

บทที่ ๒

ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทำงานสำเร็จเป็นความพึงพอใจอย่างหนึ่งของบุคคล ความพึงพอใจช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นความพึงพอใจจึงมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ทั้งในวงการศึกษา และวงการอื่น นักวิจัยหลายท่านมองเห็นความสำคัญข้อนี้ จึงได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานมาเป็นระยะมากกว่า ๔๐ ปี แม้ในปัจจุบันก็มีผู้สนใจศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อใช้ผลในเชิงพัฒนาหน่วยงาน ในบทนี้จะกล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีพื้นฐานในการจูงใจและค่าจูงใจ (Motivation - Hygiene Theory) รวมทั้งผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งนักทฤษฎีหลายคนใช้คำว่า ขวัญ แทนความพึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะในวงการอุตสาหกรรมมักใช้ปะปนกันไป

¹ Frederick Herzberg, Bernard Mausner and B.B.Snyderman
The Motivation to Work (New York: John Wiley, 1959), p.71.

เอ็ม. แอล. บลัม และ เจ. ซี. เนย์เลอร์ (M.L. Blum and J.C. Naylor) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคำ "ท่าที หรือทัศนคติที่ดีต่องาน" "ความพึงพอใจในการทำงาน" และ "ขวัญ ทางการอุตสาหกรรม" ว่า ถึงแม้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงานก็ตาม ความหมายที่แตกต่างกันของคำว่า ความพึงพอใจในการทำงาน กับ ขวัญ และท่าทีหรือทัศนคติที่ดี คือ ความพึงพอใจหมายถึง ท่าที หรือทัศนคติที่ดีทั่ว ๆ ไป ต่องาน ซึ่งเป็นผลรวมของ ทัศนคติเฉพาะหลาย ๆ อย่าง ส่วนขวัญทางการอุตสาหกรรม หมายถึง ผลิตผลของกลุ่ม แต่คำว่า ท่าที หรือทัศนคติที่ดี หมายถึง ความพร้อมที่จะทำเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของงาน

ฟิลิป บี. แอปเปิลไวท์ (Phillip B. Applewhite) แยก ความหมายของคำว่า ขวัญและกำลังใจ ว่า เป็นเรื่องของกลุ่ม แต่ความพึงพอใจเป็น เรื่องของบุคคล และความพึงพอใจในการทำงานมีความหมายกว้าง รวมถึงความพอใจ ในสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้^๒

สำหรับหน่วยงานทั่วไป ไม่เฉพาะแต่วงการอุตสาหกรรม ขวัญและความพึงพอใจจึงว่า เป็นส่วนประกอบของกันและกัน ถ้าองค์ประกอบในการทำงานของหน่วยงานดี เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษ ความมั่นคงของหน่วยงาน

1

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

2 Phillip B. Applewhite, Organization Behavior (Englewood Cliffs: Prentice - Hall Inc., 1965),p.6.

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานที่ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นย่อมจะเกิดความ
 พึงพอใจในการทำงาน ทำให้มีกำลังใจในการทำงาน จักว่า ชวัญ เป็นต้นเหตุให้เกิด
 ความพึงพอใจ หรือเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจ แต่มีข้อคิดเห็นขัดแย้งว่า ความ
 พึงพอใจเป็นเหตุให้เกิดชวัญในการทำงาน คือ ถ้าผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจใน
 การทำงานและองค์ประกอบดังกล่าวแล้ว ย่อมเป็นผลให้เขามีชวัญดีในการทำงาน
 เกิดกำลังใจในการทำงานได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม ทั้งชวัญและความพึงพอใจใน
 การทำงาน ก็เสริมซึ่งกันและกัน

คาร์เตอร์ วี. กูค (Carter V. Good) ให้ความหมายของ
 ความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึงคุณภาพ สภาพ หรือระดับความพึงพอใจ
 ซึ่งเป็นผลจากความสนใจ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน^๑

เฮนรี เคลย์ สมิธ (Henry Clay Smith) มีความเห็นว่า
 ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะ
 ทำให้ ผู้ทำงานในหน่วยงานพูดได้อย่างจริงใจว่า เขาพอใจในการทำงาน^๒ คล้ายกับ
 ของสเตราส์และเซเลย์ (Strauss and Sayles) ที่ว่าความพึงพอใจในการ
 ทำงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
 ประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่เมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้ง
 ด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้^๓

¹ Carter V. Good, Dictionary of Education. 3rd ed.,
 (New York: McGraw Hill Book Company, 1973), p.320.

² Henry clay Smith, Psychology of Industrial Behavior,
 (New York : McGraw Hill Book Company, 1955), p.114.

³ George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel :
The Human Problem of Management, (Englewood Cliffs: Prentice Hall
 Hall Inc. 1960), p.119.

แนนซี ซี. มอร์ส (Nancy C. Morse) ได้ให้ความหมายของ ความพึงพอใจในการทำงานในเชิงจิตวิทยาว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลด ความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง และความตึงเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการ ของมนุษย์ เมื่อมนุษย์มีความต้องการมาก จะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง ถ้าเมื่อใดความ ต้องการได้รับการตอบสนอง ความเครียดก็จะน้อยลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพึง พพอใจในการทำงานได้^๑

มาเบล นิวคัมเมอร์ (Mabel Newcomer) ให้ความหมายเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหาร ต่างจากความหมายทั่วไปว่า ผู้บริหารจะเกิด ความพึงพอใจเมื่องานในตำแหน่งท้าทายคอสติปัญญาของคนและมีความน่าสนใจอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น รายได้ที่เพียงพอ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ และสิทธิพิเศษ บางประการของตำแหน่งนั้น ๆ^๒

จากความหมายดังกล่าวซึ่งคล้ายกันบ้างและขัดแย้งกันบ้าง พอจะสรุป ได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นพฤติกรรมของคนทำงานที่แสดงออกในรูปของ ความรู้สึกต่องานและหน่วยงาน ซึ่งพฤติกรรมของมนุษย์นั้น จะเป็นไปโดยมีข้อสมมุติฐาน ๓ ประการ ซึ่งสัมพันธ์กันอยู่คือ

¹ Nancy C. Morse, Satisfaction in the White Collar Job, (Michigan: University of Michigan Press, 1955), p.27

² Mabel Newcomer, The big Business Executive (New Youk: Columbia University Press, 1955), p.12.

๑. พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ก็โดยที่จะต้องมีสาเหตุทำให้เกิด

(Behavior is caused)

๒. พฤติกรรมนี้จะเกิดขึ้นได้โดยที่ต้องมีแรงกระตุ้น สิ่งใดสิ่งหนึ่งมากระตุ้นทำให้เกิด (Behavior is Motivated)

๓. พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจะเป็นไปโดยมีจุดมุ่งหมายเสมอ

(Behavior is Goal directed)

ดังนั้นจะเห็นว่าพฤติกรรมหรือการแสดงออกใด ๆ ของมนุษย์นั้นจะมีสาเหตุเสมอ การกระทำของคนที่เกิดขึ้น จะไม่เกิดขึ้นมาอย่างเลื่อนลอยโดยไม่มีสาเหตุ สิ่งที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมก็คือ ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองที่เกิดขึ้นในตัวคน หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แรงจูงใจ ฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหาร ควรจะได้ทราบว่า แรงจูงใจของคนทำงานในองค์การว่ามีรูปแบบอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการจูงใจให้คนทำงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ทฤษฎีพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

การที่ผู้บริหารงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ถ้าหน่วยงานใดมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมาก บุคคลย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงาน การจูงใจในการทำงาน คือ การสร้างส่วนประกอบในการทำงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน อยากทำงานทุ่มเทและเสียสละเพื่องานและหน่วยงาน

1. Harold J. Leavitt, Managerial Psychology, 2nd ed. (Chicago : The University of Chicago Press, 1964), p.12.

ปาล เอส. บีช (Pale S. Beach) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังงานในการทำงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย^๑

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการจูงใจว่า มีลักษณะเป็นนามธรรม กล่าวคือ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การจูงใจหมายถึงความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั่นเอง แต่มูลเหตุจูงใจ อันสำคัญของบุคคล คือความต้องการ^๒

เอ็ม. สก็อตต์ ไมเออร์ (M. Scott Myers) เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการจูงใจ ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นหนักในเรื่องการวางเป้าหมายของงานให้ไต่ผล ไมเออร์เสนอแนะถึงลักษณะจุดมุ่งหมายของงานที่จะให้ไต่ผลในเชิงปฏิบัติ ควรมีลักษณะดังนี้

- ๑. งานควรมีส่วนสัมพันธ์ กับความปรารถนาส่วนตัวงานจึงจะมี ความหมายสำหรับผู้ทำ
- ๒. งานนั้นต้องสามารถวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
- ๓. เพื่อให้ไต่ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงาน จะต้องมีลักษณะดังนี้



¹ Pale S. Beach, Personnel : Management People At Work (New York: The Macmillan Co., 1965), p.397.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๔), หน้า ๒๔๘.

- ก. คนงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
- ข. มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำงานทราบโดยตรง
- ค. งานนั้นเป็นงานที่พึงปรารถนา
- ง. งานนั้นมีลักษณะพึงปรารถนา
- จ. งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

เห็นได้ว่าไมเออร์เสนอแนะเป้าหมายของงานในลักษณะที่จะสนองความต้องการในด้านความก้าวหน้า ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การยอมรับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ต้องการเป็นเจ้าของและความมั่นคงในงาน

นอกจากนี้ เฮอร์เบิร์ต เจ. ชูครูด และ อาร์ทิว คัมบลิว. เชอร์แมน จูเนียร์ (Herbert J. Chruden and Arthew W. Sherman, Jr) ยังกล่าวว่า การสนองความต้องการโดยทั่ว ๆ ไป ใช้วิธีทางบวก คือ เครื่องจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

๑. การชมเชยและการยอมรับนับถือ เมื่อบุคคลทำงานได้ผลดี ควรได้รับการยอมรับนับถือและยกย่อง ซึ่งเป็นทางไปสู่การเลื่อนขั้นและเลื่อนตำแหน่ง
๒. ให้โอกาสแข่งขัน ได้แก่ การแข่งขันในการทำงานกับตัวเอง หรือกับผู้อื่น เป็นการแสดงสมรรถภาพของตนเอง และเป็นแรงขับเคลื่อน ช่วยให้เกิดความตั้งใจแรงกล้าในการทำงาน
๓. ความได้รับรู้ผลงาน หมายถึงบุคคลควรมีโอกาสรู้ผลงานที่

1 M.Scott Myers, Every Employee a Manager: More Meaningful Work Through Job Enrichment, 2nd ed. (New York : McGraw Hill Book Company, 1970), p.124

คนทำ เพื่อประโยชน์ ๒ ประการ คือ เพื่อแก้ไขเมื่อผลงานไม่ดี และเพื่อให้เกิดกำลังใจ เมื่อผลงานดี

ในแง่นี้ ชูเรเคน และ เซอร์แมน มุ่งเน้นถึงการใช้งานเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I Barnard)

ได้กล่าวถึงบรรดาสิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานจะใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้หลายประการคือ

๑. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ~~สม~~ หมาย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วอย่างดี

๒. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจเป็นต้น

๓. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึงสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ อันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

๔. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจซึ่งอยู่ระหว่างความมีอำนาจที่สุด กับความท้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้ง

¹ Herbert J. Chrudden and Arthew W. Sherman, Jr., Personnel Management, (Ohio : South-Western Publishing Company, 1963), pp.296-299.

การได้แสดงความรักดีต่อหน่วยงาน

๕. ความตั้งใจในทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจรวมงานกับหน่วยงาน

๖. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

๗. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

๘. สภาพของการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในตำแหน่งงาน หรือความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการทำงาน

จะเห็นได้ว่า วิธีการจูงใจของ บาร์นาร์ด (Barnard) คอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อต้องการยังชีพ โดยให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สิ่งของ และการจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นการสนองความต้องการทางกาย ให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมความเท่าเทียมกัน การให้มีโอกาสร่วมแสดงความสามารถ โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน เป็นการตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน ดังนั้น วิธีการจูงใจของบาร์นาร์ด จึงเป็นวิธีการจูงใจที่จัดว่า สมบูรณ์ ในแง่สนองความต้องการของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation)

¹ Chester I. Barnard, The Function of the Executive (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1972), pp. 142-149.

ก. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการของมนุษย์มีอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

ข. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

ค. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับความสำคัญกล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งลำดับขั้นของความต้องการไว้ดังนี้

๑. ความต้องการทางร่างกาย (Physical needs)
เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ในขั้นแรกของการดำรงชีวิต มักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคน โดยการจ่ายค่าจ้างเพื่อคนงาน หรือลูกจ้างจะได้นำเงินไปใช้จ่าย เพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นมูลฐานของชีวิต เพื่อการดำรงชีพของแต่ละคน

๒. ความต้องการความปลอดภัย (Security needs)
เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็เข้ามาแทนที่ เข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม ฯลฯ

มนุษย์ปรารถนาที่จะอยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบและสามารถคาดหมายได้ (Predictable World) ความต้องการความปลอดภัย หมายถึง ความรู้ของแต่ละบุคคลถึงข้อจำกัด หรือขอบเขตของพฤติกรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับในสังคม ในองค์การ ความมั่นคงหรือความปลอดภัยในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่มีต่อขวัญและกำลังใจของลูกจ้างทุกคน ถ้าคนเราทำงานด้วยความรู้สึกห่วงไหวอยู่ตลอดเวลาถึงความมั่นคงของตำแหน่งที่ทำอยู่แล้ว งานที่ทำไปย่อมไม่เป็นผลดีต่อองค์การ หัวหน้างานจึงมีหน้าที่จัดให้คนงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน เช่น การปลดออกหรือไล่ออก ควรจะมีการพิจารณาอย่างไร ระบบความชอบธรรมส่วนตัว (Favoritism) การเลือกปฏิบัติ (Discrimination) เป็นสิ่งกระทบกระเทือนต่อหน้าที่ ขวัญ และกำลังใจของคนงานมากที่สุด

๓. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging needs) เมื่อความต้องการ ๒ ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่า ก็จะเข้าครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคมหมายถึง ความต้องการที่จะเป็น เข้าร่วม และได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพ และความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในขั้นนี้ของบุคคล เป็นความต้องการที่จะให้บุคคลหรือเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำเร็จของตน องค์การยอมรับตอบสนองความต้องการของลูกจ้าง โดยการให้ลูกจ้างสามารถแสดงความคิดเห็นและความคิดเห็นที่ได้รับการยอมรับควรจะมีการยกย่องชมเชย และให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างความรู้สึก ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

๔. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or Egoistic needs) ความต้องการอยากเด่นในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระ และเสรีภาพ และรวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์การ หรือการที่สามารถเข้าใกล้บุคคลที่สำคัญ ๆ ล้วนแล้วแต่ทำให้ฐานะของตนเด่นขึ้น

๕. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด

(Self- Realization or Self Actualization) ความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นความต้องการพิเศษ ซึ่งคนธรรมดาส่วนมากนี้มักจะจะเป็น นึกอยากจะได้ แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ การที่บุคคลใบบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษไป เช่น ความนึกคิดที่อยากจะเป็นนายกรัฐมนตรี หรือนักกีฬาที่สามารถ ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป แต่ละคนย่อมมีความรู้สึกนึกคิดแตกต่างกันไป

ในการหาวิธีจูงใจบุคคลให้เกิดความพอใจในการทำงานนั้น มาเบล นิวคัมเมอร์ (Mabel Newcomer) ยังมีวิธีการจูงใจให้คนเกิดความพอใจในการทำงาน โดยดูความต้องการของคนงานเป็นหลัก เขาจึงมีวิธีการที่ต่างกันออกไปจากรื่องการให้เงินค่าจ้างอย่างพอเพียง ความมั่นคงในการทำงาน และสภาพการทำงานที่ซึ่งเหมือนกับแนวคิด ของ บาร์นาร์ด ที่กล่าวแล้ว ยังมีวิธีการจูงใจเชิงจิตวิทยาเพิ่มขึ้น ดังนี้

๑. ความเข้าใจและความซาบซึ้งต่อคุณภาพของงาน และความสามารถของแต่ละบุคคล โดยมีความสัมพันธ์ที่แนบแน่นกับผู้ร่วมงาน ผู้ที่อยู่ใต้งบังคับบัญชาด้วยวิธีสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม โดยวิธีให้เกียรติในโอกาสที่เหมาะสม เมื่อจะตำหนิก็เรียกมาตำหนิเป็นส่วนตัว พร้อมกับมองหาทางช่วยเหลือแก้ไขให้ดีขึ้น มากกว่าจะเป็นการลงโทษอย่างเดียว นอกจากนั้น ยังมีการอภิปรายงานที่มอบให้ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจชัดเจน และแสดงความสนใจในความคิดเห็น และคำแนะนำของผู้ร่วมงาน และมีวิธีการในการควบคุมงานต่าง ๆ

¹ Herbert B. Hicks, Management of Organization, (New York : McGraw Hill Book Company, 1967), p.242-245.

๒. คนงานควรจะรู้ความก้าวหน้าของเขาและบทบาทของแผนกของเขาว่า มีความสำคัญมากน้อยเพียงใดในหน่วยงาน เพื่อเขาจะได้ทราบสายการเลื่อนขั้น และโอกาสสำหรับความก้าวหน้าของตนเอง

๓. ควรจัดงานที่ท้าทายให้ เพราะงานที่ไม่มีชีวิตจิตใจและซ้ำซาก เป็นของน่าเบื่อ

๔. กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอน การที่ได้พักผ่อนชั่วระยะเวลาหนึ่งจะเป็นการลดความน่าเบื่อ และยังเป็นการพักให้หายเหนื่อยทางร่างกาย นับว่าได้ผลดีทั้งทางด้านขวัญและผลผลิต^๑

วิธีการจูงใจของ นิวคัมเมอร์ นี้ นอกจากจะเน้นหนักในทางจิตวิทยาแล้ว ยังเหมาะสำหรับใช้จูงใจผู้บริหารทุกระดับได้ด้วย

วัน ฮาลเลอร์ บี. กิลเมอร์ (Von Hallor B. Gilmer) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเช่นเดียวกับความคิดเห็นของบุคคลที่กล่าวมาแล้ว แต่เน้นทางการบังคับบัญชา ความสะดวกในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ความพอใจในการจัดการของฝ่ายบริหาร และชื่อเสียงที่ดี ความมั่นคงของหน่วยงานก็เป็นสิ่งจูงใจที่ส่งเสริมให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน^๒

เฟลิกซ์ เอ. นิโกร (Felix A. Nigro) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ที่ว่าการจูงใจให้คนพอใจในการทำงานนั้น การบริหารต้องมีความเที่ยงธรรมและส่งเสริมให้เขามีสภาพการทำงานที่ดี ให้แสดงความคิดเห็นได้โดยเสรี

¹ Mabel Newcomer, op. cit., pp. 44-45

² Von Hallor B. Gilmer, Applied Psychology (New York: McGraw Hill Book Company, 1973), pp. 380-384.

ให้ความมั่นคงในชีวิต นิโกรมี่ความเห็นต่างจากทฤษฎีอื่นที่เน้นตัวผู้บังคับบัญชาว่า จะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีต่อคนงาน เอาใจใส่ ดูแลและยกย่องชมเชยคนทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา^๑

จากผลงานวิจัยของ โทมัส จี. นาปีแอร์ (Thomas G. Napier) เกี่ยวกับเรื่องขวัญและกำลังใจ แรงจูงใจของครู บอกให้ทราบว่า ครูจะมีกำลังใจในการทำงานสูงในเมื่อผู้บริหารเข้าใจและเห็นคุณค่าของครูแต่ละคน ให้ความช่วยเหลือครูเมื่อมีปัญหาทางวินัยเกิดขึ้น ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางกฎเกณฑ์ และนโยบายต่าง ๆ ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่จัดให้ครูมีเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานให้เพียงพอ และพิจารณาให้โอกาสครูได้ทำงานที่ตนถนัด การมอบหมายให้ทำงานพิเศษโดยยุดิธรรม นอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องหาโอกาสให้ครูได้เข้ารับการอบรม ช่วยเหลือครูมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำงาน มีกำหนดเวลาที่พักผ่อนแน่นอน และช่วยให้ครูได้ริยเงินเดือนมากพอ^๒ ถึงแม้ว่าผลการวิจัยนี้ จะได้มีมานานแล้ว(๑๙๖๖) แต่ความต้องการของครู ก็ยังคงใช้เป็นหลักในการพิจารณาได้ เพราะเป็นความต้องการอย่างเดียวกับผู้ปฏิบัติงานครูอื่น ๆ รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานระดับผู้บริหารโรงเรียนด้วย ดังนั้น ความต้องการดังกล่าวจึงจัดเป็นเครื่องจูงใจผู้บริหารให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการวางกฎเกณฑ์และนโยบายต่าง ๆ กับผู้บริหารชั้นสูงยิ่งขึ้นไป และสามารถ

¹ Felix A. Nigro, Public Administration, (New York : Rinehart Co. Inc., 1951), p.201.

² Thomas G. Napier, "Teacher Morale" Dissertation Abstract (University Microfilm Vol.27, No.5, November 1966) p.1228.

จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ร่วมงานได้ รวมทั้งได้ความต้องการอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารจะมีกำลังใจทำงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

วิธีการจูงใจบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานตามความคิดเห็นของนักจิตวิทยา นักวิชาการต่าง ๆ และจากผลงานวิจัยที่กล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่า เป็นเรื่องของ การตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งความต้องการทางร่างกาย ความต้องการทางจิตใจ และความต้องการในโอกาสแสดงความสามารถ ความต้องการเหล่านี้มีการสนองตอบโดยการให้สิ่งจูงใจ ในการให้สิ่งจูงใจในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีทั้งสิ่งจูงใจทางบวก สิ่งจูงใจทางลบ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ทั้งทางตรง ทางอ้อม และสิ่งจูงใจที่มีใช้เงิน การจะให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์ คือ ผู้ได้รับบริการมีความพอใจในการทำงานนั้น ผู้บริหารต้องรู้จักใช้ให้เหมาะสมกับความแตกต่างของบุคคลด้วย

ดักลาส เอ็ม. แมคเกรเกอร์ (Douglas M. McGregor) ได้สรุปข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับตัวคนตั้งเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y อธิบายลักษณะการทำงานของมนุษย์ไว้ ๒ แบบ

แบบที่ ๑ เรียกว่าทฤษฎี X เนื้อหาของทฤษฎีนี้มีว่า มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างที่จะทำได้ อันมีสาเหตุมาจากไม่ชอบการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีบังคับ ใช้อำนาจควบคุมและขู่ว่าจะลงโทษ ทั้งนี้ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้เพราะแต่เดิมคนส่วนมากมีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการเพียงความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น การปฏิบัติต่อคนงานแบบนี้ จึงเป็นการจูงใจทางลบ ซึ่งใช้ได้น้อยในปัจจุบันเพราะ การบังคับ ควบคุม และการลงโทษผู้ปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดปฏิกิริยารุนแรงขึ้นและเป็นผลร้ายแก่การบริหารในที่สุด

แบบที่ ๒ เรียกว่าทฤษฎี Y ปัจจุบันนี้มนุษย์มิได้ทำงานแต่เพียงเพื่อให้ได้เงินอย่างเดียว แต่ยังมีส่วนประกอบอีกหลายอย่างที่เป็นสิ่งจูงใจ

ให้พึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้เพราะคนจะไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป การบังคับข่มขู่ ไม่ใช่วิถีทางที่จะช่วยให้งานสำเร็จ การเปิดโอกาสให้คนแสดงความสามารถ รับผิดชอบ ควบคุมตนเอง จึงจะทำให้งานสำเร็จ และเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานผูกพันกับหน่วยงานด้วย ถ้าหากงานได้มีการจัดอย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติก็จะยอมรับและยินดีรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย^๑

ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร บางกรณีก็ต้องใช้ทฤษฎี X ได้แก่ การใช้อำนาจ คำสั่ง ซึ่งเป็นไปโดยระบียบข้อ บังคับ กฎหมาย แต่บางครั้งก็ต้องใช้ทฤษฎี Y อันได้แก่ การรู้จักส่งเสริมกำลังใจให้ผู้ใ้บังคับบัญชา โดยวิธีการยกย่อง ยอมรับในความสำเร็จของผู้ใ้บังคับบัญชา เป็นต้น ดังที่ รินซิส ลิเคอर्ट (Rinsis Likert) ได้ให้เหตุผลว่า ในองค์การปรารธนาที่จะได้รับการยกย่อง ความอบอุ่น ความเป็นเพื่อน

ในแง่การจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องยอมรับทฤษฎี Y เพื่อใช้เป็นหลักในการบริหารแบบประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถ ได้รับความรับผิดชอบ ทั้งยังเป็นการสนองความต้องการขั้นสูงของผู้ปฏิบัติงาน ตามทฤษฎีของมาสโลว์ และยังช่วยให้งานได้รับผลที่อีกด้วย^๒

1 Douglas M. McGregor, The Human Side of Enterprise (New York : McGraw Hill Book Company., 1960), pp.33-58.

2 Rinsis Likert, The Human Organization : Its Management and Values (New York : McGraw Hill Book Co., 1967), p.47.

ทฤษฎีจูงใจ-ค่าจูน หรือทฤษฎีองค์ประกอบคู่

ทฤษฎีจูงใจ-ค่าจูน (The Motivation - Hygiene Theory) หรือเรียกอีกแบบหนึ่งว่า ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two - Factor Theory) ซึ่งหมายถึง ทฤษฎีเกี่ยวกับ ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจซึ่ง เฟรดเคอริค เฮอริสเบอร์ก (Frederick Herzberg) สร้างขึ้น จากผลการวิจัยที่เมืองพิทสเบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา เพื่อพิสูจน์ทฤษฎีของเขา ที่ว่า มนุษย์มีความปรารถนา ๒ ประการ คือ ความปรารถนาที่จะขจัดความทุกข์ของร่างกาย เช่น ความหิว ความเค็ดร้อนทางสุขภาพ และความหนาวของกินฟ้าอากาศ และความปรารถนาความสุขทางใจ เช่น ความสำเร็จในงาน การเป็นที่ยอมรับนับถือ ชีวิตที่เจริญก้าวหน้า เป็นต้น เมื่อใช้องค์ประกอบในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน พิจารณาแล้ว ความปรารถนาประการแรก คือ องค์ประกอบค่าจูน และความปรารถนาประการที่ ๒ คือ องค์ประกอบการจูงใจ รวมเรียกว่าทฤษฎีองค์ประกอบคู่ และยังพบว่า องค์ประกอบที่เป็นมูลเหตุหรือปัจจัยให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานนั้น แตกต่างจากปัจจัยที่เป็นมูลเหตุให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และไม่มี ความสัมพันธ์กัน

องค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นมี ลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นองค์ประกอบที่จูงใจบุคคลให้ตั้งใจทำงาน เป็นสภาพการณ์ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน มี ๕ ประการ ดังนี้คือ

๑. ความสำเร็จของงาน (Achievement)
๒. การเป็นที่ยอมรับนับถือ (Recognition)
๓. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement)
๔. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
๕. ลักษณะของงาน (Work itself)

นอกจากปัจจัยที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้ว
เฮอริส เบอร์ก และคณะ ยังได้พบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการทำงาน จัดเป็นปัจจัย
หรือองค์ประกอบที่เป็นสิ่งแวดล้อมซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้
ปัจจัยนี้จึงต้องทำหน้าที่คำจูนไม่ให้คนเกิดท้อถอยไม่ยอมทำงาน เรียกว่า ปัจจัยทาง
สุขศาสตร์ หรือปัจจัยคำจูน (Hygiene factors) เช่น

๖. เงินเดือนค่าจ้าง (Salary)
๗. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relation - Superior)
๘. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation - Subordinate)
๙. นโยบายและการบริหารงาน (Policy and administration)
๑๐. สภาพการทำงาน (Work condition)
๑๑. ความมั่นคงในงาน (Job security)
๑๒. ฐานะทางสังคม (Status)¹

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน

ก. องค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจ (Motivator factors)

๑. ความสำเร็จของงาน หมายถึงการที่บุคคลทำงาน
บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือโครงการที่กำหนดไว้ รวมทั้งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
ในการทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา
ความสำเร็จของงานจัดเป็นแรงจูงใจสูงสุดที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการ
ทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานประเภทมุ่งงาน

¹ Herzberg, Mausner, Snyderman, The Motivation to work , pp.71-79. อ้างใน ปรานี อารยะศาสตร์ "ความพึงพอใจ
ในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา" วิทยานิตยสารปริญญานาฉบับพิเศษ แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๘
หน้า ๓๑ -๓๓.

สเตราส์ และเซเลย์ กล่าวถึงความสำเร็จในการทำงานไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงาน แม้จะเป็นงานที่ได้เงินเดือนสูงสุด อาจไม่พอใจในงานเมื่อเขารู้สึกว่าไม่ประสบความสำเร็จ หรือเป็นคนไม่สำคัญคนหนึ่ง เขาไม่มีโอกาสทำอะไร และไม่รู้จักหมานที่แน่นอน ความต้องการที่รุนแรงของคนคือ ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผล เพราะทำให้เขารู้สึกว่าเขาได้ทำอะไรสำเร็จ และงานของเขาสำคัญ มีความหมายต่อบุคคลอื่น ซึ่งความภูมิใจเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยให้เขารู้สึกประสบความสำเร็จและนับถือตนเองได้

เควิต ซี. แมคเคลลแลนด (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ พบว่าสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดคือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล และยังพบว่าผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง ได้แก่คนที่ได้ใช้ความลำบากพอสมควร ชอบทำงานที่เป็นปัญหา และชอบมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งตรงกับลักษณะงานในตำแหน่งบริหาร และลักษณะผู้บริหารที่ชอบงานในหน้าที่นี้^๒

๒. การเป็นที่ยอมรับนับถือ หมายถึงการได้รับการยกย่องชมเชย รับรู้ แสดงความยินดี ความนิยม เชื่อถือในความสำเร็จของงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง การได้รับการยอมรับนับถือ เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดที่เกิดขึ้นภายหลังผลแห่งความสำเร็จของงานในตำแหน่งผู้บริหาร และสามารถใช่การยอมรับนับถือเป็นเครื่องมือในการปกครอง ผู้บังคับบัญชา

¹ Strauss and Sayles, The Human Problem of Management, p.11.

² David C. McClelland, The Achieving Society (New Jersey : D. Van Nostrand Company, Inc., 1961), p.25.

อย่างหนึ่ง โดยใช้สร้างคามพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ การยอมรับนับถืออาจแสดง
ได้ด้วยความยกย่อง การขอให้แสดงความคิดเห็น การให้โอกาสเป็นหัวหน้า และให้
ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน การยอมรับนับถือในวงการศึกษามีขอบข่ายกว้าง
ขวางมาก กล่าวคือ งานนี้จะต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา
บุคคลภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการยอมรับนับถือจึงเป็นผลเนื่องมาจาก
ความสำเร็จในการทำงาน

โทมัส เจ. เซอร์จิโอวานนี (Thomas J. Sergiovanni)

ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
ของครู ในเขตการศึกษาต่าง ๆ ของมอนโรเคานตี รัฐนิวเจอร์ซีย์ จำนวน ๓,๓๘๒
คน โดยการแบ่งองค์ประกอบ ๒ องค์ประกอบคือ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความ
พึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงาน ผลงานวิจัยที่ค้นพบแสดงว่า ครูมีความรู้สึก
ที่ดีต่อความสำเร็จของงาน และการได้รับความยอมรับนับถือในระดับสูง และการ
ได้รับความยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบ
ที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นอกจากงานวิจัยข้างต้นแล้ว เจนี ลิลลาร์ด ชมิคท์ (Gene

Lillard Schmidt)

ได้ใช้ทฤษฎีของเฮอริสเบอร์ก ทำงานวิจัยเรื่อง
ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มประชากรคือ



Thomas J. Sergiovanni, " Factors which Effect
Satisfaction and Dissatisfaction of teachers" Explorations in
Educational Administration, St.Louise: University of
Queensland press, 1973), pp.191-207.

ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ และผู้ช่วยครูใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารพอใจ
ในผลสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ สูงมาก^๑

๓. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึงการได้
เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้น รวมทั้งการมีโอกาสได้เข้ารับการอบรม ศึกษาน
ไปศึกษาต่อ เพื่อหาความรู้เพิ่มเติมและได้วุฒิสูงขึ้น

ลิวิส อาร์. เบนตัน (Lewis R. Benton) ให้
ความหมายของความก้าวหน้าในงานว่า การเลื่อนชั้นเป็นการก้าวหน้าของคนทำงาน
มีรายได้สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น ทักษะเพิ่มขึ้น ฐานะและเกียรติภูมิสูงขึ้น
ถ้าการย้ายไปตำแหน่งงานใหม่ที่มีชั่วโมงทำงาน ที่ตั้ง และสภาพการทำงานที่ดีขึ้น
แต่เงินไม่เพิ่มขึ้น ความรับผิดชอบไม่เพิ่มขึ้น ทักษะที่ใช้ในการทำงานไม่สูงขึ้น
ก็เรียกว่า ไม่ใช่การเลื่อนชั้นที่แท้จริง^๒

เสนาะ ดิเยวี่ มีความเห็นเพิ่มเติมว่า การเลื่อนชั้น คือการ
มีตำแหน่งงานที่สำคัญขึ้น ทำให้มีอำนาจมากขึ้น มีความเป็นอิสระที่จะทำงาน
ถูกควบคุมน้อยลง และมีสถานที่ทำงานดีกว่าเดิม การเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ต้องการ
ของคนทุกคน และเป็นทางหนึ่งที่แสดงถึงความก้าวหน้าและเป็นความสำเร็จใน
การปฏิบัติงาน สังคมถือเอาการเลื่อนตำแหน่ง แสดงถึงฐานะของบุคคล แต่การ

¹ Gene Lillard Schmidt, " Job Satisfaction among Secondary school Administrators" Dissertation Abstract International, Vol.35.No.12,p 7583 A.

² Lewis R Benton, Supervision and Management (New York: McGraw Hill Book Company, 1972),p.257.

เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งในระบบราชการไทย มีระเบียบและระบบที่ใช้ทั้ง ๒ อย่าง คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ซึ่งทำให้การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง อาจเป็นไปได้ทั้งสิ่งจริงใจ และสิ่งไม่จริงใจ ในการทำงานได้^๑

๔. ความรับผิดชอบ หมายถึงการรับมอบคำเนิงานในสถานศึกษาให้ตรงตามนโยบาย วัตถุประสงค์ของสถานศึกษานั้น รวมทั้งการแสวงหาวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้งานในหน้าที่ประสบผลดีภายในเวลาที่เหมาะสม ความรับผิดชอบ งานของหน่วยงานนั้นย่อมจะล้มเหลว

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวถึงการรับผิดชอบว่า หมายถึงข้อผูกพันของผู้ผู้ใดที่ยังคับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จุดสำคัญของความรับผิดชอบคือ ข้อผูกพัน ความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นได้ก็เนื่องจากสาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ผู้ใดที่ยังคับบัญชา ความรับผิดชอบอาจเป็นข้อผูกพันที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไป หรืออาจสิ้นสุดลงด้วยการที่ได้กระทำการการที่ได้รับมอบหมาย^๒

จ่านงค์ สมประสงค์ กล่าวถึงความรับผิดชอบของหัวหน้างานไว้ ๒ ประการ คือ

(๑) ต้องมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาและตราบารุ่รักษาสัมพันธภาพของการทำงานที่ดีกับบุคคลในปกครองให้คงไว้ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

^๑เสนาะ ดิเยาว์, การบริหารบุคคลในราชการไทย (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๖) หน้า ๑๘๖.

^๒ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖) หน้า ๒๔๘.

(๒) ต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาและบำรุงรักษาระดับของความมีประสิทธิภาพระหว่างบุคคลในปกครองไว้ให้อยู่ในระดับสูงที่สุดเท่าที่จะสูงได้^๑

✓ ๕. ลักษณะของงาน หมายถึงความยากง่าย กว้างขวาง หรือท้าทายให้อยากทำ งานของผู้บริหารมีลักษณะท้าทาย และต้องการความคิดริเริ่ม การกล้าตัดสินใจ การวางแผนและประเมินผลหรือปรับปรุงแก้ไข

✓ ชาฟเฟอร์ จามาน (Shafer Jamann) ได้ทำความวิจัยเรื่องความพอใจในการทำงานของพยาบาล โดยสุ่มประชากรจากนางพยาบาลจากแผนกพยาบาลในวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย จำนวน ๘๘๕ คน ผลการวิจัยปรากฏว่า ความพึงพอใจของพยาบาลที่สำคัญที่สุดคือ ลักษณะของงาน^๒

๑. องค์ประกอบที่เป็นสิ่งจำเป็น (Hygiene factors)

๒. เงินเดือน ค่าจ้าง หมายถึงเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล นอกเหนือจากเงินเดือนที่ผู้บริหารได้รับอยู่ในปัจจุบัน เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะเดินทาง เงินสวัสดิการต่าง ๆ เงินค่าเบี้ยกันดาร และเงินตอบแทนประเภทอื่นที่ควรได้รับ

^๑ จานงค์ สมประสงค์, หลักการปกครองของหัวหน้างาน (คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จักรพิมพ์), หน้า ๑๑๘.

^๒ Jo Ann Shafer Jamann, "Job Satisfaction and Disatisfaction of nurse -faculty in B.S.N. programs", Dissertation Abstracts International (July 1974, Vol.35, No.1) pp. 116A-117A.

จอร์จ สไตรส์ และ เลียนอาร์ค ฮาร์. เซย์เลส¹ (George Strauss and Leonard R. Sayles) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า คนทำงาน มักจะให้เหตุผลที่ทำงานว่า เพื่อหารายได้ไปใช้ในการยังชีพทางจิตวิทยาถือว่า เป็นการสนองความต้องการขั้นต้นของมนุษย์ โดยถือว่า เงินตอบสนองความต้องการทุกชนิด และอาชีพที่มีรายได้ดี จะทำให้คนนั้นรู้สึกภาคภูมิใจ ในความสำเร็จ เพราะนอกจากรายได้จะสนองความต้องการระดับค่าได้แล้ว ยังสามารถใช้ตอบสนองความต้องการระดับสูงขั้นได้ด้วย เช่น การเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมต่าง ๆ เป็นการสนองความต้องการทางด้านจิตใจ โดยใช้รายได้เป็นส่วนสนับสนุนพื้นฐาน รายได้ในระบบราชการไทย นอกจากเงินเดือนแล้ว ยังมีผลประโยชน์เกื้อกูลอย่างอื่น เช่น การให้สวัสดิการ การบริการด้านอาหารที่พัก คารักษาพยาบาล เป็นต้น ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะสร้างความพึงพอใจโดยใช้เงินและผลประโยชน์เกื้อกูล จึงทำได้แต่เพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น อีกส่วนหนึ่งติดอยู่ที่ระเบียบการใช้จ่ายเงินของหน่วยราชการนั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตามระเบียบนั้น ๆ

ในทฤษฎีของเฮิร์ตเบอร์ก เรื่องเงินเดือนถูกจัดไว้ในปัจจัย คำจุนที่เป็นองค์ประกอบที่ไม่พอใจเป็นอันดับ ๓ ประการคือ นียากร ซึ่งทำการศึกษาสภาพความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัย สังกัดกรมการฝึกหัดครู โดยสำรวจความเห็นของอาจารย์ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยการสุ่มตัวอย่าง อาจารย์ ๕๐๗ คน ผลการศึกษาปรากฏว่า ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับต่ำ จึงพอสรุป ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นประชากร

¹ George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel The Human Problems of management (Engle wood Cliffs : Prentice Hall Inc., 1960, pp119-121.

ในการวิจัยดังกล่าวแล้ว มีความพึงพอใจในองค์ประกอบเรื่องเงินเดือนอยู่ในระดับ
ต่ำสุด

๗. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่าง
ผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไป ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กันทางค่านางาน
สามารถทำงานร่วมกันได้ และเข้าใจปัญหางานที่ผู้บริหารปฏิบัติอยู่ ในงานวิจัยครั้งนี้
หมายถึง ศึกษาธิการอำเภอ และศึกษาธิการจังหวัด

จอห์น เอ็ม. พฟิเนอร์ และ มาแชล เฟล (John M. Pfiffner
and Marshall Fels) ได้ยืนยันความสำคัญเรื่อง
ความสัมพันธ์ในหน่วยงานไว้ว่า ความสำเร็จสูงสุดในการทำงานขึ้นอยู่กับความ
สัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจึงมีหน้าที่ต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นใน
หน่วยงาน ตามหลักการบริหารบุคคลเป็นที่ยอมรับกันว่า หน่วยงานที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี
จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และช่วยสร้างความเจริญของอกงามให้แก่
หน่วยงานด้วย

เรซิส ไลเคิร์ต^๒ (Resis Likert) ให้ความเห็น
เกี่ยวกับการตรวจสอบความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาว่า ควรใช้วิธีสังเกตพฤติกรรม

¹ John M. Pfiffner and Marshall Fels, The Supervisor of Personnel : Human Relations in the Management of Men, (New York: Prentice Hall Inc., 1964), p.293.

² Resis Likert, The Human Organization: Its Management and Values (New York : McGraw Hill Book Co., 1967), pp.48-49.

ของผู้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกกับตนเช่นไร เช่น ผู้บังคับบัญชาเชื่อถือมือของท่านขนาดไหน ท่านเชื่อมั่นในคำแนะนำที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชาเพื่อช่วยให้งานสำเร็จผลหรือไม่ ผู้บังคับบัญชาช่วยเหลือท่าน ให้โอกาสท่านในคำบรรยายใดบ้างบ้างไหม เช่น ช่วยให้ความคิดเห็น ช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน สนับสนุนให้ความสะดวกในการทำงานให้สำเร็จ ผู้บังคับบัญชามีกำหนดงานให้ท่านเพื่อการเลื่อนตำแหน่งให้ความเข้าใจที่เป็นประโยชน์แก่งานของท่าน มีการแจ้งข่าวสาร ข้อมูลในหน่วยงานที่ท่านทำอยู่ให้ทราบ เคยถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาของงานที่ท่านปฏิบัติอยู่บ้างหรือไม่ และท่านเคยนำความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชามาพิจารณาประกอบการทำงานมากน้อยเพียงใด และผู้บังคับบัญชามีนิสัยเป็นกันเองหรือไม่ ข้อสังเกตเหล่านี้ล้วนใช้เป็นเครื่องวัดความสัมพันธ์ของผู้บริหารต่อผู้บังคับบัญชาได้

บี. วาน เอช. กิลเมอร์ (B. Van H. Gilmer) ได้แนะนำวิธีการตรวจสอบความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวางแนวคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรทราบที่อยู่อาศัย พื้นเพเดิม ตลอดจนความสุขใจของผู้ร่วมงาน และสังเกตว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในวัตถุประสงค์ทั่วไปของหน่วยงานที่ทำอยู่เพียงไร นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็ควรปรับปรุงหน่วยงาน และฟังคำร้องเรียนจากผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยเหลือ ทั้งเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การงาน และเรื่องส่วนตัว ถ้าผู้บริหารปฏิบัติได้ดังที่กล่าวแล้ว ก็แสดงว่าได้สร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาให้เป็นไปด้วยดี

๘. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานศึกษานั้น ๆ ซึ่งทำงานร่วมกับผู้บริหารในฐานะผู้นำทั้งสองฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างฉันมิตร ไม่มีข้อขัดแย้งหรือแตกแยกเป็นกลุ่ม ๆ ผู้ผู้ใ้บังคับบัญชาริ่ทำงานตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งและเข้าใจจุดมุ่งหมายของงาน

อรุณ รักธรรม^๑ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของผู้ร่วมงานไว้ว่า แม้เราจะเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถสูงเพียงใดก็ตาม ถ้าหากปราศจากความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาเสียแล้ว การทำงานก็จะไม่บรรลุจุดประสงค์ ดังนั้น ผู้ร่วมงานจึงเป็นกำลังสำคัญที่จะต้องให้ความสนใจให้มาก

สมพงษ์ เกษมสิน^๒ เสนอวิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาว่า เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดขวัญดี ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักรซึ่งต้องคอยจับผิด บังคับลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

๙. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึงนโยบายที่ผู้บริหารรับจากจังหวัดและกรมมาปฏิบัติ และระเบียบปฏิบัติในการบริหารงานของสถานศึกษานั้น ๆ ผู้บริหารจะพอใจและเห็นด้วยกับนโยบายหรือไม่ และจะเห็นด้วยกับระเบียบวิธีการบริหารงานที่ปฏิบัติอยู่มากน้อยเพียงใด

^๑อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๓) หน้า ๘๑.

^๒สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๓), หน้า ๒๒๕.

มาดัย หุระนันท์^๑ ให้ความหมายไว้ว่า นโยบายหมายถึง การตัดสินใจ
ขั้นต้นที่จะกำหนดแนวทางกว้าง ๆ ทั่วไป เพื่ออาศัยเป็นแนวทางสำหรับอำนวยความสะดวก
ให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยถูกต้องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

พอล พิกเกอร์ และ ชาร์ล เอ. ไมเยอร์^๒ (Paul Pigors
and Charles A. Myer) มีความเห็นว่า นโยบายคือแผนระยะยาว หรือ
การตัดสินใจกว้าง ๆ ของหน่วยงานในด้านการปฏิบัติงาน ขบวนการการจัดการ และ
การสร้างกฎทั่ว ๆ ไป เนื้อหาของนโยบายสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ โดยไว้ใช้
เป็นเครื่องยืนยันหลักการทั่วไปในการปฏิบัติงาน การวางจุดมุ่งหมายในระยะยาว
รวมถึงการตัดสินใจทั่วไป นโยบายจะประสบผลสำเร็จได้ก็ต้องอาศัยการบริหาร
นโยบายมีไว้เพียงชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่สามารถทำได้ หรือกำลังจะกระทำเท่านั้น
ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อยู่ในฐานะที่จะตั้งนโยบายได้เอง ต้องรับนโยบายจากส่วนกลาง
ผู้บริหาร เป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายที่รับมาเท่านั้น และในการดำเนินงาน
ให้เป็นไปตามนโยบายนั้น ต้องใช้เทคนิคในการบริหารอย่างไร เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร
ที่จะหาวิธีบริหารให้บรรลุจุดประสงค์ตามนโยบายที่ตั้งไว้ ในระบบการบริหารของ
ราชการไทย นอกจากวิธีการบริหารส่วนบุคคลแล้วยังต้องอาศัย กฎ ระเบียบของ
กระทรวงเป็นหลัก เหตุนี้ความพอใจและไม่พอใจของผู้บริหารนั้นอาจเกิดขึ้นได้ทั้ง
ความเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับนโยบาย รวมทั้งหลักการซึ่งผู้บริหารไม่ได้ตั้ง แต่เป็น
กฎ ระเบียบ ซึ่งกำหนดมาจากส่วนกลาง อย่างไรก็ตามนโยบายก็มีประโยชน์ในการ

^๑ มาดัย หุระนันท์, หลักการบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์-
ส่วนท้องถิ่น, ๒๕๐๘) , หน้า ๒๐.

^๒ Paul Pigors and Charles A. Myer, Personnel
Administration (New York: McGraw Hill Book Company, 1973), p.160

บริหารและต่อผู้บริหาร นโยบายช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการการตัดสินใจของผู้บริหาร
ง่ายขึ้น

ส่วนในด้านการบริหารงานนั้น ตามหลักบริหารของเกตเซล และ
กูบา^๑ (Getzel and Guba) ได้กำหนดลักษณะผู้นำออกเป็น ๓ ประเภท
ตามลักษณะพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในการบริหารหน่วยงาน คือ

๑. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก คือ ผู้นำที่ยึดเอาวัตถุประสงค์
ระเบียบ กฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันเป็นสำคัญ การบริหารจึงเป็นแบบ
เผด็จการ

๒. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น
การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง
เป็นราย ๆ ไป โดยถือว่าการคบหาส่วนตัวสำคัญ จึงเป็นการบริหารแบบตามสบาย

๓. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ คือผู้นำที่บริหารงานโดยพิจารณา
ทั้งสถาบันและบุคคลรวมกัน พยายามประนีประนอมให้ทั้งสองฝ่ายได้ประโยชน์
จึงจัดว่าเป็นการบริหารแบบประชาธิปไตย

ในการบริหารทั้ง ๓ แบบนี้ แบบที่นิยมว่าได้ผลคือ การบริหาร
แบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นการยอมรับความสามารถของบุคคล ให้บุคคลได้มีส่วนร่วม
ในงานตามทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์^๒ (McGregor) ที่ว่า
การเปิดโอกาสให้คนทำงานแสดงความสามารถ จึงทำให้งานสำเร็จ และการบริหาร

¹ J.W.Getzel and E.G.Guba: , " Social Behavior and
Administrative Process", School Review, Vol.65,December,1957,
pp.423-441.

² Douglas M. McGregor, op.cit., pp.33-58.

แบบนี้จะช่วยให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ในผลงานของ วีระชาติ แก้วไสย^๑ เรื่ององค์ประกอบที่ส่งผล
ต่อความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา
จังหวัดเชียงราย ข้อหนึ่ง พบว่า นโยบายและการบริหารงานเป็นองค์ประกอบที่ครู
มีความพึงพอใจน้อยที่สุด ผลงานวิจัยนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เซอร์จิโอวันนี^๒
(Sergiovanni) ข้อหนึ่ง พบว่า นโยบายและการบริหารงานของ
โรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจในการทำงาน

๑๐. สภาพการทำงาน หมายถึงสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา
ที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำอยู่ เช่น อาคารสถานที่ บริเวณที่ตั้ง อาคารเรียน
ห้องเรียน ห้องพักครู และอุปกรณ์การสอนต่าง ๆ มีพร้อมที่จะอำนวยความสะดวกในการ
ทำงานหรือไม่ โอลิเวอร์ กิบสัน และ เซอร์โรลด์ ฮันท์^๓ (Oliver Gibson
and Harold Hunt) ให้ความเห็นว่า สภาพการทำงานที่ไม่ดี และการ
ปฏิบัติงานที่ด้อยคุณภาพ เป็นสาเหตุแห่งความไม่พึงพอใจ ความไม่พึงพอใจอาจเกิดขึ้น
ในค่านิยมชีวิตส่วนตัวและสุขภาพ ซึ่งมีผลกระทบต่อสมรรถภาพในการทำงาน

๑ วีระชาติ แก้วไสย "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความ
ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย", วิทยาน
ิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๑๘, หน้า ๖๒.
Sergiovanni, op. cit., pp. 191-207

๓ Oliver Gibson and Harold C. Hunt, The school
Personnel Administrator (Boston:Houghton Mifflin Company,
1963), p.322.

ผู้บริหารต้องจัดสภาพการทำงาน ระบบภายในของโรงเรียน และสถานะส่วนตัวของ
ผู้
ผู้รวมงานควาย

วิทยุ สารวัตร^๑ ได้กล่าวถึง โครงการเอื้ออำนวยความสะดวก
สบายที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคคลในโรงเรียน ให้ทำงานอย่างมี
ประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอำนวยความสะดวกในด้านการจัดสถานที่ทำงาน จัดหา
อุปกรณ์ประกอบการทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง จัดห้องสมุดวิชาการ จัดบุคลากร
ให้เหมาะสมกับงาน จัดอำนวยความสะดวกในด้านที่พักอาศัย สถานที่พักผ่อนและ
โอกาสก้าวหน้าทางการศึกษา โครงการดังกล่าวนี้ ถ้าจัดได้ตามที่ตั้งไว้ย่อมเกิด
ผลดีต่อหน่วยงาน แต่ในหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะในวงการศึกษา มักจัดไม่ได้
สมบูรณ์ เนื่องจากขาดงบประมาณ แม้ในหน่วยงานอื่น ๆ ทั่วไป ที่ภาวะเศรษฐกิจ
จำกัด เรื่องสภาพการทำงานมักเป็นปัจจัยไม่พอใจเป็นส่วนมาก

จรุง มาสุวรรณ^๒ กล่าวถึงการค้นคว้าเกี่ยวกับเครื่องมือวัด
ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของกรู(๑๕๖๘) ของสมาคมการวิจัยทาง
การศึกษาแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจ
ในการทำงานที่สำคัญที่สุดคือ สภาพการทำงานที่ขาดวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ
เครื่องใช้ต่าง ๆ รวมทั้งเครื่องอำนวยความสะดวกและสภาพอาคารเรียนที่ชำรุด
ทรุดโทรม

๑๑. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึงความยั่งยืนของ
ตำแหน่งผู้บริหาร นโยบายที่แน่นอนของกรม ทัศนคติและความนิยมของประชาชน

^๑วิทยุ สารวัตร, การบริหารบุคคล (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช,
๒๕๑๓) หน้า ๑๑๓-๑๑๔.

^๒จรุง มาสุวรรณ, เรื่องเดิม หน้า ๒๓.

ที่มีต่อสถานศึกษานั้น ๆ รวมทั้งการได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ความเข้าใจ และความร่วมมือ ของผู้ปฏิบัติงานภายใต้บังคับบัญชา

ความมั่นคงในงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน จัดเป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ เพื่อตอบสนองความต้องการในการดำรงชีพ บุคคลจะรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในงาน เมื่อได้รับการแจกจ่ายงานตามความถนัด และเหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้ทำงาน ซึ่งเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่ ใ้กง่าย

ยอร์ช สไตรส และ เลียนาร์ค เซเลย์ (George Strauss and Leonard R. Sayles) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความมั่นคงในงานไว้ว่า การสนองความต้องการทางร่างกายของคนในแต่ละวันนั้น ยังไม่เป็นการเพียงพอ เขาต้องการความแน่ใจว่าจะได้ทำงานต่อไปในอนาคต การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทำให้คนว่างงาน และเกิดความไม่มั่นคงในงาน ดังนั้น ความมั่นคงของหน่วยงานจึงเป็นหลักยึดสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้บริหารด้วย สำหรับสถานศึกษา ผู้บริหารมีความพึงพอใจในความมั่นคงของงานอยู่ในระดับสูง เพราะเป็นระบบราชการ ซึ่งถือว่าเขาย่างออกยาก

๑๒. ฐานะทางสังคม หมายถึงการยอมรับนับถือของสังคม และการปรับคนให้เข้ากับชุมชนที่สถานศึกษานั้น ๆ ตั้งอยู่

คนแต่ละคนล้วนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ในทางสังคมศาสตร์ถือว่า การทำงานเป็นบทบาทหนึ่งของสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวหน้าหน่วยงานหนึ่งในชุมชน จึงต้องมีบทบาททางสังคมในชุมชนนั้น ๆ



โอลิเวอร์ กิบสัน และ เฮอร์โรลด์ ฮันท์ (Oliver Gibson and Herold Hunt) ให้ความเห็นว่า ตำแหน่งการงานมีบทบาทต่อสังคม โดยมองว่าพฤติกรรมทางการงานเป็นทั้งจตุรรวมของสังคม ผู้ปฏิบัติงานบางคนประสบผลในการทำงานตามความมุ่งหมายของสังคม และจัดสนองความพอใจของตนเองและสังคมโดยรวมกิจกรรมกับผู้อื่น โรเบิร์ต เอส. ฟิสก์ (Robert S. Fisk) สรุปงานบริหารการศึกษาไว้ ๔ ประการ คือ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการ และการบริหารงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชน คือ งานติดต่อกับหน่วยงานหรือกลุ่มชนในดินที่โรงเรียนตั้งอยู่ ยิ่งกว่านั้น การที่ชุมชนให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมร่วมกันต่าง ๆ ย่อมแสดงถึงการยอมรับนับถือที่มีต่อผู้บริหาร และสถานศึกษานั้น ๆ ซึ่งเป็นผลให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดความพึงพอใจในงานในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และยังเป็นการสนองความต้องการทางด้านจิตใจและสังคมตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ อีกด้วย

ทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากทฤษฎีของ เฮอริสเบอร์กแล้ว ยังมีผู้ทำงานเรื่องนี้และเขียนเป็นหลักการไว้ดังนี้

เรย์ ซี. แฮคแมน (Ray C. Hackman) แสดงความคิดเห็นของเขาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานว่า เขาเห็นด้วยกับ

1 Oliver Gibson and Herold C. Hunt, op.cit., p.116.

2 Robert S. Fisk, The Task of Educational Administration (New York: Harper and Row, 1961), pp.211-225.

3 Ray C. Hackman, The Motivated Working Adult (New York :American Management Association, Inc., 1969), p.113.

มาสโลว์ และเฮอริสเบอร์เกอร์ว่า ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น แต่คัดค้านความคิดเห็นในเรื่องสิ่งกระตุ้นของเฮอริสเบอร์เกอร์ว่า ไม่ใช่ตัวกระตุ้นแท้ เพราะบุคคลมีความแตกต่างกัน วิธีการหนึ่งอาจใช้ป็นแรงจูงใจคนหนึ่งได้ แต่ใช้กับคนอื่นไม่ได้ และเขาเห็นด้วยที่เฮอริสเบอร์เกอร์แยกองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเป็น ๒ องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจ (Motivator factors) กับองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจำเป็น (Hygiene factors) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของเขาที่ได้จากการสำรวจทัศนคติ โดยใช้แบบสอบถาม และตั้งเป็นทฤษฎีขึ้นว่า คนทำงานมี ๒ ประเภทคือ ประเภทมุ่งงาน (task-oriented) และประเภทมุ่งสิ่งแวดล้อม (situation-oriented) นอกจากนี้แฮกแมนยังถือว่า การจูงใจให้คนทำงานใช้ได้กับทั้งชายและหญิง ทั้งพนักงานรายเดือน รายชั่วโมง หรือระยะเวลาานเท่าไรก็ได้ แฮกแมนแบ่งลักษณะของคนที่จะจูงใจในการทำงานไว้ ๔ แบบ คือ พวกที่ชอบทำงานให้เสร็จเป็นเรื่อง ๆ พวกที่ชอบความรับผิดชอบ พวกที่มีอารมณ์ไหวง่ายวิตกแวดล้อมต่อสภาพแวดล้อมของงาน และพวกสุดท้ายคือ พวกที่มุ่งแสวงหาประโยชน์ตอบแทน เช่นความมั่งมี ความมั่นคง และเกียรติภูมิ ดังนั้น ทฤษฎีของแฮกแมนจึงใช้วิธีจูงใจให้เหมาะกับลักษณะคนตามที่ได้แยกไว้

พอร์เตอร์ และ ลอร์เดอร์ (Porter and Lawler) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานเชิง-

¹ Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III, "What Job Attitude Tell About Motivation". Harvard Business Review, Vol. 46. No. 1, January-February, 1968, pp. 118

พฤติกรรม โดยยอมรับว่า คนที่มีความสุขจะทำงานได้ผลสูงกว่าคนที่ไม่มีความสุข ความพึงพอใจในการทำงาน ผลจากการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน มีข้อค้นพบได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน มักจะคู่กับการทำงานให้บรรลุผล ได้อย่างดีเยี่ยม ความพึงพอใจในการทำงานอย่างสูงจะสังเกตได้จากการที่ ผู้ทำงานไม่ขาดงาน ไม่ค่อยมีการลาออก

สกอต ไมเออร์^๑ (Scott Myers) เสนอความคิดเห็น เรื่องการจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นหนักในเรื่อง การวางเป้าหมายของงานให้ชัดเจน ไมเออร์เห็นด้วยกับข้อค้นพบต่าง ๆ ดังได้กล่าวแล้ว และอธิบายเพิ่มเติมถึงลักษณะ จุดมุ่งหมายของงานที่จะให้ชัดเจนในเชิงปฏิบัติ ควรมีลักษณะดังนี้

๑. งานควรจะมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานจึงจะมีความหมายสำหรับผู้ปฏิบัติ
๒. งานนั้นต้องสามารถวางแผนและวัดความสำเร็จได้ โดยใช้ระบบการทำงานและควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
๓. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้
 - ๓.๑ คนทำงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย
 - ๓.๒ มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำทราบโดยตรง
 - ๓.๓ งานนั้นเป็นงานที่พึงปรารถนา
 - ๓.๔ งานมีลักษณะท้าทาย
 - ๓.๕ งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

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

เป้าหมายงานในลักษณะนี้ จะสนองความต้องการในด้าน
ความก้าวหน้า ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ความยอมรับ ความสัมพันธ์เกี่ยวกับ
เพื่อนร่วมงาน ความต้องการเป็นเจ้าของและความมั่นคงในงาน

ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎี หลักการและเนื้อหาสาระภายในขอบข่าย
ที่กล่าวแล้ว ในการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยคัดแปลงให้
เหมาะสมกับลักษณะประชากรซึ่งเป็นผู้บริหาร หัวหน้าสถานศึกษา โรงเรียน-
มัธยมศึกษาระดับตำบล กรมสามัญศึกษา ส่วนวิธีดำเนินการในการวิจัยจะได้บรรยาย
ในบทต่อไป