

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปาง ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อ ที่ทำการศึกษาไว้ดังนี้

1. ความสำคัญและความหมายของความพึงพอใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ
3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน
4. ประวัติความเป็นมาของการจัดตั้ง โรงเรียนกีฬา
5. การจัดการศึกษาของ โรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปาง
6. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ความสำคัญและความหมายของความพึงพอใจ

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ เนื่องจากการปฏิบัติงานและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นพื้นฐานของผลงาน และพฤติกรรมขององค์การ ดังนั้นความเข้าใจในคุณสมบัติของบุคคล (Individual Characteristics) และพฤติกรรมของบุคคลจึงเป็นรากฐานในการจัดการที่ประสบความสำเร็จโดยการศึกษา พฤติกรรมของบุคคลจะให้ความสนใจกับความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น การจูงใจ การออกแบบงาน ผลตอบแทนและความพอใจในงาน และความเครียดในการทำงาน (มัลลิกา ดันสอน, 2544, หน้า 15) ดังนั้นจึงสามารถสันนิษฐานได้ว่าพฤติกรรมทุกอย่างเกิดขึ้นจากสาเหตุ นับได้ว่าคนเป็นศูนย์กลางของความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ทรัพยากรบุคคลจึงเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้องค์การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อบรรลุไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ คนมีความต้องการความก้าวหน้า ต้องการรับการตอบสนองด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับตนเอง คนเราทำงานนอกจากเพื่อการดำรงชีพแล้วยังทำงานเพื่อมุ่งหาความพึงพอใจหรือการตอบสนองสิ่งจูงใจทางด้านจิตใจควบคู่กันไปด้วย

การบริหารงานสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือการกระตุ้นหรือปลุกเร้าให้คนมีกำลังใจที่จะทำงาน และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากความพึงพอใจในการทำงานจะช่วยให้คนมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารคนเป็นภารกิจหนึ่งของนักบริหาร ดังที่คณีย์ เทียนพุด (2543, หน้า 43-45) ได้แบ่งภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคลออกเป็น 4 ภารกิจหลัก ๆ คือ การสรรหา การพัฒนา การรักษาและใช้ประโยชน์ และได้ให้แนวทางด้านการรักษาทรัพยากรบุคคล คือ การพยายามที่จะทำให้อุบลากรมีความพึงพอใจในการทำงานด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์การตลอดจน การดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานให้กับองค์การได้อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจ มีความพึงพอใจต่องานที่ทำอยู่ ถือเป็นงานที่สำคัญและท้าทายผู้บริหารทุกคน ความพึงพอใจในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากความพึงพอใจในการทำงานจะช่วยให้คนมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในทำนองเดียวกันสมพงษ์ เกษมสิน (อ้างใน สมพร เฟื่องจันทร์, 2547, หน้า 216) เห็นว่า ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งในการทำงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจนั้น ย่อมได้รับผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

ในขณะที่ สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2545, หน้า 133) เห็นว่า หากพิจารณาว่างานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ความพึงพอใจในงานจึงเป็นส่วนหนึ่งของความพอใจในชีวิต ฉะนั้นความพึงพอใจในงานจะมีความพึงพอใจในชีวิตของแต่ละบุคคล โดยมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในชีวิตโดยทั่วไปของบุคคล ๆ หนึ่ง สำหรับ ชงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 95) ได้เสนอแนะหลัก 4 ประการ ของการใช้ประโยชน์บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ คือ จัดหาคนที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน บรรจุให้บุคลากรทำงานที่สัมพันธ์กับความสามารถและความสนใจ พัฒนาบุคลากร โดยการให้การศึกษาและอบรมเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและพยายามทำให้คนงานมีความพึงพอใจในงาน ส่วน ปภาวดี ดุลยจินดา (2543, หน้า 530-531) เห็นว่าความพอใจในงานมีความสำคัญต่อองค์การ พอสรุปได้ว่าความพึงพอใจในงานช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิต เพราะงานเป็นโครงสร้างและเป็นสิ่งหล่อหลอมชีวิตไม่ว่าจะเป็นชีวิตของคนทำงานระดับใดชีวิตการทำงานเป็นชีวิตที่มีคุณภาพ ความพอใจในงานจึงช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตด้วยความพอใจในงานช่วยป้องกันความห่างเหินจากงาน เพราะเมื่อบุคลากรไม่มีความพึงพอใจในงาน จะเกิดความรู้สึกไม่อยากทำงานและห่างเหินกับงาน ทางด้าน วรณารถ แสงมณี (2543, หน้า 288)

ให้ความสำคัญกับการศึกษาความพึงพอใจในงาน ดังนี้ การรับรู้ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานทำให้นุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสายและการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน รวมทั้งความพึงพอใจในการทำงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

ในทำนองเดียวกัน Mayo และคณะ (อ้างใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2544, หน้า 17-18) เกี่ยวกับการทำงานของคนที่สรุปได้ว่า คนงานไม่ใช่เศรษฐกิจที่จะปฏิบัติได้ เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพอื่น ๆ คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจและความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน และเงินมิใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน ในการทำงานปริมาณการทำงานของคนไม่ได้ขึ้นอยู่กับสถานภาพทางกายภาพแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานด้วย นอกจากนี้อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน และสัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 74) ให้ความเห็นว่าความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กรเมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงานก็ส่งผลบวกต่อการปฏิบัติงาน ผลงานก็มีคุณภาพ ดังนั้นหากผู้นำระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างความผาสุกและความพึงพอใจในการทำงานก็มักจะได้ผลลัพธ์ และผลการดำเนินการเป็นที่น่าพอใจ ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดพนักงานไม่มีความสุขและความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ก็จะเป็นต้นเหตุประการหนึ่งที่ทำให้อัตราการขาดงาน และการลาออกจากงานสูง มีปัญหาทางวินัย และปัญหาอาชญากรรม ซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง และในที่สุดผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรก็ไม่เป็นที่น่าพอใจ

จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจของบุคคลในการทำงานในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงานและความสุขที่ได้จากการทำงาน ผู้บริหารในองค์กรใดถ้าไม่สามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กรตนแล้วจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานตกต่ำ คุณภาพของงานลดลง มีการขาดงานและการลาออกจากงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์กรยังเป็นเครื่องหมายที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรอีกด้วย ผู้บริหารจึงต้องมีความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจรวมทั้งวิธีการที่จะเสริมสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และต้องตระหนักอยู่เสมอว่าความพึงพอใจนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และตามเวลา การตระหนักถึงความพึงพอใจในการทำงาน

ของผู้บริหารได้มีมานานแล้ว และได้พัฒนามาเรื่อยๆ ควบคู่ไปกับการพัฒนาการด้านการบริหารงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งวรรณธ แสงมณี (2543, หน้า 286-287) ได้กล่าวว่า มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ Vroom กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่องานของตน การมีทัศนคติที่ดีต่องานก็คือ มีความพึงพอใจในการทำงาน และถ้ามีทัศนคติไม่ดีต่องานก็คือไม่พึงพอใจในงาน ทางด้าน Vecchio ได้ให้คำจำกัดความว่าเป็นความคิดและความรู้สึกที่มีต่องาน ซึ่งมีแนวโน้มที่จะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในการทำงาน ในขณะที่ Luthan ให้ความเห็นไว้ว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกหรือทัศนคติที่มีต่องานที่ปฏิบัติว่ามากหรือน้อยเพียงใด และถ้าหากพบว่าดีก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน แต่ถ้าพบว่าไม่ดีก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในงาน ส่วน Schultz กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติที่พนักงานมีต่องาน นอกจากนี้ Applewhite ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่าเป็นความสุขสบายที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ความสุขที่ได้รับจากการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้ สำหรับ Strauss และ Sayles ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า เป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ในขณะที่เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2540, หน้า 100) ให้ความหมายของความพึงพอใจงานว่าเป็นภาวะของความพึงพอใจหรือภาวะของการมีอารมณ์ในทางบวกที่มีผลมาจากการประเมินประสบการณ์ในงานของคนคนหนึ่ง ทางด้านเรียม ศรีทอง (2542, หน้า 368) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดโดยรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในเชิงบวก พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงความพอใจ อาจสังเกตได้จากความคิด อารมณ์ความรู้สึก และการกระทำ สำหรับปภาวดี ดุลยจินดา (2543, หน้า 528) ได้ให้ความหมายของความพอใจในงานไว้ว่า หมายถึง ทัศนคติในทางบวกต่องาน ความพอใจในงานช่วยให้คนรู้สึกว่าการทำงานมีคุณภาพ กับช่วยป้องกันมิให้คนทำงานเกิดความรู้สึกห่างเหินกับงาน ในทำนองเดียวกันปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 125) ให้ความหมายว่าความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับวรรณธ แสงมณี (2543, หน้า 287) ที่ให้ความหมายของ

ความพึงพอใจในการทำงาน ว่าหมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการที่ได้รับการตอบสนอง ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจจนทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จึงตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ทางด้านวิชช แหวนเพชร (2543, หน้า 136) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน ว่าหมายถึง สภาวะของอารมณ์ความรู้สึกและเจตคติของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ โดยแสดงออกเป็นความสนใจ กระตือรือร้น เต็มใจและสนุกสนานว่าเริง ส่วนสมยศ นาวิการ (2544, หน้า 221) เห็นว่า ความพอใจงาน คือ ความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของคนต่องาน ในขณะที่ เสนาะ ดิยาว (2544, หน้า 228) เห็นว่า ความพอใจในการทำงาน หมายถึง ระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานในทางบวกหรือในทางลบต่องาน สำหรับรัชัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 75) กล่าวว่า ความพึงพอใจของพนักงาน คือ สภาพทางใจหรือความรู้สึกที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของพนักงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความตั้งใจ ความเป็นเจ้าของงาน ซึ่งจะ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เกิดความสำเร็จในงาน เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งยังก่อให้เกิดการรักษาวินัยในองค์กรอีกด้วย นอกจากนี้วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 36) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึงทัศนคติโดยทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของตน คนที่มีความพอใจในงานสูงจะมีทัศนคติที่เป็นบวกต่องาน ขณะที่คนไม่พอใจในงานก็จะมีทัศนคติที่เป็นลบต่องาน

จากการศึกษาความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหมายถึง ความรู้สึก เจตคติ หรือความคิดเห็นในทางบวกของบุคลากรที่มีต่องาน ในหน้าที่ที่รับผิดชอบของตน ในขอบข่ายด้านต่าง ๆ ในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือนและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ลักษณะของงานและความรับผิดชอบ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

พฤติกรรมของมนุษย์เป็นสิ่งที่สลับซับซ้อน สืบเนื่องมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล แต่พฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นล้วนมีเป้าหมาย โดยทั่วไปแล้วพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นถูกจูงใจด้วยความต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่าง แม้บางครั้งมนุษย์ก็ไม่ทราบถึงเป้าหมายของตนเองเสมอไป ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์และ

ความต้องการของบุคคลในองค์กร รวมทั้งการคาดคะเนพฤติกรรมของบุคคลเพื่อจะ **ได้รู้ว่าต้องการอะไรและจะสร้างแรงจูงใจอย่างไร** เพื่อที่จะให้บุคคลในองค์กรของตนมีพฤติกรรมที่ต้องการ

แรงจูงใจเป็นวิธีการของการกระตุ้นให้คนทำงานในแนวทาง ซึ่งทำให้ระบบการจัดการขององค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั่นหมายถึงให้บุคลากรมีส่วนร่วมกันทำงานในแนวทางที่ระบุนั้นเอง การจูงใจมีผลกระทบต่อการทำงานและความสำเร็จของงานมาก ซึ่ง เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 353) ให้ความเห็นว่าการจูงใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของคน เมื่อเกิดภาวะขาดดุลทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และจิตใจ ก่อให้เกิดภาวะกดดัน เครียด และมีความต้องการจะลดสภาพการณ์นั้น โดยมีแรงขับเคลื่อนทั้งทางความคิด อารมณ์และร่างกาย ให้กระทำเพื่อสนองความต้องการ เกิดเป็นพฤติกรรมไปสู่เป้าหมาย หลังจากนั้นก็คลายความกดดันลงอยู่ในสภาวะสมดุลชั่วคราว แล้วก็จะเกิดภาวะขาดดุลอีกต่อเนื่องกันไปเรื่อย ๆ ในเรื่องต่าง ๆ ไม่มีวันจบสิ้นความต้องการ ทรานเจนชีวิตมนุษย์จะหาไม่ นอกจากนี้วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 96) ยังเห็นว่าการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยต้องคำนึงถึงการตอบสนองจุดมุ่งหมายของตัวบุคคลและจุดมุ่งหมายขององค์กรควบคู่กันไปด้วย ผู้บริหารที่มีความสามารถ จึงจะต้องบริหารงานให้จุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่โดยอาศัยกระบวนการจูงใจ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการศึกษากลับกับการจูงใจมีความสำคัญ และมีความเกี่ยวข้องอย่างยิ่งในการศึกษาด้านความพึงพอใจ

ความพึงพอใจเป็นสิ่งตอบสนองความชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งของคนเรา ซึ่งเป็นพฤติกรรมการจูงใจอย่างหนึ่ง และทฤษฎีการจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการแสวงหาสิ่งตอบสนองความต้องการ ดังนั้นในการศึกษาทฤษฎีการจูงใจจึงเป็นรากฐานในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนทฤษฎี X และทฤษฎี Y (อ้างใน ธิติกพ ชยธวัช, 2547, หน้า 11-12) มีแนวความคิดที่ตรงข้ามกัน ดังนี้ ทฤษฎี X เป็นแนวความคิดของการจูงใจพนักงาน ที่สอดคล้องกับการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ของ Taylor โดยมีข้อสมมติว่าพนักงานไม่พอใจงาน การทำหน้าที่ในงานที่ได้รับมอบหมายจะต้องอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวดจากผู้บริหาร

ทฤษฎี X ประกอบด้วยข้อสมมติที่ว่า

1. บุคคลไม่พอใจในการทำงานและพยายามที่จะเลี่ยงงาน
2. เมื่อบุคคลไม่พอใจงานที่ทำผู้บริหารงานจึงต้องใช้อำนาจเพื่อควบคุมและ

บังคับพนักงานให้ทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. บุคคลจะต้องได้รับการชักนำเนื่องจากมีความกระตือรือร้นน้อยและขาดความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงต้องมีการควบคุมงานอย่างเข้มงวด

ผู้บริหารที่ใช้ทฤษฎี X จะมีลักษณะที่ต้องการ การตัดสินใจด้วยตนเองโดยมีพนักงานเป็นผู้ที่คอยรับคำสั่งเท่านั้น

สำหรับทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดของการจูงใจพนักงาน ที่สอดคล้องกับความคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ที่ว่า พนักงานจะมีความรับผิดชอบและทำงานภายในองค์กรเพื่อรางวัลส่วนบุคคล

เงื่อนไขของทฤษฎี Y มีดังนี้

1. โดยทั่วไปบุคคลไม่พอใจในการทำงาน เพราะถือว่างานเป็นส่วนสำคัญในชีวิต
2. บุคคลจะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
3. บุคคลจะมีเงื่อนไขที่ชัดเจนในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่จะนำไปสู่รางวัลส่วนบุคคล

4. บุคคลจะมีความรับผิดชอบส่วนตัว

5. บุคคลมีศักยภาพในตนเอง ที่จะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

6. องค์กรโดยทั่วไปจะไม่ได้ใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่

จากการศึกษา ทฤษฎี X และทฤษฎี Y จะเห็นได้ว่าลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี X ผู้บริหารจะพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมอย่างใกล้ชิด มีการสั่งการโดยตรง ต้องการการจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการ ลักษณะของทฤษฎี Y การใช้แนวทางที่เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ที่จะช่วยให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (อ้างใน ธิติกพ ชยวัช, 2547, หน้า 13-15) มีแนวคิดที่ว่ามนุษย์มีความต้องการที่จะแสวงหาความต้องการของตนเอง ที่ถือว่าความต้องการของมนุษย์เป็นความต้องการส่วนตัว และความต้องการของมนุษย์มีความสำคัญแตกต่างกัน

ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ได้แก่

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการเพื่อความอยู่รอด ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและการพักผ่อน กรณีการจ้างงาน ความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองโดยอาศัยค่าตอบแทนที่เพียงพอ

2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย เป็นความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและจิตใจ ความต้องการในขั้นนี้ได้รับการตอบสนองด้วยความมั่นคง

หรือความปลอดภัยด้านการทำงาน เช่น การประกันสุขภาพ แผนบำนาญและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย

3. ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับเป็นความต้องการของมนุษย์ทางด้านความรัก ความพอใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของ ในขอบเขตความต้องการเหล่านี้สามารถตอบสนอง จากความสัมพันธ์ภายในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กรที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ

นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์ด้านสังคมนอกเหนือจากที่ทำงานคือ ครอบครัว เพื่อน ความสัมพันธ์จากกลุ่มคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อบุคคล

4. ความต้องการการยกย่อง เป็นความต้องการของมนุษย์ในด้านความนับถือ การยอมรับ และความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จส่วนตัว ความต้องการเหล่านี้สามารถตอบสนองโดยการเลื่อนตำแหน่ง ไปยังงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น การให้เกียรติ การให้รางวัล และรูปแบบการยกย่องอื่น ๆ เพื่อให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ

5. ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต เป็นความต้องการการเจริญเติบโต และการพัฒนาตนเอง ให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นในอีกระดับหนึ่ง ความต้องการมีวิธีการตอบสนองที่ยากที่สุดสำหรับบางคนอาจเป็นการเรียนรู้ทักษะใหม่ การเริ่มต้นอาชีพใหม่หรือการประกอบอาชีพใหม่หลังจากเกษียณอายุ

Maslow เสนอแนะว่าบุคคลจะทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกายก่อนเป็นอันดับแรก แล้วตามด้วยความต้องการด้านความปลอดภัย ถ้าความต้องการด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะมีแรงจูงใจให้เกิดความต้องการด้านสังคมที่สูงขึ้นต่อไป ดังนั้นความต้องการเหล่านี้จึงมีลักษณะเป็นขั้นบันได

นอกจากนี้ Maslow (อ้างใน วิทยา ด้านธำรงกุล, 2546, หน้า 273) ได้นำเสนอหลักการที่สำคัญสองประการ ที่อธิบายเหตุผลที่ความต้องการดังกล่าวส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ หลักการแรกคือ หลักแห่งความพร่อง (Deficit Principle) ที่กล่าวว่าความต้องการที่ได้รับการตอบสนองหรือเติมเต็มแล้ว (Satisfied Needs) จะไม่สามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรมได้ พฤติกรรมใด ๆ ที่เกิดขึ้นจึงเป็นพฤติกรรมที่ต้องการจะตอบสนองความต้องการที่ยังพร่องหรือยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น หลักการที่สองคือ หลักแห่งความก้าวหน้า (Progression Principle) ที่กล่าวว่าความต้องการในลำดับใดลำดับหนึ่งจะไม่สามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรมได้ จนกว่าความต้องการในลำดับล่างที่ต่ำลง ไปขั้นหนึ่งจะได้รับการตอบสนองหรือเติมเต็มแล้วเท่านั้น ซึ่งเท่ากับว่า ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะก้าวหน้าจากขั้นหนึ่งไปสู่อีกขั้นหนึ่งอย่างเป็น

ขั้นตอนตามลำดับขั้นความต้องการ มนุษย์จะต้องตอบสนองความต้องการในระดับล่างของตนเสียก่อน จึงจะก้าวไปสู่การตอบสนองความต้องการระดับที่สูงขึ้น

ส่วนริชม ศรีทอง (2542, หน้า 358) เห็นว่าทฤษฎีความต้องการของMaslow สามารถประยุกต์ใช้ในเรื่องการจูงใจในการทำงานได้หลายประการ ได้แก่ การยอมรับว่าแต่ละบุคคลต้องการได้รับสนองตอบซึ่งความต้องการพื้นฐานของชีวิตก่อน โดยอาจไม่สนใจความต้องการลำดับสูง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารและองค์กรพึงตระหนักในเรื่องนี้ว่าคนทำงานต้องการได้รับผลตอบแทนเพียงพอ ที่จะสนองความต้องการพื้นฐานได้ ต้องการรู้สึกปลอดภัยในขณะที่ทำงาน และมีความมั่นคงในการอยู่ในองค์กรนั้น ต้องการมีสัมพันธภาพที่ดี ทำงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยความสนุกและประสบความสำเร็จด้วยการใช้ศักยภาพของเขอย่างเต็มที่ในการทำงาน ในทำนองเดียวกันมัลลิกา ต้นสอน(2544, หน้า 35) ได้ให้ความเห็นว่าผู้บริหารสมควรต้องพิจารณาและวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะใช้เครื่องมือและวิธีการเหมาะสมในการตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 166) ให้ความคิดเห็นว่า ทฤษฎีของ Maslow มีจุดเน้นที่แรงจูงใจก็คือ ความต้องการ การตอบสนอง ความต้องการย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความจำเป็น ความต้องการใดมีความจำเป็นก่อนต้องได้รับการตอบสนองก่อนเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองจนถึงระดับของความพึงพอใจแล้วจะลดความจำเป็นลง ความต้องการชนิดอื่นจะมีความจำเป็นมากขึ้นมาแทนที่ และเมื่อได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความจำเป็นของความต้องการอีกชนิดหนึ่ง จึงเกิดขึ้น และได้รับการตอบสนองอีกเป็นลำดับ ๆ ไป แต่บางสภาพการณ์บุคคลอาจมีความจำเป็นของความต้องการขั้นต้นที่ได้รับการตอบสนองไปแล้วเกิดขึ้นอีก ความจำเป็นที่ควรได้รับการตอบสนองอาจจะต้องกลับมาอีก กรณีดังกล่าวอาจจะเกิดขึ้นได้กับบุคคล ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ซึ่งอาจจะเปลี่ยนไปหรือพัฒนาการของวุฒิภาวะของบุคคล นอกจากนี้วิทยา คำนธรังกุล (2546, หน้า 273) เห็นว่าประโยชน์ที่ได้รับจากทฤษฎีของ Maslow คือข้อสรุปที่ว่าพนักงานในองค์กรมีความต้องการที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจความต้องการของพนักงานและตอบสนองความต้องการเหล่านั้น เมื่อพนักงานสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ ด้วยการทำเช่นนี้ผู้บริหารจะสามารถเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานเข้ากับความต้องการขององค์กร และทำให้พนักงานแน่ใจว่าเมื่อทำผลงานที่ดีให้กับองค์กรย่อมจะได้รับในสิ่งที่เป็นที่ต้องการเสมอ

สรุปได้ว่าจากแนวคิดของ Maslow เชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นไปตามลำดับ เมื่อความต้องการระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงต่อไปจะเกิดขึ้น ซึ่งความต้องการต่าง ๆ ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความมั่นคงหรือความปลอดภัย

ความต้องการทางด้านสังคม การยกย่อง และต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตตามลำดับ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจูงใจในการทำงานของบุคลากรในทุกองค์การ

ในขณะที่ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (อ้างใน บรรยงค์ โตจินดา, 2545, หน้า 254-256) หรือเรียกกันว่า Motivation-Hygiene Theory หรือ M-H Theory หรือ Two-Factor Theory of Motivation หรือ Dual Factor Theory เป็นแนวคิดที่พิจารณาความต้องการของคนงานในองค์การ หรือการจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถที่จะควบคุมปัจจัยที่จะทำให้คนมีความพอใจในการทำงานที่ทำได้ ซึ่งมีสาระสำคัญคือ

1. มีปัจจัยบางอย่างเกี่ยวกับงาน ซึ่งจะ使人ไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าหากสิ่งเหล่านี้ไม่มีอยู่ในการทำงาน แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานเพิ่มขึ้นอีก Herzberg เรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า Maintenance Factors หรือ Hygiene Factors เป็นปัจจัยที่ใช้นำรุงรักษาจิตใจ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

- 1.1 นโยบายและการบริหารของบริษัท(Company Policy and Administration)
- 1.2 การบังคับบัญชา (Supervision)
- 1.3 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Relations)
- 1.4 เงินเดือน (Salary)
- 1.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions)

2. มีปัจจัยเกี่ยวกับงานบางอย่าง ซึ่งถ้าหากมีปัจจัยที่ว่านี้อยู่จะเป็นสิ่งจูงใจหรือทำให้เกิดความพอใจในการทำงานเป็นอย่างมากแต่อย่างไรก็ตามถ้าหากไม่มีสิ่งเหล่านี้ ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะไม่มี ความพอใจในงานที่ทำ สิ่งเหล่านี้ Herzberg เรียกว่า Motivator Factors เป็นปัจจัยที่จูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นที่จะนำมาใช้จูงใจให้คนปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ปัจจัยเหล่านี้คือ

2.1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Achievement) กล่าวคือ เมื่อบุคคลปฏิบัติงาน หรือทำอะไรได้สำเร็จก็จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจว่าได้ทำงานสำเร็จ ซึ่งจะ使人มีความพอใจในการปฏิบัติงานนั้น

2.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) กล่าวคือเมื่อบุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ก็จะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.3 ความก้าวหน้า (Advancement) ความก้าวหน้าอาจจะมีหลายอย่าง เช่น ความก้าวหน้าในด้านหน้าที่การงานและเงินเดือน ซึ่งเมื่อบุคคลได้รับความก้าวหน้า ก็เท่าที่ ได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคล

2.4 ลักษณะของงาน (The Work Itself) กล่าวคือ ลักษณะของงานจะเป็น สิ่งที่จะจูงใจบุคคลได้ ถ้าผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้ใช้ให้เป็นการจูงใจ เช่น การใช้เทคนิค ในการมอบหมายงาน ให้งานโดยตรงกับความสามารถของบุคคล ตรงกับความชอบหรือความถนัด ของคนรวมทั้งการมอบหมายงานที่มีลักษณะไม่ยากเกินความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือไม่มี ปริมาณมากจนเกินไป รวมทั้งการมอบหมายงานอย่างเป็นธรรมชาติ

2.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) กล่าวคือ บุคคลจะมีความพึงพอใจ เมื่อได้รับผิดชอบที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ หากบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานแล้ว จะทำให้มีความรักงานและมีความพึงพอใจในงานอย่างยิ่งขึ้น

จากการศึกษาของ Herzberg นั้น Hygiene Factors หรือปัจจัยจำพวกนั้นจะช่วยป้องกันให้ คนงานไม่เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ส่วน Motivator Factors หรือปัจจัยในการจูงใจนั้น จะทำให้คนงานมีความสุข หรือมีความพอใจในการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติอยู่ ทฤษฎีของ Herzberg ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่เกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ประการ คือ สิ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข และสิ่งที่ทำให้เขาไม่มีความสุขในการทำงาน

ทางด้านพยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 216) ให้ความเห็นว่าจากทฤษฎีของ Herzberg งานเป็นปัจจัยการจูงใจ ที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจเพิ่มผลผลิตมากขึ้น และสิ่งแวดล้อมเป็น ปัจจัยการบำรุงรักษา เป็นตัวก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องบำรุงรักษาให้ปัจจัยนี้ อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่ต้องการให้ไปเป็นตัวขัดขวางความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าปัจจัย การบำรุงรักษาไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานก็ตาม ถ้าองค์กรสามารถป้องกันปัจจัย การบำรุงรักษาไม่ให้สูงขึ้น การกระตุ้นด้วยปัจจัยการจูงใจก็จะเป็นสิ่งที่ยั่งยืนและนำไปสู่ความสำเร็จ ได้เป็นอย่างดี ในขณะที่เสนาะ ดิยาว (2544, หน้า 216) แสดงความคิดเห็นว่า ตามทฤษฎีของ Herzberg มีข้อที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร 2 อย่างคือ ประการแรก ผู้บริหารต้องแน่ใจว่า ปัจจัย ที่จำเป็นหรือปัจจัยจำพวกนั้นจะต้องจัดมาให้ครบอย่าให้ขาดแคลน ค่าตอบแทนและความมั่นคง ในการทำงานจะต้องเหมาะสม สภาพการทำงานต้องปลอดภัย ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ชั้นต้นจะต้องเป็นที่ยอมรับและอย่างอื่นต้องครบถ้วนสมบูรณ์ การจัดให้มีปัจจัยข้างต้นให้อยู่ใน ระดับมาตรฐาน ผู้บริหารไม่จำเป็นจะต้องจูงใจในการทำงานมากนัก เพียงแต่เฝ้าดูว่าผู้ปฏิบัติไม่เกิด ความไม่พอใจ (Not Dissatisfied) เพราะการที่ผู้บริหารเพียงทำให้พนักงานพอใจ (To Satisfy) ในปัจจัยที่จำเป็นเหล่านี้เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ เพราะการจัดให้มีปัจจัยที่จำเป็นครบถ้วน สมบูรณ์ผู้ปฏิบัติจะรู้สึกเฉย ๆ เหมือนกับว่า ปัจจัยเหล่านี้จำเป็นต้องมีอยู่แล้ว หากไม่มีก็จะเกิด ปัญหาคือเกิดความไม่พอใจ ประการที่สอง ผู้บริหารจะต้องสร้างโอกาสหรือปัจจัยต่าง ๆ

ในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานพอใจ เช่น เกิดความรู้สึกว่าตัวเองสำคัญและประสบความสำเร็จ
 ในเนื้องาน ผู้บริหารสามารถใส่ปัจจัยต่าง ๆ เข้าไปเพื่อเพิ่มระดับความพอใจให้เกิดขึ้นกับ
 ผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยที่สร้างความพอใจนี้จะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจให้มากและ
 ขณะเดียวกันต้องลดปัจจัยที่ทำให้ไม่เกิดความพอใจให้เหลือน้อยลง

ส่วนจันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 211) ให้ความเห็นว่า การนำทฤษฎีของ Herzberg
 ไปประยุกต์นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กันไปด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน
 ก็มีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบันซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ
 เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้วยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัย
 กระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย นอกจากนี้ตุลา มหาพสุชานนท์ (2545, หน้า 218) ให้ความเห็นว่า
 การตอบสนองความต้องการด้านสุขอนามัยของมนุษย์เป็นเงื่อนไขหนึ่งในการลดความไม่พึงพอใจ
 ในการทำงานลงเท่านั้น แต่ไม่สามารถทำให้มนุษย์พอใจได้ ในขณะเดียวกันหากความต้องการ
 ด้านการจูงใจได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ มนุษย์จะรู้สึกพึงพอใจ พร้อมปฏิบัติงานด้วยความรัก
 ในหน้าที่ อุทิศตนเองอย่างหนัก รวมทั้งเสียสละทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจให้กับองค์กรอย่าง
 ไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อย แต่หากไม่ได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็จะรู้สึกเฉย ๆ ไม่ยินดียินร้าย
 อาจทำงานเพียงเพื่อให้งานเสร็จไปวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น ไม่สนใจที่จะอุทิศตนเองแต่อย่างใด
 ส่วนความต้องการภายใน หากได้รับการตอบสนองมนุษย์ย่อมพึงพอใจและพร้อมที่จะขยันขันแข็ง
 อุทิศตนให้กับงานอย่างไม่มีเหน็ดเหนื่อย ผู้บริหารในองค์กรที่ชาญฉลาดจึงควรหิบนโยบายปัจจัย
 ภายในมาเป็นเครื่องมือในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ โดยขณะเดียวกันก็ต้อง
 ตอบสนองความต้องการภายนอกอันเป็นพื้นฐานด้านสุขอนามัยที่มนุษย์ทุกคนต้องการเพื่อยังชีพ
 ให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะแก่ระดับความต้องการของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ
 วิทยา คำนารังกุล (2546, หน้า 275-276) ที่เห็นว่า การทำงานของปัจจัยค่าจูงและปัจจัยจูงใจ
 แยกกัน ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีของ Herzberg ผู้บริหารต้องระลึกเสมอว่า การตอบสนอง
 ด้วยปัจจัยค่าจูงทำได้เพียงการลดความไม่พอใจ แต่ไม่อาจจูงใจให้พนักงานไปสู่ผลงานที่มี
 ประสิทธิภาพสูงได้ ในทางกลับกัน การให้การยกย่อง งานที่ท้าทายและโอกาสที่จะก้าวหน้าเติบโต
 แก่พนักงานจะเป็นแรงจูงใจที่จะนำพนักงานไปสู่ความพอใจและผลงานที่ดีได้ บทบาทของ
 ผู้บริหารจึงต้องพยายามขจัดความไม่พึงพอใจของพนักงานด้วยการให้ปัจจัยค่าจูงอย่างเพียงพอ
 ที่จะตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ขณะเดียวกันก็ต้องให้ปัจจัยจูงใจที่จะตอบสนอง
 ความต้องการในระดับสูง เพื่อผลักดันให้พนักงานบรรลุความสำเร็จในงานและเกิดความพึงพอใจ

จากการศึกษาทฤษฎีความต้องการของบุคคลของ Maslow และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทำให้ทราบถึงลักษณะธรรมชาติของความต้องการของมนุษย์และแนวทางการตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทำงานอย่างมีความสุข และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างภาคภูมิใจ องค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันมีการแข่งขันกันมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรทางธุรกิจภาคเอกชน หรือแม้กระทั่งในหน่วยงานของรัฐก็มีการแข่งขันกันในด้านประสิทธิภาพของการให้บริการแก่ประชาชน หน่วยงานหรือองค์กรใดทำให้บุคลากรได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างเพียงพอ และอยู่ในระดับที่เหมาะสม หน่วยงานนั้นก็เป็นที่ดึงดูดให้คนอยากเข้ามาทำงาน แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันในแง่ของรายได้ก็ตาม ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความต้องการทั้งด้านกายภาพและด้านจิตใจหรือสังคมของบุคลากรในหน่วยงาน ถ้ามองในแง่ของการได้รับค่าตอบแทนจากการทำงานแล้ว ก็ต้องคำนึงถึงค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมทั้งค่าตอบแทนในด้านความสัมพันธ์ไปพร้อม ๆ กัน ดังที่ กิ่งพร ทองใบ (2545, หน้า 11-13) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของการให้ค่าตอบแทนไว้ว่า องค์กรแต่ละแห่งกำหนดค่าตอบแทนให้กับบุคลากรในรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ความพึงพอใจและความเหมาะสมเป็นสำคัญ ค่าตอบแทนสามารถกำหนดได้เป็น 2 ประเภท คือค่าตอบแทนทั้งหมด และผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ เช่น รายละเอียดดังนี้

1. ค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation) มีอยู่ 2 ประเภท คือ

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินเช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เงินโบนัส ค่าประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ในวันลา

1.2 ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน หมายถึง สิ่งของ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่าง ๆ ที่จัดให้เพื่อความสะดวกในการทำงานและทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร เช่น งาน ลักษณะของงานที่พึงพอใจคือความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในสายงาน การยกย่องยอมรับ ความภาคภูมิใจในงาน สภาพแวดล้อมของงาน หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติที่ยุติธรรม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ทีมงาน สภาพการทำงานที่ปลอดภัย การยืดหยุ่นเวลาทำงาน และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

2. ผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ (Relational Returns) หมายถึง ผลตอบแทนของบุคลากรที่ไม่สามารถบอกเป็นจำนวนได้ แต่เป็นการได้รับผลตอบแทนด้านความรู้สึก เช่น การยกย่องและการให้ตำแหน่ง การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ การให้ความมั่นคงด้านการจ้างงาน การให้โอกาสในการเรียนรู้

จากแนวคิดและทฤษฎีที่ได้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรตั้งใจทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การลาออกจากงาน หากบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน การร่วมมือ ความจงรักภักดี และมีความมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ในทางตรงข้ามหากบุคลากรไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือมีอุปสรรคขัดขวางมิให้มีการตอบสนองทางด้านที่ต้องการแล้ว ความไม่ร่วมมือโดยการขาดความจงรักภักดี ตลอดจนความอึดอัดก็จะเกิดขึ้น

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากจะเกิดขึ้นกับบุคคลที่ปฏิบัติงานแล้วยังมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องและส่งผลถึงความพึงพอใจในการทำงานด้วย ดังที่เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 374) ให้ความเห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน มีทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน

1. ปัจจัยภายนอก จากผลการศึกษาค้นคว้า ส่วนใหญ่ยืนยันตรงกันว่า ความพึงพอใจในงาน ซึ่งมาจากปัจจัยภายนอกมีหลายประการ ได้แก่ การยอมรับงานว่าท้าทายและน่าสนใจ ทัศนคติที่มีต่องาน รวมทั้งระบบการให้รางวัล ค่าตอบแทนขององค์กร ระบบเงินเดือน รางวัลพิเศษและการส่งเสริมความก้าวหน้า เงื่อนไขต่าง ๆ เกี่ยวกับงานเกือบทุกกรณี บุคคลพึงพอใจกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบายทั้งทางกายและไม่สร้างความเครียดทางใจ ในทางตรงกันข้ามความไม่พึงพอใจของบุคคลจะเกิดจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ดีว่าไม่สะดวกสบายทางกาย ต้องเผชิญสภาพที่ก่อให้เกิดความเครียดสูงหรือแนวโน้มที่ก่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลต่ำ

2. ปัจจัยภายใน บุคคลมักจะพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยภายใน ได้แก่ ความตระหนักในคุณค่าแห่งตนสูง (High in Self-Esteem) หรือภาพพจน์เชิงบวก ความสามารถ ความเชื่อมั่น สถานภาพและตำแหน่ง

นอกจากนี้ปภาวดี ดุขยจินดา (2543, หน้า 537-541) ได้แยกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในงาน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยสิ่งแวดล้อม หมายถึงสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ที่แคบที่สุดหรือระดับจุลภาค ซึ่งถือปัจจัยสิ่งแวดล้อมในองค์กร ไปจนถึงสิ่งแวดล้อมที่กว้างที่สุดหรือระดับมหภาค ซึ่งได้แก่สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในขณะนั้น ปัจจัยระดับจุลภาคหรือปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อระดับความพอใจมากน้อยของพนักงานโดยตรง ประกอบด้วย ความขัดแย้งและหรือไม่ขัดแย้งของบทบาท พนักงานจะพอใจมากกว่าหากได้รับแจ้งอย่างชัดเจนไม่เคลือบคลุมถึงบทบาทของตนต่องานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนความขัดแย้งของบทบาทนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เมื่อคนได้รับมอบหมายให้ประกอบกิจกรรมที่ขัดกับความคาดหมาย ลักษณะงาน งานที่ทำทลายความสามารถมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความพอใจในงานมากกว่าอัตราค่าจ้าง เพราะอัตราค่าจ้างมีความหมายต่อความเท่าเทียมกันในสังคมของพนักงาน พนักงานมักจะเปรียบเทียบค่าจ้างที่ได้รับกับคนกลุ่มอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกันเสมอ โครงสร้างองค์กร ลักษณะการควบคุมงาน

2. ปัจจัยเกี่ยวกับตัวมนุษย์เอง ได้แก่ ปัจจัยด้านประชากรเช่น อายุ เพศ การศึกษา ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ซึ่งถือค่านิยม ลักษณะการ ความต้องการ ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และปัจจัยความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความชำนาญ แต่ปัจจัยเหล่านี้มิได้กำหนดระดับความพอใจในงานโดยตรง แต่จะเป็นตัวตัดสินว่า ส่วนประกอบใดของงานน่าจะพอใจหรือไม่พอใจเท่านั้น

ทางด้านปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 126-132) ได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน ที่ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเป็น 3 ด้าน คือ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการจัดการ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานและได้กล่าวถึง ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors) หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน เพศ จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกัน อายุ ช่วงเวลาในการทำงาน เซาว์ปัญญา ระดับการศึกษา บุคลิกภาพ ระดับเงินเดือน แรงจูงใจในการทำงานส่วนบุคคล และความสนใจในงาน

2. ปัจจัยด้านงาน (Factors in the Job) ได้แก่ ลักษณะงาน ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ ฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์และความชัดเจนของโครงสร้างงาน

3. ปัจจัยด้านการจัดการ (Factors Controllable by Management) ได้แก่ ความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์ โอกาสก้าวหน้า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบในงาน ความสัมพันธ์กับผู้นิเทศงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหารและความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ

ในขณะที่อารี เพชรสุด (อ้างใน วิชัย แหวนเพชร, 2543, หน้า 141-142) เห็นว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจ มีดังต่อไปนี้

1. งาน (Job) คือ ตัวงานที่ได้ทำ
2. ค่าจ้าง (Wage) ค่าจ้างเป็นองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลอยากทำงาน การให้ค่าจ้างในอัตราที่เหมาะสม ก็ทำให้ผู้ทำงานพึงพอใจได้ นอกจากนี้ค่าจ้างก็ต้องมีความยุติธรรม
3. โอกาสที่ได้เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ผู้บังคับบัญชาต้องมีวิธีการที่ดีในการพิจารณาเพื่อความยุติธรรม
4. การยอมรับ (Recognition) ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน หากมีการยอมรับกันในบทบาท ย่อมทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นการให้เกียรติให้การยอมรับ รับฟังความคิดเห็นต่อบุคคลย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจได้
5. สภาพการทำงาน (Working Condition) เป็นสภาพโดยทั่ว ๆ ไปของสถานที่ทำงาน เช่น ความสะอาด ความเป็นระเบียบ กว้างขวาง โอ้โง่งที่เป็นสภาพทางกายภาพ (Physical Environment)
6. ผลประโยชน์ (Benefit) และสวัสดิการ (Services) หมายถึงสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากผลการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากค่าจ้าง เช่น บ้านหนึ่ง บ้านอายุ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าน้ำมันรถ เป็นต้น
7. หัวหน้างาน (Leader) หัวหน้าก็มีอิทธิพลเช่นกัน เช่น ลักษณะของหัวหน้าเป็นแบบใด มีทักษะในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด รู้หลักจิตวิทยา หลัคนมนุษยสัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหาหัวหน้ามีความสามารถที่จะแก้ปัญหาหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานได้เพียงใด
8. เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) หากมีเพื่อนร่วมงานที่ดีในองค์กร ทำงานไปด้วยกันได้ ย่อมส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้น
9. องค์กรและการจัดการ (Organization and Management) หมายถึงองค์การใดที่มีชื่อเสียง การทำงานมีระบบอยู่แล้ว ย่อมทำให้เกิดการยอมรับ ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิด

ความพึงพอใจในองค์กรนั้น ส่วนการจัดการหากองค์กรมีวิธีการจัดระบบการบริหารดีย่อมสร้างความพึงพอใจในงานได้

สำหรับชาลวีย์ อาจินสมาจาร (2544, หน้า 73-78) เห็นว่า ความพอใจในงานประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ลักษณะ คือ

1. ความขัดแย้ง (Conflict) ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นในองค์กรทุกแห่งแม้ว่าจะเป็นองค์กรที่จัดรูปแบบเป็นอย่างดีแล้วก็ตาม Getzels ได้กล่าวว่ามีความขัดแย้ง 3 แบบที่เกิดขึ้นในองค์กร คือ

1.1 ความขัดแย้งของบทบาทและบุคลิกภาพ (Role and Personality Conflicts) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจะต้องทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามระเบียบหรือกฎ แต่กระทำดั่งกล่าวเป็นการฝืนความรู้สึกของตนเอง

1.2 ความขัดแย้งของบทบาท (Role Conflict) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งมีสองบทบาท

1.3 ความขัดแย้งของบุคลิกภาพ (Personality Conflict) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งถูกสั่งให้ทำหน้าที่ซึ่งขัดกับความต้องการภายใต้บุคลิกภาพของบทบาท

2. แรงจูงใจ (Motivation) องค์กรจะรักษาความพอใจของคนงานอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่า ดังนั้นองค์กรจึงต้องรักษาความพอใจของคนงานเอาไว้ เพื่อว่าคนงานจะได้มีแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งดังกล่าวเป็นผลมาจากความพอใจในงาน และผลงานจะเกิดขึ้นจากองค์ประกอบที่เรียกว่า แรงจูงใจ แรงจูงใจทำให้คนงานทำงานได้ผลมากกว่าไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจภายในหรือแรงจูงใจภายนอก เพราะแรงจูงใจเป็นพลังอำนาจในการทำให้คนงานริเริ่มและทำงานอยู่ในองค์กร

3. บรรยากาศในองค์กร (Organizational Climate) คนงานต่างก็ต้องการทำงานในองค์กรที่มีบรรยากาศที่ดี และได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสม

ส่วนสมยศ นาวิการ (2544, หน้า 221-223) เห็นว่ามีปัจจัยอยู่หลายอย่างที่使人มีความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่องาน ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพอใจงานจะมีอยู่ 6 อย่าง ประกอบด้วย

1. ผลตอบแทน ค่าจ้างและเงินเดือนจะมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความพอใจงานมาก เพราะว่าผลตอบแทนจะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ตอบสนองความต้องการของคนได้หลายอย่าง เช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่พักอาศัย การพักผ่อน และอื่น ๆ ยิ่งกว่านั้นผลตอบแทนจะเป็นเครื่องหมาย

ของความสำเร็จและเป็นแหล่งที่มาของการยกย่องอย่างหนึ่ง พนักงานจะมองผลตอบแทนว่าเป็นเครื่องสะท้อนการยกย่องของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมช่วยของพนักงานต่อองค์การ

2. การเลื่อนตำแหน่ง จะมีผลกระทบต่อความพอใจงานปานกลาง การเลื่อนตำแหน่งจะทำให้ความรับผิดชอบและผลตอบแทนสูงขึ้น งานระดับสูงขึ้นจะให้ความเป็นอิสระ ความท้าทาย และเงินเดือนที่สูงขึ้นแก่พนักงาน

3. การบังคับบัญชา จะมีผลกระทบต่อความพอใจงานปานกลาง โดยทั่วไป การบังคับบัญชาที่สร้างความพอใจงานจะมีอยู่สองลักษณะ สไตส์การบังคับบัญชาอย่างแรกคือการมุ่งคน ผู้บังคับบัญชาจะสร้างความสัมพันธ์แบบสนับสนุนกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สไตส์การบังคับบัญชาอย่างที่สองคือ การมีส่วนร่วมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนร่วมภายในการตัดสินใจที่กระทบต่อตัวผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเอง

4. ลักษณะงาน เนื้อหาของงานจะมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความพอใจงานมาก เหมือนกับผลตอบแทน พนักงานต้องการงานที่ท้าทาย พวกเขาไม่ได้ต้องการงานที่ไม่ต้องใช้ความคิด ลักษณะของงานที่กระทบต่อความพอใจงานจะมีอยู่สองด้าน คือ ความหมายของงาน และการควบคุมวิธีการทำงาน

5. กลุ่มงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ร่วมมือและเป็นมิตรจะเป็นแหล่งที่มาของความพอใจงานอย่างหนึ่ง พนักงานต้องการโอกาสพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน และไม่ชอบงานที่ต้องแยกตัวออกจากเพื่อนร่วมงาน กลุ่มงานสามารถตอบสนองความต้องการทางสังคมได้ พนักงานมักจะใช้เพื่อนร่วมงานเป็นกระบอกเสียงสะท้อนปัญหา

6. สภาพแวดล้อมการทำงาน จะเป็นแหล่งที่มาของความพอใจงานอย่างหนึ่งด้วย อุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสงสว่าง และเสียง ตารางการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ทำงาน และเครื่องมือที่เพียงพอจะมีผลกระทบต่อความพอใจงาน

นอกจากนี้สรั้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2545, หน้า 137-139) เห็นว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับตัวแปรหลายตัว พอสรุปได้ว่าตัวแปรที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย

1. อายุ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีอายุมากขึ้น ๆ ตำแหน่งหน้าที่การงานมักจะสูงตามไปด้วย ดังนั้นจึงมีแนวโน้มที่จะพอใจในงานมากขึ้น เพราะมีความคาดหวังในระดับต่ำ และการปรับตัวกับสภาพการณ์ในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะมีประสบการณ์มาก แต่บุคคลวัยกลางคนอาจจะหัวน้ใจ มีความไม่แน่ใจในตำแหน่งหน้าที่ที่ตนครองอยู่ เพราะสถานภาพ เป็นสิ่งสำคัญ สถานภาพสูงย่อมทำให้บุคคลรู้สึกว่ามีค่าสำคัญ สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุการทำงานน้อย

มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจน้อยกว่า ทั้งนี้เพราะการมีความคาดหวังมาก มีการปรับตัวน้อย และอื่น ๆ

2. ระดับอาชีพ บุคคลผู้มีระดับอาชีพสูงมักจะมี ความพึงพอใจในงาน ได้ค่าจ้างดี และมีสภาพการทำงานที่ดีด้วย งานมีเกียรติและต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้บริหาร และนักวิชาชีพต่าง ๆ โดยทั่วไปมักจะมี ความพอใจในงานมากกว่าคนงานที่ใช้ความชำนาญ และคนงานที่ใช้ความชำนาญก็มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงานมากกว่าคนงานที่ใช้แรงงาน กึ่งความชำนาญ รวมถึงคนงานที่ไม่มีความชำนาญ

3. ระดับการศึกษา บุคคลที่มีระดับการศึกษาสูงมักจะ ได้งานในระดับสูง และมักคาดหวังในความพึงพอใจในงานสูงด้วย

4. ขนาดขององค์กร เมื่อองค์กรขยายขนาดขึ้น ความพึงพอใจมีแนวโน้มที่จะลดลง พอสมควรเว้นเสียแต่จะมีการป้องกันบางประการ โดยการใช้กระบวนการในเชิงสนับสนุน เช่น การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการมีส่วนร่วม เป็นต้น กระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นการแสดงให้เห็นว่าฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะมนุษย์ เหตุที่ความพึงพอใจของบุคคลค่อย ๆ ลดลง เมื่อองค์กรขยายขนาดขึ้นก็เพราะว่าอำนาจในการตัดสินใจนั้นค่อย ๆ ห่าง ออกไป ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าตนนั้นไม่สามารถควบคุมเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อถึงงานได้ สภาพแวดล้อมการทำงานนั้นก็ทำให้ความใกล้ชิดระหว่างบุคคล มิตรภาพ และการทำงานเป็นกลุ่มขนาดเล็กค่อย ๆ หายไป ในขณะที่สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีความสำคัญต่อความพึงพอใจของบุคคล

ทางด้านเสนาะ ดิยาวิ (2544, หน้า 228) แสดงความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเกิดความพอใจงานก็คือ

1. ลักษณะงานที่ทำ ลักษณะงานจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบในงานและความรู้สึกภาคภูมิใจในงานนั้น

2. ค่าจ้างหรือระบบค่าตอบแทน ทั้งนี้ค่าตอบแทนสะท้อนให้เห็นถึงความมีคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานและการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันของผู้บริหาร

3. สภาพการทำงาน มีความสำคัญเพราะเหตุว่ากระทบต่อความต้องการทางร่างกาย และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

4. นโยบายและฝ่ายบริหารขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบและบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน

5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา เพราะสะท้อนถึงความสำเร็จในการทำงานและความพอใจในทางสังคม

6. ความก้าวหน้าในงานทั้งในตำแหน่งงาน และการพัฒนาทางด้านความรู้ ความชำนาญในการทำงาน

สำหรับบรรยงค์ โตจินดา (2545, หน้า 202) ได้ระบุสาเหตุที่ทำให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ มีดังนี้

1. งานที่ต้องทำซ้ำ ๆ น่าเบื่อหน่าย
2. งานที่ต้องทำใช้แรงงานหนัก
3. งานที่เสี่ยงอันตราย
4. งานที่ไม่มีทางใดใช้ความคิดสร้างสรรค์
5. งานที่ผู้บังคับบัญชาชอบถูกเหยียดหยาม
6. งานที่จ่ายค่าตอบแทนต่ำเกินไป
7. งานที่เอาเปรียบโดยให้มีชั่วโมงทำงานมากเกินไป
8. งานที่ไม่แน่นอนมากขึ้น
9. งานที่มีการเลือกที่รัก มักที่ชังในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
10. งานที่ผู้ทำไม่ได้รับความก้าวหน้า ไม่เกิดทักษะ ไม่ได้ความรู้หรือเป็นงานที่ได้รับมอบหมายมาให้ทำโดยไม่ถนัด

ด้านความพอใจในงานของบุคคลากร ประกอบด้วย

1. ได้ทำงานกับหน่วยงานที่ดี และมีการจัดการงานดี
2. ผู้บังคับบัญชาดี
3. เพื่อนร่วมงานดี
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการดี
5. สภาพการทำงานดี
6. ได้รับการส่งเสริมให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานดี
7. ได้ลักษณะงานที่ดีทำ

ในขณะที่รัชัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 76-77) ได้กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานว่าอาจมาจาก 3 แหล่ง ได้แก่

1. พนักงาน เป็นผู้อยู่ระหว่างผู้นำองค์กรกับสภาพแวดล้อม ปฏิบัติการที่มีต่อปัจจัยทั้งสองจึงมีผลสำคัญต่อความพึงพอใจของพนักงานเป็นอย่างมากทั้งนี้รวมไปถึงผู้ร่วมงานที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจได้เช่นกัน

2. ผู้นำองค์กร เป็นผู้ที่ชี้นำทางขององค์กร ดังนั้น การวางตัว ความโปร่งใส การเข้าถึงได้และท่าทีลีลาของผู้นำจึงมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรขนาดเล็กที่ผู้บริหารไม่ถือตัวลงมาคลุกคลีกับพนักงานย่อมแตกต่างจากองค์กรขนาดใหญ่ที่พนักงานแทบไม่ได้พบเห็นผู้นำระดับสูงเลย

3. สภาพแวดล้อม พนักงานต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีหากสภาพแวดล้อมไม่เป็นไปตามความคาดหวังของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงานย่อมจะลดลงเป็นธรรมดา นอกจากนี้วีเชียร์ วิทย์อุดม (2547, หน้า 91-92) อธิบายว่าองค์ประกอบที่นำไปสู่ความพอใจในงาน ประกอบด้วย

1. งานที่มีความก้าวหน้าทางด้านจิตใจ (Mentally Challenging Work) พนักงานมีแนวโน้มที่จะชอบงานที่ให้โอกาสได้ใช้ความชำนาญและความสามารถ มีลักษณะงานที่หลากหลาย มีอิสรภาพ มีโอกาสทำงานได้ดี ลักษณะเช่นนี้ทำให้งานมีลักษณะที่ท้าทายทางด้านจิตใจ งานที่มีความท้าทายน้อยจะก่อให้เกิดความหงุดหงิดและความรู้สึกดื้อมเหลวภายใต้เงื่อนไขของความท้าทายในงานระดับปานกลาง พนักงานส่วนมากจะมีประสบการณ์ของความสนุกสนานและพึงพอใจในงาน

2. รางวัลที่เท่าเทียมกัน (Equitable Rewards) พนักงานต้องการระบบการจ่ายเงินและนโยบายการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งได้รับนั้น โปร่งใสและตรงไปตรงมาหรือไม่ การจ่ายเงินที่ยุติธรรมและมีพื้นฐานมาจากความต้องการของงาน พนักงานต้องการนโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรม

3. เงื่อนไขในการทำงานที่เอื้ออำนวย (Supportive Working Conditions) พนักงานจะมีความเป็นห่วงต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงานทั้งในด้านของความสุขสบายส่วนตัวและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการช่วยให้การทำงานได้ดี จะชอบสิ่งแวดล้อมที่ไม่เป็นอันตรายหรือสุขสบาย อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียงและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม นอกจากนั้นพนักงานส่วนใหญ่ชอบทำงานใกล้กับบ้านที่อยู่อาศัยและต้องเป็นสถานที่ซึ่งสะดวก ทันสมัย มีอุปกรณ์และเครื่องมือที่เหมาะสม

4. เพื่อนร่วมงานที่สนับสนุน (Supportive Colleague) สำหรับพนักงานส่วนใหญ่ ถือว่างานเป็นส่วนที่เพิ่มเติมความต้องการทางสังคม การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีและให้ความช่วยเหลือ

จะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานที่เพิ่มมากขึ้น พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญมากที่บ่งชี้ถึงความพึงพอใจ ความพึงพอใจของพนักงานจะเพิ่มขึ้นเมื่อหัวหน้าระดับถัดไปมีความเข้าใจ และมีความเป็นเพื่อนคอยเสนอคำแนะนำเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี คอยรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และแสดงความสนใจเป็นส่วนตัวต่อพนักงาน

5. การมีบุคลิกที่ดีและเหมาะสมกับงาน (The Personality - Job Fit) ถ้าบุคลิกลักษณะของพนักงานกับอาชีพนั้น ๆ มีความเหมาะสมกันก็จะส่งผลให้พนักงานมีความพอใจในงานมากขึ้น สรุปได้ว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน จะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลายด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับคน ทั้งตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานโดยตรงและผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้านงานคือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ และด้านการจัดการและสภาพแวดล้อม ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานที่ต่างกัน

ประวัติความเป็นมาของการจัดตั้งโรงเรียนกีฬา

โรงเรียนกีฬา (กรมพลศึกษา, 2544, หน้า 4-6) เป็นสถานศึกษาที่มุ่งจัดการศึกษาพิเศษให้ผู้เรียนได้ฝึกหัดหรือพัฒนาทักษะด้านการกีฬาให้มีความชำนาญ การจัดการศึกษาโดยจัดตั้งเป็นโรงเรียนประจำ และจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

โดยหลักของการจัดตั้งโรงเรียนกีฬา จึงเป็นการกระจายโอกาสทางการศึกษา การจัดการศึกษาและการพัฒนาการกีฬาสำหรับเด็กและเยาวชนที่มีความถนัดและความสามารถพิเศษทางการกีฬาให้มีโอกาสได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอัจฉริยภาพแห่งตน ให้ถึงขีดสูงสุดไปพร้อมกับการพัฒนาด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2535 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 109 ตอนที่ 71 วันที่ 23 มิถุนายน 2535 ข้อ 5 ว่าด้วยแนวทางพัฒนาประเทศ ข้อ 5.31 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาและการสาธารณสุขให้สอดคล้องและสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเน้นการกระจายโอกาสและปรับปรุง คุณภาพการศึกษา ซึ่งต้องให้ความสำคัญต่อการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับนโยบายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ที่ให้เร่งพัฒนานักกีฬาให้มีความสามารถทัดเทียมกับนานาชาติ โดยการพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรมกีฬาในทุกระดับและยังสอดคล้องกับนโยบายและแนวดำเนินการของกระทรวงศึกษาธิการที่สนองตามนโยบายรัฐบาล ได้แก่ นโยบายการศึกษาเพื่อสุขภาพและพลานามัยที่มุ่งพัฒนาผู้ฝึกสอนกีฬาและนักกีฬา ตามมาตรฐานสากล ตลอดจนเผยแพร่มวยไทยและกีฬาชนิดอื่น ๆ ให้เป็นที่ยอมรับในระดับ

นานาชาติ และใช้การศึกษาเป็นสื่อกลางทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนให้สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข และสามารถเกื้อหนุนการพัฒนาประเทศ โดยเน้นพัฒนาบุคคลใน 4 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ร่างกาย จิตใจและด้านสังคม โดยใช้การพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมเป็นสื่อในการพัฒนาเยาวชนและประชาชนให้เป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ มีความรู้ ทักษะในการประกอบอาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่ดี

จากนโยบายในการกระจายโอกาสทางการศึกษาดังกล่าว โรงเรียนกีฬาสังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จึงถูกจัดตั้งขึ้นตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการจะยกระดับและพัฒนามาตรฐานทางการกีฬาให้ทัดเทียมนานาชาติ โดยการพัฒนาการกีฬารูปแบบอย่างกว้างขวางและทั่วถึงตลอดจนเป็นการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และพัฒนามาตรฐานการกีฬาให้มีขีดความสามารถในการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬากับนานาชาติได้อย่างดียิ่งขึ้น ประกอบกับคณะรัฐมนตรี มีมติเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2532 ให้ประเทศไทยรับเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 13 ในปี พ.ศ. 2541

โรงเรียนกีฬาจังหวัดสุพรรณบุรี จึงถูกจัดตั้งขึ้นเป็นแห่งแรก ในปีพ.ศ. 2533 ที่จังหวัดสุพรรณบุรี โดยเรียกว่า “โรงเรียนกีฬาเต็มรูปแบบ” ซึ่งเป็นโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญควบคู่ไปกับการฝึกกีฬาในลักษณะโรงเรียนประจำ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2536 คณะรัฐมนตรีมีมติให้จัดตั้งโรงเรียนกีฬาขึ้น อีก 3 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนกีฬาจังหวัดนครราชสีมา โรงเรียนกีฬาจังหวัดขอนแก่น โรงเรียนกีฬาจังหวัดอุบลราชธานี และเรียกว่า “โรงเรียนกีฬารูปแบบประหยัด” โดยเป็นโรงเรียนที่มอบหมายให้กรมสามัญศึกษาเป็นผู้จัดการเรียนการสอนวิชาสามัญและโรงเรียนกีฬาเป็นผู้จัดการเรียนการสอนวิชาพลานามัยควบคู่ไปกับการจัดการฝึกกีฬาอย่างเป็นระบบ ในปี พ.ศ. 2540 ได้จัดตั้งโรงเรียนกีฬาจังหวัดนครสวรรค์และโรงเรียนกีฬาจังหวัดศรีสะเกษ และในปี พ.ศ. 2542 ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนกีฬาจังหวัดอ่างทอง โรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปาง โรงเรียนกีฬาจังหวัดยะลาและโรงเรียนกีฬาจังหวัดชลบุรี ทำให้มีโรงเรียนกีฬาสังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการทั่วประเทศ จำนวน 10 แห่ง

นอกจากนี้กรมพลศึกษา ได้กำหนดให้โรงเรียนกีฬาทุกแห่ง มีวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนากีฬาและการพัฒนาชุมชน เช่นเดียวกับสถานศึกษาอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ คือ

1. จัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และการกีฬาให้กับเด็กและเยาวชนที่มีความถนัดและความสามารถพิเศษทางการกีฬา ได้พัฒนาความสามารถสูงสุดด้านการกีฬา
2. เตรียมและผลิตนักกีฬา ให้มีความสามารถและมีคุณธรรมเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับชาติและนานาชาติที่คึกคักเทียบนานาชาติอารยประเทศ
3. ศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาการกีฬาและนักกีฬาของประเทศ
4. เป็นศูนย์ส่งเสริมกิจกรรมกีฬา สุขภาพและคุณธรรมของเยาวชน
5. เป็นศูนย์บริการแก่ชุมชนตามภารกิจของกรมพลศึกษา
6. เป็นศูนย์ทำนุบำรุง อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมด้านการกีฬา และการละเล่นพื้นเมือง

จากนโยบายอย่างเป็นทางการและวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น โรงเรียนกีฬา จึงถูกจัดตั้งขึ้นในเขตการศึกษาต่าง ๆ ตามความต้องการของท้องถิ่น โดยมีหลักการในการจัดตั้งที่เหมาะสม ได้แก่ การจัดตั้งโรงเรียนกีฬาควรตั้งในวิทยาลัยพลศึกษา เพื่อสามารถนำทรัพยากรมาใช้ร่วมกันได้ หรือควรจัดตั้งในสนามกีฬาจังหวัด ที่มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอยู่แล้ว เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณในการก่อสร้าง โดยมีแผนที่จะจัดตั้งโรงเรียนให้ครบทั้ง 12 เขตการศึกษา และจากความพร้อมและความต้องการด้านต่าง ๆ เช่น ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ โครงการจัดตั้งโรงเรียนกีฬา

จะเห็นได้ว่า โรงเรียนกีฬา สังกัดสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในปัจจุบัน จัดตั้งขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533 ขณะนั้นสังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถด้านกีฬาของเด็กและเยาวชน ควบคู่ไปกับการพัฒนาชุมชน

การจัดการศึกษาของโรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปาง

โรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปาง (2548, หน้า 1) เป็นโรงเรียนกีฬาที่กรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศจัดตั้งขึ้นเป็นลำดับที่ 8 ของประเทศไทย วันที่ 19 สิงหาคม 2542 สำหรับที่ตั้งโรงเรียน โดยในเบื้องต้นได้ตั้งสำนักงานอยู่ที่สระว่ายน้ำ 50 เมตร ของศูนย์การท่องเที่ยวกีฬาและนันทนาการจังหวัดลำปางเป็นสถานที่ตั้ง และเริ่มประกาศรับนักเรียนในเดือนมกราคม 2543 ใน 5 ชนิดกีฬา คือ ยิงธนู, เซปักตะกร้อ, เทเบิลเทนนิส, ว่ายน้ำและกรีฑา แบ่งออกเป็น ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 จำนวน 52 คน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 13 คน รวมทั้งสิ้น 65 คน แบ่งเป็นชาย 38 คน และหญิง 27 คน

ในส่วนของการเรียนการสอนวิชาสามัญ ได้ใช้สำนักงานโรงเรียนเป็นห้องเรียนโดยเชิญอาจารย์จากโรงเรียนโครงการร่วมมาช่วยสอน ในวิชาสามัญต่าง ๆ รวม 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย, โรงเรียนลำปางกัลยาณีและโรงเรียนเขลางค์นครแต่เนื่องจากโรงเรียนโครงการร่วมประสบปัญหาด้านการขาดแคลนครู ทำให้โรงเรียนต้องแก้ไขปัญหาด้วยการดำเนินการจัดการเรียนการสอนเอง โดยจ้างอาจารย์พิเศษมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2544 เป็นต้นมา

ต่อมามีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 กำหนดให้มีการจัดตั้งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาขึ้นในหมวด 5 มาตรา 14 โดยกำหนดให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การศึกษาด้านกีฬา นันทนาการและราชการอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ตามมาตรา 5 ให้มีการจัดตั้ง สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ โดยโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของกรมพลศึกษาเดิม มาจัดตั้งเป็นสำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ และกำหนดให้มีการกิจเกี่ยวกับการพัฒนากีฬาและนันทนาการ เพื่อเสริมสร้างสุขภาพพลานามัยของประชาชน ส่งผลให้โรงเรียนกีฬาจากเดิมสังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เปลี่ยนสังกัดเป็นสังกัดสำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ในปี พ.ศ. 2548 มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศจัดตั้งสถาบันการพลศึกษา ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2548 ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2548 ส่งผลให้โรงเรียนกีฬาเป็นส่วนราชการในสังกัดสถาบันการพลศึกษา ตามมาตรา 3 ของพระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2548

จะเห็นได้ว่าโรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปางจัดตั้งขึ้นเมื่อ ปี พ.ศ. 2542 จากเดิมสังกัดกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาได้โอนสังกัดเป็น สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และในปัจจุบันสังกัดสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ตามลำดับ จากเดิมจัดการเรียนการสอนโดยใช้โรงเรียนโครงการร่วมต่อมาได้จัดการเรียนการสอนโดยจ้างอาจารย์ผู้สอนวิชาสามัญเองในปัจจุบัน

การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยผู้ศึกษาได้รวบรวมและนำเสนอ ดังนี้

ณรงค์ สวงพงษ์ (2539) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ ประเภทสามัญศึกษาในระบบ โรงเรียน ปีการศึกษา 2538 พบว่า ครูโรงเรียนเอกชน อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ มีความพึงพอใจในการทำงานในด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุน ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg มาก โดยมีองค์ประกอบที่มีความพึงพอใจมากเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหารงาน การยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน และความก้าวหน้า ส่วนด้านเงินเดือนและความมั่นคง และด้านสภาพแวดล้อมของงาน ครูไม่แน่ใจว่ามีความพึงพอใจหรือไม่

ในปีต่อมา ไชยมงคล ฟุ้งเฟื่อง (2540) ได้ศึกษาความพึงพอใจในของพนักงานครูเทศบาลเมืองเชียงราย พบว่า พนักงานครูเทศบาลเมืองเชียงราย มีความพึงพอใจด้านความสำเร็จในงานทุกเรื่อง ด้านการได้รับการยกย่องนับถือ มีเพียงเรื่องผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานเท่านั้นที่ พนักงานครูเทศบาลเมืองเชียงรายพึงพอใจ ส่วนเรื่องอื่น พบว่า ไม่แน่ใจสำหรับด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น พนักงานครูเทศบาลเมืองเชียงรายมีความพึงพอใจเพียงบางเรื่อง ส่วนด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่ามีความไม่แน่ใจในทุกเรื่อง

ทางด้านธนิยา ปัญญาแก้ว (2541) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ข้าราชการครูในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ มีความพอใจในงานที่รับผิดชอบ มีความสุขในการทำงานเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน มีความภาคภูมิใจในอาชีพของตนเอง และคิดว่ามีเกียรติ ตลอดจนเคยมีผลงานที่เป็นความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจ รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีการปรับปรุงและคิดค้นวิธีการสอนใหม่ ๆ อยู่เสมอ หรือเคยอาสาทำงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ และมีความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและความสุขในการทำงานของข้าราชการครูในจังหวัดเชียงใหม่ ปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ และการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

สำหรับประพัทธ์ กิตติรส (2541) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในจังหวัดเชียงราย ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg พบว่า องค์ประกอบด้านปัจจัยจูงใจโดยรวมมีความพึงพอใจปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสำเร็จของงานและด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีความพึงพอใจมาก ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านความรับผิดชอบและด้านตัวงานหรือลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความพึงพอใจปานกลาง สำหรับองค์ประกอบด้านปัจจัยบำรุงรักษาโดยรวมมีความไม่พึงพอใจปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นด้านจะพบว่าทุกด้านคือด้านนโยบายและการบริหาร ด้านเงินเดือนหรือผลประโยชน์ ด้านฐานะทางสังคมของบุคคลในงาน ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านสภาพการทำงาน ด้านการนิเทศงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวและด้านความมั่นคงปลอดภัย มีความพึงพอใจปานกลาง

ส่วนพิมลรัตน์ ธนรัตน์พิมลกุล (2541) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูแนะแนวในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ครูแนะแนวในโรงเรียนขยายโอกาสมีความพึงพอใจในงานปานกลาง และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือ การปกครองบังคับบัญชา ความสำเร็จของงาน เงินเดือนและความมั่นคง นโยบายและการบริหาร ความก้าวหน้าและสภาพการทำงาน

ต่อมากาญจนา กาญจนะ (2542) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสวนปรุงเชียงใหม่ พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานกับผู้ป่วยจิตเวช มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมสูง เมื่อแยกเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความมีโอกาสก้าวหน้า ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและด้านการปกครองบังคับบัญชา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูง ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการปานกลาง

ในปีเดียวกันณัฐชนัน นาทิพย์ (2542) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานท่าอากาศยานเชียงใหม่ พบว่า พนักงานท่าอากาศยานเชียงใหม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากในด้านศักดิ์ศรีของอาชีพ ส่วนด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านสัมพันธ์ภาพในการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน พนักงานมีความพึงพอใจปานกลาง

สำหรับณพงศ์ กปีตถ์ (2543) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตำรวจสันติบาล พบว่าข้าราชการตำรวจสันติบาลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปานกลาง ทุกด้าน คือด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านนโยบายหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพการทำงาน

ในทำนองเดียวกันธนีสตรา มั่งมุล (2543) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งเลขานุการในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตำแหน่ง เลขานุการในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เลขานุการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปานกลาง เมื่อ พิจารณารายละเอียดเป็นรายด้านพบว่ามีความพึงพอใจเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ด้าน สัมพันธภาพต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายการบริหาร ด้าน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านเงินเดือนและ สวัสดิการตามลำดับ

ส่วนศรีจันทร์ โทธาเจริญ (2544) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร สถานสงเคราะห์เด็กในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า บุคลากรสถานสงเคราะห์เด็กในจังหวัดเชียงใหม่ มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้านพบว่า มีความพึงพอใจเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้าน ความรับผิดชอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านสภาพแวดล้อมใน การปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานตามลำดับ

ในขณะที่เดียวกันเสน่ห์ พิพิธภักดิ์ (2544) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากร กรมทางหลวง สำนักทางหลวงที่ 1 เชียงใหม่ พบว่า บุคลากรกรมทางหลวง สำนัก ทางหลวงที่ 1 เชียงใหม่ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ปานกลาง คือด้านสภาพ ทางการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้าน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และด้านเงินเดือนและความมั่นคง มีเพียงด้านความสำเร็จของงานที่มีความพึงพอใจมาก

ทางด้านอนงก หยุนแดง (2544) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการ ตำรวจ โรงเรียนตำรวจภูธร 5 จังหวัดลำปาง พบว่า ข้าราชการตำรวจ โรงเรียนตำรวจภูธร 5 ส่วนใหญ่พึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน ส่วนด้านอื่น ๆ มีจำนวนข้าราชการ ตำรวจไม่ถึงครึ่ง ที่มีความพึงพอใจ คือด้านการได้รับการยกย่องนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหารองค์การ ด้านการปกครองบังคับบัญชา
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านเงินเดือน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สำหรับบุษบา วิเชียรชม (2545) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่ พบว่า ครูโรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
โดยรวมมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้านพบว่ามีความพึงพอใจเรียงตามลำดับจากมากไป
หาน้อยดังนี้คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายและ
การบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ ด้านงานปฏิรูปการศึกษา
ด้านความก้าวหน้าในด้านตำแหน่งหน้าที่ และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

ในขณะที่สมเพชร เมฆรา (2545) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยค้ำจุนใน
การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนปิ่นสร้อยแยลต์วิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า สภาพปัจจุบันและ
สภาพความคาดหวังในองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน
ปิ่นสร้อยแยลต์วิทยาลัยมาก จำนวน 4 ด้านเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านความมั่นคง ในการทำงานหรือ
การดำรงชีวิต ด้านนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและมี
สภาพปัจจุบันที่อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นและด้าน
การควบคุมดูแลหรือการบังคับบัญชา

ต่อมาสมศักดิ์ เหมะสุรินทร์ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจใน
การทำงานของครูโรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง พบว่า อายุการทำงานและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมี
ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนอัสสัมชัญลำปางต่ำมาก ส่วนแผนกที่
สังกัดและกลุ่มสาระการเรียนรู้/กลุ่มงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานค่อนข้างต่ำ

นอกจากนี้ นฤนเนตร์ เมฆขจร (2547) ได้ศึกษาความพอใจของครูสถานศึกษาเอกชน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่า ความพอใจในงาน
ของครูโดยภาพรวมมีความพอใจมาก และเมื่อแยกแต่ละด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีความพอใจคือ
ด้านสถานภาพ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสำเร็จของงาน
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านลักษณะงาน
ด้านการยกย่อง ด้านความก้าวหน้า ด้านความรับผิดชอบ มีความพอใจในงานมาก มีเพียงด้าน
เงินเดือนที่ความพอใจปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจ ในงานของครู คือ ปัจจัยด้าน
สถานภาพ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านเงินเดือน ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานและด้าน
ลักษณะงานตามลำดับ ส่วนแนวทางการสร้างความพอใจในงานของครู มี 4 ประเด็น คือ ครูไม่กล้า

แสดงความคิดเห็น ความข้องใจในการพิจารณาเงินเดือน ความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ และการเลื่อนหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และยังคงทำงานกับองค์กรต่อไป ลดการลาออกหรือเปลี่ยนงาน ผู้ศึกษาได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือนและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน และความรับผิดชอบ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved