



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) นี้ได้มีผู้ให้ความหมายและแสดงความคิดเห็นไว้มาก แต่ส่วนใหญ่แล้วก็มีความหมายและความคิดเห็นคล้ายคลึงกันที่ว่า เป็นความสัมพันธ์ของทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือมีต่อบุคคลในทางบวก ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของ ชอบมาก ชอบน้อย ซึ่งแสดงว่า พอใจมาก หรือ พอใจน้อย

เมื่อมีความพึงพอใจมาก กำลังขวัญของบุคคลนั้นจะสูง จะทำงานด้วยความตั้งใจ มุ่งหวังที่จะให้ผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ จึงมีนักทฤษฎีหลายท่านใช้คำว่า "ความพึงพอใจในงาน" นี้ แทนคำว่า "ขวัญ" โรเบิร์ต เอ็ม กูเอียน (Robert M. Guion) ก็ได้กล่าวว่า ขวัญคือทัศนคติที่มีต่องาน ขวัญ เป็นเรื่องของความพอใจของแต่ละคน ซึ่งถูกสนองตอบ และเป็นเรื่องของความพึงพอใจในงานด้วย¹ ซึ่ง เดล โยเคอร์ และคณะ (Dale Yoder and Others) ก็ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึงความพึงพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลตอบแทน

¹ Robert M. Guion, "Some Definitions of Moral," in Edwin A. Fleishman (ed.) Studies in Personnel and Industrial Psychology (Homewood, Illinois : Dorsey Press, 1961), pp. 303-304.

ทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ และสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา¹ ส่วน
 แนซี ซี มอร์ส (Nancy C. Morse) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่า หมายถึงทุกสิ่ง
 ทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของพนักงานให้ต่ำลง คือ ความตึงเครียดต่ำลง เขาก็ยอม
 เกิดความพอใจ² ดังนั้น ความตึงเครียด จึงเป็นบ่อเกิดของความพอใจ หรือไม่พอใจ ซึ่งความ
 ตึงเครียดนี้ย่อมมีผลเกี่ยวเนื่องมาจากความต้องการของมนุษย์ (Human Needs) ซึ่งถ้าบุคคล
 ใดได้รับการสนองตอบตามความต้องการของเขาทั้งในด้านร่างกายและความมั่นคงปลอดภัย
 (Physical and Security) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ตลอดจนทั้งความ
 เป็นอิสระ (Egoistic Needs) ได้มากที่สุดแล้ว ก็จะทำให้ความตึงเครียดลดลง มนุษย์
 จะบังเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น เต็มใจปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ
 องค์การได้มากขึ้น

ในทำนองเดียวกันนี้ ดิเรก รุทระทราญ ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน
 หมายถึงทัศนคติในทางบวกของบุคคลที่มีต่องาน ซึ่งจะเปลี่ยนไปเป็นความพึงพอใจในการ
 ปฏิบัติงาน³ มีนักวิชาการหลายท่าน ก็ได้กล่าวว่าทัศนคติในทางบวกของบุคคลจะเกิดขึ้นได้
 ก็ต่อเมื่อทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น สามารถลดความตึงเครียด (Tensions)
 ของพนักงานให้ต่ำลง เพราะความตึงเครียดเป็นบ่อเกิดของความไม่พึงพอใจ ดังได้กล่าวแล้ว
 ขางตน

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.

³Direk Rerkrai, "A Comparison of Two Type Extension Workers in Thailand According to Certain Aspect of their Job" (Doctor of Philosophy Thesis, University of the Phillippines, 1972), p.35.

มิลตัน แบล บลัม และ เจม ซี เนย์เลอร์ (Blum and Naylor) กล่าวเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานไว้ว่า เป็นทัศนคติต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง การนิเทศงาน ความมั่นคงในการประกอบอาชีพ สภาพของงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือในความสามารถ ความเหมาะสมของปริมาณงาน มิตรภาพและความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาต่อเจ้าหน้าที่และอื่น ๆ อีก แต่ทัศนคติของงาน และความพึงพอใจในงาน มีใช้คำที่จะใช้แทนกันได้ ทั้งสองกล่าวไว้ว่า ทัศนคติมิใช่ความพึงพอใจ แม้ว่ามันอาจแสดงให้เห็นลักษณะของความพึงพอใจก็ตาม แต่ทัศนคติจะหมายถึง "ความพร้อม" (Readiness) ที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง¹

ส่วน คัมบลิว เชอ วรูม (W.H. Vroom) ได้กล่าวในทางตรงกันข้ามกับ บลัม และ เนย์เลอร์ ว่า ทัศนคติในงานและความพึงพอใจในงานนั้น สามารถใช้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้จะหมายถึงผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ตนทำ ทัศนคติความบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานนั้น และทัศนคติความลบ จะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจนั่นเอง² ดัลตัน อี แมคฟาร์แลนด์ (Dalton E. McFarland) กล่าวว่า คำว่า ทัศนคติ (Attitude) หมายถึงความรู้สึกของคนงานคนใดคนหนึ่ง ว่าชอบหรือไม่ชอบในบุคคล หรือสิ่งของหรือสถานการณ์แวดล้อมที่เขาเข้าไปเกี่ยวข้อง³

¹Milton L. Blum and Jame C. Naylor, Industrial Psychology (New York : Harper & Row Publishers, 1968), p.364.

²W.H. Vroom, Work and Motivation (New York : John Wiley and Sons, 1964), p.99.

³Dalton E. McFarland, Personnel Management : Theory and Practice (New York : The Macmillan Company, 1968), p.485.

นอกจากนี้ ฟิลลิป บี แอปเปิลไวท์ (Phillip B. Applewhite) ยังให้ความหมายของความพึงพอใจในงานไว้คล้ายกับของ วรุม โดยกล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึงความสุขที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ความสุขที่ได้รับจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้¹

เวนเดล เฟรนช์ (Wendell French) ได้กล่าวไว้ว่า คนจะเกิดความพึงพอใจในงานได้ ถ้าสถานภาพของงานคือ² ซึ่งก็หมายถึงการบริหารงานดี ทั้งนี้เพราะลักษณะงานที่ดี จะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง และทำให้บุคคลสามารถปรับบุคลิกภาพของตนให้เข้ากับสภาพสังคม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ดังนั้น เมื่อบุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ก็ย่อมมีความพึงพอใจในงาน

จากความหมายและคำกล่าวต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้วนี้ พอจะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานหมายถึง สภาพทางจิตใจ ทัศนคติ ขวัญ หรือความรู้สึกนึกคิด ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีต่องานที่ทำ และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ถ้าปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา และสามารถลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้ต่ำลงได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานมีขวัญดี ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้น ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับค่านิยมและจิตใจของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ความพึงพอใจในงาน จะเกิดจากองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ย่อมเป็นผลจากองค์ประกอบหลายๆอย่าง ดังที่หลายท่านได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจหมายถึงผลรวมของความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่าชอบหรือไม่ชอบต่อสภาพต่าง ๆ ในการทำงานของเขา และมีระดับมากน้อย

¹ Phillip B. Applewhite, Organization Behavior (New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1965), p.6.

² Wendell French, The Personnel Management Process (Boston: Houghton Mifflin Co., 1964), pp.28-29.

เท่าใด อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลนั้น อาจไม่มีวันสิ้นสุด เมื่อมีความพอใจในสิ่งหนึ่งสิ่งใดในระยะหนึ่งแล้ว เมื่อกาลเวลา หรือสถานการณ์แวดล้อมอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไป บุคคลมีโอกาที่จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เคยเป็นอยู่ หรือเคยได้รับอยู่แล้วนั้นก็ได้อีก และจะตั้งความหวังในบางสิ่งบางอย่างสูงขึ้นไปอีก เรื่องของความพึงพอใจจึงเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารจะต้องนำความรู้นี้มาใช้อย่างระมัดระวัง และต้องทำการศึกษาค้นคว้าประกอบต่าง ๆ ในการทำงานว่ามีอะไรบางอย่างที่ชอบและไม่ชอบ จะได้ทำการส่งเสริมและปรับปรุงสภาพงานต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จึงจะสร้างสรรค์ให้เกิดความพอใจขึ้นในจิตใจของแต่ละคน เพื่อให้เกิดประโยชน์จากการปฏิบัติงาน ทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ทั้งผลงานและน้ำใจ

ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในงานแล้ว ย่อมจะทำให้มีกำลังขวัญในการทำงานสูงขึ้นด้วย ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานด้วยความตั้งใจ มุ่งหวังที่จะให้ผลงานออกมาตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด แต่ในทางตรงกันข้าม พอล พิกเกอร์ และ ชาลส์ เอ. ไมเออร์ (Paul Pigors and Charles A. Myers) กล่าวว่า ถ้าบุคคลไม่พึงพอใจในงาน ก็จะก่อให้เกิดปัญหาหลายประการแก่หน่วยงาน กำลังขวัญในการปฏิบัติงานก็จะต่ำ การปฏิบัติงานนั้นก็ได้รับผลในทางตรงกันข้าม จะมีปัญหาการเข้า-ออกจางานตามมา เป็นปัญหายุ่ยยากสำหรับผู้บริหารในการวินิจฉัยการควบคุม และเป็นการเสียงบประมาณของหน่วยงานเป็นอย่างมาก¹

¹Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration (New York : McGraw-Hill Book Co., 1973), pp. 215 - 216.

เมื่อพิจารณางานหรือกิจกรรมของครูปฏิบัติภารกิจคลินิกตามที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่า กิจกรรมของครูปฏิบัติภารกิจคลินิกก็คือ การเป็นทั้งครู และเป็นทั้งพยาบาลในขณะเดียวกัน ซึ่ง ต้องปฏิบัติหน้าที่หลักของทั้งครูและพยาบาลไปในเวลาเดียวกัน คือต้องเป็นแม่แบบที่ดีในการ ปฏิบัติพยาบาล เพื่อผลิตพยาบาลที่สามารถให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพที่ดี ที่สุด เป็นที่พอใจของผู้รับบริการพยาบาลโดยทั่วไป จึงเป็นสิ่งที่มุ่งอยากมีขึ้นอยในการที่จะ หาบุคคลที่สามารถปฏิบัติหน้าที่หลักสองประการได้เป็นอย่างดีในคนคนเดียวกัน เพราะคนบางคน อาจเป็นพยาบาลที่ดีได้ แต่ไม่ชอบหน้าที่การสอน หรือไม่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ บางคนอาจชอบการเป็นครู แต่ไม่ชอบการปฏิบัติพยาบาล เพราะเป็นงานที่หนักเหนื่อย เสี่ยงต่อการติดโรคจากผู้ป่วย ต้องอาศัยความอดทนอย่างสูงทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ดังนั้น บุคคลที่ควรปฏิบัติหน้าที่หลักทั้งสองประการอยู่ในตนเองดังกล่าวนี ควรอย่างยิ่งที่จะได้รับการ ส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงานให้มาก จึงจะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีตรงตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีศิลปะและทักษะในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเข้ามา ทำงาน และจะต้องมีวิธีที่จะบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าและหามาได้ยากนั้นให้ทำงานได้ เต็มประสิทธิภาพด้วยความพึงพอใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างเต็มที่ โดยการ บำรุงขวัญ บำรุงรักษาหรือสร้างสรรค์สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือจูงใจให้คนเกิดความ พึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น และดังที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นว่า คนจะเกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น เมื่อความตึงเครียดในการทำงานลดลง โดยได้รับการตอบสนองตามความต้องการของเขา ซึ่งในเรื่องนี้ สมองซ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงแนวความคิดของ Maslow ที่ได้แบ่งลำดับชั้น ความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย, (Physiological Needs) เป็นความต้องการ ขั้นมูลฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายไม่ได้รับการสนองตอบ ชีวิตจะดำรงอยู่ไม่ได้, ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ องค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการ ของแต่ละคน โดยการจ่ายค่าจ้าง เพื่อให้นำเงินนั้นไปใช้จ่าย เพื่อแสวงหาสิ่ง จำเป็นขั้นมูลฐานของชีวิต เพื่อการดำรงชีวิตของแต่ละคน

2. ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกาย ได้รับการสนองตอบแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็จะ เข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะมีต่อร่างกาย มนุษย์ปรารถนาที่จะ อยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบ และสามารถคาดหมายได้ในองคการ ความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ มีผลต่อขวัญ และกำลังใจของผูปฏิบัติงาน หัวหน้างานจึงมีหน้าที่จัดใหญ่ปฏิบัติงาน รู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน
3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เมื่อ ความต้องการสองอย่างแรกได้รับการสนองตอบแล้ว ความต้องการระดับ สูงจะเข้ครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคมหมายถึง ความต้องการที่จะเป็นพวกเขารวม และได้รับการยอมรับ ความ เป็นมิตร ความรักจากเพื่อนร่วมงาน องค์กรจึงควรใหญ่ปฏิบัติงาน ใดแสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองคการ
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or Egoistic Needs) ความต้องการอยุ่กเด่นในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นใน ตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระ และเสรีภาพ รวมถึงความต้องการมีฐานะเด่น เป็น ที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-Realization or Self Actualization) ความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็น ความต้องการพิเศษ ซึ่งคนธรรมดาส่วนมากนี้กอยากจะเป็นและนี้กอยาก จะใด ซึ่งจะได้รับการยกยอจากบุคคลทั่วไป แต่ละคนยอมมีความ รู้สึกนี้กคิดแตกต่างกันไป¹

ความต้องการดังกล่าวนี้จะเป็นพลังผลักดันให้มนุษย์เราต้องต่อสู้ดิ้นรน โดยมี ความทะเยอทะยาน มีอารมณ์ มีความคิด มีความหวัง และมีความภาคภูมิใจ แต่อย่างไรก็ตาม

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนัก พิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 418 - 419.

ขนาดของความต้องการของแต่ละคนย่อมไม่เท่ากัน ทั้งนี้เพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกัน (Individual Difference) ถ้าองค์การหรือหน่วยงานสามารถจัดบริการต่าง ๆ สอดคล้องความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ ผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน รักงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ถ้านักงานไม่สามารถจัดสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ ผลงานก็ย่อมตกต่ำ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่าย อัตราการลาออกอาจเพิ่มมากขึ้น เป็นปัญหาของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเรื่องนี้ อาร์เธอร์ ดับบลิว เชอร์แมน และ เฮร์เบิร์ต เจ. ครูเดน (Arthur W. Sherman and Herbert J. Chruden) ได้ทำการศึกษาจากบริษัทต่าง ๆ 48 บริษัท ได้สาเหตุที่คนงานลาออกจากงานดังนี้

1. ไม่พอใจเงินเดือนที่ได้รับ
2. ไม่พอใจในโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้น (โอกาสแห่งความก้าวหน้า)
3. ไม่พอใจในสภาวะการทำงาน
4. สุขภาพไม่ดี
5. ไม่มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน
6. มีความขัดแย้งกับผูรรวมงาน
7. ไม่มีความสุขจากการทำงานในหน้าที่นั้น
8. หัวหน้าไม่มีความสามารถ
9. การบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ
10. ห่วงองค์การไม่สนใจในสภาพการทำงาน
11. ไม่มีอิสระในการติดต่อสื่อสารกับหัวหน้าระดับสูง¹

ส่วน ราล์ฟ ซี เดวิส (Ralph C. Davis) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความพอใจในงาน ซึ่งจะเป็นผลทำให้เกิดกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ไว้ 7 ข้อ ดังนี้

¹ Arthur W. Sherman and Herbert J. Chruden, Personnel Management (3rd ed.; Cincinnati, Chicago : South-Western Publishing Co., 1968), p.434.

1. ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
ของกิจการ
2. สร้างความซื่อสัตย์ภักดีให้หมู่ของกิจการ
3. เสริมสร้างวินัย อันจะทำให้หมู่การปฏิบัติตามข้อบังคับ และระเบียบแบบแผน
4. ทำให้ของกิจการเป็นของกิจการที่แข็งแกร่ง สามารถทันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน
5. ทำให้หมู่ปฏิบัติงานมีความเข้าใจของกิจการยิ่งขึ้น
6. ทำให้หมู่ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
7. ทำให้หมู่ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในของกิจการของตนเอง¹

ในเมื่อความพึงพอใจในงานมีผลทำให้เกิดกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน
ดังกล่าวแล้วนั้น จะเห็นได้ว่ามีผลคือของกิจการเป็นอย่างยิ่ง เป็นการสมควรที่ผู้บริหารควรจะ
ไต่หาทางเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นในทุกวิถีทาง เพื่อเป็นการ
ส่งเสริมให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจ

ดังได้กล่าวแล้วว่าความพึงพอใจเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน เกี่ยวข้องกับค่านิยมของ
แต่ละบุคคล ความพึงพอใจนั้น มีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจอยู่หลายประการ
ด้วยกัน วอน ฮัลเลอร์ บี กิลเมอร์ และคณะ (Von Haller B. Gilman and Others)
ได้สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานไว้ 10 อย่างด้วยกันคือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ได้
ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจาก

¹ Ralph C. Davis, The Fundamentals of Top Management (New
York : Harper & Brothers Co., 1951), p. 552.

- ผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นฐานหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าคุณค่ามั่นคงในงาน มีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าคุณค่าไม่มีความสำคัญมากนัก และในคนที่อายุมากขึ้นจะมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) เช่นการมีโอกาสใดเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน ผู้ชายมีความต้องการเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง และเมื่อมีอายุมากขึ้น ความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะลดลง
 3. สถานที่ทำงานและการดำเนินงาน (Company and Management) ได้แก่อุณหภูมิของสถานที่ทำงาน ข้อเสียของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบัน ซึ่งพบว่าคนอายุมากจะมีความต้องการเกี่ยวกับเรื่องนี้สูงกว่าคนอายุน้อย
 4. ค่าจ้าง (Wages) มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 ขององค์ประกอบทั้งหมด คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าคนงานหญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ที่ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานของรัฐบาล
 5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) องค์ประกอบนี้ยอมรับสัมพันธ์กับความรู ความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากใครทำงานตามที่เขาค้นคิด ก็จะเกิดความพอใจ
 6. การนิเทศงาน (Supervision) ผู้นิเทศงานมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานใด และการนิเทศงานที่ไม่ดี อาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงาน และลาออกออกจากงานใด ในเรื่องนี้พบว่าผู้หญิงมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าผู้ชาย
 7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspect of the Job) ถ้างานใดปฏิบัติทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น
 8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารนี้มีความสำคัญมาก สำหรับผู้ที่มีการศึกษาระดับสูง
 9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ หองอาหาร หองน้ำ หองสุขา ชั่วโมงการทำงาน มีงานวิจัย

หลายอย่างที่แสดงว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย ส่วนชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่า ลักษณะอื่น ๆ ของสภาพการทำงานและในระหว่างผู้หญิง โดยเฉพาะผู้ที่แต่งงานแล้วจะเห็นว่า ชั่วโมงการทำงานมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

10. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ หรือสิ่งตอบแทนที่ได้ในการทำงาน (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น¹

ส่วน เอ็ดวิน อี ไกเซลลี และ คลาร์เรนซ์ คัมบลิว บราวน์ (Edwin E. Ghiselli and Clarence W. Brown) เสนอองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานแตกต่างจากที่ได้กล่าวมาแล้วคือ

1. ระดับอาชีพ (Occupational Level) หมายความว่า อาชีพนั้นอยู่ในสถานะหรือความนิยมของคนอย่างไร ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะสูง เป็นที่นับถือของคนทั่วไป ก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น
2. สภาพการทำงานต่าง ๆ อยู่ในลักษณะสะดวกสบาย เหมาะสมแก่การปฏิบัติ
3. ระดับอายุ (Age) จากการวิจัยพบว่า บางครั้งก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน บางครั้งก็ไม่มีความสัมพันธ์ แต่จากการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานระหว่างอายุ 25 - 34 ปี และอายุ 45 - 54 ปี มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ
4. รายได้ (Finance Incentives) ได้แก่จำนวนรายได้ประจำและรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษ
5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา (Quality of Supervision) หมายถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับคนงาน การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของ

¹ Von Haller B. Gilmer and Others, Industrial Psychology (New York : McGraw-Hill Book Co., 1966), p.255.

คนงาน ย่อมมีผลต่อขวัญและการผลิต¹

นอกจากองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ยังมีสิ่งจูงใจ (Motivators) และ เครื่องล่อใจ (Incentive) อื่น ๆ อีกหลายอย่างที่ทำให้มีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น เช่น สภาพของการทำงานที่ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีเครื่องมือและเครื่องใช้ ตลอดจนอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพ ทางการกายและสุขภาพทางจิตดี มีความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงาน ขององค์การ ของพนักงานเจ้าหน้าที่และเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบ งานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ² เป็นที่เชื่อกันโดยทั่วไปว่า เครื่องล่อใจในการทำงาน ก็คือเงิน แต่จากการศึกษาวิจัยพบว่า เงินอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้ความพอใจให้แก่คนงาน³ ซึ่ง เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Bernard) ได้กล่าวถึงเรื่องล่อใจ (Incentives) ที่หน่วยงานอาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายภาพที่ให้แก่ บุคลากรในการที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงาน เป็นการตอบแทนบริการ ของเขา
2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับ แยกต่างไปจากบุคคลอื่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว และ โอกาสที่จะได้รับตำแหน่งอันทรงอำนาจกว่าเดิม โอกาสดังกล่าวเหล่านี้มี

¹Edwin E. Ghiselli and Clarence W. Brown, Personnel and Industrial Psychology (New York:McGraw-Hill Book Co.,1965),pp.430-433.

²สมพงษ์ เกษมสิน, "การสร้างขวัญและความพอใจในงาน," วารสาร-ข้าราชการ 14 (เมษายน 2512) : 20.

³บุญสร้าง เขียมปรีชา, "ศิลปการจูงใจให้คนทำงานเต็มที่," รัฐสภาสาร 14 (กุมภาพันธ์ 2501) : 45.

มีความหมายต่อบุคลากรทุกคนมากกว่าสิ่งจูงใจทางวัตถุ ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดหลักการที่แน่ชัด เกี่ยวกับการใดโอกาสพิเศษดังกล่าวให้เป็นที่ร่ำแกวมุมบุคลากรทุกคน เพื่อให้ทุกคนพยายามทำงานด้วยความมานะและตั้งใจที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

3. สภาพทางกายภาพอันเป็นที่พึงปรารถนา ได้แก่การปรับปรุงสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน วัสดุสิ่งของต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากร ให้อยู่ในสภาพที่เป็นที่พอใจแก่ทุกคน เช่น โต๊ะทำงานที่ดี ห้องส่วนตัว พัดลม หรือห้องปรับอากาศ โทรทัศน์ ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้บุคลากรพอใจที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างดีและมีประสิทธิภาพมาก
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นผลประโยชน์ที่มีอำนาจมาก เช่น การที่หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สนองอุดมคติ หรืออุดมการณ์ของตนเอง เช่น ความภาคภูมิใจที่ใคร่แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ใคร่ทำงานอย่างเต็มที่ หรือใคร่สนองความรู้สึกของตนเองในความรับผิดชอบ ฯลฯ ผู้บริหารที่ฉลาด จะให้สิทธิเสรีแก่บุคลากร ให้ใคร่ทำงานสุดฝีมือ เพื่อให้ผลงานดีเป็นที่ยกย่องของคนอื่น ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสุขและมีความพอใจ
5. ความตั้งใจในทางสังคม หมายถึง สภาพการคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานใดมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก คอยจับผิดซึ่งกันและกัน ไม่ยกย่องกันและกัน ตลอดจนไม่ยิ้มแย้มแจ่มใส คบหากันฉันท์มิตร หน่วยงานนั้นย่อมเป็นหน่วยงานที่น่าเบื่อ ไม่น่าอยู่ ดังนั้นผู้บริหารต้องดูแลมิให้เกิดสภาพดังกล่าวในหน่วยงาน ควรจัดงานหรือจัดกิจกรรมเสริมมิตรภาพในหมู่บุคลากรเป็นครั้งคราว เพื่อสร้างความสามัคคี
6. การปรับปรุงสภาพของการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัยและตรงกับทัศนคติของบุคลากร จะช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น ทุกคนมีความเคยชินกับวิธีการที่ตนฝึกฝนปฏิบัติมา ถ้าใครทำงานตรงกับวิธีที่เคยชิน จะทำให้ใคร่สะดวกและเต็มใจ ใฝ่ผลงานที่ดี
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน คนทุกคนล้วนอยากมีความสำคัญ และอยากมีเกียรติด้วยกันทั้งนั้น เมื่อผู้นั้นให้เกียรติเรา เราก็ย่อมมีแรงมีกำลังใจที่จะร่วมมือกับเขาเป็นการตอบแทน โดยเฉพาะยังเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีผลงานดีเด่น บุคลากรทุกคนจะภูมิใจ และอยากมีส่วนร่วมช่วยสร้างความดีแก่นั้น ๆ ควบ

8. สภาพของการทำงาน และการอยู่ร่วมกันในหมู่บุคลากร บุคลากรทุกคนอยากเป็นมิตรกัน และรู้จักกันอย่างกว้างขวาง หน่วยงานใดบุคลากรรู้จักกันหมด และสนิทสนมกลมเกลียวกัน หน่วยงานนั้นก็จะได้ผลในทางประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนจะร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการทำงาน¹

ส่วน อับราฮัม แซเลซนิค และ คณะ (Abraham Zaleznik and Others) ได้แบ่งความต้องการซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดสนองตอบแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ไว้เป็น 2 ลักษณะ โดยยึดทฤษฎีเกี่ยวกับการให้รางวัล ดังนี้

1. ความต้องการภายนอก (The External Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับ

- 1.1 รายได้ตอบแทน
- 1.2 ความมั่นคงปลอดภัยในงาน
- 1.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
- 1.4 ตำแหน่งหน้าที่
- 1.5 การไต่ทำงานที่ถนัด

ความต้องการเหล่านี้จะได้รับการสนองตอบจากการจัดการ (Reward by Management)

2. ความต้องการภายใน (The Internal Needs) ได้แก่

- 2.1 ความต้องการเขาพวกเขาหม
- 2.2 ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่

¹Chester I. Barnard, The Function of Executive (Cambridge : Harvard University Press, 1966), pp. 142-149.

2.3 ความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือของคนอื่น

2.4 ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

ความต้องการเหล่านี้จะได้โดยการให้ของหมู่คณะ (Reward by Group)¹

นอกจากนี้ กริช เกตแก้ว ได้กล่าวถึงการบริหารงานที่ยึดหลักปรัชญา เพื่อส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เพื่อเป็นการจูงใจให้ปฏิบัติงานบังเกิดความพึงพอใจคือ

1. ศักดิ์ศรีของคน คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการทำงาน ดังนั้นระบบการให้มนุษยสัมพันธ์ที่ดีในคณะบุคคลที่ร่วมกันทำงานอยู่ ก็คือการยอมรับนับถือศักดิ์ศรีของคน สามีคคีธรรมในหมู่คณะจะไม่เกิดขึ้น ถ้ายังมีการดูถูกดูแคลนกันอยู่ ดังนั้นจึงต้องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน คือ มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นเยื่อใยที่ทำให้คนแต่ละคน ทั้งที่อยู่ในระดับเดียวกัน และต่างระดับกันยึดโยงเป็นคณะบุคคลและองค์การขึ้น

2. มูลเหตุจูงใจในการทำงาน นอกจากการยอมรับนับถือศักดิ์ศรีของคนในฐานะมนุษยชน และเสริมสร้างสามีคคีธรรมในการทำงานแล้ว ผลงานจะเกิดขึ้นมากเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจ ที่กระตุ้นบุคคลหรือหมู่คณะ ให้มีโอกาสทำงานจนเต็มกำลัง มีชีวิตหรือกำลังใจในการทำงานให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ย่อมมีองค์ประกอบหลายด้าน เช่น

2.1 สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทั้งสถานที่ แสงสว่าง การจัดระเบียบสำนักงาน ว่าจูงใจให้คนทำงานได้ดีเพียงใด

2.2 ฐานะทางเศรษฐกิจ ของแต่ละคน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนจากการทำงาน และทางครอบครัว

2.3 ฐานะทางสังคม ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องของเป็นลำดับ จาก คน-งาน-สังคม กล่าวคือ หน้าที่การงานของแต่ละคนได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมเพียงใด ในด้านหนึ่งเป็นการที่สังคมยอมรับนับถือ อีกด้านหนึ่งเป็นเรื่องของจิตใจของแต่ละคนที่มีความรู้สึกภาคภูมิใจ

¹ Abraham Zalesnik and Others, Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers (Division of Research : Harvard University, 1958), p.40.

ในตำแหน่งหน้าที่การงานว่าตนเองก็เป็นผู้ที่มีหน้าที่การงานที่มีความสำคัญเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ไม่จำกัดว่างานนั้นจะเป็นอย่างไร

2.4 ความรู้สึกของงาน เฉพาะอย่างยิ่งที่สำคัญคือ ความรู้สึกว่างงานนั้น เป็นผลประโยชน์ส่วนใดส่วนเสียรวมกันทั้งของตนเองและหมู่คณะ จึงจะมีใจรักงานซึ่งจะเป็นที่มาของการทำงาน และผลงานในขั้นต่อไป

2.5 เสรีภาพในอันที่จะได้แสดงความคิดเห็น และใช้ความสามารถในการทำงาน โดยเสรี ไม่ตกเป็นทาสทั้งทางกายและใจต่อการบีบบังคับใด ๆ จากภายนอกไม่จำกัดว่าเป็นนายจ้างหรือผู้บังคับบัญชา ความสำคัญข้อนี้ ถือเป็นหลักฐานที่สำคัญมากในประเทศประชาธิปไตย¹

สิ่งจูงใจในการทำงาน ความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงาน ตลอดจนหลักบริหารงานที่ยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานนั้น เป็นสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงานทุกคนเกิดความพอใจที่จะปฏิบัติงาน โดยเค็มกำลังความสามารถพอใจที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นตลอดไปด้วยความพึงพอใจ แต่จะพอใจมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับการจัดบริหารงานในหน่วยงานนั้นว่าได้สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

อะมีไทย เอตซีโอนี (Amitia Etzioni) ได้ศึกษา กล่าวไว้ในระหว่างปี ค.ศ. 1927-1932 เมโย และ คณะ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าทดลองเกี่ยวกับความสำคัญของบุคคลในฐานะเป็นองค์ประกอบของการจัดการ การทดลองนี้ทำที่เมืองฮอร์โรน นครชิคาโก โดยทำการทดลองที่บริษัท Western Electric โดยใช้คนงานจำนวน 2,000 คน จากการศึกษาทดลองนี้ คณะผู้ทดลองได้พบความจริงว่า

1. คนงานมิใช่เสรีมนุษย์ที่จะปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพ (Physical

¹กริช เกตุแก้ว, "มนุษยสัมพันธ์" หลักบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, 2510), หน้า 330-332.

Capacity) แต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคม (Social Capacity) ด้วย

2. บำเหน็จรางวัลทางจิตใจ มีผลต่อการกระตุ้นในการทำงานและให้ความสุขใจในการทำงานมากกว่าที่จะให้บำเหน็จรางวัลทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว

3. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) มิได้เป็นหลักประกันว่า จะอำนวยความสะดวกสูงสุดในการทำงานเสมอไป หากแต่ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบอีกหลายประการ

4. คนงานจะไม่มีปฏิริยาสนองตอบต่อวิธีการจัดการหรือบำเหน็จรางวัลใด ๆ มากนักในส่วนบุคคล หากแต่จะมีการสนองตอบ ในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม

จากผลการทดลองในครั้งนี้อาจทำให้เกิดปรากฏการณ์อย่างใหม่ ในวิธีการจัดการงาน ซึ่งเรียกว่า การจัดการงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) คือ ให้ความสำคัญแก่คน ในฐานะเป็นปัจจัยสำคัญแห่งการจัดการ ดังนั้นหัวหน้างานจึงต้องให้ความสนใจ และเอาใจใส่ในบุคคลทุกคนที่ปฏิบัติงานด้วย ให้เขามีความรู้สึกว่ามีความสำคัญ เขาจะได้พอใจที่จะทำงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพแก่องค์กรอย่างเต็มที่¹

ส่วน Herzberg และคณะ ของเขาที่เมืองพิตส์เบิร์กในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เลือกศึกษาข้อมูลจากวิศวกรและนักบัญชีรวม 200 คน เพื่อต้องการจะค้นหาว่ามีอะไรบ้าง ที่มีอิทธิพลต่อเจตคติ หรือความรู้สึกของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหนึ่ง ๆ และยังต้องการจะทราบอีกด้วยว่า ความรู้สึกหรือเจตคติเหล่านั้นมีผลให้การปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่ นอกจากนั้นยังได้ศึกษาถึง เหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่ทำอีกด้วย ผลการศึกษาพบว่า

1. องค์ประกอบที่เป็นมูลเหตุสร้างคามพึงพอใจในงานที่ทำ (Satisfiers) คือความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

¹ Amitai Etzioni, Modern Organizations (New Jersey : Prentice-Hall, 1964), p.32.

2. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers) เป็นองค์ประกอบที่ผู้วิจัยได้มาใหม่ ซึ่งผิดไปจากองค์ประกอบที่เป็นมูลเหตุสร้าง ความพึงพอใจ เรียกว่า องค์ประกอบเกี่ยวกับสุขภาพ (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่ไม่ใช่ความรู้สึกที่ ตรงกันข้ามกับองค์ประกอบที่เป็นมูลเหตุสร้าง ความพึงพอใจในงานที่ทำ ได้แก่ นโยบายและ การบริหาร เทคนิคการนิเทศงาน เงินเดือน การนิเทศงานส่วนบุคคล และภาวะการทำงาน¹

ในปี 1971 รุท จอห์นสตัน และ โรนัลด์ เอ บาวิน (Ruth Johnston and Ronald A. Bavin) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานทดสอบกับทฤษฎีความพึงพอใจ ของ เฮอรัลด์เบอร์ก โดยนำองค์ประกอบของความพอใจในงาน และองค์ประกอบที่ทำให้เกิด ความไม่พอใจ รวม 14 ข้อ ของ เฮอรัลด์เบอร์กมาปรับปรุงเป็น 10 ข้อ แล้วนำมาใช้กับ ประชากรชาย จำนวน 130 คน ในโรงเรียนราษฎร์แห่งหนึ่งในออสเตรเลีย โดยมีจุดมุ่งหมาย ที่จะแยกองค์ประกอบบางอย่างออกจากกลุ่มที่เป็นความพอใจ กับกลุ่มที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบว่า องค์ประกอบใดทำให้ชอบและไม่ชอบงาน ผลการศึกษาสรุปว่า

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ กระทำ ความรับผิดชอบและความก้าวหน้า ซึ่งเฮอรัลด์เบอร์ก ว่าเป็นมูลเหตุสร้าง ความพึงพอใจ ในงานนั้น ไม่ได้รวมอยู่ในกลุ่มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานสำหรับการศึกษาครั้งนี้

2. องค์ประกอบสองประเภทที่ เฮอรัลด์เบอร์ก บอกว่าเป็นสิ่งที่ทำให้ไม่พอใจ ในงาน คือ สภาพการทำงาน การนิเทศงานก็ซึ่งปรากฏว่าอยู่ในกลุ่มที่ทำให้ไม่พอใจเหมือนเดิม

3. องค์ประกอบอื่น ๆ ที่ได้ผลตรงข้ามกันของ เฮอรัลด์เบอร์ก ก็คือ ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล การศึกษาครั้งนี้กลับพบว่าเป็นตัวทำให้เกิดความพอใจ ส่วนการยอมรับ เป็นสิ่ง ที่ทำให้ไม่พึงพอใจ

¹อ้างใน แวน เกอซัล, การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ แปลจาก The Successful Supervisor in Government and Business, โดย จอห์น คี สมประสงค์ "งานแปลของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ," ฉบับที่ 35, กรุงเทพมหานคร : กุรุสภา, 2518, XXXVI หน้า 99-102.

ระหว่างบุคคล การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า เป็นตัวทำให้เกิดความพอใจ ส่วนการยอมรับเป็นสิ่งที่ทำให้ไม่พึงพอใจ

4. นอกจากนั้นการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า ความมั่นคงเป็นสิ่งที่ทำให้พอใจ ส่วนเงินเดือนยังเป็นสิ่งที่ทำให้ไม่พอใจ

5. ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ นั้น จัดรวมให้อยู่ได้ทั้งที่พอใจและไม่พอใจ ได้แก่ ความรับผิดชอบกับความสำเร็จ¹

ต่อมาในปี 1972 คัลลัส เอ. เบนตัน และฮาโรลด์ ซี. ไวท์ (Douglas A. Benton and Harold C. White) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน สำหรับพยาบาล (Registered Nurses) โดยศึกษาจากประชากรที่เป็นพยาบาลจำนวน 565 คน ถึงปฏิกิริยาที่มีต่อองค์ประกอบที่เกี่ยวกับงาน 16 ข้อ แบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ 5 กลุ่ม โดยให้จัดระดับความสำคัญในการทำงานพบว่า พยาบาลเห็นว่า ความปลอดภัยและความมั่นคงมีความสำคัญอันดับสูงสุด ติดตามด้วยฐานะทางสังคม การยอมรับ ความสมหวังในชีวิต ค่าจ้าง และอันดับที่เห็นว่ามีความสำคัญน้อยมากก็คือ กลุ่มทั่ว ๆ ไปที่กล่าวถึงนโยบายเกี่ยวกับบุคคล

แต่เมื่อให้พยาบาลออกความเห็นอีกครั้งเกี่ยวกับความบกพร่องในองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ ในสภาพการทำงานจริง ๆ ปรากฏว่าความปลอดภัยและความมั่นคงที่ให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ก็มีความบกพร่อง เป็นอันดับหนึ่ง เช่นเดียวกัน ความสำคัญอันดับสอง คือส่วนที่เกี่ยวกับสังคมกลับกลายเป็นความบกพร่องอันดับสุดท้าย เพราะพยาบาลทั่วไปเห็นว่า สมาคมพยาบาลมีความสำคัญต่อเขามาก แต่การยอมรับเป็นความบกพร่องอันดับ 3 เกี่ยวกับความไม่พอใจในเรื่องการจัดและยอมรับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ส่วนความสมหวังในชีวิตอันเป็นความสำคัญอันดับ 4 แต่กลับเป็นความบกพร่องอันดับ 2 พยาบาลไม่พอใจเกี่ยวกับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และการศึกษาอบรม ส่วนในเรื่องอื่น ๆ ซึ่งเป็นความสำคัญ

¹Ruth Johnston and Ronald A. Bavin, "Herzberg and Job Satisfaction," Personnel Practice Bulletin 16 (June 1973):136-141.

น้อยที่สุด แต่กลับมีข้อบกพร่องมากที่สุดอันได้แก่ รายได้ รายละเอียดของงาน และนโยบายบริหารบุคลากร¹

ในปี 1972 ปีเดียวกันนั้น จรุง ผาสุวรรณ ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพอใจในงาน โดยนำแบบความพึงพอใจของ **เฮอรัลด์ เบออร์ก** มาทดสอบกับอาจารย์อาชีวศึกษาในประเทศไทย โดยเลือกกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จากอาจารย์อาชีวศึกษาที่สำเร็จจากต่างประเทศ 125 คน กับอาจารย์อาชีวศึกษาที่สำเร็จภายในประเทศ จำนวน 250 คน เครื่องมือในการวิจัยมี 2 รายการ เป็นเรื่องราวส่วนตัวกับข้อความ 84 ข้อ ความแนวของ **เฮอรัลด์ เบออร์ก** ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ 14 ข้อ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำให้พอใจในงาน กับกลุ่มที่ทำให้ไม่พอใจในงาน ผลการศึกษาพบว่า

1. อาจารย์ทั้งสองกลุ่ม มีทัศนคติคล้ายคลึงกันเกี่ยวกับระดับของความพึงพอใจ
2. ความพอใจและไม่พอใจของอาจารย์อาชีวศึกษาในไทยมีความรู้สึกที่แตกต่างกันทั้งสององค์ประกอบที่เกี่ยวกับสิ่งจูงใจ (Motivator) และองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พอใจ (Hygiene Factors)
3. อาจารย์อาชีวศึกษา มีความพอใจที่จะไปประกอบอาชีพอื่นภายนอกแตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มีความพอใจยอมรับว่ามีความปรารถนาที่จะไปประกอบอาชีพนอกสถาบัน มากกว่ากลุ่มที่ไม่พอใจ
4. ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างระดับความพึงพอใจในงานของอาจารย์อาชีวศึกษากับอายุ สถานะที่ทำงาน และสถาบันการศึกษา
5. องค์ประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับทฤษฎีของ **เฮอรัลด์ เบออร์ก** จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า 3 องค์ประกอบ เชื่อได้ว่าเป็นองค์ประกอบของ **เฮอรัลด์ เบออร์ก** คือ สถานภาพ

¹Douglas A. Benton and Harold C. White, "Satisfaction of Job Factors for Registered Nurses," Staffing : A Journal of Nursing Administration, (Wakefield, Massachusetts : Contemporary Publishing, 1974) : 37 - 44.

(Status) ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) ส่วนอีก 3 องค์ประกอบไม่ได้กำหนดไว้แน่ชัด อันได้แก่ สุขภาพทั่วไป (General Hygiene) สิ่งจูงใจทั่ว ๆ ไป (General Motivator) และความรู้สึกมั่นคง (Feeling of Security)¹

ดังนั้นทัศนคติเกี่ยวกับงานของอาจารย์อาชีวศึกษาในไทย คล้ายคลึงกับความพึงพอใจในงานของ **แฮร์ตเชอร์ค** แต่ก็มีส่วนเบี่ยงเบนไปบ้างจากองค์ประกอบทั้งสอง เนื่องจากมีความแตกต่างกัน ทางวัฒนธรรมและอาชีพ

นอกจากนี้ได้นักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยาอีกหลายท่านได้ศึกษาปัญหาเช่นเดียวกันนี้กับคนงานในสายอาชีพอื่น ก็ได้คำตอบคล้ายคลึงกันกับที่กล่าวมาแล้วนี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาลงงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของครูและของพยาบาล เพราะเห็นว่าการกิจกรรมของครูปฏิบัติการคลินิก ต้องประกอบด้วยกิจกรรมทั้งของครูและของพยาบาลรวมกัน โดยนำมาประยุกต์เข้าด้วยกันให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเท่านั้น การวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานจึงน่าจะมีผลคล้ายคลึงกัน สำหรับการวิจัยที่ทำในกลุ่มครูปฏิบัติการคลินิก ยังไม่มีผู้ใดศึกษามาก่อนเลย

เลื่อน สุริหาร ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ปรากฏว่าพยาบาลร้อยละ 72.72 ไม่มีความพึงพอใจในงาน ยากเล็กประกอบอาชีพราชการเป็นพยาบาล มีเพียงร้อยละ 27.27 เท่านั้น ที่ตอบว่า ยังไม่คิดจะลาออกจากราชการ นอกนั้นไม่ตอบ² และจากการที่ จารุวรรณ เสวสุวรรณ

¹Charoong Pasuwan, "Adaptability of the Herzberg Job Satisfaction Model To Vocational Education Personal In Thailand," Dissertation Abstract, (May 1973) : 6251 A.

²เลื่อน สุริหาร, "รายงานการวิจัยสภาพความพึงพอใจในงานของพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช"; (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2512), (อักษรนำ), หน้า 84.

ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพยาบาลจำนวน 340 คน ในโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานคร 2 แห่ง ทั้งที่เป็นโรงพยาบาลของรัฐและโรงพยาบาลของเอกชน พบว่าความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ กับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ส่วนความพึงพอใจในเรื่องศักดิ์ศรีของวิชาชีพอยู่ในระดับสูง ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนที่มีนักเรียนมาฝึกงาน กับความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐบาลที่ไม่มีนักเรียนมาฝึกงาน พบว่า พยาบาลทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจในงานโดยส่วนรวมแตกต่างกัน กล่าวคือ พยาบาลในโรงพยาบาลของเอกชนที่มีนักเรียนฝึกงานมีความพึงพอใจในงานสูงสุด ส่วนพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐบาลที่ไม่มีนักเรียนมาฝึกงาน มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับต่ำที่สุด ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานของพยาบาลระหว่าง พยาบาลที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป กับ 6-10 ปี มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน พยาบาลที่ปฏิบัติงานระหว่าง 6-10 ปี กับ 1-5 ปี มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน พยาบาลที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป กับ 1-5 ปี มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันคือ พยาบาลที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในเรื่องสภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยอยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพอยู่ในระดับสูง แต่ไม่พึงพอใจในเรื่องโอกาสก้าวหน้าในการทำงานกับเงินเดือนและสวัสดิการ ส่วนพยาบาลที่ปฏิบัติงานระหว่าง 1-5 ปี มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางในเรื่องเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยและศักดิ์ศรีของอาชีพ และไม่พึงพอใจในเรื่องสภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน¹

¹จารุวรรณ เสวทวรรณ, "ความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517), (อัครสำเนาะ), หน้า 93 - 94.

เยาวลัคน์ เลาะห์จินคา ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไป หรือลาออก ของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงาน โดยส่วนรวมของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และนโยบายการบริหารอยู่ในระดับต่ำ¹

ในปี 1974 โบเฟอร์ท บี ลองเกสท์ (Beaufort B. Longest) ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาล โดยอาศัยความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจตามทฤษฎีของ เฮอรัลด์เบอร์ก ได้สุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นพยาบาล (Registered Nurses) จำนวน 195 คน จากโรงพยาบาล 10 แห่ง ในแอตแลนติกกับผู้บริหารการศึกษาพยาบาล จำนวน 28 คน จากรัฐจอร์เจีย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสำรวจประมาณค่า โดยใช้แนวคิดจากทฤษฎีของ เฮอรัลด์เบอร์ก จำนวน 14 ข้อ ปรับปรุงเหลือ 10 ข้อ ผลการศึกษาพบว่าจากการเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจระหว่างของ เฮอรัลด์เบอร์กกับพยาบาล ปรากฏว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีเพียง $+0.164$ ซึ่งนับว่าน้อยมาก แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างพยาบาลไม่ได้สนับสนุนในเรื่องความพึงพอใจตามแนวของ เฮอรัลด์เบอร์ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความแตกต่างกันมากระหว่างสองตำแหน่ง ในสามองค์ประกอบคือในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การยอมรับ และความก้าวหน้า กล่าวคือ เฮอรัลด์เบอร์กจัดให้การยอมรับมีความสำคัญอยู่ในอันดับสอง และความก้าวหน้าอยู่อันดับ 5 แต่พยาบาลจัดให้อยู่อันดับ 9 และ 10 ตามลำดับ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลับเห็นว่ามีความสำคัญอันดับ 2

¹เยาวลัคน์ เลาะห์จินคา, "สภาพความพึงพอใจในงานและความตั้งใจที่จะทำงานอยู่ต่อไปหรือลาออกของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ แผนกวิชาพยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2518), (อัครสำเนาะ), หน้า 218.

ในขณะที่ Herzberg จัดอยู่อันดับ 9 สำหรับผู้บริหารการศึกษาพยาบาลผลปรากฏว่า มีสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์ +.467 ซึ่งนับว่าดีกว่าของพยาบาล แต่ถ้าเปรียบเทียบระหว่างพยาบาลกับผู้บริหารการศึกษาพยาบาลก็จะมีสัมประสิทธิ์แห่งสหสัมพันธ์เพียง +.311 เท่านั้น¹

นอกจากนี้ เกลนนาดี เอ นิโคลส์ (Glennadee A. Nichols) ยังได้ศึกษาถึงความสำคัญของความพึงพอใจและไม่พอใจของพยาบาลที่มีต่องาน โดยทำการศึกษาพยาบาลที่ขึ้นทะเบียนประกอบโรคศิลป์มาแล้วนาน 2 - 3 ปี และผ่านประสบการณ์ในงานพยาบาลประจำการมาแล้วจำนวน 181 คน เกือบครึ่งหนึ่งเป็นหัวหน้าตึกหรือผู้ช่วยหัวหน้าตึกมาแล้ว เป็นผู้หญิงร้อยละ 79 อายุต่ำกว่า 24 ปี ร้อยละ 59 ยังไม่แต่งงานร้อยละ 39 และเป็นพยาบาลระดับปริญญาตรี ร้อยละ 31 ผลการศึกษาพบว่า ช่างมีความสำคัญต่อความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจเป็นอย่างมาก ถ้าเขาได้รับความพึงพอใจในสิ่งที่เขาถือว่าสำคัญ เขาจะยังคงทำงานอยู่ต่อไปเหมือนเดิม ไม่ลาออก ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจะยังคงทำงานอยู่ต่อไป หรือลาออกมี 5 อย่าง คือ ความท้าทายของงาน ความสัมพันธ์ในหมู่ผู้ร่วมงาน ชนิดของงาน การขึ้นเงินเดือน และอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่ และสรุปไว้ว่าพยาบาลจะมีความพึงพอใจในงานในระดับสูงถ้าเขามีสิ่งต่อไปนี้

1. สามารถตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ
2. มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ
3. มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม
4. ได้รับทราบเกี่ยวกับการประเมินผลการทำงานของเขา
5. ได้รับการนิเทศงานที่มีประสิทธิภาพ
6. มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นในขณะที่ทำงาน²

¹Beaufort B. Longest, "Job Satisfaction for Registered Nurses in The Hospital Setting," The Journal of Nursing Administration 4 (May - June 1974) : 46 - 52.

²Glennadee A. Nichols, "Important, Satisfying, and Dissatisfying Aspects of Nurses' Jobs," Supervisor Nurses 5 (January 1974) : 10 - 15.

อาร์เธอร์ พี บริฟ (Arthur P. Brief) ได้ศึกษาเรื่องการเข้า-ออก
 จากงานของพยาบาลในโรงพยาบาลและได้เสนอวิธีดำเนินการไว้ โดยทำการสำรวจเกี่ยวกับ
 สิ่งสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเข้า-ออกจากงานของพยาบาล 3 อย่าง คือ ค่าจ้างหรือเงินเดือน
 ความรับผิดชอบครอบครัว และความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ พอสรุปได้ว่า ความไม่พึงพอใจ
 ในอัตราค่าจ้างนั้น เกี่ยวข้องกับการเข้า-ออกจากงานของพยาบาลเหมือนกัน แต่ไม่ใช่เหตุผล
 สำคัญที่พยาบาลที่เหนื่อยหน่ายก่อนแล้ว จะไปหางานใหม่ทำ และทำให้อัตราการลาออกของ
 พยาบาลสูง ความรู้สึกรับผิดชอบครอบครัวของพยาบาลนั้นก็เกี่ยวข้องกับการเข้า-ออก
 จากงานของพยาบาลด้วย แต่ความรับผิดชอบครอบครัวของพยาบาลนั้น ไม่ใช่เหตุผลสำคัญ
 ที่จะทำให้พยาบาลลาออกจากงาน การลาออกของพยาบาลนั้นน้อยกว่าและไม่ค่อยมีส่วน
 กันเลย ถ้าจะเทียบกับวิชาชีพอื่นที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง เหมือนกับวิชาชีพพยาบาล
 และได้สรุปว่าความไม่พึงพอใจในงานของพยาบาลเองนั้น เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พยาบาล
 ลาออกจากงาน และได้เสนอไว้ว่าความไม่พึงพอใจในงานที่เป็นสาเหตุของการลาออกจากงาน
 เป็นสิ่งที่ควรได้รับการแก้ไข สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจได้แก่

1. ลักษณะงานของพยาบาลที่ขาดการใช้ทักษะในตำแหน่ง ๆ ขาดการจำแนก
 งานให้ชัดเจน ขาดอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน และไม่ได้รับคำขอบคุณในเรื่อง
 ต่าง ๆ อย่างเพียงพอ
2. พยาบาลไม่ได้ทำงานตามความคาดหวังที่ได้ตั้งไว้ในขณะที่กำลังศึกษาอยู่
 โดยคาดว่าจะได้ทำงานที่ต้องรับผิดชอบ มีความหมาย และเป็นงานที่ท้าทาย
3. ถ้าพยาบาลไม่พอใจในงานจริง ๆ แล้ว แม้ว่าจะให้เงินมากสักเท่าไร
 ก็ตาม พยาบาลก็จะไม่พอใจในค่าตอบแทนเหล่านั้น
4. ถ้าพยาบาลไม่พอใจในงานแล้ว มักจะยกภาระความรับผิดชอบทางครอบครัว
 มาเป็นข้ออ้างในการลาออก¹

¹Arthur P. Brief, "Turnover Among Hospital Nurses: A Suggested Model," Journal of Nursing Administration LXXVI (October 1976):55-57.

จากการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงานของ
พยาบาลไทยส่วนใหญ่ยังต่ำอยู่มาก โดยที่พยาบาลเป็นจำนวนมากคิดจะลาออกจากงาน หรือ
ออกจากวิชาชีพพยาบาล สำหรับสิ่งที่ทำให้พยาบาลเกิดความพอใจในงานนั้น ส่วนใหญ่ตรง
ตามข้อค้นพบของ **เฮอรัลด์เบอร์ก** ซึ่งการศึกษาทันทีบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ
ในงานนี้ ได้นำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับการวิจัยในครั้งนี้