

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์กร มีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร รวมทั้งความสุขของผู้ทำงานด้วย องค์กรใดก็ตาม หากบุคคลากรในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในการทำงานก็จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงานและการปฏิบัติงานลดลง คุณภาพของงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจางานรวมทั้งอาจมีปัญหาทางวินัยได้ แต่องค์กรที่มีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงย่อมมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร ดังนั้นหากหน่วยงานใด ได้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับคนของหน่วยงาน และมีความเข้าใจในปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานย่อมส่งผลดีต่อองค์กรในที่สุด

ความสำคัญของความพึงพอใจในงาน

1. การได้รับรู้ปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน
2. ความพึงพอใจในงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสายและการขาดความรับผิดชอบต่องาน
3. ความพึงพอใจในงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคลากร ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามเป้าหมาย

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

McCormic and Ilgen (1980) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติที่คนเรามีต่องานของเขา

Feldman and Arnold (1985) กล่าวว่าความพึงพอใจในงาน หมายถึง ปริมาณความรู้สึทางบวกทั้งหมดที่แต่ละบุคคลมีต่องานของเขา

ธีระศักดิ์ กำปรรณรักษ์ (ขงยุทธ พิรพงศ์พิพัฒน์, 2538) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นทัศนคติของพนักงานที่มีต่องานในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติต่องาน ทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน ทัศนคติต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีจะเป็นพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีในการทำงานหรือพนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงนี้มักจะเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานดี มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ

Spector, P.E. (1997) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกและการคาดหวังที่พนักงานมีต่องาน ซึ่งความรู้สึกนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไปได้เรื่อยๆ

จากความหมายของความพึงพอใจในงานเหล่านี้พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ผลรวมของความรู้สึกหรือทัศนคติในทางบวกต่องาน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ เช่น ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน ความคาดหวังในจิตใจของบุคคลนั้น ฯลฯ

การประเมินความพึงพอใจในงาน

การประเมินความพึงพอใจในงาน โดยทั่วไปจะมีเครื่องมือวัด 2 แบบ คือ วัดโดยการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์นั้นจะใช้ในบางกรณี โดยทั่วไปแล้วการวิจัยจะใช้แบบสอบถาม เพราะการสัมภาษณ์นั้นต้องใช้เวลามาก ค่าใช้จ่ายสูง ในทางตรงกันข้ามการใช้แบบสอบถามจะใช้กับคนหมู่มาก และค่าใช้จ่ายไม่มากนัก อย่างไรก็ตามการสัมภาษณ์จะทำให้ได้ข้อมูลลึกในหัวข้อที่พูดคุยกัน ส่วนการใช้แบบสอบถามจะได้ประเด็นต่างๆ มากกว่าการสัมภาษณ์ แบบวัดที่ได้รับความนิยมมีดังนี้

ในปี 1985 Spector ได้สร้างแบบสำรวจความพึงพอใจ ชื่อ **“The Job Satisfaction Survey (JSS)”** ซึ่งได้ประเมินความพึงพอใจในงานประกอบด้วย 9 ปัจจัยด้วยกันคือ ความพึงพอใจในเรื่องค่าตอบแทน โอกาสในความเจริญก้าวหน้า ความใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา ประโยชน์พิเศษที่ให้กับลูกจ้าง โบนัส ระเบียบและกฎเกณฑ์ในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ธรรมชาติ (ชนิด) ของงานที่ทำ การสื่อสารภายในองค์กร ในแต่ละปัจจัยมี 4 ข้อย่อย รวม 36 ข้อย่อย โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับแต่ละคำถามซึ่งมีทั้งสอดคล้องและไม่สอดคล้องกับลักษณะของงาน และให้คะแนน 1-6 ทุกข้อ ในข้อคำถามที่เป็นเชิงลบการคิดคะแนนจะต้องคิดกลับกับคำถามในเชิงบวก และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS มาช่วยในคำนวณได้

ในปี 1969 Smith, Kendall และ Hulin ได้สร้างแบบสอบถามที่เรียกว่า **The Job Descriptive Index (JDI)** ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มีชื่อเสียงและนิยมใช้ในการวิจัยในองค์กรต่างๆ แบบวัดนี้ได้รับการพัฒนาอย่างระมัดระวังและสามารถวัดได้เที่ยงตรง เครื่องวัดนี้ประกอบด้วยการประเมินความพึงพอใจในปัจจัย 5 ปัจจัยด้วยกัน คือ งาน ค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีผู้นำแบบทดสอบนี้ไปใช้และผู้ให้หลายๆคนได้คิดคะแนนความพึงพอใจโดยการนำคะแนนทั้ง 5 ปัจจัยมารวมกัน ถึงแม้ว่าผู้คิดแบบทดสอบคือ Smith และเพื่อนร่วมงาน (Ironson, 1989) ไม่ได้แนะนำให้ใช้วิธีคิดคะแนนอย่างนั้นก็ตาม แบบทดสอบนี้ประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 72 คำถาม โดยในแต่ละปัจจัยนั้นจะมีคำถามย่อยๆ ประกอบด้วย 9-18 คำถามต่อ 1 ปัจจัย แต่ละคำถามประกอบด้วยคำอธิบายลักษณะงาน คำถามมีให้เลือก 3 คำตอบ คือ ใช่ ไม่แน่ใจ ไม่ใช่ ในแต่ละข้อคำถามจะมีคำอธิบายสั้นๆ เรียงกันไปให้ผู้ตอบได้เลือกตอบ ซึ่งคำถามนั้นมีทั้งในเชิงบวกและเชิงลบผสมกันไป

Cook (1981) ได้ตีพิมพ์ผลงานวิจัยที่นำแบบทดสอบนี้ไปใช้มากกว่า 100 ฉบับ พบว่าแบบวัดเป็นที่น่าเชื่อถือ ข้อย่อยแต่ละข้อมีความเชื่อมั่นในระดับดีมากและมีความเที่ยงตรง ถึงแม้ว่าทั้ง 5 ปีวิจัยของแบบทดสอบนี้จะใช้กับลูกจ้างทุกกลุ่มไม่ได้ก็ตาม (Buffum and Konick, 1982, Cook, 1981)

ถึงแม้ JDI จะเป็นแบบทดสอบทางจิตวิทยาที่ดีเพราะมีความเชื่อมั่นดี และมีความเที่ยงตรงก็ตาม Roznowski (1989) ได้ใช้สถิติปรับปรุงข้อย่อยแต่ละข้อให้ดีขึ้นทั้งค่าความเชื่อมั่นและความตรง Smith และเพื่อนร่วมงาน ได้ปรับปรุงแบบทดสอบโดยการปรับเปลี่ยนหัวข้อย่อยและเพิ่มปีวิจัยจากเดิม 5 ปีวิจัย เป็น 6 ปีวิจัย (Balzer et al, 1990) และเรียกแบบทดสอบนี้ว่า JIG

แบบสอบถามความพึงพอใจ Minnesota (The Minnesota Satisfaction Questioniar (MSQ))

แบบสอบถาม MSQ (Weiss et al, 1967) เป็นอีกแบบสอบถามที่เป็นที่นิยมในหมู่นักวิจัย MSQ มีอยู่ 2 แบบ คือ แบบยาวประกอบด้วย 100 คำถาม และแบบสั้น 20 คำถาม ซึ่งทั้ง 2 แบบจะครอบคลุมทั้ง 20 ปีวิจัย ซึ่งครอบคลุมและเจาะจงกว่าแบบสอบถามความพึงพอใจแบบอื่นๆ แบบสอบถามชนิดยาว 1 ปีวิจัยประกอบด้วย 5 คำถาม ในขณะที่แบบสอบถามสั้นจะมีเพียงปีวิจัยละ 1 คำถาม นักวิจัยเกือบทั้งหมดที่ใช้แบบทดสอบชนิดสั้นได้รวมคะแนนจากทุกคำถามออกมาเพียงคะแนนรวมเดียว หรือคำนวณความพึงพอใจปีวิจัยภายในและความพึงพอใจปีวิจัยภายนอกจากข้อย่อยของแต่ละปีวิจัย ปีวิจัยภายนอกจะเกี่ยวข้องกับงาน เช่น ค่าตอบแทน ปีวิจัยภายใน คือ ธรรมชาติของงาน ความรู้สึกที่พนักงานมีต่องานที่เขาทำ อย่างไรก็ตามความเชื่อมั่นในข้อย่อยของแบบสอบถามนี้จะสูงกว่าความเชื่อมั่นรายข้อ

MSQ ประกอบด้วย 20 ปีวิจัยดังนี้ คือ ภาระงาน (กิจกรรม) ความเป็นอิสระ ความหลากหลาย สถานะทางสังคม ความสัมพันธ์ของบุคคล คุณธรรม ความมั่นคงปลอดภัย สวัสดิการ การบังคับบัญชา เทคนิคในการให้คำปรึกษา ความสามารถในการทำงาน นโยบายและแนวปฏิบัติของบริษัท ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม สภาพะการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือและความสำเร็จในหน้าที่การงาน แต่ละปีวิจัยจะจำเพาะเจาะจงกว่า JDI หรือ JSS เช่น ความพึงพอใจในการให้คำปรึกษา แยกเป็น การให้คำปรึกษาส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและความสามารถทางเทคนิคการให้คำปรึกษา ลักษณะของงานก็จะแยกเป็น ความสามารถในการทำงาน การประสบความสำเร็จ ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระและความหลากหลายของทักษะ ซึ่งคำถามใน MSQ จำเพาะเจาะจงมากกว่าในแบบวัดอื่น ตัวอย่างเช่น ในแบบวัดของ JSS คำถามในส่วนการให้คำปรึกษาจะรวมความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและเทคนิคไว้ในคำถามเดียวกัน

แบบทดสอบแบบสั้นจะประกอบด้วยคำถามประมาณหนึ่งในห้าของแบบยาวก็อาจจะเพียงพอในการวัด แต่ก็ต้องใช้อย่างระมัดระวัง แบบทดสอบแบบยาวมีคำถามถึง 100 ข้อ ประกอบด้วยประเด็นปัญหาที่จำเพาะเจาะจง และมีความครอบคลุมในเนื้อหามากกว่าแบบทดสอบอื่น แบบสอบถามนี้ได้รับการพัฒนาจากภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยมินนิโซตา

แบบสำรวจเพื่อการวิเคราะห์งาน (The Job Diagnostic Survey = JDS)

JDS (Hackman and Oldham, 1975) เป็นเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาเพื่อศึกษาผลของลักษณะงานที่มีต่อพนักงาน เป็นแบบสอบถามที่วัดธรรมชาติของงาน การทำงาน แรงจูงใจ บุคลิกภาพ และสถานะทางจิตใจ (ความรู้ ความเข้าใจและความรู้สึกที่มีเกี่ยวกับงาน) และปฏิกริยาที่มีต่องาน หนึ่งในปฏิกริยานั้น คือ ความพึงพอใจในงาน JDS วัดปัจจัยที่ครอบคลุมความพึงพอใจในงานหลายๆ ปัจจัย เช่น ความเจริญก้าวหน้า ค่าตอบแทน ความมั่นคง สังคม การให้คำปรึกษาทั่วไป

ในข้อย่อยแต่ละข้อประกอบด้วยคำถาม 2-5 คำถาม การให้คะแนนในแต่ละข้อมี 7 ระดับ โดยเริ่มจาก ไม่พึงพอใจอย่างยิ่งถึงพึงพอใจอย่างยิ่ง ในส่วนความพึงพอใจทั้งหมด คะแนนในแต่ละข้อมี 7 ระดับเช่นเดียวกัน โดยเริ่มจากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจนถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง JDS มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะของงาน ตัวอย่างของปัจจัยใน JDS เช่น ความก้าวหน้า ค่าตอบแทน ความมั่นคงปลอดภัย สังคม การให้คำปรึกษาทั่วไป

แบบสอบถามเกี่ยวกับงานโดยทั่วไป (The Job in General Scale = JIG)

JIG (Ironson 1989) ถูกออกแบบเพื่อวัดความพึงพอใจโดยรวมมากกว่าวัดเฉพาะปัจจัย โดยมีรูปแบบเหมือน JDI ประกอบด้วย 18 คำถาม แต่ละคำถามจะเป็นประโยคหรือวลีสั้นๆ เกี่ยวกับงานทั่วไป มากกว่าปัจจัยที่เจาะจง คะแนนรวมได้จากการรวมทุกข้อเข้าด้วยกัน Ironson ได้ให้ความเห็นว่าความพึงพอใจในงานโดยรวมไม่ใช่ผลบวกของความพึงพอใจในปัจจัยต่างๆ แต่จะถูกวัดโดยแบบสอบถามเกี่ยวกับงานทั่วไปคล้ายกับแบบสอบถาม JIG

JDI และ JIG เหมือนกันตรงคำถามแต่ละข้อจะมีคำตอบเป็น 2 ตัวเลือก ถ้าเห็นด้วยตอบ ใช่ ไม่แน่ใจและไม่เห็นด้วยตอบ ไม่ใช่ ข้อคำถามในเชิงลบการให้คะแนนจะต้องกลับค่าคะแนนคะแนนรวมจะเป็นผลรวมของการตอบแบบสอบถาม

JIG จะมีค่าความเชื่อมั่นดี คือ มีค่าสัมประสิทธิ์ ประมาณ 0.91-0.95 จากกลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก มีข้อน่าสังเกตว่า JIG จะมีความสัมพันธ์ดีกับการวัดความพึงพอใจในภาพรวมโดยแบบวัดอื่น

JIG จะเป็นแบบวัดที่ดีสำหรับการประเมินความพึงพอใจในงานโดยรวมดีกว่าประเมินเฉพาะปัจจัยที่เป็นปัญหา บ่อยครั้งที่การประเมินเฉพาะปัจจัยถูกนำมาใช้ในการประเมินความพึงพอใจโดยรวมโดยการรวมคะแนนปัจจัยต่างๆ ซึ่งไม่ควรทำ ตัวอย่างเช่น Ironson et al (1989) พบสหสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานโดยรวมโดยใช้แบบสอบถาม JDI = 0.78 และคะแนนรวมของ JSS พบสหสัมพันธ์กับคะแนนความพึงพอใจของ Michigan organizational Assessment Questioniar = 0.53 อย่างไรก็ตามผลรวมของคะแนนในแต่ละข้อย่อยทำให้เชื่อถือได้ว่ามีการประเมินทุกปัจจัยและเป็นประโยชน์ต่อการประเมินความพึงพอใจในภาพรวมและในแต่ละปัจจัยจะมีความสำคัญกับแต่ละคนไม่เหมือนกัน ดังนั้นผลรวมของความพึงพอใจแต่ละปัจจัย อาจจะไม่สอดคล้องกับความพึงพอใจโดยรวมของแต่ละบุคคล

Michigan Organizational Assessment Questioniar Subscale

MOAQ (Cammann et. al ,1979) ประกอบด้วย 3 หัวข้อ เป็นแบบสอบถามง่ายๆ สั้นๆ ซึ่งเหมาะที่จะใช้ร่วมในแบบทดสอบที่มีหลายๆ แบบทดสอบ คำถามจะประกอบด้วย โดยรวมๆ แล้วฉันพึงพอใจกับงานของฉัน โดยทั่วไปฉันไม่ชอบงานของฉัน โดยทั่วไปฉันชอบทำงานที่นี่ แบบสอบถามนี้มีค่าสหสัมพันธ์ = 0.77 แต่ละคำถามจะมีคำตอบให้เลือก 7 ระดับ คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย เฉยๆ เห็นด้วยเล็กน้อย เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่ในคำถามที่ 2 คะแนนจะกลับตรงกันข้ามเพราะเป็นคำถามเชิงลบ คะแนนรวมของแต่ละข้อจะเป็นคะแนนของความพึงพอใจทั้งหมด

ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

มีทฤษฎีหลายทฤษฎี เช่น Komman (1977) , Maslow (1968), Herzberg (1959) แต่ไม่ขอ review จะขอนำเสนอแนวคิดที่ใหม่เท่านั้น

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal – seting theory)

เป็นทฤษฎีซึ่งระบุเป้าหมายเฉพาะอย่างและเป็นเป้าหมายที่ต้องใช้ความสามารถสูงและความหลากหลายของทักษะที่เชี่ยวชาญในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการนำไปสู่การทำงานที่ได้ประสิทธิภาพสูงขึ้น หรือหมายถึง ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับของการทำงานกับลักษณะของเป้าหมายซึ่งเกี่ยวข้องกับงานนั้น ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงความประทับใจที่มีต่อผลกระทบของการระบุเป้าหมาย ความท้าทายและข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน

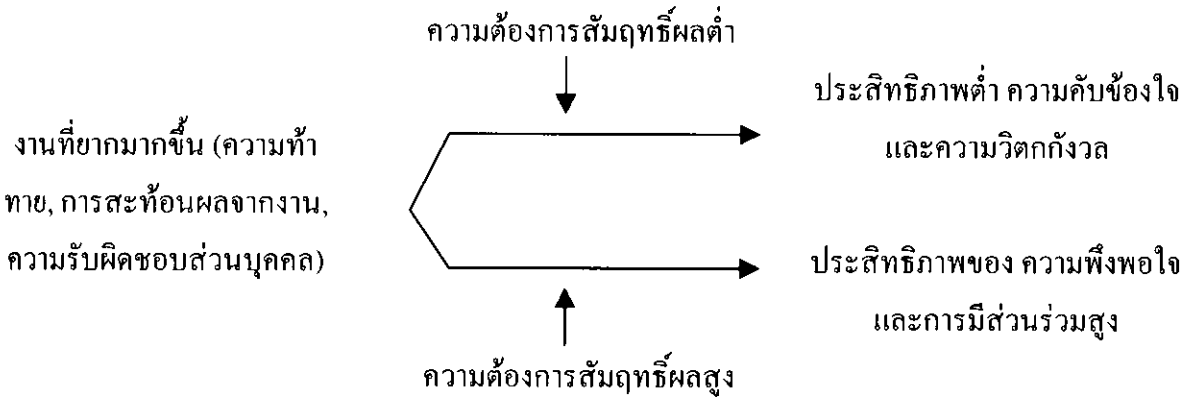
ในปี 1960-1969 Edwin Locke ได้เสนอว่า ความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เป้าหมายจะกำหนดความพยายามในการทำงานของพนักงาน การเพิ่มข้อมูลย้อนกลับจะนำไปสู่การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้นเมื่อเทียบกับการทำงานที่ไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ บุคคลที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ดีจะมีความก้าวหน้าในการทำงาน เพราะว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยชักนำพฤติกรรมในการทำงาน แต่การให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นจะมีศักยภาพในการให้ข้อมูลไม่เท่ากัน การให้ข้อมูลย้อนกลับจากการกำหนดเป้าหมายการทำงานก็เพื่อให้พนักงานสามารถติดตามความก้าวหน้าของตนเองได้

ถ้าพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เขาจะมีความพยายามมากขึ้น ในบางครั้งคนแต่ละคนจะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย แต่การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้เขายอมรับเป้าหมายนั้นมากกว่าการยอมรับเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดแต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้เพราะเขายอมรับในทางเลือกที่เขามีส่วนในการกำหนดขึ้น อย่างไรก็ตามมีปัจจัย 3 ประการที่มีอิทธิพลระหว่างเป้าหมายกับการทำงาน คือ 1. การยอมรับเป้าหมาย (Goal

Commitment) 2. ผลลัพธ์ที่เพียงพอ (Adequate self – efficacy) และ 3. วัฒนธรรมของประเทศ (Nation culture)

มีความเชื่อในเรื่องความสามารถของบุคคลในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายได้ว่า บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงจะพยายามทำงานหนักเพื่อเอาชนะโอกาสต่างๆ และมีแรงจูงใจมากขึ้นในทุกสถานการณ์ ส่วนคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองน้อยจะมีความพยายามน้อย

ทฤษฎีการจูงใจ และแรงจูงใจสัมฤทธิ์ผล (Achievement Motivation Theory)



รูปที่ 2 ทฤษฎีการจูงใจและแรงจูงใจ(Steer and Mowday, 1977)

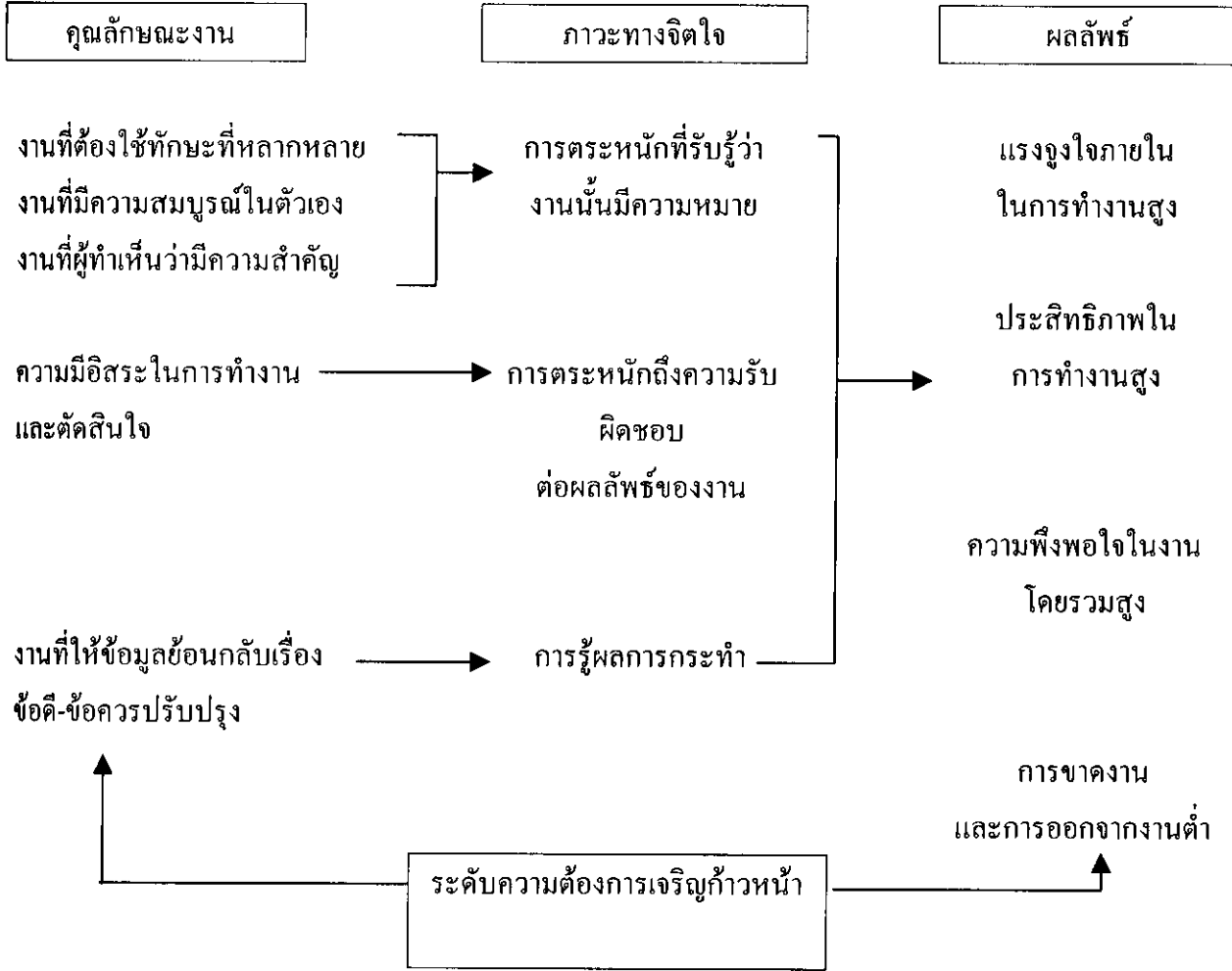
ทฤษฎีนี้เสนอโดย Murray และปรับปรุงต่อมาโดย McClelland และ Atkinson (Steer and Mowday, 1977) จากภาพจะเห็นจุดเน้นของทฤษฎีที่แตกต่างจากทฤษฎีหรือแบบจำลองอื่นคือ มีตัวแปรบุคลิกภาพ บุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักจะตอบสนองในทางบวกกับงานที่ยากมากขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน สำหรับพนักงานที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำงานที่ยากมากขึ้นอาจถูกมองว่าเป็นการคุกคาม ซึ่งอาจนำไปสู่ความคับข้องใจ ความวิตกกังวลอันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานต่ำลง

แบบจำลองคุณลักษณะของงาน (The Job Characteristics Model)

การออกแบบงานโดยปรับเปลี่ยนคุณลักษณะของงานเริ่มเป็นที่รู้จักในสหรัฐอเมริกาในช่วง 1971 Hackman and Lawler, (1971) วิจัยความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของงานและปฏิกิริยาของพนักงานที่มีต่องานและได้พัฒนาแบบจำลองซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางคือแบบจำลองคุณลักษณะของงาน(Hackman and Oldham,1976)

Hackman and Oldham อาศัยแนวคิดของ Herzberg เป็นพื้นฐานในการสร้างทฤษฎีลักษณะงานตามทฤษฎีนี้ลักษณะของงาน 5 ด้านจะนำไปสู่ภาวะทางจิต (Psychological States) ที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานดังรูปที่ 3

แบบจำลองคุณลักษณะของงาน



รูปที่ 3 Job Characteristics Model (Hackman and Oldham's, 1976)

จากภาพสภาวะทางจิตใจ (Psychological States) ที่ถือว่าสำคัญและจำเป็นในการที่จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจที่จะทำงาน มีอยู่ 3 ภาวะ คือ

1. การตระหนักที่รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย (Experienced Meaningfulness of the Work)

บุคคลจะต้องรับรู้ว่างานของตนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญตามค่านิยมของแต่ละบุคคล

2. การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน (Experienced Responsibility for Work Outcomes) บุคคลจะต้องเชื่อว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบกับผลลัพธ์ของงานที่เกิดขึ้น และความพยายามของเขาจะส่งผลกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

3. การรู้ผลการกระทำ (Knowledge of Results) บุคคลจะต้องสามารถที่จะตีความผลการปฏิบัติงานของตนว่าเป็นที่พึงพอใจหรือไม่

สภาวะทางจิตใจ (Psychological States) ทั้งสามนี้ เกิดขึ้นกับบุคคลจะก่อให้เกิดผลดังนี้คือ

- แรงจูงใจภายในในการทำงานสูง (High Internal Work Motivation)

- การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High Quality Work Performance)

- ความพึงพอใจในงานโดยรวมสูง (High Satisfaction with the Work)

- การขาดงานและการออกจากงานที่ต่ำ (Low Absenteeism and Turnover)

การที่สภาวะทางจิตใจ (Psychological States) ทั้งสามจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยคุณลักษณะของงาน 5 อย่าง คือ

1. งานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย (Skill Variety) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมที่แตกต่างกัน และจำเป็นต้องใช้ทักษะความชำนาญงานและความสามารถหลายๆ อย่างในอันที่จะปฏิบัติงานให้เป็นผล

2. งานที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง (Task Identity) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการและบังเกิดผลงานให้เห็นอย่างชัดเจน

3. งานที่ผู้ทำเห็นว่ามีความสำคัญ (Task Significance) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผลของงานมีผลกระทบต่อชีวิต ความเป็นอยู่ของบุคคลอื่น ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลในองค์กรหรือนอกองค์กรก็ได้

4. ความมีอิสระในการทำงานและตัดสินใจ (Autonomy) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระที่จะใช้วิจารณญาณ กำหนดตารางการทำงาน และกระบวนการทำงานด้วยตนเอง

5. งานที่ให้ข้อมูลย้อนกลับเรื่องข้อดี-ข้อควรปรับปรุง (Feedback from Job Itself) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งสามารถแสดงให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลสะท้อนหรือผลลัพธ์ที่ชัดเจนโดยตรงจากงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วว่ามีประสิทธิผลหรือไม่

อิทธิพลจากคุณลักษณะของงาน จะส่งผลไปยังสภาวะทางจิตใจทั้งสาม และสภาวะทางจิตใจนี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน Hackman and Oldham (1980) ได้นำแนวคิดเรื่องคุณลักษณะของงานไปสร้างแบบสำรวจเพื่อการวินิจฉัยงาน (Job Diagnostic Survey) ที่ใช้วัดคุณลักษณะของงานในแต่ละมิติ เพื่อนำไปคำนวณคะแนนศักยภาพของแรงจูงใจ (Motivating Potential Score : MPS) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้ คือ

$$\text{คะแนนศักยภาพของแรงจูงใจ (MPS)} = \left\{ \begin{array}{l} \text{งานที่ต้องใช้ทักษะที่หลากหลาย} + \text{งานที่มีความสมบูรณ์ในตัว} \\ + \text{งานที่ผู้ทำเห็นว่ามีค่าสำคัญเอง} \\ \hline 3 \end{array} \right\} \times \begin{array}{l} \text{งานที่ผู้ทำมีอิสระ} \\ \text{ในการทำงานและตัดสินใจ} \\ \text{x งานที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ} \\ \text{เรื่องข้อดี-ข้อควรปรับปรุง} \end{array}$$

คะแนนศักยภาพของแรงจูงใจ แสดงถึงระดับคุณลักษณะของงานโดยรวมที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ตัวแปรที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน และความพึงพอใจในงาน

Hackman and Oldham (1980) ได้กล่าวว่า บุคคลผู้ต้องการประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ และต้องการพัฒนาตนเอง คือ บุคคลที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าสูงโดยได้ให้เหตุผลว่า บุคคลที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าสูง (Growth Need Strength) จะตอบสนองกับสถานะทางจิตใจทั้งสามในทางบวกมากกว่าบุคคลที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าต่ำ ผู้ที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าสูงจะตระหนักถึงโอกาสที่จะได้รับจากงานที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อนและท้าทายความสามารถมากกว่า แต่สำหรับผู้ที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าต่ำอาจรู้สึกว่าคุณกกดั้นหรือถูกบังคับให้ทำ

ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนศักยภาพของแรงจูงใจกับความพึงพอใจในงาน (Hackman and Oldham, 1976) ของกลุ่มที่มีความต้องการความเจริญก้าวหน้าสูง (.49) จะสูงกว่ากลุ่มที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าต่ำ (.32) แต่เมื่อทดสอบความแตกต่างของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ในส่วนของการใช้ทฤษฎีลักษณะงานเพื่อศึกษาความพึงพอใจในคนไทยนั้น มาลี ฤกษ์พรพิพัฒน์ (2537) ศึกษาในตัวอย่าง 324 คนเป็นข้าราชการมหาวิทยาลัยร้อยละ 12 ข้าราชการกระทรวงอื่นร้อยละ 18 พนักงานรัฐวิสาหกิจร้อยละ 25 และพนักงานบริษัทเอกชนร้อยละ 45 พบว่าจากการวิเคราะห์ถดถอย ความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน ความหลากหลายทักษะและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ส่วนความสำคัญของงานและผลสะท้อนจากงานไม่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน รง กุ์พวงไพโรจน์ (2540) ศึกษาในตัวอย่าง 310 คนซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการมหาวิทยาลัยร้อยละ 13 ข้าราชการกระทรวงอื่นร้อยละ 4 พนักงานรัฐวิสาหกิจ ร้อยละ 15 และพนักงานบริษัทเอกชนร้อยละ 68 จากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เชิงส่วน พบว่า ความหลากหลายของทักษะ ความสำคัญของงานและความมีอิสระในการตัดสินใจในงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ส่วนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน(ความสมบูรณ์ของงาน)และผลสะท้อนจากงาน(ข้อมูลย้อนกลับ)ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ รวม 5 งาน โดยมีความแตกต่างกันในเรื่องระยะเวลาที่ทำและกลุ่มประชากรที่เป็นเป้าหมาย มีผลสรุปจากงานวิจัยมีดังนี้

ประพจน์ นันทรามาศ (2523) ซึ่งได้ทำการวิจัยเฉพาะกลุ่มอาจารย์มีขนาดตัวอย่าง 220 คน พบว่า อาจารย์ที่แตกต่างกันในเรื่องวุฒิการศึกษาและประสบการณ์จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันซึ่งตรงกับที่ บุคล ทองตัน (2529) ทำการวิจัยรวมข้าราชการ 3 สายงาน มีขนาดตัวอย่าง 952 คน พบว่า ข้าราชการที่จำแนกตามระดับการศึกษา ตำแหน่งราชการและตำแหน่งสายงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แต่อายุ เพศ สถานภาพการสมรส อายุราชการและหน่วยงานที่ปฏิบัติไม่มีผลต่อความพึงพอใจ วิจัยของบุคล ทองตัน (2545) ทำวิจัยรวมข้าราชการ 3 สายงานของคณะเภสัชศาสตร์ จำนวน 105 คน พบว่า ข้าราชการที่จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการสมรส อายุราชการและสายงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน วิจัยของเสาวนีย์ สุวรรณวงศ์ (2538) ซึ่งศึกษาเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมีขนาดตัวอย่าง 108 คน พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในแต่ละวิทยาเขตไม่มีความแตกต่างกันซึ่งไม่ตรงกับผลการวิจัยของ อากรณี อุณหวิชนัดดา (2542) ซึ่งวิจัยในกลุ่มเดียวกันแต่ต่างเวลามีขนาดตัวอย่าง 113 คน ซึ่งพบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปที่ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในการวิจัยทั้งสองพบว่า ตัวแปรอื่นๆ ไม่มีผลต่อความพึงพอใจ

โสภณ หาสิตะพันธ์ (2528) ทำการศึกษาในกลุ่มข้าราชการมีขนาดตัวอย่าง 402 คน สายบริการและสายธุรการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยพบว่า ข้าราชการสายบริการวิชาการในแต่ละวิทยาเขตมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบตามตัวแปร เพศ กลุ่มอายุราชการ และระดับตำแหน่ง พบว่า ข้าราชการสายบริการวิชาการและสายธุรการมีความพึงพอใจแตกต่างกันในองค์ประกอบนโยบายและการบริหารงานขององค์กร วิธีการปกครองบังคับบัญชา การปกครองบังคับบัญชาส่วนบุคคลและสภาวะการทำงานและเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในทุกองค์ประกอบระหว่างข้าราชการสายบริการวิชาการกับสายธุรการ พบว่ามีความพึงพอใจแตกต่างกัน

อุษณีย์ ธรรมสุวรรณ (2545) ได้ศึกษาถึงความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 1,700 คน พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในคณะแพทยศาสตร์ ตำแหน่งหน้าที่ สายการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด ลักษณะเวลาปฏิบัติงานและที่พักอาศัย