

วรรณกรรมและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการวิจัยนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย "ความพึงพอใจในงาน"

คำว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) นี้ มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย แต่โดยใจความสำคัญแล้วก็คล้ายคลึงกัน ซึ่ง Morse¹ ได้ให้คำจำกัดความของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียด (Tension) ของผู้ที่ทำงานให้ต่ำลงได้ นั่นก็คือสิ่งที่ทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในงาน จะเห็นได้ว่าความตึงเครียดเป็นข้อเกิดของความพอใจหรือไม่พอใจ ซึ่งความตึงเครียดนี้ย่อมเป็นผลเกี่ยวเนื่องมาจากความต้องการของมนุษย์ (Human Needs) หากมนุษย์ได้ตอบสนองความต้องการ ก็จะทำให้ความตึงเครียดต่ำลงได้ อันเป็นผลทำให้เกิดความพอใจเกี่ยวกับปัญหานี้ Smith² ก็ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ในการทำงานของมนุษย์นั้น หากมนุษย์ได้รับตอบสนองเกี่ยวกับความต้องการในค่านร่างกาย (Physical Needs) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security) ความต้องการความเป็นตัวของตัวเอง (Egoistic Needs) และความต้องการทางสังคม (Social Needs) ก็จะทำให้มนุษย์รู้สึกพอใจในงานได้

เกี่ยวกับความหมายของความพึงพอใจนี้ Applewhite³ ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในงานหมายถึงความสุขความสบายที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ความสุขที่ได้รับจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้ ซึ่ง Walker⁴ ก็มีความเห็นในแนวเดียวกับ Applewhite เขามีความคิดเห็นว่า ความพอใจในงานหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สัมพันธ์ระหว่างผู้ทำงานและหน่วยงาน ซึ่งผู้ร่วมงานได้รับความสมหวังจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน

¹ Nancy C. Morse, Satisfactions in White Collar Job (Ann Arbor : University of Michigan Press, 1953), p. 27.

² Henry C. Smith, Psychology of Industrial Behavior (New York : McGraw-Hill Book Co. Inc., 1955), p. 115.

³ Phillip B. Applewhite, Organizational Behavior (New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1965), p. 6.

⁴ Ibid., p. 7.

ความพึงพอใจในงานจะเกิดจากองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ บ่อมเป็นผลจากองค์ประกอบหลาย ๆ อัน ดังที่ Yoder⁵ โน้มนามรองคำ "ความพึงพอใจในงาน" ไว้ว่า หมายถึงผลรวมของความรูสึกของคนงานคนหนึ่งว่าชอบหรือไม่ชอบต่อสภาพต่าง ๆ ในงานของเขา และมีระดับมากน้อยเพียงใด

จากคำนิยามข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นเรื่องของความรู้สึกที่ชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ ต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ สำหรับองค์ประกอบของความพึงพอใจนี้มีอยู่มากมายหลายทัศนะ แต่สำหรับที่นี้จะเสนอเฉพาะองค์ประกอบของนักเขียนบางคนเท่านั้น

องค์ประกอบของความพึงพอใจ

Gilmer และคณะ ได้ระบุองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีต่อความพึงพอใจไว้ 10 อย่าง ดังยกกันคือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร คนงานที่มีสัมพันธภาพที่ดีหรือขาดความรู้อย่อมเห็นว่าความมั่นคงปลอดภัยในงานย่อมมีความสำคัญสำหรับเขา แต่คนงานที่มีความรู้จะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) เช่น การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป การมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน

3. บริษัทและฝ่ายจัดการ (Company and Management) ได้แก่ความพอใจในชื่อเสียงของที่ทำงาน และพอใจในการจัดการของฝ่ายจัดการ

4. ค่าจ้าง (Wages) เกี่ยวกับค่าจ้างมีความสำคัญเป็นอันดับ 4-5 ขององค์ประกอบทั้งหมด คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าคนงานหญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าผู้ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานรัฐบาล

⁵ Dale Yoder, Personnel Principles and Policies (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1959), p. 445.

⁶ E. Von Haller Gilmer and others, Industrial Psychology (New York : McGraw-Hill Book Co., 1966), pp. 280 - 283.

5. ลักษณะของงานซึ่งทำ (Intrinsic aspects of the Job) องค์ประกอบนี้ย่อมสัมพันธ์กับความรูความสามารถของผู้ปฏิบัติ หากทำงานใดก็ตามที่ตนก็พอใจ
6. การบังคับบัญชา (Supervision) พนักงานหญิงมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าผู้ชาย
7. ลักษณะทางสังคม (Social aspects of the Job) ทำงานโดยปฏิบัติทำร่วมกับผู้อื่น ใฝ่อย่างมีความสุข เขาก็จะพอใจในงานนั้น
8. การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก
9. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ให้อาหาร ให้น้ำ ห้องสุขา ชั่วโมงทำงาน มีงานวิจัยหลายอย่างที่น่าสนใจว่า สภาพการทำงานที่มีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย สำหรับชั่วโมงทำงานมีความสำคัญต่อผู้ชายมากกว่าลักษณะอื่น และในระหว่างผู้หญิง โดยเฉพาะผู้หญิงที่แต่งงานแล้วก็จะเห็นว่าชั่วโมงทำงานมีความสำคัญสำหรับเขาเป็นอย่างมาก
10. สิ่งตอบแทน (Benefits) เช่น เงินบำนาญจากงาน เงินเมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น

สำหรับ Ghiselli และ Brown⁷ เห็นว่าองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน มีอยู่ 5 เรื่องใหญ่ ๆ คือ

1. ระดับอาชีพ (Occupational Level) . หมายความว่าอาชีพนั้น ๆ อยู่ในสถานะหรือความนิยมของคนอย่างไร ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะสูง เป็นที่สมถิ่ของคนทั่วไป ก็จะเป็นที่พอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น
2. สภาพการทำงานต่าง ๆ อยู่ในลักษณะสะดวกสบาย เหมาะสมแก่สภาพการปฏิบัติงาน
3. อายุ (Age) จากการศึกษาพบว่าบางครั้งก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน บางครั้งก็ไม่มีความสัมพันธ์ แต่จากการศึกษาของ Super พบว่า ผู้ปฏิบัติงานระหว่างอายุ 25 - 34 และระหว่าง 45 - 54 จะมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ

⁷ Edwin E. Ghiselli and Clarence W. Brown, Personnel and Industrial Psychology (New York : Mc Graw-Hill Book Co. Inc., 1955), pp. 430 - 433.

4. ภาษี (Finance Incentives) ได้แก่จำนวนภาษีประจำและรายได้ที่จ่าย
ตอบแทนพิเศษ

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา (Quality of Supervision) หมายถึงความ
สัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการกับคนงาน การเอาใจใส่ต่อความใญ่ของพนักงานย่อมมีความสำคัญต่อขวัญ
และการผลิต

สิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจ

8 สิ่งจูงใจ (Incentives) ที่เป็นเครื่องจูงใจให้คนเกิดความพึงพอใจในงานนั้น ในทัศนะของ
Bernard มีอยู่หลายประเภทด้วยกัน คือ

1. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุ ประกอบด้วยเงิน วัสดุ อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ เป็นต้น
2. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียง ความเด่น ความมีอำนาจ
อิทธิพล การได้รับตำแหน่งดี ๆ
3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม อุปกรณ์ ความร่วมมือ การได้รับการบริการซึ่งอาจจะได้โดย
รู้ตัวหรือไม่รู้ตัว
4. ความสามารถขององค์กรที่จะใช้ความพึงพอใจแก่บุคคลโดยเปิดโอกาสให้เขาได้แสดง
อุดมคติโดยเสรี เพื่อช่วยให้เกิดความภูมิใจในฝีมือ ตลอดจนโอกาสที่องค์กรจะให้เขาได้มีสวัสดิการต่าง ๆ
แก่ตัวเขาเอง ครอบครัวหรือลูกอื่น ๆ
5. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การมีสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายในหน่วยงาน ความ
ผูกพันกับสถาบันและการมีส่วนร่วมกับกิจกรรม สถาบัน
6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นไปตามปกติและทันสมัยทั้งในแง่ของสถาบัน
บังคับบัญชา และอุปกรณ์
7. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยทางสังคม ความมั่นคงในการทำงาน และการมีหลัก
ประกันโดยผู้บังคับ

⁸ Chester I. Bernard, The Functions of Executive (Cambridge : Harvard
University Press, 1966), pp. 142 - 149.

Zalesnik และคณะ⁹ ได้แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 2 อย่าง โดยยึดทฤษฎีเกี่ยวกับการให้รางวัล ดังนี้

1. The external need เป็นความต้องการเกี่ยวกับ

- 1.1 รายได้ตอบแทน
- 1.2 ความมั่นคงปลอดภัยในงาน
- 1.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
- 1.4 ตำแหน่งหน้าที่
- 1.5 การไต่ถามที่หนัก

ซึ่งความต้องการเหล่านี้จะได้รับตอบสนองจากการจัดการ (Reward by management)

2. The internal need ความต้องการด้านนี้ ได้แก่

- 2.1 ความต้องการเขาหมู่เขาพวก
- 2.2 ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อนและความรักใคร่
- 2.3 ความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือของคนอื่น
- 2.4 ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

ซึ่งความต้องการเหล่านี้จะโลกไ้โดยการให้ของหมู่คณะ (Reward by group)

Maslow¹⁰ เห็นว่า ความต้องการเบื้องต้นที่สำคัญ ที่จะเป็นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ 4 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ เช่น ความหิว ความกระหาย
2. ความต้องการความรู้สึกปลอดภัย เช่น ความมั่นคงในงาน ความอบอุ่นใจ ความมีระเบียบ
3. ความต้องการเกี่ยวกับสถานตำแหน่ง เช่น หน้าที่ในการทำงาน การได้รับตำแหน่งสูงขึ้น

001571

⁹ Abraham Zalesnik and others, Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers (Division of Research: Harvard University, 1958), p. 40.

¹⁰ Philip B. Applewhite, op. cit., p. 18.

4. ความต้องการเกี่ยวกับความยกย่องนับถือ เช่น ต้องการเกียรติ ต้องการความสำเร็จในชีวิต

ในขณะใด ๆ ไป จะได้พูดถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เป็นตัวแปร (Variables) เพื่อเป็นเครื่องชี้ (Indicator) ถึงความพึงพอใจในงาน ซึ่งได้แก่สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย และศักดิ์ศรีของอาชีพ ความสำคัญ

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงาน (Working Conditions)

Kingsbury¹¹ เห็นว่า สภาพการทำงานที่มีผลต่อสุขภาพ ขวัญ และมีประสิทธิภาพต่อคนงานและหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง สภาพการทำงานได้แก่

1. สภาพทางกายภาพ ซึ่งได้แก่ ความสะอาดของที่ทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ แสง เสียง
2. ชั่วโมงการทำงาน
3. การยก การลา การขาด

Gilmer¹² และคณะ ก็ให้ความเห็นว่าสภาพการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานของคนงานได้ Gilmer และคณะอธิบายว่า สภาพการทำงานหมายถึงอุณหภูมิ แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ ห้องน้ำห้องส้วม เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน เป็นต้น

Scott และคณะ¹³ ก็มีความเห็นคล้ายคลึงกับที่กล่าวมาแล้ว เฝ้าให้นิยามของสภาพการ

¹¹ Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students (Bangkok: Institute of Public Administration, Thammasart University, 1957), p.73.

¹² E. Von Haller Gilmer and others, Industrial Psychology, (New York: Mc. Graw-Hill Book Co., 1966), p. 283

¹³ Walter D. Scott, and others, Personnel Management (New York: Mc. Graw-Hill Book Co., Inc. 1954), pp. 561 - 562.

ทำงานว่ามีความหมายครอบคลุมถึงสิ่งดังต่อไปนี้

1. สภาพทางกายภาพ ได้แก่ ห้องทำงาน พื้นี่ทำงาน การถ่ายเทของอากาศ เครื่องมือ เครื่องใช้ เป็นต้น

2. สภาพทางสังคม ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน การเป็นที่ยอมรับของคนอื่น

3. สภาพทางการบริหาร ได้แก่ การจัดการหรือการบริหารภายในหน่วยงาน

จากคำจำกัดความที่อ้างข้างต้นนั้น จะเห็นว่าสภาพการทำงานย่อมประกอบด้วยส่วนสำคัญ

2 ส่วน คือ

1. สภาพแวดล้อมของงาน (Surroundings) ซึ่งมีผลต่อสุขภาพและความปลอดภัยของคน ในขณะที่ปฏิบัติงาน อันได้แก่ สถานที่ทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ ความสะอาด ชั่วโมงทำงาน พื้นี่ทำงาน เป็นต้น

2. ธรรมชาติของงาน (Nature of Work) หมายถึงลักษณะงานตามหน้าที่หรือวิชาชีพ เช่น เป็นหมอ มีหน้าที่ตรวจรักษาคนไข้ เป็นสถาปนิก มีหน้าที่ออกแบบแปลนก่อสร้าง เป็นครูมีหน้าที่สอน เป็นต้น

งานในหน้าที่ของครู

สุโท เจริญสุข¹⁴ สรุปงานในหน้าที่ของครูที่สำคัญไว้สั้น ๆ ดังนี้

1. หน้าที่ของครูคือสอน (รักษาโรคใจ)
2. หน้าที่ของครูคือ อบรมให้เด็กเป็นคนดีของสังคม
3. ครูต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของศิษย์

สิ่งที่สำคัญที่ผู้เป็นครูควรสนใจมีอยู่หลายประการ แต่ที่สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับงานของครูโดยเฉพาะ

¹⁴ สุโท เจริญสุข, คู่มือแนะแนวชีวิตนักไว้บนครู (มหาสารคาม : อักษรทองการพิมพ์, 2512),
หน้า 6.

นั้น ภิญโญ สาร ¹⁵ กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญในงานของครูก็คือ ความสนใจเด็ก ความสนใจวิชาชีพ ความสนใจวิชาที่สอน และการเตรียมการสอน

เกี่ยวกับจริยธรรมของครูที่ควรจะมีความสัมพันธ์กับนักเรียนนั้น NEA ¹⁶ ได้รวบรวมไว้โดยหลักการใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ครูพึงระลึกเสมอว่า สวัสดิภาพของนักเรียนเป็นเรื่องที่ทางโรงเรียนและครูจะต้องสนใจอย่างยิ่ง

2. นับถือความแตกต่างของเด็กแต่ละคน และสอนยอมรับของความแตกต่างของเด็กด้วย

3. มีสมาคมกับนักเรียน และอบรมออกกล่าวนักเรียนทุก ๆ คน โดยเท่าเทียมกัน

4. ให้ความอบอุ่นและซื่อสัตย์ต่อนักเรียน

5. ไม่ล่วงเกินสิ่งที่เป็นความลับอันควรปกปิดของนักเรียน หรือทางบ้านนักเรียน เว้นเสีย

แล้วว่าเป็นเรื่องที่มีประโยชน์ต่อนักเรียนหรือทางราชการ

6. ไม่นินทานักเรียน

7. พยายามกระตุ้นนักเรียนให้มองสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพินิจพิจารณา และสร้างให้เกิด

ความเชื่อมั่น

เกี่ยวกับประสิทธิภาพการที่ศึกษา Chamberlain และ คณะ ¹⁷ ได้ชี้ให้เห็นโปรแกรมการศึกษาต่าง ๆ ภายในโรงเรียน จะมีประสิทธิภาพเป็นที่น่าสนใจได้ ก็ต่อเมื่อครูส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในสภาพของงานทั้งหลายที่เขากำลังปฏิบัติอยู่ เมื่อเป็นเช่นนี้ครูส่วนใหญ่ โดยเฉพาะครู เริ่มทำงานใหม่จึงมีความหวังใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นอย่างมาก เชื่อจะก่อให้เกิดความสุข

¹⁵ ภิญโญ สาร, "การบริหารมูลคณาการ", เอกสารประกอบการบรรยาย ชุดที่ 4 สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย (สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย, 2512), หน้า 6.

¹⁶ Leo M. Chamberlain, and others The Teacher and School Organization (New Jersey: Prentice-Hall Inc. Englewood Cliff, 1966), p. 453.

¹⁷ Ibid., p. 183.

และความสำเร็จในงานของเขา เกี่ยวกับเรื่องนี้ครูใหม่จะมีความเข้าใจคือว่า เขาต้องการสิ่งของเครื่องใช้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างไรบ้าง และพิถีพิถันในเรื่องสภาพการทำงานมากกว่าครูเก่า

พินส์ หันนาคินท์¹⁸ ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ครูใหม่มักจะกระตือรือร้นที่จะทำงานนอกจากการสอนแต่วกก็ยังบอกแสดงความสามารถในด้านอื่น ๆ อีก แต่ทำมากเกินไปก็อาจก่อให้เกิดผลเสียสองประการ คือ เบื่องานในระยะต่อไป เพราะขาดประสิทธิผลและทำไม่ได้ตามที่คิดไว้

ชั่วโมงทำงาน

Stahl¹⁹ เห็นว่าชั่วโมงทำงานของคนงานย่อมมีความสำคัญต่อสุขภาพและความพึงพอใจในงาน ตลอดจนประสิทธิภาพในการทำงาน เขาบอกลองการความเป็นอิสระหลังจากทำงานปกติแล้ว เพื่อใช้เวลาในครอบครัวและชุมชน การกำหนดชั่วโมงทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการ เป็นเรื่องที่กำลังถกเถียงกันลงไปไม่ได้ Kingsbury²⁰ เขียนไว้ว่า สมัยก่อนจำนวนชั่วโมงทำงานของข้าราชการไทยมี 33 ชั่วโมง คือวันละ 6 ชั่วโมง มี 5 วัน และวันเสาร์มีอยู่ 3 ชั่วโมง หยุดในวันอาทิตย์ แต่ในปัจจุบันนี้มีอยู่ 30 ชั่วโมง โดยลดวันเสาร์ วันอาทิตย์ เนื่องจากวันเสาร์ทำเพียง 3 ชั่วโมงเท่านั้น และประสิทธิภาพของการทำงาน 6 วัน ไม่น่าไปกว่า 5 วัน ข้าราชการส่วนใหญ่จึงพอใจที่จะทำงานเพียง 5 วัน ในหนึ่งสัปดาห์เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานที่ยังไม่มีเกณฑ์แน่นอนว่าสัปดาห์หนึ่งควรจะทำงานกี่วันจึงจะเกิดผลดี กล่าวคือ มีผลงาเหมาะสม ความพึงพอใจสูง ทั้งนี้การทำงานใจได้โดยผลดีสูงขึ้นอยู่กับ สถานที่ตั้ง สภาพของงาน เครื่องจักร ความสามารถของผู้ทำ และอื่น ๆ บริษัทโรงงานอุตสาหกรรมในอเมริกาสมัยก่อน กำหนดชั่วโมงทำงาน 60 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ต่อมาลดลงเหลือ 48 ชั่วโมง ผลผลิตก็ยังเพิ่มขึ้น สุขภาพและขวัญก็ดีขึ้น ต่อมาลดลงเหลือ 40 ชั่วโมง ทุกอย่างก็ยังได้ผลดีเช่นเดิม และเป็นที่พอใจของผู้ทำงานด้วย

เกี่ยวกับเรื่องนี้ Chamberlain และคณะ²¹ ให้เห็นว่า ชั่วโมงทำงานจะกำหนดแน่นอนไม่ได้ แลแต่ลักษณะของงาน

18 พินส์ หันนาคินท์, หลักการบริหารโรงเรียน (พระนคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2512) หน้า 60.

19 O. Glen Stahl, Public Personnel Administration, 4th ed. (New York: Harper & Brothers, Publishers, 1956), p. 324.

20 Joseph B. Kingsbury, op. cit., pp. 73 - 74.

21 Leo H. Chamberlain and others, op. cit., pp. 137 - 138.

ตามระบบราชการไทย จำนวนชั่วโมงทำงานของข้าราชการในปัจจุบันจะเท่ากัน กล่าวคือทำงานสัปดาห์ละ 5 วัน ๆ ละ 7 ชั่วโมง ลักษณะของงานของแต่ละหน่วยงานก็แตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะลักษณะการทำงานของครู อาจารย์ ไม่เหมือนข้าราชการหรือผู้ทำงานในอาชีพอื่น เพราะชั่วโมงทำงานของครู อาจารย์ ในขณะนี้ คนส่วนใหญ่จะคำนึงถึงจำนวนชั่วโมงสอนเท่านั้น ไม่ได้คำนึงถึงส่วนประกอบอื่น ๆ เช่น การตรวจงาน การเตรียมการสอน การบริการความรู้แก่สังคม การแนะแนว เป็นต้น จากการศึกษาของนิสิตปริญญาโทบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย²² มีความเห็นว่า การคิดปริมาณงานของอาจารย์ ควรจะคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

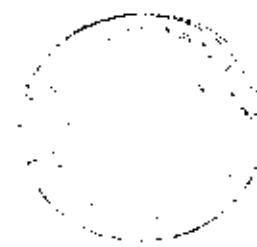
1. งานสอน ได้แก่จำนวนชั่วโมงเตรียมการสอน ชั่วโมงสอน ชั่วโมงตรวจผลการศึกษา ซึ่งจะต้องกำหนดชั่วโมงต่อสัปดาห์ให้แก่งานสอนที่กล่าวมา เช่น สอน 1 หน่วยกิต ใช้เวลา 3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ก็มอบหมาย 1 ชั่วโมง เตรียมการสอน 2 ชั่วโมง การตรวจผลการศึกษาควรใช้เวลา 2 ชั่วโมงต่อนักเรียน 1 คน ใน 1 ปี
2. การบริการชุมชน ควรจะคิดจำนวนชั่วโมงไปด้วย เช่น มอบหมาย 1 ชั่วโมง การเตรียม 3 ชั่วโมง เป็นต้น
3. การวิจัยและการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย ควรกำหนดชั่วโมงเพื่อคิดเป็นปริมาณงานของอาจารย์ไปด้วย เช่น การแนะนำการวิจัยแก่นักศึกษา ควรใช้ 4 ชั่วโมง ต่อ 1 หน่วยกิต ต่อ นักศึกษาหนึ่งคน
4. หน้าที่อื่น ๆ เช่น การเป็นหัวหน้าหมวดวิชา ปริมาณชั่วโมงทำงาน ก็ควรจะกำหนดไว้ด้วย

Weber²³ มีความเห็นสอดคล้องกับแนวความคิดข้างต้นหลายประการ เขาเห็นว่าการกำหนด Teaching Load ควรอาศัยองค์ประกอบการพิจารณาดังต่อไปนี้

²² นิสิตปริญญาโทแผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, วิกฤตการณ์ทางการศึกษาไทย เอกสารสัมมนาประกอบการศึกษาวิชาสัมมนาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512, หน้า 59 - 60.

²³ Clarence A. Weber, Personnel Problems of School Administrators (New York: Mc.Graw-Hill Book Co. Inc., 1954), pp. 120 - 124.

1. อนาคตของท้องถิ่น
2. อัตราส่วนของครูต่อนักเรียนในชั่วโมงสอน
3. จำนวนวิชาหรือห้องเรียนต่อวัน
4. จำนวนชั่วโมงสอนในวันหนึ่ง ๆ
5. เวลาที่จะใช้ในการเตรียมการสอน และการวัดผลของผู้เรียน
6. ราคัของเด็ก หรือระดับของโรงเรียน



นอกจากนี้ Weber²⁴ ได้สรุปปัญหาต่าง ๆ อันเกี่ยวเนื่องกับปริมาณงานไว้ดังนี้

1. หากครูใหม่ได้รั้มอบหมายงานที่หนักกว่าครูที่ประสบการณ์เก่า ๆ จะทำให้เขารู้สึกว่ามีภาระและพอดอย
2. ครูบางคนได้รับเงินเดือนมากแต่ทำงานน้อย ขณะเดียวกับครูที่เงินเดือนน้อย แต่ทำงานหนัก ย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจได้
3. หากว่าครูไม่สนใจกับงานที่สอนแล้ว ชั่วโมงที่ได้รับจะรู้สึกว่าเป็นภาระของครูมากกว่าเหลือเกิน
4. หากเงินเดือนของครูไม่พอเพียงแล้ว จำเป็นเหลือเกินที่ครูจะต้องประกอบอาชีพอย่างอื่นหลังเลิกเรียน หรือวันหยุด

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับเงื่อนไขของงาน

ภายในหน่วยงานหนึ่ง ๆ นั้น Pfiffner และ Sherwood²⁵ ได้แบ่งลักษณะของเงื่อนไขของงานออกเป็น 3 ประเภท คือ

²⁴ Ibid., p. 9.

²⁵ John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, Administrative Organization (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1965), pp. 179 - 181.

1. เพื่อนร่วมงานทั่วไป หมายถึง เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงาน
วางแผนหรือนโยบายของส่วนรวม
2. เพื่อนร่วมงานเพื่อปฏิบัติงาน คือผู้ที่ทำงานในแผนกเดียวกัน หรืออยู่ในคณะเดียวกัน
3. เพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับหน่วยงานช่วย เช่น ฝ่ายธุรการ การเงิน วัสดุ ฝ่ายทะเบียน
เป็นต้น

เป็นของแท้แน่นอนว่า การทำงานในหน่วยงานใด ๆ ย่อมต้องมีการสมาคมปรึกษาหารือ
กับเพื่อนร่วมงาน ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จมื่นเห็นว่า คนเราจะมีความภูมิใจ ยิ่งถ้ารู้สึก
ว่าตนเข้ากับหมู่คณะได้ดี และคณะเป็นที่ชอบพอของหมู่คณะ การที่มีเพื่อนร่วมงานจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญ
อย่างหนึ่งของความพึงพอใจในงาน Priffner และ Sherwood²⁶ เห็นว่า ความเป็นอันหนึ่งอัน
เดียวกันของเพื่อนร่วมงานจะเป็นปัจจัยช่วยให้การดำเนินงานของสมาชิก ภายในหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
ดียิ่งขึ้น ในหน่วยงานขนาดเล็ก ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและมักกับบรรยากาศเป็นไปอย่างใกล้ชิด ใน
หน่วยงานขนาดใหญ่ ความสัมพันธ์จะเป็นไปตามสายงาน ตามธรรมชาติของการทำงานเป็นคณะย่อมก่อให้เกิด
เกิดกิจกรรมดังนี้คือ การวางแผนงานร่วมกัน การจัดหน่วยงานและการทำงานให้บรรลุผล

การทำงานร่วมกันของระบอบควบคุมบุคคลหลายคน ซึ่งแต่ละคนก็มีจิตใจและทัศนคติแตกต่างกัน
จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกัน จึงจะทำงานร่วมกันด้วยความมีสามัคคีธรรม หน่วยงานใดที่
ร่วมงานปรองดองกันย่อมสามารถดึงดูดจิตใจของผู้ทำงานให้อยู่กับสถาบันได้นาน ๆ Applewhite²⁷
กล่าวว่า หากผู้ทำงานพึงพอใจในหมู่คณะย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่กล่าวถึงทำอยู่ด้วย

จิตวิทยาอุตสาหกรรมสมัยใหม่พบว่า ถ้าจ้างตอบแทนเป็นรางวัลการทำงานที่มีขอบเขตจำกัด
ย่อมไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจได้ตลอดไป สิ่งที่ช่วยในการจัดการได้อย่างดีก็คือ การได้รวมอยู่กับหมู่คณะ
ที่เห็นเพื่อนสนิทสนมกัน จะก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้น

26

Ibid., 172 - 176.

27

Philip B. Applewhite, op. cit., pp. 41 - 42.

28
 สุชาติ ประชากุล ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ทำให้คนทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ นั้นก็คือแก่ ความปรารถนาเกี่ยวกับฐานะทางสังคม การได้รับความยกย่องนับถือจากหมู่คณะ และจากหน่วยงานที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ เขาเห็นว่าถ้าหมู่คณะร่วมกันทำงานอย่างดีแล้ว จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. ก่อให้เกิดการร่วมกันแก้ปัญหาที่หมู่คณะยอมรับ ซึ่งไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ของบุคคลหนึ่งบุคคลใด
2. จะได้รับการจูงใจอย่างสูงเพื่อทำงานให้สำเร็จตามความมุ่งหมายของกลุ่ม
3. ช่วยให้การดำรงรักษาไว้ซึ่งการเป็นหมู่คณะ

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชา

29
 Barnard กล่าวว่าการควบคุมบังคับบัญชามีความสำคัญอย่างยิ่งโดยตรงกับงานทั้งหมดของหน่วยงาน มีเฉพาะผู้บังคับบัญชาอย่างเดี๋ยว แต่ความสำเร็จภายในหน่วยงานและความร่วมมือของผู้ทำงานย่อมขึ้นอยู่กับการบังคับบัญชาหรือการจัดการของผู้บังคับบัญชา ถ้าหากงานลุล่วงไม่มีประสิทธิภาพ ไม่บรรลุเป้าหมาย ก็แสดงว่าการจัดการใช้ไม่ได้

จะเห็นว่าการปกครอง เป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานโดยตรง เกี่ยวกับเรื่องนี้ Applewhite³⁰ ก็ได้กล่าวสนับสนุนว่า การปกครองบังคับบัญชา (Supervision & Control) เป็นเรื่องของผู้นำหรือผู้ที่ได้รับมอบอำนาจโดยชอบธรรมตามกฎหมาย เพื่อควบคุมบังคับบัญชา ในการควบคุมบังคับบัญชาของหัวหน้างานจะมีอยู่ 3 แบบ คือ แบบถืออำนาจตนเองเป็นใหญ่ แบบประชาธิปไตยและแบบตามสบาย แบบที่ดีที่สุดคือแบบที่ผู้ตามต้องการ แต่โดยทั่วไปแล้ววิธีการบังคับบัญชาตามแบบประชาธิปไตย จะเป็นที่พอใจของผู้ตามและเป็นการนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง

²⁸ สุชาติ ประชากุล, หลักการบริหารงานแผนใหม่ (พระนคร : แพร่พิมพ์, 2512) หน้า 471-472.

²⁹ Chester I. Barnard, op. cit., p. 223.

³⁰ Phillip B. Applewhite, op. cit., pp. 138 - 139.

เกษม สุวรรณกุล³¹ อธิบายว่า ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดย่อมมีอิทธิพลต่อขวัญและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดย่อมมีส่วนควบคุมปัจจัยทางสังคมและสภาพแวดล้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ยึดผู้ทำงานเป็นศูนย์กลาง (Employee Centered) จะทำให้ขวัญของผู้ทำงานสูง ผู้บังคับบัญชาที่ยึดการผลิตเป็นศูนย์กลาง (Production Centered) จะทำให้ขวัญของผู้ทำงานต่ำ

หน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

เกี่ยวกับงานของผู้บังคับบัญชาในการปกครองบังคับบัญชา Pfiffner และ Sherwood³² ได้สรุปว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการโดยตรง ซึ่งได้แก่

1. การวางแผน นโยบาย งบประมาณ และการบริหารหน่วยงาน
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
3. แก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผู้ร่วมงาน
4. การเลี้ยงดูโดยเสมอภาค
5. การดูแลสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. พยายามให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความสามัคคีในการทำงาน

ซุม กาตุจนประกร³³ ได้เสนอกิจกรรมซึ่งอยู่ในหน้าที่รับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา ดังนี้

1. เป็นผู้วางแผนปฏิบัติงาน
2. เป็นผู้จัดระเบียบองค์การ และจัดตัวบุคคลให้เข้าทำงาน
3. ทำหน้าที่ควบคุมการคลัง
4. ทำหน้าที่ให้รางวัลและคัดลอกทั่วไป

³¹ Kasem Suwanakul, Nature and Concepts of Modern Public Personnel Administration The Press of Social Science, Association of Thailand, 1962, p. 49

³² John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, op. cit., p. 146 .

³³ ซุม กาตุจนประกร, "หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา" กรมการปกครอง, กระทรวงมหาดไทย, หลักบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2509), หน้า 188 - 191 .

5. ทำหน้าที่ประสานงานและจัด team work ให้ดี
6. ทำหน้าที่ควบคุมงานและจัดมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
7. ทำหน้าที่เป็นผู้บำรุงขวัญ ริเริ่ม และส่งเสริมงาน
8. ทำหน้าที่ปรับปรุงงาน และประเมินผลงาน

จะเห็นว่าหน้าที่ของผู้นำเป็นเรื่องของความเจริญและความเสื่อมของหน่วยงาน หากหน่วยงานใดมีผู้นำที่ตระหนักถึงหน้าที่ เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงาน และความเป็นอยู่ของผู้ทำงาน ก็ย่อมเป็นผู้นำที่ลูกน้องต้องการ ซึ่ง Halpin และ Hemphill³⁴ ก็มีความเห็นทำนองเดียวกันนี้ กล่าวคือ ความเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน (Consideration) และการริเริ่มทำงาน (initiating structure) ผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจและสนใจความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน บ่มเพาะให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น ในเรื่องเดียวกันนี้ Campbell และคณะก็มีความเห็นตรงกันว่า พฤติกรรมของผู้นำอันน่าพึงปรารถนานั้น ควรประกอบด้วย เกณฑ์สองเกณฑ์ คือ

1. การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และการปฏิบัติงานของลูกน้อง
2. การพยายามบำรุงรักษาความเป็นปึกแผ่นของหมู่คณะ ให้มีสามัคคีธรรมในการทำงาน

เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำนี้ มีผู้เขียนหลายคนต่างก็เห็นว่า ผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วย พฤติกรรม 2 ส่วนเสมอ จะเอาดีเอาเก่งทางด้านใดก็ตามหนึ่งย่อมไม่ก่อให้เกิดการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ทำงานย่อมมีความพอใจต่อผู้นำที่เอาใจใส่ต่อการทำงานและสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง Campbell และคณะ³⁵ เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีจะต้องบริหารงานของโรงเรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต้องเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงาน ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

³⁴ Roald F. Campbell, and others, Introduction to Educational Administration (Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1964), pp. 165 - 166.

³⁵ Ibid., p. 167.

ประสิทธิ์ ไชยศรี³⁶ ได้รวบรวมเกี่ยวกับลักษณะการปกครองของผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลการบริหารงานโดยตรง โค้สรูปไว้ว่า

1. ผู้บังคับบัญชาที่ปกครองลูกน้องตามแบบตามนุษยธรรม (Laissez-Faire) จะทำให้ผู้อยู่ใต้อำนาจผู้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจดี เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่เอาเรื่องเอาราว ผู้ใต้อำนาจผู้บังคับบัญชาก็ไม่มีความพอใจต่องานที่ตนทำ ไม่มีความขี้ใจในตัวเอง และถ้าผู้บังคับบัญชา นอกจากงานไม่สำเร็จแล้วลูกน้องก็จะไม่รับผิดชอบงานที่ทำและผู้นำ
2. ผู้บังคับบัญชาที่ปกครองลูกน้องตามแบบอิตาเลียโดย (Autocracy) โดยถือความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง แบบนี้ขวัญของลูกน้องจะต่ำ ไม่มีความสุขต่องานที่ทำ ไม่มีความรักนับถือหัวหน้า
3. ผู้บังคับบัญชาที่ปกครองลูกน้องตามแบบกรุณา หรือแบบผ่อนปรนปล่อยลูก แบบนี้ถือความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่ แต่ยอมรับฟังความคิดเห็นบ้าง อนุมัติให้ลูกน้องประจบและทำกรรม แบบนี้ทำให้ลูกน้องขาดความริเริ่ม และขวัญกำลังใจไม่ค่อยดี
4. ผู้บังคับบัญชาที่ปกครองลูกน้องตามแบบประชาธิปไตย (Democracy) แบบนี้ผู้บังคับบัญชา จะเปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็น มีความคิดริเริ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เป็นไปอย่างดี แบบนี้จะทำให้ขวัญของลูกน้องสูงกว่าทุกแบบดังกล่าวมาแล้ว

การจำแนกผู้นำตามลักษณะการปกครองผู้บังคับบัญชานั้น Flippo³⁷ เห็นว่าอาจจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบปฏิเสธ (Negative Leadership) ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะรวมอำนาจ ปฏิบัติงานโดยถืออำนาจหน้าที่เป็นใหญ่ อดทนต่อความผิดเสียตน ป้ายความร้ายให้ลูกน้อง บริหารงานในทางที่ลูกน้องเกลียดความเกรงกลัว ไม่ได้เสริมกำลังใจลูกน้องในการที่จะแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ

³⁶ ประสิทธิ์ ไชยศรี, "การบำรุงขวัญ", กรมการปกครอง, พดุงเดิม, หน้า 207 - 208.

³⁷ Edwam B. Flippo, Management: A Behavioral Approach (Boston, Mass: Allyn and Bacon, Inc. 1966), pp. 230 - 231.

2. ผู้นำแบบปฏิฐาน (Positive Leadership) ผู้นำแบบปฏิฐานนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมแสดงความคิดเห็น บริหารงานโดยชอบด้วยเหตุผล ใช้อำนาจในทางที่จะก่อให้เกิดความเลื่อมใสในการปฏิบัติงาน

จะเห็นว่าในการทำงานนั้นผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมมีผลต่อความสำเร็จของงาน ดังที่ Lane³⁸ โทกกล่าวไว้ว่า ความรู้สึกของผู้ทำงานภายในหน่วยงาน และการบังคับบัญชาจะมีอยู่ 2 ประการ คือ ความรู้สึกถึงเกียรติและความพอใจของบุคลากร หากเขาพอใจเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชาของหัวหน้า การให้ความร่วมมือทำงานความสันทิและหน้าที่ก็จะสูง แต่ถ้าเขาไม่พอใจการให้ความร่วมมือก็จะต่ำ

ในการสร้างผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้นำที่ดีนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละบุคคล อาษา เมทสุวรรณ³⁹ เห็นว่า การฝึกและพัฒนาเพื่อเป็นหัวหน้าที่ดีนั้น มีแนวทางทำได้ดังนี้

1. การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับการบริหารงานและจิตวิทยาเกี่ยวกับลักษณะนิสัย พฤติกรรม ความแตกต่างและความต้องการของคนและผลัดกันรับผิดชอบ
2. ศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงหรือสมัครเข้าอบรมในสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมผู้นำ
3. ศึกษาตัวเองอยู่เสมอ โดยการสำรวจจุดอ่อน และข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งพยายามแก้ไขอยู่เสมอและจริงจัง
4. ฝึกการพูดและความสามารถที่จะใช้ถ้อยคำในการ เกือบตลอดมีหูอยู่เห็นภัยและเชื่อฟัง
5. พยายามปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเอง และฝึกหาที่จะปฏิบัติต่อกัน
6. สังเกตการณ์ในการปฏิบัติงานและวิธีการต่าง ๆ จากหัวหน้างานที่เห็นว่าดี และมีความสามารถสูง
7. ใช้ความสามารถและความรอบรู้ในการโต้เถียงไปสู่ตำแหน่งสูงด้วยความระมัดระวังอย่าให้พลาดพลั้ง เพราะการไม่เพิ่มความรู้ให้ตนเอง
8. ฝึกตนเองให้เป็นคนยึดถือหลักการและเหตุผลในการทำงาน และนั้นย่อมเป็นการยากที่จะเป็นที่เคารพและเชื่อฟังของคนอื่น ๆ ได้ตลอดไป

³⁸ Willard Lane R., and others. Foundation of Educational Administration: A Behavioral Analysis, (New York: The MacMillan Co., 1967), pp. 282 - 283.

³⁹ อาษา เมทสุวรรณ ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นหัวหน้างาน, กรมการปกครอง, แสดงเดิม หน้า 205 - 206.

จะเห็นได้ว่าการที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ ไม่ใช่จะเป็นไต่จาย ๆ ต้องรู้จักใจผู้ร่วมงาน รู้นิสัยคน มีความรอบรู้สามารถในการทำงานและอื่น ๆ อีกมาก บุญชนะ อัครดากร⁴⁰ ได้รวบรวมเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่ดีเอาไว้หลายประการดังนี้



1. เป็นผู้มีปัญหาเหนือคนอื่น
2. เป็นผู้มีใจรอบคอบ
3. มีจิตใจ ร่างกาย และอารมณ์สมบูรณ์
4. พยายามเขียนภาษาง่าย ๆ ให้คนเข้าใจได้
5. มีความคิดริเริ่มสูง และอยากเห็นความคิดริเริ่มเกิดผล
6. เป็นผู้มีความสามารถทางสังคม สามารถทำให้ผู้ร่วมงานประสานกันอย่างดีที่สุด
7. มีความสามารถทั้งการบริหารและวิชาการ

5. ความตึกเห็นเกี่ยวกับเงินเกื้อนและสวัสดิการ

ความสำคัญของเงินเกื้อนและสวัสดิการ

ภิญโญ สาธร⁴¹ กล่าวว่า การทำงานร่วมกันของบุคคลหลาย ๆ คน ในระบบสังคมทุกระบบ ไม่ว่าจะเป็นระบบใหญ่หรือเล็ก ขวัญหรือน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ดีกว่าโดยพอใจ และมีความสุขกับงานเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ สิ่งที่ต้องพิจารณาในการสร้างน้ำใจก็คือ

1. รายได้ ถ้ารายได้ของเขาไม่พอ ถึงอย่างไรก็ยากที่จะให้เขามีแก้ไขที่จะทำงานให้เกิด

ผลดี

⁴⁰ บุญชนะ อัครดากร, ทฤษฎีการเมืองและการปกครอง, (พระนคร : โรงพิมพ์พระจันทร์, 2508), หน้า 5 - 6.

⁴¹ ภิญโญ สาธร, แหล่งเดิม, หน้า 4 - 5.

2. **สวัสดิการ** ถ้ารายได้ไม่ดี แต่สวัสดิการดี ก็พอที่จะมีน้ำใจในการทำงาน สวัสดิการนี้รวมทั้งสถานที่ทำงาน ห้องพัก ความสะดวก ตลอดจนสิทธิเลือก ๆ น้อย ๆ ไม่ว่าจะการดำรงชีวิตหรือการส่งเสริมความก้าวหน้า เช่น การเรียนต่อ การจัดสัมมนา การเพิ่มความรู้ เป็นต้น

3. **ความภูมิใจในหน่วยงาน** เช่น ถ้าโรงเรียนประสบความสำเร็จ หรือมีชื่อเสียง ครูก็มีน้ำใจที่จะทำงาน การมีส่วนร่วมในสังคมของโรงเรียนก็ช่วยใ้คนมีน้ำใจที่จะทำงานต่อไป

เกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ไ้จากการทำงาน Barnard⁴² เห็นว่า เงินเป็นเครื่องจูงใจทางวัตถุอย่างหนึ่ง (Material Inducement) ที่ก่อให้เกิดการทำงาน เป็นผลประโยชน์ชัดเจน และเป็นรางวัลในการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน แต่เครื่องจูงใจทางวัตถุซึ่งได้แก่เงิน ที่อยู่อาภัย อาหาร เสื้อผ้า มีขีดจำกัดในการสร้างคามพึงพอใจ ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยสิ่งจูงใจอย่างอื่นที่ไม่ใช่วัตถุ (Non-Material Inducement)

Kingsbury⁴³ เห็นว่า เงินรายได้จากการทำงานมีอิทธิพลต่อขวัญของพนักงานและประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก ถ้าพนักงานมีรายได้น้อยก็จะกระทบกระเทือนต่อขวัญและประสิทธิภาพการทำงาน

Pigors and Myers⁴⁴ ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ถ้าค่าจ้างเพียงพอหรือเป็นธรรม ค่าจ้างจะมีความสำคัญต่อสภาพความพึงพอใจเป็นอันดับเกือบสุดท้ายของตัวแปรที่เป็นความต้องการด้านอื่น ๆ แต่ถ้าวางไม่เพียงพอหรือไม่เป็นธรรมแล้ว ค่าจ้างจะกลับมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งของบรรดาตัวแปรแห่งความพึงพอใจทั้งหมด

ซึ่งจะเห็นได้ว่าเงินเดือนเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดความพอใจในงาน ความต้องการเบื้องต้นของคนส่วนใหญ่ในการทำงานนั้นก็เพื่อจะได้ค่าตอบแทน เป็นค่าเลี้ยงชีพ ถ้าค่าจ้างที่เขาทำนั้นสามารถให้ผลตอบแทนอันดีพอ เขาจะครองชีพโดยความเหมาะสมของอภิศาสตร์ ก็จะก่อให้เกิดความพอใจในงาน ในทาง

⁴² Chester I. Barnard, op. cit., pp. 142 - 143.

⁴³ Joseph B. Kingsbury, op. cit., p. 22.

⁴⁴ Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration 4th.ed. (New York : McGraw-Hill Book Co. Inc., 1961), pp. 366 - 367.

ตรงกันข้ามถ้าการทำงานใดก็ตามแทนในพหุภิมพาลีใช้ก็จะเป็นสาเหตุอันหนึ่ง ทำให้เบื่อและไม่พึงพอใจในงาน

หลักการจ่ายเงินตอบแทน

Kingsbury⁴⁵ สรุปไว้ว่า หลักสำคัญซึ่งที่ควรยึดถือในการพิจารณาจ่ายเงินตอบแทนแก่ผู้ทำงาน คือ

1. ความยุติธรรม (Fairness) หมายถึงการจ่ายเงินเหมาะสมกับคุณค่าของงาน ปริมาณงาน ค่าครองชีพ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความอิจฉาและเกิดการคอร์รัปชัน
2. ความเสมอภาค (Equity) หมายถึงงานที่เหมือนกันควรจะได้เงินเท่ากัน แต่การจ่ายเงินที่เท่ากันนี้ ก็เป็นสาเหตุอันสำคัญก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานในวงการรัฐมาด บางทีคนทำงานน้อยหรือไม่ทำงานก็ได้เงินเท่ากัน ซึ่งตรงกับสำนวนไทยที่ว่า "ทำก็ชาม ไม่ทำก็ชาม" บางทีลูกน้องทำงานสำคัญ เสียงภัย และรับผิดชอบมาก แต่จะได้เงินเดือนน้อยกว่าผู้บังคับบัญชาซึ่งมีปริมาณงานน้อยกว่า สำหรับความเห็นประโยชน์หลังของ Kingsbury สอดคล้องกับความเห็นของ Weber ถึงกล่าวมาแล้ว

Morgan⁴⁶ เห็นว่าเงินเดือนที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ทำงานนั้น ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นธรรมต่อผู้ทำงานทุกคน
2. เพียงพอต่อสภาพ ค่าครองชีพในสังคม
3. สัมพันธ์กับความสามารถของแต่ละคน
4. ค่าจ้างเงินเดือนต้องเสมอภาค เมื่อเทียบกับงานอื่นที่คล้ายคลึงกัน

Chamberlain และคณะ⁴⁷ มีความเห็นว่า สิ่งที่สำคัญยิ่งถึงในการกำหนดเงินเดือนของครูในสหรัฐอเมริกา ได้แก่

⁴⁵ Joseph B. Kingsbury, op.cit., p. 23.

⁴⁶ Cliford T. Morgan, Introduction to Psychology (New York: McGraw-Hill Book Co. Inc., 1906), pp. 426 - 428.

⁴⁷ Leo M. Chamberlain, and others, op. cit., pp. 165 - 169.

1. ภาวะเศรษฐกิจและค่าครองชีพในปัจจุบัน ถ้าหากค่าครองชีพสูง เงินเดือนของครูก็จะสูงด้วย แต่ถ้าเงินเดือนให้ครูแล้ว ค่าครองชีพสูงตามขึ้นมา ก็เท่ากับไม่ได้อะไรเพิ่มขึ้น ดังนั้น การเพิ่มเงินเดือนจึงต้องพิจารณาประกอบ เพราะมันเปรียบเสมือนหาค่าสองคน

2. ระยะเวลาที่ใช้ในการเตรียมตัวเพื่อประกอบอาชีพครู หมายถึงระดับหรือคุณภาพของครู ถ้ามีโอกาสเรียนและเตรียมตัวนาน ก็ควรจะได้รับเงินเดือนมากกว่าผู้เตรียมตัวระยะสั้น

3. ปริมาณของครูหญิง ในสหรัฐอเมริกาครูหญิงมีปริมาณมาก เป็นสาเหตุทำให้เงินเดือนครูต่ำไป ทั้งนี้เพราะการจ้างครูสตรีได้ราคาถูกกว่าครูชาย ทั้ง ๆ ที่งานเท่ากัน นี่เป็นการขัดกับหลัก Equal pay for Equal work ฉะนั้นถ้าพยายามผลิตครูชายให้ไ้ไ้ไ้มาก ๆ ก็จะทำให้เงินเดือนครูสูงขึ้น

4. ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณและความต้องการครู ซึ่งเป็นไปตามหลักของ Demand and Supply

5. มูลค่าของการศึกษาที่ผลิตสังคม มีเหตุผลอยู่ว่าถ้าท้องถิ่นได้รับคุณค่าหรือเห็นประโยชน์จากการศึกษามาก ก็จะมีแนวโน้มค่าตอบแทนหรือเสียภาษีสูง เงินเดือนครูก็จะสูงขึ้น

เกี่ยวกับเงินเดือนของข้าราชการโยเมืองไ้ไ้ไ้นั้น เมื่อมีคุณสมบัติคล้ายคลึงกัน ก็จะได้รับเงินเดือนตามหลักเกณฑ์การกำหนดเงินเดือนของ ก.พ. ซึ่งเป็นไปตามมาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 โดย ก.ร. ได้วางหลักและพิจารณาจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้⁴⁸

1. ตำแหน่งนี้มีหน้าที่อย่างไร
2. งานแต่ละหน้าที่มีปริมาณมากน้อยเพียงใด
3. ตำแหน่งนี้มีคุณค่าอย่างไร มีความสำคัญที่จะรับได้ขอบเพียงไร
4. ตำแหน่งนี้แตกต่างจากผู้อื่นมีความรู้ความสามารถหรือคุณวุฒิต่างไร

48

ฐชาติ ประมุขผล, "การกำหนดอัตราเงินเดือนและการปูนบำเหน็จความชอบ", การบริหารบุคคลในประเทศไทย, อมร รัชชานันท์ และไ้ไ้ไ้จ สุรวักกุล เรียบเรียง (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์), หน้า 340.

ประเภทของสวัสดิการ

สมพงษ์ จ้อยถิร⁴⁹ ได้แยกสวัสดิการออกเป็นหลายประเภทด้วยกัน คือ

1. เงินสวัสดิการที่จ่ายเพิ่มได้โดยตรง อันนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น เงินค่าล่วงเวลา หรือเงินจากการทำงานในวันหยุดราชการ
2. สวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยตรง เช่น สถานที่รับประทานอาหาร การซักล้างที่นำน้ำใช้ สถานที่พักผ่อน หอพยาบาล เป็นต้น
3. สวัสดิการด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เช่น การช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล คนไข้หรือประสบอุบัติเหตุจากการทำงาน การช่วยเหลือคนชราที่ทำงานไปไหนเป็นต้น
4. การจัดสวัสดิการด้านสวัสดิการ เช่น สวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อให้คนงานเป็นสมาชิก และชายของ ถูก บริการให้กู้ยืมเงินในคราวจำเป็น โดยไม่หวังผลกำไร

เงินสหกรณ์และเงินสวัสดิการ

Kingsbury⁵⁰ ได้พิจารณา ข้าราชการที่มีเงินเดือนน้อยขอมมีความเดือดร้อนในเรื่องค่าครองชีพ บางครั้งถ้าไม่เดือดร้อนเงินเกิดขึ้น เว้น การเจ็บป่วย การสูญเสียสมาชิกในครอบครัว การเสียค่าเล่าเรียนบุตร การเลี้ยงดูอยู่ในอุปการะ เหล่านี้จะทำให้ข้าราชการประสบความลำบากอย่างเห็นหันตา เมื่อไม่มีทั้งนี้จะถูกเงินจำนวนน้อยแต่เสียดอกเบี้ยแพงจากคนอื่น ๆ ซึ่งจะลดความเดือดร้อนซึ่งภายหลังเป็นการแก้ปัญหาในระยะสั้น ถ้าหากหน่วยงานมีเงินสหกรณ์หรือสวัสดิการสำหรับให้สมาชิกกู้ยืมโดยไม่หวังผลกำไร ก็จะช่วยผ่อนคลายความเดือดร้อนได้มาก และเห็นการบุตึชรรรมแก่ทุกฝ่าย เกี่ยวกับเรื่องนี้ในสหรัฐอเมริกา ก็ประสบปัญหาความเดือดร้อนของพนักงาน และได้แก้ปัญหาโดยรัฐบาลได้สนับสนุนให้ตั้งสหกรณ์เครดิตเงินกู้ ใหญ่กู้ยืมเป็นสมาชิก ราคาหุ้นละ 5 ดอลลาร์ ให้สมาชิกกู้ยืมได้ โดยคิดดอกเบี้ย 1 % ต่อเดือน

⁴⁹ กรมแรงงาน, กระทรวงมหาดไทย. "งานบุคคลในอุตสาหกรรมขนาดย่อม" เอกสารทางวิชาการ ฉบับที่ 33, 2501, หน้า 49 - 52.

⁵⁰ Joseph B. Kingsbury, op. cit., p. 80.

สำหรับในประเทศไทย ในเดือนพฤศจิกายนนี้ให้มีสิทธิลดหย่อนทรัพย์สินของครู โดยผู้ถือหุ้นเป็นสมาชิกผ่านมาก ราคาหุ้นละ 10 บาท สมาชิกที่มีสิทธิกู้ยืมได้โดยเสียดอกเบี้ย 1 % ต่อเดือน นอกจากนี้สมาชิกที่มีสิทธิ์ที่จะได้รับเงินปันผลอันเกิดจากการดำเนินงานในกิจการสหกรณ์อีกด้วย

ไพฑูริย์ ประยงค์แย้ม⁵¹ แสดงความคิดเห็นว่า ในความรู้สึกของข้าราชการจะเห็นว่า เงินเดือนยังไม่เพียงพอแก่การครองชีพก็ตาม ข้าราชการส่วนใหญ่ก็รู้สึกขี้ขี้กับเงินเดือนที่ได้รับจากรัฐบาล เพราะนอกจากได้เงินเดือนและยังได้ผลประโยชน์อื่น ๆ ตามแผนอีกมาก ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ไม่ต้องเสียภาษีเงินได้ เพราะรัฐบาลออกให้แทน
2. ใน 1 สัปดาห์ทำงานเพียง 5 วัน และยังมีวันหยุดราชการอื่น ๆ อีก ในรอบปีข้าราชการทำงานเพียง 248 วัน ต่อปี

สำหรับครูมีวันหยุดมาก ในรอบปีจะมีวันทำงานราชการประมาณ 180 วัน

3. ลาหยุดราชการได้หลายวัน และได้รับเงินเดือนเต็ม เช่น ลาป่วย ลาลดออก ลาอุปสมบท ลากิจธุระ เป็นต้น นอกจากนี้ถ้าลาศึกษาต่อในระหว่างการศึกษาชั้น ก็จะได้รับเงินเดือนเต็มด้วย
4. ได้รับเงินสงเคราะห์จากรัฐบาล เช่น เงินค่าเช่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล ค่าพาหนะ ค่าเช่าที่พัก ค่าเช่าบ้าน เป็นต้น
5. เมื่อมีวุฒิเพิ่มขึ้น ก็จะได้รับ การปรับเงินเดือนตามวุฒิ
6. มีโอกาสที่จะได้เลื่อนขั้นหรือตำแหน่งสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ
7. เมื่อลาออกจากราชการก็มีสิทธิ์ได้รับบำเหน็จบำนาญเลี้ยงชีพ หรือเมื่อตายก็มีบำเหน็จ

ตกทอดแก่ทายาท

ความจริงความมั่นคงของการทำงานกับรัฐบาลก็อาจจะมีส่วนช่วยให้ข้าราชการพอใจที่จะอยู่กับหน่วยงานรัฐบาลต่อไปด้วยเหมือนกัน

51

ไพฑูริย์ ประยงค์แย้ม, "ประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ" อมร รัตนาธิบดี และ โสริจ สุจริตกุล เรียบเรียง, แดงเกษม, หน้า 623 - 625.



6. ความตึกเห็นเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

สมถงษ์ เกษมสัน⁵² ได้ความหมายของ "โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน" ว่า คือการทำงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่มีโอกาสก้าวหน้า หากมีความหวังที่จะก้าวหน้า ผู้ทำงานย่อมมีกำลังใจฝ่าฟันอุปสรรคในการปฏิบัติงานให้สุดความสามารถไปด้วยดีเสมอ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานหมดหวังในโอกาสก้าวหน้า ก็จะทำให้ขาดกำลังใจในการทำงานและไม่รักงาน

โอกาสก้าวหน้าในการทำงานนั้น Strauss & Sayles⁵³ หมายถึงโอกาสที่คนทำงานจะได้รับพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนชั้น เลื่อนเงินเดือนตามความสามารถ การให้คนที่ทำงานมีโอกาสก้าวหน้า นั้นเป็นเครื่องจูงใจอย่างหนึ่งให้คนมีมาเนะทำงาน เพื่อก้าวไปสู่ฐานะใหม่

Stahl⁵⁴ เห็นพ้องว่า การให้โอกาสคนที่จะไต่ก้าวหน้าในการทำงาน และโอกาสที่จะได้ทำงานให้ดีที่สุด เป็นสิ่งจูงใจเกี่ยวกับคนอย่างหนึ่ง

แนวทางส่งเสริมโอกาสก้าวหน้า

การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะการที่ลูกคนทำงานก็เพื่อให้ได้มาซึ่งความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และการก้าวหน้าในงานนั้นก็มีความสำคัญอย่างหนึ่งของชีวิต ผู้บริหารจึงควรหาทางส่งเสริมให้ผู้นั้นได้มีกับมีฐานะมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานทางใดทางหนึ่ง

หลวงสุขุม นิตย์ประดิษฐ์ เสนอแนวทางสำหรับการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของข้าราชการ ซึ่งถือว่าจำเป็นอย่างยิ่งในยามนี้เอง การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้านี้ ได้แก่

52 สมถงษ์ เกษมสัน, การบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2511), หน้า 360.
53 Strauss and Sayles, Personnel: The Human Problems of Management (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1966), pp. 110 - 111.
54 O. Glen Stahl, op. cit., p. 145.

1. ส่งเสริมการศึกษาและอบรมข้าราชการ เพื่อให้เกิดความมั่นคงในหน้าที่การงาน และมีโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะโดยทางที่ถูกต้อง
2. แผนบรรเทาความทุกข์ทางวารสารที่เกี่ยวกับอาชีพของตน
3. ส่งเสริมการอ่านและกันความอยู่เสมอ
4. ส่งเสริมให้ข้าราชการลาพักผ่อนทั้งภายในและต่างประเทศ โดยได้รับเงินเดือนเต็ม

55 Weber เห็นว่า การย้าย การสับเปลี่ยน การเลื่อนชั้น เป็นทางหนึ่งเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าของครู ซึ่งจะมีโอกาสได้รับสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ตามความสามารถและอาวุโสการทำงาน คนทำงานมีความต้องการที่จะก้าวหน้าในอาชีพกันทุกคน เพราะฉะนั้น ผู้บริหารที่โหดร้ายและความก้าวหน้าแก่ครู จึงจำเป็นจะต้องวางมาตรฐานการให้ควมดีความชอบแก่ครูอย่าง เป็นทางการ แต่ก็มีอยู่ไม่น้อยที่ผู้บริหารให้ควมดีความชอบอย่างไม่เป็นทางการ

ข้อเสนอกับการให้ควมดีความชอบหรือการเลื่อนชั้นของ Campbell และคณะ⁵⁶ นั้น เห็นว่า จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับความมุ่งหมายที่มอบหมายไว้ การตั้งใจในการทำงาน ความสามารถและคุณภาพของครูทำงาน ซึ่งจะคงให้ผู้ที่ทำงานจริง ๆ ได้มีโอกาสเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง

57 พันธ์ หันนาคินทร์ โลกกล่าวถึงการจัดการส่งเสริมครูประจำการว่า เป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของครูใหญ่ ซึ่งควรทำดังนี้

1. พยายามส่งเสริมความเจริญของครู เช่น การสนับสนุนการไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กับคณะครู การหารคณะครูไปดูกิจการและความก้าวหน้าของโรงเรียนต่าง ๆ
2. ส่งเสริมการศึกษา การทดลอง หรือการทำงานตามความสามารถของครู

55 Clarence A. Weber, op. cit., pp. 184 - 185.

56 Rold F. Campbell, and others, Introduction to Educational Administration (Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1964), p. 411.

57 พันธ์ หันนาคินทร์, อ้างแล้ว, หน้า 69 - 70.

3. ครูใหญ่จะคงกระทำตัวให้ครูน้อยเห็นว่าเป็นผู้เอาใจใส่ในการแสวงหาความรู้อยู่เสมอ

ในเรื่องความก้าวหน้าเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับครู เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และทันกับเหตุการณ์ของโลก จากการศึกษาของ เจลิม สรีมคอง⁵⁸ เกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกแหล่งประกอบอาชีพครูของนิสิตวิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร พบว่า นิสิตต้องการไปเป็นครูในแหล่งที่มีความก้าวหน้า เป็นอันดับที่หนึ่งของบรรดาคัวแปร 5 อัน มีความเห็นถึงร้อยละ 93.4 โดยอ้างว่าการศึกษาระบายให้ก้าวหน้าในการทำงาน ในตำแหน่งหน้าที่ และเป็นการพัฒนาตนเอง และเห็นว่าโอกาสก้าวหน้าทางการศึกษา ในพระนคร-ธนบุรี มีมากกว่าต่างจังหวัด

ผู้วิจัยเรื่องนี้เอง (ประศักดิ์ คมนิยากร)⁵⁹ มีความเห็นว่า อาชีพครูเป็นอาชีพที่มีโอกาสก้าวหน้าทางการศึกษามาก ครูได้รับการส่งเสริมจากกรม กอง ไปได้บ่อยครั้งเพิ่มพูนวิพฐานะ ศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ เมื่อเทียบจำนวนแล้วอาชีพครูมีบุคคลที่มีความรู้สูง ๆ มากกว่าอาชีพอื่นตั้งหลายเท่า เกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าทางตำแหน่ง ครูก็มีตำแหน่งสูงถึงขั้นไปอีกมาก ถ้าหากเงินเดือนถึง คุณภาพดี โอกาสที่จะบรรจุขึ้นหรือตำแหน่งใหม่ ก็มีไต่สูงกว่าหน่วยงานบางหน่วย โดยเฉพาะการเป็นอาจารย์ในระดับสูง เช่นวิทยาลัยครู มหาวิทยาลัย โอกาสที่จะเกิดขึ้นเงินเดือนไม่ค่อยมีปัญหา ส่วนตำแหน่งของข้าราชการในกระทรวง กรม กอง แขนง มีจำกัดตามกฎหมาย เช่น ในระดับกอง จะมีข้าราชการเป็นชั้นเอกได้ 1 คน ในตำแหน่งหัวหน้ากอง ในแผนกก็เป็นข้าราชการชั้นโทได้ 1 คน คือตำแหน่งหัวหน้าแผนก ส่วนข้าราชการชั้นตรีก็เป็นประจำแผนก เป็นต้น

7. ความคลั่งใฝ่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัย

ความมั่นคงปลอดภัยเป็นองค์ประกอบอันหนึ่งที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน

⁵⁸ เจลิม สรีมคอง, การตัดสินใจเลือกแหล่งประกอบอาชีพครูของนิสิตวิทยาลัยวิชาการศึกษา รายงานการวิจัยประกอบการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันนักพัฒนาบริหารศาสตร์, 2511, หน้า 78.

⁵⁹ ประศักดิ์ คมนิยากร, "ทำอย่างไรจึงจะไม่เบื่ออาชีพครู" กุรุสภา, ประชาศึกษา, ปีที่ 21 ฉบับที่ 4 พฤศจิกายน 2512, หน้า 232.

Siffin⁶⁰ เห็นว่า ความมั่นคงปลอดภัยเป็นคุณค่าที่มนุษย์ทั่วไปต้องการ การเป็นข้าราชการไทยเป็นสิ่งที่มีความมั่นคงมาก และเห็นว่าป็นอาชีพที่จำเป็นยิ่งของคนไทย จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของความต้องการของคนไทย

Siffin⁶¹ มีความเห็นต่อไปว่า ประเทศไทยถึงแม้จะมีการปฏิวัติรัฐประหารบ่อย ๆ ก็มิได้ทำให้เสถียรภาพของข้าราชการประจำกระทบกระเทือน ส่วนใหญ่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับข้าราชการการเมือง

อย่างไรก็ดี ตามนัยของ Siffin นั้น จะเห็นว่าการรับราชการเป็นความมั่นคงอย่างยิ่ง ึ่งเป็นความจริงที่ยอมรับกันอยู่แล้ว แต่ความมั่นคงปลอดภัยในที่นี้จะใช้ก็กระแวมัยความมั่นคงในทางวิชาการ และเพื่อนร่วมงานเป็นหลัก ดังคำนิยามของ สมพงษ์ เกษมสัน⁶² ีว่า ความมั่นคงปลอดภัยหมายถึงความรู้สึกที่ต้องการความมั่นคงของชีวิต ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงความก้าวหน้า ความสนใจ การมีผู้บังคับบัญชาที่ดีและเพื่อนร่วมงานที่ดี

Barnard⁶³ เห็นว่า ความมั่นคงปลอดภัยทางสังคม (Social) เช่น ความมั่นคงในการทำงาน ความไว้วางใจกันในการอยู่ร่วมกัน และการเข้าช่วยเข้าหากัน บ่อมเป็นสิ่งล่อใจอย่างหนึ่งให้เกิดความพอใจที่จะทำงาน

หากข้าราชการหรือผู้นปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าเขาได้รับความปลอดภัยมั่นคงในงานที่เขาทำล้งรับ มีลชอบ ซึ่งมีผลลัทธิประกันว่าเขาจะอยู่ต่อไปได้อย่างปลอดภัย ก็จะก่อให้เกิดผลลัทธิผู้ทำงานและหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เกี่ยวกับผลของความมั่นคงปลอดภัยนี้ อัมพร อุทังกร⁶⁴ ได้แสดงทัศนะว่า

⁶⁰ William J. Siffin, The Thai Bureaucracy: Institutional Change and Development (Honolulu, Hawaii: East-West Center, 1966), p. 162 - 163.

⁶¹ Ibid., p. 149.

⁶² สมพงษ์ เกษมสัน, แหล่งเดิม, หน้า 263.

⁶³ Chester I. Barnard, op. cit., p. 148.

⁶⁴ อัมพร อุทังกร, "ความมั่นคงของข้าราชการ" อมร รักนาสสัย และโสรัจ สุจริตกุล เรียบเรียง, แหล่งเดิม, หน้า 427 - 428.

เมื่อผู้ทำงานมีความมั่นคงในงาน ก็จะทำให้เป็นเครื่องกระตุ้นในการปฏิบัติงาน มีความแน่ใจในการปฏิบัติงานและเกิดความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่นคงเป็นสิ่งที่แปลกอยู่บ้าง เพราะแต่ละคนทำงานมีความมุ่งหมายต่าง ๆ กัน บางคนก็อยากทำงานถึงตำแหน่งสูงสุด บางคนก็หวังจะได้เงินเดือนงาเลี้ยงครอบครัว บางคนทำงานเพื่อเกียรติ แต่บางคนนั้นก็มีความมั่นคงหรือทำงานไม่เป็นอิสระแถมก็ต้องคอยระแวงภัยที่จะได้รับ นอกจากนี้ความมั่นคงช่วยให้ข้าราชการมีขวัญดี ผลงานที่ได้รับจากคนที่มีขวัญเสียย่อมสูงคนที่ขวัญดีไม่ได้ ถ้าข้าราชการคงหวาดระแวงอยู่เสมอว่างานที่ทำนั้นอาจไม่ถูกใจผู้บังคับบัญชาโดยผู้บังคับบัญชาเอาเรื่องส่วนตัวมาเกี่ยวในการงาน หรือหวาดสะอึกว่าตนอาจถูกกลั่นแกล้งใส่ร้ายก็คิดกันขวัญของข้าราชการก็จะเสีย

ผู้วิจัยเห็นว่าความมั่นคงประกอบด้วยอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ทาง ดังนี้

1. ความมั่นคงทางวิชาการ ได้แก่

ก. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นทางวิชาการได้เต็มที่ในขอบเขตที่สมควร โดยคิดว่าจะไม่ถูกเพ่งเล็งจากบุคคลอื่น ๆ โดยไม่ยุติธรรม

ข. ความมีอิสระที่จะทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยปราศจากการควบคุมจนเป็นที่น่ารำคาญ

ค. การได้ทำงานตามสัดส่วนที่เหมาะสม เพื่อจะได้เป็นหลักประกันในเรื่องปริมาณงานและโอกาสก้าวหน้าในการงาน

2. ความมั่นคงเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ได้แก่

1. การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา

2. การได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา ในเมื่อมีปัญหาขัดแย้งกับคนอื่น ๆ

3. ความมีอิสระเกี่ยวกับการใช้เวลาในราชการเพื่อความปรารถนาของตนเอง

6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักดิ์ศรีของอาชีพ

ศักดิ์ศรีของข้าราชการไทยโดยทั่วไป

โดยความเป็นจริงอยู่แล้ว คนไทยส่วนใหญ่นิยมเข้ารับราชการหรือให้บุตรหลานเรียนเพื่อทำงานราชการ ด้วยคุณลักษณะที่เคลือบสายประการดังกล่าวมาแล้ว จอมพลถนอม กิตติขจร⁶⁵ เห็นว่าการมีตำแหน่งหน้าที่ราชการสูงจะมีผู้นับหน้าถือตา มีสถานภาพทางสังคมสูงขึ้น และเป็นผู้มีเกียรติ ดังนั้นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่โดยทั่วไปจึงได้รับความยอมรับนับถือจากสังคมหรือบุคคลภายนอกวงราชการ

เกษม สุวรรณกุล⁶⁶ เห็นว่า ศักดิ์ศรีของข้าราชการรัฐบาลเป็นสิ่งสำคัญที่สัมผัสได้ ซึ่งสามารถดึงดูดคนให้เกิดความถ่วงการที่จะเป็นข้าราชการมากยิ่งขึ้น

Siffin⁶⁷ ก็มีความเห็นว่าการเป็นข้าราชการไทยเป็นอาชีพที่มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับมานาน ศักดิ์ศรีคุณค่าของข้าราชการไทยจึงอยู่ระดับสูงมาก

ศักดิ์ศรีของข้าราชการครู

สุโท เจริญสุข⁶⁸ กล่าวว่า งานอาชีพครูเป็นอาชีพชั้นสูง มีเกียรติ สังคมยอมรับนับถือ โลกจะขาดครูไม่ได้

ผู้วิจัยเรื่องนี้เอง (ประศักดิ์ นียากร)⁶⁹ เคยเขียนเกี่ยวกับเกียรติของครูไว้ว่า

65 จอมพลถนอม กิตติขจร, "การใช้อำนาจในการบริหารราชการ", อ้างแล้ว, หน้า 180.

66 Kasem Suwanakul, op. cit. p. 10.

67 William J. Siffin, op. cit. p. 128 - 129.

68 สุโท เจริญสุข, แหล่งเดิม, หน้า 60.

69 ประศักดิ์ นียากร, แหล่งเดิม, หน้า 229.

สถานการณ์ทางสังคมของเมืองไทยตั้งแต่สมัยโบราณเป็นต้นมา ครูจะได้รับยกย่องจากชนรุ่นอื่น มีคนเคารพกราบไหว้ เพราะสมัยก่อนครูก็คือพระ ปัจจุบันนี้เรามีวิธีไหว้ครูทุกปี เพื่อสำนึกถึงผู้มีพระคุณ บารมีของครูจะแผ่ขยายอยู่ทั่วไป ครูจะมีเกียรติสูงในสังคม มีลูกศิษย์เต็มบ้านเต็มเมือง จะหาอาชีพอื่นที่มีเกียรติอันยาวนานเหมือนอาชีพครูไม่ได้ง่ายนัก

อย่างไรก็ดีในทัศนะของ Weber⁷⁰ เขาเห็นว่า ครูส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกที่ครูไม่ลุ่มมีเกียรติทางสังคมสูงเท่าที่ควร นอกจากมีชื่อตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน เช่น ครูใหญ่ ศึกษาธิการ ศึกษาธิการเขตฯ บุคคลเหล่านี้จะได้รับเกียรติจากสังคมในการร่วมประชุม การสมาคม และการกินเลี้ยง เนื่องในโอกาสที่สำคัญต่าง ๆ ขณะเดียวกันครูโดยทั่วไปหรือครูประจำชั้น จะไม่ลุ่มมีโอกาสได้รับเกียรติเช่นนี้ ซึ่งครูรู้สึกว่ามีอหิวาเหมือนกัน เพราะความหลักความเป็นจริง ครูทำงานให้แก่สังคมก็ต้องการให้สังคมเห็นความสำคัญของตนเอง

เรื่องของศักดิ์ศรีเป็นสิ่งจริงจังอย่างหนึ่งในการทำงาน ดังเช่น Barnard เขียนไว้ว่า ศักดิ์ศรีไม่ใช่สิ่งจริงจังทางเศรษฐกิจ แต่เป็นสิ่งจริงจังที่สำคัญอย่างหนึ่ง ทำให้คนเกิดความรู้สึกในงานและหน่วยงานของตน หน่วยงานที่ก่อให้เกิดศักดิ์ศรีอันนี้ไปโดยหน่วยงานที่ชื่อเสียง องค์การรัฐบาล การทหาร และนักวิชาการ

จะเห็นได้ว่าศักดิ์ศรีก็เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งในการกำหนดอาชีพของแต่ละคน และก่อให้เกิดความพอใจหรือไม่พอใจในงานนั้น ๆ ด้วย

๑. การวิจัยบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

71
๑.1 Etzioni กล่าวไว้ ในระหว่างปีพ.ศ. 2470-2475 Mayo กับคณะผู้สำรวจทดลอง

70 Clarence A. Weber, op. cit., pp. 16 - 17.

71 Amitai Etzioni, Modern Organizations, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1964), p.32.

คนคว่าเกี่ยวกับความสำคัญของคนในฐานะ เป็นองค์ประกอบของการจัดการ การทดลองครั้งนี้เรียกว่า Hawthorne Experiment ทำการทดลองที่บริษัท Western Electric เมืองฮอซอร์น นครชิคาโก โดยให้คนงานจำนวน 2,000 คน จากการทดลองครั้งนี้ คณะผู้ทดลองได้ค้นพบความจริงดังต่อไปนี้

1. คนงานเป็นสิ่งที่มีชีวิต ไม่ใช่เครื่องมือหรือเครื่องจักร ดังนั้นจะปฏิบัติเช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพอื่น ๆ ไม่ได้ ความสำเร็จเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงในการทำงาน
2. ปริมาณการทำงานของคนงานมี ๓ ส่วนขึ้นอยู่กับความสามารถทางกายภาพของบางตัว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคมด้วย
3. การให้บำเหน็จรางวัลทางจิตใจมีผลต่อการตั้งใจและความสุขในการทำงาน มากกว่าที่จะให้บำเหน็จรางวัลทางเศรษฐกิจอย่าง เดียว
4. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะของงาน ไม่ใช่หลักประกันว่าจะอำนวยความสะดวกสูงสุดในการทำงานเสมอไป หากต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายอย่าง
5. คนงานจะไม่มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อวิธีการจัดการหรือบำเหน็จรางวัลใด ๆ ในส่วนบุคคลมากนัก แต่จะตอบสนองในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของส่วนรวม

จากการทดลองครั้งนี้ได้ก่อให้เกิดการจัดการรณรงค์ใหม่ตามแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) กล่าวคือ ได้ให้ความสำคัญของคนในฐานะ เป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการ การที่จะให้ผลงานที่ต่ำสูง หัวหน้างานจำเป็นต้องเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน มีความเห็นอกเห็นใจและสนใจในทุกคนที่ทุกคนรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ และมีความพอใจที่จะทำงานตามหน้าที่

9.2 สุรวงศ์ โค้วตระกูล ได้กล่าวว่า ในปีพ.ศ. 2482 Lippitt กับคณะผู้ทำการทดลองเกี่ยวกับขวัญหมู่ (Group Morale) เพื่อทดลองดูว่า หัวหน้าหมู่แบบต่าง ๆ จะมีผลต่อการทำงานและขวัญของคนหรือไม่ การทดลองได้ทำในโรงเรียนเป็นเวลา 7 สัปดาห์ โดยแบ่งนักเรียนออกเป็น 3 หมู่ แต่ละหมู่มีหัวหน้าซึ่งแสดงพฤติกรรมแตกต่างกันไป

72 สุรวงศ์ โค้วตระกูล, "ขวัญ", อมร รัตนาสัย และโสรัจ สุจริตกุล เรียบเรียง, แหล่งเดิม, หน้า 274 - 276.

แบบที่ 1 มีหัวหน้าซึ่งแสดงพฤติกรรมตามแบบอิตาเลียน (Autocratic Atmosphere) เป็นผู้สั่งงานทุกอย่าง รู้ดีกว่าลูกของทุกคน ทำงานโดยบังคับคือความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่ ตีชมได้ตามใจชอบ

แบบที่ 2 มีหัวหน้าซึ่งแสดงพฤติกรรมตามแบบประชาธิปไตย (Democratic Atmosphere) เป็นผู้ส่งเสริมให้ลูกของทำงานร่วมกัน อภิปราย และแก้ปัญหาาร่วมกันตามวิถีทางประชาธิปไตย

แบบที่ 3 มีหัวหน้าซึ่งแสดงพฤติกรรมตามแบบตามนุษตามกรรม (Laissez-faire Atmosphere) แบบนี้หัวหน้าไม่เอาธุระกับการงานและความเป็นอยู่ของลูกน้อง ปล่อยให้ทำงานกันตามสบาย ไม่มีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

จากการทดลองครั้งนี้ คณะผู้ทดลองสรุปประเด็นสำคัญไว้ดังนี้

1. การทำงานซึ่งมีหัวหน้าตามแบบที่ 1 จะทำให้ได้รับผลงานสูง แต่ขวัญของหมู่ไม่คึกตะโล่งว้าวุ่นและถาวรวาทัน นอกจากนี้ยังมีทัศนคติไม่ชอบใจหัวหน้างานด้วย
2. การทำงานซึ่งมีหัวหน้าตามแบบที่ 2 จะทำให้ได้รับผลงานสูง และขวัญของหมู่ก็สูงด้วย ทุกคนทำงานสม่ำเสมอ พอใจงานและหัวหน้า
3. การทำงานซึ่งมีหัวหน้าตามแบบที่ 3 จะทำให้ได้รับผลงานต่ำ และขวัญของหมู่ก็ต่ำด้วย สมาชิกในหมู่จะไม่มีความพอใจซึ่งกันและกัน ไม่มีความพอใจในผลงานเพราะทำงานไม่สำเร็จ

9.3 ในปี พ.ศ. 2495 Walker และ Guest⁷³ วิจัยเกี่ยวกับคนซึ่งทำงานตามหน้าที่ (The Man on the Assembly Line) ได้สรุปเรื่องสำคัญที่ใคร่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. ผู้ทำงานมีความรู้สึกว่า ความพอใจเป็นเครื่องวัดโดยรวมเกี่ยวกับผู้ทำงานร่วมกัน โอกาสก้าวหน้า ชื่อเสียง เงินและสวัสดิการ ดังนั้นหากจะให้คนงานเกิดความพึงพอใจในงาน ก็คงให้เขา

⁷³ Charles R. Walker and Robert H. Guest, The Man on the Assembly Line (Cambridge: Harvard University Press, 1956), pp. 96 - 105.

เกิดความพึงพอใจต่อเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ชื่อเสียง เงินและสวัสดิการ

2. ชั่วโมงทำงานและสภาพการทำงานก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจด้วย แต่สภาพการทำงานที่ดีนั้นถึงแม้จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในความพอใจก็จริง แต่ไม่ทำให้งานดีเกินได้
3. ความสุขจากการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของความพอใจในงาน
4. การทำงานที่มีความเร่งรีบและทำซ้ำบ่อย ๆ จะทำให้ความพอใจในงานลดลง
5. หัวหน้างานหรือผู้ที่ทำงานรับผิดชอบคนอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบอันหนึ่งของความพอใจในงาน
6. การเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับผลิตภัณฑ์เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของความพอใจ

9.4 ต่อมาในเรื่อง Katz, Maccoby และ Morse ⁷⁴ วิจัยเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การนิเทศ และขวัญ ในบริษัท Prudential Insurance Company ซึ่งเป็นบริษัทที่พนักงานถึงหมื่นคน คณะผู้วิจัยได้เลือกตัวอย่างประชากรออกมาเป็น 2 พวกคือ พนักงาน 419 คน และหัวหน้าแผนกหรือพนักงานนิเทศ 24 คน โดยพยายามคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ให้ได้ตัวแทนที่ทั้งในด้านอายุ ประสบการณ์การทำงาน และความสามารถเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ การสัมภาษณ์ตามหัวข้อที่วางไว้ 7 หัวข้อ และแบบคำถามให้ตอบโดยเสรี คณะผู้วิจัยกำหนดตัวแปรซึ่งเป็นเครื่องชี้ความพึงพอใจมี 4 อย่างควบกันคือ ⁷⁵

1. ความภูมิใจในหมู่คณะ (Pride in Work Group) ซึ่งเป็นความพึงพอใจในความสำเร็จของหมู่คณะที่ตนทำงานอยู่
2. ความพึงพอใจในงานอันแท้จริง (Intrinsic Job Satisfaction) หมายถึงถึงความพึงพอใจที่แต่ละคนได้รับจากการทำงานในหน้าที่อันแท้จริง (Job Content) ของเขาเอง
3. ความพึงพอใจเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่และการเงิน (Financial and Job Status Satisfaction) หมายถึง ความพึงพอใจเกี่ยวกับการเงินและสถานะที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันและที่คาดหวังไว้ในอนาคต

⁷⁴ Daniel Katz, Nathan Maccoby, and Nancy Morse, Productivity, Supervision, and Morale in An Office Situation (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1950), p.10

⁷⁵ Ibid., pp. 39 - 42.

4. ความผูกพันกับบริษัท (Company involvement) หมายถึง คีกรั้งผู้ทำงาน
 ได้รับความพึงพอใจจากบริษัทซึ่งเขาทำงานอยู่

ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้⁷⁶

1. ความภูมิใจในหมู่คณะ เป็นเครื่องวัดความพอใจในงานอันเกี่ยวเท่านั้น ที่แสดงให้
 เห็นความสัมพันธ์อย่างเด่นชัดกับการเพิ่มผลผลิต
2. พวกที่มีการผลิตสูง มีความพอใจในงานที่ผลิตขึ้นมากกว่าพวกที่มีการผลิตต่ำ
 เพราะหัวหน้าของพวกที่ผลิตสูงไม่ได้ครอบงำหรือควบคุมงานจนเป็นที่น่ารำคาญ
3. ความแตกต่างของผลผลิตที่ไคร่ระหว่างพวกที่มีการผลิตสูงและพวกที่มีการผลิตต่ำ
 มีความแตกต่างกันไม่เกิน 10 %
4. ระดับของแรงคสใจหรือความต้องการมีผลกระทบเห็นต่อความพอใจอันแท้จริง
 พนักงานคนใดมีแรงคสใจหรือความต้องการสูง โอกาสที่จะเกิดความไม่พอใจในงานย่อมมีไค่มากกว่าพนักงาน
 ที่มีแรงคสใจหรือความต้องการต่ำ
5. พวกที่พอใจในงานตามหน้าที่ของเขามากกว่าการพอใจในบริษัทและเงินเดือนและ
 ค่าแห่งหน้าที่ ไม่ใช่พวกที่มีการผลิตสูง หากแต่เป็นพวกที่มีการผลิตต่ำ

9.5 Walker และ Turner⁷⁷ ได้พยายามศึกษาหาตัวแปรที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน
 อีกครั้งหนึ่ง โดยทำการศึกษาวิจัยในปี พ.ศ. 2499 ทำกับหัวหน้างานซึ่งปฏิบัติงานตามหน้าที่ จากการศึกษา
 ครั้งที่ 2 นี้ Walker ได้ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจนั้นไม่ใช่เฉพาะที่กล่าวแล้วเท่า
 นั้น (สถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ชั่วโมงการทำงาน โอกาสก้าวหน้า เงินเดือนและสวัสดิการ)
 หากแต่ควายังมีตัวแปรอื่น ๆ อีกมาก ซึ่งเป็นเครื่องวัดความพึงพอใจในงาน ก็คือ

⁷⁶ Ibid., pp. 48 - 53.

⁷⁷ Charles R. Walker and Arthur N. Turner, The Foreman on the Assembly
 Line (Cambridge: Harvard University Press, 1956), pp. 60 - 62.

1. เงินเดือน
2. ความมั่นคงปลอดภัย
3. ทัศนคติของอาชีพ
4. สภาพการทำงาน
5. ความไม่แน่นอนของงาน
6. ระยะทางจากที่พักถึงที่ทำงาน
7. จำนวนมีที่เข้าทำงาน
8. เพื่อนร่วมงาน
9. การหยุดงานหรือการลาของงาน
10. การพิจารณาความดีความชอบของผู้บังคับบัญชา

9.6 Applewhite⁷⁸ กล่าวว่า Vroom เคยศึกษาคนที่เกี่ยวกับความพอใจของบุคคลในงานของเขา จากพนักงานโรงงานน้ำมันขนาด 489 คน เขาพบว่า "ความพอใจของบุคคลในงานของเขาเป็นผลสืบเนื่องมาจากขอบเขตซึ่งงานของเขาให้โอกาสเขาแสดงความรู้สึกรู้สึกนึกคิด และเป็นตัวของตัวเอง มากกว่าองค์ประกอบอย่างอื่น" สำหรับเรื่องนี้เขาได้ตั้งสมมติฐานเอาไว้ว่า "ยิ่งคนใดเป็นตัวของตัวเองมากขึ้นในหน่วยงานของเขา ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนโอกาสที่เขาจะได้แสดงความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของตัวเองในงานนั้น และความพอใจในงานของเขา ยิ่งจะมากขึ้น" เกี่ยวกับเรื่องการเป็นตัวของตัวเองกับความพอใจนี้ Trow ก็เห็นเหมือนกับ Vroom โดยการศึกษาทดลองกับนิสิตมหาวิทยาลัยจำนวน 44 คน พบว่า ความต้องการที่เป็นตัวของตัวเองหรือความต้องการมีอิสระในวิชาชีพ เมื่อมีขึ้นเมื่อใดก็จะทำให้เกิดความพอใจ

9.7 Morse⁷⁹ พยายามวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานอีกครั้งหนึ่ง ในปี พ.ศ. 2496

⁷⁸ Philip B. Applewhite, *op.cit.*, pp. 14 - 15.

⁷⁹ Nancy C. Morse, *op. cit.*, p. 10.

โดยทำกับพนักงานที่อยู่ในสถานการณ์คล้ายคลึงกับการวิจัยร่วมกับ Katz เมื่อ พ.ศ. 2493 โดยตัวแปร ทั้ง 4 อัน เป็นเครื่องวัดเช่นเดิม ซึ่งได้แก่

1. ความพอใจในงานอันแท้จริง
2. ความผูกพันกับบริษัท
3. ความพอใจในตำแหน่งหน้าที่และรายได้
4. ความภูมิใจในงานของหมู่คณะ

จากการค้นคว้าครั้งนี้ เขาพบว่า ⁸⁰

1. อะไรก็ตามที่สามารถลดระดับความตึงเครียดลงได้ ถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจ นั่นก็คือเมื่อใดที่สิ่งที่ต้องการแล้ว จะทำให้เกิดความพอใจ
2. ความต้องการของแต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับตัวเอง และสถานการณ์ ฉะนั้น พนักงานที่มีความต้องการในงานเล็ก ๆ อาจมีความสุขอยู่กับงานซึ่งไม่โลกโชน
3. เมื่อพนักงานมีความสำเร็จในงานมากขึ้น หน่วยงานของเขาบ่มหัวใจและยอมรับความสามารถของเขาอย่างเหมาะสม

9.8 ในปี พ.ศ. 2504 Porter ⁸¹ ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการและความพอใจของพนักงานเพื่อตราลำดับความสำคัญของความต้องการ โดยทำการศึกษากับพนักงานนิเทศระดับสูง 64 คน และพนักงานนิเทศระดับกลาง 75 คน เขาพบว่า

1. ความต้องการอันดับแรกของคนเราคือความต้องการทางกาย ซึ่งได้แก่ ความดีความกระหาย เป็นต้น

⁸⁰ Ibid., pp. 27 - 29.

⁸¹ Lyman W. Porter, A study of perceived need satisfactions in Bottom and Middle management jobs Journal of Applied Psychology 1961, 45, 1-10, pp. 8 - 9.

2. ความต้องการอันคับคั่งมาของคนเราก็คือ ความต้องการทางจิตใจ ซึ่งเรียงตามลำดับความต้องการที่สำคัญน้อยไปหามาก ดังนี้

- ก. ความต้องการความปลอดภัยมั่นคง
- ข. ความต้องการทางสังคม
- ค. ความต้องการในศักดิ์ศรี
- ง. ความต้องการมีอิสระในวิชาชีพ
- จ. ความต้องการการพัฒนาตนเอง

สรุปว่า หากพนักงานบรรลุความต้องการเหล่านี้ ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในสิ่งที่เขาปฏิบัติอยู่.