

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจาก เอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำความรู้ที่ได้ศึกษาเป็นแนวทางในการรวบรวมข้อมูลและดำเนินการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็นหัวข้อได้ดังนี้ คือ ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน วิธีการมุ่งใจให้คนทำงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Good (1973 : 320) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ระดับความพึงพอใจที่เป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่อคุณภาพและสภาพของงานนั้น

Strauss and Sayless (1960) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน คนจะรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้

สมยศ นาวิการ (2533) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของคนต่องานของเขา เมื่อเหตุผลว่าคนพอใจในงานสูง จะหมายถึง คนชอบและให้คุณค่ากับงานของพวกเขาสูง และมีความรู้สึกที่ดีต่องานของพวกเขา

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุพันธกิจของหน่วยงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานนั้นมีปัจจัยเป็นเครื่องจูงใจในการทำงานที่ดี บุคคลในหน่วยงานนั้นย่อมมีความพึงพอใจในการทำงาน มีพลังอยากทำงานทุ่มเท ความสามารถที่มีอยู่ทั้งหมดให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ ประเทือง ไกรวิวัฒน์(2539)

Gilmer (1967) ได้ศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นฐานความรู้น้อย ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญมาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่สำคัญมาก
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งทางการทำงานสูงขึ้น การมีโอกาสนำหน้าจากความสามารถในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบัน
4. ค่าจ้าง (Wages) พนักงานชายจะเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าพนักงานหญิง
5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) งานที่ทำความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถ ถ้าหากได้ทำงานตรงตามความต้องการ และความถนัด พนักงานจะเกิดความพอใจ
6. การให้คำแนะนำ (Supervision) การให้คำแนะนำมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การให้คำแนะนำถ้าทำไม่ถูกต้องกาลเทศะ อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออกจากราชการไป
7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขจะเกิดความพอใจในงานนั้น
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ดี ทั้งจากระดับล่างไปสู่ระดับสูง หรือจากระดับสูงมาสู่ระดับล่าง หรือ การติดต่อประสานงานในระดับเดียวกันมีความสำคัญมาก
9. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อุณหภูมิของอากาศ ชั่วโมงการทำงาน มีความสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสำคัญสำหรับพนักงานหญิงมากกว่าชาย
10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จ ตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการการรักษาพยาบาล ตลอดจนสวัสดิการที่อยู่อาศัย

Harrell (1964) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนอกจากจะเกิดจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมของงานแล้ว ยังมีปัจจัยส่วนบุคคลอีกด้วย ได้แก่

1. เพศ พบว่า เพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าเพศชาย อาจเป็นเพราะพนักงานหญิงมีความต้องการด้านการเงิน และความทะเยอทะยานในวิชาชีพน้อยกว่าพนักงานชาย

2. จำนวนผู้อยู่ในความอุปการะ พบว่า ถ้ามีผู้อยู่ในความดูแลมาก จะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย ซึ่งอาจมาจากภาวะด้านการเงิน

3. อายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุ แต่มีรายได้และสถานภาพการทำงานต่ำ จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงและจากการศึกษาในบางกลุ่มพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้นเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น แต่บางกลุ่มพบว่ามีความพึงพอใจในการทำงานลดลง

4. ระยะเวลาในการทำงาน พบว่า ในระยะแรกเริ่มเข้าทำงาน พนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงและจะลดลงเรื่อย ๆ จนถึงปีที่ 5 หรือปีที่ 8 จะเพิ่มขึ้นอีกเมื่ออายุการทำงานมากขึ้น จะสูงสุดเมื่อทำงานมาแล้ว 20 ปี

5. ความเจตียวฉลาด ความสัมพันธ์ระหว่างความเจตียวฉลาดกับความพึงพอใจของงาน ขึ้นอยู่กับระดับขอบเขตของความฉลาดกับความยากง่ายของงาน คือ ถ้าหากให้คนเจตียวฉลาดมาก ๆ ทำงานที่ง่าย ๆ จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้

6. ระดับการศึกษา ในบางครั้งพบว่ามีความสัมพันธ์กับการทำงานแต่บางครั้งพบว่าไม่สัมพันธ์กัน

7. บุคลิกภาพส่วนตัว บุคลิกภาพส่วนตัวนั้นเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน

Herzberg and others (1959) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจ คำจุน (The Motivation – Hygiene Theory) ซึ่งได้แก่ องค์ประกอบ 2 ชุด คือ องค์ประกอบของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ เกิดความสุขใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกิดจากตัวงานเองเมื่อคนได้รับความสำเร็จในการทำงาน หรือได้รับความก้าวหน้าก็จะมีความสุขในการทำงาน ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มในความสำเร็จของงานนั้น

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อยู่ในรูปของการยกย่อง ชมเชย หรือ การยอมรับในความรู้ความสามารถ

3. ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานต้องน่าสนใจ งานต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทาย เป็นงานที่สามารถทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบ

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน และมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความทุกข์หรือเกิดความไม่พอใจในการทำงานและการทำงานหย่อนประสิทธิภาพลง มี 11 ประการ คือ

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นที่พอใจของบุคคลในหน่วยงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Subordinate) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจกันดี และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ฐานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Superior) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Peers)

7. เทคนิคการนิเทศ (Supervision Technic) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

8. นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ การบริหารงานขององค์กร และการติดต่อสื่อสารในองค์กร

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของหน่วยงาน เช่น แสง สี เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ

10. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงาน

11. ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

วิธีการจูงใจให้คนทำงาน

การสร้างแรงจูงใจให้คนทำงาน โดยใช้ความพยายามบังคับทางภายนอกของฝ่ายบริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา Herzberg (1959, อ้างถึงใน กรองแก้ว สรพันธ์, 2537) เรียกว่า KITA ซึ่ง Herzberg คิดว่าประสบความสำเร็จทั้งหมด การขาดปัจจัยจำเป็น เช่น ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ประโยชน์พิเศษนอกเหนือไปจากเงินเดือนอาจทำให้ผู้บังคับบัญชาขาดความสุข

การจูงใจด้วย KITA แบ่งออกเป็นหลายแบบ เช่น

1. การทำร้ายร่างกาย (Negative physical KITA) วิธีนี้มีข้อเสียสามประการคือ ไม่เหมาะสม ขัดแย้งกับคุณธรรมที่องค์กรส่วนมากยึดถือ และ เป็นการทำร้ายร่างกาย ทำให้เกิดการทำร้ายตอบแทนโดยฉับพลัน

2. การทำร้ายจิตใจ (Negative psychological KITA) วิธีนี้มีผลดีกว่าการทำร้ายร่างกายหลายประการ คือ หนึ่งเป็นความทารุณที่ไม่สามารถมองเห็นได้ด้วยตา สองกระทบกระเทือนต่อศูนย์ของสมองส่วนบนจึงลดโอกาสที่จะถูกทำร้ายตอบแทนโดยฉับพลันได้ สามวิธีที่จะทำให้คนเจ็บใจทำได้หลายประการ ผู้ที่ชอบทำร้ายร่างกายก็สามารถทำได้และสัมฤทธิ์ผลด้วย หากผู้ที่ปฏิบัติจะได้รับความอึดอัดใจเป็นส่วนตัว หากถ้าผู้ที่ถูกทำร้ายบ่นก็จะถูกกล่าวหาว่าประสาท เพราะไม่มีหลักฐานแจ้งชัดว่าถูกทำร้าย

3. วิธีการช่วยวนให้คนทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง (Position KITA) ซึ่ง Herzberg ทบทวนให้เห็นความล้มเหลว ได้แก่ การลดเวลาทำงาน การขึ้นเงินเดือน ให้ผลประโยชน์พิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน การฝึกอบรมมนุษยสัมพันธ์ การฝึกอบรมแบบ Sensitivity training การปรับปรุงการสื่อความหมาย การสื่อความหมาย 2 ทาง การเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน และการให้คำปรึกษาหารือแก่ลูกจ้าง

การเพิ่มงาน (Job loading)

1. การเพิ่มงานตามแนวนอน (Horizontal job loading) วิธีนี้ไม่มีประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจ เพราะเป็นการขยายงานให้มีขอบเขตกว้างขวาง แต่ไม่มีปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยจำเป็นเพิ่ม เช่น การเพิ่มปริมาณงานที่คาดว่าจะทำได้ หรือ การเพิ่มงานที่ไม่มี ความหมาย หรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนให้ทำงานอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

2. การเพิ่มตามแนวตั้ง (Vertical job loading) คือ การเพิ่มปัจจัยจูงใจ ได้มีการทดลองในบริษัทใหญ่ ๆ หลายบริษัท และมีรายงานว่าประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี (ดังตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 วิธีสร้างแรงจูงใจโดยวิธีเพิ่มงานตามแนวคิด

หลักการ	ปัจจัยที่เพิ่มขึ้น
1. ลดการควบคุมบางอย่างในขณะที่ยังคงให้รับผิดชอบอยู่	ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ
2. เพิ่มความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการทำงาน	ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ
3. มอบให้ทำงานซึ่งมีลักษณะทำให้เสร็จได้	ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ
4. ให้มีอำนาจบังคับบัญชามากขึ้น ให้ทำงานอย่างเสรี	ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ
5. แจ้งผลงานให้ผู้ที่ทำงานทราบโดยตรงมากกว่า จะแจ้งแก่ผู้บังคับบัญชา	การยอมรับนับถือเป็นการภายใน
6. ให้ทำงานที่ใหม่กว่าและยากกว่าที่ทำมาก่อน	การเจริญเติบโต การเรียนรู้
7. มอบหมายงานเฉพาะอย่างหรือพิเศษ เพื่อที่จะทำให้ กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญ	ความรับผิดชอบ การเจริญเติบโต และ ความก้าวหน้า

ขั้นตอนของการเพิ่มงาน (Steps to job enrichment)

Herzberg แนะนำว่า นักบริหารควรมีหลักการเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานดังนี้

1. เลือกงานให้ทำ ในกรณีที่ไม่ใช่จ่ายงบประมาณมากนัก ทศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานไม่ดี ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับปัจจัยค่าจูงกำลังจะเพิ่มมากขึ้น และแรงจูงใจในการทำงานจะช่วยให้ผลงานแตกต่างกันไป

2. ก่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เพราะคณิศมนักบริหารเชื่อว่า เนื้อหาของงานเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ขอบเขตของงานจะเป็นเครื่องกระตุ้นคนทำงานได้

3. ใช้วิธีระดมสมองเพื่อให้ได้รายการที่จะทำการเปลี่ยนแปลงว่าจะเพิ่มอะไรบ้าง โดยไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงาน

4. ตรวจสอบรายการเพื่อขจัดข้อเสนอแนะที่เป็นปัจจัยค่าจูง

5. ตรวจสอบรายการเพื่อที่จะให้ได้เนื้อหาในทางปฏิบัติมากกว่าการใช้คำพูดหรือคำสวดิ เช่น ความรักชาติ ไม่ได้แสดงด้วยการเคารพธงชาติ หรือเขียนโคลงสวดิแต่ต้องแสดงด้วยการช่วยเหลือประเทศชาติ

6. ตรวจสอบรายการเพื่อขจัดข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเพิ่มตามแนวนอน

7. หลีกเลี่ยงการให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่จะต้องเพิ่มงานให้เข้ามีส่วนร่วมโดยตรง เพราะความคิดเห็นที่ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงออกมาในขั้นระดับสมอนั้น เป็นสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับการ

เปลี่ยนแปลงอยู่แล้ว ถ้าหากบอกระบวนการมนุษย์สัมพันธ์ของปัจจัยค้ำจุนเข้ามาใช้ จะทำให้ความรู้สึกที่เป็นเนื้อแท้ของแรงงูใจลดน้อยลง

8. ในการแบ่งคนออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกทดลองให้ปัจจัยที่ได้พิจารณาแล้วที่จะให้เกิดแรงงูใจ อีกกลุ่มหนึ่งควบคุมไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งสองกลุ่มถ้าใช้ปัจจัยค้ำจุนอย่างเดียวกัน ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ การทดลองก่อนและหลัง ทั้งในด้านผลงานและทัศนคติเป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อวัดผลของโครงการ

9. ในระยะแรกผลงานส่วนรวมของหน่วยงานนี้ลดลงชั่วคราว เพราะการเปลี่ยนแปลงงานใหม่ จะทำให้ประสิทธิภาพลดลง

10. สามารถทำนายได้เลยว่าจะต้องมีการต่อต้านจากผู้ได้บังคับบัญชาระดับต้น ๆ เพราะการต่อต้านเกิดจากเกรงว่าผลงานของตนจะลดลง การต่อต้านจะมีมากสำหรับหัวหน้างานที่รับผิดชอบโดยตรง ผู้ไม่มีความรับผิดชอบโดยตรงจะมีเพียงเล็กน้อย

วิธีการสร้างแรงงูใจตามวิธีการจาก Herzberg เป็นการสร้างแรงงูใจโดยไม่ต้องเสียเวลาหรือค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงสภาพงาน ไม่ต้องขึ้นเงินเดือน ไม่ต้องเสียค่าพาหนะ และค่าใช้จ่ายในการโยกย้ายสับเปลี่ยน

สรุป ผลการศึกษาความพึงพอใจในงาน ถ้าบุคลากรรักงานแล้วบุคลากรจะสามารถทำงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงขึ้นต่อเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการ โดยได้รับปัจจัยงูใจและปัจจัยค้ำจุนอย่างเพียงพอ ปัจจัยงูใจเป็นปัจจัยเกิดจากตัวงานที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบและความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน และเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในต่างประเทศ

Edith D. Fusillo (1994) ได้ศึกษาความเชื่อซาในการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในรัฐจอร์เจีย พบว่า ความเชื่อซาในการทำงาน สภาพการทำงาน และอายุ เป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดในเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ การแก้ไขปัญหาคือความพึงพอใจในงานจำเป็นต้องอาศัยมืออาชีพด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาระบุว่าบุคลากรต้องมีสิทธิมากขึ้นในการตัดสินใจ เพื่อลดความเชื่อซาในการทำงาน ควรมีการกำหนดแนวทางในการได้เลื่อนตำแหน่ง และเงินค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การมีโอกาสด้านการศึกษาที่เปิดกว้างมากขึ้น และการสื่อสารที่ดีขึ้นระหว่างบุคลากรและหัวหน้างานเป็นเรื่องที่จำเป็น

Khaled N.S. Al-shuwairekh(2005) ได้ศึกษาผลกระทบของรูปแบบผู้นำกับระดับ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยอัลอิหม่าน ประเทศ ซาอุดีอาระเบีย โดยศึกษาผลกระทบของรูปแบบผู้นำแบบ Initiating Structure and Consideration พบว่า ถ้าระดับความเป็นผู้นำในเรื่อง Initiating Structure and Consideration มีมากขึ้น ระดับความพึงพอใจในการทำงานจะมีมากขึ้นด้วย

งานวิจัยในประเทศ

ประพจน์ นันทรามาศ (2524) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ

อาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า อาจารย์ทุกกลุ่มมีความพึงพอใจจากองค์ประกอบปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนสอดคล้องกัน ได้แก่ ความก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร อาจารย์กลุ่มที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและกลุ่มที่ไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความเห็นเรื่ององค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกัน อาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อยและมีประสบการณ์มาก มีความเห็นเรื่ององค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกัน ในเรื่องการบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน อาจารย์กลุ่มที่สังกัดวิทยาเขตหาดใหญ่ และวิทยาเขตปัตตานี มีความเห็นในองค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกันในเรื่อง ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ การบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน

พิรพรด หุ่นเจริญ (2525) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ

ข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยเก็บข้อมูลจากข้าราชการสาย ก คือ สายอาจารย์ สาย ข คือ สายบริการ และสาย ค คือสายบริหารและธุรการ ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการวิจัยปรากฏว่า ข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการเมื่อจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส และประสบการณ์ในการทำงานแล้ว ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างกัน แต่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ จำแนกตามสายงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2525) ได้วิจัยถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา โดยอาศัยแนวทฤษฎีของ Herzberg เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรอิสระ 15 ตัว พบว่า

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญ

ศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบาย และการบริหารงาน

2. ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงานตามลำดับ

เปล่งศรี อิงคนินันท์ (2526) ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุด มหาวิทยาลัย 14 สถาบัน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตามแนวทฤษฎีของ Herzberg

1. ระดับที่บรรณารักษ์ห้องสมุดมีความพึงพอใจมาก 7 ปัจจัย ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน

ส่วนระดับที่ความพึงพอใจน้อยมี 3 ปัจจัย ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และเงินเดือน

2. ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ปิยพงศ์ มณีศรี (2530) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสายค ในมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า ข้าราชการ สาย ค ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า ข้าราชการ สาย ค กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี และ 1-5 ปี ตามลำดับ และปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การบังคับบัญชา ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน-ผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านเงินเดือน-สวัสดิการ

เสาวรศ เกียรตินาถ (2533) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงาน และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์คณะแพทยศาสตร์ที่สอนระดับปริคณีก ในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ ได้แก่ ความมั่นคงในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนและผลประโยชน์เหลือคู่ดู นโยบายและการบริหาร และสภาพการทำงาน

กรองแก้ว สรนนท์ (2536) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สาย ข และ สาย ค ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึง

พอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ความมั่นคงในงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถือคู่ นโยบายและการบริหารงาน และความรับผิดชอบ

ประเทือง ไกรวิวัฒน์ (2539) ได้ศึกษาสภาพการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พบว่า บุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก ลำดับความพึงพอใจ ได้แก่ 1. ลักษณะงานที่ทำ 2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น 4. ค่าจ้างและสวัสดิการ 5. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ส่วนบุคลากรสายการปฏิบัติงานวิชาชีพและบริหารทั่วไป มีความพึงพอใจในการทำงานระดับมาก ลำดับความพึงพอใจ ได้แก่ 1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน 2. ลักษณะงานที่ทำ 3. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น 4. ค่าจ้างและสวัสดิการ 5. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน

ยุคล ทองตัน (2545) ได้ศึกษาถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่าบุคลากรสาย ค มีความพึงพอใจในด้านเงินเดือนและสวัสดิการมากกว่าบุคลากรสาย ก ข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องจากโอกาสของสาย ก ข ซึ่งเป็นสายวิชาการตำแหน่งอาจารย์และวิชาชีพเกษตรกรรมมากกว่าสาย ค ที่ทำงานด้านบริหารและธุรการ ความพึงพอใจในการรับค่าตอบแทนจากส่วนราชการของสาย ก วิชาการและ ข วิชาชีพ ย่อมน้อยกว่า สาย ค ซึ่งเป็นผู้ที่มีทางเลือกน้อย