

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร  
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. บทบาท หน้าที่ของครูประถมศึกษา
  - 1.1 การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
  - 1.2 ขอบข่ายของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
  - 1.3 ภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษา
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.2 ความสำคัญของความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน
  - 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.4 องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

#### 1. บทบาท หน้าที่ของครูโรงเรียนประถมศึกษา

##### 1.1 การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

การบริหารโรงเรียน เป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในโรงเรียน เพื่อบริหาร  
สถานศึกษาให้แก่สมาชิกให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

วิจิตร (ธีรกุล) วรุฒบางกุล และสุพิชญา ธีรกุล(2520 : 13) ให้ความหมายของการบริหาร  
โรงเรียนไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ  
เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความรู้  
ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรมและคุณธรรมต่างๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 8) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน คือ การดำเนินการของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียน อันได้แก่ การบริหารทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคม ให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 113) ให้ทัศนะว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้เด็กและเยาวชนให้ได้รับการศึกษาตามความมุ่งหมายของหลักสูตร

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2526 : 12) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งเราเรียกว่า ผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม การดำเนินการต่างๆจะต้องเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้งานต่างๆ ของโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
2. เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อแก้ปัญหาในการดำเนินงานต่างๆของโรงเรียน
4. เพื่อให้งานต่างๆของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย

5. เพื่อเป็นการสนองนโยบายของหน่วยงานรับผิดชอบระดับสูง

สรุป การบริหารโรงเรียน หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในวงการศึกษาในปัจจุบันว่า ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้มียุทธศาสตร์สำคัญที่สุด ในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการจัดการศึกษา อันเป็นพื้นฐานที่สำคัญของเยาวชน ให้มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ มีความรู้และทักษะในด้านการดำรงชีวิต มีชีวิตที่สงบสุข เป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและชาติ

## 1.2 ขอบข่ายของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

การบริหารโรงเรียนมีขอบข่ายควบคุมงานหลายด้านด้วยกัน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดงานบริหารโรงเรียนไว้ 6 งาน คือ

- 1.2.1 งานวิชาการ
- 1.2.2 งานบุคลากร
- 1.2.3 งานกิจการนักเรียน
- 1.2.4 งานธุรการและการเงิน

### 1.2.5 งานอาคารสถานที่

### 1.2.6 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ภารกิจหลักของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอน แต่การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะเน้นเฉพาะงานวิชาการ หรืองานการเรียนการสอนแต่เพียงอย่างเดียวคงไม่ได้ การที่จะดำเนินงานวิชาการ หรือ งานการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษานั้น จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือ และสนับสนุนจากงานด้านอื่นๆ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การบริหารการศึกษา จึงไม่ได้มุ่งบริหารงานวิชาการ หรืองานการเรียนการสอนแต่เพียงอย่างเดียว จะต้องบริหารงานด้านต่างๆ ให้ดำเนินไปพร้อมกันด้วย

จากแนวความคิด ดังกล่าวสรุปได้ว่า งานบริหาร โรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จะต้องรับผิดชอบ หรือแสดงพฤติกรรมการบริหารออกมาต่อผู้ร่วมงานให้ปรากฏเป็นการปฏิบัติงานใน 6 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานอาคารสถานที่ และการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

## Rajabhat Mahasarakham University

### 1.3 ภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษา มีภารกิจรับผิดชอบ ประกอบด้วย งาน 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งงานทั้ง 6 งานนี้ มีเป้าหมายหลักร่วม คือ ให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร โดยมีงานวิชาการเป็นหลัก ส่วนงานอื่นเป็นงานที่สนับสนุนส่งเสริมงานวิชาการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2528 : 27-28) ภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 6 งาน ดังกล่าว มีขอบข่ายดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2528 : 29-50)

#### 1.3.1 งานวิชาการ ประกอบด้วย

- 1) งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
- 2) งานการเรียนการสอน
- 3) งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
- 4) งานส่งเสริมการสอน

- 5) งานวัดและประเมินผล
- 6) งานห้องสมุด
- 7) งานนิเทศการศึกษา
- 8) งานด้านการวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงาน
- 9) งานประชุมอบรมทางวิชาการ

#### 1.3.2 งานบุคลากร ประกอบด้วย

- 1) การวางแผนบุคลากร เพื่อแสดงความต้องการบุคลากร
- 2) การเตรียมบุคลากร ได้แก่ การพิจารณาจัดคนเข้าทำงาน การปฐมนิเทศบุคลากร
- 3) การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร

#### 1.3.3 งานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย

- 1) การสำมะโนนักเรียน
- 2) การรับเด็กเข้าเรียน
- 3) การลงทะเบียนนักเรียน
- 4) การแบ่งกลุ่ม แบ่งชั้นนักเรียน
- 5) การปฐมนิเทศ
- 6) การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน
- 7) การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน
- 8) การย้ายและการจำหน่ายนักเรียน
- 9) การทำระเบียบสะสมเก็บหลักฐานและประวัตินักเรียน
- 10) การจัดกิจกรรมนักเรียน
- 11) การจัดบริการแนะแนว
- 12) การจัดบริการเกี่ยวกับสุขภาพ
- 13) การจัดสวัสดิการต่างๆ
- 14) การดูแลความเจริญก้าวหน้าของเด็ก
- 15) การช่วยเด็กที่มีปัญหาทางการเรียนและทางอื่นๆ
- 16) การวิจัยประเมินผลและติดตามนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว

#### 1.3.4 งานธุรการและการเงิน ประกอบด้วย

- 1) งานสารบรรณ
- 2) การดำเนินงานทั่วไปของโรงเรียนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
- 3) จัดทำ คววมคุม คูแต เอกสารและหลักฐานต่างๆ เช่น สมุดหมายเหตุรายวัน

ทะเบียนครู ทะเบียนนักเรียน บัญชีเรียกชื่อ สถิติต่างๆ

- 4) การปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ของโรงเรียน

#### 1.3.5 งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย

- 1) การจัดสำนักงาน ห้องธุรการ ห้องพัสดุ ห้องพยาบาล ห้องประชุม และห้องอื่นๆ
- 2) ดูแลรักษาและปรับปรุงอาคารสถานที่ อุปกรณ์ประจำโรงเรียนให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย

#### 1.3.6 งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย

- 1) การให้ความร่วมมือกับชุมชน
- 2) การรับความช่วยเหลือจากชุมชน

สรุป การกัจของโรงเรียนประถมศัคษา มีขอบข่ายการปฏิบัติตามการกัจของโรงเรียนประถมศัคษา 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานนุคลากร งานกัจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานเหล่านี้จัดแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ งานหลัก ได้แก่ งานวิชาการ และงานอื่นๆ ที่เหลือ คือ เป็นสนับสนุน ซึ่งมีลักษณะของการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศัคษานั้น ไม่ว่าจะเป็งานหลัก หรืงานสนับสนุน ล้วนแล้วมีแต่ความสำคัญต่อประสิทธิภาการจัดการศัคษาของโรงเรียนทั้งสิ้น

## 2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็สิ่งสำคัญอย่างย้งต่อการปฏิบัติงาน เพราะการดำเนินงานจะสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรืไม่นั้น ผู้ที่ปฏิบัติงานจะต้องมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ตรงกันข้ามถ้าผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ งานนั้นจะดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นหรืออาจจะไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การบริหารงานในองค์กร ไม่ว่าจะป็นองค์กรใดก็ตาม ต้องการการบริหารที่มีประสิทธิภาพที่แท้จริง คือ การบริหารที่ได้ทั้งงานและได้ทั้งน้ำใจคน เป็นการบริหารที่ได้ผลบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งการที่จะได้มาในเรื่องน้ำใจคนนั้น จำเป็นที่จะต้องทำให้ทุกคนในหน่วยงานนั้น มีความพึงพอใจ เต็มใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานและให้มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้เพราะความพึงพอใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กรอย่างหนึ่ง ดังนั้น ผู้บริหารต้องพยายามหาทางกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยการสร้างคุณค่าในงานให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ให้มีขอบเขตงานกว้างขวางขึ้น สำหรับตอบสนองความสำเร็จ ความก้าวหน้า ใ้งานมีลักษณะท้าทายความสามารถ จัดสภาพปฏิบัติงานที่ดี จัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ให้แก่ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

## 2.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2522 : 391) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรุนแรงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานสำหรับผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

ชลิต พูลศิลป์ (2527 : 8) ให้ความหมายว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียด ของผู้ปฏิบัติงานให้น้อยลงได้ ความตึงเครียดนี้เป็นผลมาจากความต้องการของมนุษย์ หากเกิดความตึงเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน แต่ถ้าได้รับการตอบสนองความเครียดจะน้อยลง อันทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

วุฒิชัย จ้านง (2525 : 2) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกที่เต็มใจและพร้อมใจในการปฏิบัติงาน โดยความพึงพอใจจะเกิดขึ้นจากแรงจูงใจ หรือ แรงจูงใจขององค์กร หรือผู้บังคับบัญชา

กิติมา ปรีดีติลภ (2529 : 321-322) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจ ที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้รับการตอบสนองความต้องการ

ไซคส์ รักทอง (2531 : 9) ให้ความหมายของ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นความสุขสบายที่ได้จากที่ทำงาน ความสุขจากการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน มีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้จากองค์กร

ชลิต พูลศิลป์ (2527 : 8) ให้ความเห็นเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นความพึงพอใจในงานที่ทำ และมีความเต็มใจที่จะทำงานนั้น ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้

อุเรนทร์ สุขนวล (2531 : 14) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นได้ผลประโยชน์ตอบแทนในด้านวัตถุ และด้านจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้

กูด (Good. 1973 : 320) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง คุณภาพหรือระดับความพึงพอใจของบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่างๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก

พิน คงพลู (2529 : 21) ได้สรุปว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้สึกชอบยินดี เต็มใจ หรือมีเจตคติที่ดีของบุคคล ที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติ ความพึงพอใจเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการ ทั้งด้านวัตถุและจิตใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 389) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดจากการได้ตอบสนองความต้องการของตนเองอย่างดีหรือสมบูรณ์ที่สุด

แมคคอมมิก และทิฟฟิน (McCormick and Tiffin. 1974 : 298) กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้น หมายถึงการมีความต้องการต่างๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่การงานแล้วได้รับการตอบสนอง

ไซคส์ รักทอง (2531 : 10) ให้ความหมายว่า เกิดจากการได้รับตอบสนองความต้องการในการทำงานในตำแหน่งที่ทำทนายต่อสติปัญญาความสามารถและมีความพึงพอใจในรายได้ที่เพียงพอ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่และสิทธิพิเศษบางประการของตำแหน่งนั้นๆ

เฟรนช์ (French. 1964 : 28-29) กล่าวว่า บุคคลจะเกิดความต้องการพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ถ้าสภาพของงานดี ซึ่ง หมายถึง การมีตำแหน่งที่ดี มีรายได้เพียงพอกับการดำรงชีพ มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูงและทำให้บุคคลสามารถปรับบุคลิกของตนให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

เดวิส (Davis. 1981 : 83) ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหมายถึง ความพึงพอใจหรือไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความหวังของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่องานและผลประโยชน์ที่ได้รับ

กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 332 - 333) ได้กล่าวว่า บุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงาน จะแสดงพฤติกรรมในลักษณะมีความเอาใจใส่งาน ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ขอมเสียสละเวลาและความสุขส่วนตัว เพื่องาน โดยไม่ต้องชักชวนหรือขอร้อง มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันไม่ขาดหรือหยุดงาน โดยไม่จำเป็น มีความสบายใจที่ได้ทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่น

พิชญภรณ์ อิงคามระธร (2532 : 26) ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติต่องานที่ทำ โดยมีความสนใจ ชอบ รัก มีความสุขกับงานนั้น

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2534 : 126) กล่าวว่า เป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

บัญญัติ อึ้งสกุล (2537 : 33 - 34) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบต่างๆที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสามารถดูได้จาก เงินเดือน ความมั่นคง สภาพการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ

มัจฉรี โอสถานนท์ (2539 : 25) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความสุขที่ได้ทำงาน และไม่อยากลาออกไปจากหน้าที่การงานนั้น รวมทั้งพอใจในผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้จากการปฏิบัติงานนั้น และความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ดี ผลการปฏิบัติงานที่ดี



จะนำไปสู่รางวัล หรือผลตอบแทน เช่น ได้รับการยอมรับ เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งรางวัลและผลตอบแทนเหล่านี้ จะเป็นสาเหตุของความพึงพอใจ

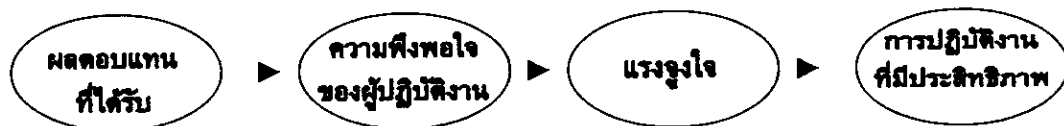
จากความหมายที่หลายท่านได้ให้ดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบ หรือ พอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงาน และ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ มีการเสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจและสติปัญญาให้แก่งานอย่างเต็มความสามารถ

## 2.2 ความสำคัญของความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การทำงาน ประสบความสำเร็จ เพราะความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางด้านจิตวิทยาเป็นความรู้สึกที่ชอบ หรือพอใจองค์ประกอบ และสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงาน ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงความสำคัญไว้ ดังนี้

### 2.2.1 ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน

การตอบสนองความต้องการผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจ จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ทักษะตามแนวคิดดังกล่าว สามารถแสดงด้วยภาพประกอบ 1 (สมยศ นาวิการ. 2522 : 155) ดังนี้



ภาพประกอบ 1 ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารที่จะมุ่งเพิ่มผลผลิตด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ก็จะต้องพยายามจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่างๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ที่จะสามารถสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

### 2.2.2 ผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความพึงพอใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่นๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดี จะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทน แบ่งออกเป็นผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) และผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Rewards) โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ นั่นคือ ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน จะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เรื่องเกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนที่รับรู้แล้ว ความพึงพอใจย่อมเกิดขึ้น (สมยศ นาวิการ. 2522 : 119)

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 43) กล่าวว่า ผลตอบแทนภายในหรือรางวัลภายใน เป็นผลในด้านความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงานเอง เช่น ความรู้สึกต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น เมื่อสามารถเอาชนะความยุ่งยากต่างๆ และสามารถดำเนินงานภายใต้ความยุ่งยากทั้งหลายได้สำเร็จ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ความมั่นใจ ตลอดจนได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ส่วนผลตอบแทนภายนอกเป็นรางวัลที่ผู้อื่นจัดหาให้มากกว่าที่ตนเองให้แก่ตนเอง เช่น การให้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น หรือให้รางวัลโบนัสพิเศษ

สรุป ความสำคัญของความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เพราะความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา เป็นความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจองค์ประกอบ และสิ่งจูงใจในด้านต่างๆของงาน ผู้บริหารที่ต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นจะต้องจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่างๆให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ และผู้บริหารต้องคำนึงด้วยว่าผลการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม จึงจะนำไปสู่การตอบสนองความพึงพอใจ

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น และเกิดประสิทธิผล ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้นเหมาะสมกับความต้องการของบุคคลเพียงใด ฉะนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรจะได้ทราบวิธีการจูงใจของ

บุคลากรมีรูปแบบอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการโน้มน้าวจิตใจให้บุคคล มีความรู้สึกผูกพันอยู่กับงานอยากจะทำงาน พร้อมทั้งจะทุ่มเทและเสียสละเพื่องานและหน่วยงานอย่างจริงจัง

ทฤษฎีการจูงใจ เป็นทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวกับลักษณะและความต้องการของบุคคล สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยทฤษฎีที่สำคัญ 3 ทฤษฎี ได้แก่

### 2.3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy)

มาสโลว์ (1970 : 69 - 91) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีความต้องการอย่างอื่นเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้นจะเป็นสิ่งจูงใจแทน และยังแบ่งขั้นของความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ออกเป็น 5 ลำดับ ได้แก่

1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย อุณหภูมิที่เหมาะสม ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกาย จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในด้านความจำเป็นพื้นฐานเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นไป และความต้องการดังกล่าวจะเป็นเครื่องกระตุ้นพฤติกรรมของมนุษย์

2) ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกัน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความเจ็บปวด และความสูญเสียทางเศรษฐกิจ รวมถึงการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความต้องการด้านนี้มี 2 แบบคือความต้องการความปลอดภัยด้านร่างกาย และจิตใจ ได้แก่ ความปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย อุบัติเหตุ กับความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน เช่น ไม่ถูกออกจากงานโดยง่าย เมื่อออกจากงานก็ได้รับบำเหน็จบำนาญ มีหลักประกันในการทำงานอย่างเพียงพอ

ดังนั้น ความมั่นคงปลอดภัยจึงมีผลต่อการตัดสินใจที่จะทำงานต่อไป หรือลาออกจากงาน หรือพิจารณาเลือกงานใหม่

### 3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness Needs)

เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น โดยมีความรู้สึกว่าคุณเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคมอยู่เสมอ ได้แก่ ความต้องการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการความรัก ต้องการการยอมรับ ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ มีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ทั้งนี้เพราะคนมีนิสัยชอบอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม

### 4) ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง (Esteem Needs) หมายถึง ความต้องการให้

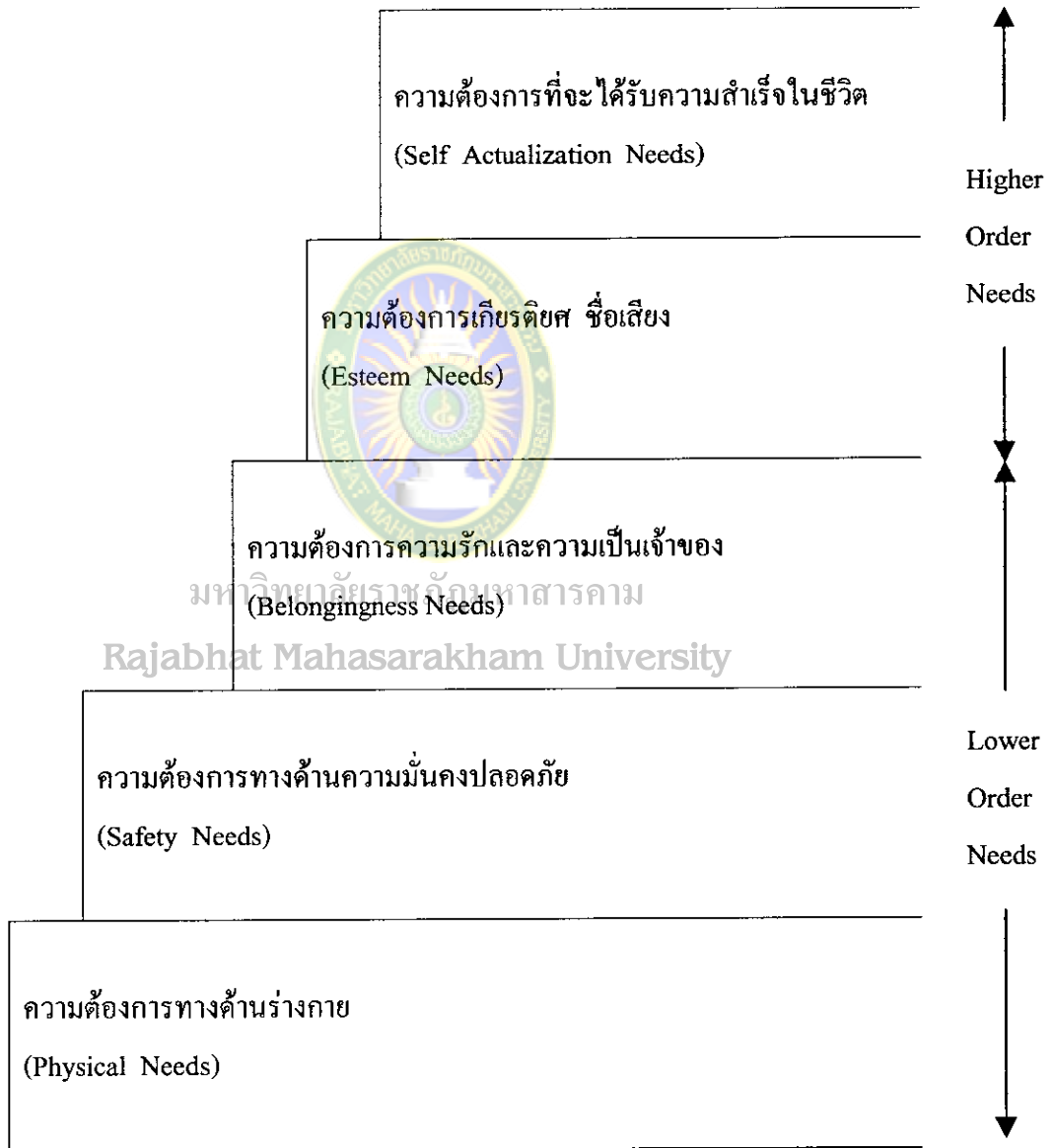
ผู้อื่นยอมรับนับถือ ต้องการเป็นบุคคลที่มีคุณค่า มีความมั่นใจในตนเอง ต้องการเป็นผู้มีความสามารถ ความต้องการเกียรติยศของแต่ละคน มีมากน้อยต่างกัน บางคนพึงพอใจที่จะได้รับความสำคัญระดับที่ทำงาน บางคนต้องการระดับชาติ และบางคนต้องการในระดับนานาชาติ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้คน มีโอกาสแสดงความสามารถ แต่งานประจำโดยเฉพาะงานที่ได้รับการควบคุม ตรวจสอบอย่างใกล้ชิด มักไม่มีโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และไม่เปิดให้มีโอกาสแข่งขัน ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย

ความต้องการด้านนี้ เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องความรู้ ความสามารถ ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ เมื่อทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดสำเร็จ และความพึงพอใจในการที่มีฐานะเด่นทางสังคม

### 5) ความต้องการที่ได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs)

ความต้องการที่พิจารณาถึงสมรรถนะที่เป็นไปได้ของคน ที่จะบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ เมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทของเขาในชีวิตว่าจะเป็นอย่างไร บุคคลนั้นจะผลักดันชีวิตตนเองให้เป็นไปได้ในทางที่ดีที่สุดดังที่คาดหวังไว้ อย่างไรก็ตามขึ้นอยู่กับความสามารถของเขาเองด้วย

เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของบุคคล ได้แก่ ความต้องการที่จะสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด ความคาดหวังของตน ได้ทำอะไรตามที่ตนต้องการ และมีความสุขอยู่กับสิ่งที่ตนเองทำ (คังภาพ)



← --- Lower Order Needs --- → ← --- Higher Order Needs --- →

ภาพประกอบ 2 ลำดับชั้นของความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์  
แหล่งที่มา : นุชนาฏ บุญแลเป (2535 : 11)

สรุป ความต้องการของมนุษย์มีอยู่มากมายทั้งปริมาณและขอบเขต เพราะมนุษย์อยู่ในสภาพแวดล้อมต่างกัน การกำหนดความต้องการปัจจัยพื้นฐานจึงแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่า หากความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความพึงพอใจในระดับหนึ่ง สิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้น การทำความเข้าใจเรื่องความต้องการของมนุษย์จึงนับว่ามีความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างสูงมาก ในด้านการกำหนดสิ่งจูงใจ หรือปัจจัยที่เหมาะสมกับความต้องการ

### 2.3.2 ทฤษฎีการกระตุ้น – คำจูนของเฮอริชเบอร์ก (The Motivation Hygiene Theory)

เฮอริชเบอร์ก และคณะ (Herzberg and others. 1959 : 71-79) ได้เสนอรายงาน

ผลการวิจัยเรื่อง “ การกระตุ้นในการทำงาน ” (The Motivation to Work) ออกมาเผยแพร่เมื่อปี ค.ศ. 1959 เพื่อเสนอทฤษฎีการกระตุ้น-คำจูน (The Motivation Hygiene Theory) เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factors Theory) โดยเฮอริชเบอร์ก และคณะ ได้ทำการวิจัยเพื่อพิสูจน์ทฤษฎีของเขาที่ว่ามนุษย์มีความปรารถนา 2 ประการ คือ ความปรารถนาที่ขจัดทุกข์ทางร่างกายทั้งหลายให้หมดไป เช่น ความหิว ความเค็ดร้อนทางสุขภาพ และความทรมานของดิน ฟ้า อากาศ ประการที่สอง คือ ความปรารถนาในความสุขทางใจ เช่น ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน การเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไป ชีวิตที่เจริญก้าวหน้า เป็นต้น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน แตกต่างกัน และไม่มีความสัมพันธ์กันเลยขององค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน นั้น มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงาน โดยเรียกว่า ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) ขณะเดียวกัน องค์ประกอบซึ่งมักจะนำมาซึ่งความไม่พอใจในงาน และมีหน้าที่ป้องกันหรือคำจูนไม่ให้คนเกิดอาการเบื่อหน่าย ไม่อยากทำงาน เรียกว่า ปัจจัยคำจูน (Hygiene Factors)

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เฮอริชเบอร์ก (1959 : 113 - 115)

ได้ศึกษาเหตุผลในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน แนวคิดทฤษฎีเชื่อว่า ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพ ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ผลผลิตของงานสูงขึ้น ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มี 2 องค์ประกอบ คือ

1) ปัจจัยกระตุ้น (Motivative Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจ (Satisfiers) เป็นตัวสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จในการทำงาน มีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานให้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ รวมถึงการแสดงสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ส่งผลให้เห็นถึงผลงานของบุคคลได้
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลที่ตนเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง หรือการได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น
3. ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการให้รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กรในทางสูงขึ้น

2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มี 11 ประการ ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือน หรือความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อเงินเดือนที่ได้รับเพิ่มขึ้น
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with subordinator) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งทางกริยาและวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง ปัจจัยต่างๆที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง การมีเลขานุการ การมีอภิสิทธิ์ต่างๆ
5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Superior) หมายถึง การติดต่อสื่อสารในลักษณะคล้ายคลึงกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา แต่เป็นไปในลักษณะผู้บังคับบัญชาให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา

6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร

7. นโยบายและการบริหารงานของบริษัท ( Company Policy and Administration) หมายถึง การกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และกำหนดนโยบายเด่นชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

8. สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพในสถานที่ทำงาน อันได้แก่ ลักษณะสิ่งแวดล้อม ชั่วโมงการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ

9. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in Personal Life) หมายถึง สถานการณ์บางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตส่วนตัว เช่น การย้ายที่ทำงานใหม่ทำให้ต้องเดินทางไกลครอบครัวลำบาก

10. ความมั่นคงในงาน (Job) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานหรือความมั่นคงขององค์กร

11. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technics) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปผลการศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของคนงาน เฮอร์ชเบอร์ก พบว่า เมื่อคนงานได้รับความพึงพอใจในการทำงาน รักงานแล้ว สามารถที่จะทำงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงก็คือเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนเพียงพอ ปัจจัยกระตุ้นเป็นปัจจัยที่เกิดจากตัวงานเอง เมื่อคนงานได้รับความสำเร็จในการทำงานหรือได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะมีความสุขจากการทำงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนนั้น เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่给人งานเกิดความกังวล หรือความไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่น ได้รับเงินเดือนไม่พอใช้ขาดความมั่นใจในการทำงาน หรือไม่พอใจในนโยบายการบริหารของหน่วยงาน จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน อาจทำให้การทำงานประสบผลล้มเหลวได้

องค์ประกอบทั้ง 2 ด้านนี้เป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยกระตุ้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาคือ



คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยคำจูน ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกัน มิให้คนเกิดความไม่  
เป็นสุขหรือไม่พึงพอใจในงานขึ้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนทัศนคติ จากการไม่อยากทำงานมาสู่  
ความพร้อมที่จะทำงาน ความสำเร็จของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการทำงานของครู  
ผู้บริหารผู้เดียวไม่สามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ จำเป็นต้องอาศัยเพื่อนร่วมงาน คือ ครู  
ซึ่งเป็นผู้ทำงานโดยตรง ถ้าครูทำงานด้วยความสบายใจ และพอใจที่จะทำงาน ก็จะปฏิบัติงาน  
ด้วยความขยันหมั่นเพียร อุทิศเวลาให้กับทางราชการมากขึ้น ความพึงพอใจในการทำงานคล้ายกับ  
แรงจูงใจในการทำงาน

### 2.3.3 ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายของ คักลาส แมคเกรเกอร์

(Douglas McGregor's Theory X and Theory Y)

แมคเกรเกอร์(McGregor, 1966 : 33-48) ได้เปรียบเทียบให้เห็นสมมติฐานเกี่ยวกับ  
พฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ ตามทัศนะของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะใช้  
เป็นสิ่งที่กำหนดแบบของความเป็นผู้นำ โดยตั้งเป็นทฤษฎี X ทฤษฎี Y ดังนี้

#### 1) ทฤษฎี X ได้ตั้งสมมติฐานของมนุษย์ว่า

1. บุคคลไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสก็จะหลบหรือหลีกเลี่ยงงาน
2. เพราะบุคคลมีนิสัยไม่ชอบทำงาน จึงต้องถูกบังคับ ควบคุมสั่งการ และมี  
บทลงโทษไว้ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้น เกิดความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
3. โดยทั่วไปบุคคลชอบให้มีคำแนะนำ แต่พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ  
และมีความทะเยอทะยานน้อยมาก แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

#### 2) ทฤษฎี Y ได้ตั้งสมมติฐานของมนุษย์ว่า

1. การใช้พลังกายและสมองในการทำงาน เป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ  
เช่นเดียวกับการเล่นกีฬาและการพักผ่อน
2. การควบคุมและการคาดโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวที่ทำให้เกิดความพยายามทำงาน  
เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่บุคคลจะกำหนดทิศทางและควบคุมตนเองในการปฏิบัติภารกิจ  
ตามที่ได้รับมอบหมาย
3. การรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กร เป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้ได้  
ผลตอบแทนที่เป็นผลลัพธ์

4. สภาพของบุคคลต่างๆไป เรียนรู้สิ่งต่างๆภายใต้สภาวะที่เหมาะสม ไม่เพียงแต่ยอมรับเงื่อนไขเท่านั้น แต่จะต้องแสวงหาความรับผิดชอบ

5. ประสิทธิภาพเกี่ยวกับความคิด วิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคน เป็นส่วนใหญ่

6. ภายใต้สภาพชีวิตของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น

จะเห็นว่า ทฤษฎี X กับทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ แสดงให้เห็นถึงความรู้สึกรู้สึกของผู้บริหารที่มีต่อลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ความรู้สึกรู้สึกดังกล่าวเป็นสิ่งกำหนดแบบของความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่จะนำมาใช้ ตามทฤษฎี X ซึ่งเป็นแนวทางสมัยเดิมที่แมคเกรเกอร์ตั้งข้อสมมติฐานว่า คนโดยพื้นฐานแล้วจะมีลักษณะเกียจคร้าน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องบังคับให้ทำงาน ส่วนทฤษฎี Y ซึ่งแมคเกรเกอร์ นำมาเป็นแนวทางบริหารสมัยใหม่ที่ตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่า คนโดยพื้นฐานแล้ว จะให้ความร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบ ( สมยศ นาวิการ. 2521 : 19 )

ผู้บริหารที่ยึดสมมติฐานในทฤษฎี X จะพยายามควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและเข้มงวด มีการตั้งการ โดยตรง เน้นการจูงใจด้วยการจ่ายเงินและผลประโยชน์อื่นๆ ใช้ระเบียบวินัยและบทลงโทษเป็นหลักใหญ่ ซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลในระดับต่ำ คือ ต้องการความปลอดภัย ปฏิบัติตามคำสั่งเท่าที่ต้องการ มีความสนใจในการปรับปรุงงานน้อยมาก และต้องการผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น ส่วนผู้บริหารที่ยึดสมมติฐานตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม บุคคลจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเองเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารทฤษฎีนี้จะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลในระดับสูง คือ มีความรับผิดชอบและพยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ต้องการเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ต้องการถึงเป้าหมายสูงสุดของชีวิต ( สมยศ นาวิการ. 2521 : 107 )

สรุป ทฤษฎี X และทฤษฎี Y แสดงทัศนะของผู้บริหารที่จะพยายามจัดสิ่งทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานให้หมดไป และพยายามที่จะเสริมสร้างแรงจูงใจหรือการตอบสนองความต้องการของบุคคล เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยสมมติฐานตามทฤษฎี X จะให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นความต้องการของ

บุคคลในระดับต่ำ เช่น ผลตอบแทนในการทำงาน ความปลอดภัย ส่วนสมมติฐานตาม ทฤษฎี Y จะให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งเป็นความต้องการของบุคคลในระดับสูง เช่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความภูมิใจในผลงาน เป็นต้น

#### 2.4 องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

แฮทฟิลด์ และฮิวส์แมน(Hatfield and Huseman) ได้ทำการพัฒนาแนวคิดของนักวิจัยต่างๆ มาเป็นเครื่องมือใช้วัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลายในปัจจุบันประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

ตัวแปรที่ 1 องค์ประกอบเกี่ยวกับงานที่ทำในปัจจุบัน แบ่งเป็น

- |                                  |                 |
|----------------------------------|-----------------|
| 1. ความตื่นเต้น                  | น่าเบื่อ        |
| 2. ความสนุกสนาน                  | ความไม่สนุกสนาน |
| 3. สภาพโล่ง                      | สภาพสลับ        |
| 4. ทำทนายวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม | ไม่ทำทนาย       |
| 5. มีความพอใจ                    | ไม่พอใจ         |

ตัวแปรที่ 2 องค์ประกอบทางด้านค่าจ้าง ประกอบด้วย

- |                     |               |
|---------------------|---------------|
| 1. ถือว่าเป็นรางวัล | ไม่เป็นรางวัล |
| 2. มาก              | น้อย          |
| 3. ยุติธรรม         | ไม่ยุติธรรม   |
| 4. เป็นทางบวก       | ทางลบ         |

ตัวแปรที่ 3 องค์ประกอบทางด้านให้ความดี ความชอบ

- |                |             |
|----------------|-------------|
| 1. ยุติธรรม    | ไม่ยุติธรรม |
| 2. เชื่อได้    | เชื่อไม่ได้ |
| 3. เป็นเชิงบวก | เป็นเชิงลบ  |
| 4. เป็นเหตุ    | ไม่เป็นผล   |

ตัวแปรที่ 4 องค์ประกอบทางด้านผู้นิเทศ / ผู้บังคับบัญชา

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| 1. อยู่ใกล้            | อยู่ห่างๆ              |
| 2. ยุติธรรม จริงใจ     | ไม่ยุติธรรม ไม่จริงใจ  |
| 3. เป็นมิตร            | ค่อนข้างไม่เป็นมิตร    |
| 4. เหมาะสมทางคุณสมบัติ | ไม่เหมาะสมทางคุณสมบัติ |

ตัวแปรที่ 5 องค์ประกอบทางด้านเพื่อนร่วมงาน

- |                         |                                  |
|-------------------------|----------------------------------|
| 1. เป็นระเบียบเรียบร้อย | ไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย          |
| 2. จงรักภักดีต่อโรงงาน  | ไม่จงรักภักดีต่อโรงงานและเพื่อนๆ |
| 3. สนุกสนานร่าเริง      | ไม่สนุกสนานร่าเริง               |
| 4. คำนึงใจเอาจริงเอาจัง | ดูเหน้อยหน้า (Kidrakam.1989 : 7) |

จากการศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน พอสรุป ได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานมีดังต่อไปนี้

2.4.1 ด้านงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (Work on Your Present Job) งานที่ทำในปัจจุบัน หมายถึง งานที่กำลังทำอยู่ ผู้ทำรู้สึกว่าเป็นงานที่ดี มีเกียรติ ไม่เป็นอันตรายเกิดประโยชน์ต่อตนเอง และสังคม ซึ่งสภาพดังกล่าวนี้ ได้มีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

คูเปอร์ (Cooper. 1958 : 31-33) ให้ทัศนะว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะเกิดจากการที่บุคคลได้ทำงานที่สนใจ มีอุปกรณ์ในการทำงานที่ดี มีมาตรฐาน สภาพแวดล้อมการทำงานดี และเหมาะสม

เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg. 1959 : 113-115) ได้กล่าวสรุปว่าลักษณะของงานที่ทำจะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 289) ได้ให้ความเห็นว่า ถ้าทำงานหรือสภาพการปฏิบัติงานในหน่วยงาน สามารถที่จะอำนวยความสะดวกสบาย และมีความปลอดภัยแก่บุคลากรในหน่วยงาน ได้มากเพียงใด ก็จะช่วยลดความกังวลใจ เสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้มากเพียงนั้น

เสนาะ ดิยาวี และคนอื่นๆ (2529 : 251-252) ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่า สภาพการทำงานและลักษณะของงาน จะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สภาพงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันของครูในโรงเรียนประถมศึกษา รับผิดชอบงานต่างๆ ดังนี้

1) งานวิชาการ จะครอบคลุมงานต่างๆดังนี้ คือ งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและงานสื่อการเรียนการสอน งานส่งเสริมการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิตเทศการศึกษา งานด้านวางแผน และกำหนดวิธีดำเนินงาน และงานประชุมอบรมวิชาการ

2) งานบุคลากร ครอบคลุมงานต่างๆ ดังนี้ คือ การวางแผนบุคลากรเพื่อแสดงความต้องการของบุคลากร การเตรียมบุคลากร ได้แก่ การจัดคนเข้าทำงานและการปฐมนิเทศบุคลากร และการพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคลากร

3) งานกิจการนักเรียน ครอบคลุมงานด้านต่างๆ ดังนี้ คือ การสำมะโนนักเรียน การรับเด็กเข้าเรียน การลงทะเบียนนักเรียน การแบ่งกลุ่มแบ่งชั้นนักเรียน การปฐมนิเทศนักเรียน การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน การย้ายและจำหน่ายนักเรียน การทำระเบียบสะสมเก็บหลักฐานและประวัตินักเรียน การจัดกิจกรรมนักเรียน การจัดบริการแนะแนว การจัดบริการสุขภาพ การจัดสวัสดิการต่างๆ การดูแลความเจริญก้าวหน้าของเด็ก การช่วยเหลือเด็กที่มีปัญหาทางการเรียนและด้านอื่นๆ และการวิจัยประเมินผลนักเรียนที่จบการศึกษาไปแล้ว

4) งานธุรการและการเงิน ครอบคลุมงานด้านต่างๆ ดังนี้ คือ งานสารบรรณ การดำเนินงานทั่วไปของโรงเรียน คามระเบียบแบบแผนของทางราชการ จัดทำควบคุมดูแลงานเอกสารและหลักฐานต่างๆ การปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินพัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน

5) งานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การจัดสำนักงาน ห้องธุรการ ห้องพัสดุ ห้องพยาบาล ห้องประชุม และห้องอื่นๆ ดูแลรักษาและปรับปรุงสถานที่อุปถัมภ์ประจำโรงเรียน ให้อยู่สภาพเรียบร้อย

6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย การให้ความร่วมมือกับชุมชน และการรับความช่วยเหลือกับชุมชน

สรุป งานที่ครูปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ งานหลัก ได้แก่ งานวิชาการ และงานอื่นๆ เป็นงานสนับสนุนจากภารกิจและงานที่จะต้องปฏิบัติดังกล่าวครูจะต้องมีคุณธรรมประจำใจ มีความขยันขันแข็ง หมั่นเพียร ซื่อสัตย์สุจริต มีความประพฤติเรียบร้อย มีความเสียสละอุทิศทั้งแรงกายแรงใจอย่างแท้จริง ลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อครูมีความ

พึงพอใจในงานที่ทำในปัจจุบัน นั้นหมายถึงงานที่กำลังทำอยู่ผู้ทำรู้สึกว่าเป็นงานดี มีเกียรติ เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันควรมีสภาพแวดล้อมและมีลักษณะงานที่บุคลากรเกิดความพึงพอใจ สภาพการทำงานจึงมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ หากโรงเรียนได้ดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถและความชำนาญ เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.4.2 ด้านเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับ (Salary Payment and Welfare) หมายถึง รายได้ประจำ รายได้พิเศษ และสวัสดิการที่ได้รับ ได้แก่ ผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ซึ่งทางราชการ มอบให้แก่บุคลากร ได้แก่ เงินบำเหน็จ บำนาญ การรักษาพยาบาล วันหยุดงาน ที่พักอาศัย และสวัสดิการอื่นๆ ที่ได้รับอย่างเหมาะสมและเพียงพอ จึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 250-251) กล่าวว่า เงินเป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจของบุคคล ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทางตรง ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ส่วนทางอ้อม ได้แก่ บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาลและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

สมยศ นาวิการ (2522 : 142) สรุปว่าสิ่งจูงใจทางบวก (Positive Incentives) ที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน คือ เงิน ความปลอดภัย การมีส่วนร่วม การชมเชย และการยอมรับนับถือ

สรุป เงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ต้องสมเหตุสมผล ถือเป็น เรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง ถ้าเงินเดือนที่ได้รับเพียงพอ เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนการจัดสวัสดิการให้ผู้ปฏิบัติงาน ควรจัดให้เหมาะสม และเพียงพอจึงจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.4.3 ด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน หมายถึง โอกาสที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่สูงขึ้นอย่างยุติธรรม ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงและพึงพอใจต่องาน เกี่ยวกับเรื่องนี้ ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าหลายท่านสรุปได้ ดังนี้

มาสโลว์(Maslow. 1970 : 69-80) กล่าวว่า การได้รับการยกย่องสรรเสริญ หรือได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เมื่อทำงานได้สำเร็จนั้น เป็นความต้องการระดับสูง และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 43) กล่าวว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นผลตอบแทนภายนอก ที่ผู้ปฏิบัติงานควรจะได้รับ เมื่อทำงานได้สำเร็จ ซึ่งจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและความพึงพอใจในการทำงาน

สรุป การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เมื่อทำงานได้สำเร็จนั้นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความภาคภูมิใจและมีความพึงพอใจในการทำงาน การพิจารณาความดีความชอบเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ยุติธรรม ในระบบราชการ การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง กฎหมายได้กำหนดไว้ให้ดำเนินการได้ 2 ครั้งในรอบปี เพื่อเป็นการตอบแทนแก่ข้าราชการที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะ กระทำความดี ความชอบในหน้าที่ราชการให้ปรากฏเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ผลงานที่กระทำจะต้องมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง และมีระบบความรอบคอบ ยุติธรรม ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาจากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ได้แก่ คุณภาพและปริมาณของตำแหน่ง ผลงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัย ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความอุตสาหะ ในการปฏิบัติงาน

2.4.4 ด้านการเลื่อนตำแหน่ง(Promotion) หมายถึง โอกาสในการได้เลื่อนระดับตำแหน่ง ที่สูงขึ้น เพื่อความมั่นคงและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ในการงานที่ดีขึ้น โดยได้รับโอกาสอย่างยุติธรรมจึงจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

เซอร์ชเบอร์ก (Herzberg. 1959 : 113-115) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน จะเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

แมคคอร์มิก(McCormick. 1974 : 339) ให้ทัศนะว่า การเลื่อนตำแหน่งของบุคคล จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ภิญโญ สาธร(2523 : 273-278) ได้แสดงความเห็นว่า โอกาสก้าวหน้าในการทำงานของบุคคลเป็นสิ่งตอบแทนทางจิตใจ ทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน(2526 : 250-251)ได้สรุปว่า สิ่งจูงใจไม่ใช่เงิน คือความมั่นคงของงานจะเป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2522 : 157) สรุปว่า โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดนโยบายในเรื่องโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งของบุคคลภายในองค์กรอย่างชัดเจน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรพึงกระทำ

สรุปได้ว่า โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดเป็นนโยบาย ในเรื่องโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งของบุคคลภายในองค์กรอย่างชัดเจนและยุติธรรม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงกระทำ โดยมีหลักการและวิธีการในการกำหนดตำแหน่ง กล่าวเฉพาะสถานศึกษา คือ พิจารณาความชำนาญในการสอน วิชาใดวิชาหนึ่ง พิจารณาจากผลงานที่ปรากฏ ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ ผู้ร่วมงานอื่นๆ และประชาชน และพิจารณาผลงานในฐานะ วิทยากรผู้ชำนาญการ หรือผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และแนะนำแนวทางในการขอเลื่อนตำแหน่งของครูอาจารย์

2.4.5 ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น(Immediate Supervisor) หมายถึง ความสามารถในการช่วยเหลือ แนะนำ และการควบคุมงานของผู้บังคับบัญชาในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ทางอันดี และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg, 1959 : 113-115) ได้กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชา จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 403-406) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการทำงานบังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ว่า ควรมีความเข้าใจ มีความนุ่มนวลในการกล่าวตักเตือน หรือแนะนำเกี่ยวกับวิธีการในการทำงาน จึงจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจโดยผู้บังคับบัญชาควรสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรตามแนวปฏิบัติดังนี้

- 1) อย่าสู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมอบหมายงานให้ทำ ให้เขาใช้ความคิดในการทำงานด้วยตนเอง และให้เขาภูมิใจในงานที่ทำ
- 2) เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าปรึกษาหรือแสดงความคิดเห็นช่วยแก้ปัญหาด้วย ถ้ากระทบกระเทือนต่อส่วนรวมต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย



3) อย่าวางตัวเป็นนาย และต้องให้ความคุ้มครอง ความเมตตา ความอบอุ่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการ

4) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใดทำแล้ว ไม่ควรแบ่งงานนั้นกลับมาทำเสียเอง หรือให้คนอื่นทำ ควรให้เขามีอิสระในการทำงาน

5) ผู้บังคับบัญชาต้องเชื่อมั่นตนเอง การกระทำขาดความมั่นใจทำให้ผู้ร่วมงานพลอยรวนเรขาดความมั่นใจตามไปด้วย

6) ต้องรู้ว่าตนเองมีภาระหน้าที่อะไร กับผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ต้องควบคุมนโยบายให้ได้ และขณะเดียวกันก็ต้องควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายด้วย อย่าทำตามฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เป็นผู้สานประโยชน์ทั้งของ ผู้ใต้บังคับบัญชาและของหน่วยงานที่ปฏิบัติ

สรุป การปกครองบังคับบัญชาที่จะส่งผลให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้คำแนะนำในการทำงาน มีความเข้าใจกัน มีเทคนิคในการควบคุม การนิเทศงาน การให้ความยุติธรรมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ถือว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความใกล้ชิดกับสมาชิกมากที่สุด ฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาระดับต้นต้องสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ให้องค์กรอย่างเต็มที่

2.4.6 ด้านเพื่อนร่วมงาน(People on Your Present Job) เพื่อนร่วมงาน หมายถึงบุคคลภายในองค์กรที่ทำงานร่วมกัน มีความสนิทสนมกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน เกี่ยวกับความสำคัญของเพื่อนร่วมงานนี้ควรมีนักวิชาการแสดงทัศนะ ไว้หลายท่าน ดังนี้

แมคคอร์มิก(McCormick, 1974 : 339)ได้สรุปได้ว่าเพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งในหลายองค์ประกอบ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

บาร์นาร์ด(Barnard, 1968 : 140-150)ให้ทัศนะว่าสิ่งจูงใจที่เป็นความดึงดูดใจทางสังคม ซึ่งได้แก่ ความสัมพันธ์ฉันมิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน และสิ่งที่จูงใจที่เป็นสภาพของการอยู่ร่วมกัน ได้แก่ ความพึงพอใจที่ได้อยู่ร่วมกัน การรู้จักกันอย่างกว้างขวาง ความสนิทสนมกลมเกลียว เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุป การมีเพื่อนร่วมงานที่ซื่อสัตย์ ฉลาด มีความรับผิดชอบ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นความต้องการทางสังคมของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยสำคัญของการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพราะความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน

ความมีมิตรภาพที่ดีต่อกัน ไม่ทะเลาะเบาะแว้ง หรือเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน เพื่อนร่วมงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานช่วยทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 งานวิจัยในประเทศ

ชลิต พูลศิลป์(2527 : 168) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 598 คนและผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครมีความพึงพอใจในการทำงานตามปัจจัยอยู่ในระดับกลาง
2. ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครมีความพอใจในการทำงานตามปัจจัยค่าเงิน ค่าความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานอยู่ในระดับสูงส่วนด้านอื่นๆอยู่ในระดับกลาง
3. ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ทำการสอน มีความพึงพอใจในการทำงานตามปัจจัยเงินโดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ทำการสอน มีความพึงพอใจด้านการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และลักษณะของงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ทำการสอน มีความพึงพอใจในการทำงานตามปัจจัยค่าเงิน โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความพึงพอใจ ด้านนโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เงินเดือนและฐานะตำแหน่งหน้าที่การงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01
5. ข้าราชการครูชายและข้าราชการครูหญิง มีความพึงพอใจในการทำงานตามปัจจัยเงินโดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการครูชายและข้าราชการครูหญิง มีความพึงพอใจในด้านการยอมรับนับถือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ข้าราชการครูชายและข้าราชการครูหญิง มีความพึงพอใจในการทำงานตามปัจจัยเชิงใจ โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการครูชายและข้าราชการครูหญิงมีความพึงพอใจในด้านเงินเดือน และตำแหน่งหน้าที่การงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และ ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานตามปัจจัยเชิงใจโดยส่วนรวม และรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

8. ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงานตามปัจจัยค่าจ้าง โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและเมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และ ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านตำแหน่งหน้าที่การงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิคม พรหมข้อย (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของ ข้าราชการครูส่วนจังหวัดตำแหน่งครู เขตการศึกษา 9 พบว่า

1. สภาพความพึงพอใจของครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ภาคใต้ ด้านปัจจัยกระตุ้นครูมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่ง ในด้านปัจจัยค่าจ้างครูมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 5 องค์ประกอบ เช่นกัน คือ การปกครอง บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน เงินเดือน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

2. ครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ภาคใต้ โดยส่วนรวมมีระดับความพึงพอใจในการทำงานด้านปัจจัยกระตุ้น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ชายและหญิง ครูที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรีขึ้นไป ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ภาคใต้ โดยส่วนรวมมีระดับความพึงพอใจในการทำงานด้านปัจจัยค่าจ้างไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ตามตัวแปรพบว่า ครูชายและครูหญิง ครูที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีขึ้นไป ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

สมนึก มีแสง (2530 : 109-110) ได้ศึกษาความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โดยสอบถามความรู้สึกของครูที่มีต่อองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 532 คนพบว่า

1. ระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่มีต่อองค์ประกอบ 10 ประการ อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 10 องค์ประกอบ คือ ด้านความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ เกื้อกูล นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน และการปกครองบังคับบัญชา

2. เมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โดยการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติตามตัวแปร พบว่า ครูเพศชายและครูเพศหญิง มีระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 1 องค์ประกอบ คือ ด้านนโยบายและการบริหาร ส่วนองค์ประกอบด้านอื่นๆไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ครูอาจารย์ที่มีอายุราชการ 1-10 ปี และครูอาจารย์ที่มีอายุราชการสูงกว่า 10 ปีขึ้นไปมีระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 3 องค์ประกอบ คือ ด้านการได้รับความร่วมมือ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และด้านสภาพการทำงาน ส่วนองค์ประกอบด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับครูอาจารย์ที่มีวุฒิทางการศึกษาดำรงปริญญาตรีและครูอาจารย์ที่มีวุฒิทางการศึกษาดังแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แวนูเซ็ง มะรอซี(2531 : 125-126) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 2 โดยถามความรู้สึกของครูที่มีต่อ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของเฮอร์เบิร์ตทั้ง 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้นปัจจัยค้ำจุน ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด ในเขตการศึกษา 2 โดยส่วนรวมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับกลาง
2. ครูเพศชายและครูที่มีอายุ 35 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในระดับสูง ส่วนครูเพศหญิงที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปี ครูที่นับถือศาสนาพุทธ ครูที่นับถือศาสนาอิสลาม ครูวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และ ปริญญาตรีครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลางทั้ง 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน
3. ครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 2 โดยส่วนรวมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยกระตุ้น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
4. ครูสังกัดการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 2 โดยส่วนรวมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยค้ำจุน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ไพโรจน์ ส่องทอง(2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูอาจารย์ จำนวน 325 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ โดยส่วนรวมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่ อยู่ในระดับมาก
2. ระดับความพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ที่มีเพศต่างกันเมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ด้านการปกครองบังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ระดับความพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ที่มีวุฒิต่างกัน โดยส่วนรวม ไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการปกครองบังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ที่ปฏิบัติงานที่มีโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านการปกครองบังคับบัญชาด้านนโยบายการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

5. ความพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ที่มีกลุ่มระดับของตำแหน่งต่างกัน โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสำเร็จของงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และ เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รัตนา พงษ์พานิช (2535 : 84) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 7 พบว่า

1. ครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีความพึงพอใจน้อย
2. ในภาพรวมของความพึงพอใจทุกด้าน ครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีความพึงพอใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า
  - 2.1 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ครูที่สอนเฉพาะระดับประถมศึกษาและครูที่สอนทั้งสองระดับชั้น มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
  - 2.2 ด้านตัวงานหรือลักษณะงานที่ปฏิบัติ ครูที่สอนเฉพาะระดับประถมศึกษา มีความพึงพอใจแตกต่างกันกับครูที่สอนระดับมัธยมศึกษา และครูที่สอนทั้งสองระดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จำเนียร เพชรรัตน์(2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาล จังหวัดสงขลา จากการศึกษาพบว่า ครู อาจารย์ มีความพึงพอใจในด้านงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันและลักษณะงานทั่วไป และไม่พึงพอใจในด้านเงินเดือนที่ได้รับ โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งการนิเทศงานและเพื่อนร่วมงาน

อนุสิทธิ์ เพชรสัมฤทธิ์ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูประถมศึกษา โรงเรียนในหมู่บ้านป้องกันตนเอง ชายแดนไทย-กัมพูชา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า ครูประถมศึกษาโรงเรียนในหมู่บ้านป้องกันตนเอง ชายแดนไทย-กัมพูชา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ

ด้านนโยบายการบริหาร ด้านการบริการ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกนั้นมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อยตามลำดับ และครูประถมศึกษาที่เป็นชาย และครูประถมศึกษาที่เป็นหญิง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

บัญญัติ ตลับทอง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า

1. ข้าราชการครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความพึงพอใจระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ส่วนด้านอื่นๆมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามสภาพระดับชั้นที่สอน และช่วงปีที่เปิดขยายโอกาส พบว่า

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆอยู่ในระดับปานกลาง

1.2 กลุ่มผู้สอนระดับชั้นอนุบาล ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และกลุ่มครูผู้สอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูผู้สอนทั้งสองกลุ่ม มีความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆอยู่ในระดับปานกลาง

1.3 กลุ่มข้าราชการครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่เปิดขยายโอกาส ในช่วงปีการศึกษา 2533-2535 และช่วงปีการศึกษา 2536-2537 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น กลุ่มข้าราชการครูทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน

2. เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า

2.1 ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

เสน่ห์ โอฐกรรม (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนไทยรัฐวิทยา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนไทยรัฐวิทยา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีความพึงพอใจ ในปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยต้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนไทยรัฐวิทยาในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนไทยรัฐวิทยานอกโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน ทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยต้าน ครูโรงเรียนไทยรัฐวิทยาในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา และโรงเรียนไทยรัฐวิทยานอกโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกันทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยต้าน

คำรงค์ศักดิ์ ไชยแสน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย พบว่า

1. ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวม และจำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงานและขนาดโรงเรียน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวม และเป็นรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางแต่มีความพึงพอใจใน 2 ด้านที่เหลือคือ ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น อยู่ในระดับมาก

2. ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวม และในรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความพึงพอใจโดยภาพรวม ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน และด้านการเลื่อนขั้น เงินเดือน มากกว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดกลาง ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความพึงพอใจในด้านเพื่อนร่วมงานมากกว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และ ข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความพึงพอใจด้านเงินเดือน และสวัสดิการมากกว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความพึงพอใจมากกว่าข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดกลาง

3. ไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์กับขนาดโรงเรียนเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้ง โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน



### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เฮอริชเบอร์ก และคณะ (Herzberg and others. 1959 : 60-63) ได้วิจัยองค์ประกอบของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ศึกษาจากนักบินและวิศวกร จำนวน 200 คน เพื่อหาว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ พบว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจมี 5 ประการ คือ การได้รับความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้า ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ มี 11 ประการ คือ เงินเดือน โอกาสความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ฐานะของอาชีพ สภาพการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย และชีวิตส่วนตัว

วิกสตรอม (Vickstrom. 1971 : 1249-A) ได้วิจัยเพื่อหาระดับและสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครู และหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้นกับ อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 373 คน ในโรงเรียนมัธยมและวิทยาลัยซัสกาทูน (Saskatoon) โดยใช้วิธีให้ครูบอกถึงสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจ พบว่า สิ่งที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจสูงสุด 4 อย่างแรก ได้แก่ ความรู้สึกได้รับความสำเร็จ ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจสูงสุด 4 อย่างแรก ได้แก่ การไม่ประสบความสำเร็จ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน และผลงานที่ตรงกันข้ามกับชีวิตส่วนตัว ตัวแปรอื่นๆ เช่น เพศ และตำแหน่งหน้าที่ สัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับองค์ประกอบของสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

แฮมเมอร์ (Hammer. 1971 : 3373-A) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสอนพิเศษ (Special Class Teachers) แห่งรัฐไอโอวา สหรัฐอเมริกา โดยใช้ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ และองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจ ได้แก่ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ฮัทชิสัน (Hutchison. 1972 : 4289-A) ทำวิจัยเกี่ยวกับการวัดความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน พบว่า

1. ครูใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในโรงเรียน
2. ผู้มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชา
3. บุคลากรในสำนักงานและครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น
4. ผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์กร คนงาน จะมีความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงานมากกว่าคนที่ไม่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร
5. ลักษณะของงานที่ทำ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด ในทางตรงกันข้าม นโยบายการศึกษาของท้องถิ่นและการบริหาร เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานมากที่สุด
6. การให้ความช่วยเหลือในการแนะนำ มีส่วนทำให้บุคลากรในโรงเรียน มีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น
7. ปัจจัยค่าจ้างและปัจจัยกระตุ้นของบุคลากรในโรงเรียน มีลักษณะคล้ายคลึงกับของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมเอกชน
8. บุคลากรในโรงเรียน โดยทั่วไปชอบงานและมีทัศนคติที่ดีต่องานมากกว่าคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม

วาเลส (Valez. 1972 : 997-A) ได้ศึกษาความพึงพอใจในองค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอกของงาน โดยใช้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งเมืองโคลัมเบีย องค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพในการปฏิบัติงาน เงินเดือน และผลประโยชน์ที่ถือถือ สถานภาพของงาน การบริหารและการควบคุมงาน ความมั่นคงในงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนองค์ประกอบภายในของงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในผลงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้า พบว่า ผู้ปฏิบัติไม่พึงพอใจต่อองค์ประกอบ

จอห์นสตัน และบาร์วิน (Johnston and Barvin. 1973 : 136-141) ใช้ทฤษฎีของ เซอร์ชเบอร์ก ทดสอบความพึงพอใจกับครูชายที่สอนในโรงเรียนราษฎร์ ประเทศออสเตรเลีย จำนวน 130 คน โดยมีวัตถุประสงค์ประกอบบางอย่างออกจากกลุ่มที่มีความพึงพอใจในการทำงานกับกลุ่มที่ไม่มี ความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ซึ่งเซอร์ชเบอร์ก ถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิด ความพึงพอใจในการทำงาน ปรากฏว่า ไม่ได้รวมอยู่ในกลุ่มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ
2. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า เป็นตัวทำให้เกิด ความพึงพอใจ

แจคสัน (Jackson. 1974 : 7560-A) แห่งมหาวิทยาลัยนอร์ธอิลลินอยส์ วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของแนวความคิดผู้บริหารวิทยาลัยต่อองค์ประกอบทฤษฎีกระตุ้น-ค่าจูน ของเซอร์ชเบอร์ก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 422 คน และ รองประธานกรรมการบริหาร เลือกปัจจัยกระตุ้นมากกว่าปัจจัยค่าจูน ซึ่งเป็นเรื่องยืนยันได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานพอใจในปัจจัยกระตุ้นมากกว่าปัจจัยค่าจูน

แมนนิ่ง (Manning. 1977 : 4028 - A) ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่ พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค่าจูนของเซอร์ชเบอร์ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่อาจารย์จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม ประกอบการสัมภาษณ์ โดยให้กลุ่มตัวอย่างบรรยายถึงเหตุการณ์ที่ดีและไม่ดีในการทำงาน แล้วนำ เอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์กับปัจจัยทั้งสองของเซอร์ชเบอร์ก ดังต่อไปนี้คือ ความสำเร็จในการ ทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบสูงและการมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความสำคัญมาก เป็นตัวจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะความสำเร็จในการ ทำงานและการยอมรับนับถือ เห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดและงานที่ทำอยู่นั้นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็น ปัจจัยค่าจูน ส่วนปัจจัยค่าจูนของเซอร์ชเบอร์กที่เกี่ยวกับการบริหารงานปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับชุมชน ถือว่าเป็นตัวค่าจูน และเห็นว่าสภาพการทำงานมีความ สำคัญที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการโรงเรียนเห็นว่า เป็นตัวจูงใจ สำหรับตัวแปร อายุ

ระยะการทำงาน ความเห็นเกี่ยวกับอาชีพและจุดมุ่งหมายของการทำงานในอนาคตไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับองค์ประกอบของปัจจัยต้นทุนหรือปัจจัยกระตุ้น

วัดไชสง ( Vattthaisong, 1982 : 468-A ) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของครูอาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครูในประเทศไทย โดยสำรวจทัศนคติจากกลุ่มตัวอย่าง ของครูอาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 6 แห่ง จำนวน 220 คน พบว่า

1. ครูอาจารย์ที่มีความพึงพอใจเรียงลำดับความสำคัญคือความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน การให้การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในอนาคต สภาพการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา และ นโยบายการบริหาร ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูอาจารย์ไม่มีความพึงพอใจ คือ เงินเดือน

2. ประสิทธิภาพในการสอนของอาจารย์ที่สอนเกินกว่า 10 ปี มีความพึงพอใจมากต่อความสำเร็จในการทำงาน และสภาพการทำงานมากกว่าอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการสอนต่ำกว่า 10 ปี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

**Raj3.** ครูอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพการสอนเกินกว่า 10 ปี แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าครูอาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการสอนต่ำกว่า 10 ปี

4. เพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในเวลานั้นไม่แตกต่างกัน จากการศึกษานอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารงานบุคลากรในหน่วยงาน เพราะถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และมุ่งหวังที่จะให้ได้ผลงานออกมาตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน ผู้วิจัยเห็นว่า การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย เป็นแนวทางหนึ่งซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารนำผลจากการวิจัย ไปใช้วางแผนพัฒนาบุคลากรและการบริหารโรงเรียน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาต่อไป