

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จ ความพึงพอใจจะช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นความพึงพอใจจึงมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งในวงการศึกษาและวงการอื่น เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด ดังนี้

1. การจัดการศึกษาของเทศบาล
2. ความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. ความสำคัญของความพึงพอใจ
4. การเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. มาตรการความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
6. พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่มีความพึงพอใจและไม่ดี
7. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาของเทศบาล

เทศบาลในประเทศไทยจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และจัดอยู่ในรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ซึ่งขอเสนอในรายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารเทศบาล

เทศบาลเป็นองค์การปกครองท้องถิ่นรูปแบบเดี่ยว ที่ราษฎรในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการในท้องถิ่นของตนเองโดยตนเองตามหลักการกระจายอำนาจมากที่สุด ปัจจุบันยึดพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 เป็นหลักในการบริหารเทศบาล โดยมีสมาชิกสภาเทศบาลที่มาจากการเลือกตั้งอยู่ในตำแหน่งคราวละ 5 ปี ทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติหรือสภาเทศบาลและฝ่ายบริหารหรือคณะเทศมนตรี (ประธาน คงฤทธิศึกษา 2526 : 151) นอกจากนี้ยังมีพนักงานเจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด มีปลัดเทศบาลเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชา พนักงานเจ้าหน้าที่รองจากเทศมนตรี หน้าที่ของเทศบาลไม่ว่าจะเป็น

เทศบาลนคร เทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล ต่างก็มีหน้าที่หลักสองประการคือ หน้าที่ที่ต้องกระทำ ได้แก่การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การรักษาความสะอาด การจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการดับเพลิง การให้ราษฎรได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น ประการที่สองหน้าที่ที่อาจจัดทำ ได้แก่การจัดให้มีตลาด การจัดให้มีท่าเรือ และเทศพาณิชย์ เป็นต้น (หลวงนรกิจบริหาร 2517 : 219 - 222)

กล่าวโดยสรุป การบริหารเทศบาลเป็นหน้าที่ของประชาชนในท้องถิ่นนั้น โดยแบ่งความรับผิดชอบเป็นสองฝ่าย คือฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร ซึ่งมาจากการเลือกตั้ง ทำหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ดูแลในเรื่องความสะอาด การจัดการศึกษา และการบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น

2. การบริหารการศึกษาของเทศบาล

บรรจง ผันประเสริฐ (2537 : 10 - 11) ได้กล่าวไว้ว่า กระทรวงมหาดไทยได้เสนอหลักและวิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่นไว้ดังนี้

1) การจัดการศึกษาท้องถิ่น ได้ยึดหลักเดียวกันกับรัฐบาล ได้ใช้การกำหนดนโยบายกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาให้ท้องถิ่นทำ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1.1) หลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ซึ่งแต่เดิมได้รวบรวมอำนาจไว้ในส่วนกลางให้ไปอยู่ในความรับผิดชอบของท้องถิ่น

1.2) หลักการมอบอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาท้องถิ่นให้อยู่ในความรับผิดชอบของท้องถิ่นและประชาชน

1.3) หลักการประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น รัฐบาลจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องก็เฉพาะในสิ่งที่ท้องถิ่นและประชาชนยังช่วยตัวเองไม่ได้

2) วิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น เพื่อให้การจัดการศึกษาของท้องถิ่นเป็นไปโดยความเหมาะสม ทางราชการจึงได้กำหนดแนวทางเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาของหน่วยงานท้องถิ่น และให้ท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบจัดการศึกษาโดยตรง หน่วยงานส่วนกลางทำหน้าที่ช่วยเหลือและสนับสนุนการดำเนินงาน

การกระจายการศึกษาไปสู่ท้องถิ่น เป็นวิธีการที่จะทำให้ประชาชนได้มองเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น และทำให้การพัฒนาการศึกษาเป็นไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับระบบการปกครองระบอบประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้นด้วย แนวคิดดังกล่าวกระทรวงมหาดไทยจึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างหน่วย

การปกครองส่วนกลาง และหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ดังนี้คือ (กรมการปกครอง 2525 : 18 ; อ้างอิงมาจาก บุญชัย ทิพยวงกูร 2538 : 14 – 15)

1) กระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมส่งเสริมในด้านธุรการ เกี่ยวกับนโยบายและการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้เป็นไปตามเป้าหมาย จัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลางเป็นหน่วยงานประสานกับหน่วยงานราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำส่งเสริมและช่วยเหลือหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นในการแก้ปัญหาอุปสรรคและข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อยู่ในอำนาจของกระทรวงมหาดไทย

2) กระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมและส่งเสริมด้านวิชาการ มาตรฐานการศึกษา การผลิตครู และการควบคุมมาตรฐานจำนวนครู การกำหนดหลักสูตรแบบเรียน แนวการสอน ตลอดจนงานวิจัย และช่วยเหลือในด้านการนิเทศการศึกษา

3) คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) มีหน้าที่ส่งเสริมและวางแผนนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล เช่นการบรรจุและแต่งตั้ง การกำหนดตำแหน่งและวินัยของพนักงานครูท้องถิ่น

นอกจากนี้ กรมการปกครอง (2527 : 191 ; อ้างอิงมาจาก บุญชัย ทิพยวงกูร 2538 : 17 - 18) ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของเทศบาล ไว้ดังนี้

- 1) มีหน้าที่จัดการประถมศึกษา
- 2) จัดเด็กที่มีอายุถึงเกณฑ์ในเขตเทศบาลได้เข้าเรียนอย่างทั่วถึง
- 3) เป็นผู้จัดตั้งและดำรงโรงเรียนเทศบาล
- 4) ควบคุมและบริหารโรงเรียนเทศบาลในเขตของตนเอง

บุคลากรของเทศบาลที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา แบ่งออกได้ 2 ระดับด้วยกัน คือ

1) เจ้าหน้าที่ฝ่ายพนักงานประจำ มีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาพนักงานประจำ และนักบริหารการศึกษา ซึ่งมีฐานะเป็นผู้ช่วยกองหรือหัวหน้ากองหรือ หัวหน้าฝ่ายการศึกษา เป็นผู้มืบทบาทสำคัญในการบริหารการศึกษาเทศบาล

2) เจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบาย มีคณะเทศมนตรีทำหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมบริหารการศึกษาท้องถิ่นในเขตเทศบาล และปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาลประจำทั้งหมด นอกจากนี้แล้วยังมีสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติและพิจารณางบประมาณ การศึกษารวมทั้งควบคุมการบริหารงานของคณะเทศมนตรี

สำหรับพนักงานประจำที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเทศบาลนั้น ตามมาตรา 4 แห่ง พระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2521 กำหนดให้พนักงาน

ครูเทศบาล ได้แก่พนักงานเทศบาลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้สอนประจำสถานศึกษาของเทศบาล หรือดำรงตำแหน่งอื่น ซึ่งมีหน้าที่เป็นบริหารและการให้การศึกษาในสถานศึกษาของเทศบาล เพื่อให้การจัดการศึกษาของเทศบาล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง กรมการปกครอง (2534 : 30) จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมการศึกษาไว้ดังนี้

1. การพัฒนาด้านวิชาการให้แก่พนักงานครูเทศบาลและเมืองพัทยา
2. การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
3. การอุดหนุนงบประมาณเฉพาะกิจต่าง ๆ

นอกจากนี้กรมการปกครองยังได้มอบหมายภารกิจให้กับเทศบาลและเมืองพัทยา สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการดำเนินการในสิ่งต่อไปนี้ (บรรจง ผันประเสริฐ 2537 : 11)

1. กระตุ้นเร่งเร้าให้มีการพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น ทั้งการศึกษาในระบบและนอกระบบ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตเมือง โดยเริ่มตั้งแต่การพัฒนาการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา การจัดการศึกษาภาคบังคับ การจัดการศึกษานอกระบบ รวมทั้งการจัดกิจกรรมเยาวชนกีฬาันทนาการ อาชีพ และบำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น

2. สนับสนุน ส่งเสริม ทำนุบำรุงและรักษาไว้ซึ่งศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ท้องถิ่น รวมทั้งการการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติอีกด้วย

จากที่กล่าวมาทั้งหมด การบริหารการศึกษาของเทศบาลต้องมีหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้องถึง 2 หน่วยงานคือ กระทรวงมหาดไทยทำหน้าที่ธุรการ กระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่เกี่ยวกับงานวิชาการ และมีคณะกรรมการพนักงานเทศบาลทำหน้าที่บริหารงานบุคคล ซึ่งมีกรมการปกครองกระทรวงมหาดไทยเป็นผู้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาของเทศบาลไว้อย่างเหมาะสม มีสายงานของฝ่ายต่างๆ ได้แก่หัวหน้าฝ่ายต่างๆ และปลัดเทศบาลและคอยพิจารณาถ่วงดุลก่อนที่ถึงขั้นการตัดสินใจของนายกเทศมนตรี

3. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาล

โรงเรียนเทศบาลเป็นโรงเรียนประถมศึกษาประเภทหนึ่งซึ่งดำเนินการโดยเทศบาล งบประมาณในการดำเนินงานของโรงเรียนเทศบาลได้รับเงินอุดหนุนการศึกษาเทศบาลของงบประมาณแผ่นดิน และมีงบประมาณการศึกษาของเทศบาลแต่ละสมัยสนับสนุนด้วย เพื่อให้การจัดการศึกษาของเทศบาลบรรลุผลตามความมุ่งหมายของการศึกษา เทศบาลจึงได้จัดตั้งหน่วยงานขึ้นหน่วยงานหนึ่งเรียกว่า “สำนักการศึกษา” เพื่อทำหน้าที่ในด้านจัดการศึกษาของเทศบาลโดยอยู่ในการควบคุมดูแลของปลัดเทศบาลและคณะเทศมนตรี ทั้งนี้การที่จะกำหนดส่วนงานฝ่ายการศึกษาให้เป็นกอง แผนก หรือฝ่าย ย่อมขึ้นอยู่กับปริมาณหรือคุณ

ภาพของงาน รวมทั้งความจำเป็นของเทศบาล ฐานะของเทศบาล และต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) เสียก่อน (สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น 2534 : 1)

การบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาล ยึดถือหนังสือกระทรวงมหาดไทย ที่ มท.0418/1461 ลงวันที่ 3 กันยายน 2531 เป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งสรุปได้ว่าการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาล ประกอบด้วยงานหลัก 6 ประการคือ (สำนักงานการศึกษาท้องถิ่น 2534 : 4 - 8)

- 1) งานวิชาการ ประกอบด้วย การวางแผนงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การจัดสื่อการสอน การนิเทศการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การจัดทำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การจัดบริการห้องสมุด การจัดห้องพิเศษ การสนับสนุนการสอน และการสอนซ่อมเสริม
- 2) งานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย การบริการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย การบริการแนะแนว การจัดกิจกรรมนักเรียน การให้บริการด้านอื่น ๆ
- 3) งานบุคลากร ประกอบด้วย การวางแผนบุคลากร การมอบหมายงานบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การพัฒนางานของบุคลากร การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นกลุ่ม การนิเทศงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 4) งานธุรการ การเงินและพัสดุ ประกอบด้วย งานธุรการ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานทะเบียน และงานเอกสารต่าง ๆ
- 5) งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การวางแผนการใช้อาคารสถานที่ให้เหมาะสม การจัดบรรยากาศของอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการใช้ประโยชน์ของอาคารสถานที่อย่างเหมาะสม และคุ้มครองตลอดจนการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ใช้ประโยชน์ได้ดีอยู่เสมอ
- 6) งานความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือช่วยเหลือแก่ชุมชนและหน่วยงานอื่น การได้รับความช่วยเหลือจากชุมชนและหน่วยงานอื่น งานกรรมการศึกษา กับการสนับสนุนงานของโรงเรียน ในด้านวิชาการ ด้านทุนทรัพย์ ด้านแรงงาน และกิจกรรมอื่น ๆ

สรุปได้ว่าขอบข่ายการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาล ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารงานใน 6 ภารกิจ คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานสัมพันธ์กับชุมชน เช่น

เดียวกับโรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

คำว่า "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน" เป็นคำที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์โดยตรง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับขวัญ ทัศนคติและการจงใจเป็นอย่างมาก ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมายหลายความหมาย หลายทัศนะ ดังจะได้นำมากล่าวไว้พอสังเขป ดังนี้

ไพบุลย์ ช่างเรียน (2516 : 146 - 147) กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจเป็นความต้องการทางด้านร่างกาย ในการปฏิบัติงานเพื่อสนองความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นผลทำให้เกิดความพึงพอใจ เมื่อมีความพึงพอใจแล้วจะรู้สึกต้องการความมั่นคงปลอดภัยจากภัยอันตรายต่างๆ และเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย และความมั่นคงแล้ว บุคคลจะเกิดความผูกพันมากขึ้น เพื่อให้เป็นที่ยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

ภิญโญ สาร (2517 : 413) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่เขาได้รับ วิธีให้ผลประโยชน์แก่บุคคลนั้น เรียกว่า การให้อามิส

สมยศ นาวิการ (2524 : 39) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจคือความต้องการที่แท้จริงของบุคคลากรเพื่อให้ได้ผลอย่างหนึ่งภายใต้สถานการณ์การทำงาน หากบุคคลากรได้รับค่าตอบแทน ได้เลื่อนตำแหน่ง ได้รับการยกย่อง ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจ แต่ถ้าหากได้รับการตำหนิหรือการลงโทษแบบต่างๆ ย่อมก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 453) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างและความพึงพอใจที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น คือความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งคล้ายกับความหมายของความพึงพอใจที่ นวนิตย์ อินทรามะ (2526 : 50) ได้ให้ไว้ว่าความพึงพอใจหมายถึงความสามัคคีร่วมใจในระหว่างสมาชิกของหน่วยงานในสังกัดเดียวกัน ในอันที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุเมธ เดียววิเศษ (2527 : 154) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า คือสภาพจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ความรู้สึกนี้อาจเป็นความรู้สึก

ที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบรรยากาศในหน่วยงาน การทำงานด้วยความกระตือรือร้น พึงพอใจในงานและทุกคนมีส่วนร่วมในงาน ซึ่งสอดคล้องกับกิตติพันธ์ รุจิรกุล (2530 : 92) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นสภาพทางจิตใจ ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคคลแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่ม เป็นกำลังใจที่จะทำให้พฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มชนนั้น ปรากฏออกมาได้ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี ถ้าบุคคลเหล่านั้นมีความพึงพอใจที่ดีความตั้งใจของเขาเหล่านั้นที่มีต่อการทำงานก็จะดีตามไปด้วย โดยเขาจะอุทิศแรงงาน แรงกาย แรงใจ และเวลาของเขา เพื่อก่อให้เกิดผลที่ดีตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานที่เขาสังกัด

กิติมา ปรีดีดิถก (2529 : 321) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มีองค์ประกอบและแรงจูงใจในด้านต่างๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองของความต้องการของเขาได้

นพพงศ์ บุญจิตราดุลย์ (2530 : 120) ได้ให้ทรรศนะว่า ความพึงพอใจคือการแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึกทัศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องาน ต่อบุคคล หรือเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ต่อความสำเร็จตามจุดหมายขององค์การ ต่อความเชื่อมั่นในผู้นำ

สมรภูมิ ขวัญคุ้ม (2530 : 9) ได้กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจเป็นผลรวมของความรู้สึกของบุคลากรอันเกิดจากทัศนคติที่มีต่อคุณภาพและสภาพของงาน อันได้แก่ การจัดองค์การ การจัดระบบงาน การดำเนินงานสภาพแวดล้อมของการทำงาน ประสิทธิภาพของหน่วยงานตลอดจนการบริหารงานบุคคล ซึ่งคุณภาพและสภาพของหน่วยงานดังกล่าว มีผลกระทบต่อความต้องการของบุคคลและกระทบต่อความพึงพอใจของบุคลากรในนั้น

อารี เพชรมุต (2530 : 49 - 50) อธิบายว่า ความพึงพอใจนั้นนอกจากเน้นความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่องานแล้วยังเน้นต่อผู้บังคับบัญชาด้วย กล่าวคือเป็นอารมณ์ที่พึงพอใจสบายใจที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานของบุคคล และจิตใจที่ได้รับการตอบสนอง นอกจากนี้แล้วความพึงพอใจในการทำงานยังส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ประเสริฐ วิเศษกิจ (2542 : 28) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่าหมายถึงความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีเป็นไปตามความคาดหวังหรือมากกว่าที่คาดหวัง ซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามตลอดไป

มอร์ส (Morse, 1955 : 27) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเชิงจิตวิทยาว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของการปฏิบัติงานให้น้อยลงและความตึงเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์มีความต้องการมาก จะเกิดการเรียกร้อง เมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนองของความเครียดเหล่านั้นจะน้อยลงหรือหมดไป ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

สมิธ (Smith, 1955 : 114) มีความเห็นว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานพูดได้อย่างจริงใจว่าเขาพอใจที่จะปฏิบัติงาน

สเตร้าส์ และ เซเลสส์ (Strauss and Sayles, 1960 : 119) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติเมื่องานนั้นให้ประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้

แอปเปิลไวท์ (Applewhite, 1965 : 6) ได้ให้คำจำกัดความของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าหมายถึง ความสุขที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ความสุขในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องาน

กิลเมอร์ (Gilmer, 1971 : 375) นิยามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับความพึงพอใจก่อให้เกิดขวัญดี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ได้แก่ การตั้งใจ และองค์ประกอบภายนอก เช่น รางวัล เป็นต้น

กู๊ด (Good, 1973 : 320) ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า หมายถึง คุณภาพสภาพหรือระดับความพึงพอใจซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและเจตคติของบุคคลที่มีต่องาน

โวลแมน (Wolman 1973 : 384) ได้นิยามความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกมีความสุขของบุคคลที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถและเกิดประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel 1994 : 392) ได้เน้นถึงค่านิยมและความต้องการของแต่ละบุคคล โดยอธิบายว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นระดับของความรู้สึกต่องานตามความต้องการของเรา เช่น สุขภาพดี มีความมั่นคง มีความสมบูรณ์ มีพวกพ้อง มีคนยกย่อง เป็นต้น ผลของความพึงพอใจในการทำงานจะก่อให้เกิดความสำเร็จในงานเพราะเป็นการเพิ่ม

ขวัญกำลังใจและเพิ่มผลผลิตของงาน ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดความพึงพอใจ

จากการศึกษาทัศนะของนักวิชาการจึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมหรือการแสดงออกใดๆ ของมนุษย์ซึ่งจะต้องเกิดจากเหตุเสมอ การกระทำต่างๆ จะไม่เกิดขึ้นอย่างเลื่อนลอยโดยไม่มีสาเหตุและสิ่งที่เป็นสาเหตุของการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมก็คือความต้องการที่จะได้รับการตอบสนอง หรือเรียกว่า “แรงจูงใจ” เมื่อได้รับการจูงใจจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคลเท่านั้น อย่างไรก็ตามก็มีความพึงพอใจของแต่ละบุคคลไม่มีวันสิ้นสุด อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม บุคคลจึงมีโอกาสที่จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เคยพึงพอใจมาแล้วก็ได้ ฉะนั้นผู้บริหารต้องรู้จักเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานให้มาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันกับงานและทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับงานและหน่วยงานด้วยความเต็มใจ

ความสำคัญของความพึงพอใจ

จากรูวรรณ เสวกสุวรรณ (2518 : 16) ได้อธิบายว่า ในการปฏิบัติงาน ถ้าองค์การหรือหน่วยงานสามารถจัดบริการสนองความต้องการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้ปฏิบัติงานได้รับความพึงพอใจ เขาก็จะรักงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหากองค์การหรือหน่วยงานใดไม่สามารถจัดบริการสนองตอบความต้องการได้ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความเบื่อหน่าย ไม่อยากทำงานและอาจลาออกจากงานในที่สุด จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วนี้ย่อมแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองในสิ่งที่เขาต้องการผลที่เกิดขึ้นคือ

1. การเพิ่มความสนใจในงานมีมากขึ้น
2. การเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
3. การเพิ่มผลงานในการผลิตสูงขึ้น

สุเมธ เตียววิศเรศ (2527 : 158 - 159) อรรณพ บุญยรัตพันธุ์ (2525 : 21) สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 453 - 454) และนิพนธ์ ผึ้งชลจิตต์ภักดี (2528 อ้างถึงใน สุรินทร์ ใจวัธนวัฒณ์ 2536 : 9) กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจไว้สอดคล้องกัน ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ

3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน เจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม

4. สร้างสามัคคีธรรมและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) ในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคี อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้

5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์การเกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

6. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 162 - 163) ได้ให้ความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจและกำลังใจให้บุคลากรในหน่วยงานว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่ช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1. หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ที่ได้ตั้งไว้
2. ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในผลงานที่ปฏิบัติ
3. งานมีคุณภาพและมีปริมาณงานสูง
4. การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ
5. การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน ต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานและมีสิ่งจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงาน ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดๆงานที่ทำจะประสบผลสำเร็จ นั้นหมายความว่าผู้บริหารใช้คนทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด สิ้นเปลืองเงินทองและวัสดุอันน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันทำให้ทุกคนมีความสุข ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและถ้าผู้บริหารอยากได้ทั้งงานและน้ำใจคน ต้องสนใจหมั่นตรวจสอบขวัญในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (สงวน ชินวงศ์ 2533 : 11)

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจมีความสำคัญอย่างมากในการบริหารงานในองค์การให้ประสบผลสำเร็จ การที่บุคคลมีความพึงพอใจสูงย่อมจะส่งผลให้มีการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ในการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในหน่วยงานให้มีอยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ

การเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร จะต้องสร้างให้บุคคลร่วมกันทำงานในองค์การให้นานที่สุดและมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย สำหรับวิธีการเสริมสร้างความพึงพอใจ นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงวิธีการหลายวิธี ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาควรมีการสำรวจทัศนคติ (Attitude Survey) เป็นครั้งคราว เพื่อให้ทราบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกิริยาต่องานอย่างไร เพื่อทราบปัญหาที่แท้จริงและดำเนินการให้ถูกต้อง
2. สร้างเครื่องมือสำหรับการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวพึงปฏิบัติตามระเบียบ
3. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ หรือระบายความอัดอั้นตันใจบ้าง เพราะหน่วยงานย่อมมีปัญหาระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
4. ผู้บังคับบัญชาเป็นที่ปรึกษาที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ปัญหас่วนตัวในการปฏิบัติงาน
5. การชมเชยให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี กระทำความดี การชมเชยให้รางวัลเป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติด้วยความพึงพอใจไม่เหน็ดเหนื่อยและทอดถอย
6. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า รู้อนาคตตนเอง เปิดโอกาสให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ไม่กีดกัน
7. ให้โอกาสเท่าเทียมกันในหน้าที่การงาน ตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถ
8. ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจ เมตตากรุณา
9. ส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สมบูรณ์ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

สำหรับ ฉัตรชัย อรุณนันท์ (2524 : 185) ได้ให้แนวทางในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. จัดให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในอาชีพ ดังนี้

1.1 ให้ทุกคนเข้าใจจุดมุ่งหมายของงาน โดยการประชุมชี้แจงให้ทราบและให้มีความเข้าใจอยู่ในแนวเดียวกัน

1.2 ให้ทุกคนแสดงออกถึงความสำเร็จของผลงานตามความสามารถ

1.3 ให้ทุกคนได้รับการยกย่องเชิดชู เช่น กล้ายกย่องสรรเสริญในความสามารถ ความคิดเห็น

1.4 หาทางช่วยเหลือทางเศรษฐกิจ เท่าที่จะทำได้

1.5 ปัญหาทางครอบครัวโดยเฉพาะสามี ภรรยาของผู้บริหารไม่ควรมายุ่งเกี่ยวกับงานมากเกินไป

1.6 ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ

1.7 ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน บรรยากาศการทำงาน ที่พัก ควรจัดให้ดี และเหมาะสม

2. ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถ ต่อไปนี้

2.1 ทำให้ทุกคนเชื่อถือในความสามารถในการบริหาร

2.2 มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

2.3 แสดงน้ำใจเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย จนถึงคนงานภารโรงให้รักงาน เอาใจใส่งานและตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

2.4 ยกย่องว่างานเป็นของทุกคน หรือหมู่คณะใดคณะหนึ่งเพื่อให้เกิดความภูมิใจรักงาน อันเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

2.5 ติดต่อกับบุคคลภายนอกองค์การ ประชาสัมพันธ์ให้ดี ได้รับความร่วมมือและความเชื่อถือโดยทั่วไป

2.6 รู้จักน้ำใจของผู้ร่วมงานดี

สมคิด บางโม (2526 : 4) และสมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 457-460) ได้ให้ทรรศนะการเสริมสร้างความพึงพอใจไว้สอดคล้องกันดังนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน เจตคติเป็นความรู้สึก หรืออารมณ์ที่บุคคลมีต่อการทำงานในองค์การ

2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

3. เลื่อนเงินเดือน และค่าจ้างอย่างเป็นธรรม

4. ให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานที่ทำ

5. สร้างความเป็นหน่วยหนึ่งของงานในองค์การหนึ่ง ๆ

6. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
7. จัดสวัสดิการที่ดี ให้ประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงาน
8. จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

จากการที่นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างและบำรุงความพึงพอใจนั้น พอจะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญย่อมเกิดขึ้นจากปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจหากมีปัจจัยเป็นเครื่องจูงใจมากย่อมเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นการสร้างแรงโน้มน้าวจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันกับงาน อยากปฏิบัติงานพร้อมที่จะทุ่มเทเสียสละเวลาเพื่องานและองค์กร ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2530 : 85) กล่าวสนับสนุนว่าถ้าเราสามารถสร้างขวัญของบุคลากรให้สูงขึ้นได้ ก็จะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานดีขึ้น ดังนั้นในการเสริมสร้าง บำรุง ต้องทราบลักษณะ และสาเหตุที่แสดงว่าคนในองค์กรมีความพึงพอใจที่ดีและไม่ดี

มาตรวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโต (2531 : 221) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับมาตรวัดความพึงพอใจไว้ ดังนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน
2. การขาดงานหรือขาดความกระตือรือร้น
3. อัตราการเข้าออกของคนงาน
4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์

การตรวจสอบและการวัดความพึงพอใจของบุคลากรนั้น เป็นสิ่งที่ไม่อาจวัดปริมาณเป็นหน่วยซึ่ง ตวง วัด ได้ทั้งสิ้น แต่เมื่อยอมรับว่าสิ่งนี้มีอยู่จริงแล้ว ก็ต้องยอมรับต่อไปว่า มันจะมีอยู่ในปริมาณต่างๆ กันในแต่ละคน ก็ต้องยอมรับโดยอนุโลมต่อไปด้วยว่า สิ่งนั้นสามารถจะวัดเป็นปริมาณชนิดใดชนิดหนึ่งได้ เช่น เราอาจจะวัดระดับความพึงพอใจได้ด้วยท่าที โดยเฉลี่ยของคนในกลุ่มนั้นๆ นั้นเอง (แ่งน้อย พงษ์สามารถ 2519 : 226) โดยสามารถวัดจาก

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน
2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา
3. การลาออกจากงานหรือการขอยกย้าย
4. คำร้องทุกข์ หรือบัตรสนเท่ห์
5. การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น
6. การกรอกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2530 : 4) ได้กล่าวถึง มาตรการวัดความพึงพอใจ และวิธีการวัดหรือประเมินความพึงพอใจของครูจากการสังเกต พฤติกรรม ของครู ดังนี้

1. ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
2. ความเชี่ยวชาญ และความตั้งใจในการปฏิบัติงาน
3. การขอย้าย หรือการลาออกจากงาน
4. การร้องเรียน ร้องทุกข์

เสนาะ ตีเยาว์ (2530 : 172) ได้ให้แนวคิดการวัดความพึงพอใจของคนว่าสามารถ วัดได้ 3 แบบ คือ

1. วัดจากการทดลอง
2. การวัดบุคลิกหรือลักษณะ
3. การวัดทางด้านจิตใจ อารมณ์ และปฏิกิริยาของคนที่มีต่อสิ่งเร้าอย่างเดียวกัน

สรุปจากแนวคิดของนักการศึกษามาตรวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีหลายวิธีที่จะเลือกวิธีใดก็ได้แล้วแต่สถานการณ์ ความสะดวก ความเหมาะสม แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงวิธีที่สามารถวัดสภาพจิตใจในการทำงานได้ และการวัดก็ควรจะใช้ วิธีผสมตัวอย่างในกรณีที่มีผู้ปฏิบัติงานมากๆ จึงจะได้ผลมากยิ่งขึ้น

พฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มีความพึงพอใจดีและไม่ดี

1. พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงว่ามีความพึงพอใจดี

วิธมนา สุตรสุวรรณ (2519 : 34) ได้ให้แนวทางในการพิจารณาถึงพฤติกรรมของ บุคคลซึ่งมีความพึงพอใจดีในลักษณะสอดคล้องกัน ดังนี้

- 1) ลักษณะบรรยากาศในการทำงานแจ่มใส
- 2) ลักษณะการทำงานราบรื่นไม่ขัดแย้ง งานมีประสิทธิภาพ
- 3) ลักษณะที่ทุกคนมีความสุข เพลิดเพลินในการทำงาน
- 4) ลักษณะที่สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกร่วมกัน
- 5) ลักษณะวิพากษ์วิจารณ์และขัดแย้งภายในกลุ่มมีน้อย
- 6) สมาชิกในหน่วยงานมีความรักสามัคคี
- 7) ลักษณะสมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ
- 8) ลักษณะสมาชิกยังดำรงสภาพปกติสุขอย่างเดิม แม้จะมีเหตุผิดปกติดัง

อย่างเกิดขึ้นก็ตาม

สำหรับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2530 : 85) ให้ความเห็นว่า ลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความพึงพอใจดี ขึ้นอยู่กับ

1) หน่วยงานมีการนิเทศงานกันอย่างใกล้ชิด และเพียงพอสม่ำเสมอ
2) หน่วยงานมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด มีความพึงพอใจในงานที่เขาเหล่านั้นปฏิบัติ

3) หน่วยงานใช้วิธีการให้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันเป็นอันดี
4) หน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พึงพอใจ ผู้ปฏิบัติงานส่วนมากยอมรับ
5) หน่วยงานจ่ายค่าตอบแทนให้ผู้ปฏิบัติงานเหมาะสม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และรางวัลอย่างอื่น

6) หน่วยงานศึกษาสุขภาพร่างกาย และจิตใจของผู้ปฏิบัติงานเสมอ ตลอดจนหาวิธีการปรับปรุง แก้ไข ช่วยเหลือเป็นประจำ

นกตล ลิ่มสุรรัตน์ (2526 : 7) ได้ให้แนวคิดถึงพฤติกรรมของบุคคลที่มีความพึงพอใจสูง ดังนี้

- 1) ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม
- 2) มีแรงจูงใจ และมีความแข็งขัน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
- 3) มีความพอใจในสภาพการทำงานสูง

ส่วนเทพนม เมืองแมน (2529 : 98) และสวีน สุวรรณ (2529 : 98 - 99) กล่าวถึงลักษณะของการมีความพึงพอใจดีสอดคล้องกัน ดังนี้

- 1) ลักษณะการอยู่ร่วมกันของกลุ่ม
- 2) ลักษณะของกลุ่มมีการขัดแย้งกันน้อย
- 3) ลักษณะเป็นกลุ่มที่สามารถปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้
- 4) ลักษณะการมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
- 5) ลักษณะกลุ่มมีความคิดเห็นตรงกันในเป้าหมาย
- 6) ลักษณะมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์
- 7) ลักษณะกลุ่มมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นกลุ่ม หรือการให้กลุ่มต่อไป

2. พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงว่าความพึงพอใจไม่ดี

จำนง สมประสงค์ (2525 : 143 - 144) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่แสดงว่าบุคคลในองค์การความพึงพอใจไม่ดี ไว้ดังนี้

- 1) มาทำงานสายแต่กลับเร็ว
- 2) มีการลาป่วย และการลาป่วยไม่มีใบรับรองแพทย์ยืนยันว่าป่วยจริง
- 3) มีอัตราการเข้าออกจากงานค่อนข้างสูงโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ
- 4) ลักษณะภายนอกออกไปในทางเสื่อมโทรม เช่น ปล่อยผมยาวรุงรังแต่งกาย

ไม่เรียบร้อย

- 5) มีการทะเลาะวิวาท และได้เถียงกับเพื่อนร่วมงานบ่อยครั้งขึ้น
- 6) ใช้อุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างไม่ถุกดงาม ขาดการบำรุงรักษา
- 7) ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการป่วยเบี่ยง และหลีกเลี่ยงการรับ

งาน

- 8) ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ใช้เวลาในการทำงานอย่างเดียวกัันมากกว่าที่เคย

ปฏิบัติ

- 9) ขาดความพร้อมเพรียงในการประชุม
- 10) มีการจับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์กันมากขึ้น
- 11) มีการแพร่ข่าวลือต่าง ๆ อยู่เนือง ๆ

เช่นเดียวกับ สมคิด บางโม (2526 : 3 - 4) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การมีความพึงพอใจต่ำ ดังนี้

- 1) ลักษณะที่บุคคลกรมาทำงานสาย หรือขาดงานเป็นประจำ
- 2) ลักษณะการทำงานเฉื่อยชาลง ไม่กระตือรือร้นเหมือนเดิม
- 3) ลักษณะผลการปฏิบัติงานตกต่ำลงเรื่อย ๆ
- 4) ลักษณะที่มีบัตรสนเท่ห์ หรือมีการร้องทุกข์บ่อย ๆ
- 5) ลักษณะที่มักมีผู้ขาดประชุมจำนวนมาก เกิดขึ้นบ่อย แม้เข้าร่วมประชุมมาก

มักไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ

- 6) ลักษณะมอบหมายงานให้ปฏิบัติไม่ค่อยเต็มใจ จับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์

การทำงานของผู้ร่วมงาน และผู้บริหาร

- 7) ลักษณะการปฏิบัติงานที่รับมอบหมาย มักเสร็จล่าช้า และงานไม่มีคุณภาพ
- 8) ลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานขอย้ายออกเป็นจำนวนมาก โดยอ้างเหตุผลไม่สมควร

พรรณษะดังกล่าวสอดคล้องกับฐีระ ระยะเวลาพุทธ (2526 : 7) ซึ่งได้กล่าวถึงพฤติกรรม ของบุคคลความพึงพอใจไม่ดี ดังนี้

- 1) มาสาย กลับเร็ว
- 2) ลาบ่อยๆ โดยขาดความจำเป็น เข้าลักษณะลาอยู่บ้านเฉยๆ
- 3) ขอย้ายกันมากทั้งที่ไม่มีเหตุผลเพียงพอ
- 4) ขาดความพร้อมเพรียงในการประชุม
- 5) ขาดความสามัคคี เกิดการแบ่งพรรค แบ่งพวก
- 6) จับกลุ่มซุบซิบนินทา
- 7) มีการหวาดระแวง และทะเลาะกันบ่อย ๆ
- 8) มีการร้องทุกข์ และส่งบัตรสนเท่ห์กันมาก
- 9) มีการหลีกเลี่ยงการรับงาน
- 10) ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 11) ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ
- 12) ผลงานที่ออกมาต่ำ และขาดคุณภาพ

แต่เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 99) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลที่ความพึงพอใจไม่ดี ไว้แตกต่างจากบุคคลอื่น ดังนี้

- 1) ลักษณะที่ภายในมีความกดดัน กลุ่มจะแยกออกจากกันเป็นกลุ่มย่อย ที่ขัดแย้งเป็นศัตรูกัน
- 2) ลักษณะความขัดแย้งภายใน เริ่มจากความไม่ไว้นื้อเชื่อใจกัน และการวิพากษ์วิจารณ์ที่มีต่อกันและกัน
- 3) ลักษณะกลุ่ม ไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่กลุ่มมีอยู่ เมื่อเผชิญสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความกังวลใจ
- 4) ลักษณะการปราศจากอารมณ์แบบเป็นมิตรในระหว่างพวกสมาชิก ทำให้ยากแก่การแก้ปัญหาเพื่อให้ออกมาอยู่รอด
- 5) ลักษณะที่มึนเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และค่านิยมของกลุ่มไม่สอดคล้องกัน สมาชิกมีเป้าหมาย ทัศนคติติดต่อกัน
- 6) ลักษณะที่สมาชิกขาดความรู้สึกในการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า พฤติกรรมขององค์การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจดี บุคลากรจะมีความรักสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีความกระตือรือร้น เห็นแก่ประโยชน์

ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ประสิทธิภาพการทำงานสูง สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่ถ้าองค์การมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจในการทำงานไม่ดี จะเกิดการแตกแยกในหมู่คณะ ขาดความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในอันที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80) ได้ตั้งสมมติฐานแห่งสิ่งจูงใจไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการได้รับการตอบสนองไปแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเป็นสิ่งจูงใจและได้ลำดับความต้องการของมนุษย์ จากระดับที่ต่ำถึงระดับสูง 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปก็ต่อเมื่อความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว

2. ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Safety needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยจากภัยอันตรายในทุกๆ ด้านของร่างกาย โรคภัยไข้เจ็บ ความเป็นอยู่ ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or belonging needs) เป็นความต้องการที่จะให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นๆ ในสังคม

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) เป็นความต้องการอยากเด่นในสังคม เป็นที่ยอมรับยกย่องสรรเสริญของบุคคลอื่นๆ

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความรู้สึนึกคิด (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่น ความต้องการอยากเป็นหัวหน้าสูงสุดของหน่วยงาน ความอยากเด่นในทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะภายใต้ทฤษฎีดังกล่าวเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าบุคคลใดทำงานสนองแรงจูงใจได้แล้ว บุคคลนั้นน่าจะทุ่มเทการทำงานและผลการทำงานน่าจะดี เพราะบุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ซาเลซนิค (Zalesnik, 1958 : 40) ได้จำแนกการให้รางวัลเพื่อการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก (external reward) ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สภาพของงาน การจัดองค์การ นโยบายต่างๆ ของการปฏิบัติงาน

2. รางวัลภายใน (internal reward) ได้แก่ ความเป็นมิตร ความรัก ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

การที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ถ้าหน่วยงานใดมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจในการปฏิบัติงานมาก บุคคลย่อมเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นมากเช่นกัน การจูงใจเป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของ ผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และมูลเหตุจูงใจของบุคคลนั้น คือ ความต้องการในเรื่องเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนี้ มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้มากมาย จะขอนำมากล่าวเฉพาะทฤษฎีบางทฤษฎีพอสังเขปดังต่อไปนี้

แมคเกรเกอร์ (MaGregor, 1960 : 33) ได้สรุปสมมติฐานเกี่ยวกับคนและตั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y อธิบายการทำงานของมนุษย์ไว้ 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 เรียกว่า ทฤษฎี X กล่าวถึงสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานของมนุษย์เท่าที่จะทำได้ อันมีสาเหตุมาจากการไม่ชอบทำงาน ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม และลงโทษ ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานต่อคนงานในแนวนี้เป็นการจูงใจในทางลบ ซึ่งใช้ได้น้อยในปัจจุบันนี้ เพราะการบังคับ ควบคุมและลงโทษ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานก่อปฏิกิริยารุนแรงขึ้น และเป็นผลร้ายแก่ผู้บริหารงานในที่สุด

แบบที่ 2 เรียกว่า ทฤษฎี Y ซึ่งกล่าวว่า ปัจจุบันมนุษย์ไม่ได้ทำงานแต่เพียงให้ได้เงินอย่างเดียว แต่ยังมีส่วนประกอบอีกหลายอย่างที่เป็นสิ่งจูงใจให้พึงพอใจในการปฏิบัติงาน คนจึงไม่ หลีกเลี่ยงงาน การเปิดโอกาสให้คนแสดงความสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเอง จะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานผูกพันกับหน่วยงานและหากได้จัดอย่างเหมาะสมแล้ว ผู้ปฏิบัติงานก็จะยอมรับและยินดีรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968 : 142 - 149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจซึ่งใช้เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้หลายประการ คือ

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือภาวะทางการที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการตอบแทน ขดเซชหรือเป็นรางวัลที่ได้ปฏิบัติงานมาเป็นอย่างดี
2. สิ่งจูงใจซึ่งไม่ใช่วัตถุ เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการส่งเสริมให้ร่วมมือในการทำงาน บุคคลจะได้รับแตกต่างจากบุคคลอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การมีอำนาจ เป็นต้น

3. สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ในสำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน

4. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ถ้ามีความสัมพันธ์ดีจะก่อให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานในหน่วยงาน

5. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการทำงาน ให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละบุคคลมีความสามารถต่างกัน

6. การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงาน มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเป็นบุคคลสำคัญบุคคลหนึ่งของหน่วยงาน

อัลเดอร์เฟอร์ ได้เสนอทฤษฎีว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ เรียกว่า ทฤษฎี อี.อาร์.จี (E.R.G. Existence Relatedness Growth Theory) ทฤษฎีนี้คล้ายคลึงกับแนวคิดของมาสโลว์ แต่มีข้อแตกต่างกันอยู่ กล่าวคือความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของอัลเดอร์เฟอร์ จัดแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (อรุณ รักรธรรม 2527 : 443 - 444)

1. ความต้องการยังชีพิต (Existence Needs) ซึ่งได้แก่ความต้องการทางกายภาพ (บำบัดความหิวกระหาย อารมณ์) ทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน)

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความปรารถนาจะมีสัมพันธ์ภาพบางประการกับผู้อื่น การได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น ซึ่งตรงกับความต้องการทางสังคม ต้องการความรัก เป็นต้น

3. ความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs) เป็นผู้มีความต้องการความเจริญงอกงาม จะต้องเป็นผู้ที่ตั้งอกตั้งใจ ขยันทำงาน และอุทิศเวลาให้แก่งานจนสุดความสามารถ เสียสละอย่างเต็มที่

ทฤษฎีที่กล่าวถึงความต้องการของคนเรานั้น จะไล่ตามลำดับขั้นของมาสโลว์ บางครั้งไม่จำเป็นต้องการขั้นแรกอย่างเพียงพอแล้วจึงจะมีความต้องการขั้นต่อไป เพียงแต่นำขั้นมาสโลว์มาเปรียบเทียบเท่านั้นเอง ประเด็นที่สำคัญคือเมื่อความต้องการขั้นสูงไม่ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว คนเราจะมีแนวโน้มที่จะมีความต้องการขั้นต่ำลงมาขั้นอีก (ละเอียด จงกลนี้ 2529 : 76 - 77)

เฮอริสเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 112) ได้ศึกษาและค้นคว้าเป็นเจ้าของทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factors theory or Motivation-hygiene theory) ในการทำงานนั้นจะต้องมีสิ่งที่ทำให้เกิดหรือเสริมให้เกิดความพึงพอใจยิ่งขึ้นเรียกว่าปัจจัยจูงใจ (Motivation) และสิ่งที่ช่วย

ค่าจูนไม่ให้เกิดความท้อถอยในการปฏิบัติงานเรียกว่าปัจจัยค่าจูน (Hygiene) การนำทฤษฎีมูลเหตุค่าจูนจูงใจมาใช้ เพราะความพึงพอใจในภาวะการทำงานเป็นสองสิ่งที่แยกกัน และมีวิธีการแตกต่างกันที่จะทำให้เกิดขึ้น ไม่ใช่เป็นความรู้สึกที่ตรงกันข้าม การวิจัยที่มูลเหตุทั้งสองประเภทออกจากกัน ย่อมช่วยให้ผู้บริหารทราบเหตุแห่งความพึงพอใจและปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานและนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงงานได้

องค์ประกอบความพึงพอใจในงานที่จัดเป็นปัจจัยกระตุ้นมี 5 ประการคือ

1. ความสำเร็จของงาน (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จเสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น อย่างยิ่ง (Herzberg, Mausner and Snyderman 1959 : 113 - 115) ส่วนสแตส์และเซเลย์ (Strauss and Sayles 1960:11) ได้กล่าวถึงความสำเร็จของงานไว้ว่า แม้จะเป็นงานที่ได้รับเงินเดือนสูงสุด แต่ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่พอใจในงานเมื่อเขารู้สึกว่าไม่ประสบผลสำเร็จ แต่ความต้องการที่รุนแรงของคนคือความรู้สึกสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2523 : 66) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของงานไว้ว่า เมื่อด้านลักษณะของงานและ ด้านความรับผิดชอบทำได้สมบูรณ์แล้วความสำเร็จของงานก็จะมีผลสมบูรณ์ไปด้วย และถ้าความรับผิดชอบได้ทำอย่างเต็มที่แล้ว ก็หวังได้ว่าบุคคลจะพยายามทำงานนั้นไปสู่ความสำเร็จ เมธี ปิรันธนานนท์ (2525 : 120 - 121) กล่าวว่า การประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานเกิดจากบุคคลมีความพึงพอใจและได้รับการตอบสนองสองชนิด คือ ความหวังของบุคคลที่โรงเรียนต้องการและความคาดหวัง ที่บุคคลจะได้จากวัตถุประสงค์หรือรางวัลทางอารมณ์ ซึ่งจะสร้างความรู้สึกที่ดีเป็นการตอบแทนสำหรับธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 292) กล่าวว่า คนที่มีความต้องการประสบผลสำเร็จสูง โดยมากจะนิยมตั้งเป้าหมายของงานไว้ค่อนข้างสูง คนเหล่านี้ต้องการที่จะทำงานให้ได้ผลดีด้วยตนเองและมีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะทำงานนั้นๆ สำเร็จได้ด้วยฝีมือของตนเอง บุคคลเหล่านี้จะสนใจถึงความสำเร็จตามที่ได้คาดหวังไว้มากกว่าที่คำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่ได้จากการทำงานนั้น บุคคลเหล่านี้จะมีบุคลิกลักษณะเด่นสามประการ ประการแรกจะตั้งเป้าหมายงานที่ยากและ ทำหาย ประการที่สองต้องการทราบถึงความก้าวหน้าของงานแต่ละขั้นว่าเป็นไปตามที่ได้ตั้งไว้เพียงใด และจะไม่ชอบทำงานที่ยาวนานเรื่อยเปื่อยไม่รู้จบจบบิ้น ซึ่งไม่อาจเห็นชัดถึงคุณค่าหรือความสำเร็จของงานที่กระทำ ประการที่สามคนกลุ่มนี้ต้องการที่จะควบคุมการทำงานที่เกิดจากการที่ตนได้ทุ่มเทกำลังความพยายามไปและจะไม่ชอบอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้หนึ่งผู้ใด รวมทั้งการไม่ชอบทำงานประเภทที่ขึ้นกับโชคหรือที่คาดการณ์ผลไม่ได้

จากแนวคิดข้างต้นความสำเร็จของงานคือการทำงานที่บุคคลสามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จเป็นสำคัญ

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึงการได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจเป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่ในความสำเร็จในงานด้วย (Herzberg , Mausner and Snyderman 1959 : 113-115) และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2530 :119) ได้อธิบายว่าการยอมรับนับถือคือความศรัทธาและเชื่อถือของบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลในหน่วยงานร่วมกันทำงานได้ผลดีและมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2523 : 66) ได้สรุปไว้ว่า การได้ยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานขอคำปรึกษา หรือบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจเป็นการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งสำเร็จ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 298) ได้เสนอข้อคิดเกี่ยวกับการจูงใจว่ามีลักษณะเป็นนามธรรม เป็นวิธีการที่ชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เมื่อได้เข้าไปทำงานที่ใดแล้วได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์การส่วนมากว่าเราเป็นพวกพ้อง ทำให้มีกำลังใจเป็นสุขในการทำงาน ซึ่งกล่าวได้ว่าเกิดจากการได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น

จากแนวคิดข้างต้นการยอมรับนับถือคือ การได้รับการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การได้รับการไว้วางใจ การได้รับความเชื่อถือ การยอมรับเป็นพวกพ้องการได้รับการสนับสนุนหรือได้รับกำลังใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเมื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

3. ลักษณะของงาน (work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ เป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างความท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว (Herzberg , Mausner and Snyderman 1959 : 113 - 115) ส่วนกิลเมอร์ (Gilmer 1966 : 279-283) ให้ทัศนะว่าหากงานที่ทำตรงกับความต้องการและความถนัดจะเชื่อถือต่อความพึงพอใจ สำหรับ ทิฟฟิน (Tiffin , 1968 : 339) กล่าวว่าองค์ประกอบที่ส่งผลถึงความพึงพอใจอย่างหนึ่งคือลักษณะของงานที่ทำ กิลฟอร์ดและเกรย์ (Guilford and Gray 1970 : 171) ได้เสนอว่า องค์ประกอบที่เชื่ออำนาจต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งคือความพึงพอใจ

ใจในลักษณะงานที่ทำ นอกจากนี้สมพงษ์ เกษมสิน (2514 : 403-406) กล่าวถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพว่าควรประกอบด้วยสภาพแวดล้อมและสภาพของงาน สำหรับเสนาะ ตีแยว และคนอื่นๆ (2530 : 251 - 252) ได้จัดลำดับความต้องการของบุคคลที่หวังจะได้จากองค์การว่าสภาพการทำงานที่ดีปลอดภัย สะอาด หรูหรา เป็นต้น เป็นลักษณะงานที่บุคคลพึงพอใจ

จากแนวคิดข้างต้นลักษณะของงาน คือ รูปแบบของงานในหน้าที่รับผิดชอบงานที่ตรงกับความรูความสามารถน่าสนใจท้าทายให้อายากทำ ความยากง่ายของงานเป็นลักษณะงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนสำเร็จโดยไม่เกิดความเบื่อหน่าย

4. ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน มีอำนาจและมีอิสระในการรับผิดชอบอย่าเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด (Herzberg ,Mausner and Snyderman 1959 : 113-115) และฟลิปโป (Flippo 1966 : 121) กล่าวว่าความรับผิดชอบหมายถึงพันธะผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานให้สำเร็จลุล่วงและธงชัย สันติวงษ์ (2519 : 114) กล่าวถึงความรับผิดชอบหมายถึง ข้อผูกพันของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอันสืบเนื่องมาจากการได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จุดสำคัญของความรับผิดชอบคือข้อผูกพันที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไป หรือสิ้นสุดด้วยการที่ได้กระทำการที่ได้รับมอบหมาย และจางงศ์ สมประสงค์ (2525 : 114) กล่าวถึงความรับผิดชอบของหัวหน้าไว้ 2 ประการ ประการแรกต้องมีการรับผิดชอบต่อการพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพของการทำงานที่ดีกับบุคคลในการปกครองให้คงไว้ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และประการที่สองต้องมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาและบำรุงระดับของความมีประสิทธิภาพระหว่างบุคคลในปกครองไว้ให้อยู่ในระดับที่สูงสุดเท่าที่จะสูงได้ หวน พิณรุฬพันธ์ (2528 : 134) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบคือการที่บุคคลรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคก็ตามและยินดีรับผิดชอบในสิ่งที่ตนทำผิดพลาด และประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 231) เสนอว่าความรับผิดชอบหมายถึงลักษณะของผลงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยที่ผลงานนั้นจะต้องมีข้อจำกัดว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถควบคุมได้ เช่น เสมียนพนักงานควรสามารถที่จะเก็บเอกสารได้อย่างมีระเบียบและมีความเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

จากแนวคิดข้างต้นความรับผิดชอบเป็นภาระหน้าที่และความผูกพัน ที่ผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายต้องปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) หมายถึงการได้รับเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การได้มีโอกาสได้ศึกษาเพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม (Herzberg, Mausner and Snyderman 1959 : 113-115) และคูเปอร์ (Cooper 1958 : 31-33) ได้ให้ความเห็นว่าโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นความต้องการของบุคคลในการทำงาน เบลชและคนอื่น ๆ (Brech and others. 1965 : 508) เชื่อว่าการที่บุคคลจะทำงานนั้นเนื่องจากมีความต้องการในหน้าที่การทำงานและตำแหน่งที่ดี กิลเมอร์ (Gilmer 1966 : 280-283) สรุปว่าโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานได้แก่การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทิฟฟิน (Tiffin 1968 : 339) เห็นว่าการเลื่อนตำแหน่งของบุคคลจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับ นิโกร (Nigro 1969 : 201) ให้ความเห็นว่า การให้ความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นการจูงใจคนให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เบนตัน (Benton 1972 : 257) มีความเห็นว่า การเลื่อนขั้นเป็นการก้าวหน้าของการทำงาน มีรายได้สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น ทักษะเพิ่มขึ้น ฐานะและเกียรติภูมิสูงขึ้น แต่ถ้าการย้ายไปตำแหน่งงานใหม่ที่มีชั่วโมงทำงาน ที่ตั้งของสภาพการทำงานดีขึ้น แต่เงินเดือนไม่เพิ่มขึ้น ความรับผิดชอบไม่เพิ่มขึ้น ทักษะที่ใช้ในการทำงานไม่สูงขึ้นก็เรียกว่าไม่ใช่การเลื่อนขั้นที่แท้จริง นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2514 : 403) อธิบายว่าความต้องการของมนุษย์อย่างหนึ่งคือ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน กล่าวคืองานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีโอกาสก้าวหน้าจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจที่จะฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเสนาะ ตียะว (2530 : 196) เห็นว่าการเลื่อนขั้นคือการมีตำแหน่งงานที่สำคัญ ทำให้มีอำนาจมากขึ้น มีความเป็นอิสระ ถูกควบคุมน้อยลง และมีสถานที่ทำงานดีกว่าเดิม การเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ต้องการของทุกคน ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่แสดงถึงความก้าวหน้าและเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สังคมถือเอาการเลื่อนตำแหน่งแสดงถึงฐานะของบุคคล แต่การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในระบบราชการไทยมีระบบระเบียบที่ใช้อยู่สองอย่าง คือระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม ซึ่งทำให้การเลื่อนตำแหน่งอาจเป็นไปได้ทั้งสิ่งจูงใจและ สิ่งไม่จูงใจในการทำงานได้ เสนาะ ตียะว และคนอื่น ๆ (2530 : 251) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าพนักงานส่วนใหญ่เข้ามาร่วมในองค์การเพราะมีความหวังว่าเขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปเรื่อยๆ จนถึงระดับหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2525 : 434 - 435) ที่มี ให้ความเห็นว่าโอกาสของความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่จะจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากแนวคิดข้างต้นความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คือการที่บุคคลมีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาสเข้ารับการอบรมดูงานและศึกษาต่อให้ได้รับวุฒิสูงขึ้นหรือได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง

องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานที่จัดเป็นปัจจัยค่าจูน มี 5 ประการ คือ

1. เงินเดือน (salary) หมายถึง เงินหรือรายได้ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนแรงงาน เป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ (ลีลา สีนานุเคราะห์ 2530 : 116) เงินเดือนหมายถึงจำนวนเงินที่บุคคลได้รับค่าตอบแทนการทำงานถือเกณฑ์จ่ายเหมาเป็นรายเดือน เป็นรายได้ประจำเรียกว่าเงินเดือนประจำ "white - collar และ professional" (พะยอม วงศ์สารศรี 2532 : 152) เงินเดือน หมายถึงจำนวนเงินที่ข้าราชการได้รับเป็นค่าตอบแทนการปฏิบัติราชการ มีลักษณะเป็นการเหมาจ่ายเป็นรายเดือนโดยไม่คำนึงถึงจำนวนวันหรือจำนวนชั่วโมงในการปฏิบัติงาน เงินเดือนนี้ถือเป็นรายได้ประจำที่ข้าราชการจะได้รับ (ชูศักดิ์ เทียงตรง 2527 : 15) และเฮอ์เบอร์ก มุสเนอร์ และซิดเดอร์แมน (Herzberg, Mausner and Snyderman 1959 : 113-115) กล่าวว่า เงินเดือนเป็นปัจจัยค่าจูนอย่างหนึ่งที่ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจในการทำงาน สเตร้าส์และเซย์เลส (Strauss and Sayles 1960 : 119 - 121) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเงินเดือนว่า คนมักจะให้เหตุผลที่ทำงานเพื่อหารายได้ไปใช้ในการยังชีพ ทางจิตวิทยาถือว่าการตอบสนองความต้องการขั้นต้นของมนุษย์ โดยถือว่าเงินสามารถตอบสนองความต้องการทุกชนิด อาชีพที่มีรายได้ดีจะทำให้คนรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จ นอกจากรายได้จะสนองความต้องการระดับต่ำได้แล้วยังสามารถตอบสนองความต้องการระดับสูงขึ้นได้ด้วย เช่น การเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมต่าง ๆ เป็นการตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจ โดยใช้รายได้เป็นส่วนสนับสนุนพื้นฐาน และทิฟฟิน (Tiffin 1968 : 339) กล่าวว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีหลายอย่าง อย่างหนึ่งคือค่าจ้าง บาร์นาร์ด (Barnard 1968 : 140-149) อธิบายว่า เครื่องกระตุ้นบุคคลให้คนพึงพอใจในการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุอย่างหนึ่งคือเงินที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ส่วนกิลเมอร์ (Gilmer 1971 : 254-257) ได้พูดถึงค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานว่าเป็นค่าจ้างที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และล็อก (Locke 1976 : 1602) วิจัยพบว่าค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่ง อัตราค่าจ้างที่เหมาะสมและมีการจ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรมจะทำให้ผู้ทำงานเกิดความพึงพอใจ เสถียร เหลืองอร่าม (2519 : 84-87) ถือว่าเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจทางบวก การตัดเงินเดือน การลดขั้นเงินเดือนเป็นแรงจูงใจทางลบ สมยศ นาวิกาน (2525 : 434) ชี้ให้เห็นว่าเงินเดือนเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เสนาะ ตีเขาว์ และคนอื่นๆ

(2530 : 252 - 253) กล่าวว่าสิ่งแรกที่คนหวังจะได้รับจากการที่ได้เข้าร่วมกับองค์กร คือค่าตอบแทนที่เป็นเงินสด สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 312 - 330) กล่าวว่าค่าจ้างเป็นธรรม โบนัส การแบ่งปันผลกำไร บำเหน็จบำนาญให้ประโยชน์เกื้อกูล การจัดตั้งกองทุนสงเคราะห์ จึงเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานในองค์กร

จากแนวคิดข้างต้นเงินเดือนหมายถึงเงินค่าจ้างที่ได้รับเป็นประจำเดือนรวมทั้งเงินตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะ เงินช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนเงินสวัสดิการประเภทต่างๆ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation : peers : superiors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมซึ่งเรียกว่าเป็นองค์ประกอบปัจจัยค้ำจุนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Herzberg, Mausner and Snyderman 1959 : 113-115) การปฏิบัติงานในองค์กรความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ซึ่งเสถียร เหลืองอร่าม (2519 : 149 - 150) กล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานเพื่อสร้างความเจริญมั่นคงให้กับหน่วยงาน การสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานควรมีการวางแผนเป็นสำคัญคือ การสร้างความเข้าใจในตัวบุคคล การจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ การประสานข้อขัดแย้งในหน่วยงาน ให้ความเป็นกันเอง ให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงินในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสมของงานโดยการใช้ระบบคุณธรรม การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นได้นั้น สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2525 : 42 - 43) กล่าวว่า ขึ้นอยู่กับการวางตัวของผู้บริหารเป็นสำคัญ กล่าวคือผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นที่เลื่อมใส ซื่อสัตย์ เข้าใจผู้อื่น เปิดเผยมี่ความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน นิภา แก้วศรีงาม (2527 : 217) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ร่วมงานที่ดี ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถชี้แจง ขอคำแนะนำปรึกษาหรือในการปฏิบัติงานได้ ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่พร้อมจะให้ความช่วยเหลือแนะนำและแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ พันธ์ หันนาคินทร์ (2530 : 204) เชื่อว่าถ้าผู้บริหารวางตัวให้เป็นที่ยอมรับและให้เชื่อถือศรัทธาแล้วย่อมเป็นหลักประกันได้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความร่วมมืออย่างจริงใจและปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น และภายใต้บรรยากาศแห่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บริหารทำให้งานเป็นไปด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกัน ในขณะที่จำนง สมประสงค์ (2525 : 48) กล่าวว่า ตามปกติผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร เพียงแต่ผู้บริหารต้องใช้ดุลยพินิจ มอบหมายงานให้ปฏิบัติเหมาะสมกับบุคลากร แล้วคอยให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็นอย่าง

ใกล้ชิดตลอดเวลา งานที่เขาทำจะบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจะมีความอบอุ่นใจและสุขใจ เช่นเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงความจงรักภักดี ยินดีพร้อมที่จะปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย ให้งานประสบผลสำเร็จ

จากแนวคิดข้างต้น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถทำงานร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาได้อย่างพอใจทั้งสองฝ่าย

3. การปกครองบังคับบัญชา (supervision) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันก็สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารคงจะต้องรู้จักใช้วิธีการต่างๆ โดยเฉพาะการรู้จักสร้างน้ำใจในการทำงานและการรู้จักสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (พนัส หันนาคินทร์ 2530 : 196) สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2525 : 88) ได้กล่าวว่า ในการปกครองบังคับบัญชาจะต้องยึดหลักความยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง พิจารณาทุกอย่างให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ เมธี ปิลันธนานนท์ (2525 : 52) ได้เสนอวิธีการปกครองและบังคับบัญชาควรมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้ ประการแรกให้ครูประจำชั้นในความเป็นเหตุเป็นผลมิใช่เพื่อปกครองอย่างเดียว ประการที่สองนโยบายที่กำหนดขึ้นให้เป็นเหตุเป็นผลมิใช่มุ่งจะโทษครู ประการที่สามต้องเป็นรูปของการเสนอแนะมากกว่าที่เป็นสิ่งผูกมัดให้ต้องทำ ประการที่สี่ให้ข่าวสารข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนแก่คณะครูตามความเป็นจริง ประการที่ห้าให้คณะครูมีโอกาสสนทนาและติดต่ออย่างเปิดเผย ประการที่หกจัดวางรากฐานเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและให้ความดีความชอบอย่างกระจ่างชัด ประการที่เจ็ดจัดให้คณะครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวางแผนนโยบายการดำเนินงาน การปกครองบังคับบัญชาเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงต่อผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชา ในบทบาทหน้าที่นี้เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 377) กล่าวว่า ในการสั่งการใด ๆ ผู้บริหารย่อมมีความประสงค์อย่างหนึ่ง คืออยากที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมที่ดี อยากได้เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งทำงานอย่างขยันขันแข็งและทุ่มเทให้กับองค์การเต็มประสิทธิภาพ สิ่งที่เป็นที่น่ายินใจของผู้บริหารจึงอยู่ที่การพยายามเข้าถึงกลไกของพฤติกรรมว่ามีลักษณะอย่างไร และเพื่อที่จะให้สามารถควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสมอ การศึกษาทำให้ทราบรายละเอียดของการจูงใจย่อมเท่ากับทำให้ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำสามารถชักจูง กำกับหรือผลักดันให้พฤติกรรมในการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้เสมอ ลักษณะการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน

พิจารณากำหนดเป้าหมายต่าง ๆ โดยจะมีการกำหนดขอบเขตสิ่งที่ได้รับผิดชอบในรูปของผลงานที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติรับไปปฏิบัติและด้วยเป้าหมายที่ต้องรับผิดชอบนี้เองผู้ปฏิบัติจะใช้เป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบในหน่วยงานของตน ตลอดจนใช้สำหรับการประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วด้วย

จากแนวคิดข้างต้นการปกครองบังคับบัญชาคือความสามารถการบริหารงาน โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในอันที่จะให้การปฏิบัติงานบังเกิดผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สภาพการทำงาน (working conditions) หมายถึง สภาพที่เกี่ยวกับการทำงาน จำนวนคน ความสะอาด ความเหมาะสมเพียงพอในเรื่องสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ลักษณะอาคารและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ในการทำงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช 2523 : 69) กิลเมอร์ (Gilmer 1966 : 280 - 283) ให้ความเห็นว่าสภาพการทำงานได้แก่ แสง เสียง หนองน้ำ ชั่วโมงการทำงาน ซึ่งมีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นต่างกัน สำหรับทิฟฟินและแมคคอร์มิก (Tiffin and McCormick 1974 : 339) กล่าวว่า สภาพการทำงานนั้นส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับภิญญา สาร (2517 : 413 - 414) ได้กล่าวถึงโครงการที่เอื้ออำนวยต่อความสะอาดสบายจะช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอำนวยความสะดวก ด้านการจัดสถานที่ทำงาน จัดหาอุปกรณ์ประกอบการทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง จัดห้องสมุดวิชาการ จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับโครงการดังกล่าวนี้ ถ้าจัดได้ตามที่ตั้งไว้ย่อมเกิดผลดีแก่องค์กร

จากแนวคิดข้างต้นสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สภาพที่เอื้ออำนวยต่อความสะอาดสบายและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

5. นโยบายและการบริหาร (policy and administration) หมายถึงแนวทางกว้างๆ ที่ใช้เป็นเครื่องนำทางสำหรับการกระทำต่าง ๆ เพื่อนำทางไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Longenecker and Pringle 1981 : 101) นโยบายหมายถึงแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานหรือการกระทำซึ่งช่วยกำกับและนำกิจกรรมขององค์กรให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ระบุไว้ (Fillley and House 1969 : 160) การบริหารหมายถึงกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2527 : 1) การบริหารหมายถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับคน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ 2523 : 1)

นิกา แก้วศรีงาม (2527 : 221) เสนอแนะไว้ว่าการบุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การจะทำให้เกิดการอุทิศตนให้กับงานและมีกำลังใจทำงาน และ ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 9) ได้กล่าวว่านโยบายและการบริหารเป็นสิ่งที่บ่งชี้ความตั้งใจของผู้บริหารว่าควรทำหรือไม่ควรทำกิจกรรมในอนาคต หรือในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น และเป็นแนวคิดอันจะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมีความสอดคล้องกัน มีมาตรฐานเดียวกัน มีความต่อเนื่องกัน นโยบายที่ดีมีลักษณะดังนี้ ประการที่หนึ่งนโยบายจะชี้แนวทางให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้และจะบอกให้ทุกคนในหน่วยงานได้รับทราบแนวทางโดยรวมขององค์การ ประการที่สองนโยบายจะต้องเป็นข้อความที่เข้าใจง่ายและควรเป็นลายลักษณ์อักษร ประการที่สามนโยบายต้องชี้ให้เห็นถึงเงื่อนไขที่จำกัดและช่องทางในการปฏิบัติงานในอนาคต ประการที่สี่นโยบายสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นอย่างมีเหตุผล ประการที่ห้านโยบายจะต้องเป็นผลสามารถนำไปปฏิบัติได้ ประการที่หกนโยบายจะต้องได้รับการทบทวนและตรวจสอบเป็นระยะๆ นโยบายที่ดียอมทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพช่วยสนับสนุนการตัดสินใจถูกต้อง เป็นการควบคุมขั้นพื้นฐานของการบริหารงานที่ทำให้เกิดการประสานงานในการปฏิบัติและช่วยลดเวลาที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ แม้มีความเชื่อและยอมรับกันโดยทั่วไปว่านโยบายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนด แต่เป็นที่เข้าใจกันดีในกลุ่มผู้บริหารว่านโยบายเป็นสิ่งที่ใช้ไม่ได้ ถ้านโยบายนั้นผู้ใต้บังคับบัญชามีได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะและขาดความรู้ความเข้าใจที่จะนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริง เมื่อนโยบายมีความชัดเจนทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมมีความเข้าใจกัน ทำงานร่วมกันด้วยความสุขและมีความพึงพอใจ และมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยส่วนรวม

จากแนวคิดข้างต้น นโยบายและการบริหาร เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การกระจายงานให้รับผิดชอบตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน มีวิธีการในการดำเนินงานที่บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจและยึดการบริหารงานที่ถูกต้องมีเหตุผล

กล่าวโดยสรุป เฮอร์ชเบอร์กเสนอทฤษฎีการจูงใจที่ดำเนินถึงเป้าหมายของบุคคลและองค์การเพื่อขจัดความขัดแย้งระหว่างความต้องการของบุคคลและความต้องการขององค์การ ซึ่งต่างจากทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ที่สนใจเฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พอที่จะสรุปได้ดังนี้

จารุวรรณ เสวกรวรรณ (2518 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร พบว่าความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจในเรื่องเงินเดือน และสวัสดิการกับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ส่วนเรื่องศักดิ์ศรีของอาชีพอยู่ในระดับสูง

วีระชาติ แก้วไสย (2518 : 62 - 68) ได้ศึกษาเรื่อง "องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย" โดยสำรวจทัศนคติจากครูโรงเรียนเทศบาลจำนวน 51 คน โรงเรียนกรมสามัญศึกษา จำนวน 65 คน และโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 259 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 357 คน ผลจากการศึกษาพบว่า

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงรายที่มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความรู้สึกพึงพอใจต่อความสำเร็จของงานอยู่ในระดับสูง รองลงมาได้แก่ความรับผิดชอบ ความปลอดภัย ในการทำงาน และความรู้สึกต่อนโยบายและการบริหารงานอยู่ในระดับต่ำ เหนือขึ้นมา ได้แก่ เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และลักษณะงาน

2. ครูที่ไม่พอใจในงาน มีความรู้สึกต่อความรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง รองลงมา ได้แก่ ความปลอดภัยในการทำงานและความสำเร็จของงาน มีความรู้สึกต่อนโยบายและการบริหารงานอยู่ในระดับต่ำ เหนือขึ้นมาได้แก่เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัวและลักษณะของงาน

3. ครูทั้งสามสังกัด มีความรู้สึกต่อความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานและความรับผิดชอบพอๆ กัน ผลการเปรียบเทียบระดับความรู้สึกของครูที่มีต่อองค์ประกอบของปัจจัย โดยจำแนกตามอายุและวุฒิ ปรากฏว่าไม่ส่งผลต่อองค์ประกอบต่างๆ แตกต่างกัน

ปราณี อารยศาสตร์ (2519 : 116) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารทั้งสองชุดมีความเห็นตรงกันคือ เรื่องความมั่นคงในการทำงานเป็นอันดับสูงสุด และรองลงมาได้แก่ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานตามลำดับ และมีความพึงพอใจน้อยในเรื่องเงินเดือน ผลประโยชน์เกี่ยวอุปสรรคการทำงาน นโยบายการบริหารและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

มนูญ บุญเจ็ด (2519 : ง - จ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์ ฝ่ายสามัญศึกษาประจำจังหวัด พบว่าองค์ประกอบที่ศึกษานิเทศก์มีความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานได้แก่ลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบและปริมาณงาน สภาพของงานและตำแหน่ง การยอมรับนับถือ นโยบายของการนิเทศและผลการสัมฤทธิ์ของผลงาน ส่วนองค์ประกอบที่ไม่พึงพอใจได้แก่สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถืออยู่ ความก้าวหน้า ความมั่นคงในการทำงานและนโยบายการบริหาร

นิยม ศรีวิเศษ (2521 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการส่วนจังหวัด ตำแหน่งครู เขตการศึกษา 9 พบว่าความพึงพอใจในปัจจุบันความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานในระดับสูง มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ในปัจจุบันความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ลักษณะงาน การปกครองบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน และเงินเดือน

สกุล แสงแก้ว (2522 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของตำรวจชั้นประทวนในสถานีตำรวจนครบาล พบว่าความพึงพอใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ความพึงพอใจในเรื่องความก้าวหน้าของการทำงานอยู่ในระดับสูง และมีความพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานอยู่ในระดับต่ำสุด

กมล รักสอน (2523 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูภาคเหนือ จำนวน 8 วิทยาลัย พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเมื่อเรียงลำดับมีความสำคัญลดหลั่นจากมากคือลักษณะงาน ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รายได้และสวัสดิการ การได้รับการยอมรับนับถือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

คำนึ่ง นกแก้ว (2523 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3 ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดสงขลา นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี และพัทลุง พบว่าความต้องการของครูโรงเรียนเหล่านี้ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบและลักษณะงาน

ไพฑูรย์ กฤษณ์เพชร (2523 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 8 วิทยาเขต พบว่าองค์ประกอบที่อาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานสูงสุดคือความรับผิดชอบ และต่ำสุดคือสวัสดิการ

เปล่งศรี อิงคนินันท์ (2526 : ค - จ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเมื่อเรียงจากมากคือความก้าวหน้า ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความมั่นคง

ในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน

พิสิษฐ์ มณีชัย (2529 : 120 - 121) ศึกษาองค์ประกอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนการศึกษา โดยใช้ประชากรคือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนการศึกษาของเทศบาลทุกเทศบาล จำนวน 118 คน ผลจากการศึกษาพบว่า

1. องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนการศึกษา คือ การบังคับบัญชา ด้วงาน เทศบาลและการบริหารตามลำดับ

2. องค์ประกอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนการศึกษาเทศบาล ได้แก่ ด้วงาน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งและระดับผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงาน การบังคับบัญชาและการบริหาร ส่วนองค์ประกอบที่เป็นที่ยอมรับนับถือและเพื่อนร่วมงาน ไม่มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนการศึกษาเทศบาล

นิรุต ไซติกะ (2537 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องขวัญกำลังใจของข้าราชการสำนักงานที่ดินในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 263 คน พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการมีความพึงพอใจมากมีอยู่ 6 ปัจจัย เรียงจากมาก คือ ความรับผิดชอบ ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะของงาน ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

วิบูลย์ แมนสถิตย์ (2531 : 180) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในประเทศไทย โดยใช้ประชากร ศึกษานิเทศก์อำเภอ 638 คน พบว่าความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของศึกษานิเทศก์อำเภอ คือ ความสำเร็จของงาน ลักษณะงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ เงินเดือน ความมั่นคงในการทำงาน ผลประโยชน์เกื้อกูล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้า การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กันผู้บังคับบัญชา นโยบายการบริหาร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ

จากการศึกษางานวิจัยข้างต้นสรุปได้ว่า แนวคิดของการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวทางการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของเฮอริชเบอเกอร์ โดยศึกษาจากปัจจัยกระตุ้น 5 ด้านคือ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและปัจจัยค้ำจุน 5 ด้านคือ เงินเดือนและค่าตอบแทน นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานและการปกครองบังคับบัญชา และพบว่าข้าราชการครู มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกันตามตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน เป็นต้น ผู้วิจัยเห็นว่าสอดคล้องกับการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช ที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาอยู่ จึงได้นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปรต้น ตัวแปรตาม และการตั้งสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้

