



เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการ โรงเรียนซึ่งอยู่ในฐานะที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมาย จึงเป็นตัวจักรสำคัญในการที่จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา คือ ครู-อาจารย์ร่วมกันปฏิบัติงานด้วยความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในบทนี้จะกล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ความต้องการที่เป็นองค์ประกอบให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างสิ่งจูงใจที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความพึงพอใจ และงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

กู๊ด (Good) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง คุณภาพ สภาพหรือระดับความพอใจ ซึ่งเป็นผลจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน<sup>1</sup>

โวลแมน (Wolman) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพอใจคือความรู้สึก(feeling) มีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการหรือแรงจูงใจ

<sup>1</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education, (New York :McGraw-Hill Book Company, 1973), p. 320.

<sup>2</sup>Benjamin B. Wolman, Dictionary of Behavioral Science, (Von Nostrand : Reinhold Company, 1973), p. 384.

สมิท (Smith) ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานนั้นพูดได้อย่างจริงใจว่าเขาพอใจในการทำงาน<sup>1</sup>

ฟรูม (Vroom) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน ทำที่หรือทัศนคติที่ดีต่องานและขวัญในวงการอุตสาหกรรม สามประการนี้มีความหมายอย่างเดียวกัน ซึ่งหมายถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลซึ่งต่างก็มีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันออกไป การที่มีทัศนคติที่ดีต่องานก็คือ มีความพึงพอใจในการทำงาน และถ้ามีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานก็คือ ไม่พึงพอใจในการทำงาน<sup>2</sup> ความคิดเห็นของฟรูม (Vroom) ต่างจากความคิดเห็นของบรัม และ เนย์เลอร์ (Blum and Naylor)ซึ่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคำว่า ทำที่หรือทัศนคติที่ดีต่องาน ความพึงพอใจในการทำงาน และขวัญในวงการอุตสาหกรรม ถึงแม้ว่าความพึงพอใจในการทำงานจะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานก็ตาม ความหมายที่แตกต่างกันก็คือ ความพึงพอใจหมายถึงทัศนคติที่ดีทั่วไปต่องาน ซึ่งเป็นผลรวมของทัศนคติหลาย ๆ อย่าง ส่วนขวัญในวงการอุตสาหกรรม หมายถึง ความพร้อมที่จะทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของงาน<sup>3</sup>

สไตส์และเซเลส (Strauss and Sayles) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึงความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้ง

<sup>1</sup>Henry Clay Smith, Psychology of Industrial Behavior, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1955), p.114.

<sup>2</sup>Victor H. Vroom, Work and Motivation, (New York : John Wiley and Sons, Inc., 1964), p.99.

<sup>3</sup>M. L. Blum and J. C. Naylor, Industrial Psychology, (New York : Harper & Row Publishers, 1968), p.365.

ทางค่านิยมและทางจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้<sup>1</sup>

แอปเปิ้ลไวท์ (Applewhite) ได้แยกความหมายของคำว่าขวัญและกำลังใจว่าเป็นเรื่องของกลุ่ม แต่ความพึงพอใจเป็นเรื่องของบุคคล และความพึงพอใจในการทำงานมีความหมายกว้างรวมความพึงพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขในที่ทำงาน เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ มีทัศนคติที่ดีต่องานและมีความพอใจเกี่ยวกับรายได้<sup>2</sup>

ส่วนความหมายของ มอร์ส (Morse) ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์มีความต้องการมาก จะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนองความเครียดนั้นก็ลดน้อยลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้<sup>3</sup>

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานหลาย ๆ ความหมาย มีทั้งความหมายที่คล้ายตามกันและขัดแย้งกันอยู่บ้าง ก็พอที่จะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการตอบสนองทั้งทางค่านิยมและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนขวัญหรือกำลังใจนั้นถึงแม้จะมีความหมายใกล้เคียงกัน แต่ขวัญหรือกำลังใจมักจะมองรวม ๆ ไปถึงกลุ่มของบุคคลในองค์การค้ำว่ากลุ่มบุคคลนั้นมีความพอใจ มีความสามัคคีกลมเกลียว และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้กับ

<sup>1</sup>George Strauss and Leonard R. Sayles, Personel : The Human Problems of Management, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1960), pp.119-121.

<sup>2</sup>P.B. Applewhite, Organizational and Behavior, (New York : Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1965), p.8.

<sup>3</sup>Nancy C. Morse, Satisfactions in the White Collar Job, (Michigan : University of Michigan Press, 1955), p.27.

องค์การนั้น

การบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา

โรเบิร์ต เอส ฟิสค์ (Robert S. Fisk) ได้แบ่งการบริหารงานของโรงเรียนออกเป็น 4 ประการคือ

1. การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
2. การบริหารงานด้านวิชาการ
3. การบริหารงานด้านบุคลากร
4. การบริหารงานด้านธุรการการเงินและบริการ<sup>1</sup>

ส่วนแคมป์เบลล์ และ คณะ (Campbell and Others) ได้แบ่งการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งไม่แตกต่างไปจากของฟิสค์ แต่ละเอื้อยยิ่งขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 7 ประการคือ

1. การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
2. การบริหารงานด้านพัฒนาหลักสูตร
3. การบริหารงานด้านกิจการนักเรียน
4. การบริหารงานด้านบุคลากร
5. การบริหารงานด้านการจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกหรืออุปกรณ์
6. การบริหารงานด้านการเงินและธุรการ
7. การบริหารงานด้านการจัดองค์การ<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Robert S. Fisk, The Task of Educational Administration, (New York : Harper and Row, 1957), pp.211-225.

<sup>2</sup>Roald F. Campbell, John E. Corbally and John A Ramseyer, Introduction to Educational Administration, (Boston : Allyn and Bacon Inc., 1958), P.85.

สมิท และ คณะ (Smith and Others) ก็ได้แบ่งการบริหารงานของโรงเรียนออกเป็น 7 ประการ เช่นกัน และได้เรียงลำดับความสำคัญพร้อมทั้งเปรียบเทียบเป็นร้อยละดังนี้

1. การบริหารงานด้านหลักสูตร	ร้อยละ 40
2. การบริหารงานด้านครูและเจ้าหน้าที่	ร้อยละ 20
3. การบริหารงานด้านกิจการนักเรียน	ร้อยละ 20
4. การบริหารงานด้านทั่ว ๆ ไป	ร้อยละ 5
5. การบริหารงานด้านการเงิน	ร้อยละ 5
6. การบริหารงานด้านอาคารสถานที่	ร้อยละ 5
7. การบริหารงานด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	ร้อยละ 5

ในด้านการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พอสรุปว่ามีงานหลักสำคัญอยู่ 5 ประการคือ

1. การบริหารงานด้านวิชาการ
2. การบริหารงานด้านบุคลากร
3. การบริหารงานด้านกิจการนักเรียน
4. การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
5. การบริหารงานด้านธุรการ การเงิน และ บริการ

ในการบริหารงานทั้ง 5 ประการ การบริหารงานด้านวิชาการถือว่าสำคัญที่สุด เพราะกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการสอนนักเรียนให้มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของการศึกษา อย่างไรก็ตามการบริหารงานด้านบุคลากร

---

<sup>1</sup>Edward W. Smith, Stanley W. Krown and Mark A. Arkinson, The Educator's Encyclopedia, (New York : Prentice-Hall Inc., 1961), P.170.

ก็ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง เพราะบุคคลเป็นตัวจักรกลสำคัญในการบริหารงานทุกชนิด เกรียง เอี่ยมสกุล ได้ศึกษาถึงการบริหารงานบุคคลในทางการศึกษาว่าในวงงานของโรงเรียน เรื่องของบุคคลเป็นอุปสรรคแก่ความก้าวหน้าของงาน เป็นอุปสรรคแก่จิตใจ ทำลายอารมณ์ของผู้ร่วมงาน หากแก้ปัญหาเกี่ยวกับบุคคลได้ทั้งหมดหรือได้มากงานก็จะตงดี ผู้เขียนพบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับบุคคลหลายเรื่องที่เป็นปัญหา เช่น มาตรฐานเรื่องคุณวุฒิของบุคคลไม่ถึงขนาดที่จะทำงาน ซึ่งได้รับมอบหมาย นอกจากนี้บุคคลไม่น้อยขาดทัศนคติที่ดีในการทำงานอันเป็นหน้าที่ของตน บางคนขาดกิจนิสัยในการทำงาน ขาดความขยันขันแข็ง<sup>1</sup> การแก้ปัญหามูลากร หลุยส์ จำปาเทศ ได้กล่าวว่า การจงใจเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดดำเนินการคนให้เป็นไปตามปรารถนาและไฉไลในทางบวก การที่ผู้บริหารจะสามารถจงใจผู้ใ้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้นั้น ผู้บริหาร จะต้องศึกษาและรู้ถึงความต้องการของบุคคลในองค์การ<sup>2</sup>

### ความต้องการที่เป็นองค์ประกอบให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ความต้องการของบุคคลซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจมีหลักการที่ผู้รู้ทั้งหลายแสดงความคิดเห็นไว้ดังจะได้นำมากล่าวต่อไปนี้

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่าผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการอย่างน้อย 10 ประการคือ

006806

<sup>1</sup>เกรียง เอี่ยมสกุล, "ทฤษฎีและแนวคิดในการจัดและบริหาร การศึกษา" (กรุงเทพมหานคร:สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย โรงพิมพ์ส่งเสริมอาชีพ, 2509), หน้า 66-68.

<sup>2</sup>หลุยส์ จำปาเทศ, "การจงใจ" ใน เอกสารประกอบการอบรมผู้บริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์การศาสนา, 2522), หน้า 73.

1. ความมั่นคงในการทำงาน
2. งานที่ตนพอใจ
3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
4. การได้รับการยกย่องนับถือ
5. การมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถ
6. ค่าจ้างที่เป็นธรรม
7. ความเสมอภาค
8. ความนุ่มนวล และ แนบเนียน
9. การยอมรับนับถือ
10. ความพอใจในสภาพการทำงาน<sup>1</sup>

คูเปอร์ (Cooper) กล่าวถึง ความต้องการของบุคคลากรไว้หลายประการคือ

1. ทำงานที่เขาสนใจ
2. อุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมและสถานที่ทำงานที่

เหมาะสม

6. ความสะดวกในการไป-กลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ
7. ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปกครองและโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

---

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร:ไทยพัฒนาการพิมพ์, 2513), หน้า 403-406.

<sup>2</sup>Alfred M. Cooper, How to Supervise People, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1958), pp.31-33.



แจคคอบสัน ( Jacobson ) ก็ได้กล่าวถึงความพึงพอใจของครูมีองค์ประกอบดังนี้

1. ทศนคติที่ครูมีต่อครูใหญ่
2. ความพึงพอใจที่ครูมีเป็นส่วนตัวกับสมาชิกในโรงเรียน
3. ความมีเสรีภาพในการกำหนดแผนงานของเขา
4. โอกาสที่ได้เข้าร่วมกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับเขา
5. ทศนคติในการบริหารงานของครูใหญ่<sup>1</sup>

### ทฤษฎีพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

การที่บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ ถ้าหน่วยงานใดมีปัจจัยเป็นเครื่องจูงใจได้มาก บุคคลย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นภาระหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษา นอกจากจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานประโยชน์ของบุคคลและสถานศึกษา ตลอดจนการเป็นตัวอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานแล้วยังต้องน้อมนำจิตใจของผู้ร่วมงานให้ประสานสามัคคี เพื่อให้เกิดพลังรวมกลุ่มในอันที่จะนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องหาซึ่งถึงความรู้ ความสามารถ นิสัยใจคอของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อปรับปรุงทั้งในด้านวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาให้กลมกลืนกัน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาค้ำความราบรื่นและเรียบร้อย กล่าวคือ ให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจคน การจูงใจ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของผู้อื่นให้ประพฤติตามวัตถุประสงค์และพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ มูลเหตุของแรงจูงใจ

---

<sup>1</sup>Paul B. Jacobson, William C. Reavis, and James A. Logsdon, The Effective School Principal, 2<sup>d</sup> ed., (New York: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1963), p.92.



ของบุคคล คือ ความต้องการ ทฤษฎีสิ่งจูงใจที่มีชื่อเสียงมากที่สุด คือ ทฤษฎีของ มาสโลว์ (Maslow) มาสโลว์ได้ตั้ง สมมุติฐานแห่งสิ่งจูงใจไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเป็นสิ่งจูงใจ และมาสโลว์ ได้ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำถึงระดับสูงซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางค่านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย ยา รักษาโรค และความต้องการทางเพศ
2. ความต้องการทางค่านความปลอดภัย (Safety needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยทั้งของร่างกาย เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ อันตรายต่าง ๆ และความปลอดภัยหรือความมั่นคงทางจิตใจ เช่น ความมั่นคงในอาชีพ
3. ความต้องการทางค่านสังคม (Belonging needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) ได้แก่ ความต้องการอยากเด่นในสังคมเป็นที่ยอมรับ เป็นที่ยกย่องสรรเสริญของบุคคลอื่น
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง ( Self-actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่คนส่วนมากอยากจะเป็นอยากจะได้<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A.H.Maslow, Motivation and Personality, (New York : Harper Row, 1954), pp.80-91.

ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน ( The Motivation Hygiene Theory ) ของเฮอริช เบอร์ก (Herzberg) และคณะ ซึ่งได้ร่วมกันทำการวิจัยที่เมืองพิทส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อพิสูจน์ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก ที่ว่า มนุษย์มีความปรารถนา 2 ประการ ประการหนึ่งคือ ความปรารถนาที่จะขจัดความทุกข์ทางร่างกายทั้งหลายให้หมดไป เช่น ความหิว ความเค็ดรอนทางสุขภาพ และความทารุณของดินฟ้าอากาศ ประการที่สองคือ ความปรารถนาในความสุขทางใจ เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน การเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป ชีวิตที่เจริญก้าวหน้า เป็นต้น ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย นักวิศวกรและนักบัญชี ของบริษัทแห่งหนึ่งที่เมืองพิทส์เบิร์ก จำนวน 200 คน วิธีดำเนินการ ใช้การสัมภาษณ์ เพื่อจะหาคำตอบว่าสถานการณ์อย่างไรที่ทำให้ให้นักวิศวกรและนักบัญชีมีความพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือน้อยลง และถามความเห็นของประชากรเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่องานของเขา และผู้สัมภาษณ์ยังให้นักวิศวกรและนักบัญชีตอบด้วยว่า ความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานนั้นมีผลถึงการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความเป็นอยู่ของตนหรือไม่ ผลการค้นคว้าพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานแตกต่างกันและไม่มี ความสัมพันธ์กันเลย องค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพอใจในการทำงานนั้นมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรง เรียกว่า ปัจจัยจูงใจขณะเดียวกัน องค์ประกอบที่มักนำมาซึ่งความไม่พอใจในงาน มีหน้าที่ป้องกันหรือค้ำจุนไม่ให้คนเกิดถอดใจไม่ยอมทำงาน เรียกว่าปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยจูงใจ มี 5 ประการคือ

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement)
2. การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition)

3. ลักษณะของงาน (Work itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement)

ปัจจัยค้ำจุน มี 11 ประการ คือ

1. เงินเดือน (Salary)
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth)
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relations: superior)
4. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal relations: Subordinate)
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relations: peers)
6. ฐานะของอาชีพ (Status)
7. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision: technical)
8. นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company policy and administration)
9. สภาพการทำงาน (Working conditions)
10. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life)
11. ความมั่นคงในการทำงาน (Job security)<sup>1</sup>

ข้อสมมุติฐานของแมคเกรเกอร์ (McGregor) เนื่องจากโอกาสที่ครูจะได้รับการตอบสนอง สิ่งจูงใจมากหรือน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงเป็นการสมควรที่จะได้ทราบถึงข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนในทัศนะของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะ

---

<sup>1</sup>Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Block Snyderman, The Motivation to Work, (New York : John Wiley, 1959), pp.60-63.

การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะเปิดโอกาสให้ครูมีโอกาสดบสนองสิ่งจูงใจมาน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อสมมุติฐานหรือความเชื่อของผู้บริหารที่มีต่อตัวคน ข้อสมมุติฐานทั้งสองคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งแสดงเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นในสองทัศนะที่แตกต่างกันดังนี้

ทฤษฎี X

1. มนุษย์โดยปรกติไม่ชอบทำงานและจะพยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส
2. โค้ชเหตุที่มนุษย์ไม่ชอบทำงานดังกล่าว คงนั้นเพื่อให้คนได้ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการ หรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษต่าง ๆ
3. มนุษย์โดยปรกติจะเห็นแก่ตัวเองเป็นสำคัญจนกระทั่งไม่เอาใจใส่ในความต้องการขององค์การเท่าที่ควร
4. มนุษย์มักมีท่าทีต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและมีความต้องการความมั่นคงในการทำงานเหนือกว่าสิ่งอื่นใด
5. มนุษย์เมื่อเข้ามาทำงานมักจะขาดความปราดเปรียวและมักจะถูกพวกไม่เอาไหนชักนำไปในทางเสื่อมเสียได้ง่าย

ความเชื่อเกี่ยวกับทัศนะของคนทั้ง 5 ประการนี้ กำลังจะสูญไปจากสังคมปัจจุบัน เพราะการบริหารงานแบบนี้ไม่มีส่วนช่วยส่งเสริมที่ดีต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจในการทำงาน จึงต้องทำความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ให้ดีกว่าที่พบในข้อสันนิษฐานของทฤษฎี X นี้ แมคเกรเกอร์ ได้นำแนวความคิดของมาสโลว์ และ นำเอาทฤษฎีจูงใจของเฮอริเบอร์ก มาเป็นข้อสันนิษฐานข้อสันนิษฐานใหม่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์โดยเรียกข้อสันนิษฐานใหม่นี้ว่า ทฤษฎี Y

ทฤษฎี Y

ตามทฤษฎี Y พอสรุปได้ว่า

1. คนโดยทั่วไปมิใช่ว่าจะรังเกียจหรือไม่ชอบทำงานเสมอไป คนอาจถือว่าเป็นสิ่งที่สนุกสนานหรือให้ความเพลิดเพลินได้ด้วย งานต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่ดีหรือเลวย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุมและการจัดการที่เหมาะสม " ก็จะเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถตอบสนองสิ่งจูงใจของคนได้

2. การออกคำสั่ง การควบคุม การปูนบำเหน็จรางวัล การลงโทษทั้งวินัยมิใช่เป็นวิธีเดียวที่จะทำให้คนปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน คนเราจะปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การก็ต่อเมื่อเขามีความศรัทธาต่อวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น

3. ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่คนยินดีผูกมัดตนเองต่องานขององค์การย่อมมีผลทำให้ทั้งคนดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่จะปฏิบัติงาน

4. ถ้าหากงานต่าง ๆ ได้มีการจัดอย่างเหมาะสมแล้วคนงานจะยอมรับงานดังกล่าวและอยากที่จะรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานนั้นด้วย

5. ถ้าหากได้มีการเข้าใจถึงคนโดยถูกต้องแล้วจะเห็นได้ว่าคนโดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติที่ดี คือ มีความคิด ความอ่านที่ดี มีความฉลาดและมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การได้อย่างดี<sup>1</sup>

เมื่อผู้บริหารได้ทราบถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานและทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ผู้บริหารก็ควรพยายามหาวิธีการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

<sup>1</sup>Douglas McGragor, The Human Side of Enterprise, (New York :

## การสร้างสิ่งจูงใจที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความพึงพอใจ

สกอต ไมเออร์ (Scott Myers) เสนอความคิดเรื่องการจูงใจให้เกิดความพอใจในงานโดยเน้นหนักในเรื่องการวางเป้าหมายของงานให้ชัดเจนและอธิบายถึงลักษณะจุดเป้าหมายของงานที่จะให้ชัดเจนในเชิงปฏิบัติควรมีลักษณะดังนี้

1. งานควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานจึงจะมีความหมายสำหรับผู้นำ
2. งานนั้นต้องสามารถวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและความคุมที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ชัดเจนในการสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงานจะต้องมีลักษณะดังนี้คือ
  - 3.1 คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
  - 3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้ที่ทราบโดยตรง
  - 3.3 งานนั้นเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา
  - 3.4 งานมีลักษณะท้าทาย
  - 3.5 งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 8 ประการดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสถานะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทน เป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

---

<sup>1</sup>M.Scott Myers, Every Employee a Manager : More Meaningful Work through Job Enrichment, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1970), p. 124.

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Personal non-material Opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้บุคคลากรจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) หมายถึงสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึงสมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่นทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคล (Adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน (The condition of communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งจะทำให้คนรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), pp.142-149.

ความคิดเห็นในเรื่องสิ่งจูงใจคล้ายกับของบาร์นาร์ตก็คือ ภิญโญ สาธร ได้กล่าวว่า บุคลากรจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานให้โรงเรียนได้นานหรือไม่เพียงใด อาศัยสิ่งจูงใจหลายชนิดด้วยกันที่สำคัญมี 5 อย่าง คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่น มีเกียรติยศ มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น และโอกาสได้ตำแหน่งงานสูงขึ้น
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพภาพของการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ให้ที่นั่งทำงานดี มีห้องทำงานส่วนตัว เครื่องพิมพ์ดีดดี รถประจำตำแหน่ง ฯลฯ
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมของครูในโรงเรียน ช่วยเหลือโรงเรียนน่ายุ ครูรักใคร่ชอบพอกัน ไม่แบ่งกลุ่ม แบ่งพวก ครูทุกคนอยู่ในฐานะทัดเทียมกันทั้งในทางค่านิยม เศรษฐกิจและการศึกษา ครูไม่มีความแตกต่างกันมากนักในทุก ๆ ด้าน
5. การบำรุงขวัญหรือกระตุ้นใจและสร้างความรู้สึกร่วมกันเกิดกับครูทั้งหลายว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน หรือมีส่วนในการแก้ไขสถานการณ์สำคัญต่าง ๆ ของโรงเรียน<sup>1</sup>

ฝ่ายนิเทศการบริหาร ของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้แนวทางการบำรุงขวัญและชักจูงใจไว้ 6 ประการคือ

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
3. เงินเดือนและค่าจ้าง ควรให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และให้ความเป็นธรรม

แก่ทุกคน

---

<sup>1</sup>ภิญโญ สาธร, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ศ.ส.การพิมพ์ 2523), หน้า 360-361.



4. ความพึงพอใจในการงานที่ทำ เปิดโอกาสให้เขาได้ใช้ความรู้ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเองให้มาก

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ทุกคนควรได้รับความยกย่องนับถือจากพวกเดียวกันจะทำให้ขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น

6. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าสถานศึกษากับครู-อาจารย์ ควรจะตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งไม่ควรเห็นครู-อาจารย์ เป็นเครื่องจักร เป็นคนเกี่ยวคร้านต้องคอยชักเตือน คอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่ต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจ ซึ่งมีวิธีดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

6.1 อธิบายชี้แจงกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมอบหมายงานให้ทำ ให้เขาใช้ความคิดในการทำงานด้วยตนเอง และให้เขาได้ภูมิใจในงานที่ทำ

6.2 เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าปรึกษาหารือแสดงความคิดเห็นช่วยแก้ปัญหาด้วย และถ้ากระทบกระเทือนต่อส่วนรวมต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย

6.3 อธิบายวางตัวเป็นนายและต้องให้ความคุ้มครอง ความเมตตา ความอบอุ่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการ

6.4 เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใดทำแล้ว ไม่ควรแย่งงานนั้นกลับมาทำเสียเองหรือให้คนอื่นทำ ควรให้เขามีอิสระในการทำงาน

6.5 หัวหน้าสถานศึกษาต้องเชื่อมั่นในตนเอง การทำงานโลเล ขาดความมั่นใจ ทำให้ผู้ร่วมงานพลอยรวนเรขาดความมั่นใจตามไปด้วย

6.6 ต้องรู้ว่าตนเอง กำลังทำอะไรอยู่ระหว่างสถานศึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ คำนวณนโยบายในขณะเดียวกันปฏิบัติตามให้เป็นไปตามนโยบาย อย่าทำตัวเป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด แต่เป็นผู้ประสานประโยชน์ทั้งของผู้ใต้บังคับบัญชาและของสถานศึกษาได้เสมอ

6.7 การจัดสวัสดิการที่ดีหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงาน นอกเหนือจากที่เขาได้เป็นพิเศษขึ้น โดยถือเป็นพวกที่จะมีค่าความทุกข์ร้อนของบุคคลในสถานศึกษา คนงานจะมีขวัญดีขึ้นเมื่อความต้องการได้รับการบำบัดจากสถานศึกษาอย่างเหมาะสม

6.8 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมทางกายภาพมิใช่เป็นสิ่งเดียวของการทำให้เกิดขวัญดี จำเป็นต้องจัดสิ่งแวดล้อมทางจิตใจเสริมด้วย คือ ทำให้เขาสะดวกสบายและเป็นสุขทางใจด้วย<sup>1</sup>

### งานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานในต่างประเทศ

ไวล์ (Wiles) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากนักศึกษาปริญญาโท ที่กำลังศึกษาวิชาการบังคับบัญชาซึ่งจะออกไปประกอบอาชีพครูจำนวน 1,000 คน ผลของการศึกษาพบว่านักศึกษาเหล่านั้นมีความต้องการตรงกัน และคล้ายคลึงกับของเฮอริชเบอร์ก คือ มีความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและความเป็นอยู่ที่สบาย สภาพการทำงานที่ดี การได้รับความยอมรับนับถือ การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และโอกาสที่จะเป็นตัวของตัวเอง<sup>2</sup>

วิกสตรอม (Wickstrom) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครู และหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้กับอายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานระดับชั้นที่สอนและตำแหน่งหน้าที่ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างครู 373 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัยซัสคาทูน (Saskatoon) โดยวิธีให้ครูบอกถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจผลของการศึกษาพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจสูงสุด 4 อย่างแรก ได้แก่ ความรู้สึกได้รับความสำเร็จลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจสูงสุด 4 อย่างแรก ได้แก่ การไม่ประสบความสำเร็จ นโยบายและการบริหาร

<sup>1</sup> กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์, "การจัดโรงเรียนมัธยมศึกษา" (กรุงเทพมหานคร: หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2521), หน้า 107-108.

<sup>2</sup> Kimball Wiles, Supervision for Better Schools, (New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1967), p.229.

สภาพการทำงาน และผลงานที่ตรงข้ามกับชีวิตส่วนตัว ตัวแปรอื่น ๆ เช่น เพศ และตำแหน่งหน้าที่ สัมพันธ์อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติกับองค์ประกอบของสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จะเห็นได้ว่า ผลการวิจัยส่วนใหญ่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เฮอร์ชเมอร์กมี<sup>1</sup> ต่างกันตรงที่การได้รับความสำเร็จ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทางการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยฮิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู โดยการสัมภาษณ์สอบถามครูกลุ่มตัวอย่าง ในเขตการศึกษาต่าง ๆ ของ มอนโร เคาน์ตี รัฐนิวเจอร์ซีย์จำนวน 3,382 คน

ผลของการวิจัยพบว่า

1. การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงานและความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครอง บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร และความเป็นอยู่ส่วนตัวเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>2</sup>

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของครูในประเทศไทย

พ.ศ. 2513 ประสัคคี นียากร ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพความพึงพอใจใน

---

<sup>1</sup>Thoms J. Sergiovanni, "Factors Which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers," Explorations in Educational Administration, (St. Louise : University of Queensland Press, 1973), pp. 191-207.

งานของอาจารย์วิทยาลัยครู โดยสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยครูทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง จำนวน 507 คน องค์ประกอบต่าง ๆ ที่นำมา ศึกษา 7 องค์ประกอบ คือ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยและศักดิ์ศรีของอาชีพ ผลของการศึกษาพบว่า

1. สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครูส่วนรวมโดยทั่วไปอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับต่ำความพึงพอใจในเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพครูอยู่ในระดับสูง

2. การเปรียบเทียบสภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์หญิงกับอาจารย์ชาย อาจารย์ในส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค อาจารย์ตรีกับอาจารย์โท อาจารย์ตรีกับอาจารย์เอก และอาจารย์โทกับอาจารย์เอก ผลปรากฏว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พ.ศ. 2515 จรุง ผาสุวรรณ ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการคัดแปลงทฤษฎีแห่งความพึงพอใจในงานของ เฮอริช เบอร์ก มาใช้กับครูอาชีวศึกษาในประเทศไทย โดยออกแบบสำรวจทัศนคติของครูที่มีต่อการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจและองค์ประกอบที่เป็นสิ่งค้ำจุน 14 ชนิด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นครูสังกัดกรมอาชีวศึกษา ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 273 คน ผลของการวิจัยปรากฏว่า

1. ครูอาชีวศึกษาที่ได้รับการศึกษาจากต่างประเทศ และผู้ที่ได้รับการศึกษาภายในประเทศ มีความรู้สึกในด้านความพึงพอใจในอาชีพไม่แตกต่างกัน

---

1 ประคักดิ์ นียากร, "สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513), หน้า 69-70.

2. องค์ประกอบที่นำมาซึ่งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครูอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกับที่ปรากฏในทฤษฎีของเฮอรัชเบอร์ก แต่มีข้อแตกต่างไปจากของเฮอรัชเบอร์ก คือ

2.1 ครูอาชีวศึกษาทั้งที่พอใจและไม่พอใจในอาชีพมีความรู้สึกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับสูงทั้งที่องค์ประกอบชนิดนี้ เป็นองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจำเป็นตามทฤษฎีของ เฮอรัชเบอร์ก

2.2 ครูอาชีวศึกษามีความรู้สึกต่อการได้รับความยอมรับนับถืออยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

2.3 ครูอาชีวศึกษาที่ไม่มีความพึงพอใจในอาชีพมีความรู้สึกต่อฐานะของอาชีพในสายตาของสังคมในระดับต่ำที่สุด

3. อายุ สถานะที่ปฏิบัติราชการและระดับการศึกษาของแต่ละบุคคลไม่ได้ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในอาชีพแต่อย่างใด<sup>1</sup>

พ.ศ.2518 วีระชาติ แก้วไสย ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู ว่ามีอะไรบ้างและมีลำดับความสำคัญอย่างไร

2. สังกัด อายุ และวุฒิที่แตกต่างกัน จะส่งผลให้เกิดความพอใจและไม่พอใจในการทำงานของครูแตกต่างกันหรือไม่

ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 375 คน เป็นครูโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วน

<sup>1</sup>จรุง ผาสุวรรณ, "อาชีพครูอาชีวศึกษา" งานกรีฑาศิลปหัตถกรรมนักเรียนครั้งที่ 36 พ.ศ.2516, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2516), หน้า 60-70.

จังหวัด 259 คน สังกัดกรมสามัญศึกษา 65 คน และสังกัดโรงเรียนเทศบาล 51 คน

ผลของการศึกษาพอสรุปได้ว่า

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย มีความรู้สึกต่อความสำเร็จของงานในระดับสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ความรับผิดชอบและความปลอดภัยในการทำงาน สำหรับความรู้สึกในเรื่องนโยบาย และการบริหาร อยู่ในระดับต่ำสุด เหนือขึ้นมาก็ได้แก่ เงินเดือนความเป็นอยู่ส่วนตัวและลักษณะของงาน

2. ผลการเปรียบเทียบระดับความรู้สึกของครูที่มีต่อองค์ประกอบด้านเกี่ยวกับตัวจริงใจระหว่างครูแต่ละคนนั้น ปรากฏว่าส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน รวมทั้งในด้านที่เกี่ยวกับอายุ และวุฒิก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ ไม่ส่งผลต่อองค์ประกอบต่าง ๆ แตกต่างกัน<sup>1</sup>

พ.ศ. 2519 มนูญ บุญเชิด ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ฝ่ายสามัญศึกษา ประจำจังหวัด ผลของการวิจัยพบว่า

1. ศึกษานิเทศก์พอใจต่อองค์ประกอบด้านลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความรับผิดชอบและปริมาณงานตามลำดับ

2. ศึกษานิเทศก์ไม่พอใจต่อองค์ประกอบด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และการบริหารมากที่สุด

3. วุฒิ ทักษะในการนิเทศ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่การที่รู้ว่าครูมีทัศนคติที่ดีหรือไม่คือต่อคน ส่งผลถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นที่ .01

4. เพศ อายุ ประสบการณ์ และการได้มีโอกาสปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความ

---

<sup>1</sup>วีระชาติ แก้วไสย, "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บัณฑิต ภาควิชาบริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518), หน้า

สามารถ ไม่ส่งผลให้ความพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันแต่อย่างใด<sup>1</sup>

ปีเดียวกัน ปราณี อารยะศาสตร์ ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของ  
ผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและผู้บริหารระดับวิทยาลัย  
อยู่ในระดับปานกลาง

2. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ มีความเห็นตรงกันคือ  
ความมั่นคงในการทำงานเป็นอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ  
และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานตามลำดับ

3. ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ ไม่พึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถือ  
มากที่สุด<sup>2</sup>

จากเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานที่ได้  
ศึกษามาทั้งหมด ผู้วิจัยมีความเห็นว่า มีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสร้างสิ่งจูงใจให้ครูเกิด  
ความพึงพอใจในการทำงานหลายประการ แต่องค์ประกอบที่จะนำมาศึกษากับครู-อาจารย์  
โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 3 เลือกมาเพียง 9 องค์ประกอบคือ

ความสำเร็จของงาน

การได้รับความยอมรับนับถือ

ลักษณะของงาน

ความรับผิดชอบ

<sup>1</sup>มนูญ บุญเชิด, "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษา  
ประจำจังหวัด" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 122-124.

<sup>2</sup>ปราณี อารยะศาสตร์, "ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและ  
วิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า บทคัดย่อ.

ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน  
 เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถูกต้อง  
 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา  
 นโยบายและการบริหาร  
 สภาพการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานทั้งรายบุคคลและกลุ่มบุคคล จะมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานซึ่งเป็นความสำเร็จขององค์กร หากว่าบุคลากรในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในการทำงานหรือมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ประสิทธิภาพของการทำงานก็จะอยู่ในระดับต่ำไปด้วย ซึ่งหมายถึงองค์กรประสบความล้มเหลว ดังนั้นผู้บริหารซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหน่วยงานน่าจะเป็นหน้าที่ในการสร้างและกระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย