

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาครั้งนี้ได้มุ่งศึกษาความพึงพอใจของครูในโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย เพื่อให้งานวิจัยนี้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงสามารถนำไปเป็นผลงานทางวิชาการได้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายท่านซึ่งได้นำมาอ้างอิงตามหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. ความหมาย บทบาท และความสำคัญของ โรงเรียนเอกชน
2. การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน
 - 2.1 ด้านกฎหมายและนโยบายของรัฐบาล
 - 2.2 การจัดการศึกษาของ โรงเรียนเอกชน
 - 2.3 การจัดการศึกษาของ โรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย
 - 2.4 คุณลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า (ปีการศึกษา 2544 - 2554)
3. การบริหาร โรงเรียนเอกชน
 - 3.1 โครงสร้างการบริหาร โรงเรียนเอกชน
 - 3.2 หลักการในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน
4. ความพึงพอใจในการทำงาน
 - 4.1 ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน
 - 4.2 องค์ประกอบและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ
 - 4.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน
 - 4.4 ทฤษฎีการจูงใจของ เฮิร์ชเบิร์ก
5. จิตวิทยาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 5.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 5.2 องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 5.3 หลักการสร้าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 5.4 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมาย บทบาท และความสำคัญของโรงเรียนเอกชน

โรงเรียนเอกชน ความหมายตาม พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2531 : 1) ให้ความหมายของโรงเรียนเอกชนว่า ได้แก่ สถานศึกษาหรือสถานที่ ที่บุคคลจัดการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีแก่นักเรียนทุกคนผลัดรวมเจ็ดคนขึ้นไป

บทบาทของโรงเรียนเอกชนบทบาทของเอกชนในการจัดการศึกษาในประเทศไทย มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่สมัยล้านนาไทยและกรุงสุโขทัยมีการรวมตัวกันจัดการเรียนการสอน ให้รู้หนังสือประเภทต่างๆ และให้รู้วิชาชีพสำคัญๆ ในสมัยนั้น ส่วนบุตรหลานข้าราชการหรือราชสกุลก็เรียนกันในวังเอกชนมีบทบาทในการจัดการศึกษามากขึ้นตามลำดับ โดยใช้วัดวังและบ้านเป็นสถานที่ศึกษามีภิกษุหรือเจ้านายในราชตระกูลเป็นผู้สอน การจัดการศึกษาของเอกชนนั้นมีมาก่อนรัฐบาล (ทวิ จงมีสุข. 2543 : 9 ; อ้างอิงมาจาก เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2537 : 224) ในรัชสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช ยุคกรุงศรีอยุธยาได้พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ บาทหลวงชาวฝรั่งเศสที่เข้ามาเผยแพร่ศาสนาคริสต์นิกาย โรมันคาทอลิกจัดตั้ง โรงเรียนขึ้นเผยแพร่ศาสนาและเริ่มระบบการจัดการศึกษาอย่างเป็นแบบแผนของประเทศตะวันตก โรงเรียนที่จัดตั้งโดยบาทหลวงชาวฝรั่งเศสนี้เรียกว่า “โรงเรียนสามเณร” ซึ่งได้ดำเนินการตลอดมาจนกระทั่งไทยเสียกรุงศรีอยุธยาครั้งที่ 2 บทบาทของ โรงเรียนสามเณรจึงลดลงเนื่องจาก โรงเรียนส่วนใหญ่ถูกเผาทำลายไป และบาทหลวงส่วนใหญ่ก็ถูกเนรเทศออกนอกประเทศไป ในสมัยกรุงธนบุรีแม้ว่า โรงเรียนสามเณรจะได้รับการฟื้นฟูใหม่ในสมัยกรุงรัตน โกสินทร์แต่ก็ไม่เจริญเหมือนสมัยก่อน ในสมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัวมีคณะมิชชันนารีชาวอเมริกันเข้ามาเผยแพร่ คริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ ในประเทศไทย ซึ่งคณะมิชชันนารีเหล่านี้ได้นำความรู้และวิทยาการแบบใหม่ๆ ทั้งวิทยาศาสตร์การแพทย์ ฯลฯ มาช่วยเหลือและถ่ายทอดให้คนไทย ดังนั้น ต่อมาเมื่อคณะมิชชันนารีขอจัดตั้งโรงเรียน พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงได้ทรงอนุญาตให้มีการจัดตั้ง โรงเรียนขึ้นด้วยทรงเล็งเห็นถึงประโยชน์ในการพัฒนาประเทศไทยในอนาคต โรงเรียนแห่งแรกที่คณะมิชชันนารีได้จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2395 คือ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย ซึ่งนับแต่นั้นเป็นต้นมาก็ได้มีการจัดตั้ง โรงเรียนของคณะมิชชันนารี ขึ้นอีกหลายแห่งรวมทั้งโรงเรียนสำหรับสตรีโดยเฉพาะด้วย ในขณะเดียวกันก็ ยังมีการจัดตั้ง โรงเรียนของนิกายโรมันคาทอลิก และ โรงเรียนของชาวจีนเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ในสมัยกรุงรัตน โกสินทร์ตอนต้นได้มีการจัดตั้ง โรงเรียนโดยคณะผู้สอนศาสนา

คริสต์แต่ยังมีไม่มากการเรียนรู้ในบ้าน วัด และวังจึงยังมีบทบาทในการจัดการศึกษาอยู่ครั้นถึงสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้มีการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าและเป็นการหลีกเลี่ยงการคุกคามจากจักรวรรดินิยมตะวันตก ซึ่งมีอิทธิพลเข้ามาใน ภูมิภาคนี้ในการปฏิรูปการศึกษาของพระองค์ได้มีการพัฒนาการจัดการศึกษาให้เป็นระบบแบบแผน มีหลักสูตร และการสอบเพื่อวัดมาตรฐานความรู้เนื้อหาจากทรงพระประสงค์จะให้ชาวไทยรับการศึกษาอย่างทั่วถึง ดังนั้น นอกจากจะมีการจัดตั้งโรงเรียนหลวงขึ้นเพื่อพระบรมวงศและข้าราชการแล้วยังโปรดเกล้าฯ ให้มีการจัดตั้งโรงเรียนสำหรับราษฎรขึ้นหลายแห่งทั้งในกรุงเทพฯ และหัวเมืองใหญ่ ๆ ทั่วประเทศอีกทั้งยังสนับสนุนให้คนไทยจัดตั้งโรงเรียนของเอกชนขึ้น โรงเรียนเอกชนแห่งแรกคือโรงเรียนบำรุงวิชา ส่วนโรงเรียนของคณะผู้สอนศาสนาคริสต์ก็ยังสนับสนุนให้มีการขยายกิจการเมื่อจำนวนโรงเรียนทั้งของรัฐบาลและเอกชนเพิ่มมากขึ้น จึงมีการจัดตั้งกรมการศึกษานิตินายก (ภายหลังได้ยกฐานะเป็นกระทรวง) เพื่อรับผิดชอบงานด้านนโยบายการศึกษาโดยเฉพาะ ในสมัยนั้นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยเอกชนทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ มีชื่อรวมเรียกว่า “โรงเรียนเขลยศักดิ์” ถ้าสอนภาษาต่างประเทศด้วยเรียกว่า “โรงเรียนวิเศษเขลยศักดิ์” และโรงเรียนเอกชนใดที่อยู่ในความดูแลและรับการอุดหนุนจากรัฐบาล เรียกว่าโรงเรียนเขลยศักดิ์บำรุง ส่วนโรงเรียนที่ไม่ต้องการอยู่ในความดูแลของกรมการศึกษานิตินายก ซึ่งส่วนของโรงเรียนของมิชชันนารี เรียกว่าโรงเรียนเขลยศักดิ์นอกบำรุง มีการเปลี่ยนชื่อสำหรับโรงเรียนของเอกชนอีกหลายครั้ง ในปี พ.ศ. 2454 เรียกว่า โรงเรียนบุคคล ตามระเบียบการศึกษาของประเทศสยาม พ.ศ. 2454 ซึ่งต่อมาเปลี่ยนเป็น โรงเรียนราษฎร์ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2461 (วุฒิชัย มูลศิลป์. 2532 : 7) เมื่อประกาศใช้ พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 แล้ว จึงได้เรียกโรงเรียนเหล่านี้ว่าโรงเรียนเอกชนมาจนถึงปัจจุบันกิจการของโรงเรียนเอกชนต่างๆ ในระยะแรกนั้นดำเนิน ไปอย่างเสรี และมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แม้ว่าในราวปลายรัชสมัยของสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจนถึงต้นรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว จะมีกลุ่มโรงเรียนจีนก่อปัญหาเกี่ยวกับลัทธิการเมืองจนเป็นเหตุให้รัฐบาลต้องตราพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2461 และ พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2479 เพื่อควบคุมการดำเนินกิจการของโรงเรียนเอกชน แต่พระราชบัญญัติทั้ง 2 ฉบับดังกล่าวก็ไม่ได้มีผลกระทบต่อโรงเรียนอื่นๆที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับปัญหาการเมืองและรัฐก็ยังคงส่งเสริมให้เอกชนจัดตั้งโรงเรียนเพิ่มขึ้นเรื่อยมา ทั้งสายสามัญและสายอาชีพควบคู่ไปกับรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปีการศึกษา พ.ศ. 2496 ได้มีการปรับปรุงและแปรสภาพโอนมาเป็นโรงเรียนราษฎร์สอน

ศาสนาอิสลาม ซึ่งเป็นโรงเรียนราษฎร์การศึกษาพิเศษตามมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 ซึ่งในปี พ.ศ. 2524 มีโรงเรียนประเภทนี้ทั่วประเทศถึง 564 โรงเรียน และหลังจากประกาศใช้ พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 โรงเรียนประเภทนี้จึงได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ซึ่งต้องติดต่อกันเกี่ยวกับต่างประเทศได้มีชาวต่างประเทศเข้ามาทำงานทั้งในภาครัฐบาลและเอกชนเป็นจำนวนมาก ซึ่งบุคคลเหล่านี้ต้องเข้ามาพำนักในประเทศไทยเป็นระยะเวลายาวนานและนำครอบครัวเข้ามาอยู่ด้วยเพื่อให้โอกาสแก่ เด็กและชาวต่างประเทศได้เข้ามารับการศึกษารัฐบาล จึงได้อนุญาตให้มีการจัดตั้งโรงเรียนเอกชนประเภทเฉพาะกาล (นานาชาติ) ขึ้นในปี พ.ศ. 2500

โรงเรียนเอกชนมีจำนวนมากขึ้น โดยลำดับจนกระทั่งหลังจากปี พ.ศ. 2517 การจัดการศึกษาเอกชนเริ่มประสบกับภาวะชะงักงัน อันเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของโรงเรียนรัฐบาลตามนโยบายขยายการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท และการกระจายการจัดบริการศึกษาไปยังส่วนภูมิภาคอีกทั้งผลสำเร็จของการวางแผนครอบครัวที่ทำให้อัตราการเกิดของประชากรลดลง และการที่รัฐควบคุมมาตรฐานการศึกษาของเอกชนอย่างจริงจัง ฯลฯ ซึ่งสาเหตุเหล่านี้มีผลทำให้จำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนลดลง อย่างไรก็ตาม รัฐบาลยังคงมีนโยบายส่งเสริมให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภท ยกเว้นสาขาศึกษาศาสตร์ หลังจากปี พ.ศ. 2517 ก็ยังคงมีการตั้งสถานศึกษาของเอกชนมากขึ้น ซึ่งเอกชนมีส่วนร่วมรับภาระในการจัดการศึกษาระดับดังกล่าวซึ่งรัฐบาลยังคงให้การสนับสนุนด้านการเงินแก่โรงเรียนเอกชนที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในปีการศึกษา 2517 เรื่อยมา และรัฐบาลก็ยังคงให้การสนับสนุนอยู่จนถึงปัจจุบันนี้ (จงจิน ตูขสิงห์. 2547 : 12)

ความสำคัญของโรงเรียนเอกชนต่อการจัดการศึกษามีดังต่อไปนี้

1. การแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ในเรื่องการจัดการศึกษาแก่เยาวชนโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ และอาชีวศึกษา มีส่วนแบ่งเบาภาระของรัฐทั้งนี้เพราะหากรัฐบาลเป็นผู้จัดการศึกษาในส่วนนี้ รัฐต้องใช้งบประมาณ 9,700 ล้านบาท และเมื่อเอกชนรับภาระจัดการศึกษา และรัฐเพียงให้เงินอุดหนุนปีละประมาณ 1,524 ล้านบาท รัฐสามารถประหยัดเงินงบประมาณได้กว่า 8,000 ล้านบาทต่อปี
2. เป็นโรงเรียนใกล้บ้าน เพราะโรงเรียนเอกชนมักเป็นโรงเรียนที่อยู่ใกล้แหล่งชุมชน
3. ให้บริการเป็นพิเศษ ซึ่งลักษณะที่โรงเรียนเอกชนจัดบริการเป็นพิเศษสามารถ

สนองความต้องการของกลุ่มได้เป็นอย่างดี เช่น พาหนะรับ – ส่ง หอพัก สามารถจัดหลักสูตรพิเศษรวมทั้งเรื่องฝึกอบรมด้าน คุณธรรม จรรยาบรรณ ภาษา คณิตศาสตร์วิทยาศาสตร์ เป็นต้น

4. เป็นคู่แข่งกับ โรงเรียนรัฐบาล โดยเฉพาะ โรงเรียนที่ดี มีคุณภาพ และมาตรฐาน การศึกษาสูงจึงทำให้ผู้ปกครองมีเสรีภาพในการเลือกสถานศึกษาให้แก่บุตรหลานกระตุ้นให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งจัดหรือลดการผูกขาดในการจัดการศึกษา

5. มีความคล่องตัวในการบริหารสามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ ดำเนินการได้ไม่มีข้อจำกัด จึงทำให้โรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างคล่องตัว เพราะสามารถปรับเปลี่ยนวัสดุ อุปกรณ์

6. มีความคล่องตัวในการบริหารสูงกว่าภาครัฐ เนื่องจากสามารถบริหารงานได้ในเชิงธุรกิจมากกว่าระบบราชการจึงสามารถลดขั้นตอนและระเบียบวิธีการสั่งการบังคับบัญชา การตัดสินใจการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ตลอดจนบุคลากร ทรัพยากรที่อำนวยความสะดวกต่อการศึกษาคืออย่างเต็มที่จากบทบาทและความสำคัญดังที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า เอกชนเป็น ผู้บุกเบิกการจัดการศึกษาในระบบ โรงเรียนในประเทศไทยและมีบทบาทในการจัดการศึกษาควบคู่กับการจัดการศึกษาของรัฐบาล โดยตลอด และมีส่วนช่วยผลิต บุคคลเพื่อพัฒนาประเทศตลอดจนช่วยจัดการศึกษาในส่วนที่รัฐจัดไม่ได้ ซึ่งรัฐบาลเองก็ สนับสนุนและส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตลอดมา (ทวี จงมีสุข. 2543 ; อ้างถึงใน จงจิน สุขสิงห์. 2547 : 13)

การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชน

1. ด้านกฎหมายและนโยบายของรัฐบาล ในด้านกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาอย่างมาก โดยมีเจตนาที่จะให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนและต้องการให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยได้รับการคุ้มครองตาม กฎหมายดังที่กำหนดไว้ในบทบัญญัติใน มาตรา 43 และ 81 ดังนี้มาตรา 43 “...บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษา ขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย “มาตรา 81 รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาให้เกิดความรู้ คุณธรรมจัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการ

เมื่อการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ” พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในส่วนที่ 3 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนประกอบไปด้วย มาตรา 43 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีอิสระ โดยมีการกำกับติดตามการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐและต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ มาตรา 44 ให้สถานศึกษาเอกชน ตามมาตรา 18 (2) เป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการการบริหารประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาตผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งให้เป็นไปตามกำหนดใน กฎกระทรวง มาตรา 45 โดยให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา ตามที่กฎหมายกำหนด รัฐบาลต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษากำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐของเขตพื้นที่การศึกษาหรือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชนโดยให้รัฐมนตรีหรือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วยให้สถานศึกษาของเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญาดำเนินการได้โดยอิสระสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเองมีความคล่องตัวมีประสิทธิภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับของสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มาตรา 46 รัฐจะต้องให้การช่วยเหลือสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อน หรือยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์ อื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ ในทางการศึกษาเอกชน ตามความเหมาะสมรวมทั้งส่งเสริม และสนับสนุนด้านวิชาการ สถานศึกษาเอกชน มีมาตรฐาน และสามารถพึ่งตนเองได้ จาก มาตรา 43 – 46 ได้ กำหนดเรื่องการบริหารเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนไว้เป็นการเฉพาะ โดยให้มีความอิสระในการบริหารการจัดการสถาน ศึกษาเอกชน สามารถจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภท โดยรัฐต้องกำหนดนโยบาย และมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วมของเอกชน ในด้านการศึกษาและรัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุนการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี

ทั้งส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้ นโยบายของรัฐบาล ได้กำหนดให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาโดยมีการอุดหนุน ส่งเสริมและช่วยเหลือด้วยประการต่างๆ ตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะการณ์ของประเทศในช่วงนั้นๆ เพื่อเป็นการจูงใจ และพัฒนาคุณภาพการศึกษาเอกชนให้ดียิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาของรัฐที่มุ่งให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี โรงเรียนของรัฐในทุกสังกัดขยายตัวเพื่อรองรับนักเรียนที่เพิ่มขึ้น นี่คือนโยบายหนึ่งที่นักเรียนในโรงเรียนเอกชนลดลง โดยเฉพาะในโรงเรียนเล็ก บางปีมีนโยบายที่กำหนดให้โรงเรียนมัธยมทุกแห่งรับนักเรียนที่จบมัธยมศึกษาปีที่ 3 เข้าเรียนต่อมัธยมศึกษาปีที่ 4 ทั้งหมดทำให้นักเรียนมุ่งไปเรียนสายสามัญมากขึ้น จึงทำให้จำนวนนักเรียนที่เรียนสายสามัญในสถานศึกษาของรัฐเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการรองรับกับจำนวนนักเรียนที่เรียนสายสามัญที่เพิ่มขึ้น เมื่อจบแล้ว ไม่มีงานทำจึงจำเป็นต้องเรียนต่อสายอาชีพเอกชนจึงมีความมั่นใจในการเข้ามาลงทุนจัดการศึกษาในระดับต่างๆเพื่อรองรับจำนวนนักเรียนดังกล่าว(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2539 ; อ้างถึงใน จงจิน สุขสิงห์. 2547 : 16)

สรุปว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในด้านกฎหมายและนโยบายรัฐได้เปิดโอกาสให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น โดยเปิดให้เอกชนมีส่วนในการจัดการศึกษาได้ทุกประเภทอย่างหลากหลายรูปแบบ มีการกำกับติดตามประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ สถานศึกษาต้องเป็นนิติบุคคล มีการบริหารงาน โดยคณะกรรมการรัฐต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นประโยชน์ทางการศึกษา แต่บางครั้งนโยบายของรัฐบางส่วนก็ส่งผลกระทบต่อการลงทุน และจัดการศึกษาของภาคเอกชน

2. การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน การจัดการศึกษาเอกชนที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนดูแล เป็นการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ในปีการศึกษา 2542 มีจำนวนโรงเรียนเอกชนทั้งสิ้น 6,949 โรงเรียน นักเรียน 2,894,122 คน และ ครู 111,741 คน(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2545 : 6) สามารถจำแนกลักษณะโรงเรียนเอกชนดังกล่าวตามพระราชบัญญัติ โรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 มาตรา 15 เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การศึกษาในระบบโรงเรียน ซึ่งจัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการหรืออนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทสามัญศึกษา (อนุบาล, ประถมศึกษา, มัธยมศึกษา) และประเภทอาชีวศึกษา (ปวช, ปวท, ปวส)

2.2 การศึกษานอกโรงเรียนซึ่งจัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ หรือได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษา แบ่งเป็น 7 ประเภท คือ การศึกษานอกโรงเรียน เฉพาะ กาดสอนศาสนาส่งคำสอน กวดวิชา ศิลปศึกษาและอาชีวศึกษา

2.3 การศึกษาพิเศษ ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาใหม่แก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษ หรือผิดปกติทางร่างกาย สติปัญญา หรือจิตใจ และการศึกษาสงเคราะห์ ซึ่งเป็นการจัดการศึกษา แก่ผู้ยากไร้หรือผู้ที่เสียเปรียบทางการศึกษาในลักษณะต่าง ๆ จากจำแนกลักษณะโรงเรียน ข้างต้นได้เห็นได้ว่าโรงเรียนอนุบาลจัดอยู่ในการศึกษาในระบบโรงเรียน ประเภทสามัญศึกษา ซึ่งมีลักษณะการจัดการศึกษาดังนี้

โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาต่าง ๆ ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ หรือ ได้รับจากกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนที่จัดการศึกษาประเภทนี้มีการเปิดสอนในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. โรงเรียนที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา
2. โรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา
3. โรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา
4. โรงเรียนที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา
5. โรงเรียนที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา
6. โรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา
7. โรงเรียนที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา

จากรายงานสถิติการศึกษาเอกชน ในปีการศึกษา 2546 มีโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในระบบโรงเรียน รวมทั้งสิ้นจำนวน 3,122 โรงเรียน นักเรียนจำนวน 1,722,217 คน ครูจำนวน 86,773 คน โดยมีโรงเรียนที่เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษาจำนวน 2,644 โรงเรียน ซึ่งเปิดสอนระดับประถมศึกษาจำนวน 1,575 โรงเรียน เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นจำนวน 566 โรงเรียน และเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 163 โรงเรียน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับรายงานสถิติการศึกษาเอกชนในปีที่ผ่านมาจะพบว่า มีจำนวนโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญรวมถึงนักเรียนและครูในโรงเรียนเอกชนเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในระบบโรงเรียนเพิ่มขึ้นทุกปี (<http://www.opec.go.th>)

3. การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย ปัจจุบันหนองคาย ได้มีการแบ่งเขตการจัดการศึกษา เป็น 3 เขต การศึกษา ประกอบด้วยเขตต่างๆดังนี้

3.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 มีโรงเรียนในเขตบริการ ทั้งหมด 4 อำเภอ 2 กิ่งอำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง, อำเภอท่าบ่อ, อำเภอศรีเชียงใหม่, อำเภอสังคม

กิ่งอำเภอ โพธิ์ตาก และกิ่งอำเภอสระใคร

3.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 มีโรงเรียนในเขตบริการ ทั้งหมด 3 อำเภอ 2 กิ่งอำเภอ ได้แก่ อำเภอ โพนพิสัย, อำเภอ โซ่พิสัย, อำเภอปากคาด, กิ่งอำเภอรัตนวาปี และกิ่งอำเภอฝ้ายไร่

3.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 มีโรงเรียนในเขตบริการ ทั้งหมด 4 อำเภอ 2 กิ่งอำเภอ ได้แก่ อำเภอบึงกาฬ, อำเภอพรเจริญ, อำเภอเซกา อำเภอบึงโขงหลง , กิ่งอำเภอนุ่งคล้า และกิ่งอำเภอศรีวิไล

ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาได้จัดโรงเรียนทุกประเภทเข้าด้วยกัน ซึ่งถือเอาเขตพื้นที่การศึกษาเป็นตัวกำหนด ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 (ราชกิจจานุเบกษา. 2547 : 22) ได้ให้ความหมาย “เขตพื้นที่การศึกษา” หมายความว่า เขตพื้นที่การศึกษาตามประกาศกระทรวง “หน่วยงานการศึกษา” หมายความว่า (1) สถานศึกษา (2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (3) สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน (4) แหล่งเรียนรู้ตามประกาศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (5) หน่วยงานตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ หรือตามประกาศกระทรวง หรือหน่วยงานที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด “สถานศึกษา” หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์การศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย วิทยาลัยชุมชน สถาบัน หรือสถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่ หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและตามประกาศกระทรวง (คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2549 : 2) โรงเรียนเอกชน จึงถือว่าเป็น โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งปัจจุบันจำนวนโรงเรียนเอกชนทั้งหมดในทุกระดับการศึกษามี 169 โรงเรียน ครูจำนวน 2,549 คน (เจตนา ชัยชิต. 2549 : 4-5.)

4. คุณลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่องานคุณภาพการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า (ปีการศึกษา 2544 - 2554) ผลกระทบการศึกษาข้อมูลจากเอกสารและสภาพจริงของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มกรณีศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตลอดจน แนวโน้มของสังคมและสภาพเศรษฐกิจ รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเอกชนและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญสรุปเป็น คุณลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า (คณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2531 : 73)

อื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเอกชนและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญสรุปเป็น
คุณลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า (คณะกรรมการการศึกษา
เอกชน. 2531 : 73)

4.1 บริบทของสถานศึกษา

4.1.1 เป็นนิติบุคคล

4.1.2 จัดการศึกษาได้ทุกระดับทุกประเภทการศึกษา

4.1.3 ปรัชญาของโรงเรียนที่สะท้อนหลักการ และจุดมุ่งหมายทางการ
ศึกษาของชาติชัดเจนของชุมชนผู้รับบริการและแสดงออกถึงความใส่ใจที่จะส่งเสริมความ
เข้มแข็งของชุมชนและร่วมมือกับภายนอกเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและร่วมมือกับ
ภายนอกเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

4.1.4 มีจุดมุ่งหมายและหลักการ ในการจัดการศึกษาที่เป็น ไปเพื่อพัฒนาคน
ไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และ
วัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข

4.1.5 ศิษย์เก่า / ชุมชน / ผู้ปกครองให้การสนับสนุน ในการจัดและพัฒนา
การศึกษา

4.1.6 เป็นทางเลือกทางการศึกษาที่มีมาตรฐานคุณภาพการศึกษาเป็นเลิศ
ทัดเทียมระดับสากลสอดคล้องกับความต้องการ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและ
สังคม

4.1.7 รัฐให้การอุดหนุน / สนับสนุน / ส่งเสริมอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

4.1.8 ความเป็นอิสระ ในการบริหารการจัดการศึกษา

4.2 บริบทของผู้เรียน ปัจจัยด้านการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่มีคุณภาพ
ได้แก่

4.2.1 ผู้บริหาร ซึ่งจะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) ยึดมั่นในหลักธรรมของศาสนา มีคุณธรรมและเมตตาธรรม
- 2) มีความรับผิดชอบ เสียสละ อุทิศตน เป็นแบบอย่างที่ดี
- 3) มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการ
สูง (ผู้บริหารมืออาชีพ)
- 4) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการจัดการศึกษา
- 5) เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของบุคลากรในชุมชน

6) เป็นผู้นำที่ดี(กระตือรือร้น กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็วและมีความเป็นประชาธิปไตย)

4.2.2 พฤติกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งต้องมีลักษณะดังนี้

- 1) บริหารระบบที่โปร่งใสและตรวจสอบได้
- 2) มีการจัดโครงสร้างการบริหารชัดเจน
- 3) มีคณะกรรมการบริหาร
- 4) มีการทำงานเป็นทีม
- 5) มีระบบการประกันคุณภาพในที่มีประสิทธิภาพ
- 6) สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่า
- 7) มีการสรรหาและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ
- 8) บริหารการเงินและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 9) นิเทศ / กำกับติดตาม ประเมิน และรายงานผลอย่างเป็นระบบและ

ต่อเนื่อง

- 10) นำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน

4.3 ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก สถานศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องมีสิ่งดังต่อไปนี้

4.3.1 สภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

4.3.2 อาคารสถานที่ที่เพียงพอ มั่นคง แข็งแรงและปลอดภัย

4.3.3 ห้องเรียน ห้องประกอบ ที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน

4.3.4 สื่อ/เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงพอและเหมาะสมกับผู้เรียน / กิจกรรม

เรียนการสอน

4.3.5 มีแหล่งความรู้ที่หลากหลาย

4.3.6 มีข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน

4.3.7 มีบุคลากรสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ

4.3.8 มีบริการและสวัสดิการนักเรียนที่มีคุณภาพทั่วถึง และเป็นระบบ

4.4 การจัดการสอน ปัจจัยด้านการเรียนการสอนของสถานศึกษาที่มีคุณภาพ

ได้แก่

4.4.1 ครูซึ่งต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะดังนี้

- 1) มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู
- 2) มีวิญญูณความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ
- 3) มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ
- 4) มีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะในการจัดกิจกรรม

การเรียนการสอนรูปแบบใหม่ ๆ

5) มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

- 6) มีขวัญและกำลังใจดี

4.4.2 พฤติกรรมการเรียนการสอน ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้

- 1) ครูทำงานเป็นทีม
- 2) ครูมีความเอาใจใส่ดูแลนักเรียน ใกล้ชิดทั่วถึง
- 3) มีการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 4) มีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการ

การจัดการเรียนการสอน

5) มีการวัดและประเมินผลพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย และต่อเนื่องและนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน

6) มีการจัดกิจกรรม/โครงการ/โครงการพิเศษที่ส่งเสริมพัฒนาการผู้เรียนหลากหลายและส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรักในวิชาและรักสถานศึกษา

4.4.3 หลักสูตรซึ่งต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1) มีหลักสูตรที่บูรณาการ (มีความรู้ ทักษะ และคุณค่า) สอดคล้องความต้องการของผู้เรียนและมีความเป็นสากล

2) มีการบริหารหลักสูตรอย่างครบวงจร (วิเคราะห์จัดทำแผนการเรียน ประเมินการใช้ ปรับปรุงและพัฒนา)

4.4.4 พฤติกรรมเรียนของผู้เรียน ซึ่งต้องมีคุณลักษณะดังนี้

- 1) ทำงานเป็นทีม
- 2) ให้ความร่วมมืออย่างดีในทุกกิจกรรมการเรียนรู้อ
- 3) ริเริ่มแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและนำเสนอผลงานของตนเองและ

กลุ่มได้

- 4) ประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองและกลุ่มได้

4.4.5 คุณภาพผู้เรียน ซึ่งต้องมีคุณลักษณะดังนี้

- 1) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีสำนึกความเป็นไทย
- 2) มีความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ และภาษาอังกฤษ และมีความสามารถพิเศษอื่น ๆ เช่น คณิตศาสตร์ กีฬา ฯลฯ
- 3) มีคุณภาพตามปรัชญา / เป้าหมาย / ความต้องการของสถานศึกษา
- 4) ดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า มีสุขภาพที่ดี ปลอดภัยจากอบายมุขและสารเสพติด

5) มีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร จากที่ได้ศึกษาเอกสารของการบริหาร และการจัดการของ โรงเรียนเอกชน ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาตินั้น จะเห็นได้ว่าบริบทของสถานศึกษานั้นเป็นนิติบุคคลบริหารจัดการศึกษาได้ทุกระดับทุกประเภทการศึกษา โดยแต่ละโรงเรียนนั้นมีปรัชญาหลักการ และวิสัยทัศน์ที่สะท้อนให้เห็นว่ามีการยึด หลักการและจุดหมายทางการศึกษาของชาติชัดเจน โดยเน้นความพอใจของชุมชนและผู้รับบริการ ซึ่งทางโรงเรียนจะต้องจัดการศึกษาให้มีคุณภาพทั้งนักเรียน ตัวบุคลากรในสถานศึกษา ด้านสวัสดิการต่างๆ รวมถึงการดูแลสวัสดิการความปลอดภัยจะต้องยึดมาตรฐานการจัดการศึกษาของรัฐเป็นแนวนโยบายหลักมุ่งให้มาตรฐานเท่ากัน หรือใกล้เคียงกันให้มากที่สุด เช่นด้านระบบการบริหารจะต้องโปร่งใส ครูจะต้องมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู ซึ่งจะต้องเน้นคุณภาพนักเรียนด้านการมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม

การบริหารโรงเรียนเอกชน

1. โครงสร้างการบริหารการบริการโรงเรียนเอกชน ลักษณะโครงสร้างการบริหาร

งานและการจัดการในโรงเรียนเอกชน มีความหลากหลายทำให้เกิดความแตกต่างในการบริหาร กล่าวคือลักษณะการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนพ.ศ. 2525 โรงเรียนเอกชนสามารถจัดตั้งได้ในลักษณะของผู้ขอจัดตั้ง โรงเรียนเป็นบุคคลเดี่ยวหรือนิติบุคคล เช่น มูลนิธิ สมาคม หรือห้างหุ้นส่วน เป็นต้นตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประกอบด้วยลักษณะการดำรงตำแหน่งทางการบริหารวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ซึ่งมีความแตกต่างกันดังนี้ ตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ ซึ่งไม่มีระเบียบกำหนดว่า บุคคลที่จะดำรงตำแหน่งใน 3 ตำแหน่งนี้จะเป็นบุคคล

เดียวกันหรือคนละบุคคล ดังนั้นในปัจจุบันผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจึงมีความแตกต่างกันโดยที่บางโรงเรียนมีผู้บริหารทั้ง 3 ตำแหน่ง จะเป็นบุคคลเดียวกันบางแห่งผู้รับใบอนุญาต และครูใหญ่เป็นคนเดียวกันบางโรงเรียนผู้จัดการ และครูใหญ่เป็นคนเดียวกัน และบางแห่งผู้บริหารทั้ง 3 ตำแหน่งเป็นคนละคนกันวิธีเข้าสู่ตำแหน่งนั้น พระราชบัญญัติการศึกษาเอกชนกำหนดไว้แต่เพียงคุณสมบัติทั่วไป รวมทั้งการกำหนดความรู้แลประสบการณ์ของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่เท่านั้นสำหรับการแต่งตั้งครูใหญ่นั้นอาจใช้วิธีแต่งตั้งโดยเจ้าของโรงเรียนผู้จัดการ หรือกรรมการบริหารของโรงเรียน และกรรมการบริหารของมูลนิธิ ขึ้นอยู่กับแต่ละโรงเรียนในส่วนของวาระการดำรงตำแหน่งนั้น ไม่มีระเบียบวางไว้ ดังนั้นผู้ดำรงตำแหน่งคงอยู่ได้ตลอดไป หรืออาจหมุนเวียนเป็นวาระขึ้นอยู่กับแต่ละโรงเรียน ระดับชั้นที่เปิดสอน โรงเรียนเอกชนสามารถเปิดสอนได้ตั้งแต่อนุบาลถึงมัธยมศึกษา โดยจะเปิดสอนทุกระดับชั้นก็ได้ จึงทำให้ปัจจุบันโรงเรียนเอกชนที่มีความแตกต่างกันในด้านการบริหาร และการจัดการแต่ละโรงเรียนจะมีแนวทางการบริหาร และการจัดการที่แตกต่างกันไปซึ่งการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำหลักการบริหาร และการจัดการในด้านการบริหารงานบุคคลมากกล่าวเพียงด้านเดียว เพราะเป็นด้านที่สำคัญและเป็นเรื่องที่ผู้บริหารสถานศึกษาหาความรู้และให้ความสำคัญ เพื่อนำหลักการดังกล่าวมาบริหาร โรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่แนวทางที่พึงประสงค์ต่อไป (ทวี จงมีสุข. 2543 : 15)

2. หลักการในการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชน การบริหารงานบุคคล คือ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยตรงผู้บริหารที่ดีคือ ผู้ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลให้ทุกคนร่วมมือกัน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นแนวคิดในการบริหารงานบุคคล(คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 177) ดังนี้

1. บรรดาปัจจัยทางการบริหารทั้งหลาย คนถือเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด
2. การบริหารงานบุคคลจะมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคล
3. การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถจะมีส่วนทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจมีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและกระตือรือร้นพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น
5. การบริหารงานบุคคล เน้นการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เป็นสำคัญ

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะมีประโยชน์ต่อการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและการพิจารณาความดีความชอบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับหลักบริหารที่เป็นองค์ประกอบใหญ่ๆคือ

6.1 การได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะกับงานมาปฏิบัติในหน่วยงาน

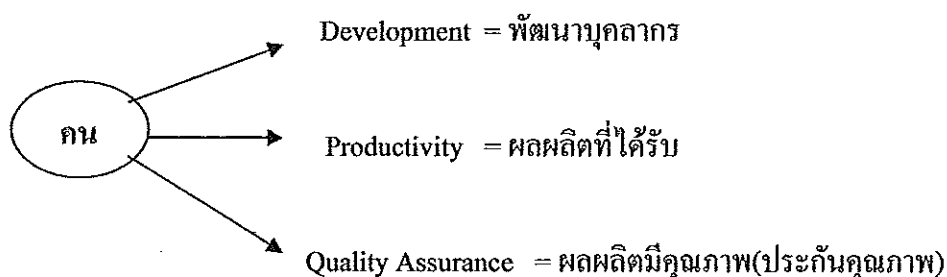
6.2 หน่วยงานหรือผู้บริการของหน่วยงาน สามารถใช้คนให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกระบวนการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารการศึกษาที่มีภารกิจหลักเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนดังนี้ การวางแผนกำลังคน, การสรรหา, การบรรจุ, การพัฒนา การชำระรักษา และการให้พ้นจากงาน

หน้าที่ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีหน้าที่หลักในการบริหารงานบุคคลให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายพร้อมทั้งมีความสุขในการทำงาน ดัง แผนภูมิ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY
 แผนภูมิที่ 2 หลักบริหารของผู้บริหารการศึกษา,
 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2531 : 9)

ในหลักการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนในความหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้ให้แนวคิดไว้ว่า การจัดโครงการบริหารงานบุคคลให้เป็นระบบจะต้องมี การปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานในโรงเรียนเพื่อเป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน แล้วจึงมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร และผู้บริหารจะต้อง ควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน สิ่งที่สำคัญจะต้องส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร และให้การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และพัฒนาทุกรูปแบบ และขั้นคอนสุดท้ายคือ การประเมินผลเป็นระยะตามลักษณะของงาน ซึ่งจะต้องมีเป้าหมายในการบริหารงาน ดัง แผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 แสดงเป้าหมายการบริหารงานบุคคล

สรุปได้ว่าหลักการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนในความหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การจัด โครงการบริหารงานบุคคลให้เป็นระบบจะต้องมีการปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานในโรงเรียนเพื่อเป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจนแล้วจึงมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร และผู้บริหารจะต้อง ควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และเป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียน สิ่งที่สำคัญจะต้องส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร และให้การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และพัฒนาทุกรูปแบบ และขั้นตอนสุดท้ายคือ การประเมินผลเป็นระยะตามลักษณะของงาน ซึ่งจะต้องมีเป้าหมายในการบริหารงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น นับว่ามีค่ายิ่ง สำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกคนเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ นำมาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นผู้บริหารทุกระดับ นอกจากจะมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วางแผน งานจัดองค์การ วินิจฉัยสั่งการ ประสานประโยชน์ของบุคคลและองค์การตลอดจนเป็นตัวอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะลืมเสียมิได้คือ การ โน้มน้ำวจิตใจของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้ประสานสามัคคี และมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เพื่อพลังที่จะนำองค์การ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (อ่ำไพ อินทรประเสริฐ, 2532 : 1) ทั้งนี้หากบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานที่ตนปฏิบัติแล้วย่อมจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงานที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ

แต่ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลไม่พอใจในการปฏิบัติงานแล้วขวัญและกำลังใจก็ตกต่ำความ
เมื่อนำข้อถ้อยจะเกิดขึ้นผลงานที่ออกมาจะขาดประสิทธิภาพก่อให้เกิดปัญหายุ่งยากแก่
องค์การหลายประการ (อุไรรัตน์ ชนะบำรุง, 2539 : 3) และมีหลายท่านที่ให้แก่คิดเกี่ยวกับ
ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังนี้.

1. ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ
ถูกลงไปด้วยดี ในฐานะผู้บริหาร ผู้นำองค์การย่อมเป็นตัวจักรสำคัญในการที่จะทำให้บุคลากร
ในองค์การมีความพึงพอใจในการทำงานซึ่ง กิติกมา ปริดีคิลิก(2529 : 321) ได้ให้ความหมาย
ความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่าความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบ และสิ่งจูงใจ
ในด้านต่างๆของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้รับการตอบสนองตามความต้องการของเขาได้
กล่าวอีกนัยหนึ่งความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลรวมความรู้สึก สึกด้านจิตใจที่เกี่ยวกับ
ร่างกาย และสภาพแวดล้อม เป็นเหตุให้บุคคลแสดงความรู้สึกว่าเขามีความพอใจในการ
ทำงานของเขาเอง(Hoppock,1935 : 47) ส่วน สเตราส์ และเซเลส (Strauss and Sayless, 1960 :
119-121) ให้ความหมายว่าเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้
บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การบุคลากรจะรู้สึกพอใจในงานเมื่อมีประโยชน์ตอบแทนทั้งวัตถุ
และจิตใจคือการตอบสนองความต้องการของตนเองได้ บุคลากรจะมีทัศนคติที่ดีต่องาน ถ้ามี
ความพึงพอใจสูงในทาง ตรงข้ามคนที่ไม่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานเป็นผลให้ความพึงพอใจในการ
ทำงานต่ำลงนั่นเองนอกจากนี้ ซีคอร์ด และ แบคแมน (Secord and Backman, 1964 : 391)
ได้ให้ความหมายว่า เกิดจากความต้องการของบุคคลในองค์การ บางคนพอใจเนื่องจากผลงาน
ของตนสำเร็จ บางคนพอใจเพราะลักษณะของงานถูกใจ แต่บางคนพอใจเพราะถูกใจเพื่อน
ร่วมงาน

ดังกล่าวมาแล้ว ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มี
ต่องานที่ทำ เนื่องมาจากได้รับการตอบสนองทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสภาพแวดล้อม จึงมี
ความพอใจที่จะทำงาน (สิริเกรียง ไกร ธรรม โชติ, 2547 : 25)

2. องค์ประกอบและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

ในการบริหารงานผู้บริหารย่อมต้องการให้งานในหน่วยงานของตนประสบ
ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องการให้สมาชิกในองค์การมีความพึง
พอใจในการปฏิบัติงานด้วยโดย ทรวงศ์ศักดิ์ ศรีกาพสินธุ์ (2523 : 1-2) ได้เสนอแนวคิดในการ
ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

2.1 ด้านการจัดระบบขององค์กร ถ้าองค์กรใดมีระบบรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางมาก ความพึงพอใจจะต่ำ ผู้ที่มีวุฒิสูงมีความสามารถ ความพึงพอใจจะสูง มีขั้นตอนระเบียบวิธีการมาก ความพึงพอใจจะต่ำ มีการแบ่งลำดับมาก ความพึงพอใจจะต่ำ

2.2 ด้านการบริหารงานทั่วไป สาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจมีสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับภายในกิจการของงานนั้นๆ โดยตรง

2.3 ด้านจิตวิทยาสิ่งจูงใจที่สำคัญของมนุษย์ คือ ความต้องการความล้มเหลวผลในหน้าที่การงาน ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน(2516 : 279-281) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคคลในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงในการทำงานหมายความว่าในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีหลักประกันว่าตราบที่ตนปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถและผลงานถึงมาตรฐานของงานได้แก่ องค์กรก็สามารถปฏิบัติงานนั้นได้ตลอดไป

2. ความพอใจในการทำงาน ถ้าบุคคลได้ทำงานที่ตนพอใจมีความสุขในการทำงาน ผลงานย่อมดีกว่าผู้ที่ทำงานด้วยความจำใจ หรือทำตามหน้าที่

3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงานหมายถึง งานที่กระทำนั้นเป็นงานที่มีโอกาสก้าวหน้า ตราบใดที่คนยังมีความหวังที่จะก้าวหน้าที่ย่อมจะมีกำลังใจที่จะฟันฝ่าอุปสรรคในการปฏิบัติงาน นั้นๆ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหมดหวังในความก้าวหน้า ก็ย่อมขาดกำลังใจในการทำงานและไม่รักงาน เช่น ผู้ที่ปฏิบัติงานที่เงินเดือนเพิ่มขึ้น

4. การได้รับการยกย่องนับถือทุกคนย่อมพึงพอใจในความสำเร็จแห่งกิจกรรมของตน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงพึงยกย่องและชมเชย สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานสำเร็จ เพื่อที่จะเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และส่วนรวม

5. การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานย่อมปรารถนาที่จะมีผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีความรู้ความสามารถ เพราะหัวหน้างานนั้นเป็นจุดรวมแห่งพลังรวมของการทำงานผู้นำสามารถย่อมประสานทั้งงานและน้ำใจของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการทำงานและปฏิบัติงานอีกด้วย

6. การได้รับค่าจ้างโดยธรรม อัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นสิ่งตอบแทนโดยตรง และเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือนที่ดี การเลื่อนขึ้นเงินเดือน โดยธรรมจึงมีความสำคัญในค่านิยมใจของผู้ปฏิบัติงานมากมีองค์กรจำนวนมากที่

ต้องประสบความล้มเหลวในการดำเนินงานอันเนื่องมาจากความไม่ยุติธรรมในการกำหนดอัตราเงินเดือน การเลื่อนขั้นแก่พนักงานเจ้าหน้าที่องค์กรนั้นๆ

7. ความเสมอภาคในที่นี้หมายถึง ความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานของคนใน องค์กร ไม่มีการแบ่งแยกผิวพรรณ เชื้อชาติเล่นพวกเล่นพ้อง หรือลำเอียงในการปกครองบังคับบัญชา เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นมูลเหตุที่ทำให้หลายขวัญในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะทำให้ลายสามัคคีธรรมของหมู่คณะ และองค์กรในที่สุด

8. ความนุ่มนวลและแนบเนียน การมีปมใจยอมเป็นที่พอใจรักใคร่แก่ผู้วิสาสะ และผู้ร่วมงานเสมอ ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรพึงระมัดระวังฝึกสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทำงานผิดพลาดควรชี้แจงแนะนำสั่งสอนอย่างสุภาพนุ่มนวลเพื่อป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความท้อถอยในการทำงาน การทักทายนปราศรัยได้ ตามสารทุกข์สุกดิบยอมเป็นวิธีสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาได้ดี และแนบเนียนวิธีหนึ่ง

9. การยอมรับนับถือ มนุษย์เป็นสัตว์สังคมเมื่อเราอยู่ที่ใด ได้รับการยอมรับว่าเป็นพวกเดียวกันกับสมาชิกส่วนใหญ่ เราย่อมมีความสุขที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ในฐานะที่เป็นสมาชิกหรือส่วนหนึ่งของสังคม หรือองค์กรนั้นๆ บุคคลที่ถูกทอดทิ้งอยู่โดดเดี่ยวแต่โดยลำพังย่อมเกิดความวิตกกังวล เกรงกลัว และไม่สามารถปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ดังนั้นการยอมรับนับถือจึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการปฏิบัติงาน

10. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานนั้นนอกเหนือจากเพื่อนร่วมงานที่ดีแล้ว สภาพแวดล้อมและสภาพของงานนับว่ามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมาก สภาพของการทำงานที่ดีควรประกอบด้วยเครื่องมืออุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เช่น มีแสงสว่างเพียงพอ มีอุณหภูมิพอเหมาะมีการถ่ายเทอากาศสดชื่นลักษณะ เป็นต้น

นอกจากนี้ กิเซลลี และบราวน์ (Ghiselli and Brown, 1965 : 430) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจไว้ 5 ประการ คือ

1. ระดับอาชีพ หมายถึง สถานะหรือความนิยมของคนต่ออาชีพถ้าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงย่อมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น
2. สถานะทางสังคมและสภาพการทำงานต่างๆต้องอยู่ในสภาพที่ดีเหมาะสมต่อสภาพของผู้ปฏิบัติงานครุที่ปฏิบัติงานมานานควร ได้รับเกียรติได้รับการยกย่องได้รับตำแหน่งหน้าที่ที่ดีครุหรือผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น

3. อายุของผู้ปฏิบัติงานทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน คือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี และ 45-54 ปี มีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าผู้ที่มีอายุในกลุ่มอื่น

4. สิ่งจูงใจทางด้านรายได้ ทั้งรายได้ประจำวันและรายได้พิเศษก็เป็นสิ่งหนึ่ง ก็เป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่าง หัวหน้างาน คนงานหรือผู้บริหาร โรงเรียนกับครู รวมทั้งการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงานหรือครูก็เป็นผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเช่นเดียวกัน

นอกจากองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานแล้วยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลในองค์การเกิดความพึงพอใจได้ ซึ่ง บาร์นาร์ด (Barnard, 1966 : 142 ; อ้างถึงใน กฤษณา สารบรรณ. 2545 : 34) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่หน่วยงานอาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ หรือสภาวะการทางกายภาพที่ให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงาน

2. โอกาสของบุคคลที่ไปเกี่ยวข้องกับวัตถุ หมายถึง โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างกันออกไปจากบุคคลอื่น เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับพิเศษส่วนตัว และ โอกาสที่จะได้รับตำแหน่งที่มีอำนาจกว่าเดิม

3. สภาพทางกายอันเป็นที่พึงปรารถนา ได้แก่ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงานเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน วัสดุสิ่งของต่างๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่พอใจของทุกคน

4. ผลประโยชน์ของอุดมคติ เป็นผลประโยชน์ที่มีอำนาจมาก เช่น การที่หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้สนองอุดมการณ์ของตนเอง เช่น ความภูมิใจที่ได้แสดงความสามารถ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บุคลากรมีความสุขและความพอใจ

5. ความดีใจทางสังคม หมายถึง การคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรทุกคนในหน่วยงานนั้น ๆ

6. การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย และตรงกับ ทักษะของบุคลากร ช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. โอกาสของการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดซึ่งหน่วยงานจัดขึ้นจะช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าตนเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน ซึ่งจะร่วมมืออย่างดีในการทำงาน ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจตามทัศนะของคูเปอร์ (Cooper.1958 : 31-32) ได้แบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ งานที่เขาสนใจมีอุปสรรคที่ค้ำสำหรับการทำงานมีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรมมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานสภาพการทำงานที่ดี ชั่วโมงการทำงานและสถานที่เหมาะสม ความสะดวกในการไปและกลับตลอดจนสวัสดิการอื่นๆ การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม เซลชนิก และคนอื่นๆ (Zaleznik and others. 1958 : 40) ได้แบ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ประเภท คือ รางวัลภายนอกได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และรางวัลภายใน ได้แก่ ความเป็นมิตร ความรัก ความซื่อสัตย์ คำนึง องค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลต่อความ พึงพอใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นวัตถุอันได้แก่ เงิน สิ่งของ และสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับความรู้สึกและจิตใจอันได้แก่ชื่อเสียง เกียรติยศ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความภาคภูมิใจ

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานนี้ ได้มีผู้ศึกษากันคว้าและเขียนไว้มากมายมีทั้งที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน ทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักกัน โดยทั่วไปมีดังนี้

3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของคน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของคน จาก (Maslow. 1943 : 85 – 91 ; อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ. 2521 : 89 – 95, 160 – 161) ได้วางหลักไว้ว่าคนที่อยู่ภายในสถานที่ทำงานนั้นจะถูกจูงใจหรือกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างที่อยู่ภายในเค้าโครงทางทฤษฎีของมาสโลว์ จะอยู่บนพื้นฐานข้อสมมติฐานที่เป็นรากฐาน 3 ประการ คือ

1. คนมีความต้องการและความต้องการจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา เฉพาะความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น จึงจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นตัวจูงใจอีกต่อไป

2. ความต้องการของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะถูกจัดลำดับตามความสำคัญจากความต้องการเบื้องต้น เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย ไปจนกระทั่งถึงความต้องการที่มีความซับซ้อน เช่น ความมีชื่อเสียงและความสำเร็จ

3. บุคคลจะมีความต้องการในลำดับต่อไปก็ต่อเมื่อความต้องการระดับต่ำ

ได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว (สมยศ นาวิกาน. 2521 : 89-95 ; อ้างถึงใน สิริเกรียงไกร ธรรมโชติ. 2547 : 53) แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 5 ประเภท เรียงลำดับตามความสำคัญ และความต้องการดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน และความต้องการทางเพศ
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปจะมีความสำคัญก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการด้านความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความเจ็บป่วยและความสูญเสียทางเศรษฐกิจ
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมจะเริ่ม เป็นสิ่งจูงใจ ที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคนเป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมในสังคม การได้รับการยอมรับนับถือและความรักจากเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นหรือมีชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับจิตใจ เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องความรู้ ความสามารถมีความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ และความต้องการทางด้านสถานภาพ เป็นต้น
5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความปรารถนาที่จะเป็นในสิ่งที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถจะเป็นได้ คือ สามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเองได้เต็มที่ด้วยตนเองอย่างแท้จริง สามารถคิดเอง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้เอง โดยไม่ต้องอยู่ใต้อำนาจบัญชาใคร รับคำสั่งใคร หรืออาศัยคนอื่น

ยังมีทฤษฎีที่ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับความต้องการมนุษย์ โดยที่ ชงซัย สันติวงษ์ (2530 : 400 - 404 ข) ได้กล่าวอ้างอิงถึงทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (McGregor. 1960 : 33 - 48) และสรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวมนุษย์ทั้งเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y อธิบายถึงลักษณะและการทำงานของมนุษย์ไว้ 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 เรียกว่าทฤษฎี X เนื้อหาของทฤษฎีนี้มีว่า มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ อันมีสาเหตุจากไม่ชอบการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการบังคับใช้อำนาจควบคุม สั่งการ หรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษ ทั้งนี้เพื่อให้งาน

สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่แมกเกรเกอร์เกิดความคิดต่อมนุษย์เช่นนี้ เพราะแต่เดิมคนส่วนมากมีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการเพียงความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น การปฏิบัติต่อคนงานในแนวนี้จัดเป็นการจูงใจในทางลบ ซึ่งใช้ได้น้อยในปัจจุบัน เพราะใครบังคับควบคุมและลงโทษ ผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดปฏิกิริยารุนแรงขึ้น และเป็นผลร้ายแก่ผู้บริหารในที่สุด

แบบที่ 2 เรียกว่าทฤษฎี Y ปัจจุบันนี้มนุษย์ไม่ได้ทำงานเพียงให้ได้เงินอย่างเดียว แต่ยังมีส่วนประกอบอีกหลายอย่างที่เป็นสิ่งจูงใจให้พอใจในการทำงาน ซึ่งแมกเกรเกอร์ได้ตั้งสมมติฐาน โดยสรุปได้ว่า คนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป การบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิถีทางที่จะช่วยให้งานสำเร็จ การเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถรับผิดชอบควบคุมตนเอง จึงจะเป็นวิถีทางทำให้งานสำเร็จและเป็นผลทำให้คนรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานด้วย ถ้าหากงานได้มีการจัดอย่างเหมาะสม คนก็จะยอมรับและยินดีรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานด้วย

4. ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก

ทฤษฎีแรงจูงใจนี้ได้มาจากงานวิจัยของ เฮิร์ซเบอร์กและคนอื่นๆ (เด่น ชะเนติยัง และ จิตตินันท์ วุฒิกกร. 2534 : 145-147) ซึ่งได้สัมภาษณ์นักวิศวกรและนักบัญชี 200 คน เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานกับประสิทธิภาพของผลผลิต และเพื่อตอบคำถามที่ว่าสิ่งใดทำให้ถูกจ้างคนงานรู้สึกดี พอใจหรือไม่พอใจเกี่ยวกับงานที่พวกเขาทำจากผลการวิจัยเขาได้สรุปเป็นแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางบวกกับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับเนื้องานที่ปฏิบัติเอง บุคคลจะได้รับการจูงใจหรือแรงจูงใจให้เพิ่มผลผลิตด้วยปัจจัยเหล่านี้ ซึ่ง เฮิร์ซเบอร์ก เรียกว่า ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) ประกอบด้วยความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงานและความก้าวหน้า ปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวหนูงำกำลังให้มนุษย์ทำงานหนักขึ้นตามความเชื่อของ เฮิร์ซเบอร์ก ซึ่งเป็นปัจจัยให้เกิดความพอใจ ถ้าเขามีสิ่งเหล่านี้ และจะรู้สึกไม่พึงพอใจถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้ และกลุ่มที่ 2 ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานนั้นมีความสัมพันธ์ความรู้สึกในทางลบ กับงานที่ปฏิบัติ และเกี่ยวข้องกับงานที่พวกเขาทำ เฮิร์ซเบอร์ก เรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ประกอบด้วยนโยบายและการบริหารงาน การควบคุมบังคับบัญชา เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน และสภาพการทำงาน (จุมพล หนิมพานิช. 2525 : 66) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความไม่พอใจถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้ แต่ไม่ได้ช่วยให้เกิดความพึงพอใจมากนัก เพราะบุคคลอาจรู้สึกได้ถึง อยากรู้ว่ามีให้อยู่แล้ว และเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นที่ป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง ซึ่งความพึงพอใจ ย่อมเกิดขึ้นกับบุคคล

นั้นๆเมื่อเขาได้รับในสิ่งที่ต้องการ หรือสิ่งที่คาดหวังในการทำงาน นั่นคือสวัสดิการ ความเป็นอยู่ของครอบครัว เมื่อได้สิ่งที่หวังจึงจะเกิดความพอใจกับเขาเหล่านั้น

ในทำนองเดียวกับ สุเมธ เดียววิเศษ (2527 : 10 – 12) กล่าวถึง เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) และคณะที่ได้ศึกษาวิจัยทฤษฎีจูงใจ – สุขอนามัย พบว่า ปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการทำงานของคนงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถจัดเป็นกลุ่มได้ 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยทั้ง 2 ชนิดนี้เป็นปัจจัยที่แยกจากกันไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด มีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากภาวะการทำงาน อันได้แก่

1.1 นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การทำงานซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจ และการดำเนินการที่ขาดความเป็นธรรม ตลอดจนการบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพ

1.2 วิธีการบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ ความสามารถในการปกครอง มีอคติ ไม่ยุติธรรม รวมทั้งไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีได้

1.3 สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาไม่มีมนุษยสัมพันธ์ วางตนสูง และไม่ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

1.4 สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) หมายถึง การที่ต่างคนต่างทำงานโดยไม่คำนึงถึงมิตรภาพ มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่น และเอาตัวรอดโดยการทับถมผู้อื่น

1.5 สภาพการทำงาน (Work Conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานไม่เหมาะสม เช่น สถานที่ตั้งหน่วยงานไม่ดี ไม่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน ปริมาณงานมีมากหรือน้อยเกินไป

ปัจจัยสุขอนามัยนี้เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เชื่อว่าไม่มี ความสัมพันธ์ หรือมีความสัมพันธ์ในระดับน้อยมากกับแรงจูงใจของพฤติกรรมที่จะทำงาน ปัจจัยนี้จะนำไปสู่ความไม่พอใจ และมีได้ช่วยให้เกิดความพอใจมากน้อย นอกจากนั้นแล้ว ปัจจัยนี้ยังจะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีท่าทีความรู้สึกต่อหน่วยงานที่เขาทำงานอีกด้วย

2. ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ ได้แก่

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจ และปลื้มปิติในผลสำเร็จของงาน เมื่อเขาได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้ นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

2.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในการทำงาน

2.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิด ประดิษฐ์คิดค้นหาสิ่งใหม่ๆ แบบใหม่ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงาน ได้รับความรับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบ หรือ ควบคุมมากเกินไป

2.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือน หรือ ตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึง โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

ปัจจัยแรงจูงใจนี้ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เชื่อว่าเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์ทำงานหนักขึ้น กำหนดให้บุคคลมีหน้าที่และความรู้สึกต่องานที่ทำ ปัจจัยนี้ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ

ลูธันส์ (Luthans. 1985 : 201) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งแบ่งออกเป็นปัจจัย 2 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) หรือองค์ประกอบด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงาน โดยตรง ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

- 1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- 1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)
- 1.3 ความก้าวหน้าของงาน (Advancement)
- 1.4 ลักษณะของงาน (The Work Itself)
- 1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัยเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม หรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยค้ำจุนนี้ได้แก่

- 2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration)
- 2.2 การนิเทศงาน (Supervision)
- 2.3 สภาวะการทำงาน (Working Conditions)
- 2.4 ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (Interpersonal Relations)
- 2.5 เงินเดือน (Salary)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากมักให้ความสำคัญด้านปัจจัยค้ำจุน เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน มักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงาน หรือรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติค้ำจุนนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่มิได้เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหาร ควรเน้นถึงปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของคณงานจะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยค้ำจุนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจการทำงาน (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. 2528 : 69)

ดังนั้น การนำทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์กไปประยุกต์ใช้นั้น จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไป ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบัน ซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 78)

ผลดีของแนวคิดตามทฤษฎี 2 องค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก คือทำให้เกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาองค์การพอสรุปได้ 5 ประการ (นิพนธ์ ศศิธร. 2523 : 148 – 150) ดังนี้

1. การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน เพื่อให้บุคลากร ได้มีโอกาสเติบโตด้วยตนเอง จากการทำงาน โดยความเข้าใจในงานของตนมีความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ที่จะพัฒนาการทำงานของตนให้ดีขึ้น

2. การสร้างสรรค์ตามความต้องการทางสังคม ให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการเป็นหมู่คณะที่เป็นการทำงานตามความชำนาญเฉพาะ

3. การยกศักดิ์ศรีและสาระของงานให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดความสำนึกในความสำเร็จและความรับผิดชอบสูงขึ้น เพราะมีเกียรติที่จะตัดสินใจด้วยตนเองมากที่สุด
4. การปรับปรุงระบบการติดต่อ ให้เกิดความสำนึกในความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเป็นผู้คิดเอง
5. การปรับปรุงภาวะผู้นำ โดยทุกคนมีโอกาสร่วมกันในการตัดสินใจมีสิทธิเท่าเทียมกัน

ดังนั้นความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษา หรือหน่วยงานต่างๆต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับสถานศึกษา หรือหน่วยงานนั้น ๆ

จิตวิทยาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction) มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานย่อมสามารถปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จดีมากว่า ผู้ที่ไม่มี ความพึงพอใจในการปฏิบัติแม้ว่าปัจจุบันได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ทำงานแทนคน แต่ก็ไม่สามารถเป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดในความสำเร็จทดแทนคนได้ เพราะคนที่ทำงานในองค์กรต่างๆหากที่เป็นผู้คิด ผู้วางแผน และปฏิบัติให้บรรลุผลตามแผนที่วางไว้โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ดังที่ (สมยศ นาวิการ, 2533 : 221 ก) ได้กล่าวไว้ว่า ในปัจจุบันผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับความพอใจงานเนื่องจากเหตุผล

2 ประการคือ

ประการแรก ผู้บริหารจำนวนมากจะมีความรู้สึกด้านศีลธรรมว่า พวกเขาจะต้องรักษาความพอใจงานที่สูงเอาไว้ภายในองค์กร พนักงานอาจจะพบความคับอกคับใจความท้อแท้ หรือ ความเบื่อ หรือ ไร้ความหมายภายในงานของพวกเขา

ประการที่สอง ผู้บริหารจำนวนมากที่ห่วงใยต่อผลกระทบของความพอใจงานต่อผลการกระทบของความไม่พอใจงานต่อผลการปฏิบัติงาน พวกเขาเชื่อว่าความไม่พอใจงานจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเลวลง การขาดงานและการออกจากงานสูงขึ้นและการก่อตั้งสหภาพแรงงานขึ้นมา ความพึงพอใจเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาทุกยุคสมัย และต้องศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพราะมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอคงเช่นที่ สมชาติ คงพิบูล (2537 : 12) กล่าวไว้ว่าความพึงพอใจของแต่ละบุคคล ไม่มีวันคงที่แน่นอน อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอตามกาลเวลา และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปฉะนั้นผู้บริหารองค์กรจึงควรทำการตรวจสอบความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การเพิ่มระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรถือเป็นเรื่องสำคัญยิ่งของผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรศึกษาอยู่เสมอว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอยู่ในระดับใด และบุคลากรมีความพึงพอใจในเรื่องใดมากเรื่องใบน้อย เพื่อเป็นข้อมูลในการเสริมสร้างระดับความพึงพอใจในองค์กร โดยรวมสามารถส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันคือ (รัศนไทร พรหมพวก. 2539 : 11 ; อ้างถึงใน กิติมา ปรีดีคิดก. 2529 : 321-322) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าความรู้สึกชอบ หรือพอใจที่มีองค์ประกอบ และสิ่งจูงใจในด้านต่างๆของงานและผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้รับการตอบสนองความต้องการได้ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พึงพอใจแล้วย่อมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจในงานไม่กระตือรือร้นผลผลิตของงานตกต่ำ ในองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตามหากผู้บริหารสวัสดิการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความพึงพอใจมีความสุขกายสุขใจรักงาน และสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2521 : 175) ได้กล่าวว่า การจูงใจจะมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการ คนทุกคนย่อมมีความต้องการ เช่น เราอาจจะมีความต้องการความมั่นคงของงานที่ทำอยู่ ผลตอบแทนที่สูงและสถานภาพ ดังนั้นเมื่อเรามีความต้องการจะปฏิบัติหรือทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านี้แล้วย่อมจะหมายความว่า เรามีแรงจูงใจหรือได้รับการกระตุ้นเพื่อตอบสนองความต้องการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531 : 14) ได้สรุปความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า “ความพึงพอใจ เป็นความรู้สึกที่ดี หรือความประทับใจที่มีต่อการกระทำของบุคคล หรือการทำงานนั้นๆ มีความเกี่ยวข้อง และให้สวัสดิการด้านความปลอดภัย ผลประโยชน์ ทั้งต่อตัวเอง และครอบครัวไม่ว่าจะทางตรง หรือทางอ้อม”

มงคล ชีรกุล (2541 : 11) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการ อันเป็นผลให้บุคคลให้ความสนใจ และเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งคล้ายกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 143) กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกรวมของบุคคล ที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลของงานรวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งไพทอร์ย์ เริงกมด (2540 : 19) ได้กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงความรู้สึกในทางที่ดีที่บุคคลมีต่องานที่ทำถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานมาก ก็จะเสียสละอุทิศร่างกาย แรงใจสติปัญญาให้แก่งานมากผู้ใดที่มีความพึงพอใจในงานน้อย ก็จะทำงานตามหน้าที่ รวมถึงมอร์ส (Morse. 1958 : 27) ให้ความหมายว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ปฏิบัติงานให้น้อยลงได้ ความตึงเครียดนี้เป็นผลมาจากความต้องการของมนุษย์ หากเกิดความตึงเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน แต่ถ้าได้รับการตอบสนองของความเครียดจะน้อยลง อันทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

วุฒิชัย จ่านง (2525 : 2) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกที่เต็มใจและพร้อมใจในการปฏิบัติงาน โดยความพึงพอใจจะเกิดขึ้นจากแรงจูงใจขององค์กรหรือผู้บังคับบัญชา

นิวคัมเมอร์ (Newcomer. 1955 : 12) ให้ความหมายว่า เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการ ในการทำงานในตำแหน่งที่ทำทนายต่อสติปัญญา ความสามารถ และมีความพึงพอใจในรายได้ที่เพียงพอ มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่และสิทธิพิเศษบางประการของตำแหน่งนั้นๆ

เดวิส (Davis. 1981 : 83) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความหวังของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานและผลประโยชน์ที่ได้รับ

แอปเปิ้ล ไวท์ (Apple white : 1968) ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสุขสบายที่ได้จากสภาพที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติต่องานและความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้จากองค์การ

โยเดอร์ (Yoder. 1958 : 6) ได้ให้ความหมายว่า เป็นความพึงพอใจในงานที่ทำและมีความเต็มใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ ตอบแทน ทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้

กู๊ด (Good. 1973 : 320) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพหรือระดับความพึงพอใจของบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก

บลัม และเนย์เลอร์ (Blum and nayor. 1968 ; อ้างถึงใน ญาดา พงศ์บริบัตร์. 2542 : 2

ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นทัศนคติต่างๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการและปัจจัยต่างๆ เช่น ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงในการประกอบอาชีพ สภาพการทำงาน การยอมรับนับถือ ความเหมาะสมของปริมาณงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

พิน กงฟูล (2529 : 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้สึกชอบ ยินดี เต็มใจ หรือมีเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติ ความพึงพอใจเกิดจากการได้รับการสนองความต้องการ ทั้งด้านวัตถุและจิตใจ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงานและผู้ปฏิบัติงานนั้นจะได้รับการตอบสนองตามความต้องการ มีการเสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจและสติปัญญา มีความมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะทำงานและพร้อมที่จะทำงานเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

2. องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในองค์การ ใด ๆ ก็ตามสิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นก็คือ บุคลากร แม้ว่าปัจจุบันจะมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาก โดยเทคโนโลยีนั้นถูกนำมาใช้แทนคนในการทำงาน แต่ก็ไม่ได้เป็นเครื่องบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดในความสำเร็จของงาน คนที่ทำงานในองค์การนั้นต่างหากที่เป็นเครื่องบ่งชี้ เพราะคนเป็นผู้คิด ผู้ปฏิบัติและผู้วางแผนในการทำงาน ดังนั้น ถ้าคนนั้น มีคุณภาพ มีความพึงพอใจในการทำงานที่ทำอยู่ก็จะประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ย่อมปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จดีกว่าคนที่ไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องศึกษาถึงองค์ประกอบ และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน หรือความไม่พึงพอใจในการทำงานอย่างละเอียดลึกซึ้ง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ สูงสุดนั่นเอง ซึ่งเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้มีผู้กล่าวไว้ในหลายแนวทางด้วยกันคือ คูเปอร์ (Cooper. 1958 : 31-33) ซึ่งเห็นว่า ความต้องการของบุคคลที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมี 7 ประการ ได้แก่

1. งานที่เขาสนใจ
2. มีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ดีมีมาตรฐาน
3. ได้รับค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม

4. มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีและเหมาะสม
6. การกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานรวมทั้งความสะดวกในการไปกลับและสวัสดิการอื่นๆ ที่เหมาะสม
7. การปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการปกครอง และเป็นคนดี เขายกย่อง นับถือในการปฏิบัติงาน

ทัศนคติฮาร์เรล (Harrell, 1972 : 260 – 274 และ วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2535 : 114 ; อ้างถึงใน พงศ์ ทรดาล, 2540 : 45-49) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานมีปัจจัยอยู่ 4 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors) ปัจจัยด้านบุคคลจะประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ
 - 1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ถ้าบุคคลที่ทำงานในองค์การจนเกิดความชำนาญในงานมากขึ้นก็จะทำให้บุคคล ผู้นั้นเกิดความพึงพอใจในงานและไม่อยากเปลี่ยนงาน
 - 1.2 “เพศ” งานวิจัยหลายชิ้นกล่าวว่า เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่อย่างไรก็ตามความพึงพอใจจะขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำรวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางการเงิน เช่น เพศหญิงมีความพยายามทำงานที่ต้องใช้ฝีมือประคินฐ์ในงานที่ทำมากกว่าเพศชาย เป็นต้น
 - 1.3 จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มคนที่ทำงานด้วยกันจะมีผลต่อการในการทำงานบางอย่างต้องอาศัยความสามารถหลายอย่างประกอบกัน คือสมาชิกจะต้องมีทักษะในการทำงานหลาย ๆ ด้าน และถ้าสมาชิกในกลุ่มมีความปรองดองกันดีก็จะทำให้การทำงาน ไปสู่ความสำเร็จได้
 - 1.4 อายุ อายุมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัดแต่อายุของคนงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน คือผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงาน แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วยเช่นกัน
 - 1.5 เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่างานที่ต้องทำในขณะที่คนอื่นเขาหยุด
 - 1.6 เซาว์ปัญญา งานบางชนิดไม่เหมาะสมกับความสามารถของคนงานจึงทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน

1.7 การศึกษา งานวิจัยพบว่าการศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่จะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถหรือไม่

1.8 ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยพบว่าเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือผู้ที่มีเงินเดือนสูงจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนที่เงินเดือนต่ำ

1.9 แรงจูงใจในการทำงานแรงจูงใจเป็นการแสดงถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากตัวผู้ทำงานก็สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้

1.10 ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงานและได้ทำงานที่ถนัดและพอใจจะมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีความสนใจอย่างอื่น

2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the job) ปัจจัยด้านงานจะประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

2.1 ลักษณะของงาน ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวเอง ความแปลกงานแต่การเรียนรู้และศึกษางาน การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน เป็นต้นถ้างานนั้นทำให้ผู้ที่ทำมีความรู้สึกว่าเป็นงานสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์และท้าทายงานเหล่านั้นก็จะทำให้คนงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และมีความผูกพันกับงานนั้น

2.2 ทักษะและความชำนาญในการทำงาน ทักษะและความชำนาญจำเป็นต้องพิจารณาควบคู่กับการพิจารณาเงินเดือน ถ้าพิจารณาอย่างยุติธรรมก็จะเกิดความพึงพอใจ

2.3 ฐานะทางอาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่า เติมนปีประมาณครึ่งหนึ่งมีความพึงพอใจในการทำงานและประมาณร้อยละ 17 ถ้ามีโอกาสก็จะเปลี่ยนงานเพราะงานให้เงินเดือนดีหรือต้องการเปลี่ยนฐานะตัวเอง เป็นต้น

2.4 ขนาดของหน่วยงานขนาดใหญ่ เพราะหน่วยงานขนาดเล็กคนงานมีโอกาสรู้จักและคุ้นเคยได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ จึงทำให้คนงานรู้สึกมีความเป็นกันเป็นกันเอง และมีความร่วมมือเป็นอย่างดี ขวัญและกำลังใจที่ดีจึงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน ถ้าบ้านห่างไกลจากที่ทำงานทำให้การเดินทางไม่สะดวก เช่น รถติดหรือต้องตื่นแต่เช้าอาจจะเกิดผลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงานได้

2.6 สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่นและแต่ละพื้นที่ที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานกล่าวคือ คนงานในเมืองใหญ่ ๆ จึงมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ๆ ทั้งนี้เพราะความคุ้นเคยและความใกล้ชิดระหว่างคน

งานค้ำยันในเมืองเล็ก ๆ จะมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ๆ

2.7 โครงสร้างของงาน หมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบายชี้แจง จุดประสงค์ของงานแจกแจงรายละเอียดของงาน ตลอดจนแนวทางปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนจะทำให้คนงานเกิดความพอใจ เพราะรู้ว่าทำอะไร อย่างไร เมื่อไหร่ เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management) ปัจจัยด้านการจัดการจะประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

3.1 ความมั่นคงในงาน เป็นความต้องการของมนุษย์อย่างหนึ่งเพราะมนุษย์ทุกคนมีความต้องการในความมั่นคงในงาน จากการสำรวจคนงานต้องการความมั่นคงของการทำงานมีถึงร้อยละ 80 โดยที่พนักงานต้องการทำงานในองค์กรจนถึงเกษียณอายุเพราะความมั่นคงในการทำงาน ถือว่าเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งในการทำงาน

3.2 รายรับ ฝ่ายบริหารต้องคิดอยู่เสมอว่า พนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานนั้นควรจะทำให้รายรับของพนักงานสามารถดำรงอยู่ในสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันได้

3.3 ผลประโยชน์ ผลประโยชน์ก็เช่นเดียวกับรายรับ ฝ่ายบริหารควรให้พนักงานได้รับ ผลประโยชน์ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

3.4 โอกาสก้าวหน้า คนทุกคนต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน การศึกษาพบว่า คนที่สูงอายุจะให้ความสนใจในความก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อายุน้อย

3.5 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ และงานบางอยู่ในอำนาจที่ได้รับ ไม่เด่นชัดทำให้ผู้ปฏิบัติขัดแย้งและมีผลกระทบต่อความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน

3.6 สภาพการทำงาน สภาพการทำงานรวมไปถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น การถ่ายเทอากาศ ความชื้น แสง เสียง ตลอดจนการจัดสภาพห้องทำงาน ที่ตั้งองค์การ ฯลฯ เป็นต้น เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจได้ทั้งสิ้น

3.7 เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของคนงานในการทำงานกล่าวคือถ้ามีเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือและให้ความเป็นมิตรก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน

3.8 ความรับผิดชอบ จากการศึกษาค้นพบว่าพนักงานที่มีขวัญกำลังใจจะมีความรับผิดชอบสูง ความพึงพอใจในการทำงานจะมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับ

ปัจจัยอื่น ๆ เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน เป็นต้น

3.9 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหาร จะมีผลต่อกำลังใจในการทำงานจึงเป็นผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.10 ความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจที่ดีต่อกันจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

4.ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Factors) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมจะประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

4.1 สิ่งแวดล้อมด้านการเมืองและเศรษฐกิจ ลักษณะการปกครองแบบเสรี ประชาธิปไตยจะช่วยให้บุคคลแสดงออกถึงความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจได้เต็มที่ แต่การปกครองแบบเผด็จการจะทำให้บุคคลเก็บความรู้สึกทั้งพึงพอใจและไม่พึงพอใจเอาไว้ สภาพเศรษฐกิจก็เช่นกัน ผู้ที่มาจากครอบครัวยากจนมีแนวโน้มจะพึงพอใจกับระดับผลตอบแทนที่สูงมากกว่าผู้ที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะดี

4.2 ลักษณะอาชีพ ผู้จัดการและเจ้าของกิจการ มีความพึงพอใจในงานสูงกลุ่มอื่นส่วนเสมียน ช่างฝีมือ ช่างนา มีความพึงพอใจในระดับกลาง ในขณะที่กรรมกรมีความพึงพอใจในระดับต่ำสุด

4.3 สิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน โครงสร้างขององค์กร เช่น ขนาด รูปร่างความ สลับซับซ้อน การรวมอำนาจ ลักษณะความสัมพันธ์ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการล้วนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้องค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น การตัดสินใจการแก้ไขปัญหาขัดแย้ง ความร่วมมือของกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในงานเช่นกัน

4.4 เทคโนโลยี ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้เครื่องจักรควบคุมแบบอัตโนมัติในการผลิต ตั้งแต่การใช้วัตถุบิจนเป็นผลผลิตสำเร็จรูปจะมีความสนใจและมีความพึงพอใจในการทำงาน เพราะได้ทำกิจกรรมที่มีความหมายและผู้ปฏิบัติมีความรู้ผูกพันต่อกระบวนการทำงาน

เกียรติศักดิ์ เสือโต (2544 : 17-18) มีความเห็นว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขึ้นอยู่กับประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับวิธีการให้ผลประโยชน์แก่บุคลากรเพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เรียกว่า วิธีการให้อามิส (The method of incentives) มี 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ
2. โอกาสของบุคลากรที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ

3. สภาพทางกายภาพอันเป็นที่พึงปรารถนา
4. ผลประโยชน์ของบุคคล
5. ความตั้งใจในทางสังคม
6. การบริการสภาพของการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรทำเป็นนิสัยและตรงตามทัศนคติของบุคลากร
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง
8. สภาพการทำงานหรือการอยู่ร่วมกันในองค์กร

กิตติมา ปรีดีคิลิก (2529 : 325-326) ได้สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยจะแปรไปตามความรู้ งานของบุคคลที่มีพื้นฐานความรู้น้อยหรือขาดความรู้ ย่อมเห็นว่าความมั่นคงในงานนี้มีความสำคัญสำหรับเขามากแต่ละคนมีความรู้สูงจะรู้สึกถึงความสำคัญไม่มากนัก
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity) ได้แก่ ได้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น การมีโอกาสนำหน้าจากความสามารถในการทำงาน ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง
3. สภาพที่ทำงานและการจัดการ (Company and management) หมายถึงสภาพที่ทำงานทั้งลักษณะทางกายภาพโดยทั่วไปและลักษณะของการจัดดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของภาระงานนั้น ๆ ตลอดจนเรื่องเสียงและเกียรติภูมิของสถานที่ทำงานนั้นด้วย
4. ค่าจ้าง (Wages) หมายถึง อัตราค่าจ้างที่คนงานหรือลูกจ้างได้รับจากการทำงานใน สถานที่ทำงานนั้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติแล้วคนงานชายให้ความสำคัญแก่ค่าจ้างมากกว่าคนงานหญิงและผู้ปฏิบัติงานใน โรงเรียนของภาคเอกชนให้ความสำคัญแก่ค่าจ้างมากกว่าผู้ที่ทำงานในหน่วยงานของรัฐบาล
5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic aspects of the job) หมายถึง ลักษณะเฉพาะของงานแต่ละประเภทซึ่งแตกต่างกันออกไปเช่น งานสอน งานบริหาร เป็นต้น ลักษณะของงานนับว่ามีความสัมพันธ์กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากหากบุคคลได้ทำงานตรงตามความต้องการและความถนัดของตนเอง ก็จะเกิดความพึงพอใจ
6. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง การติดตามดูแลให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่ผู้ปฏิบัติงานการนิเทศงานมีความสำคัญและสามารถจะให้ผู้ปฏิบัติงานเกิด

ความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานภายในหน่วยงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการย้ายงาน และลาออกจากงานได้

7. ลักษณะทางสังคม (Social aspects of the job) หมายถึง การใช้ชีวิตร่วมกันของคณาจารย์หรือผู้ปฏิบัติงานร่วมในสถานที่ทำงาน การใช้ชีวิตในสถานที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การสื่อสารความคิดเห็นและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารช่วยสร้างความเข้าใจให้ตรงกันให้แก่ผู้ร่วมงาน

9. สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ลักษณะของแสง เสียง การถ่ายเทอากาศ ตลอดจนการจัดชั่วโมงการทำงานด้วยสำหรับองค์ประกอบด้านนี้ คณาจารย์ให้ความสำคัญมากกว่าคณาจารย์ชาย

10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) หมายถึง ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่คณาจารย์หรือผู้ปฏิบัติงานได้รับนอกเหนือจากค่าจ้าง ตัวอย่าง เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน เงินตอบแทนในโอกาสพิเศษ การให้บริการต่าง ๆ การรักษาพยาบาลและสวัสดิการที่อยู่อาศัย

กิติมา ปรีคติก (2529 : 326-327) เสนอความคิดเรื่องการจูงใจให้เกิดความภูมิใจในงานโดยเน้นในเรื่องการวางเป้าหมายของงานให้ได้ผล โดยอธิบายถึงลักษณะเป้าหมายของงานที่จะให้ผลเชิงปฏิบัติว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. งานควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานจึงจะมีความหมายสำหรับผู้ปฏิบัติงาน
2. งานนั้นต้องสามารถวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงาน และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ได้ผลในการจูงใจภายใน เป้าหมายของงานจะต้องมีลักษณะดังนี้
 - 3.1 คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
 - 3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำทราบโดยตรง
 - 3.3 งานนั้นเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา
 - 3.5 งานนั้นมีความท้าทาย
 - 3.6 งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

บาร์นาร์ด (Barnard, 1966 : 142 -149) ได้กล่าวถึงบรรดาสิ่งจูงใจที่จะใช้เป็น

เครื่องกระตุ้นบุคคล ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสถานะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน เป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่เขาปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็น โอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ (Personal non – material opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็น โอกาสนี้ บุคคลากรจะได้รับความแตกต่างจากคนอื่นเช่น เกียรติภูมิการใช้สิทธิพิเศษและการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา (Desirable physical condition) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญ อันก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefaction) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น ทั้งการแสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Associational attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์แบบมิตรซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปได้ดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมกันกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaptation of conditions to habitual methods and attitude) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงานวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The opportunity of enlarged participation) หมายถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (The condition of communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคลด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคม ซึ่งจะ使人รู้สึกมีหลักประกันและมีความมั่นคงในการทำงาน

วิธีการจูงใจของ บาร์นาร์ด (Barnard) ที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ทุกลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow) คือความต้องการทางด้านร่างกายความ

ต้องการทางด้านความปลอดภัย ความต้องการทางสังคมความต้องการที่จะได้รับความยกย่อง ในสังคมและความต้องการที่จะได้รับความสมหวังในชีวิต ดังนั้นวิธีจูงใจของบาร์นาร์ด จึงเป็นวิธีการจูงใจที่จัดได้ว่าสมบูรณ์ในแง่ของการสนองตอบความต้องการของบุคคล (เกียรติศักดิ์ เสือโต. 2544 :17 ; อ้างถึงใน ปราณี อารยะศาสตร์. 2518 : 25)

พงส์ หรคาล (2540 : 45- 49) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1.1 สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเมือง ทุกคนย่อมมีความแตกต่างกัน เพราะสิ่งแวดล้อมและประสบการณ์ที่ต่างกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความแตกต่างทางเจตคติ และค่านิยมในขณะเดียวกัน บุคคลก็จะมาจากสิ่งแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมืองที่แตกต่างกัน

1.2 ลักษณะของอาชีพ อาชีพแต่ละอย่างมีลักษณะเฉพาะ ที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจอาชีพที่ตรงกับวิชาชีพที่ผู้ปฏิบัติได้ศึกษาเล่าเรียนมา จะสร้างความพึงพอใจการงานมากกว่าอาชีพที่ไม่ตรงกับวิชาที่เรียนมา

1.3 สิ่งแวดล้อมในองค์กร ความพึงพอใจในการทำงานมีผลมาจากสิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ ขนาดขององค์กร ลักษณะขององค์กร การบริหารองค์กร ตลอดจนการทำงานเป็นทีม

1.4 งานและสิ่งแวดล้อม จากการสำรวจและการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติ ปรากฏว่า งานและสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมีลักษณะดังต่อไปนี้

1.4.1 เป็นงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ

1.4.2 เป็นงานที่ทำให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

1.4.3 เป็นงานที่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.4.4 เป็นงานที่ทำให้เกิดความท้าทาย

2. องค์ประกอบส่วนบุคคล คือ ลักษณะเฉพาะของบุคคล ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสามารถและลักษณะบุคลิกภาพ

อัมพล สุอำพัน (2535 : 758-759) กล่าวถึง สาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในอาชีพดังนี้

1. ลักษณะงานซ้ำซากน่าเบื่อหน่าย ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงให้เกิดความกระตือรือร้น

2. ไม่ได้รับการยกย่องยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
3. สิ่งแวดล้อมและสภาพการทำงาน ไม่ดี
4. งานหนักเกินไป ต้องมีความรับผิดชอบสูงมาก
5. มีความขัดแย้งหรือคลุมเครือในหน้าที่การทำงาน
6. งานที่ทำไม่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตน
7. การที่บุคคลมีการศึกษาเพิ่มเติม แต่ยังทำงานในลักษณะเดิม ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย
8. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทำให้บรรยากาศของการทำงานลดความเป็นมนุษย์ลง
9. ลักษณะงานมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวดเร็ว และเป็น ไปอย่างต่อเนื่องใน

อัตราที่สูงมาก

10. มีความไม่สอดคล้องกันระหว่างสถานะของงานและชีวิตด้านอื่น ๆ เช่น มีระดับการศึกษาสูงแต่ได้ทำงานที่มีสถานะต่ำ
11. งานที่ทำเป็นงานที่ขาดความมั่นคง ขาดความปลอดภัย ขาดโอกาสก้าวหน้า
12. ระหว่างที่ทำงานเกิดการเจ็บป่วยขึ้นเป็นประจำ

จากการศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่า ล้วนเป็นประโยชน์ในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นได้ แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนำหลักการ โพลซ์แมน และบาส (เกสินี ชาติประสาน. 2539 : 52) ซึ่งกล่าวถึง ปัจจัยที่ผลต่อความสำคัญพึงพอใจใน งานของบุคคลประกอบการทำงาน 5 ด้าน มาเป็นประเด็นในการศึกษาค้างนี้

1. การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีคุณลักษณะของผู้นำ และผู้บริหาร สามารถใช้ศิลปะในการสอนแนะนำงานด้วยความเฉลียวฉลาดกล้าตัดสินใจได้ทันเหตุการณ์ รู้จักผ่อนสั้น ผ่อนยาว และยอมรับความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสุขุม

2. ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง เป็นงานที่ทำท่าย ต้องอาศัยความคิดริเริ่มและไม่จำเจเป็นงานที่สร้างสรรค์มีประโยชน์ต่อมวลชน สามารถทำได้จนประสบผลสำเร็จได้ การยอมรับนับถือจากสังคม จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

3. รายได้ (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ รวมถึงสิ่งตอบแทนอื่นๆที่ได้มาจากการทำงาน มีความมั่นคงและยุติธรรมเท่าเทียมกัน รายได้ทั้งหมดเพียงพอสำหรับการดำรงชีวิตเป็นที่พอใจบุคลากรในองค์การ

4. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion Opportunities) หมายถึง การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามความสามารถ โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา

5. เพื่อนร่วมงาน (People on the job) หมายถึง การมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถ และเฉลียวฉลาด ชักชวนกันทำงานด้วยความรับผิดชอบ ช่วยเหลือแนะนำกัน ได้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

นอกจากหลักการของหลักการโพลซ์แมน และบาส ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมี นักวิชาการในประเทศไทยที่ได้ให้ความหมายและความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคคล ประกอบไปด้วยการทำงาน 5 ด้าน

1. การบังคับบัญชา (Supervision) ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่รับผิดชอบทั้งหมดขององค์กร จะเป็นผู้ที่ทำให้เกิดจตุรร่วมงาน(Integration) เพื่อให้เกิดผลในทางที่ดีมีความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกในองค์กร มีความร่วมมือเต็มใจการปฏิบัติงาน (จิตตคา พัฒน์. 2543 : 8) ได้มีผู้กล่าวถึงความหมายของบังคับบัญชาการไว้หลายท่านเช่น วรกัญญา สันติธรรม(2540 : 8) กล่าวว่า การบังคับบัญชา หมายถึง การแสดงออกที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานของผู้บังคับบัญชาตลอดจนการมีทักษะในการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากทำงานได้ ส่วน ธนู อิศรางกูร ณ อยุธยา (2540 : 7) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหารงาน นั่นคือ การบังคับบัญชาหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำความรู้ความสามารถในการบริหารมาปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ การบังคับบัญชา(Supervision) ที่ทำให้เกิดความสนใจของสมาชิกในองค์กรมากคือ การปกครองบังคับบัญชาที่ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้สมาชิกรู้สึกพอใจสูงการบังคับบัญชาแบบเผด็จการ อย่างไรก็ตามรูปแบบการบังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด เป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับงาน ความต้องการและบุคลิกของตน และเป็นบุคลิกของ ผู้บังคับบัญชา(รัตนมา แสงแก่นจันทร์. 2543 : 18)ผู้ที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาของตนจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อเป็นประโยชน์แก่การปกครองบังคับบัญชา และนำมาซึ่งความสามัคคีกลมเกลียวกันปฏิบัติงาน(อรุณ รักธรรม. 2527 : 58)หัวหน้างานจะอยู่ได้นานเพราะผู้ร่วมงานสนับสนุนช่วยเหลือ ถ้าเขารักเขาจะอุทิศเวลาให้เรา อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา นับว่ามีความสร้างแรงจูงใจที่มีให้แก่สมาชิกได้ ดังที่ เสนาะ ดิยาว (2542 : 219) ได้กล่าวว่า หัวหน้างานที่รับผิดชอบนำหน้าในเวลาปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเรื่องการรบ ถ้าหากหัวหน้าออกจะทำให้ลูกน้องทำการรบอย่างกล้าหาญ นั่นก็เพราะมีกำลังใจที่ให้เห็นความเป็นผู้นำของหัวหน้า ในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน การใช้อำนาจต่อสมาชิก โดยลักษณะของความ เป็นผู้นำจะส่งเสริมให้เกิดทำที่ในทางที่ดีต่อสมาชิก คุณสมบัติของหัวหน้าเป็นสาเหตุที่บันดาล

ให้แรงจูงใจเปลี่ยนแปลงได้ในทางที่ดีและไม่ดี

2. ลักษณะงาน (Work Itself) ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติด้วยความเต็มใจ มีความสุขกายสบายใจ หรือมีความพอใจในการปฏิบัติงานนั้นๆ การที่ผู้ร่วมงานจะมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำ ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงความหมายของลักษณะงานที่ทำได้หลายท่านเช่น วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2541 : 6) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ทำหมายถึงลักษณะงานที่ส่งเสริมความคิดความสร้างสรรค์ ทำทาบ ตรงกับความรู้อาจมีความน่าสนใจ มีความยืดหยุ่น และมีความยากง่าย สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้เป็นลักษณะของงานที่ต้องใช้ความคิดในการปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ ส่วน ไพรัช ชุ่มเทศ(2535 : 24) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง คุณลักษณะของงานที่ทำในปัจจุบัน ได้แก่ ความท้าทายของงาน และความสำเร็จ ความหลากหลายในงาน การได้ใช้ความสามารถในการทำงาน การมีความหมายของงาน และความสำเร็จของงาน รวมถึงความถึง ลักษณะงานที่ทำ หมายถึง งานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัดส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ทำทาบ มีความยืดหยุ่น ความน่าสนใจของงาน มีความหมายของงานที่ทำ และมีความสำเร็จของงาน ความสำคัญของลักษณะงานที่ทำ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้รู้ คือ ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 134) กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ทำ คือ ความน่าสนใจตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ทำทาบความสามารถ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และเกิดความผูกพันกับงาน

บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์ (2537 : 34-35) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานที่ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมากคือ งานนั้นมีความมั่นคง งานนั้นมีความก้าวหน้า ความก้าวหน้าเป็นงานที่น่าสนใจ และงานนั้นได้ใช้ความรู้ความสามารถ

ชูพงษ์ ปัญจระวัต (2541 : 58) กล่าวว่า ลักษณะงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประกอบด้วย ลักษณะงานน่าสนใจ ในตัวเอง ทักษะในการทำงาน ความชำนาญฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างของงานและความชัดเจนของเป้าหมายของงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 34 -35) ได้สรุปว่า ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจก็คือ งานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น งานที่มีโอกาสใช้การตัดสินใจและสติปัญญา งานที่มีโอกาสที่จะทำได้ดีและเป็นที่น่าสนใจของคนอื่นงานที่มีโอกาสปลอดจากการควบคุม

เพื่อผู้ทำงานจะได้มีอิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่มที่มีอยู่ได้ และเป็นงานที่มีความก้าวหน้า ดังนั้นลักษณะงานที่ควรจะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ งานที่เป็นงานสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ ได้ใช้ความคิดริเริ่ม มีโอกาสใช้การตัดสินใจและสติปัญญา มีความท้าทายความแปลกใหม่ มีการสร้างโครงการและมีความชัดเจนของเป้าหมายของงาน รายได้หรือเงินเดือนนั้นเป็นค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานแก่บุคคลที่ทำงานในหน่วยงาน เป็นสิ่งจูงใจดึงดูดคนให้ทำงาน รวมทั้งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 163) ได้มีผู้กล่าวถึงความหมายของเงินเดือนไว้ดังนี้ กิ่งพร ทองใบ (2541 : 6) กล่าวว่า เงินเดือนหมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายเดือน มีรูปแบบที่แน่นอนในช่วงระยะเวลาการจ่ายแต่ละครั้ง ส่วน บุญเสริม รวมทรัพย์ (2542 : 10) กล่าวว่า เงินเดือนหมายถึงเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นรายเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่น่าพอใจของผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานในองค์การใด ๆ ก็ตาม สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดก็คือ เงินเดือนหรือรายได้นั่นเอง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเงินเดือนเป็นที่น่าสนใจเหมาะสมกับค่าครองชีพก็จะทำให้มีความพึงพอใจและปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ตลอดไปเงินเดือน เป็นค่าตอบแทนที่ทางฝ่ายบริหารองค์การจะจัดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายเดือน อัตราเงินเดือนต้องการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันซึ่งต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม และความเสมอภาค เงินเดือนจึงเป็นเครื่องจูงใจที่มีพลังมากที่สุดอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารองค์การดำเนินการไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion Opportunities) การเลื่อนตำแหน่ง หรือความก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้นเป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ของการประกอบคุณงามความดีที่คนอื่นมองเห็น ได้ในการปฏิบัติงานนั้นหากครุมีความรู้สึกรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานก็จะเป็นแรงผลักดันให้ครูเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ได้มีผู้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานไว้คือ

บุญช่วย เจริญธรรม (2538 : 37) กล่าวว่าความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้นหรือสูงขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนได้มีโอกาสได้รับการศึกษาอบรม สัมมนา ดูงานหรือไปศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนวิทยฐานะและวุฒิที่สูงขึ้นด้วย

ส่วน ปรีทศน์ สงวนสุข (2541 : 4) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้นการได้รับการพิจารณาความดีความชอบ และมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และการศึกษาต่อ การได้รับชื่อเสียงเกียรติยศการได้เรียนรู้

วิทยาการใหม่ๆ ที่หน่วยงานนำมาใช้ ฉะนั้น การเลื่อนตำแหน่งหรือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึงการได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ การได้รับการพิจารณาความดี ความชอบความสำคัญของการเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้าให้โอกาสเท่าเทียมกันในหน้าที่การงานตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถ ทั้งนี้เพราะบุคลากรทุกคนคาดหวังความก้าวหน้าด้วยกันทุกคน (อุทัย หิรัญโต. 2531 : 116) สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 416) ซึ่งกล่าวว่า ความก้าวหน้าเป็นสิ่งทีทุกคนปรารถนา และไม่มีใครปฏิเสธ トラบใดที่คนเรายังมีความหวังที่จะก้าวหน้าย่อมมีกำลังใจที่จะฝ่าฟันอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้ถูกลงไปด้วยดีเสมอมา แต่ถ้าトラบใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหมดหวังในความก้าวหน้าเขาย่อมจะขาดกำลังใจในการทำงานและไม่รักงาน ซึ่งเป็น ผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างนี้จะเห็นได้จากเจ้าหน้าที่บางคนเงินเดือนต้น ไม่สามารถเลื่อนขั้นได้ ฉะนั้นเมื่อทุกคนต้องการเช่นนี้ ผู้บริหารก็ควรให้โอกาสก้าวหน้าแก่คนงาน หรือผู้ใต้ผู้ได้บังคับบัญชาตามสมควรของแต่ละบุคคล เช่น หาทางส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ให้โอกาสเขาได้รับความรู้ความสามารถในการทำงานจากฝึกอบรมหรือแสวงหาความรู้ได้อย่างเต็มที่เพื่อนร่วมงาน(People on the Job) บุคลากรภายในโรงเรียนประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ครูสายผู้สอนครูผู้สนับสนุน การสอน คนงานภารโรง บุคคลเหล่านี้ มีอารมณ์ ความสนใจ ความต้องการที่แตกต่างกันถึงแม้ว่าโรงเรียนจะมีสายงานการบังคับบัญชา แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบใน แต่ละตำแหน่งกันแล้วก็ตามแต่สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งนั้นก็คือ ความเข้าใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนเพราะเป็นความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจขึ้น (ชาญชัย อาจิณสมาจาร. 2541 : 107) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร หมายถึง ความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือมือปฏิบัติในการงาน ความรักในเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความเสียสละช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนกับกลุ่มครู การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ครูมีความพอใจ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูได้ดี ฉะนั้นผู้บริหาร

สถานศึกษาที่ประสงค์จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูในโรงเรียน จึงจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองกับครูเสียก่อน ในขั้นแรกการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับกลุ่มครู ได้มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

เริงศักดิ์ หมื่นชนะ (2535 : 83) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีดังนี้คือ

1. รับรู้และเคารพความเป็นตัวของครูไม่ลวงล้าสิทธิส่วนตัว
2. เคารพในความสามารถและให้โอกาสครูได้แสดงความสามารถ
3. คบหาครูด้วยบรรยากาศที่เห็นอกเห็นใจและเป็นกันเอง
4. ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างครูด้วยกัน
5. ช่วยเหลือครูให้รักษาระเบียบวินัย
6. ส่งเสริมครูให้มีความสัมพันธ์อันดีกับนักเรียน ผู้ปกครองและบุคคลทั่วไป
7. เป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดีอยู่เสมอให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกคน
8. ไม่มุ่งร้ายหรือมุ่งทำลายครู

ชูศักดิ์ แสนปัญญา (2536 : 72-73) ได้กล่าวถึง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอนไว้ดังนี้

1. รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองไม่โมโหจนเฉียว
2. อย่าหลงตนเองว่าเก่งกว่าผู้อื่น ควรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันให้เกิดรักกัน และให้โอกาสแก่ครูผู้สอนจะเป็นประโยชน์ต่องานเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น ผู้บริหารควรให้ความรักเป็นการสร้างบารมีให้ลูกน้องเกิดความรัก
4. อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่แสดงให้ครูผู้สอนเห็นว่าไม่เท่ากันจะทำให้ลูกน้องคนอื่น ๆ น้อยใจขวัญเสียได้ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้สม่ำเสมอและทั่วถึง
5. เอาใจเขามาใส่ใจเรา เมื่อมีทางใจจะแนะนำตักเตือน ปลอดภัย ควรทำด้วยความมีเหตุผล ไม่รู้จั๊กจิกเหมือนคนเป็นโรคประสาท ใช้กฎข้อห้ามหุยมหิมเป็นที่รำคาญแก่ครูผู้สอน
6. ดูแลความยากลำบากในการทำงานของครูผู้สอน ผู้บริหารควรให้ความสนใจไต่ถามทุกข์ สุข เยี่ยมเยียนห้องเรียน เห็นความสำคัญของครูผู้สอน
7. แสดงความยินดีในความสำเร็จของครูผู้สอนครูทุกคนย่อมยินดีในความ

สำเร็จถ้ามีคนแสดงความยินดีกับความสำเร็จของเขา เขาย่อมอิ่มเอิบใจมีขวัญในการทำงานต่อไป

8. ให้บำเหน็จความชอบด้วยความเป็นธรรม การที่คนทำดีแล้วได้รับบำเหน็จเป็นผลให้คนรับผลพอใจมีมานะพยายามที่จะทำดีต่อไป

9. หลีกเลี่ยงการขู่บังคับ ทำให้เกิดความกลัว การขู่บังคับเป็นการบีบบังคับทางจิตใจครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นคนดี พุทธจาณะนำมาตั้งสอนดี ๆ ก็เชื่อฟัง

10. รักษาผลประโยชน์ของครูผู้สอน

ครูผู้สอนจะรู้สึกดีใจและสำนึกในบุญคุณของผู้บริหาร ถ้าเขาทราบว่าผู้บริหารต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของเขา

อัญชลี โปธิ์ทอง และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 139-140) กล่าวถึงลักษณะที่ดีของผู้บริหารในการสร้างเสริมขวัญกับครูผู้ปฏิบัติภารกิจไว้ดังนี้

1. ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการนักเรียน

3. มีความยุติธรรม

4. ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

5. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง

6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้

7. มีความเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ

8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่น ได้

9. มีสุขภาพแข็งแรง อนามัยสมบูรณ์

10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

การที่โรงเรียนจะดำเนินงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับครูในโรงเรียน เสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ให้เกียรติครูตามสมควร ช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นระหว่างครูด้วยกัน ไม่สร้างกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่เอาเปรียบครูและไม่ก้าวล่วงเรื่องส่วนตัวของครูเป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับเพื่อนร่วมงาน หากเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้การปฏิบัติงานด้วยดีมีความสุขมีความผูกพันมีความศรัทธาและจงรักภักดี

ต่อองค์การ ลักษณะเพื่อนร่วมงานที่ดี ได้มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

ชูศักดิ์ แสนปัญญา (2536 : 73-74) กล่าวถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะมีลักษณะดังนี้

1. มีความจริงใจต่อกัน ไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน
2. หลีกเลี่ยงการนิทาว่าร้ายกัน ถ้านินทาคนอื่นบ่อย ๆ จะสูญเสียเพื่อน
3. อย่าขัดท้อความผิดให้กัน การทำงานร่วมกัน ความผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นได้ต้องรับผิดชอบร่วมกัน ช่วยกันแก้ปัญหาและแสดงน้ำใจที่ดีต่อกัน
4. ยกย่องชมเชยซึ่งกันและกัน จะต้องไม่เสแสร้งแกล้งชม
5. ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นด้วยความเต็มใจ
6. ให้เพื่อนได้ทราบในเรื่องที่รับผิดชอบ เพื่อที่คีย์่อมมีความปรารถนาดีเป็น

ห่วงใยในความเป็นอยู่และอนาคตของเพื่อน

7. ฟังความคิดเห็นของเพื่อนบ้าง
8. หลีกเลี่ยงการทำตัวเหนือเพื่อน
9. ให้ความเห็นนอกเหนือใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
10. ออกไปพบปะสังสรรค์กันบ้างตามสมควร

สุชา ไอร่างศ์ (2542 : 106-107) ได้กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานที่ดี จะมีลักษณะดังนี้

1. มีความจริงใจต่อกัน
2. ยกย่องชมเชยในสิ่งที่ควร
3. ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ
4. ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
5. ใจกว้างเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
6. รู้จักให้อภัย

3. หลักการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เมื่อมีองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานจึงควรที่จะรู้จักการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและรู้สึว่าชีวิตงานของคนมีคุณภาพแล้วยังลดแนวโน้มอันเกิดจากการเป็นปฏิปักษ์ต่องานของบุคคลด้วย เมื่อบุคคลเป็นปฏิปักษ์ต่องานแล้วจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ เช่น ขาดงาน ลาออกจากงาน ก้าวร้าว เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลเสียต่อองค์การ ดังนั้นการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรละเลย เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์การ และเพื่อการบริหารงานในองค์การราบรื่น มีคุณภาพและมี

ประสิทธิภาพ จากความสำคัญดังกล่าวได้มีผู้เสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

อรุณ รัชธรรม (2527 : 205) ได้เน้นความสำคัญในเรื่องการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารทุกระดับพึงสร้างและปลูกฝังให้มืองค์การของตน เพราะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นเป็นกุญแจสำคัญหรือเป็นหัวใจของการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้เสนอแนะวิธีการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ต้องสร้างและปลูกฝังให้คนมีความพึงพอใจมีความรักและกระตือรือร้นในการทำงาน

2. ชมเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ

3. ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมแก่ผู้ปฏิบัติงาน

4. ให้โอกาสในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงาน

5. สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสม

6. ให้โอกาสได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน

7. ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์

กิตติมา ปรีดีคิดล (2529 : 332) ได้เสนอถึงหลักการสร้างความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. ต้องรู้และเข้าใจในความสามารถของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน เพื่อจะได้จัดงานได้ถูกต้องเหมาะสม

2. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน

3. การมอบหมายจะต้องชัดเจน

4. มีเทคนิคในการควบคุมงาน

5. ให้ทุกคนได้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

6. จัดงานที่ทำท่าย และริเริ่มงานใหม่ ๆ ให้ทำเสมอ

7. กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอน และมีระยะเวลาานพอสมควร เพื่อเป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน

8. ส่งเสริมให้มีสภาพการทำงานที่ดี

9. บริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม

10. ให้ทุกคนมีโอกาแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

11. ให้ความมั่นคงในชีวิต และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

12. ยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น
13. ให้ทุกคนรู้จักตนเองเป็นส่วนหนึ่งของคณะ
14. จัดสวัสดิการต่าง ๆ ภายในองค์กร

พนัส หันนาคินทร์ (2530 : 228-238) กล่าวว่า การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น มีหลักสำคัญสองประการ คือ การหาทางสร้างความพึงพอใจและความศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่อาชีพของตน และความเป็นผู้นำที่ดีและความสามารถในการบริหารของผู้บังคับบัญชา สำหรับการหาทางสร้างความพึงพอใจในอาชีพการงานนั้น มีข้อเสนอแนะดังนี้ คือ

1. สร้างให้เกิดความสำนึกในความสำคัญของอาชีพและการทำงานที่ปฏิบัติ หรือความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ

2. สร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน
3. หาทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความก้าวหน้า
4. การได้รับความเชื่อถือจากงานที่ทำ
5. การสร้างความรู้สึกร่วมพวงกลมเป็นคณะเดียวกัน
6. การช่วยเหลือทางด้านการครองชีพ
7. การช่วยเหลือทางด้านชีวิตและความเป็นอยู่

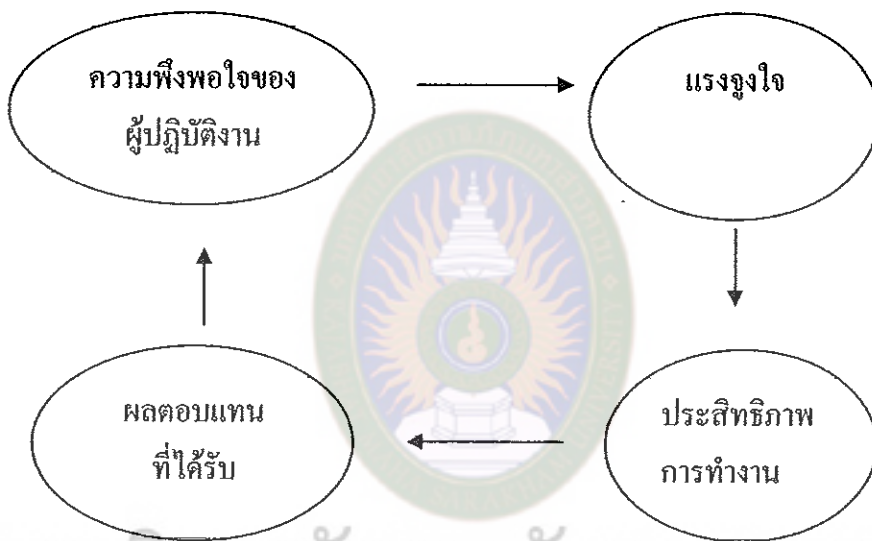
วิจิตร อาวะกุล (2542 : 231-232) ได้กล่าวถึง การบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน หรือ การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น อาจทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การจัดให้เงินเดือน ค่าจ้างแรงงานให้เป็นธรรม
2. การจัดสวัสดิการ หมายถึง การจัดสิ่งทีบรรเทาความทุกข์ยาก ลำบากเดือดร้อนในการทำงาน ให้ผู้ทำงานได้รับความสะดวกสบายในการทำงานตามอัตรภาพ
3. การส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุง การทำงานให้ดีขึ้น เช่น ให้เขามีโอกาสพูด รับฟังเขาบ้าง ให้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน หรือช่วยในการตัดสินใจมากขึ้น
4. เปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างทัดเทียมกัน ได้รับผลตอบแทนที่เท่ากัน (Equal pay for equal work) มีมาตรการในการวัดผล ความสำเร็จของงานที่มีมาตรฐานเชื่อถือได้ (Performance Standard)
5. การใช้ภาวะความเป็นผู้นำที่ดี โดยให้ได้ผลงานและน้ำใจของผู้ทำงานด้วย
6. การจัดให้มีการปรึกษาสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก้ปัญหาในการตัดสินใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

7. จัดให้มีการประเมินสำรวจตรวจสอบทัศนคติ สดับรับฟังความคิดเห็นของ
เจ้าหน้าที่

8. การจัดให้มีการขจัดปัญหาความทุกข์ร้อนร้องทุกข์อย่างตรงจุดและที่ต้นเหตุ
มิใช่ปลายเหตุ

การตอบสนองความต้องการผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความพอใจ จะทำให้ให้เกิดแรงจูงใจ
ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการตอบสนอง ทักษะตามแนวคิด
ดังกล่าวสามารถแสดงดังแผนภูมิ ดังนี้



แผนภูมิที่ 4 ความพึงพอใจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัย
อื่นๆ ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การตอบสนอง
ความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานย่อมได้รับการตอบสนองในรูปของรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่ง
แบ่งออกเป็น ผลตอบแทนภายใน (Intrinsic Rewards) และผลตอบแทน ภายนอก (Extrinsic
Rewards) โดยผ่านการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ปริมาณของ
ผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับ คือ ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานจะถูกกำหนดโดยความ
แตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงและการรับรู้เรื่องเกี่ยวกับความยุติธรรมขอผลตอบแทน
ที่รับรู้แล้ว ความพึงพอใจย่อมเกิดขึ้น(สมยศ นาวิการ. 2533 : 119 ข)

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 43) กล่าวว่าผลตอบแทนภายใน

หรือรางวัลภายใน เป็นผลในด้านความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดแก่ผู้ปฏิบัติงานเอง เช่น ความรู้สึกต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้นเมื่อสามารถเอาชนะความยุ่งยากต่าง ๆ และสามารถดำเนินงานภายใต้ความยุ่งยากทั้งหลายได้สำเร็จทำให้เกิดความภูมิใจ ตลอดจนได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ส่วนผลตอบแทนภายนอกเป็นรางวัลที่ผู้อื่นจัดหาให้มากกว่าที่ตนเองให้แก่ตนเอง เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นหรือรางวัล โบนัสพิเศษ

การจูงใจในการทำงาน

ในการบริหารงานบุคคลโดยใช้แรงจูงใจเป็นหลักนั้นเป็นความยากลำบากที่ผู้บริหารจะนำบุคลากรในองค์การซึ่งมีความต้องการ ความรู้สึกนึกคิด และความเห็นแตกต่างกันให้มาร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานในองค์การให้ได้ผล แต่ก็มีนักบริหารจำนวนไม่น้อยที่จะสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศทั้งร่างกายและเอาใจใส่ให้แก่งาน และหน่วยงานของเขาอันเป็นผลทำให้หน่วยงานและองค์การนั้นสามารถดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมาย และก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้งจากการศึกษาถึงความสำเร็จของนักบริหารเหล่านั้น ประกอบกับการค้นคว้าของนักวิชาการ (Frederic Herzberg, 1959 : 60) พบว่าสิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นวิธีการสำคัญวิธีหนึ่งที่จะจูงใจให้บุคคลร่วมมือกันปฏิบัติงานให้แก่องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และวิธีการที่นักบริหารจะประสานจิตใจของผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจขององค์การให้ลุล่วงไปได้ นั้น มีมากมายหลายวิธีแต่วิธีที่ได้รับความสนใจและนิยมมากที่สุดคือ การจูงใจ นอกจากความคิดเห็นว่าการบริหารเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจต่อการทำงานโดยใช้แรงจูงใจนี้ถือว่ามีลักษณะเป็นนามธรรม คือ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติตามวัตถุประสงค์พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจเหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวโยงกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ จึงกล่าวได้ว่าการจูงใจหมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีทั้งจากภายนอกของตัวบุคคลนั่นเอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2519 : 298)

วิธีการจูงใจบุคคลอาจกระทำได้หลายวิธีทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ดังนี้

1. การจูงใจในเชิงบวก (Positivition Motivation) เป็นการใช้สิ่งล่อใจซึ่งเป็นที่ปรารถนาของมนุษย์ เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้มนุษย์มีพฤติกรรมในทางที่เป็นที่ต้องการของหน่วยงานสิ่งล่อใจนั้นจะออกมาในรูปแบบใดก็ได้ เช่น การเพิ่มเงินเดือน ให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ

2. การจูงใจในเชิงลบ (Negative Motivativition) เป็นการล่อใจไม่ให้บุคคลกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่เป็นที่ปรารถนาของหน่วยงาน เช่น การลงโทษ ในรูปแบบ

ต่างๆ ดังนี้ ตัดเงินเดือน สั่งพักงาน ไล่ออก การจูงใจโดยวิธีนี้หากกระทำบ่อยๆ จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานในระยะแรกๆ อาจทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเพราะกลัวจะถูกลงโทษ แต่เมื่อเกิดความไม่พึงพอใจเสียแล้ว คนเราก็ไม่สามารถจะรักษาคุณภาพได้อย่างเคร่งครัดตลอดไปได้ จึงมักจะหาทางคลี่คลายความตึงเครียดด้วยการแสดงออกต่าง ๆ เช่น ขาดงาน มาสาย หรือลาออก เป็นต้น (เน่งน้อย พงษ์สามารถ. 2519 : 252)

บุคลากรจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและการทำงานให้องค์กรได้นานหรือไม่ นั้นต้องอาศัยสิ่งล่อใจหลายอย่างด้วยกัน ดังที่ ภิญโญ สาทร (2535 : 360-361) ได้เสนอไว้ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสมีชื่อเสียง เกียรติยศ และอำนาจ
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสถานภาพของการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัวที่นั่งทำงานดี มีรถประจำตำแหน่ง
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น มีความเท่าเทียมกันทุกด้าน

มาตรการในการวัดความพึงพอใจ การกระตุ้นชักจูงใจให้บุคลากร ในองค์การเกิดความพึงพอใจในการทำงาน นับเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงาน บุคคลผู้บริหารทุกระดับจะต้องเรียนรู้ฝึกฝนเพื่อนำไปใช้ให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ความพึงพอใจในการทำงานนั้นจะเกิดจากปัจจัยอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ จะต้องเป็นผลมาจากหลายๆ ปัจจัย ที่มีความพึงพอใจแตกต่างกันปัจจัยหนึ่งอาจมีความสำคัญที่สุดกับบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลหนึ่งในสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่ง เมื่อเป็นเช่นนี้ การหามาตรการมาวัดความพึงพอใจเป็นสิ่งยาก ชัยยุทธ แสงแก่นเพชร(2537 : 39 ; อ้างถึงใน สุภรณ์ ศรีหพล. 2519 : 1) โยธิน สันสนยุทธ (2525 : 56-57) ได้เสนอแนะว่าในการพิจารณาความพึงพอใจในด้านงาน ควรจะพิจารณาความพึงพอใจในชีวิตควบคู่ไปด้วยเพื่อจะได้เปรียบเทียบทั้งสองภาพอย่างใดก็ได้ ความพึงพอใจในชีวิตมักจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด จึงควรพิจารณาความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและผลผลิต เท่าที่เคยเชื่อกันว่าความพอใจในงานทำให้เกิดผลผลิตสูงหรือปานกลางหรือต่ำก็ได้ ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจ ในงานกับผลผลิตจึงเป็นเรื่องซับซ้อน เพราะมีตัวแปรระหว่างกลางมากมาย เช่นรางวัลที่ได้รับ ค่านิยมของสังคม เป็นต้น

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับตัวแปรอื่น ๆ นอกจากความพึงพอใจในงานกับผลผลิตแล้ว ยังมีความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับตัวแปรอื่น ๆ ด้วยดังนี้ การเปลี่ยนแปลงงานและการขาดงาน ความพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงานสูง กล่าวคือ คนที่มีความพึงพอใจในงานต่ำมักที่งานเดิมไปหางานใหม่ การขาดงานก็เช่นเดียวกัน ถ้ามีความพอใจในงานต่ำก็มีแนวโน้มที่จะขาดงานบ่อยขึ้น อายุ ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของอาชีพและความพอใจในงาน พบว่า งานอาชีพระดับสูงให้ความพอใจในงานสูงกว่างานอาชีพระดับต่ำ จะเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นการวัดความพึงพอใจในงานได้ในระดับหนึ่ง

การวัดความพึงพอใจในการทำงาน ฮารี เพชรสุค (2537 : 56) ได้สรุปวัตถุประสงค์การวัดความพึงพอใจในการทำงานดังนี้

1. เพื่อจะได้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน
2. เพื่อจะได้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลงานที่ออกมา
3. เพื่อจะได้เรียนรู้ถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและไม่พึงพอใจในการทำงาน
4. เพื่อจะได้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับการฝึกอบรมการขาดงาน การหยุดงานบ่อย การเปลี่ยนงาน การลาออก และปัญหาอื่น ๆ

แนวทางการ เสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน สำหรับแนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจหรือความพึงพอใจของบุคคลในการปฏิบัติงาน อุทัย หิรัญโค (2520 : 182-184) ได้เสนอแนะว่า

1. การที่จะสร้างขวัญหรือความพึงพอใจให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ควรจัดให้มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว เพื่อให้รู้ว่าลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องาน หรือหัวหน้างานอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่แท้จริง และดำเนินการปรับปรุงแก้ไข
2. สร้างเครื่องมือวัดผลสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน เป็นต้น การดำเนินการควรให้เป็นไปตามระเบียบ หากปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจะมีผลกระทบกระเทือนต่อความพึงพอใจในการทำงาน
3. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือระบายความอัดอั้นตันใจของเขาบ้าง ทั้งนี้เพราะทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจ ระหว่างผู้ร่วมงานและคนงานกับฝ่ายบริหารอยู่เสมอ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ไม่ดีบ้าง มอบหมายงานที่ไม่เหมาะสมบ้าง ปกครองไม่เป็นธรรมบ้าง ปัญหาดังกล่าวนี้อาจจัดให้มีทางระบายโดยวิธีที่เรียกว่า การร้องทุกข์

4. ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาหารือที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวและเรื่องงาน
5. การชมเชยให้รางวัล ทุกคนชอบการสรรเสริญ แต่ต้องทำด้วยใจจริงและระวังมิให้หลังการชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจการทำความคิด ถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดการเบื่อหน่ายและทอดทิ้ง ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทั่วถึง ใครทำดีก็สรรเสริญให้ปรากฏ ใครทำชั่วก็ปราบปรามให้ราบคาบ
6. ให้โอกาสเท่าเทียมกันในอันที่จะก้าวหน้าที่ทำงานตามสัดส่วนการปฏิบัติงานและความสามารถ
7. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า รู้อนาคตตัวเองและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน แสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างเต็มที่
8. ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจเมตตากรุณา โดยทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง มิใช่วางตัวแบบผู้มีอำนาจ
9. พึงส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงาน ให้สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

จากการศึกษาเอกสารทั้งหมด แนวคิดด้านความพึงพอใจการปฏิบัติงานนั้นนับว่ามีค่าอย่างยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกคนเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ และควรนำมาเป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์การปรับปรุงงานให้สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นผู้บริหารทุกระดับนอกจากจะมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วางแผนงาน จัดองค์การ วิจัยสั่งการ ประสานประโยชน์ของบุคคลและองค์การตลอดจนเป็นตัวอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะลืมเสียมิได้ คือการโน้มน้าวจิตใจของบังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้ประสานสามัคคี และมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเพื่อพลังที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จากแนวคิดดังกล่าวมาแล้ว ผู้บริหารที่มุ่งเพิ่มผลผลิตด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้นก็จะพยายามจัดหาสภาพแวดล้อมในการทำงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ที่จะสามารถสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผลการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพศาล หวังพานิช (2527 : 87- 89) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ตามแนวคิดของ สมิท เคนคอลล์ และ ฮูลิน (Smith, Kendall and Hulin . 1969 : 43) จากองค์ประกอบของงาน 5 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ผู้บังคับบัญชา รายได้ การเลื่อนตำแหน่ง และเพื่อนร่วมงานจากกลุ่มตัวอย่าง 481 คน พบว่า อาจารย์ที่มีความพึงพอใจต่องานในบางด้านต่างกันอย่างมีนัยสำคัญตามสถานการณ์ ดังนี้

1. อาจารย์ที่มีอายุมากทำงานมานานมาก หรือมีเงินเดือนปานกลาง และมีเงินมากจะมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติงาน และความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้ที่สูงที่สุด
2. อาจารย์หญิง มีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมากกว่าอาจารย์ชาย
3. อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการเป็น รองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์มีความพึงพอใจกับงานมากกว่าอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการอื่น ๆ และทั้งอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์ จะมีความพึงพอใจในเรื่องรายได้มากกว่าอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการในระดับที่ต่ำกว่า
4. เกี่ยวกับที่ตั้งของสถานที่ทำงาน ไม่มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจโดยสรุปต่างกัน

อาจารย์ที่ปฏิบัติงานนอกเขตกรุงเทพมหานครและมีตำแหน่งทางวิชาการระดับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ทำงานมานานหรือเงินเดือนสูงจะแสดงความพึงพอใจโดยสรุปสูงสุด

1. ค่าสหสัมพันธ์ภายในระหว่างอายุ ประสบการณ์ในการทำงานและเงินเดือนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ
2. ลักษณะงานและรายได้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มากที่สุด หรือเป็นตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญ

เกศินี จีปประสาน (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงาน ด้านลักษณะงาน ด้านการบังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านรายได้และการเลื่อนตำแหน่ง มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับน้อยและจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน มีเพียงด้านการบังคับบัญชาด้านเดียวที่

แตกต่างกันโดยที่ข้าราชการที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี มีความพึงพอใจน้อยกว่า ข้าราชการที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี หรือต่ำกว่า

พัชรินทร์ ชโลธร (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความท้อแท้ใจในการปฏิบัติงานของครูอนุบาลโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครมีระดับความท้อแท้ใจในการปฏิบัติงานด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ การสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตน เมื่อพิจารณาโดยใช้เกณฑ์ของแมสแลช (Maslach) จะมีระดับต่ำทุกด้าน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับตัวแปรอิสระทางด้านระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระดับชั้นที่ทำการสอนพบว่า มีความท้อแท้ใจในด้านต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านเงินเดือนมีความแตกต่างกัน ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์และความไม่สมหวังในผลสำเร็จของตนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านลักษณะของงานมีความแตกต่างกันเฉพาะด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อำไพ วัชวัฒน์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่องขวัญของครูโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนมีระดับขวัญโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ด้านเงินเดือน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความเชื่อมั่น และการยอมรับนับถือผู้บริหาร ด้านการมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับองค์ประกอบด้านผลประโยชน์เกื้อกูล และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานมีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน

ไพรัช จุ่นเกตุ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาครผลการศึกษาพบว่า

1. ครูมีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามประเภทของโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ครูในโรงเรียนที่บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

2. ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาตามประเภทของโรงเรียน พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตาม พฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่า ครูใน โรงเรียนที่ผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรม ผู้นำแบบมุ่งงาน มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ส่วนครูใน โรงเรียนที่ผู้บริหาร โรงเรียนมี พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3. ปัจจัยในการปฏิบัติงานทั้ง 10 ปัจจัย มีความสัมพันธ์กับขวัญในการ ปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประเภทของ โรงเรียนและ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่า ปัจจัยทั้ง 10 ปัจจัยคือความสำเร็จของงาน การ ขอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบความก้าวหน้า นโยบายและการบริหาร การ นิเทศ รายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญในการ ปฏิบัติงานของครูเช่นเดียวกัน

4. ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่สามารถทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนและครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร เรียง ตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรใน โรงเรียนและด้านลักษณะของงานที่ทำ

เวเลซ (Valez, 1972 : 997-A) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในองค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอกของงาน โดยใช้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย องค์ประกอบ ภายในได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในผลงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ในงานและความเจริญก้าวหน้า ส่วนองค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพ ในการปฏิบัติงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล สถานภาพของงาน การบริหารและการ ควบคุมงานความมั่นคงในงาน นโยบายของการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจในองค์ประกอบภายนอกของงาน ซึ่งได้แก่ เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล นโยบายการบริหาร ส่วนองค์ประกอบภายในที่พอใจน้อยที่สุดได้แก่ ความเจริญก้าวหน้า

2. ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจมหาวิทยาลัยเอกชนอิสระมากกว่ามหาวิทยาลัยของ รัฐ

3. ระดับการศึกษาตำแหน่ง ช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

นีออกซ์ (Knox, 1995 : 775-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจของครู โดย

พิจารณาเกี่ยวกับด้านการทำงาน เพศ และที่ตั้งโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของครูเกี่ยวกับการดำเนินงานในอาชีพนั้น ความสามารถเฉพาะบุคคลถือเป็นสิ่งสำคัญและเป็นสิ่งชี้วัดด้านการสอนประสิทธิภาพในการทำงาน และแรงจูงใจของครู และหากเกิดความไม่ลงตัวระหว่างบุคคลสภาพแวดล้อม ลักษณะงานแล้วอาจจะเกิดปัญหาด้านพฤติกรรม การศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างของโรงเรียน ความพึงพอใจของครู ถือเป็นหัวข้อสำคัญ

จิรนนท์ กัญจนวงศ์ (2545 : 87 - 89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของครู และมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบนิยามของความพึงพอใจในการทำงานซึ่งประยุกต์ให้เข้ากับการดำเนินอาชีพของครู ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลที่มีผลต่อความพึงพอใจของครูที่แท้จริง คือ สภาวะจิตใจภายใน มากกว่าสิ่งต่างๆ จากภายนอก แต่ผลประโยชน์ที่พึงได้รับ กับ ความก้าวหน้ายังเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้ครูมีคุณภาพ เท่า ๆ กับปัจจัยที่จะกระตุ้นให้ครูเกิดความพึงพอใจจากภายในจิตใจเป็นพื้นฐาน

อากม วัค ไชสง (2525 : 4687-A) ทำเรื่องวิจัยความพึงพอใจ และไม่พอใจในการทำงานของครูวิทยาลัยครู ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศไทย ไว้ดังนี้ คือ

1. ความสำเร็จในงาน
2. ความก้าวหน้าการ ได้ชื่นชมกับผลงานสำเร็จของงาน
3. ความรับผิดชอบนโยบายการบริหาร

4. ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เงินเดือน การนิเทศ และเงื่อนไขในการทำงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้อาจารย์มีความพึงพอใจตามลำดับก่อนหลัง คือความสัมพันธ์ส่วนบุคคลลักษณะงานที่ทำ ความสำเร็จในงาน การนิเทศและนโยบายในการบริหาร ส่วนสิ่งที่ทำให้ไม่พอใจคือเงินเดือน อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานการสอนมากกว่าสิบปี จะพึงพอใจในผลสำเร็จของงาน เงื่อนไขการทำงานมากกว่าอาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าสิบปี ส่วนอาจารย์เพศหญิง และอาจารย์เพศชาย มีความพึงพอใจที่ไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ ต่างก็พบว่า มีปัจจัยหลายๆ อย่างที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยดังกล่าวที่พบว่ามีปัจจัยทางการศึกษาและปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก จากการศึกษาปัญหาของการวิจัยจะเห็นว่า ด้านระดับการศึกษามีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ และเป็นปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการทำงานมาก โดย พีรพรต หุ่นเจริญ (2525 : 130-133) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของ

ข้าราชการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า ข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่มีตัวแปร
 ด้าน เพศ อายุ สถานภาพสมรส และประสบการณ์การทำงาน มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน
 ส่วนข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่มีตัวแปรด้านสายงาน วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่
 ปฏิบัติและระดับตำแหน่งมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน สอดคล้อง กับ ชลิต พูน
 ศิลป์ (2527 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียน
 ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี
 และปริญญาตรีขึ้นไป มีความพึงพอใจแตกต่างกัน และข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน
 มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันสอดคล้องกับ สุธรรม เชนครินทร์(2531 : บทคัดย่อ)
 ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาชีวศึกษาวิทยาลัยเทคนิค
 ในเขตการศึกษา 2 พบว่า ผลการเปรียบเทียบระหว่างความพึงพอใจของครู – อาจารย์
 วิทยาลัย-เทคนิคในเขตการศึกษา 2 ในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและคาดหวังว่าควรจ
 เป็นความปัจจัยค้ำจุนที่มีเพศ วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในด้าน วุฒิทางการ
 ศึกษาพบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติสัมพันธ์กับงานวิจัยของเวเล(Valez.1972 :
 997 : 997 - A) พบว่า ระดับการศึกษา มีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
 และในด้านประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 นั้น ชนาگانต์ ชื่นขง (2534 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจและข้อเสนอแนะในการ
 เสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
 การศึกษาเอกชน ในจังหวัดชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการ
 ปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และสอดคล้องกับ กฤษณา
 สารบรรณ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาล
 โรงพยาบาลหนองคายพบว่าพยาบาล โรงพยาบาลหนองคายที่มีประสบการณ์แตกต่างกันมี
 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
 ด้วยเหตุ ดังกล่าวผู้วิจัยตั้งสมมุติฐาน และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันมีความพอใจ
 ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

จากการศึกษาผลงานการวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ
 ในการปฏิบัติงาน ทุกๆระดับของตำแหน่งงานจะเห็นได้ว่าระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติ
 หน้าที่นั้นจะแตกต่างกันในลักษณะงานที่รับผิดชอบ แล้วแต่ละบริบทของตำแหน่งงาน แต่สิ่ง
 หนึ่งที่คล้ายคลึงกันคือด้านสวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชา สิ่งที่เป็นอันดับ
 แรกของความพึงพอใจคือรายได้ของผู้ปฏิบัติงาน เช่นเงินเดือนสูง การปฏิบัติงาน หรือความ

รับผิดชอบน้อย และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือด้านความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน และความเป็น
กันเองของผู้ร่วมงานด้วยกันรวมถึงผู้บังคับบัญชาด้วย ซึ่งทั้งหมดจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพใน
การทำงานด้วย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY