

ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทำงานสำเร็จเป็นความพึงพอใจอย่างหนึ่งของบุคคล ความพึงพอใจนี้ช่วย  
ให้เกิดแรงจูงใจอย่างหนึ่งในการทำงานด้วย ดังนั้น ความพึงพอใจจึงมีความสัมพันธ์กับ  
การปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งในวงการศึกษา อุตสาหกรรม และวงการอื่น ๆ นัก  
วิจัยหลายท่านมองเห็นความสำคัญเช่นนี้ จึงได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำ  
งานมาเป็นเวลาประมาณ 40 ปี แม้ในปัจจุบันก็มีผู้สนใจศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการ  
ทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อใช้ผลในเชิงพัฒนาหน่วยงานในบั้นนี้จะกล่าวถึง ความ  
หมายของความพึงพอใจในงาน ทฤษฎีพื้นฐานในการจูงใจ ทฤษฎีจูงใจและคำจูงใจ<sup>1</sup> (The  
Motivation - Hygiene Theory) รวมทั้งผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ  
ในการทำงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทัศนคติที่คัดต่อการทำงาน ซึ่งนัก  
ทฤษฎีหลายคนใช้คำว่า ขวัญ แทนความพึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะในวงการอุตสาหกรรมมักจะใช้ปะปนกัน

บลัม และ เนย์เลอร์<sup>2</sup> (Blum and Naylor) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคำ "ทา  
ที หรือทัศนคติที่คัดองาน" "ความพึงพอใจในงาน" และ "ขวัญทางการอุตสาหกรรม"

<sup>1</sup>Frederick Herzberg, Benard Mausner, and B.B. Snyderman, The Motivation to Work (New York : John Wiley, 1959). p. 71.

<sup>2</sup>M.L. Blum and J.C. Naylor, Industrial Psychology (New York : Harper & Row Publishers, 1968), p. 365.

ถึงแม้ว่า ความพึงพอใจในงานจะก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงานก็ตาม ความหมายที่แตกต่างกันคือ ความพึงพอใจ หมายถึง ทาที่ หรือทัศนคติที่ดีทั่ว ๆ ไป ต่องาน ซึ่ง เป็นผลรวมของทัศนคติเฉพาะหลาย ๆ อย่าง ส่วนขวัญทางการอุตสาหกรรม หมายถึง ผลิตผลของกลุม แต่ทาที่ หรือทัศนคติที่ดี หมายถึง ความพร้อมจะทำเรื่องหนึ่ง เรื่องใดโดยเฉพาะที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของงาน

แอปเปิลไวท์ (Applewhite) แยกความหมายของคำว่า ขวัญ และกำลังใจ ไวว่า เป็นเรื่องของกลุม แต่ความพึงพอใจเป็นเรื่องของบุคคล และความพึงพอใจในงานมีความหมายกว้าง รวมถึงความพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ทำงาน กับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้

สำหรับหน่วยงานทั่วไปไม่เฉพาะแต่ในวงการอุตสาหกรรม ขวัญ และความพอใจ จักว่า เป็นส่วนประกอบของกันและกัน ถ้าองค์ประกอบในการทำงานของหน่วยงานคือ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ ความมั่นคงของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานก็ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นย่อมจะเกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้มีกำลังใจในการทำงาน จักว่า ขวัญเป็นเหตุให้เกิดความพึงพอใจ หรือเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจ แต่มีข้อคิดเห็นขัดแย้งว่า ความพึงพอใจเป็นเหตุให้เกิดขวัญในการทำงาน คือ ถ้าผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน และองค์ประกอบดังกล่าวล้วนยอมเป็นผลให้เขามีขวัญดีในการทำงาน เกิดกำลังใจในการทำงานใดเช่นกัน อย่างไรก็ตามทั้งขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานก็ส่งเสริมซึ่งกันและกัน

กูด<sup>4</sup> (Good) ให้ความหมายว่า "ความพึงพอใจในงานไว้อย่างสิ้น ๆ รวม

<sup>3</sup>P.B. Applewhite, Organizational Behavior (New York : Prentice-- Hall, Inc., Engle - wood Cliffs, 19650), p. 8.

<sup>4</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw - Hill Book Company, 1973), p. 13.

รัก แต่มีความหมายครอบคลุมทุกด้านว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง คุณภาพ  
สภาพ หรือระดับความพอใจ ซึ่งเป็นผลจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคคลที่  
มีต่องาน ซึ่งตรงกันข้ามกับ สเตาส์ และ เซเลย์ (Stauss and Sayles)  
บรรยายความหมายความพึงพอใจในการทำงานไวว่า หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงาน  
ที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นใหม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คนจะรู้สึกพอใจใน  
งานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางทางวัตถุ และทางทางจิตใจ ซึ่งสา-  
มารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้ คำนิยามนี้เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความ  
พึงพอใจ กับผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงาน

การให้ความหมายของคำคำนี้เกี่ยวกับความใดหลายแนว มอร์ส<sup>6</sup> (Morse)  
ให้ความหมายของความพึงพอใจในเชิงจิตวิทยาว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทุก  
สิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความเครียดของพนักงานใหม่อย่างลง ถ้ามีความเครียดมากจะทำ  
ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน และความเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์  
เมื่อมนุษย์มีความต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับการ  
ตอบสนอง ความเครียดนั้นก็ลดลงน้อยลง หรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการ  
งานใด

นิวคัมเมอร์<sup>7</sup> (Newcomer) ให้ความหมายว่าถึงความพึงพอใจในงานของผู้บริหาร

<sup>5</sup>George Stauss and Leonard R. Sayles, Personnel : The Human Problems of Management (Englewood Cliffs : Prentice - Hall Inc., 1960), pp. 119 - 121.

<sup>6</sup>Nancy C. Morse, Satisfactions in the White Collar Job (Michigan:University of Michigan Press, 1955), p. 27.

<sup>7</sup>Mabel Newcomer: The Big Business Executive (New York : Columbia University Press, 1955), p. 12.

ต่างจากความหมายทั่วไปว่าผู้บริหารจะเกิดความพึงพอใจ เมื่องานในตำแหน่ง ทาพยายต  
 สติปัญญาของคนและมีความน่าสนใจอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น รายได้ที่พอเพียง ความ  
 มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ และสิทธิพิเศษบางประการของตำแหน่งนั้น จากคำอธิบายนี้เห็น  
 ไขได้ว่า ผู้บริหารพอใจงานที่ใช่สติปัญญา และได้รับผลประโยชน์พิเศษที่เหมาะสมกับ  
 ตำแหน่งของตน

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานหลาย ๆ ความหมาย ตามที่  
 ผู้วิจัยโดยมากมาให้เห็น จะเห็นได้ว่า มีทั้งความหมายที่คล้อยตามกัน และขัดแย้งกันอย  
 บาง ซึ่งพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกในทางดีที่บุคคลมีต่อ  
 งานที่กระทำอยู่ ถ้าบุคคลใดมีความพึงพอใจในการทำงานมาก ก็จะมีการเสียสละ อุทิศ  
 แรงกายแรงใจ แรงปัญญาให้แก่งานมาก ผู้ใดมีความพอใจในงานน้อย ก็ทำเพียงตาม  
 หน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับส่วนประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้น

## 2. ทฤษฎีพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

การที่ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับ  
 กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ถ้าหน่วยงานใดมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมาก บุคคล  
 ย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงานมาก การจูงใจในการทำงาน คือ การสร้างส่วน  
 ประกอบในการทำงานเพื่อโน้มน้อมจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน อยากรทำงาน  
 เต็มที่และเสียสละเพื่องานและหน่วยงาน

ปี<sup>8</sup> (Beach) ได้ให้นิยามไว้ว่า การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่  
 จะใช้พลังในการทำงานเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมาย ดังนั้น ภาระหน้าที่สำคัญ

<sup>8</sup>Pale S. Beach, Personnel : Management People At Work (New-  
 York : The Macmillan Co., 1965), p. 379.



ประการหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การสร้างสิ่งจูงใจในหน่วยงานเพื่อให้เกิดการผสมผสานจิตใจ  
 ของผู้ร่วมงาน รวมใจกันปฏิบัติงานให้สำเร็จ ในเรื่องเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจนี้ มีผู้  
 เขียนไว้มากมาย แนวทางทฤษฎีที่มีชื่อเสียงที่สุด ได้แก่ ทฤษฎีส่ิงจูงใจ (Motivator  
 Theory) ของ มาสโลว์ (Maslow) หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการ  
 จูงใจ (Maslow's General Theory of Human Motivation) เป็นทฤษฎีซึ่ง  
 เป็นที่ยอมรับกันแพร่หลาย ซึ่งจะกล่าวถึงดังต่อไปนี้

มาสโลว์ ตั้งสมมุติฐานแห่งสิ่งจูงใจ จากความต้องการของมนุษย์ และไ้ความ  
 กระบวนการทางความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด  
 ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่  
 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้  
 รับการตอบสนองจึงจะเป็นสิ่งจูงใจต่อไป ดังนั้น ความต้องการของมนุษย์จึงมีลำดับชั้น  
 ตามความสำคัญ (hierarchy of needs) จากระดับต่ำจนถึงระดับสูง ซึ่งแบ่งออก  
 เป็น 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ คือ  
 ความต้องการเพื่อความดำรงชีวิตอยู่ ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย เช่น อาหาร น้ำ  
 อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และการพักผ่อน เป็นต้น
2. ความต้องการทางความปลอดภัยและความมั่นคง เมื่อความต้องการทาง  
 ร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการให้ตนเองปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ  
 และต้องการความมั่นคงในการทำงาน เพื่อฐานะและเศรษฐกิจของตนก็จะตามมา
3. ความต้องการทางสังคม หลังจากความต้องการ 2 ข้อแรก ได้รับการ

<sup>9</sup>A.H. Maslow, Motivation and Personality (New York :  
 Harper & Brothers 1954), p. 80.

ตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการขั้นที่ 3 ต่อไป คือ ความต้องการทางด้านสังคม หมายถึง ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้สังคมยอมรับเห็นมิตร ต้องการให้คนอื่นยอมรับในความสำคัญ และมีความต้องการความรัก ความเป็นมิตร จากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการขั้นนี้เป็นขั้นเริ่มต้นของความต้องการทางด้านจิตใจ

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม เป็นความต้องการทางด้านจิตใจที่สูงขึ้น ความต้องการขั้นนี้ต้องมีประกอบพื้นฐาน คือ บุคคลต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้ มีความสามารถ และมีตำแหน่ง บุคคลนั้นจึงจะเป็นที่ยอมรับ เป็นที่ยกย่อง สรรเสริญของคนอื่น

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความรสนิยมคิด เป็นความต้องการขั้นสูงสุดพิเศษเฉพาะคน ความต้องการประเภทนี้ มักเกิดขึ้นกับผู้ที่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการ 4 ขั้นแรก แล้วความต้องการขั้นสุดท้ายจะปรากฏตามมา ได้แก่ ความต้องการอยากเป็นหัวหน้าระดับสูงสุดของหน่วยงาน และอยากเด่นในทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะ

ทฤษฎีของ มาสโลว์ นี้แม้ว่าจะตั้งขึ้นประมาณ 30 ปี มาแล้ว คือ ในปี ค.ศ. 1943 แต่ก็ยังเป็นที่ยอมรับในด้านความเป็นจริง จึงทำให้ทฤษฎีนี้แพร่หลาย และทันสมัยอยู่เสมอ การตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีความมุ่งหมายเพื่อให้โคคนทำงานมีประสิทธิภาพสูง โคนเกิดความรักภักดีในหน่วยงาน และทำงานให้โดยเต็มที่ที่สุด การตั้งใจจึงมีหลักอย่างกว้าง ๆ ว่า จะต้องพยายามตอบสนองความต้องการของคนงานอยู่เสมอและตลอดเวลา

บาร์นาร์ด<sup>10</sup> (Barnard) ได้กล่าวถึง บรรดาสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานจะใช่ เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไวหลายประการ ดังนี้ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายภาพที่ให้แก่ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทน เป็นการชดเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานในแกตหน่วยงานมาแล้วอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้บุคคลลากรจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาวะทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสับสนทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางสังคม เป็นสิ่งจูงใจซึ่งอยู่ระหว่างความมีอำนาจที่สุด กับความท้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางสังคม หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในคานความพอใจที่ใดแสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน

5. ความพึงพอใจในทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นในงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปอย่างดีจะทำให้เกิดความผูกพัน และความพอใจรวมงานกับหน่วยงาน

<sup>10</sup> Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1972), pp. 142 - 149.

6. การปรับปรุงการทำงานให้เหมาะกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคลากรซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลากรมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพของการอยู่รวมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในค่านิยม หรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้คนรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน จะเห็นได้ว่า วิธีการจูงใจของ บาร์นาร์ด (Barnard) คอยสนองความต้องการทุกลำดับขั้นของ มาสโลว์ เริ่มตนตั้งแตความต้องการขั้นพื้นฐาน เพื่อต้องการยังชีพ โดยให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สิ่งของ และการจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นการสนองความต้องการทางกายให้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมความเท่าเทียมกัน การให้มีโอกาสรวมแสดงความสามารถโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน เป็นการคอยสนองความต้องการทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน ดังนั้น วิธีการจูงใจของ บาร์นาร์ด จึงเป็นวิธีการจูงใจที่จัดว่าสมบูรณ์ในแง่สนองความต้องการของบุคคล

ครูดิน และ เซอร์แมน<sup>11</sup> (Chruden and Sherman) มีความเห็นเกี่ยวกับการสนองความต้องการของบุคคลเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในแนวที่ต่างไปจากบาร์นาร์ด โดยสรุปกว้าง ๆ ว่า การสนองความต้องการโดยทั่วไปใช้วิธีทางบวก คือ การให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทน มากกว่าทางลบ ซึ่งได้แก่ ความกลัว และการลงโทษ

<sup>11</sup>Herbert J. Chruden and Arthew W. Sherman, Jr., Personnel Management (Ohio : South - Western Publishing Company, 1963), pp. 296 - 299.



\* ในส่วนรายละเอียดเกี่ยวกับการให้สิ่งจูงใจของ ชูรเคน และ เซอร์แมน มีส่วนเพิ่มเติมจากเรื่อง เงินเดือน ค่าจ้าง และประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ กับความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเหมือนกับของ บาร์นาร์ด ที่กล่าวแล้ว มีข้อแตกต่างที่มุ่งในงานเห็นได้ชัดเจน คือ

1. การชมเชย และการยอมรับนับถือ เมื่อบุคคลทำงานได้ดี ควรได้รับการยอมรับนับถือ และยกย่อง ซึ่งเป็นทางนำไปสู่การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

2. ให้โอกาสแข่งขัน ได้แก่ การแข่งขันในการทำงานกับตัวเอง หรือแข่งกับผู้อื่น เป็นการแสดงสมรรถภาพของตนเอง และเป็นแรงขับเคลื่อนหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดความตั้งใจแรงกล้าในการทำงาน

3. ความไครมผลงาน หมายถึง บุคคลต้องได้มีโอกาสแสดงผลงานที่ตนทำเพื่อประโยชน์ 2 ประการ คือ เพื่อแก้ไขเมื่อผลงานไม่ดี และเพื่อให้เกิดกำลังใจ เมื่อผลงานดี

จาก 3 ข้อ ที่กล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่า ชูรเคน และ เซอร์แมน ใช้งานเป็นเครื่องจูงใจให้เกิดความพอใจในการทำงาน

ในการหาวิธีจูงใจบุคคลให้เกิดความพอใจในการทำงานนั้น นิวคัมเมอร์<sup>13</sup> (Newcomer) ยังมีวิธีจูงใจให้คนเกิดความพอใจในการทำงานโดยความต้องการของคนงานเป็นหลัก เขาจึงมีวิธีการที่ต่างออกไปจากเรื่องการให้เงินค่าจ้าง อย่างพอเพียง ความมั่นคงในการทำงาน และสภาพการทำงานที่ดี ซึ่งเหมือนกับแนวคิดของ บาร์นาร์ด ที่กล่าวแล้ว ยังมีวิธีการจูงใจเชิงจิตวิทยาเพิ่มเติม ดังนี้

1. ความเข้าใจและความซาบซึ้งต่อคุณภาพของงานและความสามารถของแต่ละ

<sup>13</sup>Mabel Newcomer, *op. cit.*, p. 44 - 45.

บุคคล โดยมีความสัมพันธ์แนบแน่นกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ควบวิธีสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มโดยวิธีให้เกียรติในโอกาสที่เหมาะสม เมื่อจะคำหนักเรียกมา คำหนักเป็นการส่วนตัว พร้อมกับมองหาทางช่วยเหลือ แก้ไขให้ดีขึ้น มากกว่าจะเป็นการลงโทษอย่างเฉียว นอกจากนี้ ยังมีการอภิปรายงานที่มอบให้เพื่อให้เป็นที่เข้าใจ ชัดเจน และแสดงความสนใจในความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ร่วมงาน และมีวิธีการในการควบคุมงานต่าง ๆ

2. คนทำงานควรจะรู้ความก้าวหน้าของเขา และบทบาทของแผนกของเขา มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดในหน่วยงาน เพื่อเขาจะโคทราบสายการเลื่อนขั้น และโอกาสสำหรับความก้าวหน้าของตนเอง

3. ควรจัดงานที่ท้าทายให้ เพราะงานที่ไม่มีชีวิตจิตใจ และซ้ำซาก เป็นของน่าเบื่อ

4. กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอน การที่ได้พักผ่อนชั่วระยะหนึ่ง จะเป็นการลดความเบื่อ และยังเป็นการพักให้หายเหนื่อยทางร่างกาย นับว่าได้ผลดีทั้งทางคำขวัญ และผลผลิต

วิธีการจูงใจของ นิวคัมเมอร์ นั้นนอกจากจะเน้นหนักในทางจิตวิทยาแล้ว ยังเหมาะสมสำหรับใช้จูงใจผู้บริหารที่ระดับใดควย

✓ ✕ ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานนี้ กิลเมอร์<sup>14</sup> (Gilmer) มีความคิดเห็นคล้ายกับผู้อื่นที่กล่าวมาแล้ว แต่เน้นทางบังคับบัญชา ความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ความพอใจในการ

<sup>14</sup>B. Von Hallor Gilmer, Applied Psychology (New York : MacGraw - Hill Book Company, 1973), pp. 380 - 384.

จัดการของฝ่ายบริหาร และข้อเสียดังกล่าว และมั่นคงของหน่วยงานก็เป็นสิ่งจูงใจที่ส่งเสริมให้คนเกิดความพึงพอใจในงานใดควย จะเห็นได้ชัดว่า กิลเมอร์ ถือว่า สมรรถภาพในการดำเนินงานของฝ่ายบริหารก็เป็นสิ่งจูงใจประเภทหนึ่ง

นีโกร<sup>14</sup> (Nigro) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ที่ว่าการจะจูงใจให้คนพอใจในการทำงานนั้น การบริหารงานต้องมีความเที่ยงธรรม และส่งเสริมให้เขามีสภาพการทำงานที่ดี ให้แสดงความคิดเห็นโดยเสรี ให้ความมั่นคงในชีวิต และ นีโกร มีความเห็นต่างจากทฤษฎีอื่นที่เน้นตัวบังคับบัญชาว่าจะต้อง เป็นตัวอย่างที่ดีของคนงาน เอาใจใส่ ดูแล และยกย่องชมเชยคนทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแก่อยุติบังคับบัญชา

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัย ความต้องการของครูรวมงาน หรืออวยุติบังคับบัญชาเป็นเรื่องที่การศึกษา จากผลงานวิจัยของ นานีแอร<sup>15</sup> (Napier) เกี่ยวกับเรื่อง ขวัญ และกำลังใจ แรงจูงใจของครู บอกให้ทราบว่า ครูจะมีกำลังใจสูงในเมื่อผู้บริหารเข้าใจ และเห็นคุณค่าของครูแต่ละคน ในความช่วยเหลือครูเมื่อมีปัญหาทางวินัยเกิดขึ้น ไทครมีส่วนร่วมในการวางกฎเกณฑ์ และนโยบายต่าง ๆ ผู้บริหารมีหน้าที่จัดให้ครูมีเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานเพียงพอ และพิจารณาหาโอกาสให้ครูได้ทำงานที่ตนถนัด การมอบหมายงานพิเศษให้เป็นไปโดยยุติธรรม นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องหาโอกาสให้ครูได้เข้ารับการอบรม ช่วยให้ครูมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน มีการกำหนดเวลาพักผ่อนที่แน่นอน และช่วยให้ครูได้รับเงินเดือนมากพอ ผลการวิจัยนี้แม้จะได้นำมาเป็นเวลานานแล้ว (1966) แต่ความต้องการของครูก็ยังคงใช่ เป็นหลักในการพิจารณาได้

<sup>14</sup>Felvé B. Nigro, Public Administration (New York : Rinchart Company Inc., 1951), p. 201.

<sup>15</sup>Thomas G. Napier, "Teacher Morale" Dissertation Abstract (University Microfilm Vol. 27, No. 5, November 1966) p. 1228.

เพราะเป็นความต้องการอย่างเดียวกับปฏิบัติงานอาชีพอื่น ๆ รวมทั้งปฏิบัติงานระดับบริหารด้วย ดังนั้น ความต้องการดังกล่าวจึงจัดเป็นเครื่องจูงใจผู้บริหารให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการวางกฎเกณฑ์ และนโยบายต่าง ๆ กับผู้บริหารชั้นสูงขึ้นได้ และสามารถจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร่วมงาน รวมทั้งลดความต้องการอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารก็จะมีกำลังใจในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น

✓ วิธีการจูงใจบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานตามความคิดเห็นของนักจิตวิทยา นักวิชาการต่าง ๆ และจากผลงานวิจัยที่กล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่าเป็นเรื่องของ การตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งความต้องการทางร่างกาย ความต้องการทางจิตใจ และความต้องการในโอกาสแสดงความสามารถ ความต้องการเหล่านี้มีการสนองตอบโดยการให้สิ่งจูงใจ

ในการให้สิ่งจูงใจในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีทั้งสิ่งจูงใจในทางบวก สิ่งจูงใจในทางลบ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ทั้งทางตรง และทางอ้อม และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน การจะให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์คือ ผู้ได้รับบริการมีความพอใจในการทำงานนั้น ผู้บริหารต้องรู้จักให้เหมาะสมกับความแตกต่างของบุคคลด้วย

แมคเกรเกอร์<sup>16</sup> (McGregor) ศาสตราจารย์ทางบริหารที่มีชื่อเสียง ได้สรุปข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับตัวคนตั้งเป็นทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y อธิบายลักษณะและการทำงาน ของมนุษย์ไว้ 2 แบบ

แบบที่ 1 เรียกว่า ทฤษฎี X เนื้อหาของทฤษฎีนี้ว่า มนุษย์มีสัญชาตญาณ

<sup>16</sup> Douglas M. McGregor, The Human Side of Enterprise (New York : McGraw - Hill Book Co., 1960), pp. 33 - 58.

ที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ อันมีสาเหตุจาก ไม่ชอบการทำงาน ดังนั้น  
 ผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการบังคับ ใช้อำนาจควบคุม สืบถาม และขู่ว่าจะลงโทษ ทั้งนี้ เพื่อ  
 ให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่แมคเกรเกอร์ เกิดความวิตกกังวลเช่นนี้ เพราะแต่เดิม  
 คนส่วนมากมีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการเพียงความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น การปฏิบัติ  
 ครอบงำงานแนวนี้จึงเป็นการจูงใจในทางลบ ซึ่งใช้ใ้คนอยู่ในปัจจุบันเพราะการบังคับ ควบคุม  
 และการลงโทษ ผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดปฏิกริยาตอบสนอง และเป็นผลร้ายแก่ผู้บริหารใน  
 ที่สุด

แบบที่ 2 เรียกว่า ทฤษฎี Y ปัจจุบันนี้ มนุษย์ไม่ทำงานเพียงเพื่อให้  
 ได้เงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีส่วนประกอบอีกหลายอย่างที่เป็นสิ่งจูงใจให้พอใจในการ  
 ทำงาน ซึ่ง แมคเกรเกอร์ ได้ตั้งสมมติฐานที่เกี่ยวกับคนชั้นใหม่ โดยสรุปไว้ในทฤษฎี Y ว่า  
 คนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป การบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิธีทางที่จะช่วยให้งานสำเร็จ การเปิด  
 โอกาสให้คนแสดงความสามารถ รับผิดชอบควบคุมตนเอง จึงจะทำให้งานสำเร็จ และเป็น  
 ผลให้คนรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานด้วย ถ้าหากงานใดมีการจัดอย่างเหมาะสม คนก็จะยอม  
 รับผิดชอบที่รับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย

ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารบางกรณีก็ต้องใช้ทฤษฎี X ได้แก่ การใช้อำนาจ  
 คำสั่ง ซึ่งเป็นไปโดยระเบียบข้อมบังคับ หรือกฎหมาย แต่บางครั้งก็ต้องใช้ทฤษฎี Y อันได้  
 แก่ การรู้จักส่งเสริมกำลังใจให้แก่วัยรุ่นด้วยดี โดยวิธีการยกย่อง เป็นต้น ดังที่  
 ไลเคอร์ท์<sup>17</sup> (Likert) ได้เหตุผลว่า มนุษย์ทุกคนสนับสนุนทฤษฎี Y ว่า ในองค์การ  
 ประารถนาที่จะได้ด้วยการยกย่อง ความอบอุ่น และความเป็นเพื่อน

<sup>17</sup> Rensis Likert, The Human Organization : Its Management and Values (New York : McGraw - Hill Book co., 1967), p. 47.

ในการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องยอมรับทฤษฎี Y เพื่อใช้ เป็นหลักในการบริหารแบบประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้รวมงานใดแสดงความสามารถใคร่พิเศษ อยุ่ในงาน ทั้งยัง เป็นการสนองความต้องการขั้นสูงของผูปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ มาสโลว์ และยังช่วยให้งานใดผลคืออีกควย

✓ จากทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นไควา การจูงใจคนให้เกิดความพอใจในการทำงานนั้นจะตองร ความตองการของมนุษย์เป็นขั้นแรกแล้ว จึงจัดสิ่งทีสนองความตองการของมนุษย์ และในการสนองความตองการนั้นตองใชกลวิธีต่าง ๆ กัน ไคแก่ การใชงานเป็นเครื่องจูงใจ ใชหลักจิตวิทยา ใชทวิผู้บริหาร และใชสมมติฐานในการทำงานของมนุษย์ผสมผสานกัน การจูงใจจึงจะเกิดผล คือ บุคคลที่ถูกระดม มีกำลังใจ และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3. ทฤษฎีที่วิวิจัยไซ เป็นหลักในการสร้างแบบสอบถาม และทฤษฎีอื่นที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีจูงใจ - คำจุน (The Motivation - Hygiene Theory)  
ทฤษฎีนี้เรียกอีกแบบหนึ่งไควา เป็นทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two - Factor Theory) หมายถึง ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของ เฟรดเคอริค เฮอส์-เบออร์ก ที่เรียกว่า เป็นองค์ประกอบคู่ เพราะในการทำงานนั้นจะตองมีทั้งสิ่งทีทำให้เกิดความพึงพอใจ และสิ่งทีทำให้ไม่พึงพอใจ หรือส่วนประกอบทีเสริมให้คนเกิดความพอใจยิ่งขึ้นจึงเรียกว่า เป็นสิ่งคำจุน การนำทฤษฎีมูลเหตุจูงใจ - คำจุน มาใช้ เพราะ ความพึงพอใจในภาวะการทำงานกับความไม่พึงพอใจในภาวะการทำงานเป็นสองสิ่งทีแยกกัน และมีความแตกต่างกันในวิธีการทีจะทำให้เกิดขึ้น ไม่ใช่เป็นความรู้สึกทีตรงกันข้ามกัน การวิจัยทีแยกมูลเหตุทั้ง ๒ ประเภท ออกจากกันยอมช่วยใหผู้บริหารทราบเหตุแห่งความพึงพอใจ และปัจจัยทีทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน และนำผลการวิจัยไปใช้ เป็นขอมูลในการปรับปรุงงานไค

ทฤษฎีมูลเหตุจูงใจ - คำจุน ของ เฮอส์เบออร์ก สร้างขึ้นจากผลการวิจัยของเขา และคณะทีเมือง พิตสเบออร์ก (Pittsburgh) รัฐเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา

เพื่อพิสูจน์ทฤษฎีของ เฮอริส เบอร์ก ทว่า มนุษย์มีความปรารถนา 2 ประการ ประการแรก คือ ความปรารถนาที่จะจัดความทุกข์ทางร่างกาย เช่น ความทิว ความเค็ดครอนทางสุขภาพ และความทารุณของกินฟ้ออากาศ ประการที่สอง คือ ปรารถนาความสุขทางใจ เช่น ความสำเร็จในงาน การเป็นที่ยอมรับนับถือ ชีวิตที่เจริญก้าวหน้าขึ้น เป็นต้น เมื่อใดองค์ประกอบในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานพิจารณาแล้ว ความต้องการประการแรก คือ องค์ประกอบค่าเงิน และความปรารถนาที่สอง คือ องค์ประกอบใจ รวมเป็น ทฤษฎีองค์ประกอบค กอนหนาที่เฮอริสเบอร์ก จะทำงานวิจัยนี้ไคมีคณะวิจัยแห่งพิทส์เบอร์ก ไควิเคราะห์เรื่องความพึงพอใจในการทำงานมาแลไคโดยลว ปัจจุบันความไม่พึงพอใจในการทำงานบางขอไคตรงกันขามกับปัจจัยที่ไคให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น เงินเค็ดน้อยเป็นสาเหตุของความไม่พึงพอใจ แตะเงินเค็ดมากก็ไคเป็นสาเหตุไคให้เกิดความพึงพอใจ กังนั้น เฮอริสเบอร์ก มอสเนอร์ แตะสไนเออร์แมน<sup>18</sup> (Herzberg, Mausner, Snyderman) จึงทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจ แตะไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น เมื่อ พ.ศ. 2502 โดยไคประชากรที่เป็นวิศวกรตามโรงงานอุตสาหกรรมในพิทส์เบอร์ก แตะนักบัญชี รวม 200 คน วิเคราะห์ไคการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานการณ์ที่ไคทำไคนักบัญชี แตะวิศวกรไคมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นและน้อยลง แตะถามความเห็นประชากรในการวิจัยนั้นถึงลักษณะที่ไคให้เขาไคมีความรู้สึกที่ไคและไม่ไคคืองานตามทัศนคติของเขา นอกจากนี้ ยังถามเรื่องความพึงพอใจแตะไม่พึงพอใจในงานนั้นว่า มีผลในการปฏิบัติงานแตะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือไม่ ผลการคนควาเป็นรายงานว่า องค์ประกอบที่เป็นมูลเหตุ หรือปัจจัยไคให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานนั้นแตกต่างกับปัจจัยที่ไคเป็นมูลเหตุไคเกิดความไม่พอใจในการทำงาน แตะไคไม่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่ไคช่วยไคเกิดความพอใจในการทำงานนั้นไคมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่อง

<sup>18</sup> Herzberg, Mausner, Snyderman, op. cit. p.p. 71 - 79.



ของงานโดยตรง เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่จูงใจบุคคลให้ตั้งใจทำงาน เป็นสภาวะการณที่ป้อนหรือผลต่อพฤติกรรมในการทำงานมี 5 ประการ ดังนี้

องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานที่จัดเป็นปัจจัยจูงใจ

1. ความสำเร็จในงาน
2. การได้รับความยอมรับนับถือในด้านความสำเร็จในงาน
3. ลักษณะของงานที่ทำ
4. ความรับผิดชอบในงาน
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การงาน

นอกจากปัจจัยที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้ว เฮอร์สเบอร์ก และคณะยังได้พบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานจัดเป็นองค์ประกอบที่เป็นสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานได้ ปัจจัยนี้จึงต้องทำหน้าที่คำจุนไม่ให้เกิดทอดทิ้งไม่ยอมทำงาน เรียกว่า เป็นปัจจัยทางสุขศาสตร์ หรือปัจจัยคำจุน มีดังนี้ คือ

1. ค่าจ้าง หรือเงินเดือน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. หนทางที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
4. วิธีการปกครองบังคับบัญชา
5. นโยบายและการบริหารงาน
6. สภาพการทำงาน
7. ความมั่นคงของงาน
8. ทีวีสวนแก้ว
9. ฐานะทางสังคม

จากผลการสำรวจที่เสนอกันนี้ ปรากฏว่าทัศนคติต่อการทำงานส่วนมากพอใจในปัจจัยจูงใจมากกว่าปัจจัยคำจุน

หลังจาก เฮอร์สเบอร์ก ได้เผยแพร่ผลงานวิจัยโดยการพิมพ์หนังสือชื่อ การจูง-



ใจในการทำงาน ออกเผยแพร่ในปี ค.ศ. 1959 ก็ได้นำเอาทฤษฎีของเขาไปดัดแปลง  
ใช้ในการวิจัย และสำรวจทัศนคติในกลุ่มประชากร ซึ่งมีชนบทรวม เนียม วัฒนธรรม และ  
ประเพณี แตกต่างไปจากสหรัฐอเมริกา เช่น ในประเทศฟินแลนด์ อังกฤษ และไชเวียต  
โดยใช้กลุ่มประชากรอาชีพต่าง ๆ เช่น นักวิทยาศาสตร์ หัวหน้างาน วิศวกร นักบัญชี คน-  
งานไร้ฝีมือ พยาบาล ทหารอากาศ นิสิตในมหาวิทยาลัย คนงานในโรงงานประกอบรถ-  
ยนต์ พนักงานหญิงในโรงงานขนาดใหญ่ ผลการศึกษาคนควาชี้บอกว่า โดยเฉลี่ยเกี่ยวกับ  
ที่ทำงานในสหรัฐ คือ ความพอใจในปัจจุบันสูงกว่าความพอใจในปัจจุบัน โดยเฉพาะ  
เรื่อง เงินเดือน นโยบายและการบริหาร และสภาพการทำงาน มีคนพอใจในระดับต่ำ  
มาก การนำเอาทฤษฎีนี้ไปใช้กับพนักงานเจ้าหน้าที่ในไม่มีผลต่อเรื่อง อายุ เพศ เงินเดือน  
พื้นฐานทางการศึกษา บุคคลลักษณะ นิสัยใจคอ และชนิดของงานที่เขาทำอยู่เลย<sup>19</sup>

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน

องค์ประกอบแรก คือ สิ่งจูงใจให้เกิดความพอใจในการทำงานมี 5 ปัจจัย  
คือ ความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ-  
ชย และความก้าวหน้า ซึ่งความหมายขอมชายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย  
จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือโครงการที่กำหนดไว้ ความสำเร็จในงาน จัดเป็นแรง  
จูงใจสูงสุดที่ช่วยให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงานสำหรับผูปฏิบัติงานประเภทงาน  
สแตส และ เซลล์<sup>20</sup> กล่าวถึง ความสำเร็จในการทำงานไวว่า ผูปฏิบัติ

<sup>19</sup>William A. Van Dersal, การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีในราชการและธุรกิจ  
แปลจาก The Successful Supervisor in Government and Business โดย  
จางงัก สมประสงค์ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติจักพิมพ์, 2518.

<sup>20</sup>George Stauss and Leonard R. Sayles, op. cit. p. 11.

งาน แม้จะเป็นงานที่โคเงินเคื่อนสูงสค อาจไม่พอใจงานเมื่อเขารู้สึกว่าไม่ประสบความสำเร็จ หรือการเป็นคนไมสำคัญคนหนึ่ง เขาไม่มีโอกาสทำอะไร และไม่จดหมายที่แนบม ความต้องการที่รุนแรงของคน คือ ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผล เพราะทำให้เขาใกรู้สึกว่าเขาทำอะไรสำเร็จ และงานของเขาสำคัญ และมีความหมายต่อคนอื่น ๆ ซึ่งความพึงพอใจเหล่านี้มีบังคับบัญชาสามารถช่วยให้เขาใกรู้สึกประสบความสำเร็จและนับถือตนเองไแมคเคลแลนค<sup>21</sup> (McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ไกรทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ และไกรพบว่า สิ่งจูงใจที่สำคัญ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (หรือมนุษย์ต้องการทำสิ่งที่ไกรกว่า) และ แมคเคลแลนค ยังไกรพบว่า ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง ไกรแก่ คนที่ไกรใกรความลำบากพอสมควร ชอบทำงานที่เป็นปัญหา และชอบมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งตรงกับลักษณะของงานในตำแหน่งบริหาร และลักษณะผู้บริหารที่งานในตำแหน่ง

2. การเป็นที่ยอมรับนับถือ เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดที่เกิดขึ้นภายหลังผลแห่งความสำเร็จของงานในตำแหน่งบริหาร และผู้บริหารสามารถใกรการยอมรับนับถือเป็นเครื่องมือในการปกครองบังคับบัญชาอย่างหนึ่ง โดยใกรสร้างคามพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานไกร การยอมรับนับถืออาจแสดงไกรด้วยคำพดยกย่อง การขอให้แสดงความคิดเห็น การใกรโอกาสเป็นหัวหน้า และใกรความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน การยอมรับนับถือใกรวงการศึกษา มีขอบข่ายกว้างขวางการอื่น กล่าวคือ งานนั้นจะตองเป็นที่ยอมรับนับถือของ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใกรบังคับบัญชา บุคคลภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ความยอมรับนับถือจึงเป็นผลเนื่องจกความสำเร็จใกรงาน จะเห็นไกรจาก ผลงานวิจัยของ เฮอส์เบอร์ค<sup>22</sup> ที่วิศวกร และนักคณิต เป็นประชากร ปรากฏผลว่า มลเหตุ

<sup>21</sup>David C. McClelland, The Achieving Society (New Jersey: D. Van Nostrand Company, Inc., 1961), p. 25.

<sup>22</sup>Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man, (Cleveland and New York : The World publishing Company, 1967), p. 73.

สร้างคามพึงพอใจในงานที่ทำ คือ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน เรียงตามลำดับ

เซอร์จีโอวันนี<sup>23</sup> (Sergievanni) ศึกษาศาสตราจารย์ทางการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานของครู ในเขตการศึกษาต่าง ๆ ของ มอนโรเคานตี รัฐนิวยอร์ก จำนวน 3,382 คน โดยการแบ่งองค์ประกอบ 2 ประการ คือ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงาน ผลงานวิจัยที่ค้นพบแสดงว่า ครูมีความรู้สึกที่ต่อความสำเร็จของงาน และการได้รับความยอมรับนับถือในระดับสูง และการได้รับความยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครู เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากงานวิจัยดังกล่าวแล้ว ชมิท<sup>24</sup> (Schmidt) ได้ใช้ทฤษฎีของเฮอริสเมอร์ก ทำงานวิจัยเรื่อง ความพอใจในงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียนมัธยมเป็นงานวิจัยระดับปริญญาเอก แห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ กลุ่มประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม 132 แห่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 75 คน ครูใหญ่ 75 คน ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์ 25 คน ผู้ช่วยครูใหญ่ 24 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารพอใจในความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้า

<sup>23</sup>Thomas J. Sergivoanni, "Factors which Effect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers" Esplarations in Educational Administration, (St. Lauise : University of Qucensland Press, 1973), pp. 191 - 207.

<sup>24</sup>Gene Lillard Schmidt, "Job Satisfaction among Secondary School Administrators" Dissertation Abstracts International, Vol, 35. No. 12, p. 7583 A.

นอกจากงานวิจัยต่างประเทศแล้ว งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ก็มีผู้ทำในประเทศไทย คือ วีระชาติ แก้วไสย (2518) ได้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย โดยใช้ทฤษฎีของ เฮอส์เบอร์ก ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย มีความรู้สึกต่อความสำเร็จของงานสูงที่สุด รองลงมาคือ ความรับผิดชอบ

จากงานวิจัยที่นำมาถวแล้ว ผลงานวิจัยสอดคล้องกันเป็นส่วนมาก เป็นเครื่องพิสูจน์ให้เห็นว่า ทฤษฎีของ เฮอส์เบอร์ก ยังใช้ได้ผลตรงตามหลักการ และทันสมัยอยู่เสมอ

3. ลักษณะของงาน หมายถึง ลักษณะของงานในหน้าที่ ๆ ผู้ปฏิบัติงานทำอยู่ ซึ่งมีลักษณะต่าง ๆ กัน เช่น งานในหน้าที่ผู้บริหารต้องการผูกมัดจิตใจ คนมีความคิดริเริ่ม และคนที่ไม่หาความร เพื่อพัฒนาตนเอง และหน่วยงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ดี เพราะฉะนั้น ถ้าผู้บริหารไม่มีคุณสมบัติดังกล่าวแล้ว หน่วยงานอาจไปเจริญ หรือไม่พึงพอใจในลักษณะงานใด

จามา<sup>26</sup> (Jamann) แห่งมหาวิทยาลัย Lehigh ได้ทำ การวิจัยเรื่องความพอใจในงานของแผนกพยาบาล โดยสุ่มประชากรจากนางพยาบาล จากแผนกพยาบาลใน 30 วิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมา 495 คน ผลปรากฏว่า ความพอใจที่สำคัญที่สุด คือ ลักษณะงาน

<sup>25</sup>วีระชาติ แก้วไสย, "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย, วิทยานิพนธ์ปริญญานามบัณฑิต ภาควิชาบริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518 หน้า 62.

<sup>26</sup>Jo Ann Shafer Jamann, "Job Satisfaction and Dissatisfaction of nurse - faculty in B.S.N. programs," Dissertation Abstracts International(July 1974, Vol. 35, No. 1,) p. 116 A - 117 A.

4. ความรับผิดชอบ มีความหมายสำคัญสำหรับผู้บริหารมาก เพราะภาวะบริหารขาดความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นจะล้มเหลว ศาสตราจารย์ Bertram M. Gross ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบไว้ว่า เป็นพันธะผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้

สมพงษ์ เกษมสิน<sup>27</sup> ได้กล่าวถึงคำว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งความสำเร็จนี้ย่อมเกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ พันธะผูกพัน หน้าที่การงาน และวัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงษ์<sup>28</sup> กล่าวถึง ความรับผิดชอบในสถานที่ต่างออกไป คือ มุ่งทางด้านความสัมพันธ์ โดยอธิบายว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ข้อผูกพันของผู้อยู่ใต้งบับัญชาที่มีต่อผู้อยู่บังคับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากการที่ใคร่รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จุดสำคัญของความรับผิดชอบก็คือ ข้อผูกพัน นั่นเอง ความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นได้ก็เนื่องจากสาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างผู้อยู่บังคับบัญชา กับผู้อยู่ใต้งบับัญชา ความรับผิดชอบ อาจเป็นข้อผูกพันที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไป หรืออาจสิ้นสุดลงด้วยการที่ใคร่กระทำตามที่ใคร่รับมอบหมาย

นอกจากนั้น จำนวนศักดิ์ สมประสงค์<sup>29</sup> พูดถึงความรับผิดชอบของหัวหน้างานไว้อย่างกว้าง 2 ประการ คือ

<sup>27</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517) หน้า 135.

<sup>28</sup> ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516) หน้า 249.

<sup>29</sup> จำนวนศักดิ์ สมประสงค์, หลักการปกครองของหัวหน้างาน (คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จรัลพิมพ์), หน้า 114.

1. ต้องมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาและการบำรุงรักษาสัมพันธภาพของการทำงานที่สัมพันธ์กับบุคคลในปกครองให้คงไว้ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

และ

2. ต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาและการบำรุงรักษาอัตราของความมีประสิทธิภาพระหว่างบุคคลในปกครองไว้ให้อยู่ในระดับสูงที่สุดเท่าที่จะสูงได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพผลของหน่วยงานส่วนใหญ่อยู่อันเนื่องมาจากหัวหน้างาน

ความรับผิดชอบ เป็นเครื่องมือในการจูงใจคนทำงานได้อย่างยิ่ง โดยการมอบหมายงาน และคอยควบคุมสังเกตการทำงานอยู่ห่าง ๆ เพราะการควบคุมงานที่ใกล้ชิดเกินไป ทำให้หยุดปฏิบัติงานขาดความคิดริเริ่ม การควบคุมห่าง ๆ เป็นโอกาสให้ปฏิบัติงานแสดงความสามารถได้เต็มที่ในการวิจัยของ เฮอส์เบอร์ก กับคณะวิศวกร และมีผู้ที่ ความพอใจในความรับผิดชอบ อยู่ในอันดับ 4 แต่ในการวิจัยครั้งต่อมาในกลุ่มควบคุมงานชาวฟินแลนด์ ต่างกับกลุ่มอื่นที่ความรับผิดชอบ เป็นที่พอใจในระดับสูงสุด<sup>30</sup> แสดงว่า นโยบายในการบริหารงานของประชากรกลุ่มนี้ต่างจากกลุ่มอื่น

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน เป็นเหตุจูงใจในการทำงานที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะโดยธรรมชาติแล้วทุกคนต้องการความก้าวหน้า เบนต์ัน<sup>31</sup> (Benton) ในความหมายของความก้าวหน้าในงานไวว่า การเลื่อนขั้น เป็นการก้าวหน้าของคนทำงาน ในโรงงานที่รายได้สูงขึ้น ความรับผิดชอบมากขึ้น ทักษะเพิ่มขึ้น และฐานะ และเกียรติภูมิสูงขึ้น ถ้าการย้ายไปตำแหน่งงาน ซึ่งชั่วโมงการทำงาน ที่ตั้งและสภาพการทำงานดีขึ้นแต่

<sup>30</sup>Frederick Herzberg, op. cit. p. 71.

<sup>31</sup>Lewis R. Benton, Supervision and Management (New York: McGraw - Hill Book Company, 1972), p. 257.

เงินไม่เพิ่มขึ้น ความรับผิดชอบไม่เพิ่ม ทักษะที่ใช้ในการทำงานไม่สูงขึ้นนั้น เรียกว่า ไม่  
ใช้การเลื่อนขั้นที่แท้จริง

เสนาะ ทิเยว<sup>32</sup> มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การเลื่อนขั้น คือ การมีตำแหน่ง  
งานที่สำคัญขึ้น ทำให้มีอำนาจมากขึ้น มีความเป็นอิสระที่จะทำงานมากขึ้น ถูกควบคุมงาน  
น้อยลง และมีสถานที่ทำงานดีกว่าเดิม การเลื่อนตำแหน่ง เป็นที่ต้องการของคนทุกคน และ  
เป็นทางหนึ่ง que แสดงถึงความก้าวหน้า และความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สังคมถือเอาการ  
เลื่อนตำแหน่ง แสดงถึงสถานะของบุคคล แต่การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ในระบบราชการ  
ไทย มีระเบียบและระบบที่ใช้ทั้ง 2 อย่าง คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ซึ่งทำ-  
ให้การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง อาจเป็นได้ทั้งสิ่งจูงใจ และสิ่งไม่จูงใจ ในการทำงานใด  
อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า ความก้าวหน้าในการทำงานจะเป็นที่พึงปรารถนาของผู้ปฏิบัติงาน  
แต่ในผลการวิจัย ความก้าวหน้าก็ยังไม่เป็น อันดับความพอใจสูงสุดในงานวิจัยของ  
เฮอส์เบอร์ก ความก้าวหน้ายังเป็นอันดับ 5 และในงานวิจัยของ จินี ลิลลาร์ด ชมิท  
(Gene Lillard Schmidt) ที่กล่าวมาแล้ว ความก้าวหน้ายังเป็นอันดับ 3 และใน  
งานวิจัยของ วีระชาติ แก้วไสย ก็พบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย  
พอใจในความก้าวหน้าเป็นอันดับ 4 เรื่อง ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานนั้น นอก-  
จากจะเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารแล้ว ผู้ปฏิบัติงานก็ต้องสนใจในการฝึก และ  
แสวงหาความก้าวหน้าให้กับตนเองด้วย เช่น การหาความรู้เพิ่มเติม การเข้าร่วมประชุม  
สัมมนา การหาโอกาสไปงาน และการวางแผนปรับปรุงงานในความรับผิดชอบ การปฏิบัติ-  
บังคับซึ่งเป็นการเตรียม และเป็นเครื่องกระตุ้นความเจริญก้าวหน้าในงานให้กับตนเองด้วย

<sup>32</sup> เสนาะ ทิเยว, การบริหารงานบุคคลในราชการไทย (กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516) หน้า 196.



อย่างไรก็ตามในองค์ประกอบความพอใจในการทำงานที่เป็นสิ่งจูงใจ และสิ่งค้ำจุน ของ เฮอส์เบอร์ก นั้น ตามผลการวิจัยของเขา แสดงว่า ญปฏิบัติงานพอใจปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบจูงใจ มากกว่าปัจจัยที่เป็นสิ่งค้ำจุน และในผลงานวิจัยชิ้นที่นำเอาทฤษฎีนี้ไปใช้เป็นหลัก ก็ได้ออกผลออกมาเช่นเดียวกันเป็นส่วนมาก

ผลการวิจัยของ แจคสัน<sup>33</sup> (Jackson) แห่งมหาวิทยาลัย Northern Illinois เป็นงานวิจัยระดับปริญญาเอกเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของแนวคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อองค์ประกอบทฤษฎีจูงใจ - ค้ำจุน ของ เฮอส์เบอร์ก โดยใช้ประชากรเป็นผู้บริหารงานระดับกลาง 422 คน และรองประธานกรรมการจาก 5 สถาบัน 337 คน คำตอบได้รักลับคืนมา 79.8% โดยตั้งความมุ่งหมายในการศึกษาเรื่องนี้ คือ

1. เพื่อพิสูจน์องค์ประกอบในงานซึ่งจัดเพื่อความพอใจของผู้บริหารระดับกลางของงานของเขา
2. เพื่อเปรียบเทียบแนวคิดของผู้บริหารระดับกลางต่อปัจจัยเหล่านี้กับแนวคิดของผู้โตม้งคัมภีร์ของเขา
3. เพื่อเปรียบเทียบแนวคิดของผู้บริหารระดับกลางต่อปัจจัยเหล่านี้ตามระดับงานของเขา
4. เปรียบเทียบแนวคิดของรองประธานกรรมการต่อปัจจัยเหล่านี้ตามระดับงานของเขา

ขอค้นพบโดยสรุปสำหรับงานวิจัยเรื่องนี้ คือ ประชากรทั้งที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง และรองประธานกรรมการเลือกปัจจัยจูงใจมากกว่าปัจจัยค้ำจุน จากผลงานวิจัย

---

<sup>33</sup>Dale Russell Jackson, "A Study of University Administrators perceptions related to the factors of Herzberg's Motivation-Hygiene Theory", Dissertation Abstracts International (July 1974 Vol. 25, No. 12,) p. 7560 A.



ที่กล่าวมาแล้ว เป็นเครื่องยืนยันได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานพอใจในปัจจัยจริงใจมากกว่าปัจจัยค่าจ้าง  
อย่างไรก็ตาม ปัจจัยค่าจ้างก็เป็นปัจจัยจำเป็นที่มีส่วนช่วยใ้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน  
งานยิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยค่าจ้างให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ประกอบด้วย เรื่องดังต่อไปนี้

6. เงินเดือนและผลประโยชน์เบื้องต้น คือ เงินที่ใคร่เป็นค่าตอบแทนในการทำงาน สเตาส์ และเซย์เลส<sup>34</sup> ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า คนทำงานมักจะให้เหตุผลที่ทำงานว่า เพื่อหารายได้ไปใช้ในการยังชีพ ทางจิตวิทยาถือว่า เป็นการสนองความต้องการขั้นต้นของมนุษย์ โดยถือว่า เงินตอบสนองความต้องการเทคนิค และอาชีพที่มีรายได้ดีจะทำให้คนนั้นมีความรู้สึกพอกพอใจในความสำเร็จ เพราะนอกจากรายได้จะสนองความต้องการระดับต่ำใดแล้ว ยังสามารถใช้ตอบสนองความต้องการระดับสูงขึ้นได้  
กฏ เช่น การเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมต่าง ๆ เป็นการสนองความต้องการทางจิต  
ใจ โดยใช้รายได้เป็นส่วนสนับสนุนพื้นฐาน รายได้ในระบบราชการไทย นอกจากเงินเดือน  
ยังมีผลประโยชน์เบื้องต้นอื่น เช่น การให้สวัสดิการ การบริการค่านอาหาร ที่พัก ค่า  
รักษาพยาบาล เป็นต้น ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะสร้างความพึงพอใจโดยใช้เงินและผลประโยชน์  
เบื้องต้น จึงทำได้แต่เพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น อีกส่วนหนึ่งคืออยู่ที่ระเบียบการใช้จ่ายเงิน  
ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารต้องปฏิบัติตามระเบียบนั้น ๆ ในทฤษฎีของ เฮอริส-  
เบอร์ก เรื่อง เงินเดือน ถูกจัดอยู่ในปัจจัยค่าจ้างที่เป็นตัวไม่พอใจลำดับที่ 3 และขอคน  
พบขอหนึ่งในงานวิจัยของ จินิ ลิลลาร์ด แห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ดังกล่าวแล้ว เรื่อง

<sup>34</sup>George Stauss and Leonard R. Sayles, op. cit., p. 7.

เงินเดือน อยู่ในขอความไม่พึงพอใจลำดับ 1

ประสัคคี นียากร<sup>35</sup> ซึ่งทำการศึกษาสภาพความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู สังกักรมฝึกหัดครู โดยสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยการสมตัวอย่างอาจารย์ 507 คน ผลการศึกษาคนความนี้ปรากฏว่า ความพอใจในเรื่อง เงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับต่ำ จึงพอสรุปได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นประชากรในการวิจัยดังกล่าวแล้วมีความพอใจในปัจจุบันเรื่อง เงินเดือน อยู่ในระดับต่ำสุด

7. และ 8. ความสัมพันธ์กับผู้นบังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัจจัยค่าจุน พ็อฟเนอร์ และเฟล<sup>36</sup> (Piffner and Fel) ยืนยันความสำคัญเรื่องความสัมพันธ์ในหน่วยงานไวว่า ความสำเร็จอันสูงสุดในที่วิถการทำงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นบังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้น ผู้บริหารจึงมีหน้าที่สร้างมนุษยสัมพันธ์ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ตามหลักการบริหารงานบุคคล เป็นที่ยอมรับกันว่า หน่วยงานที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงาน และช่วยสร้างความเจริญมั่นคงให้กับหน่วยงานควย การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน ควรมีการวางแผนเป็นสำคัญ คือ การสร้างความเข้าใจกับบุคคล การจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ การให้สิ่งจูงใจ และการประสานข้อขัดแย้งในหน่วยงาน การสร้างความเข้าใจในกับบุคคล ในความ เป็นตนเอง และยังเป็นการศึกษานิสัย และความตองการของบุคคลควย ในขณะที่สร้าง

<sup>35</sup> ประสัคคี นียากร, "สภาพพึงพอใจในงานของอาจารย์วิทยาลัยครู" วิทยานิพนธ์ปริณฎฎามหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513, หน้า 69 - 70.

<sup>36</sup> John M. Piffner and Mashall Fels, The Supervisor of Personnel : Human Relations in the Management of Men (New York : Prentice Hall Inc., 1964), p. 293.

ความเข้าใจในตัวบุคคล ก็ต้องดำเนินการทางด้านมนุษยสัมพันธ์ไปพร้อมกัน วิธีการในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานนั้น ส่วนมากใช้วิธีจัดกิจกรรมให้บุคคลทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะโรงเรียน และวิทยาลัยอาชีวศึกษาประกอบด้วย แผนกวิชาที่พหุทาง ๆ กัน โอกาสที่จะพบกันระหว่างแผนกนั้น ดังนั้น การจัดกิจกรรมในหน่วยงานจะเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ การให้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นเงินและโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสมกับผลงาน โดยใช้ระบบคุณธรรม ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงานได้ แต่เพื่อขจัดความขัดแย้งกัน การแบ่งกลุ่มแบ่งพวก ผู้บริหารก็จำต้องมีวิธีการประสานข้อขัดแย้งในหน่วยงานได้ด้วย

ไลเคอร์ท<sup>37</sup> (Likert) ได้ความเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมตรวจสอบความสัมพันธ์กับบุษบงคัมบัตูชาว่า ควรใช้วิธีสังเกตพฤติกรรมของบุษบงคัมบัตูชาว่า บุษบงคัมบัตูชามีความรู้สึกตอคนอยางไร เช่น บุษบงคัมบัตูชาเชื่อว่ามีมือของทานขนาดไหน และทานเชื่อความสามารถของเชาแคไหน ทานเชื่อมนในคำแนะนาคที่ไคร้มาจากบุษบงคัมบัตูชา เพื่อช่วยในางานสำเร็จ ผลหรือไม บุษบงคัมบัตูชาช่วยเหลือทาน ไทโอกาสทานในคานรายไคคี่ขึ้นบางไท เช่น ช่วยไทความคิดเห็น ช่วยแกปัญหาใไพการท่างาง สนับสนุนไทความสะดวกในการท่างางในให้สำเร็จ บุษบงคัมบัตูชาฝึกหัดงานในทานเพื่อการเลือนคำแทนง ไทความร้ความเข้าใจที่ไเป็นประโยชน์แกงานของทานไคเคยมีการแจงขาวสาร ขอมลในหน่วยงานที่ทานทำอยใทานทราบ เคยถามความเห็นเกี่ยวกับปัญหาองงานที่ทานปฏิบัติอยบางหรือไม และทานเคยนำความคิดเห็นของบุษบงคัมบัตูชามาพิจารณาประกอบการท่างางมากนอยเพียงไร และบุษบงคัมบัตูชามีนิสัยเป็นกันเองคี่ไหม ขอสง่เกตเหล่านี้ลวนไซเป็นเครื่องวัดความสัมพันธ์ของผู้บริหารตอบุษบงคัมบัตูชาไค

<sup>37</sup> Resis Likert, The Human Organization : Its Management and Values (New York : McGraw - Hill Book Co., 1967), p. 48 - 49.

กิลเมอร์<sup>38</sup> (Gilmer) นักจิตวิทยาได้แนะนำวิธีการตรวจสอบความสัมพันธ์ของพนักงาน กับผู้อยู่ใต้มบังคับบัญชา โดยวางแนวคิดว่า พนักงานควรทราบที่อยู่อาศัย เพื่เพิ่ม ตลอดจนความสนใจของพนักงาน และสิ่ง เกตว่า ผู้อยู่ใต้มบังคับบัญชา เขาใจในวัตถุประสงค์ทั่วไปของหน่วยงานที่ทำอยู่เพียงไร นอกจากนี้ พนักงานควรปรับปรุงหน่วยงาน และพึงคำร้องเรียนจากผู้อยู่ใต้มบังคับบัญชา และช่วยแก้ปัญหาที่เรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การงาน และเรื่องส่วนตัว ถ้าผู้บริหารปฏิบัติไคดังที่กล่าวแล้วก็แสดงว่า ไคสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง พนักงาน กับผู้อยู่ใต้มบังคับบัญชา ให้เป็นไปไคยดี

ในเรื่องนี้ อรรถ รักรักรม<sup>39</sup> ไคความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของพนักงานไคว่า แมเราจะเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถสูง เพียงไคก็ไคตาม ถ้าหากปราศจากความร่วมมือของผู้อยู่ใต้มบังคับบัญชาเสียแล้ว การทำงานก็ไคจะไม่บรรลุจุดประสงค์ ดังนั้น ผู้อยู่ใต้มบังคับบัญชาจึง เป็นกำลังสำคัญของเราที่ไคจะตองไคความสนใจ

สมพงษ์ เกษมสิน<sup>40</sup> เสนอวิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง พนักงาน กับผู้อยู่ใต้มบังคับบัญชา ว่า เป็นสิ่งจุงใจที่ไคทำให้เกิดวธิไคไค ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตอง อยบนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน พนักงานไคไม่เพียง เห็นลูกน้อง เป็น เครื่องจักรซึ่งตอง คอยจัดมิก บังคับ ลงโทษ แต่เป็นเทนาที่พนักงานไคจะตองหาทางจุงใจไคให้เกิดการทำงานไคยความสมัครใจในการปฏิบัติงานในตนาที่ของผู้อยู่ใต้มบังคับบัญชาเอง

<sup>38</sup> B. Van H. Gilmer, "Human Needs in Industry", in B.V.H. Gilmer, Industrial Psychology (New York : McGraw - Hill 1961), p. 91.

<sup>39</sup> อรรถ รักรักรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517) หนา 81.

<sup>40</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หนา 229.



ในผลงานวิจัยของ เฮอร์สเบอร์ก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในปัจจัยค่าจนในอันคัมรอกสูกทาย แสดงว่า กลุ่มวิศวกร และนักบัญชี พอใจน้อยมากในคานความสัมพันธ์ซึ่งแตกต่างกับผลงานวิจัยของ จอห์นสัน (Johnson) ซึ่ง จรุง มาสุวรรณ<sup>41</sup> ได้อ้างถึงในฐานะที่เป็นผู้นำเอาทฤษฎีของ เฮอร์สเบอร์กมาใช้ในการวิจัย โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากครูประถม มัธยม จำนวน 415 คน ผลการวิจัยขอหนึ่งพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นองค์ประกอบที่นำมาซึ่งความพอใจในการทำงานของครู ผลงานวิจัยของจอห์นสัน นี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จรุง มาสุวรรณ<sup>42</sup> (2515) เรื่อง การคิดแปลงทฤษฎีแห่งความพึงพอใจในงานของ เฮอร์สเบอร์ก มาใช้กับครูอาชีวศึกษาในประเทศไทย โดยออกแบบสำรวจทัศนคติของครูอาชีวศึกษาทั่วประเทศจำนวน คน ผลที่ได้รับจากการวิจัยขอหนึ่งว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสำหรับครูอาชีว มีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง ซึ่งตรงกันข้ามกับทฤษฎีของ เฮอร์สเบอร์ก แสดงว่า ทฤษฎีเดียวกัน ถ้านำมาใช้กับประชากรต่างกัน ผลก็ออกมาต่างกันไค

9. นโยบายและการบริหารงาน ในเรื่อง นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน มาลัย หุวะนันทน์<sup>43</sup> ได้ให้ความหมายไวว่า นโยบาย หมายถึง การตัดสินใจขั้นต้นที่จะกำหนดแนวทางกว้าง ๆ ทั่วไป เพื่ออาศัยเป็นแนวสำหรับอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

---

<sup>41</sup>Chawoong Pasuwan, "Adaptability of the Herzberg Job Satisfaction Model of Vocational Education Personnel in Thailand", Research the Doctor of Educational degree in the school of Education, Indiana 1972 p. 28.

<sup>42</sup>Ibid, pp. 84 - 86

<sup>43</sup>มาลัย หุวะนันทน์, หลักบริหาร พระนคร : โรงพิมพ์สวนทองถิ่น, (2508)  
หน้า 20.

เป็นไปโดยถูกต้อง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ พิเกอร และไมเออร์<sup>44</sup> มีความเห็นคล้ายคลึงกันว่า นโยบาย คือ แผนระยะยาว หรือการตัดสินใจกว้าง ๆ ของหน่วยงานในคาบการปฏิบัติงาน ขบวนการการจัดการ และการสร้างกฎทั่ว ๆ ไป เนื้อหาของนโยบายสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ได้โดยไวโซ เป็นเครื่องมือยืนยันหลักการทั่วไปในการปฏิบัติงาน การวางจุดมุ่งหมายในระยะยาว รวมถึงการตัดสินใจทั่วไป หรือทิศทาง เขากันปรัชญาในการจัดบริหารงานควย นโยบายจะประสบผลสำเร็จได้ก็ต้องอาศัยการบริหาร นโยบายมีไวโซเพียงข้อให้เห็นถึงสิ่งที่สามารถทำได้ หรือกำลังจะกระทำเท่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อยู่ในฐานะที่จะตั้งนโยบายไคเอง ต้องรับนโยบายจากส่วนกลาง ผู้บริหารเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานให้เห็นไปตามนโยบายที่รับมาเท่านั้น และในการดำเนินงานให้เห็นไปตามนโยบายนั้นต้องใชเทคนิคในการบริหารอย่างไร เป็นหน้าที่ของ ผู้บริหาร ที่จะหาวิธีบริหารให้บรรลุจุดประสงค์ตามนโยบายที่ตั้งไว้

ในระบบการบริหารราชการไทย นอกจากวิธีการบริหารส่วนบุคคลแล้วยังต้องอาศัยกฎระเบียบ ของกระทรวง เป็นหลัก เหตุนี้ความพอใจ และไม่พอใจของผูบริหารนั้นอาจเกิดขึ้นได้ทั้งในความเห็นควย และไม่เห็นควยกับนโยบาย รวมทั้งหลักการที่ผู้บริหารไม่ได้ตั้งแต่เป็นกฎ ระเบียบต่าง ๆ ซึ่งกำหนดมาจากส่วนกลาง อย่างไรก็ตามนโยบายก็มีประโยชน์ในการบริหาร และต่อผู้บริหาร นโยบายช่วยทำให้งานวินิจฉัยสั่งการการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา และผู้ใคบังคับบัญชาวางขึ้น ส่วนในคาบการบริหารงานนั้น ตามหลักการบริหารของ เกตเซล กับกูบาร์<sup>45</sup> (Getzel and Gubar) ไคกำหนดลักษณะผู้นำออก

<sup>44</sup>Paul Pigors and Charles A. Myer, Personnel Administration (New York : McGraw - Hill Book Company, 1973), p. 160.

<sup>45</sup>J.W. Getzel, and E.G. Gubar, "Social Behavior and Administrative Process", School Review, Vol. 65, December, 1957, pp. 423 - 441.

เป็น 3 ประเภท ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในการบริหารหน่วยงาน คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก คือ ผู้นำที่ยึดเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันเป็นหลัก การบริหารจึงเป็นแบบเผด็จการ
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก คือ ผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องของเป็นราย ๆ ไป โดยถือว่าการคบหาส่วนตัวสำคัญ จึงเป็นการบริหารแบบตามสบาย
3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ คือ ผู้นำที่บริหารงานโดยพิจารณาทั้งสถาบัน และบุคคลรวมกัน พยายามประนีประนอมให้ทั้ง 2 ฝ่าย ได้ประโยชน์ จึงจัดว่าเป็นการบริหารแบบประชาธิปไตย

ในการบริหารทั้ง 3 แบบนี้ แบบที่นิยมมาได้ผลคือ การบริหารแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นการยอมรับความสามารถของบุคคลใหม่คนใดมีส่วนร่วมในงานตามทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์<sup>46</sup> (McGregor) ที่ว่า การเปิดโอกาสให้คนทำงานแสดงความสามารถ จะทำให้งานสำเร็จ และการบริหารแบบนี้จะช่วยให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

แต่ในทางปฏิบัติวิธีการนี้อาจใช้ไม่ได้ในงานบริหารทุกเรื่อง จึงเป็นเหตุให้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจในค่านโยบาย และการบริหารของหน่วยงาน จากผลการวิจัยของ เฮอส์เบอร์ก เรื่อง นโยบายและการบริหารงานอยู่ในใจหรือไม่พึงพอใจ หรือปัจจัยค่าจูง

ในงานวิจัยของ เจมส์ แอค ออนเซส<sup>47</sup> (James L. Ontzes) แห่งมหา

<sup>46</sup>Douglas M. McGregor, op. cit., p. 33 - 58.

<sup>47</sup>James L. Ontzes, "A study of the relationship of Principal Teacher role perception and teacher job satisfaction", Dessertation Abstracts International, Vol. 35, No. 2, p. 1974.

วิทยาลัย Brigham Young เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทแนวคิดของครูใหญ่กับความพอใจในงานของครู โดยทดสอบกับครูใหญ่ โรงเรียนประมาณ 18 โรงเรียน และครู 237 คน ในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย ผลงานวิจัยพบว่า

1. ครูจำนวนมากที่พอใจในพฤติกรรมกรรมการบริหารส่วนงานมากกว่าพฤติกรรมการบริหารส่วนบุคคล
  2. ครูที่ร่วมงานกับครูใหญ่ประเภทใดบุคคลเป็นหลัก (idiographic principals) มีความพอใจน้อยกว่าครูที่ทำงานร่วมกับครูใหญ่ ที่ใช้สายกลางและยึดงานเป็นหลัก (transactional and nomothetic principals) อย่างมีนัยสำคัญ
- สรุปว่า พฤติกรรมการบริหารที่ยึดงานเป็นหลักมีลักษณะอย่างคงหมายของหน่วยงาน และมีการจัดการส่งเสริมความพอใจในการทำงานของครูเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอมากกว่าพฤติกรรมการบริหารที่ยึดคนเป็นหลัก ซึ่งย้ำความมุ่งหวังของบุคคลเป็นสำคัญ
- ในผลงานวิจัยของ วีระชาติ แก้วไสย<sup>48</sup> เรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย ขอนึ่ง พบว่า นโยบายและการบริหารงานเป็นองค์ประกอบที่ครูมีความพอใจน้อยที่สุด ผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เซอร์จิโอวานนี<sup>49</sup> ขอนึ่ง พบว่า นโยบายและการบริหารงานของโรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น ผลงานวิจัยนี้จึงเป็นการสนับสนุนทฤษฎีองค์ประกอบของ เฮอริส เบอร์ก
9. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางร่างกายที่เกี่ยวกับการทำงาน จำนวนงาน ความสะดวกในการทำงาน ความเหมาะสมพอเพียงในเรื่องสภาพที่ทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ลักษณะอาคารและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ในที่ทำงาน ในฐานะผู้

<sup>48</sup>วีระชาติ แก้วไสย, เรื่องเดิม หน้า 62 - 65.

<sup>49</sup>Sergiovanni, op. cit., p. 191 - 207.



บริหารจะต้องเป็นผู้จัดอำนวยความสะดวกในเรื่องเหล่านี้ เพื่อส่งเสริมทั้งด้านสุขภาพร่างกาย และทางงานวิชาการของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาที่ผู้บริหารรับผิดชอบ ครอบงำ เพราะสภาพแวดล้อมมีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก กิบสัน และฮันส์<sup>50</sup> (Gibson and Hunt) ให้ความเห็นว่า สภาพการทำงานที่ไม่ดี และการปฏิบัติงานที่คอยคุณภาพเป็นสาเหตุแห่งความไม่พึงพอใจ ความไม่พอใจอาจเกิดขึ้นในลักษณะชีวิตส่วนตัวและสุขภาพ ซึ่งมีผลกระทบต่อสมรรถภาพในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องจัดสภาพการทำงาน ระบบภายในของโรงเรียนและภาวะส่วนตัวของผู้ร่วมงานด้วย

วิทยุ สาร<sup>51</sup> ได้กล่าวถึง โครงการเอื้ออำนวยความสะดวกสบายที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคคลากรในโรงเรียนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอำนวยความสะดวกในค่าพาหนะการจราจร จัดหาอุปกรณ์ประกอบการทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง จัดห้องสมุดวิชาการ จัดบุคคลากรให้เหมาะสมกับงาน จัดอำนวยความสะดวกในค่าที่พักอาศัย สถานที่พักผ่อน และโอกาสก้าวหน้าทางการศึกษา โครงการดังกล่าวนี้ถ้าจัดได้ตามที่ตั้งไว้ย่อมเกิดผลดีแก่หน่วยงาน แต่ในหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะในวงการศึกษา มักจัดไม่ได้สมบูรณ์ เนื่องจาก ขาดงบประมาณ แม้ในหน่วยงานอื่น ๆ ทั่วไป ที่ภาวะเศรษฐกิจจำกัดเรื่องสภาพการทำงานมักเป็นปัจจัยไม่พอใจเป็นส่วนมาก จากงานวิจัยของ เฮอส์เบอร์ก เรื่องสภาพการทำงานอยู่ในลำดับเห็นดีขึ้นมาจากเรื่องที่ไม่พอใจมากที่สุด

<sup>50</sup>R. Oliver Gibson and Herold C. Hunt, The School Personnel Administrator (Boston; Houghton Mifflin Company, 1963), p. 322.

<sup>51</sup>วิทยุ สาร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2517) หน้า 413 - 414.

จรัส ผาสวรรณ<sup>52</sup> กล่าวถึง การคนควาเกี่ยวกับเครื่องมือวัดขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของครู (1968) ของสมาคมการวิจัยทางการศึกษาแห่งชาติ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจในการทำงานที่สำคัญที่สุด คือ สภาพการทำงานที่ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ รวมทั้งเครื่องอำนวยความสะดวกและสภาพอาคารเรียนที่ทรุดโทรม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ เฮอริสเบอร์ก

10. ความมั่นคงในการทำงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อปฏิบัติการงาน จัดเป็นความตองการขั้นมูลฐานของมนุษย์ เพื่อตอบสนองความตองการในการดำรงชีพ อรรถ ภัคธรรม<sup>53</sup> แสดงลักษณะของบุคคลที่มีความรู้สึกมั่นคงในงานว่า บุคคลจะรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในงาน เมื่อได้รับการแจกจ่ายงานตามความถนัด และเหมาะสมกับคุณสมบัติ ของผู้ทำงาน ซึ่งจะเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่ไ้กาย จากแนวคิดนี้ เป็นเครื่องบอกแนวทางในการมอบหมายหน้าที่ให้ตรงกับความสามารถ เพื่อให้ปฏิบัติการงานรู้สึกพึงพอใจในงาน และเกิดความรู้สึกมั่นคง

สไตส์ และเซเยส<sup>54</sup> (Stauss and Sayles) ที่กล่าวถึง ความสำคัญของความมั่นคงในการทำงานไว้ว่า การสนองความตองการทางร่างกายของคนแต่ละวัน เท่านั้นยังไม่เป็นการเพียงพอ เขาตองการความแน่ใจว่าจะได้ทำงานต่อไปในอนาคต การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทำให้คนว่างงาน และเกิดความไม่มั่นคงในงาน ดังนั้น ความมั่นคงของหน่วยงานจึง เป็นหลักยี่สิบสำคัญของปฏิบัติการงาน รวมทั้งผู้บริหารควย สำหรับสถานศึกษา ผู้บริหารมีความพึงพอใจในความมั่นคงของงานอยู่ในระดับสูง เพราะเป็นระบบราชการ

<sup>52</sup>จรัส ผาสวรรณ, เรื่องเดิม หน้า 23.

<sup>53</sup>อรรถ ภัคธรรม, เรื่องเดิม หน้า 92.

<sup>54</sup>George Stauss and Leonard R. Sayles, op. cit., p. 7.

การ ซึ่งถือว่าเข่าง่าย ออกยาก แต่สำหรับสถานศึกษาประเภทโรงเรียนอาชีวศึกษายังมี ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายของกรม และความต้องการเรียนของประชาชนเข้ามาเกี่ยวข้อง วิชาชีพใด กรมไม่มีนโยบายส่งเสริม และประชาชนไม่นิยมเรียนแล้ว สถานศึกษาวิชาชีพ นั้นอาจมีการเปลี่ยนแปลง เช่น ลดชั้นเรียนลง หรือไม่เปิดสอนในหลักสูตรนั้นได้ ทำให้ผู้ บริหารขาดความรู้สึกมั่นคงในงานได้ สำหรับในหน่วยงานทั่วไป ผลงานวิจัยในเรื่องนี้จึง ไม่มีลักษณะพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจ কেনซัด

11. ฐานะทางสังคม แต่ละบุคคลล้วนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ในทางวิชาสังคม- ศาสตร์ถือว่า การทำงานเป็นบทบาทหนึ่งของสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวหน้าหน่วย งานหนึ่งในชุมชน จึงต้องมีบทบาททางสังคมในชุมชนนั้น

กิบสัน และฮันต์<sup>55</sup> (Gibson and Hunt) ให้ความคิดเห็นว่า ตำแหน่ง การงานมีบทบาทต่อสังคม โดยมองว่าพฤติกรรมทางการงานเป็นทั้งจุดรวมของตนเองและ จุดรวมของสังคม ผู้ปฏิบัติงานบางคนก็ประสบผลในการทำงานตามความมุ่งหมายของสังคม และจัดสนองความพอใจของตนเองและสังคม โดยรวมกิจกรรมกับผู้อื่น ดังนั้น ความพอใจ ในงานจึงเป็นการเพิ่มประโยชน์ทั้งค้ำส่วนบุคคล และสังคม นอกจากประโยชน์ดังกล่าว แล้ว ยังเป็นการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารควย ฟิสค์<sup>56</sup> (Fisk) สรุปงานบริหารการ ศึกษาไว้ 4 ประการ คือ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหาร งานธุรการ และการบริหารงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชน คือ งานติดต่อกับหน่วยงาน หรือ กลุ่มชนในถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ ยิ่งกว่านั้นการที่ชุมชนให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการ จัดกิจกรรมร่วมกันต่าง ๆ ย่อมแสดงถึงการยอมรับนับถือที่มีต่อผู้บริหารและสถานศึกษานั้น ๆ ซึ่งเป็นผลให้ผู้บริหารเกิดความพอใจในงานในค้ำสัมพันธ์กับชุมชน และยังเป็นการสนอง ความต้องการทางค้ำจิตใจและสังคมตามทฤษฎีของความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ อีกด้วย

<sup>55</sup>R. Olive Gibson and Herold C. Hunt, op. cit., p. 116

<sup>56</sup>Robert S. Fisk, The Task of Educational Administration (New York : Harper and Row, 1961), pp. 211 - 225.

ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องความจูงใจให้เกิดความพอใจในการทำงาน นอกจากทฤษฎีของเฮอริสเบอร์ก แล้วยังมีผู้ทำงานวิจัยเรื่องนี้ และเขียนเป็นหลักการไว้ ดังนี้

แฮกแมน<sup>57</sup> (Hackman) แสดงความคิดเห็นของเขาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานว่า เขาเห็นด้วยกับมาสโลว์และเฮอริสเบอร์กว่า ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น แต่คัดค้านความคิดเห็นในเรื่องสิ่งกระตุ้นของเฮอริสเบอร์กว่าไม่ใช่ตัวกระตุ้นแท้ ( pure type of motivational pattern ) เพราะบุคคลมีความแตกต่างกัน วิธีการหนึ่งอาจใช้เป็นแรงกระตุ้นคนหนึ่งได้ แต่ใช้กับคนอื่นไม่ได้ และเขาเห็นด้วยที่เฮอริสเบอร์กแยกองค์ประกอบในการสร้างความพึงพอใจเป็น 2 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่เกี่ยวกับงานแท้ และองค์ประกอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของเขาที่ได้จากการสำรวจทัศนคติโดยใช้แบบสอบถาม และตั้งเป็นทฤษฎีขึ้นว่า คนทำงานมี 2 ประเภทคือ ประเภทมุ่งงาน ( task-oriented ) และประเภทมุ่งสิ่งแวดล้อม ( situation-oriented ) นอกจากนี้เขายังถือว่า การจูงใจให้ทำงานใช้ได้ทั้งชายและหญิง ทั้งพนักงานรายเดือน รายชั่วโมง หรือระยะเวลาสั้นเท่าใดก็ได้ ใช้ได้ แยกแยะลักษณะของคนที่จะจูงใจในการทำงานไว้ 4 แบบคือ พวกที่ชอบทำงานให้สำเร็จเป็นเรื่อง ๆ พวกที่ชอบความรับผิดชอบ พวกที่มีอารมณ์ไหวง่าย วิตกกังวลต่อสภาพแวดล้อมของงาน พวกสุดท้ายคือ พวกที่มุ่งแสวงหาประโยชน์ตอบแทน เช่น ความมั่งมี ความมั่นคง และเกียรติภูมิ ดังนั้นทฤษฎีของแฮกแมน จึงใช้วิธีจูงใจให้เหมาะสมกับลักษณะคนตามที่เขาแยกลักษณะไว้

จากงานวิจัยของ แพทเชน<sup>58</sup> ( Patchen ) ได้พบแนวทางในการสร้าง

<sup>57</sup> Ray C. Hackman, The Motivated Working Adult (New York : American Management Association, Inc., 1969), p. 113.

<sup>58</sup> Martin Patchen, Participation Achievement and Involvement on the job (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc., 1970), p. 103.

ความพึงพอใจในการทำงานจาก งานวิจัยที่ไซท์หน่วยหนึ่งของ Tennessee Valley Authority เป็นกลุ่มประชากร โดยพิจารณาจากความสนใจงานแนวคิใหม่ ๆ ความขยันและความภูมิใจในการทำงาน เขาสรุปว่า การจูงใจจะได้รับผลสูงของประกอบด้วย

1. ความต้องการภายในตัวปฏิบัติงานเอง
2. งานนั้นมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ
3. โอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้นถ้าเขาพยายามใช้ความสามารถมากขึ้น

ดังนั้น งานที่ไซท์ เป็นเครื่องจูงใจของ เป็นงานที่มีลักษณะท้าทาย และไม่ยากเกินไปที่จะทำสำเร็จ ต้องมีการควบคุมการทำงานใหม่มาก ต้องมีมาตรฐานที่ดีสำหรับวัดผล และให้คนทำงานผลการปฏิบัติงานของเขา

เมื่อเปรียบเทียบงานวิจัยของ แอคแมน กับ แพทเชน แล้วจะเห็นความแตกต่างกัน กล่าวคือ แอคแมน เน้นลักษณะของคนที่จะถูกจูงใจ แต่ แพทเชน เน้นการจูงใจโดยใช้วิธีการมอบงาน ควบคุมงาน วัดผลงาน และแจ้งใหญ่ปฏิบัติงานทราบ เพื่อเป็นกำลังใจ เป็นแรงจูงใจให้พอใจในการทำงาน

ผู้มีวิธีการต่างแนวไปจากที่กล่าวแล้วคือ พอร์ทเตอร์ และลอว์เลอร์<sup>59</sup>

(Porter and Lawler) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานเชิงพฤติกรรม โดยยอมรับผลงานวิจัยเชิงพฤติกรรมที่ว่า คนที่มีความสุขจะมีผลผลิตสูงกว่าคนที่ไม่มี ความพึงพอใจในงาน ผลจากการศึกษาเรื่องนี้มีข้อค้นพบสรุปได้ว่า ความพอใจในงานมักจะสัมพันธ์กับการทำงานใหม่บรรลุผลไคอย่างคี่เยี่ยม ความพอใจอย่างสูงจะสังเกตุไคจากการที่ปฏิบัติงานไม่ขาดงาน และไม่คอยลาออก และถาคิควาคความพึงพอใจในการทำงานเป็นผล และการปฏิบัติงานคี่เป็นเหตุ จะเป็นผลคี่มากกว่า นั่นคี่คือ ลางานที่ปฏิบัติอยู่ไคผลคี่จะ

<sup>59</sup> Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III, "What Job Attitude Tell about Motivation". Harvard Business Review, Vol. 46, No. 1, January - February, 1968, p. 118 - 126.

ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

สกอต ไมเออร์<sup>60</sup> (Scott Myer) เสนอความคิดเห็นเรื่องการจูงใจให้เกิดความพอใจในงานโดยเน้นหนักในเรื่องการวางเป้าหมายของงานให้โดยผล ไมเออร์เห็นด้วยกับข้อคนพบต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว และอธิบายเพิ่มเติมถึงลักษณะจุดมุ่งหมายของงานที่จะให้โดยผลในเชิงปฏิบัติ ควรจะมีลักษณะ ดังนี้

1. งานควรจะมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานจึงจะมีความหมายสำหรับผู้ที่
2. งานนั้นต้องสามารถวางแผนผลวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงาน และควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้โดยผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงานจะต้องมีลักษณะ ดังนี้ คือ

- 3.1 คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
- 3.2 มีผลงานกลับมาให้ดูทำทราบโดยตรง
- 3.3 งานนั้นเป็นที่พึงปรารถนา
- 3.4 งานมีลักษณะท้าทาย
- 3.5 งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

เป้าหมายงานในลักษณะนี้จะสนองความต้องการในด้านความก้าวหน้า ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ความยอมรับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความต้องการเป็นเจ้านาย และความมั่นคงในงาน

<sup>60</sup> M. Scott Myers, Every Employee a Manager : More

ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีหลักการ และเนื้อหาสาระ ภายในขอบข่ายที่กล่าวแล้ว ในการ  
สร้างแบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยนี้ โดยคัดแปลงให้เหมาะสมกับลักษณะของประชากร ซึ่ง  
เป็นผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ส่วนวิธีดำเนินการในการวิจัยจะไ้บรรยายในตอนต่อ  
ไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย