บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ใน โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบอร์ก เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าเป็นไปตามขั้นตอน จึงขอเสนอสาระของเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. โครงการจัดตั้งโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. ทฤษฎีสำหรับการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
   5.1 งานวิจัยในประเทศ
   5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โครงการจัดตั้งโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย

โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติเนื่องในวโรกาสที่สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี ทรงเจริญพระชนมายุครบ 3 รอบ ในวันที่ 4 กรกฎาคม 2536 ด้วยสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณที่ทรงมีต่องานด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชากรของประเทศ และโครงการในพระดำริของพระองค์เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อประชาชนและการพัฒนาประเทศ นอกจากนี้พระองค์ท่านทรงสนพระทัยที่จะส่งเสริมคุณภาพชีวิตในด้านความเป็นอยู่และการศึกษาของเยาวชนด้วย โดยเฉพาะเยาวชนที่อยู่ห่างไกลขาดแคลนทุนทรัพย์ และผู้ปกครองไม่สามารถสนับสนุนได้ หรือจำเป็นต้องมีที่อยู่ประจำในโรงเรียน ประกอบกับขณะนั้นประเทศกำลังต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมไปช่วยพัฒนาในโครงการต่างๆ ของรัฐ เช่น โครงการพัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โครงการพัฒนาชายฝั่งทะเลภาคใต้ เพื่อเป็นการปลูกฝังและส่งเสริมพร้อมทั้งให้โอกาสแก่เยาวชนที่มีความสนใจและมีความสามารถทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ได้รับการฝึกฝนทาง

ด้านนี้เป็นพิเศษตั้งแต่เยาว์วัย กรมสามัญศึกษาเห็นสมควรจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประเภทประจำและไปกลับ โดยขอพระราชทานพระราชานุญาต ขนานนามโรงเรียนว่า "โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย" ใช้นามภาษาอังกฤษว่า "Princess Chulabhorn's College" โดยมีเป้าหมายในการจัดตั้งจำนวน 12 โรงเรียน เพื่อให้ครบ 12 เขตการศึกษา โดยให้จัดตั้งเขตการศึกษาละ 1 โรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายเร่งด่วนที่จะขยายโอกาสทางการศึกษาให้ผู้จบการศึกษาในระดับประถมศึกษาได้เข้าเรียนระดับมัธยมศึกษามากขึ้น และให้จัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ให้ได้พัฒนาไปอย่างกว้างขวางรวดเร็วทันต่อความต้องการและความจำเป็นของประเทศ (คู่มือนักเรียนโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัยนครศรีธรรมราช 2542 : 3 – 4)

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

1. เพื่อเฉลิมพระเกียรติในวโรกาสที่สมเด็จพระเจ้าลูกเธอเจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์อัครราชกุมารี ทรงมีเจริญพระชนมายุครบ 3 รอบ

2. เพื่อเป็นสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่ฝึกทักษะ และความรู้ความสามารถของนักเรียนเป็นพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมแก่นักเรียนตั้งแต่เยาว์วัย เพื่อเตรียมบุคลากรไว้รองรับโครงการด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมของประเทศ

3. เพื่อเป็นสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาตัวอย่างในด้านการอบรมนักเรียน ให้เป็นกุลบุตรและกุลสตรีที่เพียบพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม สามารถพึ่งตนเองได้ และมีประโยชน์ต่อสังคม

4. เพื่อส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี มีความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้มีโอกาสเพิ่มมากขึ้นในการเข้าเรียนระดับมัธยมศึกษา และได้พัฒนาความรู้พื้นฐานในด้านนี้ให้เข้มข้น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้ได้ผลอย่างแท้จริงต่อไป

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (job satisfaction) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงาน การปฏิบัติงานใด ๆ ให้สำเร็จไปได้ด้วยดีนั้น ผู้ที่ปฏิบัติงานจะต้องมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ตรงกันข้ามหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ งานนั้นจะดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นหรืออาจไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การต้องกระทำให้เกิดขึ้นกับ ผู้ปฏิบัติงานทุกคน

1. ความหมายของความพึงพอใจ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้หลายประการ ดังนี้

จอช สเตร้าส์ และ ลิโอนาร์ด อาร์ เซย์เลส์ (กิติมา ปรีดีดิลก 2529 : 321 ; อ้างอิงมาจาก George Stuass, and Leonard R. Sayles 1960 : 119-121) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึงความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้

ประเสริฐ วิเศษกิจ (2542 : 28) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึงความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีเป็นไปตามความคาดหวังหรือมากกว่าที่คาดหวัง ซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามตลอดไป

อารี เพชรผุด (2530 : 49-50) อธิบายว่า ความพึงพอใจนั้นนอกจากเน้นความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่องานแล้วยังเน้นต่อผู้บังคับบัญชาด้วย กล่าวคือ เป็นอารมณ์พึงพอใจสบายใจที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานของบุคคล และจิตใจได้รับการตอบสนอง นอกจากนี้แล้วความพึงพอใจในการทำงานยังส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

จันทรานี สงวนนาม (2533 : 79) อธิบายว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก ความสุขของบุคคลอันเกิดจากการปฏิบัติงานที่ได้รับผลเป็นที่น่าพอใจ ทำให้บุคคลมีความกระตือรือร้น มีความสุข มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจ มีการเสียสละ อุทิศแรงกาย แรงใจ ซึ่งจะส่งผลถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์การอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 143) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกร่วมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

สมยศ นาวีการ (2524 : 39) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจคือความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรเพื่อให้ได้ผลอย่างหนึ่งภายใต้สถานการณ์การทำงาน หากบุคลากรได้ค่าตอบแทน ได้เลื่อนตำแหน่ง ได้รับการยกย่อง ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจ แต่ถ้าหากได้รับการตำหนิหรือการลงโทษแบบต่าง ๆ ย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจขึ้น

สมรภูมิ ขวัญคุ้ม (2530 : 9) ได้กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจเป็นผลรวมของความรู้สึกของบุคลากรอันเกิดจากทัศนคติที่มีต่อคุณภาพและสภาพของหน่วยงานอันได้แก่ การจัดองค์การ การจัดระบบงาน การดำเนินงาน สภาพแวดล้อมของการทำงาน ประสิทธิภาพของหน่วยงาน ตลอดจนการบริหารงานบุคคล ซึ่งคุณภาพและสภาพของหน่วยงานดังกล่าวมีผลกระทบต่อความต้องการของบุคคลและกระทบต่อความพึงพอใจของบุคลากรในนั้น

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2516 : 146 -147) ได้กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจเป็นความต้องการทางร่างกาย ในการปฏิบัติงานเพื่อสนองความต้องการทางร่างกาย เป็นผลทำให้เกิดความพึงพอใจ เมื่อมีความพึงพอใจแล้วจะ รู้สึกต้องการความมั่นคงปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ และเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกายและความมั่นคงแล้ว บุคคลจะเกิดความผูกพันมากขึ้น เพื่อให้เป็นที่ยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

นิวคัมเมอร์ (Newcomer 1955 : 27) ได้ให้ความเห็นว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในการทำงาน ในตำแหน่งที่ท้าทายต่อสติปัญญาความสามารถ และมีความพอใจในรายได้ที่เพียงพอ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่และสิทธิพิเศษบางประการของตำแหน่งนั้นๆ

มอร์ส (Morse 1955 : 27) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ปฏิบัติให้น้อยลง และความตึงเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์มีความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนอง ความเครียดก็จะน้อยลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานได้

แอปเปิ้ลไวท์ (Applewhite 1965 : 8) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นความสุขสบายที่ได้จากสถานที่ทำงาน ความสุขจากการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน มีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้จากองค์การ

โยเดอร์ และ คนอื่นๆ (Yoder and others 1958 : 6) ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความพอใจในงานที่ทำ และมีความเต็มใจที่จะทำงานนั้น ๆ ให้

สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้

สมิธ (Smith 1955 : 114) ให้ทรรศนะเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยา และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ พูดอย่างจริงใจว่าเขาพอใจในการปฏิบัติงาน

กู๊ด (Good 1973 : 320) ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพหรือระดับความพอใจเป็นผลจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

แมคคอมิค และทิฟฟิน (Mc Cormick and Tiffen 1974 : 298) กล่าวถึงสภาพความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลมีความต้องการอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่การงานแล้วได้รับการตอบสนอง

เซคอร์ด และแบ็คแมน (Secord and Backman 1964 : 349) ให้ความหมายว่าความพึงพอใจในการทำงานนั้นเกิดจากการที่บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นสำคัญ

กิลเมอร์ (Gilmer 1966 : 252 – 253) นิยามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า ทัศนคตินั้นก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับความพึงพอใจก่อให้เกิดขวัญดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ได้แก่แรงจูงใจ และองค์ประกอบภายนอก เช่น รางวัล เป็นต้น

บลัม และ ไนเลอร์ (Blum and Naylor 1968 : 364) อธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นเป็นผลมาจากงาน และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมของปริมาณงาน

โวลแมน (Wolman 1973 : 384) ได้นิยามความหมายของความพึงพอใจว่าความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกมีความสุขของบุคคลที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานนั้นด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ และเกิดประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel 1994 : 392) ได้เน้นถึงค่านิยมและความต้องการของแต่ละบุคคล โดยอธิบายว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นระดับของความรู้สึกต่องานตามความต้องการของคนเรา เช่น มีสุขภาพดี มีความมั่นคง มีความสมบูรณ์ มีพวกพ้อง มีคนยกย่อง เป็นต้น ผลของความพึงพอใจในการทำงานจะก่อให้เกิดความสำเร็จ

ในงานเพราะเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจและเพิ่มผลผลิตของงาน ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เกิดความพึงพอใจ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงความรู้สึกมีความสุขที่ได้รับการตอบสนองความต้องการที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ หรือกระตุ้นให้มีความมุ่งมั่น มีขวัญและกำลังใจ อันเกิดจากความสำเร็จของงาน การได้รับผลตอบแทนเป็นที่พอใจ มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีผู้ให้ความคิดเห็นดังนี้

เซย์เลส์ และ สเตร้าส์ (Sayles and Strauss 1960 : 22 – 27) ได้อธิบายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความต้องการทางด้านจิตใจของ แต่ละบุคคล และเป็นสิ่งที่สำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานตามเหตุผลดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (self actualization) ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้สึกสมปรารถนาที่จะได้แสดงบทบาทอย่างเต็มขีดความสามารถ

2. บุคคลซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะไม่เกิดวุฒิภาวะทางจิตวิทยา (psychological maturity) คือคนทั่วไปจะใช้เวลาแต่ละวันอยู่กับงานเป็นส่วนใหญ่ หากงานนั้นเป็นที่น่าเบื่อไม่ท้าทายและไม่ให้อิสระ เขาก็จะเกิดความเบื่อหน่ายหงุดหงิดรำคาญใจ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อตัวเขา เพื่อนร่วมงาน และจะก่อให้เกิดปัญหาแก่สังคมในที่สุด

3. บุคคลซึ่งไม่เคยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเกิดความคับข้องใจ เพราะการทำงานนั้นเป็นสิ่งสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์

4. การขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือการมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานจะทำให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำลงตามไปด้วย

แฮ็บบ์ (Stebbins 1966 : 70 – 71 ; อ้างอิงมาจาก Habb. 1953) ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ในการเลือกสรรบุคลากรเข้าทำงานในบริษัทหรือสำนักงาน มีหลักสำคัญอยู่สองประการ คือประการแรก จะต้องเลือกบุคคลมีเหมาะกับงานที่จะต้องทำ ประการที่สอง จะต้องทำให้แต่ละบุคคลมีความรู้สึกว่า เขามีความเหมาะสมที่จะทำงานประเภทนั้นจริงๆ ซึ่งหลักสำคัญประการหลังนี้ คนทั่วไปมักจะละเลยไม่เห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนเปลี่ยนงานบ่อย เพราะไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

วาห์บา (Wahba 1978 : 270 - 271) ได้แสดงทัศนะว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดทั้งในด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ เพราะงานที่น่าพึงพอใจนั้นเป็นสิ่งปรารถนาของมนุษย์และมีความหมายต่อชีวิต ทำให้ชีวิตมีค่าบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แต่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น จะนำไปสู่การเกิดปัญหาทางด้านอารมณ์ จิตใจ และเชื่อมโยงไปก่อให้เกิดอาการป่วยไข้ทางด้านร่างกาย เช่น โรคความดันโลหิตสูง โรคหัวใจ เป็นต้น

จารุวรรณ เสวกสุวรรณ (2518 : 16) ได้อธิบายว่า ในการปฏิบัติงานถ้าองค์การหรือหน่วยงานสามารถจัดบริการสนองความต้องการให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานได้รับความพึงพอใจ เขาก็จะรักงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์การหรือหน่วยงานใดไม่สามารถจัดบริการสนองตอบความต้องการได้ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความเบื่อหน่าย ไม่อยากทำงาน และอาจลาออกจากงานในที่สุด จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วนี้ย่อมแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองในสิ่งที่เขาต้องการผลที่เกิดขึ้นคือ

1. การเพิ่มความสนใจในงานมีมากขึ้น
2. การเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
3. การเพิ่มผลงานในการผลิตสูงยิ่งขึ้น

นิยม ศรีวิเศษ (2521 : 2) ได้กล่าวว่า ในทุกองค์การหากสามารถจัดบริการต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รักงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่สามารถจัดสนองความต้องการได้ผลงานย่อม ตกต่ำ ผู้ปฏิบัติงานย่อมเกิดความเบื่อหน่ายทำให้ขาดประสิทธิภาพ

กล้า ทองขาว (2523 : 2) ชี้ให้เห็นว่าเมื่อใดก็ตามที่บุคคลไม่มีความพึงพอใจในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ หรือรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเองก็จะมีความรู้สึกไม่มั่นใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ไม่พยายามต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุถึงจุดหมาย

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 332) อธิบายว่า หากคนงานมีความพึงพอใจในการทำงานแล้ว จะมีพฤติกรรมที่เอาใจใส่ต่อการทำงาน ขยันติดตามผลงาน มีความสามัคคี ไม่ขาดหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น ยอมเสียสละเวลา ดังนั้นหากคนงานมีความพึงพอใจในการทำงานแล้วหน่วยงานนั้นจะมีประสิทธิภาพในการทำงาน

นิคม พรหมย้อย (2529 : 12) ได้อธิบายว่า หากผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานผลที่เกิดขึ้นคือการเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น การเพิ่มความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมีมากขึ้น และการเพิ่มผลงานในการผลิตสูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดความสุขกายสุขใจในการทำงานผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติด้วยความจงรักภักดีต่อหน่วยงานจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

3. มาตรการวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นนับเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเกิดจากปัจจัยอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้จะต้องเป็นผลมาจากหลาย ๆ ปัจจัย แต่ก็ไม่ทราบว่าปัจจัยใดมีความสำคัญกว่ากัน (สุภรณ์ ศรีพหล 2519 : 1)

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529 : 100) ได้กล่าวว่า ในองค์การทั้งหลายจะต้องมีการวัดความพึงพอใจเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจกับการปฏิบัติงาน และเพื่อเรียนรู้ว่าสถานที่ทำงานบริเวณไหนที่คนงานมีความพอใจกับการฝึกอบรม การขาดงาน การออกจากงาน และอื่น ๆ การหามาตรการวัดความพึงพอใจนั้นเป็นการยากที่ทำให้ได้ข้อเท็จจริง เพราะไม่มีเครื่องมือใด ๆ ที่สามารถวัดจิตใจได้อย่างเพียงพอ โยธิน ศันสนยุทธ์ (2523 : 56 – 57) ได้เสนอแนะว่าในการพิจารณาความดีความชอบในด้านงานควรพิจารณาความพอใจในชีวิตควบคู่ไปด้วยเพื่อจะเปรียบเทียบทั้งสองภาพ ความพอใจในงานและความพอใจในชีวิตมักจะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด จึงควรพิจารณาความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานและผลผลิต เคยเชื่อกันว่าความพึงพอใจในงานทำให้เกิดผลผลิตสูง หรือปานกลาง หรือต่ำก็ได้ ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับผลผลิตจึงเป็นเรื่องซับซ้อน เพราะมีตัวแปรระหว่างกลางมากมาย เช่น รางวัล และค่านิยมของสังคม เป็นต้น

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับตัวแปรอื่น ๆ นอกจากความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานกับผลผลิตแล้ว ยังมีความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานกับตัวแปร อื่น ๆ ด้วย ดังนี้

2.1 การเปลี่ยนงานและการขาดงาน ความพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงานสูง กล่าวคือคนที่มีความพอใจในงานต่ำมักทิ้งงานเดิมไปหางานใหม่ และการขาดงานก็เช่นเดียวกัน ถ้าคนมีความพอใจในงานต่ำก็มีแนวโน้มที่จะขาดงานบ่อยขึ้น

2.2 อายุ ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพอใจในงานมักปรากฏในลักษณะที่ว่าเมื่อคนอายุมากขึ้นย่อมมีแนวโน้มที่จะรู้สึกมีความพอใจในงานมากขึ้น เพราะการปรับตัวดีขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์

2.3 อาชีพ ความสัมพันธ์ระหว่างอาชีพและความพอใจในงานมักจะเป็นลักษณะที่ว่างานอาชีพระดับสูงให้ความพอใจในงานสูงกว่างานอาชีพระดับต่ำ

จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นการวัดความพึงพอใจในงานได้ในระดับหนึ่ง แต่สำหรับมาตรการวัดความพึงพอใจจริง ๆ นั้น อาจจะทำโดยใช้วิธีดังต่อไปนี้

1. ใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีที่นิยมกันแพร่หลายวิธีหนึ่ง โดยขอร้องให้คนงานหรือผู้ที่เราต้องการให้แสดงความคิดเห็นทำเครื่องหมายในแบบฟอร์มที่กำหนดคำตอบให้เลือกหรือตอบคำถามโดยอิสระ อาจจะถามความพอใจด้านการบริหารงาน การควบคุม ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เงื่อนไขต่าง ๆ ในการทำงาน รางวัลทางเศรษฐกิจ การเลื่อนขั้นและสภาพอื่น ๆ เป็นต้น

2. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีวัดความพอใจในงานทางตรงได้ทางหนึ่ง แต่ต้องอาศัยกลวิธีและเทคนิคมากพอสมควรไม่เช่นนั้นแล้วอาจจะไม่ได้ข้อเท็จจริง แต่ถ้ามีเทคนิคที่ดีก็จะประหยัดและได้ประโยชน์มากทีเดียว

3. การสังเกต เป็นวิธีการที่สามารถทราบความพึงพอใจในการทำงานได้อีกวิธีหนึ่ง โดยสังเกตพฤติกรรม การพูด กริยาท่าทาง แต่ต้องกระทำอย่างจริงจังและมีระเบียบแบบแผน

4. การปฏิบัติการวิจัย เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่ได้นำเอาความรู้ในสาขาวิชาการต่าง ๆ มาประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในทางการบริหาร ในรูปที่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณอันเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ

จากมาตรการวัดความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีหลายวิธีที่จะเลือกวิธีใดก็แล้วแต่ความสะดวกและเหมาะสมกับสถานการณ์ อย่างไรก็ตามควรจะคำนึงว่าวิธีที่เลือกใช้จะต้องสามารถวัดสภาพจิตใจในการทำงานได้ และการวัดก็ควรจะใช้วิธีสุ่มตัวอย่างในกรณีที่มีผู้ปฏิบัติงานมาก ๆ จึงจะได้ผลมากขึ้น

4. หลักการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิผลของงานย่อมเกิดจากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ทำงานนั้น การปฏิบัติงานที่ได้ผลดีมีประสิทธิภาพย่อมเกิดจากผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ จะช่วยให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานได้มาก ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พึงพอใจในงานแล้วย่อมก่อให้เกิดผลเสียหาย ทำให้คนไม่สนใจงาน ไม่กระตือรือร้น ผลผลิตของงานตกต่ำลง หากหน่วยงานใดสามารถสนองความต้องการแก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งทางร่างกายและจิตใจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ มีความสุขกาย สุขใจ รักงาน และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มความรู้ความสามารถ จนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การได้ การสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักเป็นสำคัญ

ไมเออร์ (ณรงค์ ชูเพชร 2537 : 18 ; อ้างอิงมาจาก Myers 1970 : 124) ได้เสนอความคิดเรื่องการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงาน โดยเน้นหนักในเรื่องการวางเป้าหมายของงานให้ได้ผล โดยอธิบายถึงลักษณะเป้าหมายของงานที่จะให้ผลเชิงปฏิบัติว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. งานควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานจึงมีความหมายสำหรับผู้ทำงาน

2. งานนั้นต้องสามารถวางแผนและวัดความสำเร็จได้ โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อให้เกิดผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายใน เป้าหมายของงานควรมีลักษณะดังนี้

3.1 คนทำงานควรมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย

3.2 มีผลงานย้อนกลับไปให้ผู้ทำโดยตรง

3.3 งานนั้นต้องมีสิ่งที่พึงปรารถนา

3.4 งานนั้นมีลักษณะท้าทาย

3.5 งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

สมคิด บางโม (2525 : 23 – 24) กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การทักทายพูดคุยในโอกาสต่าง ๆ ด้วยความเห็นอกเห็นใจ เป็นที่พึ่งได้เมื่อเขามีปัญหา หาโอกาสช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสอำนวย มีพฤติกรรมแสดงให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน

2. พยายามจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ดี สถานที่ทำงานสะอาดสบาย อากาศถ่ายเทสะดวก แสงสว่างเพียงพอ มีโต๊ะเก้าอี้เหมาะสมกับตำแหน่ง เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ควรจัดให้พร้อม ตลอดจนบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ ห้องน้ำห้องส้วมให้สะอาดเพียงพอ

3. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ต้องให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นใจอยู่เสมอว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ตนดำรงอยู่นั้นมิได้เปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกเมื่อใดก็ได้ ซึ่งข้อนี้มักมีปัญหาเสมอเพราะผู้บริหารบางคนชอบทำตามใจตนเอง เช่น การย้ายตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชาตามความพอใจ พฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจอย่างยิ่ง

4. บุคคลที่ทำงานทุกอาชีพย่อมต้องการความก้าวหน้าและความทะเยอทะยาน ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้ก้าวหน้ามากที่สุด เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การอบรมดูงานและการให้ศึกษาต่อ

5. สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นในองค์การ ให้รู้จักรัก และหวงแหนหน่วยงาน เกิดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน และมีการยกย่องชมเชยผลงานที่เขาประสบผลสำเร็จ และหน่วยงานควรมีสัญลักษณ์ เช่น มีเครื่องหมาย และเพลงประจำองค์การ

6. รายได้ที่เหมาะสมกับงาน เพื่อไม่ให้เดือดร้อน ให้เหมาะสมกับฐานะ และอัตภาพ การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือนและสิทธิพิเศษต่าง ๆ ควรจัดให้รวดเร็วทันกับความต้องการ

7. ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรม ต้องยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ ไม่เห็นแก่พรรคพวก มีความตั้งใจจริงต่อการทำงาน มีความปรารถนาดีต่อทุกคน และทุ่มเทการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน

กิตติมา ปรีดีดิลก (2529 : 331 – 332) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานที่ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ หากที่ใดเกิดความพึงพอใจขึ้นแล้ว ที่นั่นย่อมเต็มไปด้วยความร่วมมือและตั้งใจทำงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มที่ ดังนั้นการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานต่อไป การสร้างความพึงพอใจในการทำงานส่วนใหญ่แล้วจะเน้นในเรื่องการตอบสนองความต้องการของบุคคลในหน่วยงานที่พึงมี ดังนี้

1. ต้องรู้และเข้าใจความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อจัดงานให้ถูกต้อง
2. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน
3. การมอบหมายงานต้องชัดเจน
4. มีเทคนิคในการควบคุมงาน
5. ให้ทุกคนได้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

6. จัดงานที่ท้าทายและริเริ่มงานใหม่ ๆ ให้ทำเสมอ
7. จัดเวลาให้เหมาะสมเพื่อเป็นการลดความเบื่อหน่าย
8. ส่งเสริมให้มีสภาพการทำงานที่ดี
9. การบริหารงานด้วยความเที่ยงตรง
10. ให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี
12. ให้ความมั่นคงในชีวิต และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
13. ยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น
14. ให้ทุกคนได้รู้จักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของคณะ
15. จัดสวัสดิการต่าง ๆ ภายในองค์การ

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานย่อมเกิดขึ้นจากปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจ หากมีปัจจัยเป็นเครื่องจูงใจมากย่อมเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นการสร้างแรงโน้มน้าวจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันกับงาน อยากปฏิบัติงาน พร้อมจะทุ่มเท และเสียสละเวลาเพื่องานและหน่วยงาน

ทฤษฎีสำหรับการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เป็นที่ยอมรับกันว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญมากในการปฏิบัติงาน งานใดก็ตามถ้าผู้ปฏิบัติมีความพอใจในงานที่ทำอยู่ก็จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ และกระตือรือร้นที่จะทำให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ในทางตรงข้ามหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีความพอใจในงานที่ทำอยู่ ผลเสียก็จะเกิดแก่หน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2522 : 241) ความพึงพอใจในการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ (human needs) และการจูงใจ (motivation) โดยตรง ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าและเขียนไว้มาก แต่จะนำมากล่าวเฉพาะหลักการและทฤษฎีที่สำคัญ พอสังเขปดังนี้

ทฤษฎีแบบจำลองของ พอร์เตอร์ และ ลอเลอร์ (Porter and Lawler Model)

ทฤษฎีของพอร์เตอร์และลอเลอร์ เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจกับผลการปฏิบัติงานและเน้นว่าการกระตุ้นจูงใจมีบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งทั้งสอง (จำนงค์ บุญชู 2531 : 272 – 273 ; อ้างอิงมาจาก Luthans. 1982 : 419 – 421) ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญๆ ดังนี้

1. ความพยายาม (effort) ได้แก่ ความพยายามที่คนแสดงออกสืบเนื่องจากแรงกระตุ้นจูงใจที่เกิดแก่เขา ขีดขั้นหรือขนาดของความพยายาม จุดสูงต่ำหรือมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับแรงความเชื่อหรือแรงแห่งความปรารถนาของเขา ซึ่งแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน

2. ผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏสืบเนื่องมาจากการใช้ความพยายามของตน

3. ผลตอบแทน (rewards) ได้แก่ ผลตอบแทนที่มีสภาพเป็นตัวแปร ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ผลตอบแทนดังกล่าวสืบเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพอใจ

4. ความพอใจ ได้แก่ทัศนคติที่เป็นความรู้สึกหรือสำนึกภายในที่คนมีอยู่สืบเนื่องมาจากการเรียนรู้ การใช้เหตุผล การทำความเข้าใจ การตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตนและสภาพแวดล้อมของตน

รูปแบบของพอร์เตอร์ และ ลอเลอร์นี้ ได้แบ่งผลตอบแทนออกเป็น 2 ประเภท คือ ผลตอบแทนภายนอก (extrinsic rewards) ซึ่งได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้างและลักษณะความมั่นคงของงาน และผลตอบแทนภายใน (intrinsic rewards) นั้น ก็คือความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ผลตอบแทนภายนอกและผลตอบแทนภายในบางครั้งก็เรียกว่าปัจจัยภายนอก (extrinsic factors) และปัจจัยภายใน (intrinsic factors) ซึ่งโรเจอร์ส (พิชญาภรณ์ อิงคามระธร 2532 : 26 – 27 ; อ้างอิงมาจาก Rogers. 1983 : 130) ได้อธิบายเพิ่มเติมดังนี้

1. ปัจจัยภายนอก คือ บุคคลหรือสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวเราในองค์การอันได้แก่ ลักษณะงาน การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

2. ปัจจัยภายใน คือ ความรู้สึกชอบ หรือไม่ชอบ ทัศนคติ ความต้องการหรือแรงจูงใจของคน ซึ่งได้แก่ ความสนใจในงาน ความรู้สึกชอบงาน ความพึงพอใจทำงาน ความรู้สึกต่อผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกต่อลูกน้อง ตลอดจนความรู้สึกต่อผู้ร่วมงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบอร์ก (Two – Factors Teory Of Motivation)

เฮอร์ซเบอร์ก มุสเนอร์ และ ซิดเดอร์แมน (Herzberg , Mausner and Snyderman 1959 : 113 - 115) ได้ศึกษาวิศวกรและนักบัญชี ประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในเมืองพิทท์สเบอร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสอบถาม

คนงานแต่ละคนเพื่อหาคำตอบว่าอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบ ตลอดจนหาเหตุผลจากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และได้สรุปว่ามีปัจจัยดังกล่าวสองปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้น (motivation factors) และปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors)

ปัจจัยกระตุ้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงจูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ลักษณะของงาน และความรับผิดชอบ

ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้การปฏิบัติงานของบุคคลหย่อนประสิทธิภาพลง ซึ่งประกอบด้วย นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เงินเดือน ฐานะตำแหน่งหน้าที่การงาน และความปลอดภัยมั่นคงในการทำงาน

นอกจากนี้ เฮอร์ซเบอร์ก ยังพบว่าสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งสองด้านนี้แยกออกจากกัน โดยไม่มีความสัมพันธ์กันเลย กล่าวคือความพึงพอใจด้านจูงใจไม่ได้เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานถึงแม้ว่าจะขาดด้านนี้ แต่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเท่านั้น ในทางตรงข้ามความพึงพอใจด้านค้ำจุนอาจเป็นสาเหตุทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ถ้าขาดหรือทำให้เสื่อมลงในด้านนี้ แต่ถ้าปัจจัยนี้คงมีอยู่ก็มิได้หมายความว่าคนจะพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพียงแต่จะชะลอความไม่พึงพอใจไปขณะหนึ่งเท่านั้น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก ทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน มีผู้ที่มีความเห็นสอดคล้องสนับสนุนองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านความสำเร็จของงาน (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง (Herzberg, Mausner and Snyderman 1959 : 113 – 115) ส่วน สเตร้าส์ และ เซย์เลส์ (Strauss and Sayles 1960 : 11) ได้กล่าวถึงความสำเร็จของงานไว้ว่า แม้จะเป็นงานที่ได้รับเงินเดือนสูงสุดแต่ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่พอใจในงานเมื่อเขารู้สึกว่าไม่ประสบผลสำเร็จ แต่ความต้องการที่รุนแรงของคนคือความรู้สึกสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2523 : 66)

ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของงานไว้ว่า เมื่อด้านลักษณะของงานและด้านความรับผิดชอบทำได้สมบูรณ์แล้วความสำเร็จของงานก็จะมีผลสมบูรณ์ไปด้วย และถ้าความรับผิดชอบได้ทำอย่างเต็มที่แล้ว ก็จะหวังได้ว่าบุคคลจะพยายามทำงานนั้นไปสู่ความสำเร็จ เมธี ปิลันธนานนท์ (2525 : 120 - 121) กล่าวว่า การประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานเกิดจากบุคคลมีความพึงพอใจและได้รับการตอบสนองสองชนิดคือ ความคาดหวังของบุคคลที่โรงเรียนต้องการและความคาดหวังที่บุคคลจะได้จากวัตถุหรือรางวัลทางอารมณ์ ซึ่งจะสร้างความรู้สึกที่ดีเป็นการตอบแทน สำหรับ ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 292) กล่าวว่า คนที่มีความต้องการประสบผลสำเร็จสูง โดยมากมักจะนิยมตั้งเป้าหมายของงานไว้ค่อนข้างสูง คนเหล่านี้ต้องการที่จะทำงานให้ได้ผลดีด้วยตนเองและมีความมุ่งมาดปรารถนาที่จะทำงานนั้น ๆ สำเร็จได้ด้วยฝีมือของตนเอง บุคคลเหล่านี้จะสนใจถึงความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้มากกว่าที่จะคำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่ได้จากการทำงานนั้น บุคคลเหล่านี้จะมีบุคลิกลักษณะเด่นสามประการ ประการแรก จะตั้งเป้าหมายงานที่ยากและท้าทาย ประการที่สอง ต้องการทราบถึงความก้าวหน้าของงานแต่ละขั้นว่าเป็นไปตามที่ได้ตั้งไว้เพียงใด และจะไม่ชอบทำงานยาวนานเรื่อยเปื่อยโดยไม่รู้จักจบสิ้น โดยไม่อาจเห็นชัดถึงคุณค่าหรือความสำเร็จของงานที่กระทำ ประการที่สาม คนกลุ่มนี้ต้องการที่จะควบคุมผลการทำงานที่เกิดจากการที่ตนได้ทุ่มเทกำลังความพยายามไปและจะไม่ชอบอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้หนึ่งผู้ใด รวมทั้งการไม่ชอบทำงานประเภทที่ขึ้นกับโชคหรือที่คาดการณ์ผลไม่ได้

จากแนวคิดข้างต้นความสำเร็จของงาน คือ การที่บุคคลสามารถทำให้งานที่รับผิดชอบได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จเป็นสำคัญ

2. การยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจเป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่ในความสำเร็จในงานด้วย (Herzberg , Mausner and Snyderman 1959 : 113 - 115) และ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 119) ได้อธิบายว่าการยอมรับนับถือคือความศรัทธาและเชื่อถือของบุคคล ซึ่งจะเป็นผลให้บุคคลในหน่วยงานร่วมกันทำงานได้ผลดี และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2523 : 66) ได้สรุปไว้ว่า การได้รับการยอมรับนับถือจาก

ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจเป็นการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง สำเร็จ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 298) ได้เสนอข้อคิดเกี่ยวกับการจูงใจว่ามีลักษณะเป็นนามธรรม เป็นวิธีการที่ชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เมื่อได้เข้าไปทำงานที่ใดแล้วได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์การส่วนมากว่าเราเป็นพวกพ้อง ทำให้มีกำลังใจเป็นสุขในการทำงาน ซึ่งกล่าวได้ว่าเกิดจากการได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น

จากแนวคิดข้างต้นการยอมรับนับถือ คือ การได้รับการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การได้รับความไว้วางใจ การได้รับความเชื่อถือ การยอมรับเป็นพวกพ้อง การได้รับการสนับสนุนหรือได้รับกำลังใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเมื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

3. ลักษณะของงาน (the work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ เป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างความท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว (Herzberg , Mausner and Snyderman 1959 : 113 - 115) ส่วน กิลเมอร์ (Gilmer 1966 : 279 - 283) ให้ทัศนะว่า หากงานที่ทำตรงกับความต้องการและความถนัดจะเอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจ สำหรับ ทิฟฟิน (Tiffin , 1968 : 339) กล่าวว่า องค์ประกอบที่ส่งผลถึงความพึงพอใจอย่างหนึ่งคือลักษณะของงานที่ทำ กิลฟอร์ด และ เกรย์ (Guilford and Gray 1970 : 171) ได้เสนอว่า องค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งคือความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำ นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2514 : 403 – 406) กล่าวถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพว่าควรประกอบด้วยสภาพแวดล้อมและสภาพของงาน สำหรับเสนาะ ติเยาว์ และ คนอื่น ๆ (2525 : 251 - 252) ได้จัดลำดับความต้องการของบุคคลที่หวังจะได้จากองค์การว่าสภาพการทำงานที่ดีปลอดภัย สะดวก หรูหรา เป็นต้น เป็นลักษณะของงานที่บุคลพึงพอใจ

จากแนวคิดข้างต้นลักษณะของงาน คือ รูปแบบของงานในหน้าที่รับผิดชอบ งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถน่าสนใจท้าทายให้อยากทำความยากง่ายของงาน เป็นลักษณะงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนสำเร็จโดยไม่เกิดความเบื่อหน่าย

4. ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน มีอำนาจและมีอิสระในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด (Herzberg , Mausner and Snyderman 1959 : 113 - 115) และ ฟลิปโป (Flippo 1966. : 121) กล่าวว่า ความรับผิดชอบหมายถึงพันธะผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานให้สำเร็จลุล่วง

และ ธงชัย สันติวงษ์ (2519 : 114) กล่าวถึงความรับผิดชอบหมายถึง ข้อผูกพันของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอันสืบเนื่องมาจากการได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จุดสำคัญของความรับผิดชอบคือข้อผูกพัน ความรับผิดชอบเกิดขึ้นได้เนื่องจากสาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความรับผิดชอบเป็นข้อผูกพันที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไป หรือสิ้นสุดลงด้วยการที่ได้กระทำการที่ได้รับมอบหมาย และจำนงค์ สมประสงค์ (2520 : 114) กล่าวถึงความรับผิดชอบของหัวหน้าไว้ 2 ประการ ประการแรก ต้องมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพของการทำงานที่ดีกับบุคคลในการปกครองให้คงไว้ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และประการที่สอง ต้องมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาและบำรุงระดับของความมีประสิทธิภาพระหว่างบุคคลในปกครอง ไว้ให้อยู่ในระดับที่สูงที่สุดเท่าที่จะสูงได้ หวน พินธุพันธ์ (2528 : 134) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบคือการที่บุคคลรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคก็ตามและยินดีรับผิดชอบในสิ่งที่ตนทำผิดพลาด และ ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 231) เสนอว่าความรับผิดชอบหมายถึงลักษณะของผลงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยที่ผลงานนั้นจะต้องมีข้อจำกัดว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถควบคุมได้ เช่น เสมียนพนักงานควรสามารถที่จะเก็บเอกสารได้อย่างมีระเบียบและมีความเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

จากแนวคิดข้างต้นความรับผิดชอบเป็นภาระหน้าที่และความผูกพัน ที่ผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ได้รับมอบหมายต้องปฏิบัติให้บังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม (Herzberg , Mausner and Snyderman 1959 : 113 - 115) และ คูเปอร์ (Cooper 1958 : 31 - 33) ให้ความเห็นว่า โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นความต้องการของบุคคลในการทำงาน เบรช และ คนอื่น ๆ (Brech and others. 1965 : 508) เชื่อว่าการที่บุคคลจะทำงานนั้นเนื่องจากมีความต้องการในหน้าที่การงานและตำแหน่งที่ดี กิลเมอร์ (Gilmer 1966 : 280 - 283) สรุปว่า โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทิฟฟิน (Tiffin 1968 : 339) เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งของบุคคลจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ นิโกร (Nigro 1969 : 201) ให้ความเห็นว่า การให้ความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นการจูงใจคนให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน เบนตัน (Benton 1972 : 257) มีความเห็นว่า การเลื่อนขั้นเป็นการก้าวหน้าของการทำงาน มีรายได้สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น ทักษะเพิ่มขึ้น ฐานะและเกียรติภูมิสูงขึ้น แต่ถ้าการย้ายไป

ตำแหน่งงานใหม่ที่มีชั่วโมงทำงาน ที่ตั้งของสภาพการทำงานดีขึ้น แต่เงินไม่เพิ่มขึ้น ความรับผิดชอบไม่เพิ่มขึ้น ทักษะที่ใช้ในการทำงานไม่สูงขึ้นก็เรียกว่าไม่ใช่การเลื่อนขั้นที่แท้จริง นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2514 : 403) อธิบายว่าความต้องการของมนุษย์อย่างหนึ่ง คือ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน กล่าวคืองานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีโอกาสก้าวหน้าจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจที่จะฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และ เสนาะ ติเยาว์ (2516 : 196) เห็นว่า การเลื่อนขั้นคือการมีตำแหน่งงานที่สำคัญขึ้น ทำให้มีอำนาจมากขึ้น มีความเป็นอิสระ ถูกควบคุมน้อยลง และมีสถานที่ทำงานดีกว่าเดิม การเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ต้องการของคนทุกคน ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่แสดงถึงความก้าวหน้าและเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สังคมถือเอาการเลื่อนตำแหน่งแสดงถึงฐานะของบุคคล แต่การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในระบบราชการไทยมีระเบียบและระบบที่ใช้ทั้ง 2 อย่าง คือ ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ ซึ่งทำให้การเลื่อนตำแหน่งอาจเป็นไปได้ทั้งสิ่งจูงใจและสิ่งไม่จูงใจในการทำงานได้ เสนาะ ติเยาว์ และ คนอื่น ๆ (2525 : 251) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า พนักงานส่วนใหญ่เข้ามาร่วมในองค์การเพราะมีความหวังว่าเขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ จนถึงระดับหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวีการ (2525 : 434 - 435) ซึ่งมีความเห็นว่าโอกาสของความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่จะจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากแนวคิดข้างต้นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คือการที่บุคคลมีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาสเข้ารับการอบรมดูงานและศึกษาต่อให้ได้รับวุฒิสูงขึ้น หรือได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง

6. เงินเดือน (salary) หมายถึง เงินหรือรายได้ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนแรงงานเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ (ลีลา สินานุเคราะห์ 2530 : 116) เงินเดือนหมายถึงจำนวนเงินที่บุคคลได้รับเป็นค่าตอบแทนการทำงานถือเกณฑ์จ่ายเหมาเป็นรายเดือน เป็นรายได้ประจำเรียกว่าเงินเดือนประจำ " white – collar และ professional " (พยอม วงศ์สารศรี 2532 : 152) เงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่ข้าราชการได้รับเป็นค่าตอบแทนการปฏิบัติราชการ มีลักษณะเป็นการเหมาจ่ายเป็นรายเดือนโดยไม่คำนึงถึงจำนวนวันหรือจำนวนชั่วโมงในการปฏิบัติงาน เงินเดือนนี้ถือเป็นรายได้ประจำที่ข้าราชการจะได้รับ (ชูศักดิ์ เที่ยงตรง 2527 : 15) และ เฮอร์เบอร์ก มุสเนอร์ และ ชิดเดอร์แมน (Herzberg , Mausner and Snyderman 1959 : 113 - 115) กล่าวว่า เงินเดือนเป็นปัจจัยค้ำจุนอย่างหนึ่งที่ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน สเตร้าส์ และ เซย์เลส์ (Strauss and Sayles 1960 : 119 - 121) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเงินเดือนว่า คนงานมักจะให้เหตุผลที่ทำงานว่าเพื่อหารายได้ไปใช้ใน

การยังชีพ ทางจิตวิทยาถือว่าเป็นการสนองความต้องการขั้นต้นของมนุษย์ โดยถือว่าเงินสามารถตอบสนองความต้องการทุกชนิด อาชีพที่มีรายได้ดีจะทำให้คนรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จ นอกจากรายได้จะสนองความต้องการระดับต่ำได้แล้วยังสามารถตอบสนองความต้องการระดับสูงขึ้นได้ด้วย เช่น การเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมต่าง ๆ เป็นการสนองความต้องการทางด้านจิตใจ โดยใช้รายได้เป็นส่วนสนับสนุนพื้นฐาน และ ทิฟฟิน (Tiffin 1968 : 339) กล่าวว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีหลายอย่าง อย่างหนึ่งคือค่าจ้าง บาร์นาร์ด (Barnard 1968 : 140 - 149) อธิบายว่า เครื่องกระตุ้นบุคคลให้พึงพอใจในการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุอย่างหนึ่งคือเงินที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ส่วน กิลเมอร์ (Gilmer 1971 : 254 -257) ได้พูดถึงค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานว่าเป็นค่าจ้างที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และ ล็อค (Locke 1976 : 1602) วิจัยพบว่าค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่ง อัตราค่าจ้างที่เหมาะสม และมีการจ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรมจะทำให้ผู้ทำงานเกิดความพึงพอใจ เสถียร เหลืองอร่าม (2519 : 84 – 87) ถือว่าเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจทางบวก การตัดเงินเดือนการลดขั้นเงินเดือนเป็นแรงจูงใจทางลบ สมยศ นาวีการ (2525 : 434) ชี้ให้เห็นว่าเงินเดือนเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เสนาะ ติเยาว์ และ คนอื่น ๆ (2525 : 252 – 253) กล่าวว่า สิ่งแรกที่คนหวังจะได้รับจากการที่ได้เข้าร่วมกับองค์การ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงินสด สมพงศ์ เกษมสิน (2516 : 312 – 330) กล่าวว่า ค่าจ้างที่เป็นธรรม โบนัส การแบ่งปันผลกำไร การให้บำเหน็จบำนาญ การให้ประโยชน์เกื้อกูล การจัดตั้งกองทุนสงเคราะห์ จึงเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานในองค์การ

จากแนวคิดข้างต้น เงินเดือน หมายถึง เงินค่าจ้างที่ได้รับเป็นประจำเดือนรวมทั้งเงินตอบแทนและเงินสวัสดิการที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะ เงินช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนเงินสวัสดิการประเภทต่าง ๆ

7. นโยบายและการบริหาร (policy and administration) หมายถึง แนวทางกว้าง ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องนำทางสำหรับการกระทำต่าง ๆ เพื่อนำทางไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Lomgenecker and Pringle 1981 : 101) นโยบาย หมายถึง แนวทางสำหรับการปฏิบัติงานหรือการกระทำซึ่งช่วยกำกับ และนำกิจกรรมขององค์การให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ระบุไว้ (Filley and Gouse 1969 : 160) การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2527 : 1) การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ

2523 : 1) นิภา แก้วศรีงาม (2527 : 221) เสนอแนะไว้ว่า การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การจะทำให้เกิดการอุทิศตนให้กับงานและมีกำลังใจทำงาน และ ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 9) ได้กล่าวว่า นโยบายและการบริหารเป็นสิ่งที่บ่งชี้ความตั้งใจของผู้บริหารว่าควรทำหรือไม่ควรทำกิจกรรมใดในอนาคต หรือในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น และเป็นแนวคิดอันจะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกัน มีมาตรฐานเดียวกัน มีความต่อเนื่องกัน นโยบายที่ดีมีลักษณะดังนี้ ประการที่หนึ่ง นโยบายจะชี้แนวทางให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ และจะบอกให้ทุกคนในหน่วยงานได้รับทราบแนวทางโดยรวมขององค์การ ประการที่สอง นโยบายจะต้องเป็นข้อความที่เข้าใจง่ายและควรเป็นลายลักษณ์อักษร ประการที่สาม นโยบายต้องชี้ให้เห็นถึงเงื่อนไขที่จำกัดและช่องทางในการปฏิบัติงานในอนาคต ประการที่สี่ นโยบายสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นอย่างมีเหตุผล ประการที่ห้า นโยบายจะต้องเป็นผลสามารถนำไปปฏิบัติได้ ประการที่หก นโยบายจะต้องได้รับการทบทวน และตรวจสอบเป็นระยะ ๆ นโยบายที่ดีย่อมทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจถูกต้อง เป็นการควบคุมขั้นพื้นฐานของการบริหารงานทำให้เกิดการประสานงานในการปฏิบัติ และช่วยลดเวลาที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ แม้มีความเชื่อและยอมรับกันโดยทั่วไปว่านโยบายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้น แต่เป็นที่เข้าใจกันดีในกลุ่มผู้บริหารว่านโยบายเป็นสิ่งที่ใช้ไม่ได้ ถ้านโยบายนั้นผู้ใต้บังคับบัญชามิได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ และขาดความรู้ความเข้าใจที่จะนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริง เมื่อนโยบายมีความชัดเจนทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมมีความเข้าใจกัน ทำงานร่วมกันด้วยความสุขและมีความพึงพอใจ และมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยส่วนรวม

จากแนวคิดข้างต้นนโยบายและการบริหาร เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน การกระจายงานให้รับผิดชอบตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน มีวิธีการในการดำเนินงานที่บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจ และยึดหลักการบริหารงานที่ถูกต้องมีเหตุผล

8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation : peers : superiors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมซึ่งเรียกว่าเป็นองค์ประกอบปัจจัยค้ำจุนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Herz berg , Mausner and Snyderman 1959 : 113 - 115) การปฏิบัติงานในองค์การความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ซึ่ง เสถียร เหลืองอร่าม (2526 : 149 – 150) กล่าวว่า เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานเพื่อสร้างความ

เจริญมั่นคงให้กับหน่วยงาน การสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานควรมีการวางแผนเป็นสำคัญ คือ การสร้างความเข้าใจในตัวบุคคล การจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์ การประสานข้อขัดแย้งในหน่วยงาน ให้ความเป็นกันเอง ให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงินในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของงานโดยการใช้ระบบคุณธรรม การจะสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นได้นั้น สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2525 : 42 –3) กล่าวว่า ขึ้นอยู่กับการวางตัวของผู้บริหารเป็นสำคัญ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเลื่อมใส ซื่อสัตย์ เข้าใจผู้อื่น เปิดเผย มีความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน นิภา แก้วศรีงาม (2527 : 217) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ร่วมงานที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถชี้แจง ขอคำแนะนำ ปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่พร้อมจะให้ความช่วยเหลือแนะนำและแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 204) เชื่อว่า ถ้าผู้บริหารวางตัวให้เป็นที่ยอมรับและให้เชื่อถือศรัทธาแล้วย่อมเป็นหลักประกันได้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความร่วมมืออย่างจริงใจ และจะปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น และภายใต้บรรยากาศแห่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บริหารทำให้งานเป็นไปด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความราบรื่นในการทำงาน ไม่มีการคอยจับผิดการกล่าวหาและร้องเรียนซึ่งกันและกัน ในขณะที่ จำนงค์ สมประสงค์ (2518 : 48) กล่าวว่า ตามปกติผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร เพียงแต่ผู้บริหารต้องใช้ดุลยพินิจมอบหมายงานให้ปฏิบัติให้เหมาะสมกับบุคลากร แล้วคอยให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็นอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา งานที่เขาทำจะบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจะมีความอบอุ่นใจและสุขใจ เช่นเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงความจงรักภักดี ยินดีพร้อมจะปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายให้งานประสบผลสำเร็จ

จากแนวคิดข้างต้น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถทำงานร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างพอใจทั้งสองฝ่าย

9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (working conditions) หมายถึง สภาพที่เกี่ยวกับการทำงาน จำนวนคน ความสะดวก ความเหมาะสมเพียงพอในเรื่องสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ลักษณะอาคารและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ในการทำงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2523 : 69) กิลเมอร์ (Gilmer 1966 : 280 –283) ให้ความเห็นว่า สภาพการทำงานได้แก่ แสง เสียง ห้องน้ำ ชั่วโมงการทำงาน ซึ่งมีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจมากน้อยต่างกัน สำหรับทิฟฟิน และ แมคคอร์มิค (Tiffin and Mc Cormick 1974 : 339) กล่าวว่า สภาพการทำงานนั้นส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับ ภิญโญ สาธร (2517 : 413-414) ได้กล่าวถึงโครงการที่เอื้ออำนวยต่อความสะดวกสบาย จะช่วยให้การ

ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอำนวยความสะดวกด้านการจัดสถานที่ทำงาน จัดหาอุปกรณ์ประกอบการทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง จัดห้องสมุดวิชาการ จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับโครงการดังกล่าวนี้ ถ้าจัดได้ตามที่ตั้งไว้ย่อมเกิดผลดีแก่หน่วยงาน

จากแนวคิดข้างต้นสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สภาพที่เอื้ออำนวยต่อความสะดวกสบายและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

10. การปกครองบังคับบัญชา (supervision) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันก็สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นที่จะทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารคงจะต้องรู้จักใช้วิธีการต่าง ๆ โดยเฉพาะการรู้จักสร้างน้ำใจในการทำงานและการรู้จักสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (พนัส หันนาคินทร์ 2526 : 196) สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2525 : 88) ได้กล่าวว่า ในการปกครองบังคับบัญชาจะต้องยึดหลักความยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง พิจารณาทุกอย่างให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ เมธี ปิลันธนานนท์ (2525 : 52) ได้เสนอวิธีการปกครองและบังคับบัญชาควรมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้ ประการแรก ให้ครูประจักษ์ในความเป็นเหตุเป็นผลมิใช่เพื่อปกครองอย่างเดียว ประการที่สอง นโยบายที่กำหนดขึ้นให้เป็นเหตุเป็นผลมิใช่มุ่งจะลงโทษครู ประการที่สาม ต้องเป็นรูปของการเสนอแนะมากกว่าที่จะเป็นสิ่งผูกมัดให้ต้องทำ ประการที่สี่ ให้ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนแก่คณะครูตามความเป็นจริง ประการที่ห้า ให้คณะครูมีโอกาสสนทนาและติดต่อกันอย่างเปิดเผย ประการที่หก จัดวางรากฐานเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และให้ความดีความชอบอย่างกระจ่างชัด ประการที่เจ็ด จัดให้คณะครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวางนโยบายการดำเนินงาน การปกครองบังคับบัญชาเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชา ในบทบาทหน้าที่นี้เป็นบาทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 377) กล่าวว่า ในการสั่งการใด ๆ ผู้บริหารย่อมมีความประสงค์อย่างหนึ่ง คือ อยากที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่ดี อยากได้เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งทำงานอย่างขยันขันแข็งและทุ่มเทให้กับองค์การเต็มประสิทธิภาพ สิ่งที่เป็นที่น่าสนใจของผู้บริหารจึงอยู่ที่การพยายามเข้าใจถึงกลไกของพฤติกรรมว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร และเพื่อที่จะให้สามารถควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสมอ การศึกษาทำให้ทราบรายละเอียดของการจูงใจ ย่อมเท่ากับทำให้ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำสามารถชักจูง กำกับหรือผลักดันให้พฤติกรรมในการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้เสมอ ลักษณะการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นกระบวนการที่ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับ

บัญชาร่วมกันพิจารณากำหนดเป้าหมายต่าง ๆ โดยจะมีการกำหนดขอบเขตสิ่งที่ต้องรับผิดชอบในรูปของผลงานที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติรับไปปฏิบัติ และด้วยเป้าหมายที่ต้องรับผิดชอบนี้เอง ผู้ปฏิบัติจะใช้เป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในหน่วยงานของตน ตลอดจนใช้สำหรับการประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วด้วย

จากแนวคิดข้างต้นการปกครองบังคับบัญชา คือ ความสามารถบริหารงานโดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในอันที่จะให้การปฏิบัติงานบังเกิดผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1. ผลงานวิจัยในประเทศ

คำนึง นกแก้ว (2524 : 83 – 91) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 3 ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่ทำให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษารู้สึกพอใจในการทำงานมาก ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน องค์ประกอบที่ทำให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และพบว่าครูอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีขึ้นไปมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

จรัส โพธิ์จันทร์ (2527 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา จากผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลาง อาจารย์ที่มีวุฒิและประสบการณ์ต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานด้านความสำเร็จของงานแตกต่างกันเป็นอันดับหนึ่ง และลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความแตกต่างกันตามลำดับ สำหรับในองค์ประกอบด้านอื่นไม่มีความแตกต่างกัน

จำรูญ พรหมสุวรรณ (2533 : 92) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย จากผลการวิจัยพบว่าศึกษาธิการอำเภอมีความพึงพอใจในด้านงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ไม่พึงพอใจสูงสุดในด้านเงินเดือน รองลงมาเป็นด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์ต่างกัน คุณวุฒิ

ต่างกัน และทำงานในเขตการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน

ชลิต พูลศิลป์ (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่าข้าราชการครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง สำหรับผู้บริหารและครูผู้สอนมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งสองปัจจัย และข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ต่างกันจะมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในปัจจัยกระตุ้น และที่ระดับ .01 ในปัจจัยค้ำจุน

ชุมพล เตมีศักดิ์ (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 7 และเขตการศึกษา 8 จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 16 จังหวัด ในด้านการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ตำแหน่งงาน ความรู้สึกในการรับผิดชอบ อำนาจปกครองของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รายได้เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าศึกษาธิการอำเภอมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก ในปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในด้านความสำเร็จในการทำงาน ได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความพึงพอใจในตำแหน่งงาน และความรู้สึกในการรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยอนามัยศึกษาธิการอำเภอ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในด้านอำนาจปกครองของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในเงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

นิยม ศรีวิเศษ (2521 : 47 – 50) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการส่วนจังหวัด ตำแหน่งครู เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการมีความพึงพอใจด้านความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานอยู่ในระดับสูง ด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ลักษณะของงาน การปกครองบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ข้าราชการที่มีประสบการณ์มากกับข้าราชการที่มีประสบการณ์น้อยมีความพึงพอใจแตกต่างกัน ในปัจจัยการยอมรับนับถือและความรับผิดชอบ ข้าราชการในเขตสุขาภิบาลกับนอกเขตสุขาภิบาล มีความพึงพอใจที่ไม่แตกต่างกัน

ประหยัด อนุศิลป์ (2535 : 117 – 118) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความพึงพอใจใน

การปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพศต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่โดยสภาพรวมทั้งหมดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือและด้านเงินเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านลักษณะของงานและด้านความรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันโดยส่วนรวม และโดยภาพรวมทั้งหมดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้าน เงินเดือนและสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน แต่โดยภาพรวมทั้งหมดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปราณี อารยะศาสตร์ (เสน่ห์ โอฐกรรม 2541 : 17 ; อ้างอิงมาจาก ปราณี อารยะศาสตร์ 2519 : 116 – 120) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัย จำนวน 163 คน ผลของการวิจัยพบว่าความพึงพอใจของผู้บริหารระดับโรงเรียนและวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจในการทำงานของ ผู้บริหารระดับวิทยาลัยสูงกว่าผู้บริหารระดับโรงเรียน สำหรับความพึงพอใจในการทำงานของ ผู้บริหารทั้งสองระดับเห็นตรงกันในเรื่องความมั่นคงในการทำงานเป็นอันดับสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน สำหรับความไม่พึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้งสองระดับ ปรากฏว่าเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลอยู่ในระดับต่ำสุด ในเรื่องการบริหารงานตามอุดมคติของผู้บริหารทั้งสองระดับมีความเห็นตรงกันว่าเงินเดือนและตำแหน่งเป็นปัจจัยน้อยที่สุด

พรจันทร์ พรศักดิ์กุล (2528 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการทำงานของครู และบรรยากาศของโรงเรียนกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระนอง โดยศึกษาจากครู 37 โรงเรียน การวิจัยพบว่าครูมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมทุกด้านและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

แวนูเซ็ง มะรอนี (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 2 ผลการศึกษาพบว่าระดับความพึงพอใจของครูอยู่ในระดับปานกลาง ครูเพศชายและครูที่มีอายุ 35 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจสูง และโดยส่วนรวมครูมีความพึงพอใจด้านปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนไม่แตกต่างกัน

สมนึก มีแสง (2530 : 109 – 110) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง ครูเพศชายและเพศหญิงมีระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หนึ่งองค์ประกอบ คือ นโยบายและการบริหาร ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ครูที่มีอายุราชการ 1 – 10 ปี และครูที่มีอายุราชการสูงกว่า 10 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามองค์ประกอบ คือได้รับการยอมรับนับถือ เงินเดือนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลและสภาพการทำงาน ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน สำหรับครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปมีระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

สังคม โทปุรินทร์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยศึกษาอาจารย์ จำนวน 292 คน ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศการบริหารของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลางทุกขนาดโรงเรียน และความพึงพอใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศการบริหารทุกองค์ประกอบ

อรนิตย์ ญาณศิริ (2538 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน โดยจำแนกตามสถานภาพ เพศ ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน ตามทฤษฎีของ เฮอร์ซเบอร์ก โดยแบ่งเป็น 10 ด้าน คือ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวของไลเคอร์ท กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2538 จำนวน 70 คน ปรากฏว่าความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการอยู่ในระดับปานกลางทั้งรายด้านและรวมทุกด้าน ข้าราชการมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมทุกด้านสูงกว่าเกณฑ์ ด้านที่สูงกว่าเกณฑ์ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ

ด้านปกครองบังคับบัญชา และด้านความปลอดภัยในการทำงาน ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ข้าราชการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ ข้าราชการเพศชายมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมทุกด้านสูงกว่าข้าราชการเพศหญิง โดยเฉพาะในด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงานหกถึงสิบปี และสิบเอ็ดปี ขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานในแต่ละด้านรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน ข้าราชการที่มีตำแหน่งงานในระดับ 1 – 6 มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมทุกด้าน ต่ำกว่าข้าราชการที่มีตำแหน่งงานระดับ 7 ขึ้นไป โดยเฉพาะด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการปกครองบังคับบัญชา ข้าราชการการที่มีลักษณะงานการสอนมีความพึงพอใจในการทำงานรวมทุกด้านสูงกว่าข้าราชการที่มีลักษณะงานด้านการบริหารวิชาการและธุรการ โดยเฉพาะด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน

อนุวัฒน์ชัย ชูดำ (2534 : 118 – 119) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านเงินเดือนและค่าจ้าง ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่วุฒิการศึกษาต่างกันมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านความสำเร็จของงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งรายด้านและรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางกับผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนขนาดเล็กมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ . 05

2. ผลงานวิจัยต่างประเทศ

เดอเรียนด้า (เสน่ห์ โอฐกรรม 2541 : 25 ; อ้างอิงมาจาก Dereinda 1984 : 1267) พบว่า ความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อกันทุกลักษณะงาน ยกเว้นการเลื่อนตำแหน่งและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในระดับสูง ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา ส่วนสิ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจน้อยได้แก่เงินเดือน

แฮมเมอร์ (ณรงค์ ชูเพชร 2537 : 56 ; อ้างอิงมาจาก Hamer 1971 : 3373 – A) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูสอนในชั้นพิเศษ ในรัฐไอโอวา สหรัฐอเมริกา โดยใช้ทฤษฎีของเฮอร์ซเบอร์ก จากการศึกษาพบว่าองค์ประกอบที่ทำให้ครูพอใจในการทำงานคือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ องค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พอใจคือ ด้านการควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ชีวิตส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

แจคสัน (ณรงค์ ชูเพชร 2537 : 56 ; อ้างอิงมาจาก Jackson 1974 : 7560–A) แห่งมหาวิทยาลัยนอร์ธอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกาได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ของแนวความคิดผู้บริหารวิทยาลัยต่อองค์ประกอบทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์ซเบอร์ก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลางจำนวน 422 คน และรองประธานกรรมการบริหารจำนวน 357 คน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารระดับกลางและรองประธานกรรมการบริหาร เลือกปัจจัยกระตุ้นมากว่าปัจจัยค้ำจุน อย่างไรก็ตาม ปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยจำเป็นที่มีส่วนให้ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

จามานน์ (Jamann 1974 : 116 - 117) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาล โดยสุ่มตัวอย่างจากพยาบาลในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย จำนวน 495 คน ผลการวิจัยปรากฏว่าความพึงพอใจของพยาบาลที่สำคัญที่สุดคือลักษณะของงาน

การูกู (เสน่ห์ โอฐกรรม 2541 : 23 – 24 ; อ้างอิงมาจาก Karugu 1980 : 38 – A) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างครูโรงเรียนประถมศึกษากับครูใหญ่เมืองไนโรบี ประเทศเคนยา และเปรียบเทียบการรับรู้องค์ประกอบด้านการทำงานที่เลือกได้ 14 ข้อ จาก Herzberg's Two Factor theory ผลการวิจัยพบว่านักการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างได้เจาะจงในเรื่องความมั่นคงในการทำงาน การไม่มีแนวทางเลือก วันหยุด ความรับรู้ในเรื่องการสร้างชาติ โอกาสในการศึกษา การรักงานของตน รักเด็ก กิจกรรมนอกหลักสูตรและการติดต่อสื่อสารกับครู ผู้ปกครอง และนักเรียน เป็น

องค์ประกอบด้านการงานที่พึงพอใจมากที่สุด และเป็นองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุที่ยังคงอยู่ในตำแหน่ง องค์ประกอบที่ถูกจัดไว้ว่าเป็นที่ไม่น่าพึงพอใจและเป็นผลให้มีความต้องการออกจากงาน คือ ค่าจ้างต่ำ วิธีการเลื่อนตำแหน่งโดยระบบอุปถัมภ์ซึ่งเป็นวิธีที่ไม่ดีไม่มีโอกาสก้าวหน้า ไม่มีค่าเช่าบ้าน สำหรับสตรีที่สมรสแล้วไม่มีสิทธิในการยืมเงิน นโยบายการบริหาร และความถี่ของการนิเทศ ความล่าช้าในการซ่อมแซมอุปกรณ์ในโรงเรียน การเปรียบเทียบการรับรู้องค์ประกอบด้านการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านจูงใจและค้ำจุนไม่แตกต่างกัน

ควีตูกัว (Quitugua 1975 : 1224–A) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่มีผลกระทบกระเทือนต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนรัฐบาล ในเกาะกวม โดยสำรวจความคิดเห็นของครู 305 คน พบว่า ครูไม่พึงพอใจในสภาพการทำงาน ความมั่นคงในอาชีพ ความเป็นอยู่ในชุมชน อัตราการทำงาน เงินเดือน ค่าตอบแทน สภานะของครู และความช่วยเหลือของรัฐ และพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูแปรเปลี่ยนไปตามอายุ ประสบการณ์ในการสอน ตำแหน่งการงาน ระดับที่สอน และสภาพที่อยู่อาศัย

นิโคลสัน และ มิลจุส (Nicholson and Miljus 1972 : 840 – 845) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจและการเปลี่ยนงานของอาจารย์วิทยาลัยศิลปศาสตร์ พบว่าอาจารย์มีความพึงพอใจในลักษณะงาน และมีความพึงพอใจน้อยกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น รางวัลหรือผลประโยชน์ที่ได้รับในรูปของวัตถุ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าจ้างและการเลื่อนตำแหน่ง

ชมิดท์ (Schmidt 1975 : 7583 - A) ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมืองชิคาโก รัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้ทฤษฎีของ เฮอร์ซเบอร์ก ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความพึงพอใจอย่างสูงต่อองค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni 1973 : 191 – 207) ได้ศึกษาเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครูในเขตการศึกษาต่าง ๆ ของเมืองมอนโรเคาน์ตี รัฐนิวยอร์ค จำนวน 3,382 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. การยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน และความเป็นส่วนตัว เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ครูมีความรู้สึกที่ดีต่อความสำเร็จของงาน และการได้รับการยอมรับนับถือในระดับสูงและมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในเรื่องความไม่ยุติธรรม และฐานะของอาชีพมากที่สุด

4. ผลการวิจัยนี้สนับสนุนทฤษฎีของ เฮอร์ซเบอร์ก ที่กล่าวว่า ด้านที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็นสองอย่างคือแตกต่างกันและไม่มีความสัมพันธ์กัน

5. เพศ ตำแหน่ง และประเภทของโรงเรียนที่ทำการสอน ไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจแตกต่างกัน

วิคสตรอม (Vickstrom 1971 : 1249) ได้ศึกษาสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและควมไม่พึงพอใจในการทำงานของครู กับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้ คือ อายุ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ โดยให้ครูบอกถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่าสิ่งที่ทำให้ครูพึงพอใจสูงสุด 4 ประการแรกคือ ความรู้สึกได้รับผลสำเร็จในงาน ลักษณะของงาน ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและความรับผิดชอบ สิ่งที่ครูมีความพึงพอใจในระดับต่ำ ได้แก่ นโยบายการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และผลของงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตส่วนตัวของครู เพศและตำแหน่งหน้าที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู

จากการศึกษางานวิจัยข้างต้นสรุปได้ว่า แนวคิดของการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ส่วนใหญ่จะทำการศึกษาในรูปแบบการใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก โดยศึกษาจากปัจจัยกระตุ้น 5 ด้าน คือ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยค้ำจุน 5 ด้าน คือ เงินเดือนและค่าตอบแทน นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและการปกครองบังคับบัญชา และพบว่าข้าราชการครูมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตามตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น ผู้วิจัยเห็นว่าสอดคล้องกับการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย ที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาอยู่ จึงได้นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดเป็นตัวแปรต้น ตัวแปรตาม และการตั้งสมมุติฐานในการวิจัยครั้งนี้