

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัญหาซึ่งผู้มีความรู้ความสามารถในวงราชการลาออกไปอยู่วงการธุรกิจเอกชน หรือไปทำงานต่างประเทศเป็นจำนวนมาก กำลังได้รับความสนใจจากรัฐบาลในขณะนี้ แม้ว่าโดยส่วนรวมแล้วข้าราชการสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่ลาออกจะ ไม่ได้มีมากเป็นอันดับหนึ่งของประเทศ แต่มิใช่ว่าทบวงมหาวิทยาลัยจะไม่ประสบปัญหาสมองไหล โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยต่างจังหวัด ซึ่งมีปัจจัยหลายประการ เสี่ยงเปรียบมหาวิทยาลัยในกรุงเทพฯ กำลังประสบปัญหาอย่างมากในเรื่อง การลาออกหรือโอนย้ายของข้าราชการ โดยเฉพาะสาขาขาดแคลน

ในช่วงเวลา 10 ปีที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งที่มีการลาออกหรือโอนย้ายของอาจารย์เป็นจำนวนมากและมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงขึ้น เป็นลำดับ แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะพยายามตามมาตรการจูงใจ เช่น การให้โอกาสศึกษาต่อต่างประเทศเพิ่มขึ้น การจัดทุนส่งเสริมสำหรับการศึกษาต่อ การสัมมนาอาจารย์ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานทางด้านวิชาการและงานวิจัยเพื่อให้อาจารย์ได้มีโอกาสก้าวหน้าทางวิชาการ รวมทั้งจัดบรรยากาศในการทำงานเพื่อส่งเสริมผู้ที่รักงานวิชาการอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังมีมาตรการควบคุม เช่น การทำสัญญาผูกมัดผู้ที่ลาศึกษาต่อต้องกลับมาขอใช้ทุน อย่างไรก็ตาม มาตรการเหล่านั้นไม่อาจสกัดกั้นการลาออกโอนย้ายของอาจารย์ได้ และจากสรุปปัญหาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่นายแพทย์ทองจันทร์ (ทองจันทร์ หงส์ลครมภ์, 2523) อธิการบดีในขณะนั้น ได้นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยว่า ส่วนหนึ่งเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับการขาดแคลนอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ทางการบริหาร การสอน และการวิจัยมาทำงานในมหาวิทยาลัย ปัญหานี้เป็นปัญหาเรื้อรังมานานนับแต่ก่อตั้งมหาวิทยาลัย จนบัดนี้ยังไม่สามารถแก้ปัญหาก็เบาบางลงได้ ทั้งนี้ เนื่องจากอาจารย์สามารถหางานนอกระบบราชการได้ง่าย และค่าตอบแทนสูงกว่าอัตราเงินเดือนในระบบราชการ ในเรื่องนี้มหาวิทยาลัยได้พยายามแก้ไข โดยการหาทุนให้ไปศึกษาต่อและจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้เท่าที่จะทำได้ตามกำลังงบประมาณ แต่ก็ไม่สามารถแก้ไขได้มากนัก เพราะเมื่ออาจารย์ศึกษาสำเร็จแล้วก็ไม่พอใจที่จะทำงานที่มหาวิทยาลัย ยังคิดที่จะโอนย้ายหรือลาออก บ้างก็หาทางเลือกไม่ได้เพราะมีสัญญาผูกพันไว้ต้องทำงานให้กับมหาวิทยาลัยทั้ง ๆ ที่จิตใจไม่ได้ผูกพันกับมหาวิทยาลัยเลยจึงทำงานโดยปราศจากการทุ่มเท อุทิศตน และไม่คิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นผลทำให้งานของมหาวิทยาลัยเสื่อมลง นอกจากนี้ในปี 2535 ที่ผ่านมายังมีปัญหาเกี่ยวกับความปลอดภ้ยของอาจารย์ โดยเฉพาะที่วิทยาเขตปัตตานี

สำหรับสาเหตุของการลาออกเพื่อไปทำงานในส่วนกลางของอาจารย์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์นี้ มีหลายประการ ซึ่งผาสุข (ผาสุข กุลละวณิชย์, 2531) อธิบายการบิดได้ให้ความเห็นไว้ดังนี้

1. โอกาสหารายได้พิเศษในภาคใต้น้อยมาก ทั้งนี้เพราะจำนวนแพทย์ที่เปิดคลินิกในภาคใต้น้อยมากเกินจุดคุ้มตัว อาจารย์เหล่านี้เมื่อไปอยู่กรุงเทพฯ ก็สามารถหารายได้พิเศษมากกว่าที่ภาคใต้มากมาย
2. ความผูกพันทางครอบครัว ซึ่งเกิดจากคนเหล่านี้เป็นคนกรุงเทพฯ หรือมีครอบครัวอยู่ที่กรุงเทพฯ มีความผูกพันต่อสังคมทางกรุงเทพฯ สูงกว่า
3. อาจารย์เหล่านี้มีความรู้สึก ถ้าไปกรุงเทพฯ ความมีเกียรติและมีหน้ามีตาสูงกว่า และโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าทางวิชาชีพก็สูงกว่าด้วย
4. โรงเรียนแพทย์ในกรุงเทพฯ ในขณะนี้มีจำนวนอาจารย์ที่เกษียณอายุราชการหรือลาออกจากราชการ เพื่อไปทำโรงพยาบาลเอกชนมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น โรงเรียนแพทย์เหล่านี้จะต้องหาอาจารย์เข้าไปทดแทนคนดังกล่าว และขณะนั้นมีแนวโน้มว่า แหล่งอาจารย์ใหม่ของโรงเรียนแพทย์ในกรุงเทพฯ คือโรงเรียนแพทย์ต่างจังหวัด โดยโรงเรียนแพทย์ในกรุงเทพฯ เหล่านี้จะเลือกชักชวนคนดี ๆ จากโรงเรียนแพทย์ต่างจังหวัดเข้าไปอยู่ในกรุงเทพฯ

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการคงอยู่และการลาออกหรือโอนย้ายของคณาจารย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีเรื่องที่จะนำมากล่าวโดยจำแนกเป็น 3 ตอน คือ

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงานและแนวคิดในการรักษาบุคลากร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย

สมพงษ์ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521) กล่าวว่า ในบรรดาปัจจัยหลักของการบริหารงานต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการนั้น สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ คน เพราะถ้ามีคนจำนวนมากพอสมควรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงานและมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้รับผลดีและประหยัด ย่อมง่ายขึ้นเป็นอันมาก จนอาจกล่าวได้ว่า "คนสำคัญยิ่งกว่าเงินและสิ่งของมากมายนัก เพราะถ้าคนมีความสามารถแล้วทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว"

ฉะนั้น เมื่อคนหรือบุคลากรในหน่วยงานมีความสำคัญ เช่นนี้แล้ว จึงจำเป็นต้องบริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องบำรุงรักษาบุคลากร โดยเฉพาะผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นอยู่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นเวลานาน ๆ และคอยหาวิธีการกระตุ้นจิตใจให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดผลดีต่อหน่วยงานอยู่เสมอ การกระตุ้นจิตใจบุคลากรก็คือ การทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั่นเอง เพราะเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ก็จะเริ่มปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็งยิ่ง ๆ ขึ้น งานจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จะมีเวลาปฏิบัติงานมากขึ้น ตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น ซึ่งล้วนแต่จะทำให้มีความอดสาหัสในการทำงานไปอีกยาวนาน ตรงกันข้ามหากบุคลากร ไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานเสื่อมทรามลง งานจะดำเนินไปโดยไม่ราบรื่น ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานจะขาดไป ระดับการปฏิบัติงานจะลดต่ำลง ผลสำเร็จของงานจะขาดไป การปฏิบัติหน้าที่จะเฉื่อยช้าลงทุกที (จางงค์ สมประสงค์, 2522 อ้างตามวิลเลียม เอ.เวน เคอซาล)

สำหรับความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น คาร์เตอร์ (Carter, 1973) กล่าวไว้ว่าหมายถึง คุณภาพ สภาพหรือระดับของความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคลากรที่มีต่องานของเขา และครีเวอร์ (Drever, 1972) หมายถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือเป็นความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่เกิดขึ้นโดยแรงกระตุ้นจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามอย่างไรก็ดี ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลไม่มีวันสิ้นสุด บุคคลจึงมีโอกาสที่จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เคยพึงพอใจมาแล้วก็ได้ ฉะนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคอยสำรวจตรวจสอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ เพื่อจะได้ทำการแก้ไขปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้สนองความต้องการของบุคลากรดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้น ได้มีการศึกษาและวิจัยอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม ในขณะที่มหาวิทยาลัยมองข้าม การศึกษาและวิจัยในด้านนี้ไปเสีย เพิ่งมาระยะ 4 - 5 ปีนี้เอง ที่มหาวิทยาลัยเริ่มมีบทบาทแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการศึกษาและวิจัย เรื่องความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยมากขึ้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย นับเป็นเรื่องสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรจะได้เอาใจใส่และให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะอาจารย์มหาวิทยาลัยมีภาระหน้าที่ ที่จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมาก เพราะนอกจากจะทำหน้าที่สอน เพื่อสนองความต้องการกำลังคนของสังคมแล้ว ยังจะต้องทำการวิจัยและให้บริการทางวิชาการอีกด้วย ในด้านการสอนจะรวมไปถึงงานเตรียมการเรียนการสอน

งานสร้างข้อสอบ และการประเมินผลการศึกษา ในด้านการวิจัยจะรวมไปถึงงานวิจัยที่ทําเป็นส่วนตัว งานวิจัยที่ทําเป็นส่วนรวม และงานเขียนหนังสือและตำราต่าง ๆ ส่วนในด้านการบริการวิชาการนั้น หมายถึงงานที่นอกเหนือไปจากงานสอนและงานวิจัย ซึ่งการบริการนี้ครอบคลุมไปถึงการให้บริการภายในมหาวิทยาลัยและการให้บริการแก่ชุมชนด้วย (สังค อูทรานนท์, 2520) นอกจากภาระหน้าที่ดังกล่าวแล้ว ในสภาพปัจจุบันอาจารย์มหาวิทยาลัยยังต้องประสบกับปัญหาในด้านอื่น ๆ อีกมากมาย ที่จะเป็นสิ่งมาบั่นทอนความตั้งใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้คิได้ ดังเช่นค่าครองชีพที่สูงขึ้น ทาให้รายได้ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเริ่มไม่เพียงพอกับรายจ่าย และองค์กรเอกชนได้กลายเป็นคู่แข่งสำคัญของมหาวิทยาลัยที่จะพยายามดึงตัวอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถไปโดยให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า นอกจากนี้ในเรื่องเกี่ยวกับตำแหน่ง ก็ปรากฏว่า มีลักษณะที่เสียเปรียบกว่าตำแหน่งข้าราชการพลเรือนโดยทั่วไป (สมนึก แดงเจริญและคณะ, 2522) และจากผลการวิจัยเรื่อง บทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยของรพี (รพี สุวรรณะชฎ, 2521) พบว่าในขณะที่นักศึกษาและผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องการให้อาจารย์เป็นนักวิชาการ มีความสามารถในการสอน วิจัย และมีมนุษยสัมพันธ์นั้น อาจารย์เองกลับมีความรู้สึกว่าการสนองความต้องการของนักศึกษาและผู้บริหารดังกล่าว เป็นภาระที่หนักและยาก ทั้งนี้ เพราะมีสภาพการณ์ในมหาวิทยาลัยหลายประการที่ไม่เอื้ออำนวยความตั้งใจของอาจารย์ ในการที่จะพัฒนาตนเอง และในการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลเต็มที่ และโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบันไม่ส่งเสริมให้อาจารย์รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย อาจารย์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าภาระหน้าที่ในปัจจุบันนี้หนักกับทั้งมีความยากลำบากในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ให้ตรงกับความคิดหมายของนักศึกษาและผู้บริหาร

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของอาจารย์มหาวิทยาลัยมีมากเพียงใด ฉะนั้นการที่จะให้อาจารย์ได้ปฏิบัติภาระให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยต้องสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดแก่อาจารย์เสียก่อนเป็นเบื้องต้นแรก โดยอาศัยการจูงใจ ซึ่งหมายถึงความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออก หรือปฏิบัติตามสิ่งจูงใจ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2517) หรือความเต็มใจที่จะใช้พลังในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือเพื่อรางวัล (Beach, 1970)

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.1 ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation) หรือเรียกว่าทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Need-Hierarchy Theory)

ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า "มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองหรือพึงพอใจอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการอย่างอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้นตามมาอีก ความต้องการของคนจะเข้าซ้อนกัน ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทั้งหมดไป ความต้องการอีกอย่างหนึ่งก็จะเกิดขึ้นอีกได้" ซึ่งความต้องการจะเป็นไปตามลำดับขั้น (Maslow, 1970) ดังนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดในการดำรงชีพได้แก่ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งรวมกับความก้าวหน้าและความอบอุ่นใจ

3) ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล เป็นความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิก ได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ ได้รับความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4) ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นหรือมีชื่อเสียง (Esteem Needs) ความต้องการทางด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูง ที่เกี่ยวกับความอยากเด่นในสังคมต้องการให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ รวมถึงความเชื่อมั่นในตัวเอง ในเรื่องความรู้ความสามารถ ความเป็นอิสระและเสรีภาพ

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-Realization or Self-Actualization) เป็นความต้องการระดับสูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง เป็นความต้องการที่อยากแก่การเสาะแสวงหามาได้

2.2 ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย (Theory X and Theory Y) ซึ่งเสนอโดยศาสตราจารย์ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) แห่ง Massachusetts Institute of Technology ประเทศสหรัฐอเมริกา ความแตกต่างระหว่างสองทฤษฎีนี้คือ การมองคนในแง่ของสมมติฐานต่างกัน (McGregor, 1970)

ทฤษฎี X เชื่อว่าถ้ามุ่งงานกันจริง ๆ แล้ว จะไปมัดพะวงถึงคนไม่ได้ เพราะธรรมชาติของคนไม่ชอบทำงาน แมคเกรเกอร์ ได้สรุปพฤติกรรมในการทำงานของคนตามทฤษฎี X ไว้ดังนี้

1) คนส่วนใหญ่มีนิสัยไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานเท่าที่สามารถจะทำได้

2) เนื่องจากลักษณะนิสัยไม่ชอบทำงานนี้เอง คนส่วนมากจึงต้องถูกบังคับควบคุมสั่งการ และขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

3) คนส่วนใหญ่ชอบคำสั่งมากกว่าเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นเพียงเล็กน้อย ต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด

ส่วนทฤษฎี Y มีความเชื่อในทางตรงข้ามว่า ถ้าไม่คำนึงถึงจิตใจของคนแล้ว จะไม่มีทางทำงานได้สำเร็จตามที่ต้องการ แมคเกรเกอร์ ได้สรุปพฤติกรรมในการทำงานของคนตามทฤษฎี Y ไว้ดังนี้

1) การใช้กำลังกาย และกำลังสมองในการทำงานเป็นสิ่งธรรมดา เช่นเดียวกับการเล่น หรือการพักผ่อน

2) การควบคุมจากภายนอกและการขู่จะลงโทษ ไม่ใช่วิธีที่จะก่อให้เกิดความพยายามที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ คนทั้งหลายจะสั่งงานแก่ตัวเอง และควบคุมตนเองจนบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องที่ตนได้รับมอบหมาย

3) การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ด้วยการให้รางวัลตามความสำเร็จแห่งผลงานของแต่ละบุคคล จะสามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดผลการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

4) ภายใต้อาณัติที่เหมาะสม คนส่วนใหญ่ไม่เพียงแต่จะยอมรับผิดชอบเท่านั้น หากแต่จะแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

5) ความสามารถในการจินตนาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำปัญหาในการทำงานขององค์กรนั้น มียู่อย่างกว้างขวางในหมู่ผู้ปฏิบัติงานทั่วไป

6) ภายใต้อาณัติปัจจุบัน คนที่อยู่ในองค์กรมีโอกาสดูแลความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น

2.3 ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ - คำจุน (The Motivation - Hygiene Theory) หรือ บางทีเรียกว่าทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Dual Factor Theory) ของเฟรดเดอริก เฮอส์สเบอร์ก (Frederick Herzberg) ศาสตราจารย์และหัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัย Western Reserve ประเทศสหรัฐอเมริกา (Herzberg, 1959) ซึ่งกล่าวไว้ว่า

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของผู้ปฏิบัติงาน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) และปัจจัยคำจุน (Hygiene)

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวก เพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการโดยตรง นั่นคือความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง (Self-Actualization) ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ปัจจัยจูงใจประกอบด้วย

1. ความสำเร็จของงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้า

ส่วนปัจจัยคำจูงเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อม หรือเป็นส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ปัจจัยนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งเปรียบเสมือนหลักการในทางแพทย์ ที่ทำหน้าที่บำรุงสุขภาพให้ปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการกระทำของมนุษย์ สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ช่วยบำบัดโรค เป็นแต่ป้องกันและรักษาบรรยากาศให้ถูกสุขลักษณะเท่านั้น ปัจจัยคำจูงประกอบด้วย

1. การบังคับบัญชา
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. เงินเดือน
5. นโยบายและการบริหารงาน
6. ผลประโยชน์เกี่ยวกับ
7. ความมั่นคงของงาน

เมื่อปัจจัยเหล่านี้ขาดหายไปหรือเลวลงในระดับที่ไม่สามารถจะยอมรับได้เมื่อนั้นความไม่พึงพอใจในการทำงานก็จะตามมา ในทางกลับกันเมื่อภาวะแวดล้อมรอบงานเหมาะสมแล้ว ก็จะไม่รู้สึกไม่พอใจ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะมีทัศนคติในทางบวกมากนัก

นอกจากนี้ เฮอส์เบอร์ก ยังได้พบว่าปัจจัยทั้ง 2 ประเภทนี้แยกออกจากกันโดยเด็ดขาด กล่าวคือ ปัจจัยจูงใจไม่ได้เป็นมูลเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าจะขาด

ปัจจัยนี้ แต่จะเป็นมูลเหตุให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเท่านั้น ในทางตรงข้ามปัจจัยด้านนี้อาจเป็นมูลเหตุทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ถ้าขาดหรือทำให้เสื่อมลงในปัจจัยนี้ แต่ถ้าหากปัจจัยนี้มีอยู่ ก็มีได้หมายความว่าคนจะพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพียงแต่อาจหยุดยั้งความไม่พึงพอใจ ไปชั่วขณะเท่านั้น

จาก 3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจดังได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่ามีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ซึ่งเปรียบเทียบให้เห็นดังนี้

Maslow	McGregor	Herzberg
ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด ความต้องการมีชื่อเสียง	Theory Y	Motivators
ความต้องการทางสังคม ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางร่างกาย	Theory X	Hygiene

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ใน พ.ศ. 2519 สุภรณ์ (สุภรณ์ ศรีพหล, 2519) ได้รายงานการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยนำทฤษฎีของเฮอริส-เบอร์เกอร์มาดัดแปลงใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลุ่มปัจจัยจูงใจมีมากกว่าปัจจัยด้านจูง

2. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมด ปรากฏว่า อันดับที่ 1 และที่ 2 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและตัวงานเองตามลำดับ และความพอใจน้อยเป็นอันดับที่ 7 และที่ 8 ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน และสภาพการทำงานตามลำดับ

3. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยแต่ละกลุ่ม ปรากฏว่า ในกลุ่มปัจจัยค่าจูน เงินเดือน ตำแหน่ง และความมั่นคงได้มาเป็นอันดับที่หนึ่ง และอันดับสุดท้ายได้แก่ สภาพการทำงาน ส่วนในกลุ่มปัจจัยจูงใจอันดับ 1 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และอันดับสุดท้าย ได้แก่ การยกย่องและยอมรับนับถือ

4. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่างๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นอาจารย์ทำงานได้ผลมากที่สุด ปรากฏว่า อันดับที่ 1 และ 2 ได้แก่ ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงานและตัวงานเอง อันดับสุดท้ายได้แก่ เงินเดือน ตำแหน่ง และความมั่นคง

5. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่างๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นให้อาจารย์ทำงานได้ผลมาก โดยแยกตามรายได้ของอาจารย์ ปรากฏว่า กลุ่มที่มีรายได้สูงได้ผลคล้ายคลึงกับข้อ 4 แต่กลุ่มรายได้ต่ำ ปรากฏว่า ตัวกระตุ้นอันดับ 1 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และอันดับสุดท้ายได้แก่ การยกย่องและยอมรับนับถือ

6. การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยค่าจูนและกลุ่มปัจจัยจูงใจ ปรากฏว่า ปัจจัยทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า มิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด

7. ผลจากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมด โดยแยกตามเพศ ประสิทธิภาพ ในการทำงานและรายได้ของอาจารย์ปรากฏว่าไม่มีผลแตกต่างกัน

สากล (สากล จริยวิทยานนท์, 2521) ได้รายงานการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) โดยใช้องค์ประกอบ 10 อย่าง คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการบริหารงานของสถาบัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ เงินเดือน สถานภาพของวิชาชีพ การบังคับบัญชา สวัสดิการ สภาพการทำงาน และตัวงานเอง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 120 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. อาจารย์ใน NIDA มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และทุกคนยอมรับว่างานของเขามีความหมายและน่าสนใจ

2. ในบรรดาองค์ประกอบ 10 อย่าง อาจารย์ใน NIDA มีความพึงพอใจมากที่สุด คือ สถานภาพของวิชาชีพ ส่วนองค์ประกอบที่มีความพอใจน้อยที่สุด คือ เงินเดือนและสวัสดิการ

3. ระดับการศึกษามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ใน NIDA

4. ในบรรดาคอ้งค์ประกอบ 10 อย่าง สภาพการทำงานไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ใน NIDA

เจิมจันทร์ (เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์, 2522) ได้รายงานการวิจัยเรื่อง ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำระดับอุดมศึกษา โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยของรัฐ วิทยาลัยเอกชนที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ วิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาลัยหอการค้า วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ และวิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวนตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยสำหรับวิทยาลัยเอกชน 110 คน และมหาวิทยาลัยของรัฐ 224 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. อาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชนมีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชนอยู่ในระดับสูงคือ เพื่อนร่วมงานและปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำคือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคงในการทำงาน

3. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐมีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานรวมโดยเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับสูงคือ ปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้ระดับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำคือ ผู้บังคับบัญชากับเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ

5. อาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชนมีขวัญและความพึงพอใจต่อบัณฑิตต่าง ๆ 3 หมวดดังนี้

5.1 หมวดลักษณะงาน ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

5.2 หมวดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

5.3 หมวดเงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ดังนี้

6. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐมีขวัญและความพึงพอใจต่อบัณฑิตต่าง ๆ 3 หมวด

6.1 หมวดลักษณะงาน ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

6.2 หมวดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

6.3 หมวดเงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ ขวัญและความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

7. อาจารย์ประจำวิทยาลัยเอกชน มีความเห็นว่า อุปสรรคในการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความมั่นคงในการทำงาน

8. อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความเห็นว่า อุปสรรคในการปฏิบัติงานที่สำคัญคือ ผู้บังคับบัญชา กับเงินเดือนและสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ

โสภณ (โสภณ สุกสวัสดิ์, 2523) ได้รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาองค์ประกอบที่วัดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยในประเทศไทย คือมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยได้นำเอาทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮอรัสเบอร์กมาใช้ ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์มหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในองค์ประกอบ นโยบายและการบริหารงานและเงินเดือน ส่วนองค์ประกอบที่ไม่พึงพอใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. ในบรรดาองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ องค์ประกอบเรื่องเงินเดือนมีผลต่อเพศ ระยะเวลาการทำงาน ระดับการศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการ นั่นคือ ผู้ที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไปมีความพึงพอใจน้อยเกี่ยวกับเงินเดือน เช่นเดียวกับผู้ที่ทำงาน 11 ปี ขึ้นไป และผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ สำหรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกพบว่า มีความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนมากกว่าผู้สำเร็จการศึกษาระดับอื่น ๆ

3. ในบรรดาองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจ องค์ประกอบเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานและการยอมรับนับถือมีผลต่อสถานภาพสมรสและตำแหน่งทางวิชาการ นั่นคือ ผู้ที่แต่งงานแล้วมีความไม่พึงพอใจในองค์ประกอบสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าผู้ที่ยังไม่ได้แต่งงาน ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์มีความไม่พึงพอใจในองค์ประกอบสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ

4. เพศและความรับผิดชอบหลัก พบว่า ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบที่วัดความพึงพอใจในการทำงาน

5. ในการศึกษาเปรียบเทียบกับทฤษฎีของเฮอर्सเบอร์ก ปรากฏว่า การค้นพบครั้งนี้มีส่วนสนับสนุนทฤษฎีดังกล่าว แต่มีส่วนเบี่ยงเบนไปบ้าง เนื่องจากมีความแตกต่างกันในทางวัฒนธรรมและอาชีพ ประพจน์ (ประพจน์ นันทรามาศ, 2524) ได้รายงานการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยนำทฤษฎีของเฮอर्सเบอร์กมาดัดแปลงใช้ในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์ทุกกลุ่มมีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนสอดคล้องกันเป็นอันดับแรกได้แก่ ความก้าวหน้าและ 3 อันดับสุดท้ายได้แก่ ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน

2. อาจารย์กลุ่มที่มีความพึงพอใจและกลุ่มที่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันทุกองค์ประกอบ

3. อาจารย์กลุ่มที่มีวุฒิปริญญาตรีและกลุ่มที่มีวุฒิปริญญาโทและเอก มีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันในองค์ประกอบ นโยบายและการบริหารงาน

4. อาจารย์กลุ่มที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์และกลุ่มที่ดำรงตำแหน่งสูงกว่ามีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนไม่แตกต่างกัน

5. อาจารย์กลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยและกลุ่มที่มีประสบการณ์มาก มีความพึงพอใจในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันในองค์ประกอบ การบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

6. อาจารย์กลุ่มที่สังกัดวิทยาเขตภาคใต้และกลุ่มที่สังกัดวิทยาเขตภาคเหนือมีความพึงพอใจในองค์ประกอบ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันในองค์ประกอบความสำเร็จของงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน

7. การทดสอบความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

8. การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลุ่มปัจจัยจูงใจกับกลุ่มปัจจัยค้ำจุน ปรากฏว่าทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

แสง (แสง รัตนมงคลมาศ และคณะ, 2528) ได้รายงานการวิจัย เรื่อง การสรรหา การคงอยู่และการลาออกจากอาชีพข้าราชการ อาจารย์มหาวิทยาลัย : บทวิเคราะห์เชิงทัศนะ สรุปได้ว่า

1. ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการลาออกจากอาชีพข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัย การลาออกจากอาชีพข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัยนั้น เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติของระบบมหาวิทยาลัยที่มีมาเป็นเวลานานแล้ว ส่วนเหตุผลของการลาออกมี 7 ข้อ เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

- (1) เบื่อหน่ายความล่าช้าและไร้ประสิทธิภาพของระบบราชการในมหาวิทยาลัย
- (2) ไม่พอใจในเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับจากการเป็นข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัย
- (3) อาชีพข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัยไม่สามารถที่จะสร้างผลสำเร็จในงานตามที่คาดหวังไว้
- (4) เบื่อหน่ายระบบเจ้าขุนมูลนายของระบบราชการในมหาวิทยาลัย
- (5) เบื่อหน่ายระบบการเลือกตั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัย
- (6) มหาวิทยาลัยที่สังกัดอยู่ไม่เกื้อกูล/ไม่เอื้ออำนวยในการริเริ่มและสร้างสรรค์ผลงานใหม่
- (7) เบื่อหน่ายระบบบริหารแบบคณะกรรมการ

2. ประเด็นเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากรเข้าเป็นข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัย บุคลากรที่มีศักยภาพที่จะเข้าเป็นข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัยแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มทัศนะ คือ กลุ่มที่ต้องการและกลุ่มที่ไม่ต้องการเป็นข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัย

2.1 กลุ่มที่ต้องการมีอาชีพเป็นข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัยให้เหตุผลเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

- (1) งานอาชีพข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัย มีโอกาสใช้ความรู้ที่ได้ศึกษามาอย่างเต็มที่
- (2) ขอบงานศึกษา ค้นคว้า วิจัย
- (3) ขอบงานสอน งานอบรม และเห็นว่างานอาชีพข้าราชการ อาจารย์มหาวิทยาลัยมีอิสระมากกว่างานอาชีพอื่น และมีโอกาสค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม
- (4) มีโอกาสศึกษาต่อในระดับปริญญาที่สูงขึ้นมากกว่างานอาชีพอื่น
- (5) ขอบงานบริการด้านวิชาการ
- (6) บรรยากาศการทำงานในระบบมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และมีโอกาสได้รับเกียรติในตำแหน่งทางวิชาการที่มีเฉพาะในระบบราชการมหาวิทยาลัยเท่านั้น

2.2 กลุ่มที่ไม่ต้องการมีอาชีพเป็นข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัยให้เหตุผลเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

- (1) ไม่ชอบลักษณะการทำงานแบบ เข้าขามเย็นขามของระบบราชการ
- (2) ไม่ชอบความอึดอัด ลำบาก และไร้ประสิทธิภาพของระบบราชการ
- (3) ไม่ชอบงานสอน/อบรม
- (4) การประกอบอาชีพอื่นมีอิสระสูงกว่าอาชีพข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัย
- (5) งานอาชีพอื่นสามารถสร้างผลสำเร็จในงานและชีวิตมากกว่าอาชีพข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัย
- (6) งานอาชีพอื่นมีรายได้สูงกว่า

3. ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการคงอยู่เป็นข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัยเหตุผลมี 10 ข้อเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

- (1) พอใจในโอกาสที่ได้ใช้ความรู้ที่เล่าเรียนมากกว่าอาชีพอื่น
- (2) พอใจในงานอาชีพข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีอิสระมากกว่างานอาชีพอื่น
- (3) พอใจในงานอาชีพข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีโอกาสในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมได้มากกว่างานอาชีพอื่น
- (4) พอใจในเกียรติ/ศักดิ์ศรีของข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัย
- (5) พอใจในงานอาชีพข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีฐานะเป็นข้าราชการซึ่งมีความมั่นคงกว่างานอาชีพอื่น ๆ
- (6) มีความสัมพันธ์กับหมู่คณะเป็นอันดี
- (7) เคยชินกับบรรยากาศของที่ทำงาน
- (8) พอใจในระบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- (9) เคยชินกับอาชีพข้าราชการอาจารย์มหาวิทยาลัย
- (10) พอใจในระบบมหาวิทยาลัยที่มีความคล่องตัวในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ มากกว่าระบบงานอาชีพอื่น

ยุค (ยุค ทองตัน, 2529) ได้รายงานการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในปัจจัยต่าง ๆ ตามทฤษฎีของเฮิร์สเบิร์ก (Herzberg) รวม 10 ด้าน จำนวนตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่งทางราชการ ลักษณะหน่วยงานที่ปฏิบัติ และตำแหน่งสายงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้าราชการทั้งสามสายของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำนวน 952 คน

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวนตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุราชการ และลักษณะหน่วยงานที่ปฏิบัติ ไม่แตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำนวนตามระดับการศึกษา ตำแหน่งทางราชการ และตำแหน่งสายงาน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

แง่ (แง่ น้อย ศรีวรธาบุญ และคณะ, 2531) ได้รายงานวิจัยเรื่อง การสูญเสียกำลังคนระดับสมองในราชการพลเรือน ซึ่งจากการสำรวจสภาพทั่วไปของการสูญเสียกำลังคน พบว่าการสูญเสียกำลังคนทั้ง 4 ประเภท คือ การลาออก เกษียณ ถึงแก่กรรม และการออกเนื่องจากถูกลงโทษทางวินัย จำนวน 9,945 คน ในจำนวนนี้เป็นผู้ที่ลาออก 4,739 คน ผู้ที่ลาออกนี้เป็นกำลังคนระดับสมองถึง 1,684 คน เมื่อคิดเฉลี่ยเป็นรายปี พบว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาที่ขาดแคลนลาออกจากราชการประมาณปีละ 400 คน ในขณะที่ทางราชการไม่สามารถสรรหากำลังคนประเภทนี้เข้ารับราชการได้เพียงพอ ปัญหาที่แท้จริงนี้เป็นปัญหาสำคัญทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และมีความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขโดยเร่งด่วน สำหรับกำลังระดับสมองอีก 2 ประเภท ถึงแม้จะมีร้อยละของการลาออกจากราชการไม่มากนัก แต่เนื่องจากเป็นกำลังคนที่มีความสำคัญ เมื่อพิจารณาในเชิงคุณภาพก็นับว่าเป็นการสูญเสียที่จะต้องดำเนินการแก้ไขเช่นเดียวกัน จึงจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยที่ทำให้กำลังคนระดับสมองลาออกจากราชการ

จากการศึกษาปัจจัยที่ทำให้กำลังคนระดับสมองลาออกจากราชการ พบว่าปัจจัยหลักที่ทำให้กำลังคนระดับสมองลาออกจากราชการ มี 4 ปัจจัย และปัจจัยรอง 11 ปัจจัย ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ ปัจจัยหลัก 4 ปัจจัยเรียงตามลำดับความสำคัญไว้ดังนี้ ค่าตอบแทน ผู้บังคับบัญชา และการปกครองบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการบริหารงานของระบบราชการ สำหรับปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับแรก คือ เรื่องค่าตอบแทน มีประเด็นที่กำลังคนระดับสมองไม่พอใจดังนี้เงินเดือนของทางราชการ ไม่เพียงพอแก่การครองชีพ และการจัดสวัสดิการไม่ดีพอ ความแตกต่างของเงินเดือนสำหรับงานมีลักษณะเดียวกันในภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจและเอกชน การกำหนดค่าตอบแทนของทางราชการ ไม่เป็นธรรม เนื่องจากไม่ได้คำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นหลัก การกำหนดเงินเดือนคำนึงถึงแต่จำนวนปีที่ศึกษา การให้ค่าตอบแทนของทางราชการ ไม่ได้คำนึงถึงผลงานทางงานได้มากหรือน้อยก็ได้เงินเดือนเท่ากัน ในเรื่องของผู้บังคับบัญชาและการปกครองบังคับบัญชา มีประเด็นที่สำคัญ ที่กำลังคนระดับสมองไม่พอใจคือ การใช้อำนาจที่ไม่ชอบธรรมของผู้บังคับบัญชา กำลังคนระดับสมองไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้บังคับบัญชาและขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ การบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชา ในเรื่องของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีประเด็นที่สำคัญ คือ ความก้าวหน้าในระบบราชการไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและผลงานเป็นหลัก และความเหลื่อมล้ำในความก้าวหน้าของข้าราชการต่างสังกัดองค์การกลางบริหารงานบุคคล ส่วนการบริหารงานของระบบราชการนั้นความไม่มีอิสระในการปฏิบัติงานและในการแสดงความคิดเห็นเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้ข้อเสนอนี้สำหรับการประยุกต์ใช้เกี่ยวกับค่าตอบแทน สำหรับข้าราชการระดับสมอง บัณฑิตผู้บังคับบัญชาและการปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้าของข้าราชการระดับสมองและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานในระบบราชการ

สุนน (สุนน สกลไชย และคณะ, 2534) ได้รายงานการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาอาจารย์สาขาเภสัชศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการรับราชการ

อาจารย์ส่วนใหญ่ (32.84%) ให้ความสำคัญกับปัจจัย "มีความมั่นคง" มากที่สุด รองลงมาคือ "มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน" (11.76%) ในขณะที่ "การมีชื่อผูกพัน" มีประมาณ 10.29% ปัจจัยอื่น ๆ มีความสำคัญน้อยลง อาทิ อิทธิพลจากครอบครัว และความชอบในลักษณะงาน

เมื่อพิจารณา เปรียบเทียบความเห็นของอาจารย์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ในประเด็นเดียวกันนี้ ปรากฏว่า มีความเห็นสอดคล้องไปในทางเดียวกัน

2. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเป็นอาจารย์

เหตุผลที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจเป็นอาจารย์ ได้แก่ ความชอบงานสอนมากที่สุด (48.10%) เหตุผลรองลงไป ได้แก่ ความอิสระ (17.76%) ความมั่นคง (7.14%) มีโอกาสเรียนต่อหรือไปต่างประเทศ (3.81%) และมีเพียง 2.86% ที่เลือกเป็นเพราะมีข้อผูกพัน ความเห็นในแง่ระหว่างอาจารย์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ก็เป็นไปตามองเดียวกัน

3. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจทำงานในส่วนภูมิภาคของอาจารย์

อาจารย์ที่ทำงานในส่วนภูมิภาค เห็นว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการทำงานในส่วนภูมิภาค ได้แก่ ภูมิภาค (26.17%) และความชอบในสภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ในภูมิภาค (20.56%) และปัจจัยรองลงไป คือ ความไม่ชอบสภาพต่าง ๆ ในส่วนกลาง (13.08%) ไม่มีตำแหน่งในส่วนกลาง (9.35%) มีโอกาสแสดงความสามารถได้เต็มที่ (8.41%) ติดตามคู่สมรส/คู่รัก (8.41%) อิทธิพลจากครอบครัว (6.54%) และต้องการหาประสบการณ์ (3.74%)

4. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจทำงานในส่วนกลางของอาจารย์

อาจารย์ที่ทำงานในส่วนกลาง เห็นว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการตัดสินใจทำงานในส่วนกลาง ได้แก่ ภูมิภาค (48.42%) รองลงมาคือ สถานที่ทำงานมีความพร้อมในด้านต่างๆ (23.16%) ในขณะที่ปัจจัยอื่น ๆ มีความสำคัญรองลงไปมาก อาทิ อิทธิพลจากครอบครัว (7.37%) ติดตามคู่สมรส/คู่รัก (3.16%) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (3.16%) ความเจริญและความสะดวกสบาย (2.11%)

5. สวัสดิการ

ในความเห็นของอาจารย์ สวัสดิการที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ที่พักอาศัย (65.67%) รองลงไป ได้แก่ โรงเรียนและสถานเลี้ยงเด็กสำหรับบุตร (15.92%) และสถานพยาบาล (7.56%)

6. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพอาจารย์

ปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับหนึ่ง ได้แก่ คุณธรรมและความรับผิดชอบ (48.33%) การศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก (34.93%) การฝึกอบรมและดูงานในต่างประเทศ (5.74%) การฝึกอบรมและดูงานในประเทศ (2.36%) การแต่งตำรา (2.39%) การทำวิจัยในต่างประเทศ (1.44%) เป็นต้น

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างอาจารย์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค พบว่า อาจารย์ส่วนกลางให้ความสำคัญในเรื่อง คุณธรรมและความรับผิดชอบมาก (61%) และให้ความสำคัญในการศึกษาต่อระดับปริญญาโทและเอกน้อยกว่า (23%) ในขณะที่อาจารย์ส่วนภูมิภาคให้ความสำคัญในเรื่อง การศึกษาต่อปริญญาโทและปริญญาเอกมากกว่า (45.87%) เรื่องคุณธรรม และความรับผิดชอบน้อยกว่า (36.70%)

7. ปัจจัยที่ดึงดูดอาจารย์ให้คงอยู่ในมหาวิทยาลัยได้

ปัจจัยที่จะดึงดูดให้อาจารย์คงอยู่ในมหาวิทยาลัยได้ ในความเห็นของอาจารย์คือ อุดมคติ
หน้าที่ ความรับผิดชอบ (23.19%) พอ ๆ กับการมีเงินตอบแทนหรือเงินเพิ่มพิเศษเพียงพอ (21.26%)
ปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงไปคือ สวัสดิการสำหรับตนเองและครอบครัว (8.70%) มีโอกาสทำวิจัยตาม
ที่ต้องการ (8.21%) มีโอกาสสอนตามที่ต้องการ (8.21%) ความไม่ขัดแย้งกับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน
(7.73%) ภูมิลำเนาหรือครอบครัวอยู่ในจังหวัดที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่หรืออยู่ใกล้ (4.83%)

อย่างไรก็ตาม ความสำคัญอันดับ 1 ยังคงพบความแตกต่างระหว่างอาจารย์ส่วนกลางและ
ส่วนภูมิภาค กล่าวคือ อาจารย์ส่วนภูมิภาคให้ความสำคัญเรื่องเงินตอบแทน หรือเงินเพิ่มพิเศษเพียงพอ
(21.50%) มากกว่าอุดมคติ หน้าที่ และความรับผิดชอบ (15.89%) และสวัสดิการสำหรับตนเอง และ
ครอบครัว (13.08%) ในขณะที่อาจารย์ส่วนกลางให้ความสำคัญเรื่องอุดมคติ หน้าที่ ความรับผิดชอบมาก
ที่สุด (31%) รองลงมาคือ เงินตอบแทนหรือเงินเพิ่มพิเศษที่เพียงพอ (21%)

สุรเชษฐ (สุรเชษฐ ชีระมณี, 2535) ได้รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ
ของการเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึง
สิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ โดยได้จำแนก
กลุ่มอาจารย์ทั่วไปออกเป็นกลุ่มย่อยคือ กลุ่มสมองไหล ได้แก่ อาจารย์ของคณะแพทยศาสตร์ ทันตแพทย์-
ศาสตร์ เกษศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และกลุ่มสมองไม่ไหล ได้แก่ อาจารย์ของคณะวิทยาศาสตร์
ทรัพยากรธรรมชาติ พยาบาลศาสตร์ วิทยาการจัดการ ผลการวิจัยพบว่าสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับตัวงานจะมี
อิทธิพลมากกว่าอาจารย์กลุ่มสมองไหล แต่สิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับตัวงานจะมีอิทธิพลมากกว่าอาจารย์กลุ่มสมอง
ไม่ไหล เมื่อศึกษาภาพรวมของอาจารย์ทั่วไปทั้งหมดโดยไม่จำแนกออกเป็นกลุ่มสมองไหลกับสมองไม่ไหล
พบว่าสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับตัวงานเมื่ออิทธิพลมากต่อกลุ่มอาจารย์ทั่วไป