



บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยได้เสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้คล้ายคลึงกัน ดังนี้

Good (1973) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง

1. เจตคติและความรู้สึกของครูเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมาย ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
2. สถานภาพทางจิตใจของครูที่มีต่องาน อาจจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความเพียงพอของรายได้ สภาพการให้ออกจากงาน การลาป่วย การได้รับบำเหน็จบำนาญ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร โอกาสก้าวหน้าและสติปัญญา การสร้างสรรค์ที่เกิดจากการควบคุมการปฏิบัติงาน

Halloran (1987) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะตัวอันมีพื้นฐานมาจากค่านิยมและทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่องานที่ทำ

Crolley (1989) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับคนที่คนเรามีความรู้สึกต่องานของเขาอย่างไร เป็นสิ่งที่ประกอบด้วยทัศนคติ ความรู้สึก ความชอบไม่ชอบ ซึ่งคนมีต่องานของตน ยิ่งผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถที่จะใช้ความรู้และความชำนาญพิเศษของเขาได้มากเท่าไร เขาก็จะยิ่งมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นเท่านั้น

Davis and Newstrom (1989) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติที่ชอบหรือไม่ชอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่เขา ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีข้อผูกพันหรือข้อตกลงระหว่างความคาดหวังจากงานของผู้ปฏิบัติกับผลตอบแทนที่จะได้จากงาน ระดับของความพึงพอใจนี้มีลักษณะไม่อยู่นิ่ง กล่าวคือเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

Byars (1991) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานคือท่าทีโดยทั่วไปของแต่ละบุคคลที่มีต่องานที่เขา ทั้งนี้ระบบการให้ผลตอบแทนขององค์การมีความสำคัญต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกส่วนรวมของบุคคลต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกดีหรือร้าย มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหมายถึงความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดขึ้นจากการที่บุคคลนั้นได้รับการตอบสนองทั้งทางร่างกายและจิตใจ เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะสามารถทำงานด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ทำให้เกิดพฤติกรรมมาได้แก่ ปัจจัยที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคลซึ่งมีอยู่แตกต่างกัน จึงเห็นได้ว่าการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นมีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน ในความเป็นจริง เราจะพบว่าคนที่คนได้ทำงานหรือทำกิจกรรมในสิ่งที่ตนชอบสิ่งที่ตนพอใจมักจะยินดีและทุ่มเทความพยายามให้กับงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ มากกว่าการทำงานที่ตนไม่พอใจ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์หรือมีผลต่อการปฏิบัติงาน ดังที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงการมุ่งใจกับการปฏิบัติงานไว้ว่า "การมุ่งใจมีผลต่อการปฏิบัติงานมาก" ทั้งนี้การมุ่งใจก็คือเทคนิคในการทำให้บุคคลพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั่นเอง ดังนั้นเมื่อมีการมุ่งใจจนบุคคลเกิดความพึงพอใจก็ส่งผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังต่อไปนี้

การตอบสนองความต้องการสูง - แรงมุ่งใจสูง ในกรณีนี้ที่บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางร่างกายและทางสังคมอย่างพอเพียง คือพอใจค่าจ้างและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ตลอดจนความต้องการให้เป็นที่ยกย่องของสังคม ได้รับการตอบสนองโดยองค์การหรือหน่วยงานยอมรับความสำคัญ เขาจะมีความรู้สึกที่ตัวเองมีประโยชน์ต่อองค์การอย่างมาก ทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น เมื่อจุดประสงค์ส่วนตัวของเขาค่อยตามจุดประสงค์ขององค์การ พลังที่เข้าไปยอมเป็นประโยชน์ต่อองค์การ และไม่ต้องสงสัยเลยว่า ผลการปฏิบัติงานและผลผลิตจะต้องสูงขึ้น

ปภาวดี ดุลยจินดา (2530) กล่าวถึงผลที่องค์การได้รับจากความพอใจในงานไว้ดังนี้

1. อัตราการเข้าออกงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานและอัตราการเข้าออกงานเป็นความสัมพันธ์ในทางลบ ยิ่งคนทำงานพอใจในงานมากเท่าใด อัตราการเข้าออกงานก็ยิ่งน้อยลงเท่านั้น
2. การขาดงาน ความสัมพันธ์ระหว่างการขาดงานและความพอใจในงานเป็นความสัมพันธ์ในทางลบ ยิ่งคนทำงานมีความพอใจมาก การขาดงานก็จะยิ่งน้อยลง

3. สุขภาพของพนักงาน ความไม่พอใจในงานนำไปสู่สภาพจิตใจที่เสื่อมทราม ซึ่งจะทำให้สุขภาพไม่สมบูรณ์แข็งแรง ในลำดับถัดมาความเครียด ความกังวล นานาซึ่ง ความเจ็บป่วยด้วยโรคหัวใจ และโรคกระเพาะอาหาร ความเครียดความกังวลเหล่านี้ หรือที่เรียกว่าความกดดันทางสังคมในองค์กร เกิดจากสาเหตุต่าง ๆ หลายประการ เช่น

- ความไม่แน่ใจในบทบาทที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง
- การรับผิดชอบงานมากเกินไปจะทำให้เสร็จภายในกำหนดเวลา
- การมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
- ความรับผิดชอบงานที่เกินขอบขีดความสามารถ
- ความไม่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นที่มีผลต่องานใน ความรับผิดชอบ

ผลทั้ง 3 ประการนี้ เป็นพฤติกรรมถดถอยของพนักงาน เมื่อมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อ งาน หรือมีความพอใจในงานในระดับต่ำ พฤติกรรมถดถอยนี้มีผลต่อองค์กร การขาดงาน ทำให้การทำงานปกติเสียไป ทำให้เกิดการล่าช้า และทำให้องค์กรต้องจ่ายค่ารักษา พยาบาลให้แก่พนักงาน การเข้าออกงานก็ทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงัก และทำให้องค์กร ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกและอบรมคนงานเข้าใหม่ ซึ่งมักมีจำนวนไม่ใช่น้อย

นอกจากพฤติกรรมถดถอยดังกล่าว คนงานที่มีระดับความพอใจในงานต่ำ ยังอาจก่อพฤติกรรมก้าวร้าวได้ด้วย พฤติกรรมนี้อาจแสดงออกในรูปการจงใจทำผิด การ เปิดเผยความลับขององค์กรแก่หน่วยงานอื่น และกิจกรรมสหภาพแรงงาน เช่น การนัดหยุดงานแบบไม่บอกล่วงหน้าหรือการเฉื่อยงาน พฤติกรรมก้าวร้าวนี้อาจสืบเนื่องเชื่อมโยง ไปยังบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ที่ใกล้ชิดกับคนงาน เช่น เพื่อนร่วมงานหรือครอบครัว ซึ่งอาจนำไปสู่การทะเลาะเบาะแว้งระหว่างกันได้ พฤติกรรมก้าวร้าวนี้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ลดการร่วมมือประสานงานและโอกาสการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้หากอัตราค่าจ้างที่คนงานได้รับขณะนั้นไม่เป็นที่เพียงพอด้วยแล้ว ก็ยังอาจทำให้เกิดกรณีการลักขโมยได้ด้วย

วีรนาถ มานะกิจ (2530) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจกับการปฏิบัติงานไว้ สรุปได้ดังนี้

1. ความพอใจในระดับสูง จะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง
2. จากการค้นคว้าที่ Hawthorne Plant พบว่าความพอใจจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน กล่าวคือเมื่อคนงานมีความพอใจในงานของเขาแล้ว ผลผลิตจะสูงกว่า และถ้าไรจะสูงกว่าด้วย
3. ความพอใจในงานจะเป็นสิ่งทำนายอัตราหมุนของการออกจากงาน คนงานออกจากองค์กรของเขาเพราะเขาไม่พอใจมากขึ้น และความคาดหวังของเขาไม่สามารถบรรลุได้ด้วยงาน
4. การขาดความพอใจเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มนั้นพบว่า ส่วนใหญ่สัมพันธ์กับอัตราหมุนของการออกจากงาน
5. อัตราหมุนของการออกจากงานจะสัมพันธ์ในทางบวกกับความไม่พอใจในงาน
6. งานที่ท้อแท้และรับรู้ว่าการขาดความเป็นตัวของตัวเอง และความรับผิดชอบย่อมมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอัตราหมุนของการออกจากงาน

ชาอูซัย อาจินสมาจาร (2535) กล่าวถึงผลที่ตามมาของความพอใจในงาน หรือความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานไว้ สรุปได้ดังนี้

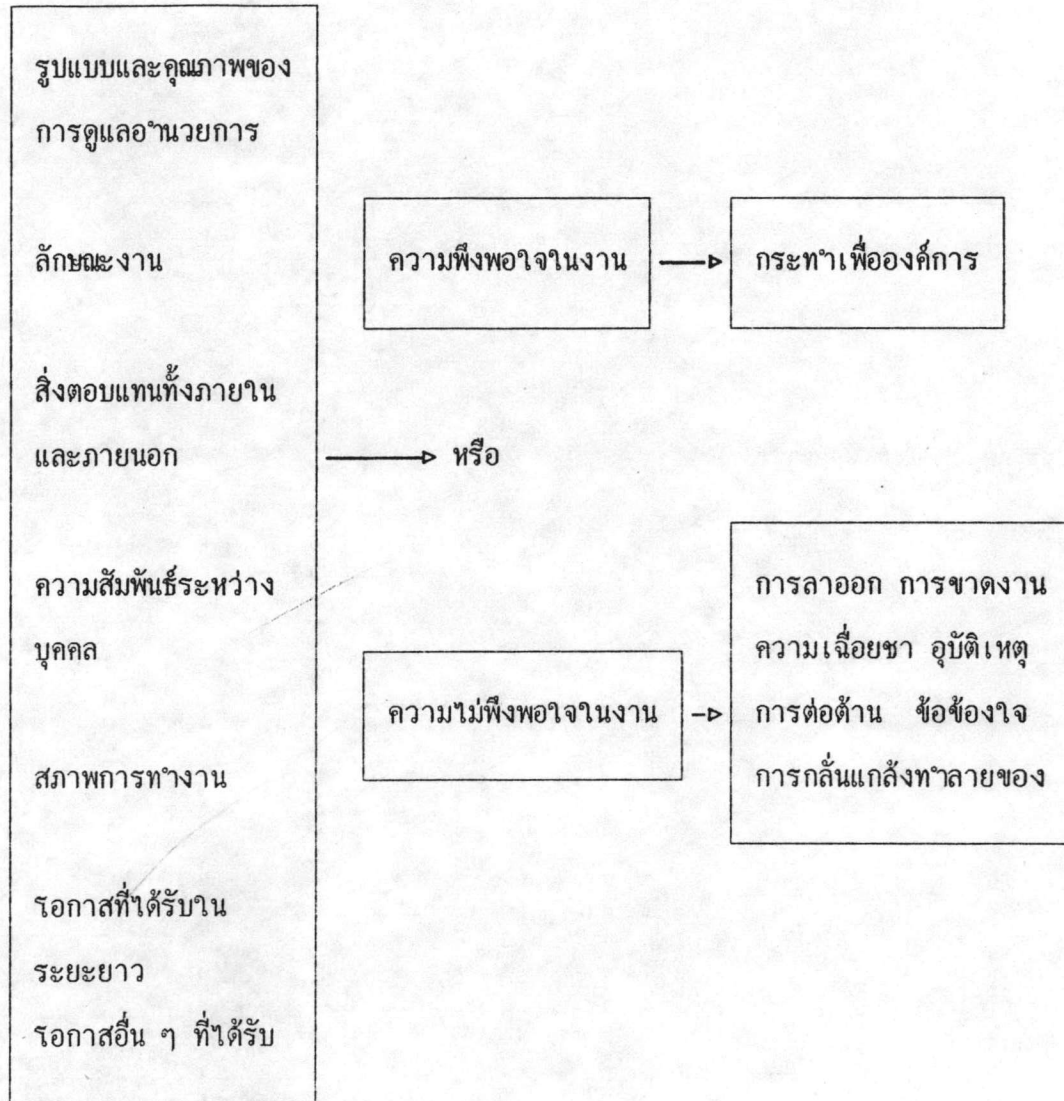
1. ผลการทำงาน พนักงานที่มีความรู้สึกลงในทางบวกต่องานสามารถก่อให้เกิดผลผลิตที่สูงกว่าและงานมีคุณภาพดีกว่า
2. การลาออกจากงาน พนักงานที่มีความพอใจในงานต่ำจะลาออกจากงานเป็นผลให้การทำงานต้องหยุดกลางคัน
3. การขาดงานบ่อย ๆ ความพอใจในงานยังมีความสัมพันธ์กับการขาดงานสูง พนักงานที่มีความไม่พอใจในงานมักจะหาเรื่องลาบ่อย ๆ ทั้งที่ไม่ได้เจ็บป่วยหรือติดธุระ การขาดงานบ่อย ๆ มีผลเช่นเดียวกับการลาออกจากงานเพราะทำให้การทำงานต้องหยุดชะงัก และต้องจ้างคนอื่นมาทำงานแทน

จากการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานดังที่กล่าวมานั้น สรุปเป็นประเด็นสำคัญ ๆ ได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจในงานอันเนื่องมาจากความพอใจในค่าจ้าง สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในหน่วยงาน การได้รับการยอมรับ ยกย่อง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบงานในขอบเขตและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน เป็นผลให้บุคคลตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเทให้กับการทำงาน ทำให้เพิ่มทั้งผลผลิตและคุณภาพของงาน อย่างไรก็ตามความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการจูงใจ พร้อมทั้งให้ความยุติธรรมในด้านผลตอบแทนด้วย

2. ความไม่พึงพอใจในงานมีผลต่อ การเข้าออกงาน การขาดงาน สุขภาพของคนทำงาน พฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามปกติต้องหยุดชะงักหรือล่าช้าลง ตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงาน เหตุการณ์ดังกล่าวมาจะไม่เกิดขึ้น

แผนภาพที่ 1 : แสดงสิ่งกำหนดและผลของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ



ที่มา: Byars and Rue, Human resource management, 3 rd ed, (America : Von Hoffmann Press, 1991), P. 303.

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าคนเราทุกคนมีความต้องการ และความต้องการทำให้เกิดแรงขับ (drive) แรงขับทำให้คนเรากระทำพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดความสบายใจพอใจในที่สุด เช่น ความต้องการความสำเร็จทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ ในตนเองเดียวกันถ้าบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการก็จะเกิดความเครียด ความไม่สบายใจเกิดขึ้น (พยอมวงศ์สารศรี, 2531)

ดังนั้นความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้จะต้องนำทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจมาเสริมสร้าง เพราะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขึ้นอยู่กับแรงจูงใจซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้แต่ละคนทำงาน ดังที่ พรหมฉาย ทรัพย์ะประภา (2529) กล่าวว่า

การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถของเขาหรือไม่นั้น มักจะขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจจะทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาเอาใจใส่งานที่เขามากขึ้น ดังนั้นการจูงใจที่ถูกต้องเหมาะสมก็จะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้และจิตใจของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับสถานประกอบการของเขามากขึ้น และเนื่องจากการจูงใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์ ดังนั้น การที่จะจูงใจมนุษย์ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของสถานประกอบการได้ จึงจำเป็นต้องศึกษาสาเหตุและผลของพฤติกรรม ตลอดจนองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมทางใดทางหนึ่งของมนุษย์ด้วย เมื่อมนุษย์มีความไม่พอใจอะไรบางอย่าง เขาก็อาจแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมา เช่น ความเบื่อหน่ายเฉื่อยชา ผลผลิตลดลง เกิดการขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้า การขาดงาน นัดหยุดงาน หรือลาออก เป็นต้น แต่ถ้ามนุษย์มีความพอใจในสถานประกอบการของตนแล้ว เขาก็อาจจะทุ่มเทกำลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่สถานประกอบการของเขาขึ้น ระดมกำลังผลิตอันจะเป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น ในการทำงานและการสร้างสรรค์งานซึ่งนอกเหนือไปจากการปฏิบัติงานตามปกติด้วย

ทั้งนี้ ได้มีนักการศึกษาแบ่งกลุ่มทฤษฎีการจูงใจที่ใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (Content Theories)
 - 1.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs)
 - 1.2 ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน (The Motivation-Hygiene Theory) ของ Herzberg
 - 1.3 ทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของ McClelland (McClelland's Achievement Motivation Theory)
 - 1.4 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (Alderfer's Existence Relatedness-Growth Theory)
2. ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories)
 - 2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom
 - 2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ Adams

1. ทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (Content Theories)
 - 1.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs)

Maslow (1970) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ดังนี้

1. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด ข้อสมมติฐานดังกล่าวก็คือ เป็นข้อเท็จจริงที่ชัดเจนว่า คนทุกคนต่างก็จะมีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่มีทางสิ้นสุดนับตั้งแต่เกิดจนถึงตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีใช้แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก ตามความหมายนี้แสดงให้เห็นว่าความต้องการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม จะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใด ๆ ถ้าหากได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้ว ก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้น และความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลดังกล่าวได้

3. ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ ลักษณะดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นว่า ความต้องการต่าง ๆ จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่สูงขึ้นขั้นต่อไปก็จะตามมา

Maslow ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนที่ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย

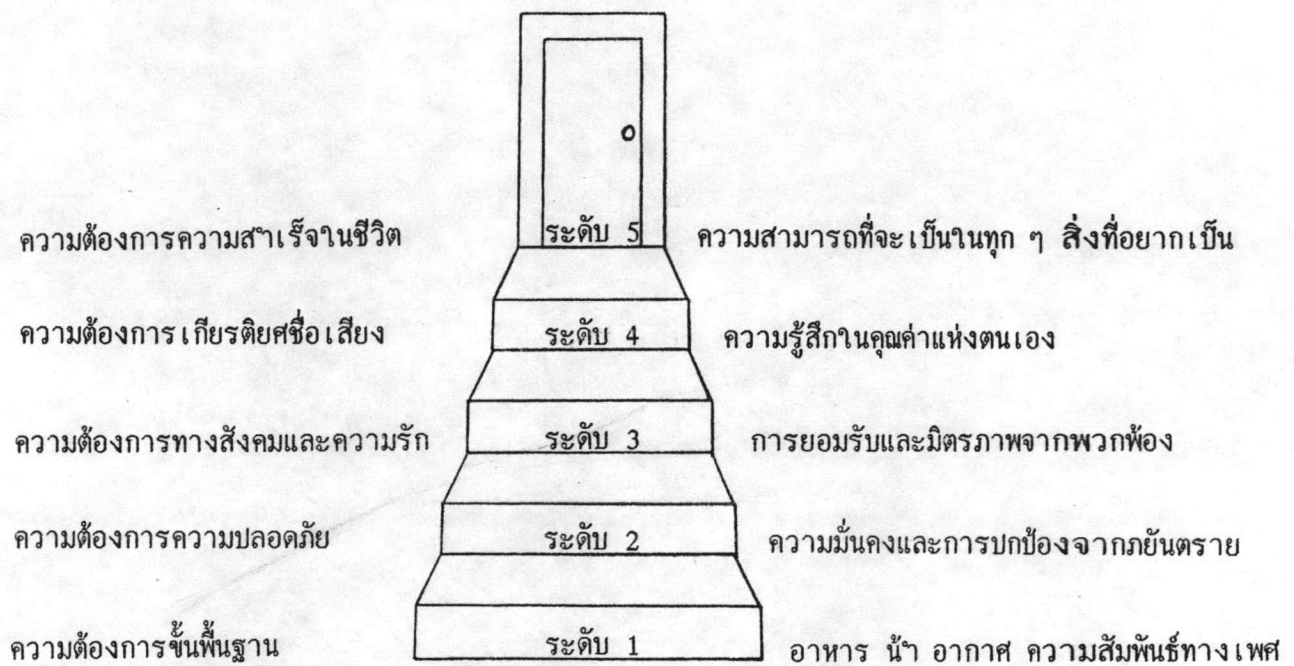
2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม

3. ความต้องการทางด้านสังคมและความรัก (Belongingness and love needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม

4. ความต้องการที่จะได้รับยกย่องนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถ รวมทั้งความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ หรือเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และความต้องการในด้านสถานภาพ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self - actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงานในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด หรือความคาดหวังของตน

แผนภาพที่ 2 แสดงความต้องการและสิ่งตอบสนอง ตามทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow



ที่มา: ดัดแปลงมาจาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล หน่วยที่ 8-15, พิมพ์ครั้งที่ 8, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2530), หน้า 386.

สรุป ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow แสดงให้เห็นว่าความต้องการทั้ง 5 ระดับ ต่างก็มีความสำคัญต่อมนุษย์ และมนุษย์ทุกคนย่อมแสวงหาการตอบสนองความต้องการของตนสูงขึ้นไปตามลำดับขั้นจนถึงความต้องการสูงสุด คือ ความสำเร็จในชีวิตไม่มีมนุษย์คนใดยินดีกับความต้องการขั้นพื้นฐานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

1.2 ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน (The Motivation - Hygiene Theory)

ของ Herzberg

ทฤษฎีนี้มีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน คือ Two-Factors Theory, Dual Factor Theory หรือ Motivation Maintenance Theory

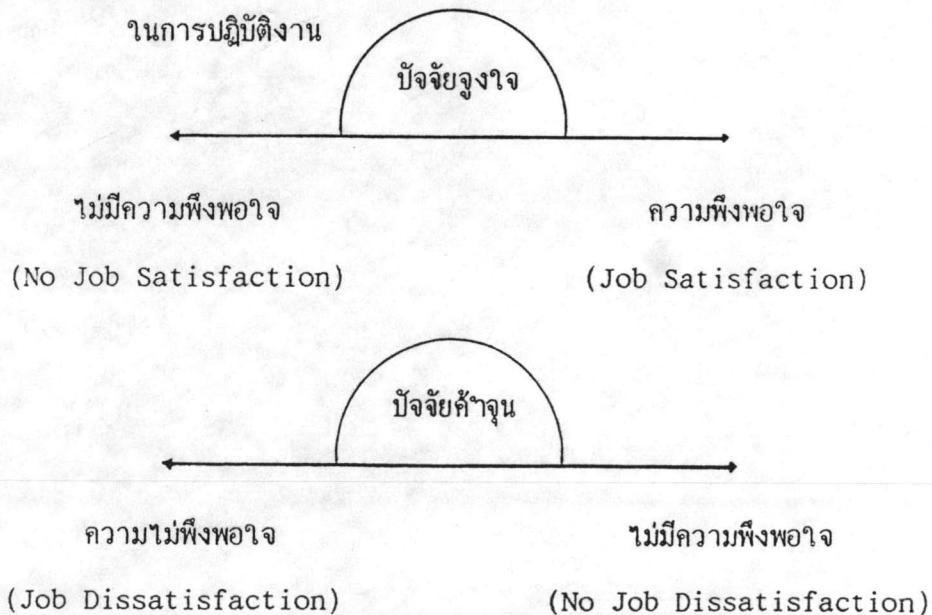
Herzberg (1959) ได้ชี้ให้เห็นถึงความต้องการของคนเบื้องต้นในการทำงานว่ามีอยู่ 2 อย่าง ได้แก่

1. ความต้องการที่จะใช้ความสามารถเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า ความต้องการเหล่านี้จะตอบสนองได้จากปัจจัยตัวกระตุ้นประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

2. ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงจากความไม่พอใจในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ความต้องการเหล่านี้จะตอบสนองได้จากปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีของ Herzberg กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะปรากฏเป็นแนวต่อเนืองสองแนว ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 3 แสดงปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของ Herzberg กับความพึงพอใจ



ที่มา: ดัดแปลงมาจาก สมยศ นาวิการ, การพัฒนาองค์การและการจูงใจ, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2521), หน้า 98.

จากแผนภาพ แสดงให้เห็นว่า

1. บัณฑิตจูงใจ เป็นบัณฑิตที่ทําให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง "ไม่มีความพึงพอใจ" กับ "ความพึงพอใจ" ซึ่งหมายความว่า ถ้าผู้บริหารไม่ได้ขับบัณฑิตนี้ในการจูงใจ ผู้บัณฑิตงาน ก็จะไม่เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าผู้บริหารนำบัณฑิตนี้มาจูงใจ ก็จะทําให้ ผู้บัณฑิตงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. บัณฑิตก้าวจน เป็นบัณฑิตที่ทําให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง "ความไม่พึงพอใจ" กับ "ไม่มีความพึงพอใจ" ซึ่งหมายความว่า ถ้าผู้บริหารไม่ได้จัดบัณฑิตเหล่านี้ไว้ จะทําให้ ผู้บัณฑิตงานเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าผู้บริหารจัดบัณฑิตเหล่านี้ไว้อย่าง เหมาะสม ผู้บัณฑิตงานก็จะไม่มีความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

บัณฑิตจูงใจ เป็นบัณฑิตที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง กล่าวคือเป็นบัณฑิตที่จูงใจให้ คนชอบและรักงาน คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลการปฏิบัติงานจากบัณฑิต 5 บัณฑิต ดังนี้

1. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการ ยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอคำปรึกษา จากบุคคลใน หน่วยงานหรือบุคคลทั่วไป การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความ ยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทําให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารรถ

2. ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลมีความ สามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิด ความรู้สึกพอใจในผลงานสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

3. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับความเลื่อนขั้น การเลื่อน ตำแหน่งให้สูง มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมและดูงาน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่ เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึงงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทําทําให้ต้องลงมือทําหรือเป็นงานที่มีลักษณะทํา ตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว

ปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่ค่าจ้างให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีแต่ลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค่าจ้างมีดังนี้ ..

1. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงาน
2. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Inter-personal relation superior, subordinate, peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นปฏิภิกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี
4. การนิเทศงาน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือ แนะนำ การติดตาม และการตรวจสอบ การส่งเสริมศักยภาพส่วนบุคคล และการเข้าจับทาบทความเป็นผู้นำในการนิเทศ
5. นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพ
6. สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการสอน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ
7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่
8. สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี
9. ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

สรุป ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน ของ Herzberg ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขหรือมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ช่วยให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความไม่พอใจต่าง ๆ ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่าง ๆ และสิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข

1.3 ทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของ McClelland

(McClelland's Achievement Motivation Theory)

ศาสตราจารย์ โธพิทักซ์ซีวิน (ม.ป.ป.) กล่าวถึงทฤษฎีนี้ว่า

ทฤษฎีการได้มาซึ่งความต้องการจัดสร้างขึ้นโดย David C. McClelland ระหว่าง ปี 1960 บนพื้นฐานของงานวิจัยเรื่อง สัมพันธภาพและบุคลิกภาพของมนุษย์ ของ John W. Atkinson.

McClelland พบว่ามนุษย์ไม่ได้เกิดมาพร้อมกับความต้องการ แต่ความต้องการเกิดจากการเรียนรู้ ดังนั้นพนักงานเรียนรู้ความต้องการของเขาจากชีวิตที่ทำงานในองค์กร การเรียนรู้นี้มีผลต่อพฤติกรรมของเขา และพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กรมีอิทธิพลต่อความต้องการ

McClelland's three acquired needs มีดังนี้

1. Need for achievement : ความปรารถนาที่จะเป็นอิสระ ความปรารถนาที่จะประสบผลสำเร็จในงานที่ยุ่ยากสลบซับซ้อน และความปรารถนาที่จะแก้ไขปัญหา
2. Need for power : ความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมพฤติกรรมผู้อื่น ความปรารถนาที่จะแข่งขันและแสดงอำนาจ (exercise authority)
3. Need for affiliation : ความปรารถนาที่จะสมาคมกับผู้อื่น สร้างความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน และหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

McClelland's theory เสนอว่า ทุกคนมีความต้องการ 3 ชนิดดังกล่าวนี้ แต่แต่ละบุคคลจะชอบความต้องการใดมากกว่า ซึ่งความต้องการนั้นจะมีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้น พนักงานซึ่งมีความต้องการความสำเร็จสูง จะชอบสภาพแวดล้อมที่ท้าทายและยุ่งเหยิง เขาเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องการความคล่องตัว และ ความมีอิสระในการรับผิดชอบ McClelland ยังเสนอด้วยว่าเขาเหล่านี้ต้องการปฏิบัติการสะท้อนกลับที่เพียงพอและชัดเจนต่อผลการปฏิบัติงานของเขาพร้อมด้วยจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ชัดเจน ทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นเป็นนัยว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จไม่ใช่ผู้จัดการที่ดีที่สุดเสมอไป เพราะว่าองค์การตั้งอยู่บนพื้นฐานของการกระจายอำนาจและกิจกรรมกลุ่ม และผู้ประสบความสำเร็จมักจะเข้ากันไม่ได้กับสถานการณ์ การควบคุมและความรับผิดชอบโดยกลุ่มท่ามกลางผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ที่สุดในองค์การ เขาเหล่านี้จะแยกตัวเองออกมาดำเนินธุรกิจเอง กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า Need for achievement เหมาะสมกับผู้ประกอบการ

สรุป แนวคิดจากทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของ McClelland ได้ว่าความต้องการของมนุษย์เกิดจากการเรียนรู้ และสิ่งเร้าที่กระตุ้นพฤติกรรมของมนุษย์ให้มีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ขึ้นอยู่กับพลังจูงใจและการรับรู้สองประการเกี่ยวกับสถานการณ์คือ การคาดหวังเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และคุณค่าของสิ่งจูงใจที่ผูกพันกับเป้าหมายที่มีอยู่

1.4 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (Alderfer's Existence Relatedness - Growth Theory)

Luthan (1992) กล่าวว่า Alderfer ได้ยุบรวมลำดับขั้นของความต้องการตามทฤษฎีของ Herzberg และทฤษฎีของ Maslow จากความต้องการ 5 ระดับ มาเป็น 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการในการดำรงอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการพื้นฐานในด้านร่างกาย การจ่ายค่าตอบแทน ผลประโยชน์เกื้อกูล และสภาพการทำงานที่ดี

2. **ความต้องการความสัมพันธ์** (Relatedness needs) เป็นความต้องการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น ๆ

3. **ความต้องการด้านความเจริญเติบโตส่วนบุคคล** (Growth needs) เป็นความต้องการมีโอกาสดำเนินความคิดริเริ่มของตนเอง สร้างผลงานที่เป็นของตนเอง

แม้ว่าลำดับขั้นของความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow จะมีความคล้ายคลึงกับความต้องการตามทฤษฎีของ ERG ของ Alderfer แต่ทฤษฎี ERG แตกต่างจากทฤษฎีของ Herzberg และทฤษฎีของ Maslow 2 ประการคือ

1. ทฤษฎี ERG จะไม่ระบุว่าความต้องการแต่ละอย่างเรียงลำดับกันอย่างไร เพียงแต่อ้างว่า หากความต้องการในการดำรงอยู่ไม่ได้รับการตอบสนอง อิทธิพลของความต้องการด้านนี้ก็จะรุนแรง แต่ความต้องการด้านอื่น ๆ ยังคงมีความสำคัญต่อการกำกับพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมาย

2. ทฤษฎี ERG กล่าวอ้างว่า แม้ความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการดังกล่าวอาจจะมีอิทธิพลสำคัญต่อไปในการตัดสินใจ เช่น เราอาจจะมีเงินเดือนที่ดีและงานที่มั่นคง แต่เราอาจแสวงหาการเพิ่มขึ้นของเงินเดือนต่อไป ในกรณีเช่นนี้ความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วยังเป็นตัวจูงใจต่อไป

สรุป ทฤษฎี ERG มุ่งเน้นความต้องการของมนุษย์โดยไม่คำนึงถึงลำดับขั้น และความต้องการในแต่ละขั้น เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็ยังคงดำรงอยู่

สรุปกลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (Content Theories) ได้ดังนี้

แต่ละทฤษฎีเป็นการให้ความสำคัญต่อความต้องการต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ อันเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เป็นแรงขับพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อสนองความต้องการของตน คนมีความต้องการต่างกัน ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานย่อมก่อให้เกิดการตอบสนองความพอใจที่ต่างกัน ทั้งนี้ทฤษฎีที่เน้นปัจจัยให้ความสำคัญในการสนองความต้องการทั้งในส่วนบุคคลและองค์การพร้อม ๆ กัน

แผนภาพที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบความต้องการของมนุษย์จากทฤษฎีการจูงใจของ Maslow, Alderfer, McClelland และ Herzberg

Maslow	Alderfer	McClelland	Herzberg
ความต้องการทางด้านร่างกาย	ความต้องการด้านการดำรงชีพ		ปัจจัยค่าจูง
ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย			
ความต้องการทางสังคมและความรัก	ความต้องการความสัมพันธ์	ความต้องการด้านความสัมพันธ์ทางสังคม	
ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ	ความต้องการการอยู่รอด	ความต้องการด้านความสำเร็จ	ปัจจัยจูงใจ
ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต		ความต้องการด้านอำนาจ	

ที่มา: Mondy, R. Wayne, Management and organizational behavior (Massachusetts: Allyn and Bacon, 1990), P. 428.

2. ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories)

2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

พินลจรรยา นามวัฒน์ (2530) กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวัง ไว้ว่า แนวความคิดนี้เป็นแนวความคิดที่พิจารณาผลกระทบที่สัมพันธ์ระหว่างความสามารถของบุคคลกับปัจจัยทางองค์การที่มีผลกระทบต่อการทำงานเรื่องนี้ Victor H. Vroom และนักวิชาการอื่น ๆ อีกหลายท่านได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับรางวัลตอบแทน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ประการต่อไปนี้

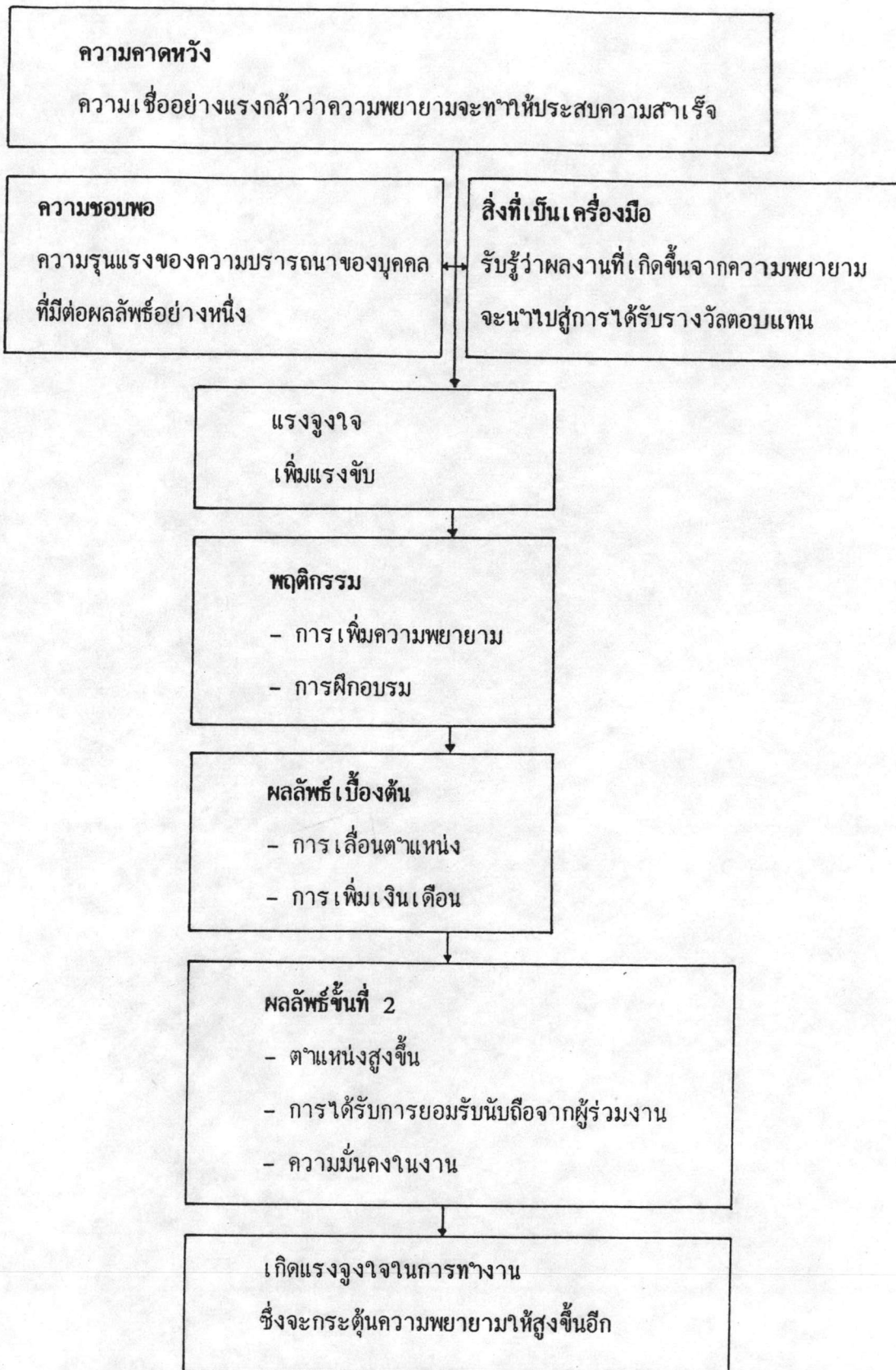
1. ความคาดหวัง (Expectancy) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้น คือ การที่บุคคลประเมินความเป็นไปได้ว่าถ้ามีความพยายามเพิ่มขึ้นหรือทำงานหนักขึ้น จะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น นั่นก็คือการประเมินความสามารถในการทำงานของตน ถ้าบุคคลมีความคาดหวังเช่นนี้ก็จะมีความพยายามเพิ่มขึ้น

2. สิ่งที่เป็นเครื่องมือ (Instrumentality) คือ การรับรู้และหวังว่าผลงานที่เกิดขึ้นจากการมีความพยายามเพิ่มขึ้นจะนำไปสู่รางวัลตอบแทนที่ต้องการ ถ้าบุคคลใดคิดว่าเมื่อทำงานได้ผลดีแล้วจะไม่ได้รับความสนใจและรางวัลตอบแทน บุคคลนั้นก็จะไม่เลือกทำงานหนัก องค์ประกอบนี้จึงแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผลการทำงานกับรางวัลตอบแทน

3. ความชอบพอ (Valence) เป็นความต้องการภายในของบุคคล คือ การตีคุณค่าหรือการมีค่านิยมต่อรางวัลหรือผลได้หรืออาจเรียกว่าเป็นความชอบพอรางวัลตอบแทนก็ได้ ความชอบพอนี้ไม่ได้เกิดจากตัวรางวัลที่ได้ แต่เกิดจากปัจจัยภายในบุคคล จึงมีความแตกต่างออกไปตามแต่บุคคล คนบางคนชอบทำงานบางอย่างเพราะได้เงินเดือนดี เพราะตีคุณค่าของรางวัลตอบแทนที่เป็นเงินเอาไว้สูง บางคนชอบทำงานเพราะเป็นงานที่ทำง่าย มีความรับผิดชอบสูง เพราะมีค่านิยมสูงเกี่ยวกับรางวัลตอบแทนที่เป็นความสำเร็จ เป็นต้น

องค์ประกอบทั้งสามประการนี้ เป็นสิ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจโดยต้องสัมพันธ์ ต่อเนื่องกันเป็นกระบวนการ คือ การจูงใจในการทำงานนั้นเริ่มขึ้นจากการที่บุคคลมีความ คาดหวังในการทำงานของตน นั่นก็คือรู้ว่าคุณสมบัติของตนจะนำไปสู่ผลงานที่ดี และ รับรู้ว่าจะอะไรคือรางวัลนั้นด้วย เมื่อองค์ประกอบทั้งสามประการเป็นไปอย่างสอดคล้องกัน ดังนี้แล้ว ก็จะเกิดแรงจูงใจในการทำงานซึ่งจะไปกระตุ้นความพยายามให้สูงขึ้นอีก การ จูงใจในการทำงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

สรุป ทฤษฎีความคาดหวังชี้ให้เห็นว่า การจูงใจให้คนทำงานนั้นขึ้นอยู่กับความ คาดหวังที่คนเชื่อว่าความพยายามของตนจะสัมฤทธิ์ผลออกมาเป็นผลระดับแรก และสิ่งที่เป็น เครื่องมือของผลระดับแรกมีต่อผลระดับที่สอง ซึ่งในที่สุดนั้นการที่คนจะปฏิบัติงานให้สำเร็จ หรือไม่ประการใดย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการ (การดีคุณค่า) และความเชื่อของเขาว่า เขาต้องการหรือไม่ต้องการอะไร และจะใช้กลยุทธ์อะไรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ตามที่เขาได้เลือกไว้



ที่มา: Davis and Newstrom, Human behavior at work (Singapore: McGraw-Hill, 1989), p. 134.

2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

Davis and Newstrom (1989) กล่าวถึงทฤษฎีนี้ว่าทฤษฎีความเสมอภาคของ Adams ชี้ให้เห็นว่าเมื่อบุคคลรับรู้ว่าอัตราส่วนของสิ่งที่เขาให้กับงานกับผลลัพธ์ที่ได้จากงานเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนกับบุคคลอื่นแล้วอยู่ในระดับเดียวกัน บุคคลก็จะรู้สึกว่าเป็นธรรม แต่ถ้าสัดส่วนไม่สมดุล ความรู้สึกไม่เป็นธรรมก็เกิดขึ้น และบุคคลก็จะถูกจูงใจให้ทำอะไรเพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรมขึ้น ซึ่งสิ่งที่ใช้เปรียบเทียบในทฤษฎีนี้ประกอบด้วย

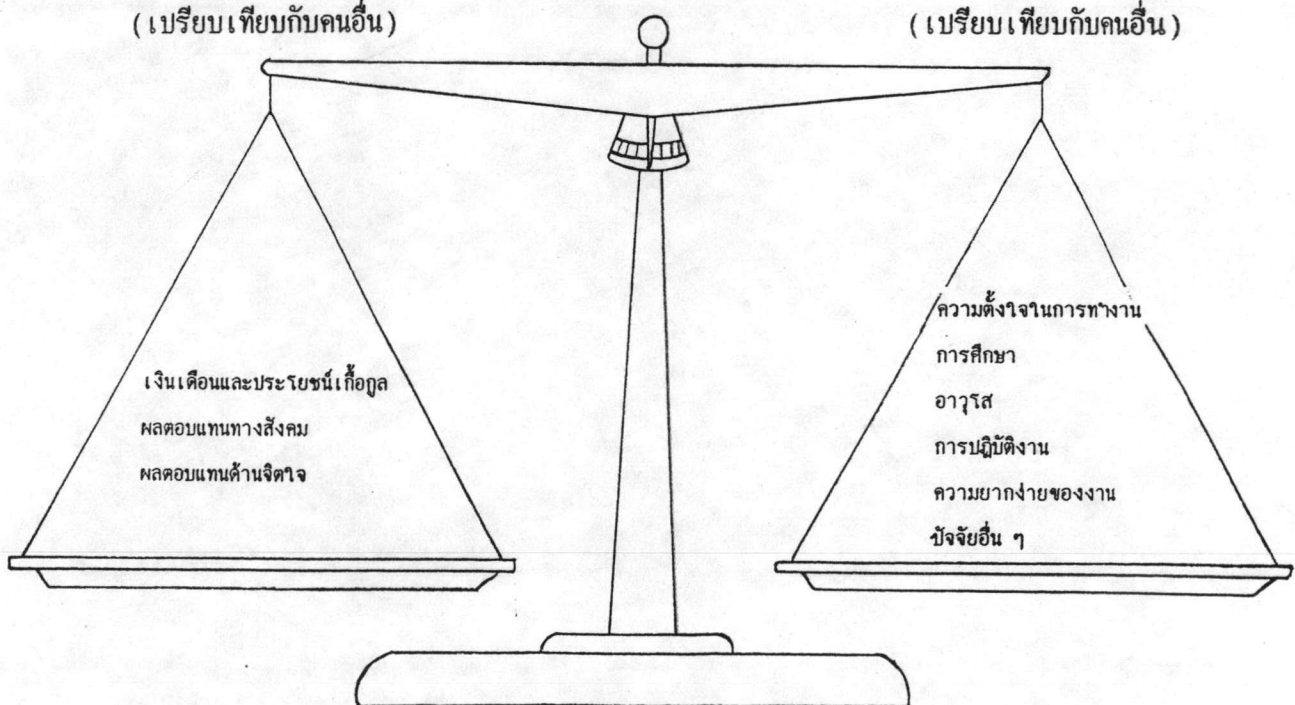
- ผลลัพธ์ที่ได้จากงาน (Job Outcomes) หมายถึง รางวัลที่ได้จากความสำเร็จในงานที่ทำ เช่น ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง การยอมรับ และสถานภาพ
- สิ่งที่ทำให้งาน (Job Inputs) หมายถึง ความพยายาม การปฏิบัติงาน ทักษะ คุณภาพของผลผลิต ปริมาณของผลผลิต

แผนภาพที่ 6 แสดงปัจจัยที่เป็นตัวประเมินความเสมอภาค
ผลลัพธ์

(เปรียบเทียบกันคนอื่น)

สิ่งที่ให้

(เปรียบเทียบกันคนอื่น)



ที่มา: Davis and Newstrom, Human behavior at work (Singapore: McGraw-Hill, 1989), p.136.

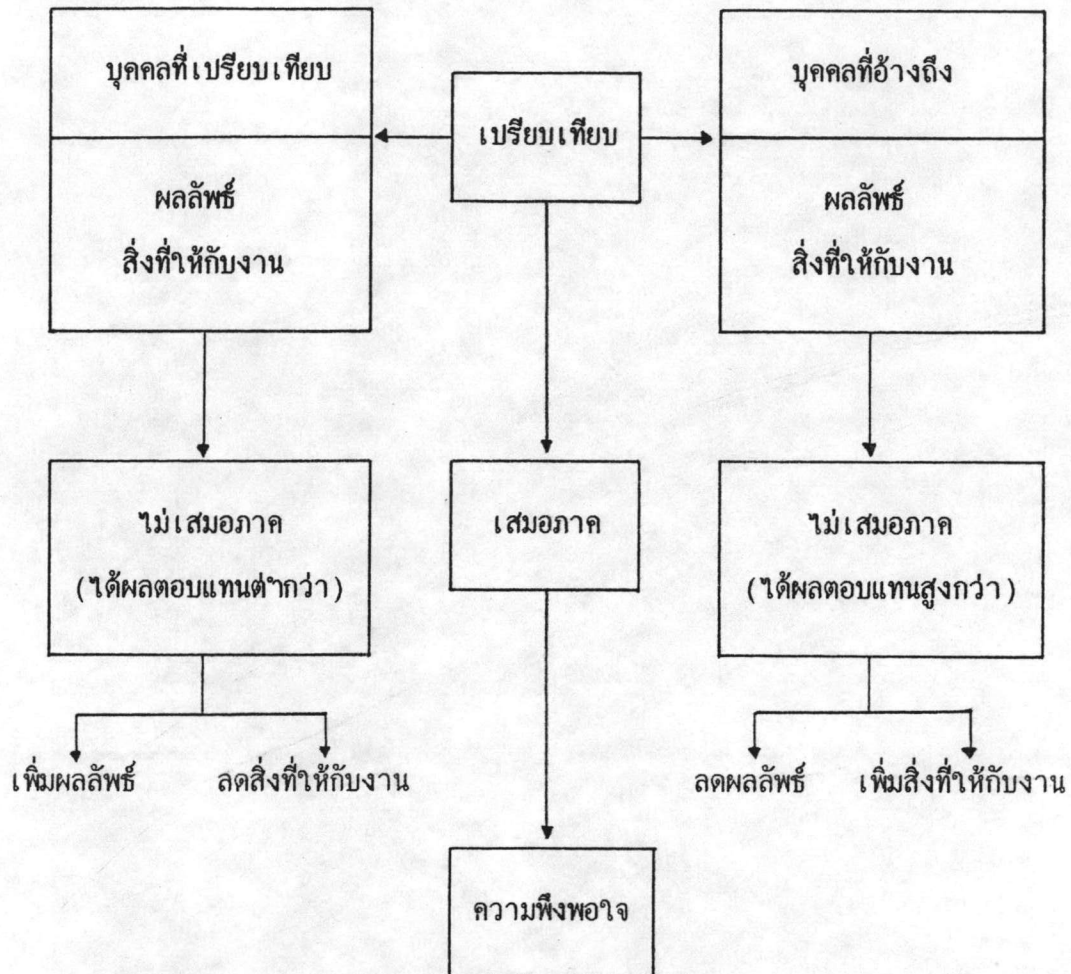
เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากงาน และสิ่งที่ให้กับงานกับ บุคคลอื่น ที่มีลักษณะ เท่าเทียมกันอย่างคร่าว ๆ ปรากฏว่า

1. อัตราส่วนทั้งสองไม่สมดุลย์กัน บุคคลนั้นจะได้รับการกระตุ้นหรือจูงใจให้ลดความไม่เสมอภาค โดยการเพิ่มหรือลดผลลัพธ์ที่ได้จากงานหรือสิ่งที่ให้กับงาน
2. ในกรณีที่เปรียบเทียบแล้วปรากฏว่าอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากงาน กับสิ่งที่ให้กับงานของบุคคลผู้นั้นต่ำกว่าบุคคลที่อ้างถึงบุคคลนั้นก็อาจจะขอให้มีการ เพิ่มผลลัพธ์ให้มากขึ้น หรืออาจจะลดสิ่งที่ให้กับงานลง
3. ถ้าอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากงานกับสิ่งที่ให้กับงานของบุคคลนั้นสูงกว่าบุคคลที่อ้างถึง บุคคลนั้นจะถูกจูงใจให้ลดความไม่เสมอภาคโดยการลดผลลัพธ์ หรือการเพิ่มสิ่งที่ให้กับงาน
4. แต่เมื่อเปรียบเทียบแล้วปรากฏว่ามีความเสมอภาคกัน ก็จะเป็นสิ่งจูงใจที่ ทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุป ทฤษฎีความเสมอภาค แสดงให้เห็นว่าการที่คนจะทำงานมากหรือน้อย ดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับการ เปรียบเทียบ ความพยายามและค่าตอบแทนของตนเองกับของผู้อื่น ในสภาพของการทำงานที่คล้ายคลึงกันหรือการ เปรียบเทียบความเสมอภาคของความพยายาม และค่าตอบแทนของตนกับของผู้อื่น

ความเสมอภาคจะเกิดขึ้นหากเปรียบเทียบแล้วมีอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน และ หากบุคคลมีความรู้สึกว่ามีความไม่เสมอภาคเกิดขึ้นจะเกิดความไม่พอใจและนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ลดลงหรือลาออกจากงานไปเลย ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 7 แสดงทฤษฎีความเสมอภาคกับการสร้างความพึงพอใจ



ที่มา: สุภาพ ดอกกุหลาบ, ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534, หน้า 39.

สรุปกลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories) ได้ดังนี้

ทฤษฎีกลุ่มนี้เป็นทฤษฎีที่ใหม่เพียงแต่กำหนดว่าอะไรคือแรงขับเคลื่อนของพฤติกรรมเท่านั้น แต่ยังคงกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของกระบวนการจูงใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือทฤษฎีที่เน้นกระบวนการนั้นมุ่งอธิบายถึงภาพรวมในการสร้างแรงจูงใจ โดยไม่เน้นที่รายละเอียด

จากแนวทฤษฎีที่เน้นเนื้อหา (Content Theories) และทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories) ที่ได้กล่าวมานั้น เป็นลักษณะทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นหลักในการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากการจูงใจดังกล่าวเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ผลของการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทนที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ จึงจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อไป ทฤษฎีทั้งสองกลุ่มที่เสนอมานั้นจึงถือว่ามีผลสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่จะให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับกระบวนการ เทคนิค วิธีการ และปัจจัยที่จะทำให้อุบลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยสำคัญนั้น ก็คือ การจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้ได้มีผู้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2516) ได้กล่าวถึงเทคนิคในการจูงใจให้บุคลากรพอใจในการปฏิบัติงานโดยแยกออกเป็น 2 กรณี คือ

1. จูงใจโดยเทคนิคการบริหาร ซึ่งได้แก่ การวางแผน จัดแบ่งงานในองค์การ ให้แน่นอน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ กำหนดอัตรา ค่าจ้างและเงินเดือนให้เป็นธรรม สร้างความก้าวหน้าในงานและสร้างผู้นำที่เหมาะสมกับ ลักษณะงาน
2. สิ่งจูงใจทางด้านสวัสดิการ เช่น บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล การ ฌรณาการ ที่พักรออาศัย เป็นต้น

นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้แบ่งประเภทของสิ่งจูงใจออกเป็น

2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. **สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive)** สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะ ที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ สิ่งจูงใจที่เป็น เงินนี้ยังจำแนกออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

- 1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (Direct Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างสูงขึ้นในกรณีที่มีผลการปฏิบัติงานได้ สูงกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ จึงเป็นวิธีการจูงใจตามแนวคิดที่ว่า plan pay for plus performance

- 1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผล งานทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจ รักงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการจ่ายเงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้น ส่วนมาก ได้แก่ ประโยชน์ ก่อกูลต่าง ๆ (Fringe Benefit)

2. **สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Incentive)** สิ่งจูงใจประเภทนี้ ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่จะสามารถสนองตอบต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่อง ชมเชย (recognition) การยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Belonging) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน (equal opportunity) และ ความมั่นคง ในงาน (security of work) เป็นต้น

Marvin (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) กล่าวถึงปัจจัยเกื้อหนุนต่อการ
 จูงใจ ได้แก่

1. ผู้ร่วมงานจะต้องมีส่วนร่วมรับรู้รับทราบ และแผนงานขององค์การ
2. ผู้บริหารและคนงานจักต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การไปในทางอง
 เดียวกัน
3. ต้องสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การว่าเขาจะต้องได้รับสิ่ง
 ตอบแทนคุ้มค่ากับเวลาและแรงงานที่ได้เข้าไปในการปฏิบัติ
4. ทุกคนในองค์การควรได้รับการยกย่องในผลสำเร็จของงานร่วมกัน
5. มาตรการที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานจะต้องยุติธรรม และได้กำหนดไว้
 เป็นการแน่นอนล่วงหน้า
6. หน้าที่การงานควรกำหนดขึ้นไว้ให้เป็นการแน่นอนถูกต้อง
7. ลักษณะของงานและสภาพการปฏิบัติงาน ควรให้มีลักษณะเหมาะสมและน้อม
 นำใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ
8. แผนการดำเนินงานขององค์การจะต้องพร้อมที่จะเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่
 มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
9. สร้างสรรค์ความสัมพันธ์ที่ปรองดองระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการให้
 กลมกลืนและราบรื่นอยู่เสมอ

วิญญู สาธร (2523) ได้กล่าวว่า บุคลากรจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ
 ทำงานให้จริงจังได้นานหรือไม่เพียงใด อาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิดด้วยกันที่สำคัญมี 5 อย่าง
 คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่น มีเกียรติยศ
 มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น และโอกาสได้ตำแหน่งงานสูงขึ้น
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสถานภาพของการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ำให้ที่นั่ง
 ทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว เครื่องพิมพ์ดีด มีรถประจำตำแหน่ง ฯลฯ

4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมของครูในโรงเรียน ช่วยให้โรงเรียนน่าอยู่ ครูรักใคร่ชอบพอกัน ไม่แบ่งกลุ่มแบ่งพวก ครูทุกคนอยู่ในฐานะทัดเทียมกันทั้งในผ่านทางสังคม เศรษฐกิจและการศึกษา ครูไม่มีความแตกต่างกันมากนักในทุก ๆ ด้าน

5. การบำรุงขวัญหรือเร้าใจ และสร้างความรู้สึกรักให้เกิดกับครูทั้งหลายว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียนหรือมีส่วนร่วมในการแก้ไขสถานการณ์ที่สำคัญต่าง ๆ ของโรงเรียน

Herzberg (1959) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. การได้รับการยอมรับนับถือ
2. ความสำเร็จในการทำงาน
3. ความก้าวหน้า
4. ความรับผิดชอบ
5. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
6. เงินเดือน
7. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
8. การนิเทศงาน
9. นโยบายและการบริหาร
10. สภาพการทำงาน
11. สถานะทางอาชีพ
12. ความเป็นอยู่ส่วนตัว
13. ความมั่นคงในงาน

Gilmer (1971) กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานมี 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงในงาน (Security) ได้แก่ ความรู้สึกว่าได้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีหลักประกันความมั่นคงและได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
3. หน่วยงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อหน่วยงาน ความมีชื่อเสียง การดำเนินงานของหน่วยงาน และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำ และรายได้ที่จ่ายเป็นพิเศษ ซึ่งหน่วยงานให้แก่ผู้ทำงาน
5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ได้แก่ การได้ทำงานซึ่งมีลักษณะตรงกับความถนัด ทักษะ และความรู้ความสามารถ
6. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ เทคนิค วิธีการ และความสามารถในการนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ได้แก่ การทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ สภาพและลักษณะการติดต่อสื่อสารทั้งระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมถึงการยอมรับฟังและการได้รับการยอมรับด้วย
9. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ ภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ชั่วโมงการทำงาน แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ
10. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) ได้แก่ เงินเดือน บำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย สวัสดิการ

Barnard (1972) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงาน หรือผู้บริหารหน่วยงาน ใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน เป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Personal non-material opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น
3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการปฏิบัติงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงนิสัยการได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น ทั้งการได้แสดงความรักดีต่อหน่วยงาน
5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Associational attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีที่มีมิตร ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaptation of condition to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน (The condition of communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งจะ使人รู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน

Harrell (1972, อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนหนึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยเหล่านี้ ำให้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล
2. ปัจจัยด้านงาน
3. ปัจจัยด้านการจัดการ

1. ปัจจัยด้านบุคคล

ปัจจัยด้านบุคคลหมายถึงคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน มีดังนี้

1.1 **ประสบการณ์** จากการศึกษาในงานวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจงานของบุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

1.2 **เพศ** แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางด้านการเงิน เพศหญิงมีความอดทน ที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือ และงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

1.3 **จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ** กลุ่มที่ทำงานด้วยกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีผลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

1.4 **อายุ** อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมาก มักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และสถานการณ์ในการทำงานด้วย

1.5 **เวลาในการทำงาน** งานที่ทำในเวลาปรกติ จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อนและการสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

1.6 **เขาวินิจฉัย** ปัญหาเรื่องเขาวินิจฉัยกับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะงานที่ทำ ในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่างเขาวินิจฉัยกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่ในลักษณะงานบางอย่าง พบว่ามีความแตกต่างกัน พนักงานในโรงเรียนที่มีเขาวินิจฉัยในระดับสูงแต่ทำงานที่เป็นงานประจำ พบว่ามักจะเบื่อหน่ายงานได้ง่าย และมีเจตคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงเรียน เพราะเป็นงานที่ไม่ท้าทายและไม่เหมาะสมกับความสามารถของเขา

1.7 **การศึกษา** การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีผลต่อการศึกษาไม่เด่นชัดนัก จากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า นักวิชาการวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร หนายความมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป รวมทั้งเสมียนพนักงานด้วย

1.8 **บุคลิกภาพ** ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานนั้นอยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือนี้ มีความไม่เที่ยงตรงอย่างไรก็ตาม บุคลิกภาพที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ คนที่มีอาการของโรคประสาทมักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปกติ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

1.9 **ระดับเงินเดือน** จากงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า เงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับการสามารถหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

1.10 **แรงจูงใจในการทำงาน** แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

1.11 **ความสนใจในงาน** บุคคลที่สนใจในงาน และได้ทำงานที่ตนเองถนัดและพอใจจะมีความสุขและพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้อยู่ที่งาน

2. ปัจจัยด้านงาน

2.1 **ลักษณะงาน** ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงานความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่า เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

2.2 **ทักษะในการทำงาน** ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 **ฐานะทางวิชาชีพ** จากการศึกษาวิจัยพบว่า ประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียนพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่มีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่าถ้ามีโอกาสก็อยากเปลี่ยนงาน ในสภาวะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำ จะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ดังนั้นตำแหน่งทางการงานที่มีฐานะทางวิชาชีพสูง เช่น การเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าระดับอาชีพที่มีฐานะทางอาชีพต่ำกว่า ความจริงแล้วต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในงาน ความภาคภูมิใจในงานประกอบไปด้วย ทั้งนี้ก็เพราะฐานะทางอาชีพ นอกจากขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจด้วยในแต่ละสังคม แต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านมา ความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

2.4 **ขนาดของหน่วยงาน** ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกันทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดีทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.2 **รายรับ** ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่า รายรับที่ดีของพนักงานจะเยียวยาโรคไม่พอใจในงานได้ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่ารายรับมาทีหลังความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะของงานและความก้าวหน้าของงาน แต่ในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูง รายรับอาจเป็นความสำคัญอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานเนื่องจากรายรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐลาออกไปสู่ภาคเอกชนก็เพราะรายรับที่ดีกว่า

3.3 **ผลประโยชน์** เช่นเดียวกับรายรับ ฝ่ายบริหารของบริษัทและโรงงานเห็นว่าการได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในงานได้ แต่จากการศึกษา ซึ่งก็พบเช่นเดียวกับรายรับ พนักงานบางส่วนอาจให้ความสนใจน้อยกว่าความมั่นคงในงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าประกันสังคม และประกันชีวิตต่าง ๆ ถูกจัดอยู่ในด้านความมั่นคงและสวัสดิการในการทำงาน

3.4 **โอกาสก้าวหน้า** โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงานและบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญงาน มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงานแต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง จากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัยอาจเป็นเพราะว่าคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

3.5 **อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่** หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จงานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานยากและอึดอัด อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ จึงมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

3.6 **สภาพการทำงาน** พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมายเรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงาน มีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงาน มาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

3.7 **เพื่อนร่วมงาน** เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่จัดเข้าในปัจจัยที่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรารู้สึกมีความสุขในที่ทำงานสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นความสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านอยู่ห่างไกลจากที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามีรถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่ง แต่ต้องไปทำงานในอีกจังหวัดหนึ่ง สภาพของท้องถิ่น ความเป็นอยู่ ภาษาไม่คุ้นเคย ทำให้เกิดความไม่คุ้นเคยในการทำงาน เนื่องจากการปรับตัวและการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้เวลาานาน

2.6 สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่น แต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็กทั้งนี้เนื่องจากความคุ้นเคย ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

2.7 โครงสร้างของงาน โครงสร้างของงานหมายถึงความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจน ย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าจะทำอะไร และดำเนินการอย่างไร สภาพการควบคุมจะง่ายขึ้น

3. ปัจจัยด้านการจัดการ

3.1 ความมั่นคงในงาน สรุปรูปจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่ จะพบว่าพนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจในงานน้อยลงก็ตามแต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคิดถึงความมั่นคงของงาน คือมีการจ้างงานตลอดชีวิต (Life Long Employment) จากการสำรวจโดยการสอบถามเกี่ยวกับความต้องการความมั่นคงของงาน ปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคง พนักงานของบริษัทและโรงงาน ต้องการจะอยู่ทำงานจนถึงวัยเกษียณ แม้ว่าเขาจะมีเงินมากพอที่จะเลี้ยงตัวในวัยชราก็ตาม ก็ยังยินดีจะอยู่จนถึงทำงานไม่ไหว ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานแล้วและเป็นความต้องการของพนักงาน ได้แก่ ความสนใจในงานที่ตนเองถนัดและมีความสามารถไม่ทำงานที่หนักและมากจนเกินไป งานที่ทำให้ความก้าวหน้า และได้รับรางวัลตอบแทนจากความตั้งใจทำงาน

3.8 ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือนและตำแหน่งด้วย

3.9 การนิเทศงาน สำหรับพนักงาน การนิเทศงานก็คือการชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะ เน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์การด้วย จากการศึกษากรณีฮอร์ธอร์นพบว่า ขวัญและเจตคติของพนักงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงาน การสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างผู้นิเทศงานและพนักงานจะ เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.10 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา การศึกษาหลายแห่งพบว่า พนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ข่าวสารจากบริษัทหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความหมายและความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ พนักงานมักจะได้ข่าวของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

3.11 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหาร จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วย ความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

3.12 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจดีต่อกัน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จากการศึกษาของ National Industrial Conference Board พบว่าความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหาร และหัวหน้างานตรงกันว่ารายรับเป็นเรื่องสำคัญที่สุด แต่สำหรับพนักงานเองกลับมองว่า ความมั่นคงความก้าวหน้าในงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ตามที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวไว้เน้นในด้าน

1. งานและการบริหาร ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การนิเทศงาน การติดต่อสื่อสาร อำนวยหน้าที่ ลักษณะงาน ฐานะทางอาชีพ ความมั่นคง ความรับผิดชอบ และอื่น ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ ส่งผลดีต่อการดำเนินงานและความก้าวหน้าขององค์การ

2.สวัสดิการ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง เงินสะสม ค่ารักษาพยาบาล ที่พักอาศัย ทัศนศึกษา บำเหน็จรางวัล การลาพัก วันหยุดต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนที่ทาให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดกำลังใจ และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานดีขึ้น รักงานที่ทาและรักองค์การ

ทั้งนี้ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานอย่างไรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมของงานที่ทานั้น ๆ ด้วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ประมวล แนวคิดทฤษฎีและปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์และครอบคลุมลักษณะงานของครู แล้วคัดสรรได้ดังนี้

1. นโยบายและการบริหาร
2. ลักษณะงาน
3. ความก้าวหน้า
4. การได้รับการยอมรับนับถือ
5. ความรับผิดชอบ
6. ความมั่นคงในงาน
7. การติดต่อสื่อสาร
8. การนิเทศงาน
9. ลักษณะของตำแหน่ง
10. เงินเดือน
11. ผลประโยชน์ ก่อเกิด
12. สภาพการทำงาน
13. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
14. ชีวิตส่วนตัว
15. ความสำเร็จในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิบูลย์ แมนสถิตย์ (2530) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์ในประเทศไทย" ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์ คือ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และเงินเดือน ตามลำดับ
3. ตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษาทุกตัวส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ เงินเดือน ความมั่นคง

ยงยุทธ สุคนธปฎิภาค (2532) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา"

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มวิทยาลัยเทคนิคภาคกลางอยู่ในระดับสูง และครูช่างอุตสาหกรรมเห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้ง 10 องค์ประกอบ ในระดับปานกลาง
2. องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม กลุ่มวิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง มี 5 องค์ประกอบ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ดังนี้ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน ความมั่นคงในงานที่ทำและการปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา

สุภาพ ดอกกุหลาบ (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยจูงใจที่ทำให้หัวหน้าหมวดวิชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเห็นด้วยว่า ทุกปัจจัยเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้า



2. ปัจจัยคำจูนที่ทำให้หัวหน้าหมวดวิชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเห็นด้วยว่า ทุกปัจจัยเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการนิเทศงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือน ด้านชีวิตส่วนตัว และด้านสถานะของตำแหน่ง

เสาวรส เกียรตินาถ (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปริคสิณิกานมหาวิทยาลัยของรัฐ" ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปริคสิณิกานมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปริคสิณิกานมหาวิทยาลัยของรัฐในภาพรวม ตามลำดับ คือ ความมั่นคงในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถือฤดูแลนโยบายและการบริหารงาน และสภาพการทำงาน

2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์ที่เป็นแพทย์ตามลำดับ คือ ความมั่นคงในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และนโยบายและการบริหารงาน

2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์ที่มีได้ เป็นแพทย์ตามลำดับ คือ การได้รับการยอมรับนับถือ สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถือฤดูแลนโยบายและการบริหารงาน

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์ในส่วนกลางตามลำดับ คือความมั่นคงในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ สภาพการทำงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์ในส่วนภูมิภาคตามลำดับคือ ความมั่นคงในงาน นโยบายและการบริหารงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถือฤดูแล

Almahboob (1987) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ระดับความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในซาอุดีอาระเบีย" ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยด้านความสำเร็จและความรับผิดชอบส่งผลให้อาจารย์มีความพึงพอใจมากที่สุด
2. เมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจระหว่างอาจารย์ในคณะมนุษยศาสตร์และคณะวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจารย์คณะวิทยาศาสตร์ธรรมชาติมีความพึงพอใจในการได้รับการยอมรับนับถือและความก้าวหน้าในงานมากกว่า อายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ตัวงานเอง ค่าจ้าง สภาพการทำงาน อาจารย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอกพึงพอใจด้านความรับผิดชอบมากกว่าและไม่พึงพอใจด้านการบริหารงานน้อยกว่าอาจารย์ที่มีการศึกษาระดับอื่น ๆ ศาสตราจารย์มีความพึงพอใจมากที่สุดในด้านความก้าวหน้า ค่าจ้าง การบริหารงานและการนิเทศ

Clement (1992) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาพัฒนาการการเปลี่ยนแปลงระดับความพึงพอใจในงานของครู" โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรเป็นครูจากโรงเรียนมัธยมศึกษาของเมือง Seven Orange ซึ่งมีอายุต่างกันดังนี้ 22-28, 29-40, 40-51, 51-60 ผลการวิจัยพบว่า

1. ความสำเร็จของนักเรียนและผลกระทบที่เกิดกับนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญเบื้องต้นที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของครู
 2. บรรยากาศของโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงานของครู
 3. สภาพตำแหน่ง ความไว้วางใจ และความก้าวหน้าไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานของครู
 4. เวลาทำงานที่สะดวกสบายเป็นปัจจัยหลักในการสอน
- และจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบที่มีความเปลี่ยนแปลงเพียงอย่างเดียวที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญคือเวลาทำงานที่สะดวก ซึ่งสำคัญมากอย่างมีนัยสำคัญสำหรับกลุ่มอายุ 29-50 ปี

Faulk (1993) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ผลกระทบของการเจรจาร่วมกันต่อความพึงพอใจในงานของครูในโรงเรียนเขต Vermillion Parish" โดยใช้แบบสอบถาม "Profile of School Staff" ผลการวิจัยพบว่า

กระบวนการเจรจาร่วมกันนั้นมีผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของครู ส่วนบรรยากาศของโรงเรียน ความเป็นผู้นำของครูใหญ่ ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการโรงเรียน ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง ก็มีอิทธิพลทางบวกต่อการเจรจาร่วมกัน

Ruben (1993) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่มองเห็นได้เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานในระดับสูงและต่ำของครู" กลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนที่ Virginia Beach ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความสำเร็จของนักเรียน ส่วนปัจจัยภายนอกเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้ดังนี้ อาจารย์ใหญ่ ผู้ร่วมงาน นักเรียน สื่อการเรียนการสอน ความเป็นอิสระในการทำงาน ชีวิตครอบครัว ผู้ปกครอง บุคลิกภาพ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. ปัจจัยที่ไม่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน ปัจจัยภายใน ได้แก่ การขาดความสามารถของครู การขาดการแสดงความรู้จักหรือทักทาย และการที่นักเรียนไม่ประสบความสำเร็จ ปัจจัยภายนอกได้แก่ สภาพที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน และนักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่น่าพอใจ

จากผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานสูง ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความมั่นคงในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความก้าวหน้า และความรับผิดชอบ
3. ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละประเภทไม่เหมือนกัน คือ ครูสังกัดกรมสามัญศึกษา ครูสังกัดกรมอาชีวศึกษา และศึกษานิเทศก์ต้องการความสำเร็จในการทำงานสูง แต่อาจารย์ในคณะแพทยศาสตร์ต้องการความมั่นคงในงานสูง

4. ผลการวิจัยของงานวิจัยต่างประเทศ ส่วนใหญ่แล้วปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานสูง คือ ความสำเร็จของนักเรียน ซึ่งก็คือว่าเป็นความสำเร็จในการทำงานของครูนั่นเอง นอกจากนี้ อาจารย์ใหญ่และบรรยากาศของโรงเรียน ก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูในระดับสูงด้วยเช่นกัน

5. ผลงานวิจัยของไทยและของต่างประเทศที่ผู้วิจัยนำมาอ้างอิงถึงความแตกต่างกันคือ ปัจจัยที่นำมาศึกษาในงานวิจัยของไทยส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทุกปัจจัย แต่งานวิจัยของต่างประเทศมีปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจคือ สภาพตำแหน่ง ความไว้วางใจและความก้าวหน้า

6. ความพึงพอใจในการทำงานจะเปลี่ยนไปตามอายุของผู้ปฏิบัติงาน

7. ความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก