

บรรณกรรมและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) นี้ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน แต่ก็มีความหมายคล้ายคลึงกัน ซึ่ง Yoder และคณะ¹ ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ความพึงพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ และสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา ส่วน Morse² ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่า หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของพนักงานให้ต่ำลง เมื่อความตึงเครียดต่ำลง เขาก็ยอมเกิดความสุขใจ ดังนั้นความตึงเครียด จึงเป็นบ่อเกิดของความพอใจ หรือไม่พอใจ ซึ่งความตึงเครียดนี้ย่อมมีผลเกี่ยวเนื่องมาจากความต้องการของมนุษย์ (Human Needs) ถ้าบุคคลใดได้รับการสนองตอบตามความต้องการ ก็จะทำให้ความตึงเครียดลดลง เกิดความพึงพอใจ ซึ่งก็มีความหมายคล้ายคลึงกับที่ Yoder ได้กล่าวไว้

นอกจากนี้ Applewhite³ ยังให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความสุข ที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ความสุขที่ได้รับจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้ ส่วน

¹Dale Yoder and Others, Handbook of Personnel Management and Labor Relations (New York : McGraw-Hill Book Co., 1958),p.6.

²Nancy C. Morse, Satisfaction in White Collar Job (Ann Arbor : University of Michigan Press, 1953), p.27.

³Phillip B. Applewhite, Organization Behavior (New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc.,1965), p.6.

French⁴ ได้กล่าววาทคนจะเกิดความพึงพอใจในงานได้ถ้าสถานภาพของงานดี ซึ่งก็หมายถึงการบริหารงานดี ทั้งนี้เพราะลักษณะงานที่ดีจะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง และทำให้บุคคลสามารถปรับบุคลิกภาพของตนให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้ ดังนั้น เมื่อบุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้ก็ย่อมมีความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานนี้ยังเข้าไปเกี่ยวข้องกับขวัญของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย ทั้งนี้ เพราะมีนักทฤษฎีบางท่านได้กล่าวว่า "ความพึงพอใจในงาน" แทนคำว่าขวัญ Guion⁵ ได้กล่าวว่า ขวัญ คือ ทัศนคติที่มีต่องาน ขวัญเป็นเรื่องของความต้องการของแต่ละคน ซึ่งถูกสนองตอบ และเป็นเรื่องความพึงพอใจในงาน ด้วย Sherman⁶ ได้อ้างคำกล่าวของนักทฤษฎีบางคนที่ว่า "ขวัญ" หมายถึง ทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่องานที่กระทำ ความพึงพอใจในงานที่กระทำ และการปรับตัวของเขาเอง ดังนั้น ความหมายที่กล่าวถึง "ความพึงพอใจในงาน" และ "ขวัญ" จึงเป็นการยากที่จะแยก เพราะมีความหมายคาบเกี่ยว และครอบคลุมกันอยู่ ดังนั้นพอจะกล่าวสรุปได้ว่า ผู้ที่มีความพึงพอใจในงานก็ย่อมจะต้องมีขวัญดี และผู้ที่มีความไม่พึงพอใจในงาน ย่อมมีความเบื่อหน่ายไม่ยอมทำงาน ลาออกจากงาน และเปลี่ยนอาชีพ ซึ่งก็เป็นลักษณะที่ชี้บ่งว่า บุคคลในหน่วยงานนั้นขวัญไม่ดี เช่นเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารงานจะต้องศึกษาหาสาเหตุและหาทางแก้ไข เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงานนั้นจะเกิดจากองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ย่อมเป็นผลจากองค์ประกอบหลายๆ อย่าง ดังที่ ทนายท่าน ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจหมายถึงผลรวมของความรู้อยู่ดีของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่าชอบหรือไม่ชอบต่อสภาพต่าง ๆ ในการทำงานของเขา และมีระดับมากน้อยเท่าใด ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการศึกษารายละเอียด องค์ประกอบต่าง ๆ ในการทำงาน

⁴Wendell French, The Personnel Management Process (Boston: Houghton Mifflin Co., 1964), pp.28-29.

⁵Robert M. Guion, "Some Definitions of Moral," in Edwin A. Fleishman (ed.) Studies in Personnel and Industrial Psychology (Homewood, Illinois: The Dorsey Press, Inc., 1961), pp.303-304.

⁶Arthur W. Sherman and Herbert J. Chruden, Personnel Management (3 rd.ed.; Cincinnati, Chicago: South-Western Publishing Co., 1968), p.434.

ว่ามีอะไรบางอย่างที่ชอบและไม่ชอบ จะก่อให้เกิดเสริมและปรับปรุงสภาพงานต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

ความต้องการของมนุษย์

สมพงษ์ เกษมสิน⁷ ได้กล่าวถึงแนวความคิดของ Maslow ที่ได้แบ่งลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ถ้าร่างกายไม่ได้รับการสนองตอบ ชีวิตจะดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ องค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคน โดยการจ่ายค่าจ้าง เพื่อให้ได้เงินนั้นไปใช้จ่ายเพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นมูลฐานของชีวิต เพื่อการดำรงชีวิตของแต่ละคน

2. ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกาย ได้รับการสนองตอบแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะมีต่อร่างกาย มนุษย์ปรารถนาที่จะอยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบ และสามารถคาดหมายได้ ในองค์การความปลอดภัย หรือความมั่นคงในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ มีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานจึงมีหน้าที่จัดให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน

3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เพื่อความต้องการสองอย่างแรกถูกสนองตอบแล้ว ความต้องการระดับสูงจะเข้าครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคมหมายถึงความต้องการที่จะเป็น พวกเขาร่วม

⁷สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2516), หน้า 418-419.

และได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพ ความรักจากเพื่อนร่วมงาน องค์การจึงควรให้
 ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or egoistic Needs) ความต้องการอยากเด่นในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ
 ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระ และเสรีภาพ รวมถึงความ
 ต้องการมีฐานะเด่น เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-realization or self actualization) ความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นความต้องการพิเศษ
 ซึ่งคนธรรมดาส่วนมากนี้ก็อยากจะเป็นและนี่ก็อยากจะได้ ซึ่งจะได้รับการยกย่อง จากบุคคล
 ทั่วไป แต่ละคนย่อมมีความรู้สึกนึกคิดแตกต่างกันไป

ความต้องการดังกล่าวนี้จะเป็นพลังผลักดันให้มนุษย์เราต้องต่อสู้ดิ้นรน โดยมี
 ความทะเยอทะยาน มีอารมณ์มีความคิด มีความหวัง และมีความภาคภูมิใจ แต่อย่างไรก็
 ความขนาดของความต้องการของแต่ละคนย่อมไม่เท่ากัน ทั้งนี้เพราะแต่ละคนมีความแตกต่าง
 กัน (Individual difference) ถ้าองค์การหรือหน่วยงานสามารถจัดบริการต่าง ๆ
 สอดคล้องความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ ผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน รักงาน
 และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ถ้านักงานไม่สามารถจัดสนอง
 ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ ผลงานก็ย่อมตกต่ำ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่าย อัตรา
 การลาออกอาจจะเพิ่มมากขึ้น เป็นปัญหาของหน่วยงานต่าง ๆ จากการศึกษาของ Sherman
 โดยทำการศึกษาจากบริษัทต่าง ๆ 48 บริษัท ทำให้ได้สาเหตุที่คนงานลาออกจากงานดังนี้⁸

1. ไม่พอใจเงินเดือนที่ได้รับ
2. ไม่พอใจในโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนชั้น (โอกาสแห่งความก้าวหน้า)

⁸Sherman and chruden, op.cit., p.435

3. ไม่พอใจในสภาวะการทำงาน
4. สุขภาพไม่ดี
5. ไม่มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน
6. มีความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน
7. ไม่มีความสุขจากการทำงานในหน้าที่นั้น
8. หัวหน้าไม่มีความสามารถ
9. การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ
10. ทางองค์กรไม่สนใจในสภาพการทำงาน
11. ไม่มีอิสระในการติดต่อสื่อสารกับหัวหน้าระดับสูง

จากเหตุผลต่าง ๆ เหล่านี้ แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ดังนั้นผู้บริหารในหน่วยงาน จึงต้องศึกษาถึงความต้องการของบุคคลในหน่วยงานว่ามีอะไรบ้างที่จะเป็นสิ่งจูงใจให้คนมีความพอใจ และยินดีที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นตลอดไป

สิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจ

สิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารอาจจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจูงใจให้เขาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล นั่นคือทำให้ผู้ปฏิบัติงานยังเกิดความพึงพอใจในงาน ในเรื่องนี้ มีผู้ให้ความคิดเห็นไว้หลายท่าน ดังเช่น

Barnard⁹ ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจ (Incentives) ที่หน่วยงานอาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายภาพ ที่ให้แก่บุคลากรในการที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงาน เป็นการตอบแทนบริการของเขา
2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ หมายถึงโอกาสที่บุคลากรจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งอัน

⁹Chester I. Barnard, The Functions of Executive (Cambridge : Harvard University Press, 1966), pp.142-149.

ทรงอำนาจกว่าเดิม โอกาสดังกล่าวเหล่านี้มีความหมายต่อบุคลากรทุกคนมากกว่าสิ่งจูงใจทางวัตถุ ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดหลักการที่แน่ชัด เกี่ยวกับการได้โอกาสพิเศษดังกล่าว ให้เป็นที่รู้แก่หมู่บุคลากรทุกคน เพื่อให้ทุกคนพยายามทำงานด้วยความมานะและตั้งใจ ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

3. สภาพทางกายภาพอันเป็นที่พึงปรารถนา ได้แก่การปรับปรุงสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน วัสดุสิ่งของต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่เป็นที่พอใจแก่ทุกคน เช่น โต๊ะทำงานที่ดี ห้องส่วนตัว พัดลมหรือห้องปรับอากาศ โทรศัพท์ ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้บุคลากรพอใจที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างดีและมีประสิทธิภาพมาก

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นผลประโยชน์ที่มีอำนาจมาก เช่น การที่หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ สนองอุดมคติ หรืออุดมการของตนเอง เช่น ความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ หรือได้สนองความรู้สึกของตัวเองในก้านรักสวยรักงาม ฯลฯ ผู้บริหารที่ฉลาดจะให้อิสระเสรีแก่บุคลากร ให้ได้ทำงานสุดฝีมือ เพื่อให้ผลงานดีเป็นที่ยกย่องของยกย่องคนอื่น เพื่อให้บุคลากรมีความสุขและมีความพอใจ

5. ความตั้งครุใจในทางสังคม หมายถึงสภาพการคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานใด มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก คอยจับผิดซึ่งกันและกัน ไม่ยกย่องกันและกัน ตลอดจนไม่ยิ้มแย้มแจ่มใส คบหากันฉันทมิตร หน่วยงานนั้นย่อมเป็นหน่วยงานที่น่าเบื่อไม่น่าอยู่ ดังนั้น ผู้บริหารต้องดูแลมิให้เกิดสภาพดังกล่าวในหน่วยงาน ควรจัดงานหรือจัดกิจกรรมเสริมมิตรภาพในหมู่บุคลากรเป็นครั้งคราว เพื่อสร้างความสามัคคี

6. การปรับสภาพของการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากร เคยทำเป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น ทุกคนมีความเคยชินกับวิธีการที่ตนฝึกฝนปฏิบัติมา ถ้ามาทำงานตรงกับวิธีการที่เคยชินจะทำให้สะดวกและเต็มใจ ใจผลงานและเป็นกำลังใจแก่บุคลากร

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง การเปิดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน คน

ทุกคนล้วนอยากมีความสำคัญ และอยากมีเกียรติด้วยกันทั้งนั้น เมื่อผู้อื่นให้เกียรติเรา เราก็ย่อมมีแรงมีกำลัง มีกำลังใจที่จะร่วมมือกับเขาเป็นการตอบแทน โดยเฉพาะยิ่งเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีผลงานดีเด่น บุคลากรทุกคนภูมิใจ และอยากมีส่วนช่วยสร้างความสำเร็จนั้น ๆ ด้วย

8. สภาพของการทำงาน และการอยู่ร่วมกันในหมู่บุคลากร บุคลากรทุกคนอยากเป็นมิตรกัน และรู้จักกันอย่างกว้างขวาง หน่วยงานใดบุคลากรรู้จักกันหมด และสนิทสนมกลมเกลียวกัน หน่วยงานนั้นก็จะได้ผลในด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนจะร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการทำงาน

สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความต้องการซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องจัดสนองตอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจนั้น Zalesnik และคณะ¹⁰ ได้แบ่งความต้องการออกเป็น 2 ลักษณะ โดยยึดทฤษฎีเกี่ยวกับการให้รางวัล ดังนี้

1. ความต้องการภายนอก (The external need) เป็นความต้องการเกี่ยวกับ

- 1.1 รายได้ตอบแทน
- 1.2 ความมั่นคงปลอดภัยในงาน ✓
- 1.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ✓
- 1.4 ตำแหน่งหน้าที่
- 1.5 การได้ทำงานที่ถนัด

ความต้องการเหล่านี้จะได้รับการสนองตอบจากการจัดการ (Reward by Management)

¹⁰ Abraham Zalesnik and Others, Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers (Division of Research : Harvard University, 1958), p.40.

2. ความต้องการภายใน (Internal Need) ความต้องการด้านนี้ ได้แก่
 - 2.1 ความต้องการเข้าพวกเข้าหมู่
 - 2.2 ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่
 - 2.3 ความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือของคนอื่น
 - 2.4 ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

ความต้องการเหล่านี้จะได้โดยการให้ของหมู่คณะ (Reward by group)

สิ่งจูงใจที่เป็นความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงาน สมพงษ์ เกษมสิน¹¹ ได้แยกแยะความต้องการของผู้ปฏิบัติงานมีทั้งหมด 10 ประการคือ

1. ความมั่นคงในการทำงาน หมายความว่าในการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีความหลักประกันว่า ทรายที่ตนปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ และผลงานถึงมาตรฐานของงาน องค์กร ก็สามารถปฏิบัติงานได้ตลอดไป
2. ความพอใจในการทำงาน ถ้าบุคคลได้ทำงานที่ตนพอใจ มีความสุขในการทำงาน ผลงานย่อมดีกว่าผู้ที่ทำงานด้วยความจำใจหรือทำงานตามหน้าที่
3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึงงานที่กระทำนั้นเป็นงานที่มีโอกาสก้าวหน้า ทรายบใจที่ตนยังมีความหวังที่จะก้าวหน้าที่ย่อมมีกำลังใจที่จะฟันฝ่าอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้น ๆ แต่ถาผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหมดหวังในความก้าวหน้า ก็ย่อมขาดกำลังใจในการทำงาน และไม่รักงาน เช่น ผู้ปฏิบัติงานที่เงินเดือนต้น
4. การได้รับการยกยอของนับถือ ทุกคนย่อมพึงพอใจในความสำเร็จแห่งกิจการงานของตน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงพึงยกยอของชมเชยสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานสำเร็จ เพื่อเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใ้บังคับบัญชาและแก่ส่วนรวม

¹¹ สมพงษ์ เกษมสิน เรื่องเดิม, หน้า 389-391.

5. การมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานยอมรับการนำ หรือหัวหน้างานที่มีความรู้ความสามารถ เพราะหัวหน้างานนั้น เป็นจุดรวมแห่งพลังรวมของการทำงาน ผู้ที่สามารถยอมรับประสานทั้งงานและน้ำใจของคนในองค์กรทำให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้นำนายังเป็นตัวอย่างในการทำงาน และการปฏิบัติตนอีกด้วย

6. การได้รับค่าจ้างโดยธรรม อัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง เป็นสิ่งตอบแทนโดยตรง และเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือนก็พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยธรรม (Fair Wage) ก็คือ จึงมีความสำคัญในค่านิยมของผู้ปฏิบัติงานมาก มีองค์กรจำนวนไม่น้อยที่ต้องประสบความล้มเหลวในการดำเนินงาน อันเนื่องมาจากความไม่ยุติธรรมในการกำหนดอัตราเงินเดือน และการเลื่อนขั้นแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์กรนั้น ๆ

7. ความเสมอภาค ในที่นี้หมายถึง ความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ไม่มีการแบ่งแยกผิวพรรณ เชื้อชาติ เล่นพรรคเล่นพวก หรือลำเอียงในการปกครองบังคับบัญชา เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นมูลเหตุที่ทำให้ลาบชวัญในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะทำลายสามัคคีธรรมของหมู่คณะและองค์กรในที่สุด

8. ความนุ่มนวลและแนบเนียน การมีปิยวาจายอมเป็นที่พอใจรักใคร่แก่ผู้วิสาสะและผู้ร่วมงานเสมอ ผู้บังคับบัญชาที่ดี ควรพึงระมัดระวังในการฝึกสอน แนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะเมื่อทำงานผิดพลาด ควรชี้แจงแนะนำสั่งสอนอย่างสุภาพนุ่มนวล เพื่อป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความท้อถอยในการทำงาน การทักทายปราศรัยไต่ถามสารทุกข์สุกดิบ ย่อมเป็นวิธีสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาใต้ก็และแนบเนียนวิธีหนึ่ง

9. การยอมรับนับถือ มนุษย์เป็นสัตว์สังคม เมื่อเราอยู่ที่ใด ได้รับการยอมรับว่าเป็นพวกเดียวกันกับสมาชิกส่วนใหญ่ เราย่อมมีความสุข และมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในฐานะที่เป็นสมาชิก หรือส่วนหนึ่งของสังคมหรือองค์กรนั้น ๆ บุคคลที่ถูกทอดทิ้ง

ให้อยู่โดดเดี่ยวแต่โดยลำพัง ย่อมเกิดความหวาดวิตก เกรงกลัวและไม่สามารถปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้ ดังนั้นการยอมรับนับถือ จึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการปฏิบัติงาน

10. ความพอใจในสภาพการทำงาน ในการปฏิบัติงานนั้น นอกจากการมีเพื่อนร่วมงานที่ดีแล้ว สภาพแวดล้อมและสภาพของงานนับว่ามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมาก สภาพของการทำงานที่ดีควรประกอบด้วยเครื่องมืออุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เช่น มีแสงสว่างเพียงพอ มีอุณหภูมิพอเหมาะ มีการถ่ายเทอากาศถูกต้องสุขลักษณะ เป็นต้น

นอกจากนี้ กริช เกตุแก้ว¹² ได้กล่าวถึงการบริหารงานที่ยึดหลักปรัชญาเพื่อส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานบังเกิดความพึงพอใจคือ

1. ศักดิ์ศรีของคน คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการทำงาน ดังนั้นระบบการให้มนุษยสัมพันธ์ที่ดีในคณะบุคคลที่ร่วมกันทำงานอยู่ก็คือการยอมรับนับถือศักดิ์ศรีของคน สำนึกศีลธรรมในหมู่คณะ จะไม่เกิดขึ้นถ้ายังมีการดูถูกดูแคลนกันอยู่ ดังนั้นจึงต้องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน คือ มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นเยื่อใยที่使人แต่ละคน ทั้งที่อยู่ในระดับเดียวกันและต่างระดับกันยึดโยงเป็นคณะบุคคลและองค์การขึ้น

2. มูลเหตุจูงใจในการทำงาน นอกจากการยอมรับนับถือศักดิ์ศรีของคนในฐานะมนุษย์ชนและ เสริมสร้างสำนึกศีลธรรมในการทำงานแล้ว ผลงานจะเกิดขึ้นมากเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจ ที่กระตุ้นบุคคลหรือหมู่คณะ ใฝ่มีโอกาสทำงานจนเต็มกำลัง มีขวัญหรือกำลังใจในการทำงานให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ย่อมมีองค์ประกอบหลายด้านเช่น

2.1 สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทั้งสถานที่ แสงสว่าง การจัดระเบียบสำนักงาน ว่าจูงใจให้คนตั้งใจทำงานได้คือเพียงใด

2.2 ฐานะทางเศรษฐกิจ ของแต่ละคน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับผลตอบแทนจากการทำงานและทางครอบครัว

¹²กริช เกตุแก้ว "มนุษยสัมพันธ์" หลักบริหาร (พระนคร: โรงพิมพ์สวนทองดิน กรมการปกครอง, 2510), หน้า 330-332.

2.3 ฐานะทางสังคม ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับลำดับ จากคน-งาน-สังคม กล่าวคือ หน้าที่การงานของแต่ละคนได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมเพียงใด ในค่านหนึ่งเป็นการที่สังคมยอมรับนับถือ อีกค่านหนึ่ง เป็นเรื่องของจิตใจของแต่ละคนที่มีความรู้สึกภาคภูมิใจ ในตำแหน่งหน้าที่การงานว่าตนเองก็เป็นผู้ที่มีหน้าที่การงานที่มีความสำคัญเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ไม่จำกัดว่างานนั้นจะเป็นอย่างไร

2.4 ความรู้สึกต่องาน เฉพาะอย่างยิ่งที่สำคัญคือความรู้สึกว่างานนั้นเป็นผลประโยชน์ส่วนใดส่วนเสียร่วมกันทั้งของตนเองและหมู่คณะ จึงจะมีใจรักงานซึ่งจะเป็นที่มาของการทำงาน และผลงานในขั้นต่อไป

2.5 เสรีภาพในอันที่จะได้แสดงความคิดเห็นและใช้ความสามารถในการทำงานโดยเสรี ไม่ตกเป็นทาสทั้งทางกายและใจต่อการบีบบังคับใด ๆ จากภายนอก ไม่จำกัดว่าเป็นนายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาหรือไม่ ความสำคัญข้อนี้ ถือเป็นหลักฐานสำคัญมากในประเทศประชาธิปไตย

สิ่งจูงใจในการทำงาน ความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงาน ตลอดจนหลักบริหารงานที่ยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน นั้น เป็นสิ่งจูงใจผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้เกิดความพอใจที่จะปฏิบัติงาน โดยเต็มกำลังความสามารถ พอใจที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ตลอดจนไปด้วยความพึงพอใจ แต่จะพอใจมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับการจัดบริหารงานในหน่วยงานนั้นว่าใครสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

การวิจัยบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

✓ Etzioni¹³ กล่าวว่าในระหว่างปี 1927-1932 Mayo กับคณะได้ทำการศึกษาค้นคว้าทดลองเกี่ยวกับความสำคัญของบุคคลในฐานะเป็นองค์ประกอบของการจัดการทดลองนี้ทำที่เมือง Hawthorne นครชิคาโก โดยทำการทดลองที่บริษัท

13

Amitai Etzioni, Modern Organizations (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1964), p.32.

Western Electric โดยให้คนงานจำนวน 2,000 คน จากการทดลองนี้คณะผู้ทดลองได้พบความจริงว่า

1. คนงานมิใช่เศรษฐทรัพย์ที่จะปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพ (Physical factor) แต่คนงานเป็นสิ่งมีชีวิต ท่าทีและขวัญ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน
2. ปริมาณการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในทางกายภาพ (Physical capacity) แต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคม (Social capacity) ด้วย
3. บำเหน็จรางวัลทางจิตใจ มีผลต่อการกระตุ้นในการทำงานและให้ความสุขใจในการทำงานมากกว่าที่จะให้บำเหน็จรางวัลทางเศรษฐทรัพย์แต่อย่างเดียว
4. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) มิได้ เป็นหลักประกันว่า จะอำนวยความสะดวกในการทำงานเสมอไป หากแต่ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบอีกหลายประการ
5. คนงานจะไม่มีปฏิกิริยาสนองตอบต่อวิธีการจัดการหรือบำเหน็จรางวัลใด ๆ มากนักในส่วนบุคคล หากแต่จะมีการสนองตอบ ในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม

จากผลการทดลองในครั้งนี้อาจทำให้เกิดปรากฏการณ์อย่างใหม่ ในวิธีการจัดการงาน ซึ่งเรียกว่า การจัดการงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) คือให้ความสำคัญแก่คน ในฐานะเป็นปัจจัยสำคัญแห่งการจัดการ ดังนั้นการที่จะให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพนั้น หัวหน้างานจึงต้องให้ความสนใจ และเอาใจใส่ในบุคคลทุกคนที่ปฏิบัติงานด้วย ให้เขามีความรู้สึกว่ามีความสำคัญ เขาจะได้พอใจที่จะทำงานให้เกิดผลดีแก่หน่วยงาน

สุรางค์ ไคว์ตระกูล¹⁴ ได้กล่าวไว้ในปี 1939-1940 Lippitt, White

¹⁴สุรางค์ ไคว์ตระกูล "การบำรุงขวัญ" การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (อมร รักษาสัตย์ และโสรัจ สุจริตกุล เรียบเรียง, พิมพ์ครั้งที่ 2 แกไขและเพิ่มเติม; โรงพิมพ์สำนักนายกรัชมุนตรี, 2514), หน้า 370-373.

และ Lewin ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาสังคม ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับขวัญของหมู่ (Group Morale) เพื่อทดลองดูว่าหัวหน้าหมู่แบบต่าง ๆ จะมีผลต่อการทำงานและขวัญของคณะหรือไม่ การทดลองได้ทำในโรงเรียนเป็นเวลา 7 สัปดาห์ แบ่งนักเรียนออกเป็น 3 หมู่ แต่ละหมู่มีหัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน ดังนี้ หมู่ที่หนึ่ง หัวหน้าหมู่พยายามระงับให้บรรยากาศเป็นแบบอิตาเลียไปโตย (Autocratic atmosphere) หัวหน้าจะเป็นผู้สั่งงาน ลูกน้องจะทำก่อนสั่งไม่ได้ หมู่ที่สอง มีหัวหน้าแสดงพฤติกรรมตามแบบประชาธิปไตย (Democratic Atmosphere) หัวหน้าจะส่งเสริมให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน อภิปราย และแก้ไขปัญหาร่วมกัน มอบหมายงานตามความถนัด อย่างมีจุดหมาย ส่วนหมู่ที่สาม มีหัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมตามบุญตามกรรม (Laissez-faire) แบบนี้หัวหน้าไม่เอาธุระกับการงาน ปล่อยให้ลูกน้องทำงานตามสบาย ไม่มีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

จากการทดลองครั้งนี้ ผู้ทดลองได้สรุปประเด็นไว้ดังนี้

1. การทำงานที่มีหัวหน้าแบบอิตาเลียไปโตย ทำให้ได้ผลงานสูง แต่ขวัญของหมู่ไม่ดี การทะเลาะกันระหว่างสมาชิกและสมาชิก มีความรู้สึกที่ไม่คอยดีต่อหัวหน้า ก็ไม่ชอบหัวหน้าหมู่
2. การทำงานที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตย ทำให้ผลงานสูง ขวัญของหมู่คณะก็สูงด้วย ทุกคนทำงานสม่ำเสมอ และพอใจในงาน ตลอดจนหัวหน้าด้วย
3. การทำงานที่มีหัวหน้าแบบตามบุญตามกรรม แบบนี้ทำให้ผลงานต่ำ ขวัญของหมู่ต่ำ สมาชิกในหมู่ไม่มีความพอใจซึ่งกันและกัน ไม่มีความพอใจในผลงานเพราะทำงานไม่สำเร็จ

ในปี 1942 Katz, Maccoby และ Morse¹⁵ ได้วิจัยเกี่ยวกับผลผลิต การนิเทศ และขวัญ ในบริษัท Prudential Insurance Company ซึ่งเป็นบริษัทที่มีพนักงาน

¹⁵Daniel Katz, Nathan Maccoby, and Nancy C. Morse, Productivity, Supervision, and Morale in An Office Situation (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1950), p.10.

ถึงหมื่นคน คณะผู้วิจัย ได้เลือกประชากรมา 2 กลุ่ม พนักงาน 419 คน และผู้ทำหน้าที่
 นิเทศงาน 24 คน โดยการสุ่มตัวอย่าง ให้เป็นตัวแทนที่ดี ทั้งในด้านอายุ ประสบการณ์
 การทำงาน ความสามารถเกี่ยวกับผลผลิต เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามที่ค้างไว้ 7 หัซข้อ
 และมีคำตอบให้ตอบโดยเสรี คณะผู้วิจัยกำหนดตัวแปรที่เป็นเครื่องชี้ความพึงพอใจ 4 อย่าง
 ควบกันดังนี้¹⁶

1. ความภูมิใจในหมู่คณะ (Pride in Work Group) ซึ่งเป็นความ
 พึงพอใจในความสำเร็จของหมู่คณะที่ตนทำงาน
2. ความพึงพอใจในงานอันแท้จริง (Intrinsic Job Satisfaction)
 คือความพึงพอใจ ที่คนงานแต่ละคนได้รับ จากการทำงานในหน้าที่อย่างแท้จริง(Job Content)
 ของเขา
3. ความพึงพอใจเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่และการเงิน (Financial and
 Job Status Satisfaction) หมายถึงความพึงพอใจเกี่ยวกับงานและ สถานะ ในปัจจุบัน
 และที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต
4. ความผูกพัน กับบริษัท (Company involvement) คือหมายถึงระดับ
 ความพึงพอใจ ที่ผู้ทำงานได้รับจากบริษัท

สรุปผลของการวิจัยพบว่า¹⁷

1. ความภูมิใจในหมู่คณะ เป็น เครื่องวัดความพอใจในงานอันเดียวเท่านั้นที่แสดง
 ให้เห็นความสัมพันธ์อย่างเด่นชัดกับการเพิ่มผลผลิต
2. พวกที่มีการผลิตสูง มีความพอใจในผลงานที่ผลิตขึ้นมากกว่าพวกที่มีการผลิตต่ำ
 เพราะหัวหน้าของพวกที่มีผลผลิตสูง ไม่ได้คอยบอก หรือควบคุมงานจนเป็นที่น่ารำคาญ
3. ความแตกต่างของผลผลิตที่ได้ระหว่างพวกที่มีการผลิตสูง กับพวกที่มีการผลิต
 ต่ำ มีความแตกต่างกันไม่เกิน 10 %

¹⁶ Ibid., pp. 39-42.

¹⁷ Ibid., pp. 48-53.

4. ระดับของแรงคลิใจหรือความต้องการมีผลกระทบสะท้อนต่อความพอใจอันแท้จริง พนักงานคนใดมีแรงคลิใจหรือความต้องการสูง โอกาสที่จะเกิดความไม่พอใจย่อมมีได้มากกว่าพนักงานที่มีแรงคลิใจหรือความต้องการต่ำ

5. พวกที่มีความพอใจในงาน ตามหน้าที่ของเขามากกว่าพอใจในบริษัทและเงินเดือนและตำแหน่งหน้าที่ไม่ใช่พวกที่มีผลผลิตสูง หากแต่เป็นพวกที่มีผลผลิตต่ำ

Morse¹⁸ ได้ศึกษาอีกครั้ง เกี่ยวกับความพึงพอใจของคนงานในปี 1953 โดยทำกับคนงานที่มีสถานการณคล้ายกับที่เคยทำร่วมกับ Kats โดยใช้ตัวแปรทั้ง 4 อย่าง ที่เคยศึกษามาแล้วคือ ความพอใจในงานอันแท้จริง ความสัมพันธ์กับบริษัท ความพอใจในตำแหน่งหน้าที่และรายได้ ความภูมิใจในงานของหมู่คณะ

ผลการค้นพบ ครั้งนี้คือว่า¹⁹

1. อะไรก็ตามที่ลดระดับความตึงเครียด ลงได้ถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจ นั่นคือเมื่อพบสิ่งที่ต้องการก็จะทำให้เกิดความพอใจ

2. ความต้องการของแต่ละคนขึ้นอยู่กับตัวเอง สถานการณนั้นพนักงานที่มีความต้องการในงานเล็ก ๆ จึงมีความสุขอยู่กับงานไม่โดดเด่น

3. เมื่อพนักงานมีความสำเร็จในงานมากขึ้น หน่วยงานยอมพอใจและยอมรับความสามารถของเขา

ในปี 1971²⁰ Johnston และ Bavin ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานทดสอบกับทฤษฎีความพึงพอใจของ Herzberg โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะแยกแยะเทอร์บบางอย่างออกจากกลุ่มที่เป็นความพึงพอใจกับกลุ่มที่ไม่พึงพอใจ โดย Herzberg ได้

¹⁸ Morse. *op.cit.*, p.10.

¹⁹ Ibid., pp.27-29.

²⁰ Ruth Johnston and Ronald A. Bavin, "Herzberg and Job Satisfaction" *Personnal Practice Bulletin*, Vol. 29, No.2, (June 1973),

แยกแฟคเตอร์ที่ทำให้ลูกจ้างพอใจในงานเรียกว่า ความพึงพอใจ (Satisfiers) หรือ สิ่งจูงใจ (Motivator) อันได้แก่ความสำเร็จ การยอมรับ งานที่กระทำ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเป็นแฟคเตอร์ที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ (Dissatisfiers) หรือ เรียกว่าแฟคเตอร์เกี่ยวกับสุขภาพ (Hygiene factors) ประกอบด้วยนโยบายและการบริหารงาน เทคนิคการนิเทศงาน สภาพของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สถานะภาพ ความมั่นคงในงาน เงินเดือน ความก้าวหน้าทางงาน และชีวิตส่วนตัว

ในการศึกษารั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรชายจำนวน 130 คน ในโรงเรียนราษฎร์แห่งหนึ่ง ในประเทศออสเตรเลีย ผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแฟคเตอร์ของความพอใจในงานของ Herzberg จาก 14 ข้อ ลงมาเป็น 10 แฟคเตอร์ โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบว่าแฟคเตอร์ใดทำให้ชอบ และไม่ชอบงาน

ผลการศึกษารูปไควว่า

1. แฟคเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ การยอมรับ งานที่กระทำ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ซึ่ง Herzberg ว่าเป็นสิ่งทำให้พึงพอใจนี้ ไม่ได้รวมอยู่ในกลุ่มที่ทำให้เกิดความพอใจในงานสำหรับการศึกษารั้งนี้
2. สองแฟคเตอร์ที่ Herzberg บอกว่าเป็นสิ่งทำให้ไม่พอใจในงานคือ สภาพการทำงาน การนิเทศงาน ก็ยังปรากฏว่าอยู่ในกลุ่มที่ทำให้ไม่พอใจเหมือนเดิม
3. แฟคเตอร์อื่น ๆ ที่คล้ายตรงกันข้าม ก็คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลับพบว่าเป็นตัวทำให้เกิดความพอใจ ส่วนการยอมรับกลับกลายเป็นสิ่งทำให้ไม่พึงพอใจ

4. นอกจากนี้พบว่าความมั่นคง เป็นสิ่งที่ทำให้พอใจ ส่วนเงินเดือน ยังเป็นสิ่งที่ไม่พอใจ

5. ส่วนแฟคเตอร์อื่น ๆ นั้น จักรรวมให้อยู่ได้ทั้งที่ทำให้พอใจและไม่พอใจได้แก่ ความรับผิดชอบกับความสำเร็จ

ในปี 1972 Benton and White²¹ ได้ศึกษาเกี่ยวกับแฟคเตอร์ของความพึงพอใจในงาน สำหรับพยาบาล (Registered Nurses) โดยศึกษาจากประชากรที่เป็นพยาบาลจำนวน 565 คน ว่ามีปฏิริยาต่อแฟคเตอร์ที่เกี่ยวกับงาน 16 ข้อ แบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ 5 กลุ่ม โดยให้จัดระดับความสำคัญในการทำงาน พบว่าพยาบาลเห็นว่า ความปลอดภัยและความมั่นคง มีความสำคัญอันดับสูงสุด สอดคล้องกับสังคม การยอมรับ ความสมหวังในชีวิต ค่าจ้าง และอันดับที่เห็นว่ามีสำคัญน้อยมากก็คือ กลุ่มทั่ว ๆ ไปที่กล่าวถึงนโยบายเกี่ยวกับบุคคล

แต่เมื่อให้พยาบาลออกความเห็นอีกครั้งเกี่ยวกับความบกพร่องในแฟคเตอร์ต่าง ๆ เหล่านี้ในสภาพการทำงานจริง ๆ ปรากฏว่าความปลอดภัยและความมั่นคง ที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ก็มีความบกพร่อง เป็นอันดับหนึ่งเช่นเดียวกัน เช่นเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรไม่พอ สภาพการทำงานไม่ดี ฯลฯ ความสำคัญอันดับสอง คือ ส่วนที่เกี่ยวกับสังคมกลับกลายเป็นความบกพร่องอันดับสุดท้าย เพราะพยาบาลทั่ว ๆ ไปเห็นว่า สมาคมพยาบาลมีความสำคัญต่อเขามาก แต่การยอมรับ เป็นความบกพร่องอันดับ 3 เกี่ยวกับความไม่พอใจในเรื่องการจัดและยอมรับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ส่วนความสมหวังในชีวิตอันเป็นความสำคัญอันดับ 4 แต่กลับเป็นความบกพร่องอันดับ 2 พยาบาลไม่พอใจเกี่ยวกับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และการ

²¹Douglas A. Benton and Harold C. White, "Satisfaction of Job Factors For Registered Nurses" Staffing : A Journal of Nursing Administration, (Wakefield, Massachusetts: Contemporary Publishing, Inc., 1974), pp.37-44.

ศึกษาอบรม ส่วนในเรื่องอื่น ๆ ซึ่งเป็นความสำคัญน้อยที่สุด แต่กลับมีขอบพรวงมากที่สุดอันได้แก่ รายได้ รายละเอียด ของงาน และนโยบายบริหารบุคลากร

ในปี 1972 ปีเดียวกัน จรุง²² ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยนำแบบความพึงพอใจของ Herzberg มาทดสอบกับอาจารย์อาชีวศึกษาในประเทศไทย โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม จากอาจารย์อาชีวศึกษาที่สำเร็จจากต่างประเทศ 125 คน กับอาจารย์อาชีวศึกษาที่สำเร็จภายในประเทศจำนวน 250 คน เครื่องมือในการวิจัยมี 2 รายการ เป็นเรื่องราวส่วนตัวกับข้อคำถาม 84 ข้อ ตามแนวของ Herzberg ซึ่งประกอบด้วย แฟคเตอร์ต่าง ๆ 14 ข้อ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำให้พอใจในงานกับกลุ่มที่ทำให้ไม่พอใจในงาน ผลการศึกษาพบว่า

1. อาจารย์ทั้งสองกลุ่ม มีทัศนคติคล้ายคลึงกัน เกี่ยวกับระดับความพึงพอใจ
2. ความพอใจและไม่พอใจของอาจารย์อาชีวศึกษาในไทยมีความรู้สึกแตกต่างกันทั้งแฟคเตอร์ที่เกี่ยวกับสิ่งจูงใจ (Motivator) และแฟคเตอร์ที่ทำให้ไม่พอใจ (Hygiene factors)
3. อาจารย์อาชีวศึกษา มีความพอใจที่จะไปประกอบอาชีพอื่นภายนอกแตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มีความพอใจยอมรับว่ามีความปรารถนาที่จะไปประกอบอาชีพนอกสถาบัน มากกว่ากลุ่มที่ไม่พอใจ
4. ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างระดับความพึงพอใจในงานของอาจารย์อาชีวศึกษากับอายุ สถานที่ทำงานและสถาบันการศึกษา
5. 6 แฟคเตอร์ที่สัมพันธ์กับทัศนคติของ Herzberg จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า 3 แฟคเตอร์ เชื่อได้ว่าเป็นแฟคเตอร์ของ Herzberg คือสถานภาพ (Status)

²²Charoong Pasuwan "Adaptability Of The Herzberg Job Satisfaction Model To Vocational Education Personnel In Thailand" Dissertation Abstract, No.11 (May, 1973), p.6251 A.

ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) ส่วนอีก 3 แฟกเตอร์ ไม่ได้กำหนดไว้แน่ชัด อันได้แก่สุขภาพทั่วไป (General Hygiene) สิ่งจูงใจทั่ว ๆ ไป (General Motivation) และความรู้สึกมั่นคง (Feeling of Security)

ดังนั้นทัศนคติเกี่ยวกับงานของอาจารย์อาชีวศึกษาในไทย คล้ายคลึงกับความพึงพอใจในงานของ Herzberg แต่ก็มีส่วนเบี่ยงเบนไปบ้างจากแฟกเตอร์ทั้งสองเนื่องจากมีความแตกต่างกัน ทางวัฒนธรรม อาชีพ

ปี 1972 (พ.ศ.2515) ประสัคดิ์ นียามกร²³ ได้ทำการศึกษาสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครู สังกัดกรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้แบบสำรวจที่มี 7 ข้อทดสอบย่อยและ 75 ข้อ ศึกษากับประชากร 507 คน ผลปรากฏว่า

1. สภาพความพึงพอใจของอาจารย์วิทยาลัยครูส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีความพึงพอใจต่ำในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ และมีความพึงพอใจสูงในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพ

2. ความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครูไม่แตกต่างกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเพศ อาจารย์จากส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ตลอดจนระดับชั้นตรี-โท-เอก-

ในปี 1974 Longest²⁴ ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาล โดยอาศัยความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจตามทฤษฎีของ Herzberg ได้

²³ ประสัคดิ์ นียามกร "สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512).

²⁴ Beaufort B. Longest "Job Satisfaction for Registered Nurses In The Hospital Setting" The Journal Of Nursing Administration, Vol. IV. No.3 (May-June, 1974), pp.46-52.

สุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นพยาบาล (Registered Nurses) จำนวน 195 คน
 จากโรงพยาบาล 10 แห่ง ในแอตแลนติกกับผู้บริหารการศึกษาพยาบาลจำนวน 28 คน
 จากรัฐจอร์เจีย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสำรวจประมาณค่า โดยใช้แนวคิดจากทฤษฎีของ
 Herzberg จำนวน 14 ข้อ ปรับปรุงเหลือ 10 ข้อ ผลการศึกษาพบว่า จากการเปรียบเทียบ
 เทียบความสำคัญของแฟคเตอร์ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจระหว่างของ Herzberg กับ
 พยาบาล ปรากฏว่าสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์เพียง $+0.164$ ซึ่งนับว่าน้อยมาก แสดง
 ให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างพยาบาลไม่ได้สนับสนุนในเรื่องพึงพอใจตามแนวของ Herzberg
 โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความแตกต่างกันมากระหว่างสองตำแหน่ง ในสามแฟคเตอร์ คือใน
 เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การยอมรับ และความก้าวหน้า กล่าวคือ Herzberg
 จัดให้การยอมรับมีความสำคัญอยู่ในอันดับสอง และความก้าวหน้าอยู่อันดับ 5 แต่พยาบาล
 จัดให้อยู่อันดับ 9 และ 10 ตามลำดับ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลับเห็นว่ามีความ
 สำคัญอันดับ 2 ในขณะที่ Herzberg จัดให้อยู่อันดับ 9 สำหรับผู้บริหารการศึกษาพยาบาล
 ผลปรากฏว่ามีสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ $+0.467$ ซึ่งนับว่าดีกว่าของพยาบาล แต่ถ้า
 เปรียบเทียบระหว่างพยาบาลกับผู้บริหารการศึกษาพยาบาลก็จะมีสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์
 เพียง $+0.311$ เท่านั้น

การศึกษาทั้งบทความและงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานนี้ ได้นำมาใช้เป็น
 แนวทางสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย