

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสาย ค. ในมหาวิทยาลัยศิลปากร" นั้น ผู้วิจัยกำหนดออกเป็น 3 ตอน  
คือ

1. ทักษะเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
2. ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในการทำงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. ทักษะเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

การบริหารงานบุคคลนั้น เป็นงานที่ยากลำบาก ทั้งนี้เพราะบุคคลมีความแตกต่างกันทั้งภูมิหลัง และระดับความต้องการ การบริหารงานบุคคลจึงต้องใช้ทั้งศิลปะความรู้ในหลักการ ทฤษฎี กระบวนการในการบริหารงาน รวมทั้งทักษะเป็นอย่างมาก และเมื่อพิจารณาถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลแล้ว จะเห็นว่ามีความสำคัญทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา การใช้ประโยชน์ การบำรุงรักษา การพัฒนา จนถึงการให้พ้นจากงาน ฉะนั้นหากองค์การใดมีการวางแผนเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้สูงขึ้นเพียงใด การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารงานบุคคล ย่อมมีความจำเป็นสูงขึ้นเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่ไต่ผ่านการคัดสรรเข้าปฏิบัติงานอยู่ในองค์การแล้ว นับได้ว่าบุคคลผู้นั้นเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญขององค์การที่จะต้องให้ความเอาใจใส่ในขั้นตอนของการใช้ประโยชน์ การบำรุงขวัญและการพัฒนาเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพขององค์การ ประเด็นหนึ่งที่นักวิชาการ (Robbin 1983 : 56) มีความเห็นสอดคล้องและยอมรับว่า การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของบุคลากรก็คือ "การจูงใจ" ซึ่งจะเป็นแนวทางที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้นเท่าใด แสดงว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานสูงขึ้นเท่านั้น ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจและศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรง

จูงใจในการทำงาน เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน และเพื่อสนองความต้องการของ  
 ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นและเมื่อบุคคลในหน่วยงานนั้นเกิดความพึงพอใจ  
 ในการทำงานมาก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับงานและทุ่มเทความรู้ความสามารถ  
 ให้กับงานและหน่วยงานด้วยความเต็มใจ

### 1.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

การตัดสินใจเลือกทำงานของบุคคล ย่อมมีแรงจูงใจที่แตกต่างกันหรือ  
 จะกล่าวได้ว่า "แรงจูงใจ" เป็นปัจจัยพื้นฐานของการตัดสินใจในการทำงานของบุคคล อย่างไรก็ตาม  
 ก็ตาม ทฤษฎีที่เกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจในการทำงานนั้น นักการศึกษาได้ให้ทัศนะไว้มากมาย แต่  
 ที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ได้แก่ ทัศนะของ Abraham Maslow ที่ได้เสนอทัศนะเกี่ยวกับแรงจูงใจ  
 หรือความต้องการพื้นฐานของบุคคล ภายใต้ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้อการ (Needs - Hierarchy  
 Theory) โดยให้ทัศนะว่า ความต้อการของมนุษย์นั้นเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและจะตอบสนองต่อ  
 การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน Maslow (1970 : 35 - 47) ยืนยันว่าลำดับขั้นความต้อการ  
 นี้เป็นแรงขับพื้นฐานที่จะจูงใจให้บุคคลแต่ละคน เข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน ไม่คิดโยกย้ายเปลี่ยน  
 งานและมุ่งทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

มาสโลว์ ได้แบ่งลำดับขั้นของความต้อการไว้ดังนี้



ในขณะที่ความต้องการที่รุนแรงกว่าได้รับการตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ความต้องการสิ่งอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้นมาแทนที่ ความต้องการของคนเรานั้นมักเป็นไปตามลำดับขั้น แต่ไม่จำเป็นว่าความต้องการขั้นต่ำจะต้องได้รับการตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์เสียก่อน ความต้องการขั้นต่อไปจึงจะเกิดขึ้นได้ เพราะความต้องการของคนเราอย่างใดอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอีกอย่างหนึ่งก็อาจจะเกิดขึ้นได้ แต่เมื่อความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจอีกต่อไป

ความต้องการตามลำดับขั้น คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการขั้นต่ำที่สุดของมนุษย์นี้เป็นสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น อาหาร น้ำ และที่อยู่อาศัย ความต้องการขั้นนี้หากไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะไม่เกิดความต้องการในลำดับขั้นต่อไป และในสังคมปัจจุบันมนุษย์จำเป็นที่จะต้องพึ่งพาหรือทำงานให้กับหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพื่อที่จะหาทางตอบสนองความต้องการทางร่างกายของตน

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอแล้ว มนุษย์ก็จะนึกถึงความต้องการในลำดับขั้นต่อไป นั่นคือ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งสำหรับบางคนอาจหมายถึงการปกป้องให้พ้นจากภัยธรรมชาติ โรคภัย หรือสงคราม แต่สำหรับบางคนจะหมายถึงการเลือกงานที่ให้ความมั่นคงแก่เขา หรือเป็นความปรารถนาที่จะได้รับงานที่มีหลักประกัน มีรายได้พอเพียงที่จะเก็บเงินไว้ได้บ้าง

3. ความต้องการทางด้านสังคม เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในความต้องการสองขั้นดังกล่าวแล้ว ก็จะเริ่มต้องการความรัก และความเป็นเจ้าของ เช่น หลังจากที่ถูกปฏิบัติงานได้รับค่าจ้างและรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานแล้ว เขาก็จะต้องการให้เพื่อนร่วมงานยอมรับว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานนั้น

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม ความต้องการนี้มีความสำคัญมากต่อการบริหารงาน มาสโลว์ ได้แบ่งความต้องการประเภทนี้ออกเป็นสองชนิดคือ

4.1 ความต้องการได้รับความนิยมนับถือ จะแสดงออกมาในลักษณะของการมีสถานภาพทางสังคมที่ดี มีความรู้สึกว่าคุณเป็นบุคคลสำคัญ ได้รับความสนใจ เอาใจใส่และระลึกถึงจากบุคคลอื่น

4.2 ความต้องการมีอิสระ เป็นความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ ต้องการความสนับสนุน เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ต้องการความเป็นอิสระ มีเสรีภาพ

ผู้บริหารควรสนองความต้องการขั้นที่สี่นี้ โดยการใช้สื่อสัญลักษณ์ภายนอก เช่น ขนาดของห้องทำงาน การตกแต่งห้องทำงาน และจัดให้มีบริเวณสันทนาการ เป็นต้น

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด ความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นความต้องการภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจจากความต้องการทั้งสี่ขั้นดังกล่าวแล้ว ความต้องการขั้นนี้เป็นความปรารถนาและแรงขับเพื่อที่จะสนองความปรารถนาของตนเอง ดังเช่นที่ มาสโลว์ ได้กล่าวว่า "เป็นความใฝ่ฝันของบุคคลที่สูงกว่าสภาพที่แท้จริงของเขา เป็นความใฝ่ฝันปรารถนาในทุก ๆ สิ่งที่คุณสามารถจะกระทำได้"

วุฒิชัย จานงค์ (2525 : 9) สรุปไว้ว่า ความสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นของความ ต้องการของมาสโลว์ คือความต้องการทั้ง 5 ชั้นของมนุษย์นั้น มีความสำคัญไม่เท่ากัน และเมื่อใดก็ตามที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการขั้นสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ แต่ในขณะที่มนุษย์มีความต้องการขั้นสูงขึ้นไปนั้นมิได้หมายความว่าความต้องการชั้นต่ำ ๆ จะหมดไปเพียงแต่ความต้องการขั้นต้น ๆ เหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงพอแล้วเท่านั้น จึงเกิดความต้องการขั้นต่อไป

ภายใต้ทฤษฎีดังกล่าว เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ถ้าบุคคลใดทำงานสนองแรงจูงใจได้แล้ว บุคคลนั้นจะทุ่มเทการทำงาน และผลการทำงานน่าจะดี เพราะบุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

## 1.2 ความพึงพอใจในการทำงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน มีผู้ให้ความหมาย และทัศนะไว้แตกต่างกัน ดังนี้

มอร์ส (Morse 1953 : 27) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง หากมีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานและความเครียดนี้จะมีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ และเมื่อมีความต้องการมากจะมีปฏิกิริยาเรียกร้อง แต่เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ความเครียดเหล่านั้นจะลดลงหรือหมดไปและจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้น

วรูม (Vroom 1964 : 99) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หรือทัศนคติในการทำงาน เป็นคำที่มีความหมายใช้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้หมายถึงผลที่เกิดจากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ตนเองปฏิบัติ ทัศนคติด้านบวกแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงาน และทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พึงพอใจในการทำงาน

แอปเปิลไวท์ (Apple White 1965 : 8) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นความสุขสบายที่ได้จากสภาพที่ทำงาน ความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้

บีช (Beach 1970 : 460 - 461) ให้ความเห็นว่าความพึงพอใจของบุคคลนั้นจะได้อะไรจากงานที่เขาปฏิบัติ จากผู้ร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชา จากหน่วยงาน และจากสภาพแวดล้อมในสถานที่ที่ปฏิบัติงาน ซึ่งมีอิทธิพลเนื่องมาจากโครงสร้างของบุคลิกลักษณะของผู้ปฏิบัติแต่ละคน

ดรีเวอร์ (Drever 1972 : 256) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าหมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือเป็นความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่เกิดจากแรงกระตุ้นจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

กู๊ด (Good 1973 : 320) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าหมายถึงคุณภาพ สภาพหรือระดับความรู้สึกพอใจซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

ฟิลแมนและอาร์โนลด์ (Feldman and Arnold 1983 : 192) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่แสดงออกหรือความรู้สึกที่ดีต่ออยู่ทั้งหมด ที่บุคคลผู้นั้นมีต่องานที่เขาปฏิบัติ

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานในทัศนะของนักการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งมีผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติงาน หรืออีกนัยหนึ่ง คือบุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ถ้าบุคคลผู้นั้นได้รับการสนองตอบความต้องการพื้นฐานในด้านต่าง ๆ เช่น ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการเป็นอิสระ ความต้องการการยอมรับนับถือ และความต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต

## 2 ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดในการทำงาน

ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ หากหน่วยงานใดมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจที่ดี โดยหลักการแล้วบุคคลในหน่วยงานนั้น ย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงาน. อยากทำงานทุ่มความสามารถให้กับงานในหน้าที่และหน่วยงาน สำหรับปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นไว้แตกต่างกัน ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 320 - 321) ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

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

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (Direct incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่มีผลงานการปฏิบัติงานได้สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ อันเป็นวิธีการจูงใจตามแนวความคิดที่ว่า Plus pay for plus performance

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจ รักงานมากขึ้น ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้นส่วนมากได้แก่ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit)

2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non financial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับว่าบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกันและความมั่นคงในงาน เป็นต้น

ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์ (2523 : 1 - 2) ได้กล่าวถึงเรื่องความพึงพอใจในงานว่า ในการบริหารใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารย่อมมีจุดหมายปลายทางคือให้งานของหน่วยงานนั้นได้รับความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งหวังให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวกับ

1. ด้านการจัดระบบของการ ถ้าหากองค์การใดมีระบบรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางมาก ความพึงพอใจจะต่ำ ผู้มีวุฒิสูง มีความสามารถ ความพึงพอใจจะสูง มีขั้นตอนออกระเบียบวิธีการมาก ความพึงพอใจจะต่ำ มีการแบ่งลำดับมาก ความพึงพอใจจะต่ำ

2. ด้านการบริหารงานทั่วไป สาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับภายในกิจการของงานนั้น ๆ โดยตรง

3. ด้านจิตวิทยา สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์คือความต้องการความสัมฤทธิ์ผลในหน้าที่การงาน

กิเซลลี และบราวน์ (Ghiselli and Brown 1965 : 430) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน มีอยู่ 5 ประการคือ

1. ระดับอาชีพ หมายถึงสถานะหรือความนิยมของคนต่ออาชีพ ถ้าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

2. สถานะทางสังคมและสภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องตกอยู่ในสภาพที่ดีเหมาะสมแก่สภาพของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานเป็นเวลานานถ้าได้รับตำแหน่งที่ดี หรือได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานก็จะเกิดความพึงพอใจ

3. อายุที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุระหว่าง 25 - 34 ปี และระหว่าง 45 - 54 ปี มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ

4. สิ่งจูงใจที่เป็นเงินได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษ

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างาน คนงาน และการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงานซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในงาน

กิลเมอร์ (Gilmer 1967 : 380 - 384) มีความสนใจและได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นฐานความรู้น้อย หรือขนาดความรู้น้อยเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น การมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงาน ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง

3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบัน

4. ค่าจ้าง (Wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าคนงานหญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าทำการในหน่วยงานของรัฐ

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

6. การนิเทศงาน (Supervision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้ขยายงานและลาออกจากงาน

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากสำหรับผู้มีระดับการศึกษาสูง กระบวนวิธีทำงานและบุคคลระดับต่าง ๆ ที่ร่วมกันปฏิบัติงานงานที่ได้รับมอบหมาย จะสำเร็จได้ก็เพราะมีกระบวนวิธีการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผลงานทุกกระบวนการ ต้องมีการติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อม

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน มีงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย

10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จ ตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย

ฮาร์เรล (Harrell 1964 : 260 - 262) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้น นอกจากจะเกิดจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของงานแล้ว ยังเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลได้อีก คือ

1. เพศ จากการสำรวจหลายครั้งพบว่า เพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าเพศชาย อาจเป็นเพราะว่า เพศหญิงมีความต้องการด้านการเงิน และมีความทะเยอทะยานทางอาชีพน้อยกว่าเพศชาย



2. จำนวนผู้ที่อยู่ในความอุปการะ ผลจากการศึกษาพวกเจ้าหน้าที่ พนักงาน (White - collar workers) พบว่าบุคคลที่ต้องรับผิดชอบ เลี้ยงดูผู้ที่อยู่ในความอุปการะจำนวนมาก จะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย ซึ่งสาเหตุนี้เนื่องมาจากปัญหาสถานะการเงินที่บีบคั้นเขาอยู่

3. อายุ จากการศึกษาในกลุ่มคนต่างกลุ่มจะได้ผลของความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน คือ เสมียนพนักงานที่ค่อนข้างมีอายุ แต่มีรายได้และสภาพการทำงานต่ำ จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และจากการศึกษาในบางกลุ่มพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะสูงเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น แต่ในบางกลุ่มกลับพบว่าความพึงพอใจในการทำงานจะลดลง

4. ระยะเวลาในการทำงาน จากการสำรวจหลายครั้งพบว่า ในระยะแรกเริ่มเข้าทำงาน บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงและจะลดลงเรื่อย ๆ จนถึงปีที่ห้าหรือปีที่แปด จากนั้นจะเพิ่มขึ้นอีกเมื่อมีอายุการทำงานมากขึ้น และขวัญในการทำงานจะสูงที่สุดเมื่อทำงานมาแล้ว 20 ปี

5. ความเฉลียวฉลาด ความสัมพันธ์ระหว่างความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับระดับขอบเขตของความฉลาดและความยากง่ายของงาน คือหากให้คนที่มีความเฉลียวฉลาดมาก ๆ ทำงานที่ง่าย ๆ ก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้

6. ระดับการศึกษา มีหลักฐานมากมายที่แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งที่หาข้อสรุปไม่ได้ ระหว่างความสัมพันธ์ของระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงาน เช่น จากการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานเจ้าหน้าที่ พบว่า กลุ่มคนที่ยังไม่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง แต่จากการศึกษาอื่น ๆ กลับพบว่าระดับการศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กัน

7. บุคลิกภาพส่วนตัว บุคลิกภาพส่วนตัวนับเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

บาร์นาร์ด (Barnard 1974 : 142 - 148) ให้ความเห็นว่า นอกจากปัจจัยต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้ว หน่วยงานยังสามารถสร้างสิ่งจูงใจให้ผูปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ด้วย และทำให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายด้วยดี สิ่งจูงใจเหล่านั้นคือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทน เป็นการชดเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคลากรจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น
3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา หมายถึงสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึงสมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน
5. ความดีใจในทางสังคม หมายถึงความสัมพันธ์อันดีมิตรระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งหากดำเนินไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจที่ทำงานร่วมกัน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและเจตคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รู้สึกว่าเขาเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงานและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน
8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน หมายถึงความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เช่น การรวมตัวจัดตั้งสมาคมของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน

ทิฟฟิน และแมคคอร์มิก (Tiffin and McCormick 1968) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ดังนี้

1. สภาพการทำงาน
2. บริษัทและการจัดการ

3. ค่าจ้าง
4. ชั่วโมงในการทำงาน
5. เพื่อนร่วมงาน
6. ลักษณะของงาน
7. การนิเทศงาน
8. การเลื่อนตำแหน่ง

สำหรับแมคเคลแลนด์ นั้น ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจทางด้านความสำเร็จ (McClelland 1961) โดยมองว่าคนมีความต้องการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการที่จะเข้าร่วมผูกพันกับผู้อื่น (need for affiliation - n Aff) บุคคลที่มีความต้องการทางด้านนี้สูงจะเป็นผู้ที่คำนึงถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้อื่น ความสัมพันธ์ทางสังคมจึงได้รับการเน้นเหนือการทำงานให้สำเร็จ

2. ความต้องการที่จะมีอำนาจ (need for power - n Pow) บุคคลที่มีความต้องการทางด้านนี้สูงจะให้ความสำคัญแก่การแสวงหาและใช้อำนาจบังคับบัญชาเพื่อเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและเอาชนะผู้อื่นด้วยการถกเถียง

3. ความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ (need for achievement - n Ach) บุคคลที่มีความต้องการทางด้านนี้สูง จะมีลักษณะเด่น ๆ ดังต่อไปนี้

ก. เป็นผู้ที่ชอบวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่มีความเป็นไปได้ที่จะทำอะไรให้สำเร็จ

ข. เป็นผู้ที่มีมองว่าเงินเป็นเครื่องวัดผลงานและเป็นเครื่องมือในการประเมินผลความก้าวหน้า

ค. พยายามแสวงหาสถานการณ์ ซึ่งสามารถที่จะได้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปฏิบัติงานของตน

แมคเคลแลนด์ (McClelland 1962 : 99 - 112) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการทางด้านความสำเร็จเป็นอย่างมาก ปัจจัยเหล่านี้คือ

1. บุคคลที่มีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ ต้องการความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน

2. บุคคลที่มีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ จะยอมรับความเสี่ยงภัยไม่มากนัก
3. บุคคลที่มีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ ต้องการสิ่งย้อนกลับที่ได้มาจากผลการปฏิบัติงาน

### ปฏิบัติงาน

ความต้องการทางด้านสังคมจะสะท้อนให้เห็นถึงความปรารถนาที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับด้านสังคมเป็นอย่างมาก จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่มีความสำคัญ ดังนั้นความสัมพันธ์ทางด้านสังคมจะมีความสำคัญมากกว่าความสำเร็จของงานสำหรับบุคคลดังกล่าว

บุคคลที่มีความต้องการทางด้านอำนาจสูง จะมุ่งอยู่ที่การได้มาและการใช้อำนาจหน้าที่ บุคคลดังกล่าวจะให้ความสนใจกับการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น และการเอาชนะข้อโต้แย้งต่าง ๆ

ทฤษฎีการจูงใจที่กล่าวนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหาร เพราะทฤษฎีดังกล่าวจะช่วยอธิบายให้ทราบว่าจะมีอะไรบ้างที่เป็นสิ่งจูงใจ และยังระบุให้ทราบถึงประเภทของความต้องการในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาในการตอบสนองแก่ผู้ปฏิบัติงานต่อไป

ในขณะนี้เฮอซเบิร์กได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบสองประการ (Herzberg and others 1959 : 113-119) ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เรียกทฤษฎีการจูงใจ - คำจุน (The Motivation - Hygiene Theory) โดยเฮอซเบิร์ก มุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบ 2 ชุด คือองค์ประกอบของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ และจากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีอยู่ 2 องค์ประกอบคือ

องค์ประกอบแรก ได้แก่ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ (Motivative Factors) มี 5 ประการ คือ

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี เมื่องานประสบผลสำเร็จถึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่ได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ความสามารถ

1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึงงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทาย หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึงได้รับเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

2. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ปัจจุบันเรียกว่า ปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factors) มี 11 ประการคือ

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึงเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลในหน่วยงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึงโอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation - Subordinate) หมายถึงการที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดีและความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา

2.4 ฐานะของอาชีพ (Status) หมายถึงอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relation superior) หมายถึงการติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation - peers) หมายถึงการติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.7 เทคนิคการนิเทศ (Supervision technical) หมายถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

2.8 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Policy and administration) หมายถึงการจัดการ (Management) การบริหารงานขององค์การและการติดต่อสื่อสารในองค์การ

2.9 สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2.10 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึงความรู้สึกดี หรือ ไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา

2.11 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึงความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

องค์ประกอบทั้งสองด้านนี้เป็นสิ่งที่คนงานต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบหรือปัจจัยกระตุ้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้เกิดความสุขในการทำงานและเมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้แล้ว คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ส่วนปัจจัยจำจนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความทุกข์หรือความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น เมื่อใดที่คนงานได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้เพียงพอแล้ว จะไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน แต่มิได้หมายความว่าความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเพราะปัจจัยจำจนเป็นเพียงตัวป้องกันให้ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้น ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นต่อเมื่อปัจจัยกระตุ้นได้รับการตอบสนอง

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วอลเกอร์และเกสต์ (Walker and Guest 1966 : 99) ได้วิจัยเกี่ยวกับหน้าที่ในการทำงานของคน ผลการวิจัยของเขาสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจของเฮอรัชเบอร์ก เขาได้สรุปข้อค้นพบไว้ดังนี้

1. ผู้ทำงานมีความรู้สึกว่า ความพึงพอใจเป็นเครื่องวัดผลรวม เกี่ยวกับผู้ทำงานรวมกัน โอกาสความก้าวหน้า ชื่อเสียง เงิน และสวัสดิการ ถ้าจะให้เกิดความพอใจในงาน ก็ต้องให้เขาเกิดความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ชื่อเสียง เงิน และสวัสดิการ
2. ชั่วโมงทำงานและสภาพการทำงานที่คนมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสุข แต่สภาพการทำงานที่คนถึงแม้จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในความพอใจก็จริง แต่ไม่ทำให้งานดีเท่าใด
3. ความสุขจากการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงาน
4. หัวหน้างานหรือผู้ทำงานรับผิดชอบคนอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบอันหนึ่งของความ

พึงพอใจ

จูงใจในการทำงาน และแบบสอบถามวัดความตั้งใจที่จะลาออกจางาน แบบสอบถามทั้งสี่แบบนี้  
 ได้จากการตอบของกลุ่มตัวอย่างบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 202 คน จำแนกออกเป็น  
 บรรณารักษ์ที่ทำหน้าที่ทางด้านเทคนิค บรรณารักษ์ที่ทำหน้าที่ทางด้านบริการและผู้บริหารห้องสมุด  
 ผลการศึกษาบ่งชี้ว่าบรรณารักษ์รู้สึกไม่พอใจอย่างยิ่งต่อการเลื่อนตำแหน่งเงินเดือน และความไม่  
 มั่นคงปลอดภัยในการทำงาน บรรณารักษ์หญิงมีความไม่พึงพอใจสูงกว่าบรรณารักษ์ชายในเรื่องของ  
 งาน การบังคับบัญชา เงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งบรรณารักษ์หญิง แสดงความต้องการใน  
 สิ่งที่ดีหรือปกป้องไม่สูงกว่าบรรณารักษ์ชายในเรื่องความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน การได้  
 รับการยกย่องในสังคม การเป็นอิสระ และความสำเร็จตามความนึกคิด แต่บรรณารักษ์หญิงแสดง  
 ความพึงพอใจสูงใกล้เคียงกับบรรณารักษ์ชายในเรื่องเพื่อนร่วมงานและความต้องการทางด้าน  
 สังคม

ผู้อำนวยการห้องสมุดมีความพึงพอใจสูงกว่าบรรณารักษ์ที่ทำหน้าที่ทางด้านเทคนิคและ  
 ทางด้านการบริการ ในเรื่องงาน การบังคับบัญชา เงินเดือน เพื่อนร่วมงาน และความต้องการ  
 ความมั่นคงปลอดภัย ส่วนบรรณารักษ์ที่ทำหน้าที่ทางด้านบริการ มีความพึงพอใจระดับปานกลาง  
 ระหว่างบรรณารักษ์สองกลุ่มที่กล่าวไปแล้ว

ความพึงพอใจในเรื่องงาน การบังคับบัญชา และการเลื่อนตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับ  
 แรงจูงใจในการทำงานของบรรณารักษ์ในระดับกลาง แต่ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการ  
 ปฏิบัติงานนั้นอยู่ในระดับสูง ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความตั้งใจ  
 ที่จะลาออกจางานอยู่ในลักษณะลบ แต่ความพึงพอใจในการทำงานกลับไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปร  
 อื่น ๆ เช่น อายุ หรือความมีอาวุโสในการทำงาน

อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลก็ได้สนับสนุนสมมติฐานตามทฤษฎีของ มาสโลว์และ  
 เฮอริชเบอร์ค เนื่องจากปัจจัยของงานทั้งภายในและภายนอกต่างก็มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจสูง  
 มาก

โอเพนชอว์ (Openshaw 1980 : 2470 - 2471 A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความ  
 พึงพอใจในงานของผู้บริหารและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา : การประยุกต์ทฤษฎีของเฮอริช-  
 เบอร์คในสถาบันอุดมศึกษา จุดมุ่งหมายเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของผู้บริหารและ  
 อาจารย์ โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนตัวและตำแหน่งงาน โดยสุ่มตัวอย่างจากผู้บริหาร 61 คน

และอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจอร์เจีย ผลการวิจัยปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับทฤษฎีของเฮอร์ชเบอร์ก คือปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงต่างก็เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าปัจจัยจูงใจ - ปัจจัยค่าจูง ต่างก็เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจได้ทั้งสิ้น ส่วนในด้านการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานนั้น ผู้บริหารมีความพึงพอใจในการมากกว่าอาจารย์ในทุก ๆ ด้าน

อกิล (Ageel 1983 : 2836 A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยอัมมา เมกเก ประเทศซาอุดีอาระเบีย วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยอัมมา และหาความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัวกับความพึงพอใจในงาน โดยใช้แบบสอบถามกับอาจารย์และผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ซึ่งแบบสอบถามในสถานภาพและข้อมูลส่วนตัว ผู้วิจัยได้คัดแปลงแบบสอบถามของสมิท (Smith) ที่เรียกว่า Job Description Index มาใช้ ตัวอย่างเช่น อะไรเป็นเหตุให้เลิกทำงาน ค้างกลาว และจะคงทำงานต่อไปหรือไม่ เพราะเหตุใด และองค์ประกอบของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจคืออะไร ส่วนการวิเคราะห์ความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีองค์ประกอบของเฮอร์ชเบอร์กซึ่งผลการวิจัยปรากฏเป็นในทางตรงข้ามกับทฤษฎีของเฮอร์ชเบอร์กคือปัจจัยจูงใจมีความสอดคล้องกับความไม่พึงพอใจในงาน ในขณะที่ปัจจัยค่าจูงมีความสอดคล้องกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการขยายตัวในด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างรวดเร็วในประเทศพัฒนา เป็นเหตุให้คนหันไปสนใจในปัจจัยค่าจูงมากกว่าปัจจัยจูงใจ เช่น รางวัลในการทำงาน เป็นต้น

วิชเชอร์ (Whisher 1984 : 3047 - A) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจ - ค่าจูง ที่ใช้ในโรงเรียนประจำตำบลกับความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่ เพื่อหาความสัมพันธ์และหาระดับความพึงพอใจในการทำงานที่เมือง ริเวอร์ไซด์ พบว่า

1. ปัจจัยจูงใจ - ค่าจูงต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานในระดับสูง ยกเว้นความมั่นคงในการทำงาน
2. โดยทั่วไปแล้วครูใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงาน
3. มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปัจจัยของการกำหนดนโยบาย ความมั่นคงในการทำงานและการปกครองบังคับบัญชากับระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่



แฮมเมอร์ (Hammer 1971 : 3373 - A) ได้ทำการศึกษาความพอใจในการทำงานของครูสอนในชั้นพิเศษ (Special Class Teachers) ในรัฐไอโอวา โดยนำทฤษฎีของเฮอร์ชเบอร์กมาใช้ จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูพอใจในการทำงาน คือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ คือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหารชีวิตส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

วิกสตรอม (Wickstrom 1971 : 1249 - A) ได้ทำการศึกษาวิจัยหาค่าระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พอใจในการทำงานของครูกับหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้กับอายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอนและตำแหน่งหน้าที่ (บริหารหรือสอน) โดยศึกษาจากครู 373 คน เป็นครูในโรงเรียนมัธยมและวิทยาลัยในซัสคาทูน (Saskatoon) โดยวิธีให้ครูบอกถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ผลการศึกษาพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูพึงพอใจสูงสุด 4 อย่างคือ ความรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จ ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจสูงสุด 4 อย่าง ได้แก่ การไม่ประสบความสำเร็จ นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน และผลงานที่ตรงกันข้ามกับชีวิตส่วนตัว

อเวเกียน (Avakian 1971 : 1765 A - 1766 A) และจามาน (Jamann 1975 : 4919 A) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบในการทำงาน การได้มีโอกาสใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ ความปลอดภัยและสวัสดิการในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ ได้แก่ นโยบาย และการบริหารงานของสถาบัน เงินเดือน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน

วาหบา (Wahba 1973 : 6376 - A) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย โดยทดสอบกับทฤษฎีของ มาสโลว์ และทฤษฎีของเฮอร์ชเบอร์ก ข้อมูลรวบรวมได้จากแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานที่มีชื่อว่า Job Description Index (JDI) วัดในปัจจุบันห้าประการคือ ลักษณะงาน การบังคับบัญชา ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังมีแบบสอบถามวัดการปฏิบัติงาน แบบสอบถามวัดแรง

4. มีข้อเสนอแนะในการส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่ เรียงตามลำดับดังนี้คือ

- 4.1 การกำหนดนโยบายและการบริหาร
- 4.2 สภาพการทำงาน
- 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 4.4 เงินเดือน

เพ็ญศรี ชุนไช้ (2518) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบขวัญของอาจารย์พยาบาลในมหาวิทยาลัยส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ประชากรที่ใช้ คือ อาจารย์พยาบาลในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคแห่งละ 2 สถาบัน จำนวน 226 คน ผลการศึกษา คือค่าคะแนนเฉลี่ยระดับขวัญของอาจารย์พยาบาลในมหาวิทยาลัยส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในแตกต่างกัน ปัจจัยที่มีผลต่อระดับขวัญของอาจารย์พยาบาล คือระยะเวลาที่สถานศึกษานั้น ๆ ตั้งขึ้น ระยะเวลาปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลและองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ความรู้สึกพอใจความสัมพันธ์กับหน่วยงาน ความรู้สึกมั่นคง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ความรู้สึกประสบความสำเร็จ และความรู้สึกรับผิดชอบ

จารุวรรณ เสวกสุวรรณ (2518) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสำรวจที่สร้างขึ้นเอง ประกอบด้วยข้อทดสอบ 7 ประการรวม 80 ข้อ ผลการวิจัยปรากฏว่า ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการกับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ความพึงพอใจในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพอยู่ในระดับสูง

มณูญ บุญเชิด (2519) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 11 องค์ประกอบ จำนวนประชากร 354 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า องค์ประกอบที่ศึกษานิเทศก์รู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบและปริมาณงาน สถานภาพของงานและตำแหน่ง การยอมรับนับถือ นโยบายของการนิเทศ และผลการสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบที่ศึกษานิเทศก์ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เงินเดือน และผลประโยชน์อื่น ๆ เกินกว่า ความก้าวหน้า และความมั่นคงของงานและการบริหาร

สากล จริยวิทยานนท์ (2521) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) โดยใช้องค์ประกอบ 10 อย่าง ตามแนวทฤษฎีการจูงใจของเฮอรัลด์เบอร์ก คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการบริหารงานของสถาบัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ เงินเดือน สถานภาพวิชาชีพ การบังคับบัญชา สวัสดิการ สภาพการทำงาน และตัวงานเอง ใช้ประชากร 120 คน สรุปผลได้ว่า

1. อาจารย์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง
2. องค์ประกอบที่มีความพึงพอใจมากที่สุด คือสถานภาพของวิชาชีพ ส่วนองค์ประกอบที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ เงินเดือนและสวัสดิการ
3. ระดับการศึกษามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. สภาพการทำงานไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นิยม ศรีวิเศษ (2521) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการส่วนจังหวัด ตำแหน่งครู เขตการศึกษา 9 ผลการศึกษาพบว่า

1. ข้าราชการส่วนจังหวัดตำแหน่งครู มีความพึงพอใจในปัจจัยความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน อยู่ในระดับสูง และมีความพึงพอใจระดับปานกลางในปัจจัยความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ลักษณะของงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงานและเงินเดือน
2. ตำแหน่ง และประสบการณ์ มีผลทำให้ความพึงพอใจของครูแตกต่างกัน ส่วนที่ตั้งของโรงเรียนไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของครูแตกต่างกัน
3. ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในเกณฑ์สูงมาก

เวศ ศรีละมุล (2522) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ในวิทยาลัยครูภาคใต้ แบบสอบถามที่ใช้วัดความพึงพอใจในการทำงานสร้างโดยอาศัยทฤษฎีองค์ประกอบสองประการของเฮอรัลด์เบอร์ก ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคใต้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะวิชาที่มีลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม ประชาธิปไตยและเสรีนิยม ต่างก็อยู่ในระดับปานกลาง โดยอาจารย์

ที่มีหัวหน้าคณะวิชาแบบประชาธิปไตย มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจสูงกว่าอาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะวิชาแบบอัตนนิยมและแบบเสรีนิยม และปรากฏว่าอาจารย์ที่มีหัวหน้าคณะแบบเสรีนิยมมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่ำสุด

ไพฑูรย์ กฤษณเพ็ชร (2523) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และเปรียบเทียบระหว่างอาจารย์ในวิทยาเขตหลักกับอาจารย์ในวิทยาเขตสงขลา โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างประชากร คืออาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทั้ง 8 วิทยาเขต จำนวน 394 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

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

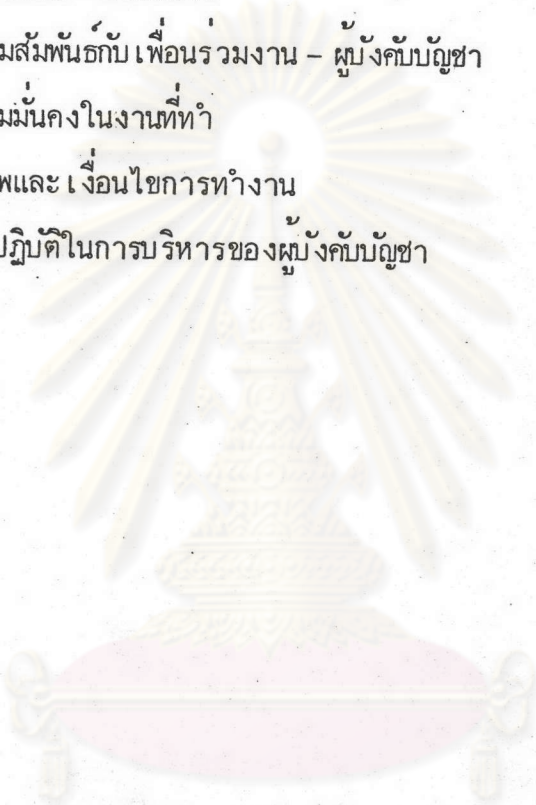
สุพัตรา เพชรมณี (2523) วิจัยเรื่องการเปรียบเทียบความต้องการของลูกจ้างในองค์การรัฐบาล และองค์การเอกชน โดยสุ่มตัวอย่างจากเจ้าหน้าที่ของกรมประชาสัมพันธ์และบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด จำนวนแห่งละ 100 คน ผลการวิจัยปรากฏว่าความต้องการของพนักงานในองค์การธุรกิจ และข้าราชการในองค์การรัฐบาลที่มีต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน ทั้งสองกลุ่มไม่มีความเห็นว่ารายได้จะเป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นที่สุดในชีวิตการทำงาน แต่ต้องการหัวหน้างานที่ดีเป็นลำดับแรก รองลงมาคือโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน นอกจากนี้ผู้ที่มีตำแหน่งความรับผิดชอบต่างกัน คือระดับเสมียนพนักงาน และระดับหัวหน้าแผนก มีทัศนคติต่อปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นต่อชีวิตการทำงานแตกต่างกัน และทัศนคติต่อปัจจัยสำคัญและจำเป็นในชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์กับ เพศ อายุ การศึกษา และสถานภาพสมรส

พิรพต หุ่นเจริญ (2525) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยเก็บข้อมูลจากข้าราชการสาย ก. สายอาจารย์ สาย ข. คือสายบริการวิชาการ และสาย ค. คือสายบริหารและธุรการ ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการวิจัยปรากฏว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับปานกลาง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการเมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ สถาน ภาพการสมรส และประสบการณ์ในการทำงานแล้ว ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างกัน แต่ความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ จำแนกตามสายงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

จิราภรณ์ กาญจนไพฑูริย์กุล (2527) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในงานของ บุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา โดยเก็บข้อมูลจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย และวิทยาลัยการค้ำ ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่บุคคล เจ้าหน้าที่ การเงินและบัญชี และเจ้าหน้าที่พัสดุ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการทำงาน 5 ด้าน คือ งาน ค่าจ้างและสวัสดิการ การปกครองบังคับบัญชา สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงและความก้าวหน้า โดยผู้วิจัยดัดแปลงมาจากแบบสอบถามของ สมิท เคนดอล และ ฮูลิน (Smith, Patricia C, Kendal, Lorne M, and Hulin, Charles L.) ผลการวิจัยปรากฏว่า สภาพการทำงานแต่ละด้านและความพึงพอใจในงานของบุคลากรฯ อยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาสภาพการทำงานทั้ง 5 ด้าน พบว่า สภาพการทำงานด้านการ ปกครองบังคับบัญชาของบุคลากรสายสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสภาพการทำงานด้านความ มั่นคงและความก้าวหน้ามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

✕ จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่กล่าวมาแล้ว ยืนยันให้เห็นถึงปัจจัยหรือองค์ ประกอบที่เป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ปัจจัยต่าง ๆ ที่ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าวอาจรวมเข้าด้วยกัน หรือเพิ่มปัจจัยขึ้นมา หนึ่งขั้นขึ้นอยู่กับสภาพของแต่ละหน่วยงาน และงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่ เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสาย ค. แล้วนำมาสรุปกำหนดกรอบ แห่งความคิดในการวิจัย โดยกำหนดปัจจัยสำคัญ ๆ ซึ่งครอบคลุมการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อม ที่เป็นจริงกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย 10 ปัจจัยคือ

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน
6. เงินเดือน - สวัสดิการ
7. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน - ผู้บังคับบัญชา
8. ความมั่นคงในงานที่ทำ
9. สภาพและเงื่อนไขการทำงาน
10. การปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย