภาพร่างกายของตนเอง และความต้องการส่วนตัว (need-disposition) ซึ่งตนเองคิดว่าจำเป็นที่จะต้องสนองความต้องการนั้นหรือทำให้ความขาดแคลนนั่น ๆ หดสิ้นไป เพื่อความสุขของตนเองจริง ๆ

ตัวการทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวแล้วต่างก็ได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมทั้งนั้น สิ่งแวดล้อมในที่นี้ได้แก่ วัฒนธรรม (culture) ธรรมเนียม (ethos) และค่านิยม (value) ซึ่งสังคมแต่ละแห่งมีไม่เหมือนกัน สถาบันหรือองค์การที่ตั้งอยู่ในสหรัฐอเมริกา มีสิ่งแวดล้อมลักษณะอย่างหนึ่ง สถาบันหรือองค์การที่ตั้งอยู่ในประเทศไทยก็มีสิ่งแวดล้อมอีกอย่างหนึ่ง สิ่งแวดล้อมทั้ง 3 ประการย่อมไม่เหมือนกัน สิ่งแวดล้อมเหล่านี้มีอิทธิพลทั้งต่อสถาบันและต่อบุคลากร ดังนั้นการกระทำต่าง ๆ ของบุคลากรจึงได้รับอิทธิพลจากสิ่งเหล่านี้

ลักษณะเฉพาะของสถาบันมีอิทธิพลต่อบุคลากร ลักษณะเฉพาะของบุคลากรก็มีอิทธิพลปรุงแต่งลักษณะรูปโฉมของสถาบัน

บทบาทตามหน้าที่ในตำแหน่งมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ ความรู้สึกนึกคิด และการวางตนของบุคลากร ขณะเดียวกันบุคลิกภาพ ความรู้สึกนึกคิด และการวางตนของบุคลากรก็มีอิทธิพลต่อการแสดงบทบาทตามหน้าที่ในตำแหน่งของบุคลากรนั้น ๆ ด้วย

ความมุ่งหวังจากบุคคลภายนอกที่อยากเห็นบุคลากรวางตนหรือประพฤติตนอย่างไรใดอย่างหนึ่งหรือแสดงบทบาทตามหน้าที่ในทำนองใดทำนองหนึ่ง มีอิทธิพลต่อความต้องการส่วนตัวของบุคลากร เช่น คนภายนอกหวังว่าบุคคลชั้นอธิบดีควรนั่งรถยนต์ ควรแต่งตัวดี และควรมีฐานะดี ๆ ดังนั้นอธิบดีก็จำเป็นต้องมีสิ่งเหล่านี้ ก็เกิดความต้องการส่วนตัวขึ้น ในทำนอง

เดียวกัน ความต้องการส่วนตัวของบุคลากรดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความมุ่งหวังของบุคคลภายนอก เช่น บุคลากรที่ต้องการร่ำรวย คิดหาแต่เงินโดยไม่คำนึงถึงความเสียหาย บุคคลภายนอกก็เลยมุ่งหวังที่จะให้สถาบันหรือองค์การอย่างใดอย่างหนึ่งกับบุคลากร เช่น ลงโทษหรือไล่ออก เป็นต้น

เมื่อสภาพต่าง ๆ สัมพันธ์กัน เป็นลูกโซ่เช่นนี้ บางทีจึงเกิดการขัดแย้งกันขึ้น (conflict)

เพราะบางทีบุคลากรก็ไม่อาจกระทำการใด ๆ ได้ตั้งใจ อิทธิพลรอบค้อมมีส่วนบีบบังคับให้เขาต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้ จึงสรุปได้ว่า ในระบบสังคมทุกชนิด พฤติกรรมทางสังคมของบุคลากรมีอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมทั้งในสถานบันมีติ และบุคคลามีติ

ความหมาย ทฤษฎี และองค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีผู้ให้ความหมายและแนวคิดไว้อย่างต่าง ๆ กัน เช่น

กู๊ด (Good 1973 : 13) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง คุณภาพสำหรับหรือระดับความพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

สมิธ (Smith 1965 : 65) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานว่า ความพึงพอใจเป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานนั้น พுகได้อย่างจริงจังว่า เขาพอใจในการทำงาน

บรัม และเนย์เลอร์ (Blum & Naylor 1968 : 364) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติต่าง ๆ ซึ่งได้ผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมกับปริมาณงาน เป็นต้น

มอร์ส (Morse 1953 : 27) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานในน้อยลง ถ้ามีความเครียดมาก จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์มีความต้องการมาก จะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนอง ความเครียดนั้นก็ลดลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

แอปเปิ้ลไท์ (Applewhite 1965 : 8) ได้แยกความหมายของคำว่า ขวัญ และ กำลังใจ ว่าเป็นเรื่องของกลุ่ม แต่ความพึงพอใจเป็นเรื่องของบุคคล และความพึงพอใจในการทำงานมีความหมายกว้าง รวมความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขในที่ทำงาน เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และมีความพอใจเกี่ยวกับ รายได้

โวลแมน (Wolman 1973 : 384) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพอใจ คือ ความรู้สึก (Feeling) มีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการ หรือแรงจูงใจ

จากความหมายของความพึงพอใจหลาย ๆ ความหมาย มีทั้งความหมายที่คล้อยตาม หรือขัดแย้งกันอยู่บ้าง ก็พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติในทางที่ดีของบุคคล ที่มีต่องานที่ทำอยู่ เป็นความรู้สึกซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนองทั้ง ทางด้านร่างกายและจิตใจ จนทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จนบรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การ ทั้งนี้ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมหรือจิตใจ ของบุคคล ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงได้เมื่อเวลาหรือสถานะแวดล้อมอื่น ๆ เปลี่ยนแปลง จึงมีความ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบขวัญ และระดับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานเสมอ โดยเฉพาะในระบะที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในหน่วยงาน เช่น นโยบาย และผู้บริหาร เป็นต้น

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ ถ้า หน่วยงานใดมีปัจจัยเป็นเครื่องจูงใจได้มาก บุคคลย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จึงเป็น หน้าที่ของบริหารที่จะต้องศึกษาถึงความรู้ ความสามารถ และนิสัยใจคอของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล และวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้องกัน กล่าวคือ ให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจคนในเรื่องของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนี้ มีทฤษฎีพื้นฐานอยู่ 3 ทฤษฎีคือ ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ 5 ชั้น ของมาสโลว์ (Maslow) ทฤษฎีจูงใจ คำจูง (The Motivation Hygiene Theory) ของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) และคณะ และทฤษฎี x ทฤษฎี y ของแมคเกรเกอร์ (McGragor)

1. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Theory of Human Motivation)

มาสโลว์ (Maslow 1954 : 80-91) ได้ตั้งสมมุติฐานไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ตลอดเวลา ไม่สิ้นสุดขณะที่ความต้องการใด ใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ ซึ่งมาสโลว์ได้ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำถึงระดับสูง ออกเป็น 5 ชั้น คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐาน เพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัย ทั้งทางร่างกาย เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ อันตรายต่าง ๆ หรือความมั่นคงทางจิตใจ เช่น ความมั่นคงในอาชีพ

3. ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม (Belonging needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) ได้แก่ ความต้องการอยากเด่นในสังคม เป็นที่ยอมรับ เป็นที่ยกย่องสรรเสริญของบุคคลอื่น

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ ตามความนึกคิดของตนเอง (Self-Actualization)

2. ทฤษฎีการจูงใจ-ค่าจูง ของ เฮอริช เบอร์ก

เฮอริช เบอร์ก (Herzberg 1959 : 95) เจ้าของทฤษฎีอันลือชื่อนี้ สร้างทฤษฎีขึ้นมา โดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน ในบริเวณเมือง Pittsburg มลรัฐ Pennsylvania แห่งสหรัฐอเมริกา แนวการศึกษาของเฮอริช เบอร์ก คือการสอบถามวิศวกรและนักบัญชีว่า อะไรทำให้เขารู้สึกชอบหรือไม่ชอบงาน ตลอดจนเหตุผลการชอบหรือไม่ชอบนั้น ในที่สุดเขาพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นหรือจูงใจให้คนทำงาน ซึ่งเกิดขึ้นภายในวงงานได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement)
2. การยกย่องนับถือ (Recognition)
3. งานที่ท้าทาย (Challenge)



4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้า (Advancement)
6. ความเจริญเติบโต (Growth)

ส่วนความไม่พอใจ หรือความไม่ชอบงานที่มีผลมาจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกมี 5

ประการคือ

1. นโยบายและการบริหารองค์การ (Policies and Administration)
2. ค่าจ้างแรงงาน (Wage)
3. การบังคับบัญชา (Supervision)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน (Interpersonnel Relations)
5. สภาพการทำงาน (Working Condition)

ปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจที่เกิดขึ้นภายในวงงาน และทำให้เกิดความพอใจในการทำงานจะมีส่วนก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะปัจจัยดังกล่าวจะทำให้เกิดความชื่นชมยินดีในผลงาน และความสามารถของตน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง การใช้ปัจจัยทั้ง 6 ประการข้างต้น ซึ่ง เฮอริช เบอร์ก เรียกว่า Motivators Factors ต่อผู้ปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ และจูงใจให้คนตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ

ส่วนปัจจัยแวดล้อมภายนอก 5 ประการนั้น เฮอริช เบอร์ก กล่าวว่า ไม่ใช่สิ่งจูงใจให้คนทำงาน หรือไม่มีคุณค่าในด้านการจูงใจคน แต่มันเป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพอใจแก่บุคคลที่ทำงาน ซึ่งความต้องการของคนเท่านั้น เฮอริช เบอร์ก เรียกปัจจัยนี้ว่า Hygiene Factors เป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีส่วนช่วยให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ถือได้ว่าเป็นเพียงมาตรการหนึ่งในการตอบสนองความต้องการของคน ไม่ใช่สิ่งที่จะก่อให้เกิดการจูงใจใหญ่แก่คนทำงาน ถ้าหากว่าภาวะแวดล้อมได้จัดไว้ดีเพียงพอแล้ว ก็เป็นการสนองความต้องการของคนในการทำงานเท่านั้น

ต่อมาทฤษฎีการจูงใจ ของเฮอริช เบอร์ก ถูกทำลายในปี ค.ศ. 1971 โดย เวอร์นินมอนท์ โทเรน และ คาเบล (อ้างใน อุทัย หิรัญโต 2525 : 219) ได้เสนอผลการวิจัยซึ่งมีความแตกต่างไปจากทฤษฎีของ เฮอริช เบอร์ก ดังนี้

สิ่งที่สร้างความพอใจในการทำงานมี 4 ประการ คือ

1. ความสำเร็จส่วนตัว (Personnel Accomplishment)
2. สรรเสริญ เมื่อทำงานดี (Praise for good work)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonnel Relationship)
4. ที่ตั้งของสำนักงาน (Company location)

ส่วนตัวที่เป็นตัวจูงใจในการทำงาน (Motivators) มีดังนี้คือ

1. นโยบายและความมั่นคงขององค์การ (Good setting)
2. ผู้บังคับบัญชาที่สามารถ (Capable supervisor)
3. งานที่ท้าทาย (Challenging work)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation)

3. ทฤษฎี x ทฤษฎี y ของแมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (Macgregor 1960 : 33-34) เสนอทฤษฎีการจูงใจที่มีชื่อเรียกว่า ทฤษฎี x ทฤษฎี y ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมาก แนวความคิดของทฤษฎีนี้ ตั้งอยู่บนข้อสันนิษฐานที่ว่า ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์มีทั้งคนที่ตั้งใจทำงานและไม่ตั้งใจทำงาน ความเชื่อตามข้อสันนิษฐานแห่งทฤษฎี x มีว่า

1. มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้
2. เนื่องจากไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำ และ

ขู่ลงโทษ

3. ชอบให้ผู้อื่นแนะนำชี้แนวทางในการทำงาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่นใด

เมื่อตั้งทฤษฎี x ขึ้นมา แมคเกรเกอร์ตั้งข้อสังเกตว่า ธรรมชาติของคนตามทฤษฎีนี้จะถูกต้องหรือไม่ หรือนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์หรือไม่ ในที่สุดก็หาข้อยุติไม่ได้ เขาจึงพัฒนาทฤษฎีพฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นมาทฤษฎีหนึ่ง เรียกว่า ทฤษฎี y ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์เรานั้น โดยธรรมชาติมิใช่เป็นคนเกียจคร้าน และเชื่อถือไม่ได้ หากแต่มนุษย์สามารถควบคุมตัวเองได้ และมีความ

ซึ่งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด หากได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎี Y เขาจะไม่ควบคุมหรือใช้อำนาจข่มขู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อยู่ในความกลัว แต่จะพยายามช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตัวเอง และมีโอกาสแสดงความสามารถอย่างกว้างขวาง

แมคเกรเกอร์ อธิบายทฤษฎี Y โดยชี้ให้เห็นว่า

1. ความพยายามของมนุษย์ทางกำลังกาย กำลังใจต่องาน มีมากเท่ากับเล่น และการพักผ่อน
2. การควบคุมและการบังคับจากภายนอก ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ เพราะคนยอมที่จะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง
3. มนุษย์มีความพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามความตั้งใจ
4. คนเราไม่เพียงเรียนรู้แต่เพียงการยอมรับผิดชอบ เท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
5. ความสามารถในการใช้ความคิด จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดริเริ่มแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ประสม เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวทุกคน
6. ในสังคมปัจจุบันนี้ มนุษย์แต่ละคนได้มีโอกาสแสดงความสามารถเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น

แมคเกรเกอร์ ชี้ให้เห็นว่า การจูงใจให้ทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี Y และเขาต้องมองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี Y จูงใจคนได้มากกว่าการใช้ทฤษฎี X แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า จะละเลยต่อการควบคุมเสียโดยสิ้นเชิง

องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีอยู่หลายประการด้วยกัน เช่น

กิลเมอร์ (Gilmer 1971 : 255) ได้สรุปองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 10 ประการ คือ

1. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic aspects of the job) องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากได้ทำงานตามที่เขาค้นคิดก็จะเกิดความพอใจ

2. การนิเทศงาน (Supervision) มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงาน มีความรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจต่องานได้ และการนิเทศงานเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดควรรขาดงาน หรือลาออกจากงานได้ ในเรื่องนี้เขาพบว่า ผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบที่ว่ามี มากกว่าผู้ชาย

3. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ใ้ทำงานตามหน้าที่อยู่เต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้หรือขาดความรู้ ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับ เขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่า ไม่มีความสำคัญมากนัก และในคนที่มียายุมากขึ้นจะต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น

4. เพื่อนร่วมงาน และการดำเนินงานภายใน (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน ชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานภายในของสถาบัน ซึ่งพบว่า คนอายุมากมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าคนอายุน้อย

5. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ฝุ่น ควัน ให้อาหาร ห้องน้ำ ห้องสุขา ชั่วโมงการทำงาน มีงานวิจัยหลายอย่างที่แสดงว่าสภาพการทำงาน มีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น ๆ ของสภาพการทำงาน และในระหว่างผู้หญิง โดยเฉพาะผู้หญิงที่แต่งงานแล้ว จึงเห็นว่า ชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

6. ค่าจ้าง (Wages) มีความสำคัญคือ องค์ประกอบทั้งหมดของค่างานชาย จะเห็นว่า ค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับ เขามากกว่าผู้ที่ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานของรัฐ

7. ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่อง สรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในงาน ย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการค่านนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง

8. ลักษณะทางสังคม (Social aspect of the job) ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานร่วมงานกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

9. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อมีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษา

10. ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

อีกทศวรรษหนึ่งของ บาร์นาร์ด (Barnard 1966 : 142-149) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในงานมีอยู่ 7 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ทรัพย์ วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เป็นต้น
2. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียง ความเด่น ความมีอำนาจอิทธิพล การได้รับตำแหน่งดี ๆ
3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพวัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือ การให้บริการ ซึ่งอาจจะได้โดยรู้ตัว หรือไม่รู้ตัว
4. ความสามารถขององค์การที่จะทำให้ความพึงพอใจแก่บุคคล โดยเปิดโอกาสให้เขาแสดงอุดมคติโดยเสรี เพื่อก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในฝีมือ ตลอดจนโอกาสที่องค์การจะให้เขาได้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่ตัวเขาเอง ครอบครัว หรือบุคคลอื่น
5. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธ์อันดีมิตรกับบุคคลภายในหน่วยงาน ความผูกพันกับสถาบัน และการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมสถาบัน
6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามปกติ และทัศนคติ ทั้งในแง่ของสถาบัน ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติ
7. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยทางสังคม ความมั่นคงในการงาน และการมีหลักประกันอยู่ดี กินดี

นอกจากนี้ วิทยุ อังคนารักษ์ (2517 : 10-11) ยังได้กล่าวว่า การที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรัก และความพอใจในการทำงานของตน และสามารถทำงานให้ได้อย่างเต็มความสามารถนั้น จะต้องดำเนินการ ดังนี้

1. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (The assurance of Personal Security) เพื่อจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจเสมอ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า ตนมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ทั้งนี้รวมตลอดถึงว่า องค์การนั้นจะต้องเป็นองค์การที่มั่นคงถาวร ไม่ใช่อาจจะล้มเลิกลงเสียเมื่อใดก็ได้

2. สภาพที่ทำงานที่ดี (A good place to work) สถานที่ทำงานที่ดีก็เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง ในการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีตัวอย่างมากมายที่พิสูจน์ให้เห็นว่า การจัดสถานที่ทำงานให้ดีขึ้น ทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้นและ

ได้ผลของงานมากยิ่งขึ้น และทำให้ผู้ทำงานมีความรักและพอใจในงานของตนมากขึ้น

3. โอกาสในการที่จะก้าวหน้า (Opportunity for Advancement) คนทุก ๆ คน มีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้าต่อไป ไม่ว่าจะ เป็นงานอะไรก็ตาม ไม่ใช่แค่เพียงเงินเดือนเท่านั้น เป็นสิ่งสำคัญ จะต้องคำนึงอีกควยวงานนั้น จะมีอนาคตไปได้ไกลแค่ไหน ฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพยายามให้ผู้ที่บังคับบัญชาของตนได้ก้าวหน้าต่อไปให้มากที่สุด

4. วัตถุประสงค์ที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง (A truly worthy objective) ไม่ว่าจะ เป็นการทำงานอะไรก็ตาม ถ้าหากเรารู้ว่าสิ่งที่เราทำงานนั้น เป็นสิ่งที่มีค่า มีประโยชน์อย่างแท้จริง เราก็ตั้งใจทำงานสิ่งนั้นมากยิ่งขึ้นกว่างานที่ไม่มีประโยชน์ ถึงแม้จะเป็นงานที่มีเงินเดือนอย่างเดียวกัน แต่ถึงงานอย่างหนึ่งมีประโยชน์มากกว่าอีกอย่างหนึ่งแล้ว คนย่อมพอใจทำงานที่มีประโยชน์มากกว่า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เนื่องจากยังไม่ม้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้โดยตรง แต่ก็พอจะเป็นแนวทางเปรียบเทียบได้บ้าง เช่น

งานวิจัยของ วรณา บุณยโชติ (2522) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย และขวัญของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย โดยขอคนพบขอหนึ่งว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ไค้แสดงออกจริงแต่ละด้าน คือ ด้านกิจสัมพันธ์และด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับขวัญของคณาจารย์อย่างมีนัยสำคัญในทางบวก ($P < .001$)

วีรวัฒน์ พัฒนกุลชัย (2525) ได้วิจัยเรื่องทัศนคติแบบบังคับบัญชา และแบบวิชาชีพของอาจารย์ในวิทยาลัยครู โดยใช้แบบสอบถามวัดทัศนคติถามอาจารย์ในวิทยาลัยครู จำนวน 507 คน สรุปผลการวิจัยไค้ว่า ทัศนคติแบบบังคับบัญชาและแบบวิชาชีพของอาจารย์วิทยาลัยครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ตามวุฒิการศึกษา ความคิดเห็นต่อการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน ความคิดเห็นตอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และระดับ .05 ตามตำแหน่งทางบริหาร และทัศนคติแบบบังคับบัญชาและแบบวิชาชีพของอาจารย์ในวิทยาลัยครู ไม่แตกต่างกันตามอายุ ตำแหน่งทางวิชาการ ความสำคัญต่อการสอนและการวิจัย ความสำคัญต่อการสอนและการบริหาร การทำ

และไม่ไต่ทำวิจัย

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีผู้ศึกษาและวิจัยกันอย่างกว้างขวาง เช่น

ประศักดิ์ นียากร (2513) ได้รายงานการวิจัยเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู โดยใช้องค์ประกอบ 7 ประการ คือ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยและศักดิ์ศรีของอาชีพ ผลการศึกษพบว่า

1. สภาพความพึงพอใจของอาจารย์ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือน และสวัสดิการ อยู่ในระดับต่ำ ความพึงพอใจในอาชีพและศักดิ์ศรี อยู่ในระดับสูง

2. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างอาจารย์หญิง-ชาย อาจารย์ส่วนภูมิภาคกับในส่วนกลาง และอาจารย์ตรีกับอาจารย์โท อาจารย์ตรีกับอาจารย์เอก อาจารย์โทกับอาจารย์เอก ปรากฏว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ในปี พ.ศ. 2519 ปราณี อารยะศาสตร์ ได้รายงานการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัย ในสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยนำทฤษฎีจูงใจคำจุนของ เฮอริ เบอร์ก มาดัดแปลงใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้งระดับโรงเรียน และผู้บริหารระดับวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง และความพึงพอใจต่อบัณฑิตต่าง ๆ ภายในกลุ่มแตกต่างกันน้อย

2. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับวิทยาลัยสูงกว่า ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารระดับโรงเรียน

3. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา วิชาชีพต่าง ๆ อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ยกเว้นกลุ่มวิทยาลัยพาณิชยกรรม ที่มีความพอใจในปัจจัยต่าง ๆ สูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ

4. ความพึงพอใจในการทำงานที่ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ มีความเห็นตรงกัน คือ เรื่องความมั่นคงในการทำงานเป็นอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ เรื่องลักษณะของงาน ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานตามลำดับ

5. ความพอใจน้อย มีผลตรงกับความไม่พอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ ในปัจจัยค่าจุน เรื่องเงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล อยู่ในระดับต่ำ สูงขึ้นมาได้แก่ เรื่อง สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

6. ในการบริหารงานตามอุดมคติของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ มีความเห็นตรงกันว่า เงินเดือนและตำแหน่งเป็นปัจจัยสำคัญน้อยที่สุด ในส่วนที่แตกต่างกัน คือ

6.1 ผู้บริหารระดับวิทยาลัยเห็นว่า ความสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญที่สุด

6.2 ผู้บริหารระดับโรงเรียนเห็นว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญที่สุด

ในปี พ.ศ.2519 เช่นกัน สุภรณ์ ศรีพหล ได้รายงานการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โดยนำทฤษฎีของ เฮอริ เบอร์ก มาดัดแปลงใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลุ่มปัจจัยตัวจูงใจมากกว่าปัจจัยค่าจุน

2. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีผลต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมด ปรากฏว่า อันดับที่ 1 และ 2 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และตัวงานเอง ตามลำดับและความพอใจน้อย เป็นอันดับที่ 7 และ 8 ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน และสภาพการทำงานตามลำดับ

3. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยแต่ละกลุ่ม ปรากฏว่า ในกลุ่มปัจจัยค่าจุน เงินเดือน ตำแหน่ง และความมั่นคง ได้เป็นอันดับที่ 1 และอันดับสุดท้าย ได้แก่ สภาพการทำงาน ส่วนในกลุ่มปัจจัยตัวจูงใจ อันดับ 1 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และอันดับสุดท้าย ได้แก่ การยกย่อง ยอมรับนับถือ

4. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นให้อาจารย์ทำงานได้ผลมากที่สุด ปรากฏว่า อันดับที่ 1 และ 2 ได้แก่ ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงานและตัวงานเอง อันดับสุดท้าย ได้แก่ เงินเดือน ตำแหน่ง และความมั่นคง

5. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นให้อาจารย์ทำงานได้ผลมาก โดยแยกตามรายได้ของอาจารย์ ปรากฏว่า กลุ่มที่มีรายได้

สูง ใ้ผลคล้ายคลึงกับ ข้อ 4 แต่กลุ่มรายใ้ค้ค่า ปรากฏตัวกระตุ้นอันดับที่ 1 ใ้แก่ ความเจริญ กาทหนาในการทำงาน และอันดับสุดท้าย ใ้แก่ การยกย่อง และยอมรับนับถือ

6. การ เปรียบ เทียบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยค่าจุน และกลุ่มปัจจัยตัวจุง ปรากฏ ว่า ปัจจัยทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่ามีใ้แยกจากกันโดย เค็ดขาด

7. ผลจากการ เปรียบ เทียบความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมด ใ้แยกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน และรายใ้ค้ของอาจารย์ปรากฏว่าไม่มีผลแตกต่างกัน

ในปี พ.ศ.2521 ร้อยตำรวจตรี ปราศรัย สังฆะทรัพย์ ใ้ค้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของนายตำรวจระดับรองสารวัตร ในกองกำลังพลและในสถานีตำรวจนครบาล ผลการศึกษาพบว่า

1. ข้าราชการตำรวจระดับรองสารวัตร ในกองกำลังพลจำนวน 67 นายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยแยกเป็นพวกที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการสูง จำนวน 31 นาย และมีความพึงพอใจในการงานต่ำ จำนวน 36 นาย

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพล ใ้ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการกรมตำรวจ ระดับรองสารวัตร ในกองกำลังพล ค่อนข้างสูง คือ เพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลใ้ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการค่อนข้างต่ำ คือ เงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ

3. ข้าราชการตำรวจ ระดับรองสารวัตร ในสถานีตำรวจนครบาล จำนวน 127 นายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการสูง จำนวน 71 นาย และพวกที่มีความพอใจต่ำ จำนวน 56 นาย

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลใ้ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ของข้าราชการตำรวจ ระดับรองสารวัตร ในสถานีตำรวจนครบาล ค่อนข้างสูง คือ ลักษณะของงานผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลใ้ระดับความพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ค่อนข้างต่ำ คือ เงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ

5. ข้าราชการตำรวจ ระดับรองสารวัตร ในสถานีตำรวจนครบาล และในกำลังพล มีความพึงพอใจต่อปัจจัยต่าง ๆ หมวด ดังนี้

5.1 หมวดลักษณะงาน ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

5.2 หมวดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

5.3 หมวดเงินเดือน และสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ ความพึงพอใจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

6. ข้าราชการตำรวจ ระดับรองสารวัตร ในกองกำลังพล มีความเห็นว่าอุปสรรคในการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่สำคัญ คือ ลักษณะของการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชา และโอกาสแสดงความคิดเห็น

7. ข้าราชการตำรวจ ระดับรองสารวัตร ในสถานีตำรวจนครบาล มีความเห็นว่าอุปสรรคในการปฏิบัติงาน คือ อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ ปริมาณงานกับความรับผิดชอบ และเงินเดือน สิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ

ในปี พ.ศ. 2522 เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ ได้รายงานการวิจัยเรื่องขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำ ระดับอุดมศึกษา เปรียบเทียบระหว่างวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยของรัฐ วิทยาลัยเอกชนที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ วิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาลัยการค้า วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และวิทยาลัยอัสสัมชัญ บริหารธุรกิจ ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวนตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยสำหรับวิทยาลัยเอกชน 110 คน และมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 224 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. อาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชน มีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ทำให้ระดับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานประจำวิทยาลัยเอกชน อยู่ในระดับสูง คือ เพื่อนร่วมงานและปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ทำให้ระดับขวัญ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำ คือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคงในการทำงาน

3. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐมีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับสูง คือ ปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ทำให้ระดับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ คือ ผู้บังคับบัญชา กับเงินเดือน และสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ

5. อาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชนมีขวัญและความพึงพอใจต่าง ๆ 3 หมวด ดังนี้

5.1 หมวดลักษณะงาน ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างสูง

5.2 หมวดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างสูง

5.3 หมวดเงินเดือน และสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

6. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐ มีขวัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยต่าง ๆ

3 หมวด คือ

6.1 หมวดลักษณะงาน ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างสูง

6.2 หมวดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างสูง

6.3 หมวดเงินเดือน และสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างต่ำ

7. อาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชนมีความเห็นว่า อุปสรรคในการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคงในการทำงาน

8. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐมีความเห็นว่า อุปสรรคในการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ ผู้บังคับบัญชา กับเงินเดือน และสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ

ในปี พ.ศ.2522 เวศ ศรีละมุล ได้รายงานการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคณะวิชา ที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ในวิทยาลัยศุภาคาใต้ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยศุภาคาใต้ จำนวน 15 คน

และอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคใต้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจในด้านความรับผิดชอบ ลักษณะงาน ฐานะของอาชีพ และความเป็นอยู่ส่วนตัวอยู่ในระดับสูง ด้านความต้องการในตำแหน่งการงาน และค่านิยมและการบริหารงานของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำ เมื่อจำแนกลักษณะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชา ปรากฏว่า เป็นประชาธิปไตย 6 คน อัตตนิยม 5 คน และเสรีนิยม 4 คน เมื่อทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะวิชา ที่มีลักษณะผู้นำแบบต่างๆ ไม่พบความแตกต่างกันแต่อย่างใด

ในปี พ.ศ. 2523 ไพฑูรย์ กฤษณ์เพชร ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และเปรียบเทียบระหว่างอาจารย์ในวิทยาเขตหลักกับอาจารย์ในวิทยาเขตสาขา โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างประชากร คืออาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทั้ง 8 วิทยาเขต จำนวน 394 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจในการทำงานโดยทั่วไปของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง
2. องค์ประกอบที่อาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด คือ ด้านความรับผิดชอบ รองลงมาคือ ด้านสถานะทางสังคม และต่ำสุดคือด้านสวัสดิการ
3. ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ เมื่อจำแนกอาจารย์ตามลักษณะของวิทยาเขตมีความแตกต่างกัน
4. มีความสัมพันธ์กันในทางบวกระหว่างความพึงพอใจในการทำงานโดยทั่วไปกับองค์ประกอบทุกด้าน แต่มีค่าสหสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
5. องค์ประกอบที่สามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ คือ ความรับผิดชอบ สถานะทางสังคม และการเลื่อนตำแหน่ง ตามลำดับ

ในปีเดียวกัน คำนึ่ง นกแก้ว (2523) ได้รายงานการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3 โดยใช้องค์ประกอบ 9 ประการคือ ความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เงินเดือนและผลประโยชน์อื่น ๆ เกื้อกูล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ใช้กลุ่มตัวอย่างประชากร 504 คน ผล

การวิจัยสรุปได้ว่า

1. องค์ประกอบที่ทำให้ครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา รู้สึกพึงพอใจในการทำงาน มาก ได้แก่ การได้รับความยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน

2. องค์ประกอบที่ทำให้ครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา รู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

3. ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างครู อาจารย์เพศชายและเพศหญิง มีความแตกต่างกันใน 2 องค์ประกอบคือ ด้านความสำเร็จของงาน และด้านการได้รับความยอมรับนับถือ

4. ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างครู อาจารย์ ที่มีอายุราชการต่างกัน มีความแตกต่างกันใน 1 องค์ประกอบคือ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ

5. ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานระหว่างครู อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในทุกองค์ประกอบ

ในปี พ.ศ.2524 ประพจน์ นันทรามาศ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 227 คน โดยศึกษาองค์ประกอบในปัจจุบันใจ และปัจจัยค่าจูน เพียง 10 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบในปัจจุบันใจ ประกอบด้วยความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน และความรับผิดชอบ ส่วนองค์ประกอบปัจจัยค่าจูน ประกอบด้วย นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ผลประโยชน์เกื้อกูล และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์ทุกกลุ่ม มีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูนใจ และปัจจัยค่าจูน สอดคล้องกัน เป็นลำดับแรก ได้แก่ ความก้าวหน้า และ 3 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน

2. อาจารย์กลุ่มที่มีความพึงพอใจ และกลุ่มที่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจ และปัจจัยคำจูงแตกต่างกันทุกองค์ประกอบ

3. อาจารย์กลุ่มที่มีวุฒิปริญญาตรี และกลุ่มที่มีวุฒิปริญญาโทและปริญญาเอก มีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจ และปัจจัยคำจูงแตกต่างกันในองค์ประกอบนโยบาย และการบริหารงาน

4. อาจารย์กลุ่มที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ และกลุ่มที่ดำรงตำแหน่งสูงกว่า มีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจ และปัจจัยคำจูง ไม่แตกต่างกัน

5. อาจารย์กลุ่มที่มีประสบการณ์น้อย และกลุ่มที่มีประสบการณ์มาก มีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจ และปัจจัยคำจูงแตกต่างกันในองค์ประกอบการบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

6. อาจารย์กลุ่มที่สังกัดวิทยาเขตภาคใหญ่ และกลุ่มที่สังกัดเขตปัตตานีมีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจ และปัจจัยคำจูงแตกต่างกันในองค์ประกอบความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน

7. การทดสอบความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ระหว่างองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจ และปัจจัยคำจูง ปรากฏว่า ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

8. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลุ่มปัจจัยจูงใจ กับกลุ่มปัจจัยคำจูง ปรากฏว่า ทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

และในปีเดียวกัน กมล รักสวน (2524) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูในภาคเหนือโดยรวมทั้ง 8 วิทยาลัย และแต่ละวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูในภาคเหนือเมื่อเรียงตามลำดับ 1-9 ปรากฏผลดังนี้

2.1 ลักษณะงาน

2.2 ความเจริญก้าวหน้า

- 2.3 ความรับผิดชอบ
- 2.4 ความสำเร็จในการทำงาน
- 2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และนักศึกษา
- 2.6 รายได้ สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทน
- 2.7 การได้รับการยอมรับนับถือ
- 2.8 สภาพของการทำงาน
- 2.9 การปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา

งานวิจัยในต่างประเทศ

ในปี ค.ศ. 1971 แฮมเมอร์ (Hamer 1971 : 3373-A) ได้ทำการศึกษาความพอใจในการทำงานของครูสอนในชั้นพิเศษ (Special Class Teachers) ในรัฐไอโอวา โดยนำทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก มาใช้จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูพอใจในการทำงาน คือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ คือ การควบคุมผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ชีวิตส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

และในปีเดียวกันนี้ วิคสตรอม (Wickstrom 1971 : 1249-A) ได้ศึกษาสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู กับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้กับอายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ จากกลุ่มตัวอย่างของครู 373 คน โดยให้ครูบอกถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่าสิ่งที่ทำให้ครูพึงพอใจสูงสุด 4 ประการแรกคือ ความรู้สึกได้รับผลสำเร็จในงาน ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ สิ่งที่ครูพอใจในระดับต่ำ ได้แก่ นโยบายการบริหาร สภาพการทำงาน และผลของงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของครู เพศ และตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู อย่างมีนัยสำคัญ

ปี ค.ศ. 1972 นิโคลสัน และมิลจัส (Nicholson & Miljus 1972 : 840-845) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ และการเปลี่ยนงานของอาจารย์ในวิทยาลัยศิลปศาสตร์ และค้นพบว่า อาจารย์มีความพึงพอใจในลักษณะงาน แต่มีความพึงพอใจน้อยกับองค์ประกอบอื่นๆ เช่น รางวัลหรือผลประโยชน์ที่ได้รับในรูปของวัตถุ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่าจ้าง และการเลื่อนตำแหน่ง

และในปีเดียวกัน เวเลซ (Velez 1972 : 997) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในองค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอกของงาน ของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย องค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ สภาพของงาน การบริหารและการควบคุมงาน ความมั่นคงในงาน นโยบายของการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนองค์ประกอบภายในของงาน ได้แก่ สัมฤทธิ์ผลของงาน การยอมรับในผลงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบในงาน และความเจริญก้าวหน้า จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจต่อองค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ เงินเดือนและผลประโยชน์ นโยบายการบริหาร ส่วนองค์ประกอบภายในที่สำคัญน้อยที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้าในงาน

2. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชน มีความพึงพอใจในงานมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ

ต่อมาในปี ค.ศ. 1975 จาแมนน์ (Jamann 1975 : 4914-4915) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในงานพยาบาลที่อยู่ในโครงการ N.S.B จากการวิจัยพบว่า

1. มีองค์ประกอบ 13 อย่าง ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ลักษณะงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน การใช้ความรู้ ความสามารถ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงในงาน ทักษะความสามารถ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้บริหารที่รับผิดชอบ เทคนิคในการนิเทศและควบคุมงาน สภาพภาพของงาน และระดับวุฒิ

2. องค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจในงาน คือ นโยบายการบริหารงาน งานส่วนตัวที่บ้าน

3. องค์ประกอบที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ การทำงานเป็นกลุ่ม การเลื่อนตำแหน่ง ผลประโยชน์ที่ได้รับ

4. องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ ลักษณะของงาน ผลสัมฤทธิ์ของงาน การมีอิสระได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงของงาน และงานที่ท้าทายความสามารถ

เคพฮาร์ท (Kephart 1982 :2951-A) ได้ทำการศึกษาสัมพันธภาพของการต่อต้านของครูที่มีต่อโครงสร้างขององค์การ และความพึงพอใจในการทำงาน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 354 คน ในรัฐนิวยอร์ก มีครูทุกระดับชั้น ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่าระบบโครงสร้างขององค์การ และความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ค่าสถิติ .05

จู (Joo 1982 : 4229-A) ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนที่เป็นแบบราชการอาชีพครูในระดับประถมศึกษา กับความเป็นระบบราชการ ความขัดแย้ง และความพึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนในชนบทที่มีความเป็นระบบราชการน้อย แต่มีความเป็นวิชาชีพสูง ความขัดแย้งต่ำ และมีความพึงพอใจในการทำงานสูง ครูที่เป็นแบบข้าราชการและแบบวิชาชีพ จะมีความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน โรงเรียนที่เป็นแบบราชการ และความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ แต่ความขัดแย้งกับความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กันในทางลบ ครูผู้หญิง ครูที่มีอายุมาก แต่มีปริญญาต่ำ จะมีความพอใจที่จะเป็นครูสูง คนที่มีอายุมากและประสบการณ์สูง จะมีความเป็นนักวิชาชีพสูงกว่าความเป็นข้าราชการ และครูที่มีปริญญาสูงจะมีความเป็นข้าราชการต่ำ แต่จะมีความขัดแย้งสูง ซึ่งส่วนหนึ่งจะสอดคล้องกับข้อค้นพบของ บลาว (Blau 1968 : 453-457) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับลำดับชั้นการบังคับบัญชาในองค์การ ก็ได้พบว่า ผู้ที่วุฒิสสูง ยิ่งต้องการชั้นการบังคับบัญชาน้อยลง เพราะต้องการการตัดสินใจและแก้ปัญหาทางงานด้วยตัวเอง