

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานอาสาสมัคร ของสมาคมส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนา ใน 4 แขวง ผู้วิจัยนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. ความหมาย ความสำคัญและองค์ประกอบของความพึงพอใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ
3. การบริหารงานของสมาคมส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. ความหมาย ความสำคัญและองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน

##### 1.1 ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการทำงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องระลึกอยู่เสมอว่าหน้าที่ประการหนึ่งในการบริหาร คือ การสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงานแต่การทำความเข้าใจในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก เพราะความพึงพอใจในการทำงานเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ไม่สามารถมองเห็นได้ เพียงแต่มีการคะเนว่า มีหรือไม่มีบนพื้นฐานของการสังเกตพฤติกรรมคนเท่านั้น (กิติมา ปรีดีดิลก. 2529 : 320)

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 321) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ผลของเจตคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน และมีส่วนสัมพันธ์กับลักษณะงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน อันเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในสิ่งที่เขาารู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ ได้รับการยกย่องและมีความก้าวหน้าในการทำงาน

อารี เพชรสุค (2530 : 49 อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี. 2531 : 32) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความเห็นของพนักงานที่มีต่องานและผู้บังคับบัญชาเป็นอารมณ์พึงพอใจ สบายใจที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานของบุคคล

ความพึงพอใจและความสบายใจที่มีผลมาจากงานนั้นได้ทำให้ความต้องการทางร่างกายและจิตใจได้รับการตอบสนอง

เดวิส (Davis. 1982 : 83 อ้างถึงใน ธวัชชัย เจริญดี. 2544 : 10) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของพนักงานที่มีต่องานที่ปฏิบัติ จากความหมายที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง เจตคติ หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานในหน้าที่ที่ตนเองปฏิบัติ อันเป็นผลมาจากความต้องการ ความคาดหวัง กับความสามารถในการตอบสนองของหน่วยงาน

## 1.2 ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน

นักบริหารและนักมนุษยสัมพันธ์ได้ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน มากดั่งจะเห็นได้จากการศึกษาของ เมโย และคนอื่น ๆ (Mayo and others) ซึ่งได้ทำการศึกษาที่ ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) รวมทั้งการศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ของนักจิตวิทยากลุ่ม ต่าง ๆ ที่พยายามสรุปให้เห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะนำมาซึ่งการปฏิบัติงาน ซึ่งมี ประสิทธิภาพ โดยให้เหตุผลว่า เมื่อมีความสุขก็สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ (อารี เพชรผุด. 2530 : 58 – 59 อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี. 2531 : 52 ) จนปัจจุบันนักบริหาร ก็ยังให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานอยู่ ดังเช่น กิติมา ปรีดีดิลล (2529 : 332 -333) กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่เกิดจากความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อชี้ให้เห็น ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. มีความเอาใจใส่ต่องาน ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอเมื่อพบข้อบกพร่องเสียหาย ก็พยายามแก้ไขหรือชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ขอมสละเวลาและความสุขส่วนตัวเพื่องาน โดยไม่ต้องชักชวนหรือขอร้อง
3. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
4. ไม่ขาดหรือหยุดงาน โดยไม่จำเป็น มีความสบายใจที่ได้มาทำงานและอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

จากความหมาย ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือความคาดหวังเชิงบวกของบุคลากรที่มีต่อ งาน ซึ่งเกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจุบันต่าง ๆ ในงาน สามารถทำงานได้ด้วยความเต็มใจและเกิดประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานจะมากหรือน้อย จะขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจ หรือแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้แสดงความรู้ ความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงาน และ ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรแสดงพฤติกรรมที่ องค์กรพึงประสงค์ ทำงานที่รับผิดชอบด้วยความเต็มใจอุทิศเวลาให้แก่งานอย่างเต็มที่ เอาใจใส่ ขยันขันแข็ง บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยดี มีความสามัคคีต่อกันอันเป็นเครื่องมือ สำคัญที่จะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

การศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการวัดความรู้สึกที่เกิดจากสภาพ การทำงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่งานก็ไม่ได้เป็นตัวแปรเพียงอย่างเดียวที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึก พึงพอใจในการทำงาน องค์ประกอบอื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้องก็ยังมีมากมาย เป็นต้นว่า ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน สิ่งตอบแทน ตลอดจนการให้รางวัล (พะยอม วงศ์สารศรี. 2531 : 56) ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานจึงควรศึกษาถึง องค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย

กิลเมอร์ (Gilmer. 1967 : 380-384 อ้างถึงใน พานทอง สุวรรณเจษะ. 2537 : 14 - 15) ได้ระบุองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการคือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) หมายถึง ความมั่นคงและการได้รับความ เป็นธรรมในการทำงาน
2. โอกาสแห่งความก้าวหน้า (Opportunity for Advancement) หมายถึง โอกาสที่ได้รับการตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งจากงานที่ทำอย่างเหมาะสม
3. องค์กรและการจัดการ (Company and Management) หมายถึง สภาพของ สถานที่ทำงานโดยทั่วไปและลักษณะของการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งเกียรติ และชื่อเสียงของสถานที่ทำงานด้วย
4. ค่าจ้าง (Wage) หมายถึง อัตราค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากองค์กร นั้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ
5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) หมายถึง ความภูมิใจ และให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน
6. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง การให้คำปรึกษา ติดตามผล

ควบคุมดูแลและให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) หมายถึง การอยู่ร่วมกัน และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การเสนอความต้องการ และความเห็นของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ แสง เสียง การถ่ายเทอากาศ ตลอดจนการจัดเวลาทำงาน

10. ผลประโยชน์ตอบแทน (Benefits) หมายถึง ผลประโยชน์ต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับนอกเหนือจากค่าจ้าง เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ เงินตอบแทนในโอกาส พิเศษต่างๆ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968 : 142 – 149 อ้างถึงใน ธวัชชัย เจริญดี. 2544 :35) เสนอสิ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานไว้ 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงินทอง สิ่งของที่ให้แก่พนักงานเป็นรางวัลที่เขาปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานเป็นอย่างดี

2. โอกาสของบุคคลที่ไม่ใช่วัตถุ (Personal Non-Material Opportunity) ได้แก่ เกียรติ สิทธิพิเศษ และอำนาจ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ เพราะเป็นสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับแตกต่างกัน

3. สภาพที่พึงประสงค์ (Desirable Physical Condition) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

4. สิ่งตอบแทนทางจิตใจ (Ideal Benefaction) ได้แก่ สภาพของหน่วยงานที่อาจจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ การมีโอกาสดูแลแสดงความสามารถและการได้มีโอกาสให้ความช่วยเหลือผู้อื่น

5. แรงดึงดูดทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานทั้งหลาย

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับนิสัยและเจตคติ (Adaptation of Conditions to Habitual and Attitude) ได้แก่ การปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล

7. โอกาสมีส่วนร่วมในการทำงาน (Opportunity of Enlarge Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน

8. สภาพการรวมกันอยู่ (The Condition of Community) ได้แก่ สภาพความพอใจในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคม

สะอาด แสงรัตน์ (2520 : 19- 20 อ้างถึงใน พานทอง สุวรรณจุฑะ 2537 : 18) ได้สรุปองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 9 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และได้รับความเป็นธรรมจากผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้ที่มีความรู้ต่ำจะเห็นว่าการมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญมาก
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และการมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน
3. การจัดการ ได้แก่ มีวิธีการจัดการในหน่วยงานที่ดี
4. ค่าจ้าง หรือรายได้ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับต้น ๆ เมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่นทั้งหมด
5. ลักษณะงานที่ทำ เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงานตรงตามความต้องการและความถนัด ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
6. ลักษณะทางสังคม ผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
7. การคมนาคมและการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน สะดวกทั้งภายในและภายนอก
8. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง ฝุ่นน้ำ ฝุ่นน้ำมัน ควันไอการทำงาน
9. สิ่งตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงาน

กิติมา ปรีดีดิถ (2529 : 331 - 332) เสนอแนะว่า การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องการตอบสนองความต้องการของบุคคล ซึ่งผู้บริหารควรกระทำในสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. เข้าใจและรู้ในความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อจัดงาน หรือมอบหมายงานได้ถูกต้อง

2. สร้างและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน
3. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติต้องชัดเจน
4. มีวิธีการและเทคนิคในการควบคุมงานที่เหมาะสม
5. ให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบถึงความก้าวหน้าในการทำงาน
6. จัดงานที่ทำทลายความสามารถและริเริ่มงานใหม่ ๆ ให้เสมอ
7. จัดเวลาให้เหมาะสมเพื่อลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน
8. ส่งเสริมให้มีสภาพการทำงาน
9. บริหารงานด้วยความเที่ยงตรง
10. ให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี
11. ให้ความมั่นคงในชีวิตตลอดจนความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน
12. ยกย่องและชมเชยผู้ที่มีผลงานดีเด่น
13. ให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของคณะ
14. จัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ขึ้นในหน่วยงาน

ภิญโญ สาร (2519 : 159 - 160) กล่าวว่า บุคคลจะทำงานด้วยความพึงพอใจได้

อาศัยสิ่งจูงใจ 5 อย่าง คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ
2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นวัตถุแต่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสเลื่อนขั้น

เลื่อนตำแหน่ง

3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีที่นั่งทำงานดี มีของใช้ส่วนตัวประจำตำแหน่ง

4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น ความเป็นมิตรที่ดีต่อกันความเป็นกันเอง และความนับถือซึ่งกันและกัน

5. การบำรุงขวัญหรือการกระตุ้นใจและสร้างความรู้สึกร่วมกันกับปฏิบัติงานว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการมีส่วนร่วมแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ หรือมีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียงให้แก่หน่วยงาน

นิตยา แก้วศรีงาม (2530 : 60 - 62) ได้แบ่งองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น 2 ด้าน คือ องค์ประกอบส่วนบุคคล และองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมและได้อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. องค์ประกอบส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1.1 ความสามารถ

1.2 ลักษณะบุคลิกภาพ

2. องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

2.1 สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจและการเมือง สิ่งแวดล้อมและประสบการณ์ที่แตกต่างกันทำให้ทุกคนมีความแตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่ความแตกต่างทางด้านเจตคติและค่านิยมในขณะเดียวกัน ความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกันก็เพราะบุคคลแตกต่างกันในกันในด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง

2.2 ลักษณะของอาชีพ อาชีพแต่ละอย่างมีลักษณะ เฉพาะที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจ ได้อาชีพที่ตรงกับวิชาที่ผู้ปฏิบัติได้ศึกษาเล่าเรียนมาจะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ได้ดีกว่าอาชีพที่ไม่ตรงกับวิชาที่ผู้ปฏิบัติได้ศึกษาเล่าเรียนมาจะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ได้ดีกว่าอาชีพที่ไม่ตรงกับอาชีพของผู้ปฏิบัติ

2.3 เทคโนโลยี จากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า งานที่ใช้เทคโนโลยีสูงทำให้บุคคลที่ทำงานนั้นมีความพอใจสูง ทั้งนี้เพราะว่าผู้ปฏิบัติจะต้องมีความสามารถเฉพาะ และได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอย่างเต็มที่ ๆ เกิดขึ้น ตลอดจนการทำงานเป็นทีมเป็นผลให้บุคคลในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการทำงานนี้

2.4 สิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ ขนาดขององค์กร ลักษณะการจัดองค์กร การควบคุม การบริหารองค์กร การตัดสินใจของผู้บริหาร การจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนการทำงานเป็นทีมเป็นผลให้บุคคลในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

2.5 งานและสิ่งแวดล้อม จากการสำรวจและการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของงานที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อปฏิบัติงาน พบว่า งานและสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ มีลักษณะต่อไปนี้

2.5.1 เป็นงานที่ผู้ทำได้ใช้ทักษะและความสามารถ

2.5.2 เป็นงานที่ทำให้ผู้ทำมีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

2.5.3 เป็นงานที่มีจำนวนพอเหมาะกับความรับผิดชอบ

2.5.4 เป็นงานที่ยากพอสมควรทำให้เกิดความท้าทาย

2.5.5 เป็นงานที่มีความสลับซับซ้อนหลายอย่าง ไม่ซ้ำซาก

### 2.5.6 เป็นงานที่ทำให้ผู้ทำเกิดความคิดสร้างสรรค์

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านบุคลากรที่มีความพึงพอใจในการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและทำด้วยความเต็มใจ ซึ่งการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยนานัปการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรย่อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการนำมาซึ่งความสำเร็จของงานเสมอหรืออาจหมายถึงความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล ดังมีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความพึงพอใจในการทำงานไว้ ดังนี้

ล็อก (Locke, 1976 อ้างถึงใน สิทธิชัย สุขวงศ์, 2540 : 14) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เขาได้ทำการศึกษาวิจัยในปี ค.ศ. 1976 ไว้ 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ตัวงาน (Work) ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน

2. เงินเดือน (Pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมและความทัดเทียมกันของรายได้ และวิธีการจ่ายเงินขององค์กร

3. การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมการเลื่อนตำแหน่งขององค์กร และหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ได้แก่ การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การกล่าววิจารณ์การทำงาน และความเชื่อถือในผลการทำงาน

5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญทดแทน การให้สวัสดิการการรักษาพยาบาล การให้วันหยุด และการได้รับค่าใช้จ่ายระหว่างลาพักผ่อน

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน เวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ทำเลที่ตั้ง และรูปแบบการก่อสร้างอาคารสถานที่ทำงาน

7. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ การได้รับการเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือแนะนำจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปด้วยความมีเทคนิคและกลวิธีที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความมีทักษะในการนิเทศของผู้บริหาร

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน

9. องค์กรและการบริหารงาน (Company and Management) ได้แก่



ความเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร เงินเดือน และนโยบายในการบริหารงานขององค์กร

พานทอง สุวรรณภูษะ (2537 : 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเหล่านั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร เขาจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเหล่านั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการให้ผลตอบแทนทางวัตถุและจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขาได้

เฮอซเบิร์ก (Herzberg. 1959 : 113 –115 อ้างถึงใน สิทธิชัย สุขวงศ์. 2540 : 27) กล่าวถึงลักษณะของงานทำจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจของการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย

ปัจจัยจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติต่องานทางด้านบวก เป็นตัวกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของงานโดยตรงมี 5 ประการ คือ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง องค์ประกอบที่ช่วยไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน หรือทำให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลาแต่ไม่มีผลทำให้เกิดทัศนคติในการทำงานทางด้านบวก หรือเกิดแรงจูงใจในการทำงานขึ้นเป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน ประกอบด้วย เงินเดือน ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตสถานภาพทางสังคม การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงานความเป็นอยู่ส่วนตัว และความมั่นคงในการทำงาน

บาร์นาร์ด (Barnard. 1968 อ้างถึงใน ธวัชชัย เจริญดี. 2544 : 35) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่จะใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในงานไว้ 5 ประการ ดังนี้ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือภาระทางกาย ที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจเป็น โอกาสของบุคคล ซึ่งไม่ใช่วัตถุเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคลากรจะได้รับแตกต่างจากบุคคลอื่นเป็นเกียรติภูมิ การให้สิทธิพิเศษและการมีอำนาจเป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้แก่สถานที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่อาจก่อให้เกิดความสุขกายในการทำงาน

4. ประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคลากรในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเอง และผู้อื่นทั้งด้านการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความพึงพอใจทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตร ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานในหน่วยงาน

จิตพันธ์ ถัทรเนตร (2540 : 28 อ้างถึงใน ธวัชชัย เจริญดี .2544 : 12) ได้กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการและ ความต้องการของมนุษย์ไม่มีสิ้นสุด ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นจะ เข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง และจะ ไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป ส่วนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะยังเป็นสิ่งจูงใจอยู่ และเมื่อความต้องการใน ระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะ เรียกร้องให้มีการตอบสนองต่อไป

เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg : 1959 อ้างถึงใน สิทธิชัย สุขวงศ์. 2540 : 28 ) ทำการวิจัยเพื่อที่จะค้นหาคำตอบว่า คนต้องการอะไรจากงานของเขาจาก ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้คนเราไม่เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) เป็น ปัจจัยด้านสุขอนามัย (Hygiene Factors) เรียงตามลำดับมากไปหาน้อย คือ

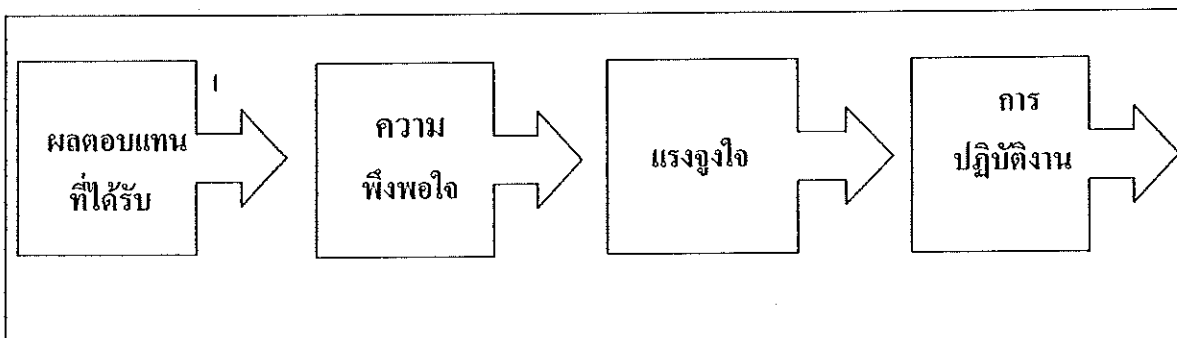
1. นโยบายการบริหารงาน
2. การนิเทศงาน
3. ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร
4. สภาพการทำงาน
5. เงินเดือน
6. ความสัมพันธ์กับเพื่อน
7. ชีวิตส่วนตัว
8. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
9. สถานภาพ
10. ความมั่นคง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจต่องาน (Job satisfaction) ซึ่งเป็นปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation Factors) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ

1. ความสำเร็จ
2. เกียรติยศชื่อเสียง
3. งานที่ปฏิบัติ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้า
6. ความเจริญงอกงาม

ปัจจัยทั้ง 2 เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ถ้าหาก ผู้บริหารได้ตระหนักถึงปัจจัยดังกล่าวแล้วเป็นที่แน่ใจบุคลากรจะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น

เดวิส (Davis, 1951 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2521 : 69) เชื่อว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในงานอยู่ในปัจจุบันอันดีสูง ย่อมนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามแนวคิดผู้บริหารส่วนใหญ่มุ่งที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยจัดหางค์ประกอบต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี แนวความคิดดังกล่าวนี้ แสดงให้เห็นในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

ที่มา : เดวิส (Davis, 1951 :191 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2521 : 69 )

ส่วนอีกแนวความคิดหนึ่ง เป็นผลมาจากการศึกษาวิจัย โดยใช้ความถี่แรก เป็นแนวทางและพบว่า ความพึงพอใจไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ลอเลอร์ (Lacler. 1979 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ. 2521 : 69) พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ คือ ผู้ปฏิบัติงานที่ดีจะมีความพึงพอใจมากกว่าผู้ปฏิบัติงานไม่ดีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ตามแนวคิดนี้ ความพึงพอใจเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานและจำนวนผลตอบแทนที่ได้รับจริงกับการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทนนั้น สำหรับผลตอบแทนจะมีอยู่ 2 ชนิด คือ ผลตอบแทนภายนอก ผลตอบแทนภายใน หมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน จะได้รับจากผลปฏิบัติงานของเขาเอง เช่น ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Need) และจะมีผลโดยตรงต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนผลตอบแทนภายนอก หมายถึง ผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานหรือองค์กรตามผลงานของการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง ฐานะความมั่นคง ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำ ของแต่ละบุคคล และมีผลโดยตรงค่อนข้างต่ำต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าบุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ก็เพราะว่า บุคคลนั้นเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานที่ปฏิบัติและพอใจในผลตอบแทนทั้งทางวัตถุและทางจิตใจที่ได้รับจากงานนั้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความพึงพอใจในการทำงานเกิดขึ้นได้จากองค์ประกอบหลายประการ ทั้งความสามารถของบุคคล สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ลักษณะสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ตลอดจนลักษณะของงานก็เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานได้ และอาจกล่าวได้โดยสรุปว่า บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานเมื่องานนั้นสามารถตอบสนองความต้องการทั้งทางกาย ทางจิตใจและทางสังคมของเขา

#### 1.4 องค์ประกอบของความพึงพอใจ

องค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 5 ด้านคือ

##### 1.4.1 องค์ประกอบด้านที่ทำงานในปัจจุบัน

ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานปัจจุบันของพนักงานซึ่งรวมถึงสภาพหรือลักษณะของที่ทำงานที่ส่งผลตามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

คูเปอร์ (Cuper. 1958 : 31 - 33 อ้างถึงใน ไชยรุต ตรีสกุล. 2524 : 23)

กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพร่างกายที่เกี่ยวกับการทำงานจำนวน งาน ความสะดวกในการทำงาน ความเหมาะสมพอเพียงในเรื่องสภาพที่ทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ลักษณะอาคารและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ในที่ทำงานในฐานะ ผู้บริหารจะต้อง เป็นผู้จัดการอำนวยความสะดวกในเรื่องเหล่านี้ เพื่อส่งเสริมด้านสุขภาพร่างกายและทางด้าน วิชาการของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานที่ผู้บริหารรับผิดชอบอยู่ด้วย เพราะสภาพแวดล้อมมีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

สรุปได้ว่า งานที่ทำในปัจจุบัน หมายถึง สภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติใน ปัจจุบัน เช่น จำนวนงาน ความสะดวกในการทำงาน ความเหมาะสมพอเพียงในเรื่องสภาพที่ ทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ลักษณะอาคารและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ในที่ทำงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดการความสะดวกในเรื่องเหล่านี้ เพื่อส่งเสริมทั้งด้านสุขภาพร่างกายและ ทางด้านการส่งเสริมการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในหน่วยงานที่ ผู้บริหารรับผิดชอบอยู่ด้วย เพราะสภาพแวดล้อมมีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้เป็นอย่างดี

#### 1.4.2 องค์ประกอบด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ

รายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ หมายถึง รายได้ประจำที่ทางองค์กร จ่ายให้รวมถึงผลประโยชน์ที่พนักงานพึงจะได้รับจากการปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าครองชีพ โบนัส เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการอื่น ๆ ที่ได้รับอย่างเหมาะสมและเพียงพอ จึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการ ทำงานของพนักงาน

บาร์นาร์ด (Barnard. 1968 : 140 - 149 อ้างถึงใน ไชยรุต ตรีสกุล. 2542 : 52) กล่าวว่า สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ สิ่งตอบแทน ในรูปของวัตถุจะกระตุ้น ให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทรูเดน และเชอร์แมน (Thruden and Sherman . 1969 :153 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ. 2522 :142) สรุปว่า สิ่งจูงใจในทางบวกที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจใน การปฏิบัติงาน คือ เงิน ความปลอดภัย การมีส่วนร่วม การชมเชยและการยอมรับนับถือ(สมยศ นาวิการ. 2522 :142)

สรุปได้ว่า การได้รับรายได้และผลประโยชน์อื่น ๆ ที่พนักงานพึงจะได้รับจาก การปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าครองชีพ โบนัส เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

เงินช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล และสวัสดิการอื่น ๆ ที่ได้รับอย่างเหมาะสมและเพียงพอ จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความมั่นคง ในอาชีพของตนเอง และส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวมของบริษัทดีขึ้นด้วย

#### 1.4.3 ด้านการเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือเงินเดือน

การเลื่อนขั้นตำแหน่ง หรือเงินเดือน หมายถึง การพิจารณาความดีความชอบให้แก่พนักงานให้สูงขึ้น เพื่อลดความมั่นคง และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยได้รับความยุติธรรม ย่อมเป็นไปตามวุฒิ ความสามารถหรือ ความรู้ ความรู้ชำนาญ ยึดหลักการพิจารณาพนักงานจะต้องมีคุณสมบัติที่พร้อมที่จะดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไป ดังนี้

- 1) มีความกระตือรือร้น และ กล้าที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุ ถึงความสำเร็จหรือบังเกิดผลดี
- 2) มีความละเอียดลออ แม่นยำในการปฏิบัติงานไม่ประมาทเลินเล่อ
- 3) มีความคิดริเริ่ม หรือหาทางปฏิบัติงานด้วยตนเอง เพื่อให้บังเกิด ผลสำเร็จไปด้วยดี
- 4) มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง โดยใช้วิจารณญาณ ความรอบคอบ ประกอบความรู้และเหตุผล
- 5) มีความภักดีต่อสถาบัน ซึ่งประกอบด้วยความซื่อสัตย์ และ เชื่อมั่นว่าเมื่อได้บำเพ็ญหรือปฏิบัติหน้าที่แล้ว ความดีย่อมสนองตอบ

การเลื่อนเงินเดือน หมายถึง การพิจารณาความดีความชอบให้แก่พนักงาน โดยพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้สูงขึ้นอย่างยุติธรรม ซึ่งจะ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรับรู้พึงพอใจต่อการปฏิบัติหน้าที่

เทพพนม เมืองแมน และสุวิง สุวรรณ (2529 : 43) กล่าวว่า การเลื่อนขั้น เงินเดือนเป็นผลตอบแทนภายนอก ที่ผู้ปฏิบัติงานควร ได้รับเมื่อทำงาน ได้สำเร็จ ซึ่งจะ ก่อให้เกิด ความภาคภูมิใจและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของตน และองค์กรต่อไปด้วย

สมยศ นาวิการ (2540 : 222) ได้กล่าวว่า ค่าจ้างและเงินเดือนมีบทบาท สำคัญต่อการสร้างความพอใจในการทำงานมากเพราะว่าผลตอบแทนจะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ ตอบสนอง ความต้องการของคนได้หลายอย่าง เช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่พักผ่อนและอื่น ๆ ยิ่งกว่านั้นผลตอบแทนก็เป็นเครื่องหมายของความสำเร็จและแหล่งที่มาของการยกย่องอย่าง

หนึ่งพนักงานมักจะมองผลตอบแทนว่าเป็นเครื่องสะท้อนการยกย่องของผู้บริหารที่สังเกตเห็นถึงความสามารถในผลงานของพวกเขาที่มีต่อองค์กร สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้มีบทบาทในการสร้างความพอใจในงานน้อยมาก คนส่วนใหญ่ประเมินค่าสวัสดิการที่พวกเขาได้รับน้อยกว่าความเป็นจริง และมักจะให้ความสำคัญกับสวัสดิการบางอย่างของพวกเขาอีกด้วย เช่น พนักงานวัยหนุ่มมักจะให้ความสำคัญกับการประเมินชีวิตและคุณภาพน้อย การเลื่อนตำแหน่งจะทำให้มีความรับผิดชอบและมีผลกระทบต่อความพอใจในงานปานกลาง การเลื่อนตำแหน่งจะทำให้ผลตอบแทนสูงขึ้น งานระดับสูงจะให้ความสำคัญเป็นอิสระเกิดการท้าทายและสร้างความพึงพอใจในเงินเดือนที่สูงขึ้นแก่พนักงาน

### สรุปได้ดังนี้

#### 1.4.4 ด้านผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหารและปกครองพนักงานและรับผิดชอบการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นที่พอใจไปตามนโยบายขององค์กร นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นจะต้องมีความรู้ความสามารถในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ โดยเฉพาะ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความยุติธรรมและจะต้องใช้หลักการของมนุษยสัมพันธ์ ในการบริหารงานทั้งภายใน

รงชัย สันติวงษ์ (2536 : 301) ได้ให้ทัศนะว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและใต้บังคับบัญชา เริ่มต้นจากที่ผู้บริหารสูงสุดในชั้นยอดขององค์กรเป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ หน้าที่ และลักษณะของการติดต่อสื่อสาร

เมธี ปิณฑานนท์ (2525 : 52) ได้เสนอวิธีการปกครองและบังคับบัญชาว่าควรมีหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. ให้ข้าราชการประจักษ์ในความเป็นเหตุเป็นผล มิใช่เพื่อปกครองอย่างเดียว
2. นโยบายที่กำหนดขึ้นให้เป็นไปในทางบวก มิใช่มุ่งที่จะลงโทษข้าราชการ
3. ต้องเป็นรูปของการเสนอแนะมากกว่าที่จะเป็นสิ่งผูกมัดให้ต้องทำ
4. ให้ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานแก่ข้าราชการตามความเป็นจริง
5. ให้โอกาสที่จะมีการสนทนาและติดต่อกันอย่างเปิดเผย

6. จัดวางรากฐานการเลื่อนขั้นตำแหน่ง และการให้ความสำคัญความชอบอย่างกระจ่างชัด

7. จัดให้ข้าราชการได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือวางนโยบายการดำเนินงาน

กล่าวโดยสรุปการปกครองบังคับบัญชา ที่จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้นั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้คำแนะนำ มีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการบริหารงานที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ และสามารถตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาถือว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด ฉะนั้นผู้บังคับบัญชานั้นจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาและในขณะเดียวกันจะต้องสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

#### 1.4.5. ด้านเพื่อนร่วมงาน

ด้านเพื่อนร่วมงาน หมายถึง สมาชิกทุกคนที่ทำงานร่วมกันมีความสนิทสนมกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน เข้าใจและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนภายในองค์กร

চার্জ নব্বীন (2535 : 31) ได้กล่าวไว้ว่า มิตรภาพ และความร่วมมือของผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์อันที่มิตรระหว่างพนักงานด้วยกัน แสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะร่วมกันทำงานได้เป็นอย่างดี หน่วยงานในหน่วยงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยกันแล้ว พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

বার্নาร์ด (Barnard, 1968 : 140 – 150 อ้างถึงใน สิทธิชัย สุขวงศ์. 2540 : 35) กล่าวว่า สิ่งจูงใจที่จะเป็นความดึงดูดใจในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ อันที่มิตรในหมู่เพื่อนร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน สิ่งจูงใจที่จะเป็นความดึงดูดใจในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์อันที่มิตรในหมู่เพื่อนร่วมงานยกย่องนับถือซึ่งกันและกันและสิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการอยู่ร่วมกัน ได้แก่ ความพึงพอใจของการได้อยู่ร่วมกันการรู้จักกันอย่างกว้างขวาง ความสนิทสนมกลมเกลียว เป็นองค์ประกอบที่จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การที่องค์กรให้ความสำคัญของปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำให้เข้าใจถึงความรู้สึกที่จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกด้วยกัน คือ เมื่อเป็น



สมาชิกกลุ่มหรือทีมด้วยกันแล้ว ต้องเข้าใจว่าคนเรายู่คนเดียวไม่ได้ คนเราต้องอยู่ด้วยกันและมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จึงเป็นเรื่องที่สิ่งามที่ จะต้องกระทำอย่างมาก

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

นักจิตวิทยาส่วนใหญ่จะมีความสนใจการทำงานในองค์กร และทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยเริ่มทำการศึกษาค้นคว้ามาตั้งแต่ศตวรรษที่ 1930 เป็นต้นมา การศึกษาครั้งสำคัญเกิดขึ้นที่บริษัท Westem Electric Company การศึกษาครั้งนี้พบว่า ความรู้สึกที่เป็นปฏิกิริยาของพนักงานเป็นสาเหตุของพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาหลาย ๆ ประการ อาทิเช่น การขาดงาน การโอนหรือย้าย การนัดหยุดงาน ถึงแม้ว่าผลการศึกษาค้นคว้า จะไม่สามารถแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผล การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน แต่นับได้ว่า เป็นแรงกระตุ้นอันสำคัญให้มีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างจริงจังในโอกาสต่อมา จึงมีการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ นับพันเรื่องในช่วงระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา ลอว์เลอร์ และ พอร์เตอร์ (Lawler and Porter. 1983 : 78 – 79 อ้างถึงใน ชำรง นครรัตนชัย. 2535 : 33) ทำให้เกิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจและ การสร้างความพึงพอใจในการทำงานหลายทฤษฎี และทฤษฎีที่น่าสนใจและเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไป มีดังนี้

### 2.1 ทฤษฎีองค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ

#### เฮอรัชเบอร์ก

เฮอรัชเบอร์ก, มัสเนอร์ และ ชไนเดอร์แมน ( Herzberg, Mausner and Snyderman. 1959 : 113 – 115 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ. 2521 : 95 - 110) ได้เสนอทฤษฎี แรงจูงใจที่สำคัญและรู้จักกันแพร่หลาย ทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎีจูงใจคำจุน (The Motivation Hygiene Theory) ซึ่งศึกษาว่า คนต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่เขาค้นพบคือ คนต้องการ ความสุขจากการทำงาน องค์ประกอบที่สำคัญทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมีอยู่ 2 ประการคือ

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับตัวงานและความสำเร็จก้าวหน้าในงาน เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่จูงใจบุคคลให้ตั้งใจทำงาน เป็นสภาวะการณที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมในการทำงานมี 5 ประการ ดังนี้

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ซึ่งบรรลุป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานหรือหน่วยงาน

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับความไว้วางใจ การยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ และการได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอก

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง ประเภทของงานที่ท้าทายให้อยากทำ น่าสนใจ มีความพอดี และงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ข้อผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันเนื่องมาจากการได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) หมายถึง การได้มีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้มีโอกาสศึกษา รวมทั้งการเข้ารับการอบรมหรือได้วุฒิสูงขึ้น

2. องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานได้ ปัจจัยนี้ต้องทำหน้าที่ค้ำจุนไม่ให้คนเกิดความท้อถอยไม่ยอมทำงาน เรียกว่าปัจจัยทางยุทธศาสตร์ หรือปัจจัยค้ำจุนมี 5 ประการ ดังนี้

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง รายได้ที่ได้รับเป็นประจำเดือนและค่าตอบแทนประเภทอื่น ๆ รวมทั้งผลประโยชน์ที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน

2.2 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร และติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาทะที่แสดงถึงความผูกพัน ต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.4 สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2.5 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การควบคุมดูแล และการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานตามทฤษฎีของเฮอรัซเบอร์กันนั้น มุ่งที่จะสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ทั้งบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานและบรรยากาศที่กระตุ้นจิตใจให้คนปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังให้บรรยากาศทั้งสองสภาพนี้เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจและสามารถกระตุ้นจิตใจให้ปฏิบัติงาน ดังนั้นสมมติฐานที่สำคัญของเฮอรัซเบอร์กคือ ความพึงพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy theory)

มาสโลว์ (Maslow, 1970 : 69 อ้างถึงใน สิริพิชัย สุขวงศ์, 2540 : 23) ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Maslow's Genral Theory of Human Motivation) อันเป็นที่รู้จักและยอมรับกันแพร่หลาย ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้

1. คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนอง

มาสโลว์ ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความต้องการ ตามทฤษฎีของมาสโลว์ จะมีลักษณะตามลำดับจากต่ำไปหาสูงดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

2. ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นสูงต่อไป คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัย หรือความมั่นคงต่างๆ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกัน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจส่วนบุคคลนั้น หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีวิต เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การทำงาน สถานะทางสังคม

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) ภายหลังจากที่ได้รับการตอบสนองในสองขั้นแล้ว ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้นคือ ความต้องการทางด้านสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ

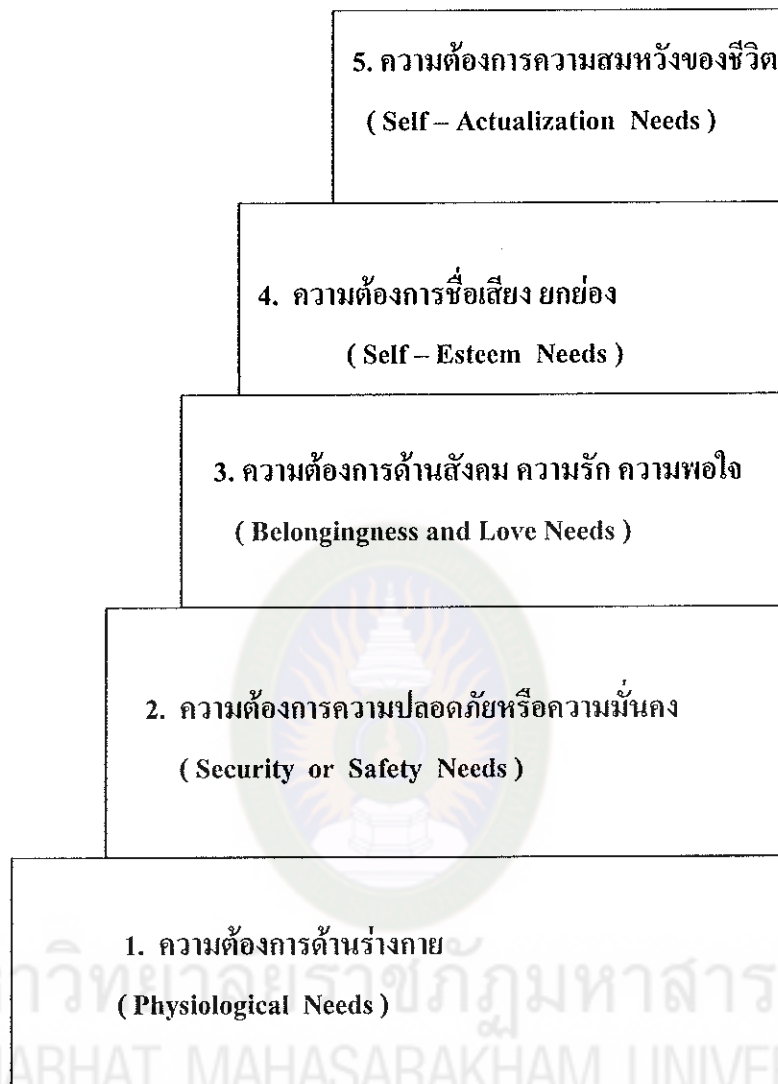
4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้คือ ความมั่นใจในตนเองในเรื่องความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นหรืออยากที่จะทำให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญในความรักใคร่ชอบในหน้าที่การงานการดำรงตำแหน่งหน้าที่สำคัญในองค์กร

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization or Self - Realization) ลำดับขั้นความต้องการสูงสุดของมนุษย์คือความต้องการที่สำเร็จในชีวิตตามความนึกคิดหรือความคาดหวัง ทะเยอทะยานใฝ่ฝัน ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการที่เป็นอิสระ เฉพาะแต่ละคน ซึ่งต่างก็มีความคิดใฝ่ฝันที่อยากได้ความสำเร็จใน สิ่งอันสูงส่งในทัศนะของคน

สาระสำคัญของทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ สรุปได้ความว่า ความต้องการทั้ง 5 ขั้นของมนุษย์มีความสำคัญไม่เท่ากัน บุคคลแต่ละคนจะปฏิบัติตนได้ สอดคล้องกับการบำบัดความต้องการในแต่ละประเภทที่เกิดขึ้นการจูงใจตามทฤษฎีจะต้อง พยายามตอบสนองความต้องการของมนุษย์ซึ่งมีความต้องการตามลำดับขั้นที่ต่างกัน ไป และ ความต้องการตั้งแต่ลำดับที่ 1 ถึงลำดับที่ 5 จะมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ไปขึ้นอยู่กับความ พึงพอใจที่ได้รับจากการสนองความต้องการในลำดับต้น ๆ

หากจะเปรียบเทียบความต้องการของมนุษย์ตามลำดับความต้องการของ มาสโลว์ กับปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ งานที่ทำหรือเป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยป้องกันความไม่พึง พพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานรวมทั้งผลตอบแทนที่พึง ได้รับจากการทำงานจะเห็นว่าความต้องการทางร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย เปรียบได้กับปัจจัยจูงใจ ส่วนความต้องการทางสังคมความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจาก สังคมและความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง เปรียบได้กับปัจจัย ค่าจูงและเป็นที่น่าสังเกตว่า ทฤษฎีการจูงใจทั้งสองมีส่วนคล้ายคลึงกัน ที่ต่างก็พยายามที่จะ สร้างความพึงพอใจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยการตอบสนองความต้องการของมนุษย์จึง กล่าวโดยสรุปได้ว่า การตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กรผู้บังคับบัญชาสามารถ กระทำได้โดยตอบสนองความต้องการให้เหมาะกับระดับความต้องการของแต่ละคน

มนุษย์มีความต้องการเสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็น ลำดับขั้นจากต่ำสุด ไปหาสูงสุด ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังแผนภูมิที่ 2



**แผนภูมิที่ 2 ความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ชั้น ของมาสโลว์**

ที่มา : มาสโลว์ ( Maslows.1968 : 153-154 )

จรัส นองมาก (Chamrat Nongmak. 1986 : 62 อ้างถึงใน สิทธิชัย สุขวงศ์. 2540 :32) ได้นำความพึงพอใจที่เกิดจากความต้องการของมาสโลว์ และความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนของ เฮอรัซเบอร์ก มาแบ่งออกเป็นความพึงพอใจในการทำงาน 3 ด้าน ดังนี้

1. ความพึงพอใจภายใน (intrinsic satisfaction) เป็นความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องใน

สังคมและความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง หรือตามที่  
เฮอรัชเบอร์ก จัดเป็นปัจจัยจูงใจ

2. ความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Satisfaction) เป็นความพึงพอใจที่  
เกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัยหรือ  
ตามที่ เฮอรัชเบอร์ก จัดเป็นปัจจัยจูงใจ

3. ความพึงพอใจทั่วไป (General Satisfaction) เป็นความพึงพอใจที่เกิด  
จากสาเหตุทุก ๆ สาเหตุรวมกัน

แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1968 : อ้างถึงใน ธวัชชัย เจริญดี. 2544 : 32 ) ได้สรุป  
ทฤษฎีการจูงใจด้วย ERG ไว้ว่า การจูงใจโดยการพัฒนาแนวคิดโดยยึดถือพื้นฐานความรู้มา  
จากทฤษฎีของมาสโลว์ โดยตรง เห็นว่าความต้องการของมนุษย์น่าจะแยกแยะเป็น 3 ประเภท  
ซึ่งจะใช้สะดวกและตรงกับความเป็นจริงมากกว่า ความต้องการของมนุษย์ทั้ง 3 ประเภท  
(A.D.Sgilagy and M.J.Wallance :1980) มีดังนี้

1. ความต้องการการอยู่รอด (Existence) จะเกี่ยวข้องกับความต้องการ  
ทางด้านร่างกาย และปรารถนาอยากมีสิ่งของใช้ต่าง ๆ เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย  
เป็นต้น สำหรับความต้องการในองค์กรนั้น ต้องการค่าจ้าง โบนัส และผลประโยชน์  
ตอบแทน และเงื่อนไขการทำงานที่ดี ซึ่งถ้าหากนำมาเปรียบเทียบกับจะตรงกับความต้องการ  
ทางด้านร่างกายและความต้องการด้านความปลอดภัยของมาสโลว์

2. ความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness) จะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์  
ต่าง ๆ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กร ซึ่งความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือ  
มีสถานะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทาง  
มิตรภาพกับ ใคร ๆ เมื่อเทียบกับความต้องการที่มาสโลว์ กำหนดไว้ ก็จะตรงกับความต้องการ  
ทางด้านความมั่นคงทางใจ การไม่ถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางสังคม และความต้องการที่จะ  
ได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

3. ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth) จะเกี่ยวกับเรื่องของการ  
พัฒนาการเปลี่ยนแปลงสถานภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงาน ความต้องการอยาก  
เป็นผู้มีความริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายไปเรื่อย ๆ และการพัฒนาเติบโตด้วยความรู้  
ความสามารถ ความต้องการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งตรงกับ  
ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จทางใจและความสำเร็จตามความต้องการที่จะได้รับ  
ความสำเร็จทางใจและความสำเร็จตามความนึกคิดของ มาสโลว์

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การจูงใจพฤติกรรมของบุคคลนับว่าเป็นหัวใจของการบริหาร ทั้งนี้เพราะทรัพยากรด้านบุคคลนับเป็นปัจจัยการผลิตประการเดียวที่มีการผันแปรได้ทั้งทางบวกและทางลบ การจัดวางระเบียบและวิธีปฏิบัติที่นำมาใช้สั่งการให้ปฏิบัติตาม เป็นวิธีการที่ใช้ป้องกันการปฏิบัติผิดพลาดที่เป็นผลเสียต่อองค์กร แต่การจูงใจเพื่อให้พนักงานทุ่มเทเพื่อคุณภาพและผลผลิตที่สูงกว่า ซึ่งจะเป็นส่วนที่จะช่วยให้สามารถเอาชนะคู่แข่งขั้นได้นั้น นับว่าเป็นศิลปะการปกครองบังคับบัญชาที่ต้องอาศัยความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับคนจนสามารถจูงใจพฤติกรรมให้พนักงานเกิดความสมัครใจขึ้นมาในตัวเองได้ (ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 23 )

#### ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ หรือ Motivation เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวหรือกิจกรรมใด ๆ ที่มุ่งให้สำเร็จตามเป้าหมาย (Goal) หรือให้ไปสู่สิ่งล่อใจ (Incentives) นั้นเอง มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายท่าน ดังนี้

สุธารัตน์ อนุกุลประเสริฐ ( 2539 :23 อ้างถึงใน ธวัชชัย เจริญดี.2544 : 17 )

กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึงแรงหรือสิ่งผลักดันกระตุ้นหรือเร้าความรู้สึกรักของบุคคลให้มีความสนใจ มีความเต็มใจในการปฏิบัติ กิจกรรมเป็นสิ่งชี้ทิศทางของพฤติกรรม ก่อให้เกิดพฤติกรรมนำไปสู่เป้าหมาย ตามที่บุคคลนั้นคาดหมายเอา

นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2538 : 32 – 33 อ้างถึงใน ธวัชชัย เจริญดี.2544 : 18 )

ได้กล่าวถึงทฤษฎีแรงจูงใจของ วรูม (Vroom, 1964 :164) ไว้ว่าการจูงใจที่ดีนั้นจะต้องเน้นหนักในการจูงใจเป็นรายบุคคล วรูม มีความเชื่อว่าระดับผลผลิตของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะขึ้นอยู่กับแรงกดดันที่สำคัญ 3 อย่างคือ

1. เป้าหมายที่บุคคลได้รับ คือ เป้าหมายส่วนบุคคล
2. ในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับเป้าหมายของแต่ละบุคคล

ที่ได้รับ

3. ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อผลผลิต

ปัจจัยทั้งสาม เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการผลิตของบุคคลหนึ่งบุคคลใด และยังมีความเชื่อในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล ระดับแรงจูงใจของพนักงานคนใดคนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับแรงกดดันภายในของบุคคลผู้นั้น แรงกดดันที่เกิดขึ้น จากสภาพของการทำงานและแรงจูงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะเป็นผลที่เกิดจากรางวัลต่าง ๆ ที่มีอยู่สำหรับเขาในการทำให้ เป้าหมายประสบความสำเร็จ



ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 167) ได้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่าการจูงใจ คือ การสามารถทำให้คนมุ่งทำงานอย่างขยันขันแข็งจนบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยความสมัครใจของตนเอง การจูงใจมีหลักการว่า คนทุกคนต่างก็มีสิ่งจูงใจที่เป็นเป้าหมายความต้องการของตนเองที่มุ่งมาดปรารถนาจะให้ได้มา ดังนั้น หากผู้บริหารดำเนินการไปในทางที่ส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสสำเร็จในเป้าหมายที่ต้องการ ได้ก็ย่อมจะช่วยให้พฤติกรรมเป็นไปในทางที่ต้องการนั้นได้

การจูงใจพนักงานซึ่งเป็นทีมงานให้สามารถทำประสานกันได้อย่างเป็นระบบ ทำให้กลไกการปฏิบัติงานดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่นส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลย่อมต้องมีผลมาจากจากการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานในทุกระดับ โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. ให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงานสำหรับพนักงานที่มีความตั้งใจทำงาน มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีผลงานทั้งปริมาณงานและคุณภาพงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานการทำงาน บริษัทก็จะให้มีหลักประกันการทำงาน โดยจัดให้มีการจ้างงานจนเกษียณอายุการทำงาน

2. ให้ค่าจ้างและผลประโยชน์ค่าตอบแทนให้แก่พนักงานในรูปแบบการแข่งขันกัน ในการทำงานพนักงานจะได้รับค่าจ้างสูง และพนักงานที่ได้รับค่าจ้างสูงจะได้รับการจัดสรรโบนัส ประจำปีเป็นจำนวนเงินสูงกว่าพนักงานที่ได้รับค่าจ้างต่ำโดยทั่วไป การจ่ายโบนัสจะจ่ายเป็นจำนวนเท่าของเงินเดือนค่าจ้าง

3. จัดให้บรรยากาศการทำงานที่ดี เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่จะต้องจัดสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีสภาพเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานจัดให้อุปกรณ์เครื่องมืออำนวยความสะดวกในการทำงานจัดระบบป้องกันเกิดการอุบัติเหตุจากการทำงานเพื่อเป็นสวัสดิการให้แก่พนักงานและยังช่วยลดค่าใช้จ่ายขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

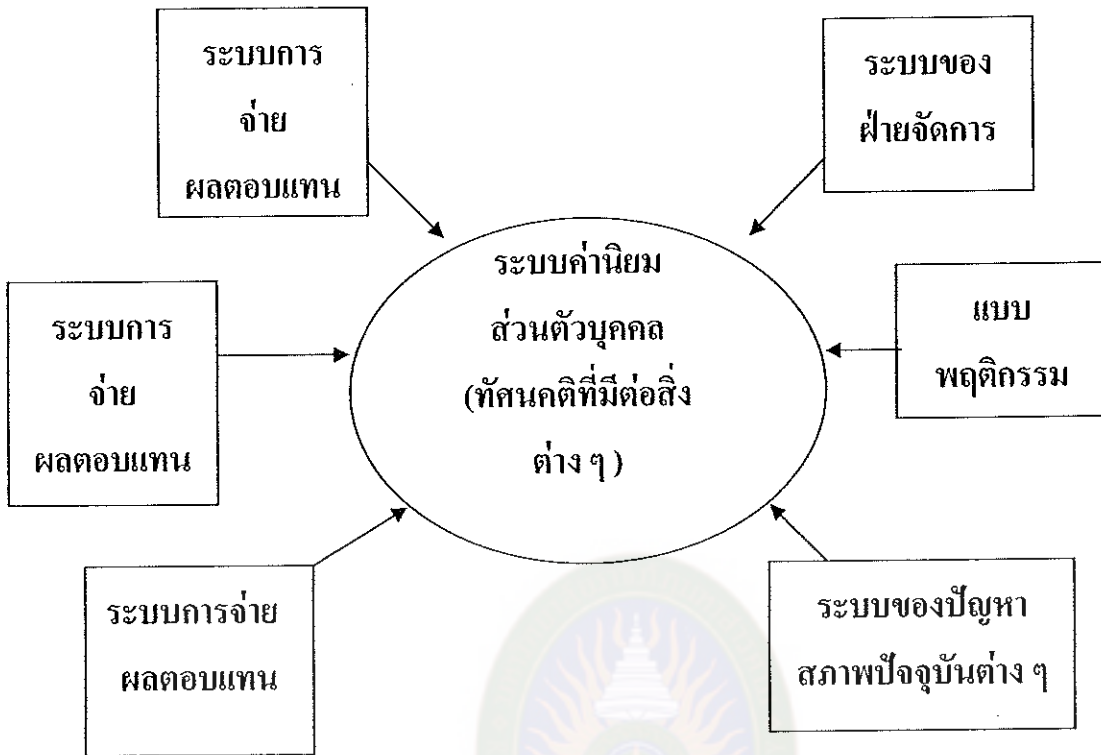
5. จัดให้มีการสื่อสารแบบเปิด เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องจัดให้พนักงานทุกระดับ และทุกคนได้มีโอกาสได้รับทราบข่าวสารอย่างทั่วถึงกันตลอดเวลาโดยการ

6. เลือกใช้ระบบสื่อสารแบบเปิด เช่น การเผยแพร่ข่าวสารความรู้ทั่วไปโดยการปิดประกาศทั้งยังเป็นการพัฒนาแนวคิดหรือทัศนคติให้แก่พนักงานให้ได้รับข่าวสารข้อมูลที่ทันสมัยทันเหตุการณ์

7. กำหนดนโยบายการทำงานแบบใช้วัฒนธรรมการทำงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ เป็นหน้าที่ที่องค์กรจะต้องกำหนดแผนการพัฒนาศักยภาพของ บริษัทอย่างเป็นระบบ เพื่อปลูกฝังให้พนักงานมีความรัก สามัคคี และปฏิบัติงานอย่างเป็น ระเบียบวินัยตามที่องค์กรได้กำหนดแนวทางไว้

ในการจูงใจหรือควบคุมพฤติกรรมของพนักงานนั้น ผู้บริหารควรจะได้ทราบ ถึงระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันซึ่งมีอิทธิพลต่อแบบของพฤติกรรมที่จะแสดงออก เสมอ แบบพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกจะเป็นอย่างไรนั้นจะเกิดขึ้นจากกระบวนการ วิเคราะห์ที่อาศัยระบบค่านิยมส่วนบุคคลที่แต่ละคนมีอยู่ ประเมินและตีความสิ่งต่าง ๆ ที่ เป็นปัจจัยที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ระบบที่เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมของการ ทำงานและที่มีผลกระทบต่อลักษณะแบบของพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นอาจประกอบด้วย (ธงชัย สันติวงษ์. 2539 :36)

1. ระบบของฝ่ายจัดการ (Managerial System) เช่น ระบบของการ ตัดสินใจในการวางแผนควบคุม รวมตลอดถึงลักษณะของการเป็นผู้นำ
2. ระบบของการจ่ายผลตอบแทน (Reward System) ทั้งในรูปของการ จ่ายผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและที่ไม่เป็นตัวเงินต่าง ๆ
3. ระบบของความสัมพันธ์ของกลุ่มที่จัดขึ้น (Group Relationships) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
4. ระบบของสภาพงาน (Work Situation) ที่จัดขึ้นโดยเน้นถึง ความสำคัญของคนหรือการคำนึงถึงอิทธิพลของการก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีต่อสภาพการ ทำงานของคน
5. ระบบของปัญหาปัจจุบันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับคนงานต่าง ๆ (Current Personal Situation) โดยเฉพาะในส่วนที่เป็นปัญหาส่วนตัวของเขา เช่น ปัญหาคนงาน ตัดสินใจการพนัน มีปัญหาครอบครัว ความกดดันจากสังคม สุขภาพจิต และคิดสุรา เป็นต้น ระบบที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจพฤติกรรมในองค์กรสามารถแสดงให้เห็นได้ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 ระบบที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ พฤติกรรม

และกระบวนการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ

ที่มา : (Davis, 1951 : 192 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2521 : 70)

อีแวนส์ (Evans, 1971 : อ้างถึงใน ไชยรุต ตรีสกุล, 2542 : 38) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อันสำคัญที่ผู้กระทำคาดไว้ ซึ่งได้สร้างแบบจำลองที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานเรียกว่า แบบจำลอง มรรคผล (Pathgoal Model) ซึ่งสรุปได้ว่า

1. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานใด ๆ นั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานขึ้น
2. แม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าไม่มีตัวดวงในการปฏิบัติงาน เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานก็จะทำให้กิจกรรมนั้นเกิดการขาดตอนหรือถ้าไม่มีตัวดวงแต่ไม่มีแรงจูงใจในกิจกรรมนั้นจะดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ อาจจะมีการขาดตอนเป็นช่วง ๆ กิจกรรมนั้นไม่สม่ำเสมอ กิจกรรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็น

กิจกรรมที่มีความสม่ำเสมอ ความสม่ำเสมอของงานจะต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ  
สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงานตลอดจนแรงจูงใจที่จะดำเนินการด้วย

3. ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่วางไว้จะเกิดขึ้นได้เพราะมีความ  
สม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์  
องค์ประกอบทั้งสองนี้หากขาดประการหนึ่งประการใด ความสำเร็จจะลดลง ดังรูปแบบ  
การจูงใจตามแบบจำลอง มรรค - ผล ของอีเวนส์ (Evans) ดังแผนภูมิที่ 4



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



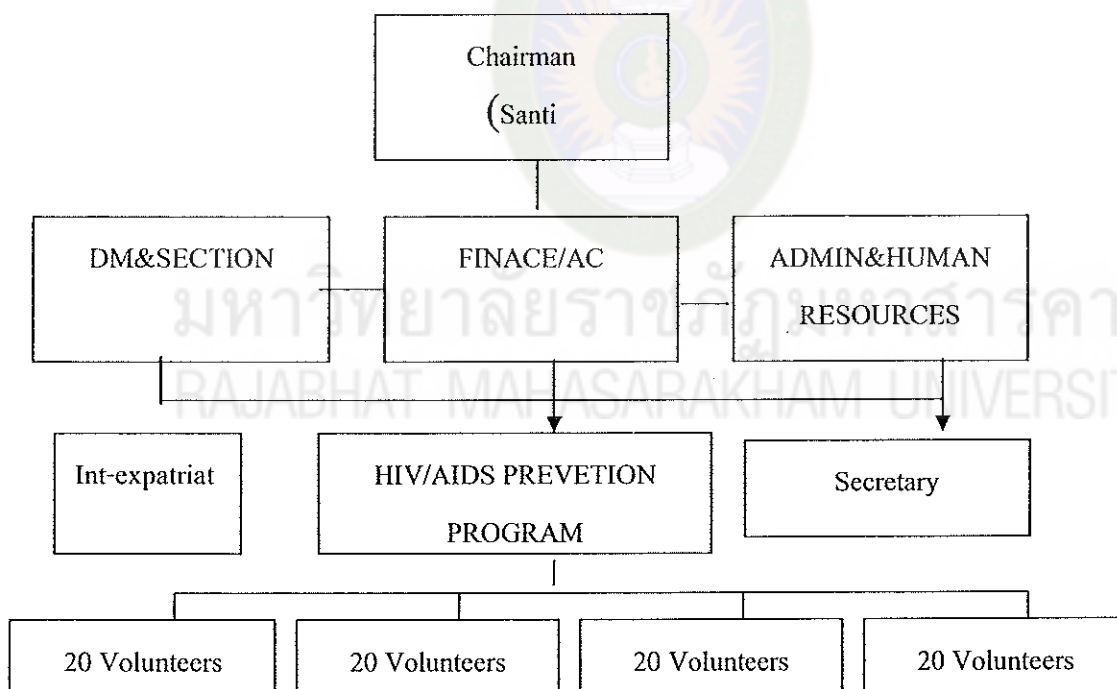
แผนภูมิที่ 4 รูปแบบการจูงใจตามแบบจำลอง มรรค-ผล ของอีแวนส์ (Evans)

ที่มา : (Evans. 1971 : 31 – 38 อ้างถึงใน ไชยรุต ตรีสกุล. 2542 : 36 )

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อตอบสนองความต้องการหรือเพื่อตัดสินใจกระทำหรือไม่กระทำ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตนต้องการ มนุษย์มีพฤติกรรมที่แตกต่างกันเพราะมีแรงจูงใจต่างกัน ซึ่งการที่จะเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ให้ดีขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจถึงความละเอียดอ่อนของแรงจูงใจที่ตนมีอยู่แล้วจะทำขวัญ และ กำลั้งใจ ของเขาดี หรือ อยู่ในระดับสูง ดังนั้นการจัดให้บุคคลได้รับการตอบสนองสิ่งจูงใจของตนแล้ว ขวัญและ กำลั้งใจของบุคคลก็จะสูง ผลผลิตก็จะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามไปด้วย

### 3. การบริหารงานของสมาคมส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนา

สมาคมส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนา เป็นองค์กรบริการเพื่อประโยชน์สาธารณะ ซึ่งได้รับการอนุมัติในการสร้างตั้งจากสภาวิทยาศาสตร์แห่งชาติ (สปป.ลาว) ภายในสมาคม ประกอบด้วย 4 แผนกหลักเช่น แผนกบัญชีการเงิน แผนกบริหารและคุ้มครองบุคลากร แผนกติดตามประเมินผล และแผนกป้องกันโรคเอดส์ แผนกงานป้องกันโรคเอดส์ เป็นแผนกงานครั้งแรกขององค์กรซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนโลก โดยผ่านกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีเป้าหมายในการลดการแพร่ระบาดของโรคเอดส์ ในกลุ่มสาวบริการ โดยผ่านเครือข่ายอาสาสมัครของโครงการ เป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมใน 4 แขวงเป้าหมาย ประกอบด้วย นครหลวงเวียงจันทน์ แขวงเวียงจันทน์ แขวงคำม่วน และ แขวงเชียงขวาง มีโครงสร้างการบริหารงาน ดังแผนภูมิที่ 5 ดังนี้



แผนภูมิที่ 5 โครงสร้างองค์กร สมาคมส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนา

**อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงาน และ พนักงานอาสาสมัคร  
ในสมาคมส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนา**

ในองค์กร มีการกำหนดตำแหน่งและความรับผิดชอบ ของพนักงาน และอาสาสมัคร ดังนี้ คือ

1. ประธานสมาคมเป็นผู้บริหารงานทั่วไป ซึ่งรวมทั้งการประสานงานกับภายนอก และการหาแหล่งทุนสนับสนุน เป็นผู้วางนโยบาย และ เป้าหมาย ร่วมกับผู้จัดการแต่ละแขนงงาน
  2. พนักงานฝ่ายบัญชีการเงินมีหน้าที่บริหารจัดการด้านงบประมาณ และการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นภายในสมาคม และ แผนงาน โครงการในแต่ละพื้นที่ซึ่งประกอบด้วย
    - 2.1 อำนวยความสะดวกในการเตรียม และ สนองงบประมาณให้กับพื้นที่ การสรุปงบประมาณ และ การรายงานการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ให้ทุน
    - 2.2 แนะนำพนักงานสนับสนุนแผนงาน และ พนักงานภาคสนามตลอดถึงอาสาสมัครแต่ละพื้นที่ในการนำใช้งบประมาณให้ถูกต้องตามระบบหลักการ และนโยบายด้านการเงินของสมาคม
    - 2.3 ติดตาม และ คຸ້ມครองการใช้จ่ายงบประมาณของแผนงาน โครงการอย่างสม่ำเสมอ
    - 2.4 ประสานงานกับผู้ให้ทุน และ ภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตามความจำเป็นของงาน
  3. พนักงานฝ่าย ติดตามประเมินผลมีหน้าที่
    - 3.1 ติดตาม และ สนับสนุนการปฏิบัติกิจกรรมของแผนงาน โครงการ
    - 3.2 ให้การช่วยเหลือทางด้านวิชาการแก่พนักงานภาคสนาม และ พนักงานอาสาสมัครโครงการในแต่ละพื้นที่
    - 3.3 เก็บ และ รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติโครงการในทุกพื้นที่ของโครงการ
    - 3.4 แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องถึงการปฏิบัติโครงการให้สอดคล้องและท่วงทัน
    - 3.5 ช่วยพนักงานสนับสนุนแผนงาน ส่งรายงานความคืบหน้าโครงการ ต่อผู้ให้ทุน

4. พนักงานฝ่ายบริหาร และ ทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งพนักงานช่วยบริหารและเลขานุการมีหน้าที่บริหารจัดการภายในสำนักงาน เช่น เก็บเอกสาร จัดเตรียมสัญญาพนักงาน จัดประชุมพนักงาน ออกแจ้งการ ตลอดจนการประสานงานต่าง ๆ ตามการมอบหมายจากประธาน และ แผนงานต่างๆ

5. พนักงานแผนงานป้องกันโรคเอดส์มีหน้าที่

5.1 ให้การสนับสนุน และ อำนวยความสะดวกในทุกเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และ ปฏิบัติโครงการ ในทุกพื้นที่

5.2 ติดต่อประสานงานกับทุกพื้นที่ในเรื่องของการบริหาร และ การช่วยเหลือด้านวิชาการ

5.3 ให้การติดตามสนับสนุน และ ช่วยเหลือพนักงานภาคสนามอย่างสม่ำเสมอในการสนับสนุน ช่วยเหลือ และ ติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานอาสาสมัคร

5.4 ให้การช่วยเหลือด้านวิชาการตลอดถึงการอบรมสร้างความสามารถให้แก่พนักงานภาคสนาม และ อาสาสมัครในการปฏิบัติกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ และ บรรลุตามจุดประสงค์ เป้าหมาย และ ตัวชี้วัดของโครงการ

5.5 รับรองการจัดกิจกรรมของโครงการถูกปฏิบัติอย่างครบถ้วน และ ต่อเนื่อง

5.6 ประสานงานกับคู่ร่วมงานโครงการอย่างสม่ำเสมอ

5.7 เตรียมรายงานความคืบหน้าของโครงการ รายงานการใช้จ่ายของพื้นที่อย่างถูกต้อง และ ทันเวลาเพื่อส่งต่อให้แผนงานการเงิน และ ประเมินผล

6. พนักงานภาคสนามมีหน้าที่

6.1 ช่วยอบรมสร้างความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่อาสาสมัครโครงการ

6.2 ติดตามสนับสนุนการปฏิบัติกิจกรรมของอาสาสมัครอย่างใกล้ชิด

6.3 ประสานงานกับอำนาจการปกครองท้องถิ่นเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติกิจกรรมของอาสาสมัคร

6.4 รับรองการจัดกิจกรรมของโครงการในระดับพื้นที่ ถูกปฏิบัติตามแผนการที่วางไว้

6.5 รับรองการรายงานความคืบหน้าของการปฏิบัติกิจกรรม และ รายงานการใช้จ่ายอยู่ พื้นที่ที่มีความถูกต้อง เพียงตรง และ ส่งถึงสำนักงานที่ เวียงจันทน์ ทันกับเวลา

6.6 รับประกันการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในพื้นที่เป็นไปตามแผน สอดคล้องกับระบบหลักการการเงินของผู้ให้ทุน และ นโยบายของสมาคม



## 7. พนักงานอาสาสมัครมีหน้าที่

7.1 วางแผนกิจกรรมรวมกลุ่ม ร่วมกับพนักงานภาคสนามในแต่ละเดือน

7.2 ปฏิบัติกิจกรรมรวมกลุ่มกิจกรรมสนทนากลุ่ม เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม  
เสี่ยงในกลุ่มเป้าหมาย

7.3 ออกแบบ และ พัฒนาสื่อ โฆษณาที่สอดคล้อง และ เหมาะสมกับ  
กลุ่มเป้าหมาย

7.4 แจกสื่อโฆษณา คุยงานอนามัย การให้คำปรึกษาตลอดถึงการแนะนำ และ ส่ง  
ต่อกลุ่มเป้าหมายสู่สถานที่ให้คำปรึกษา และ รักษาโรคเอดส์ และ โรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ที่  
เหมาะสม

7.5 จัดประชุมปลุกระดมความคิดหาวิธีการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่

7.6 รับรองการจัดกิจกรรมถูกปฏิบัติ และบรรลุผลตามแผนการ

7.7 รับรองการสนองรายงานความคืบหน้ากิจกรรม และ รายงานการใช้จ่ายมี  
ความถูกต้องชัดเจน และ ทันเวลา

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมชาย วัฒนพงษ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของข้าราชการ  
สำนักงานสถิติจังหวัด ที่มีต่อการปฏิบัติงานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า  
โดยส่วนรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความรู้สึกในการรับผิดชอบและ  
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความพึงพอใจในรายได้ และด้านความก้าวหน้าใน  
ตำแหน่งงานมีขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สิทธิชัย สุขวงศ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ  
พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขต 2 และเขต 3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2  
ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวม ทุก  
ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับ  
มาก 4 ด้าน คือ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน และด้าน  
การเลื่อนขั้นตำแหน่ง และมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านรายได้และ  
ผลประโยชน์ที่ได้รับ และด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือน เมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจใน  
การปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ การมีความพึงพอใจ  
ในการปฏิบัติงาน โดยรวมทุกด้านและด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านรายได้และผลประโยชน์ที่

ได้รับและด้านการเงินเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานฝ่ายบริหารมีความพึงพอใจมากกว่าฝ่ายปฏิบัติการ ส่วนด้านการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ด้านผู้บังคับบัญชาขั้นต้นและด้านเพื่อนร่วมงานไม่มีความแตกต่างกัน พนักงานธนาคารกรุงเทพ เพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและทุกด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน พนักงานธนาคารกรุงเทพ ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคาร ต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

อภิชาติ สุทธิชัยพัฒนา (2542 : 68-69) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องระดับและเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านงานที่ทำ ด้านการนิเทศงาน และด้านลักษณะทั่วไป อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบผู้มีตำแหน่งหัวหน้างานมีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านทุกด้านในการทำงานมากกว่าผู้ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธวัชชัย เจริญดี (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 33 จำนวน 148 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 33 โดยรวมและจำแนกตามสถานภาพ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 5 ด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 - 15 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 2 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอีก 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านผู้บังคับบัญชาขั้นต้น และด้านเพื่อนร่วมงานพนักงานที่มีสถานภาพต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้านไม่แตกต่างกัน แต่ฝ่ายบริหารมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านงานที่ทำในปัจจุบันมากกว่าฝ่ายปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและด้านงานที่ทำในปัจจุบัน และด้านเพื่อนร่วมงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 10 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลา

ในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระหว่าง 10 – 15 ปี

พยอม ชาติเกษมชัย (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 จำนวน 232 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 อยู่ในระดับน้อย ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 อย่างมีนัยสำคัญได้แก่ ค่าจ้างและสวัสดิการ วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และความสำเร็จในการทำงาน ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา ได้แก่ ระบบการคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันควรให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับสามารถสมัครสอบคัดเลือกได้ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมก่อนการได้รับเลื่อนตำแหน่ง ควรมี การศึกษาดูงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง การได้รับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ภายในองค์กรควรให้รวดเร็วมากกว่านี้ ควรมอบหมายงานให้ปฏิบัติให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร ควรมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการเบิกจ่ายเงิน สวัสดิการควรลดขั้นตอนที่ยุ่งยาก ควรให้ข้าราชการระดับ 7, 8 ได้รับเงินประจำตำแหน่ง เช่นเดียวกับข้าราชการครู ควรให้ผู้บริหารระดับล่างมีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความ คล่องตัวดีกว่าการรวมศูนย์อำนาจการบริหาร และควรให้ข้าราชการที่บรรจุใหม่ได้มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านได้

แฮมเมอร์ (Hammer. 1971 : 3373-A) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสอนพิเศษ (Special Class Teachers) แห่งรัฐไอโอวา สหรัฐอเมริกา โดยใช้ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์เกอร์ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ และองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจ ได้แก่ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหารความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

วาทะ (Wahba, 1978 : 6376-A) ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย โดยทดลองกับทฤษฎีของมาสโลว์และทฤษฎีของเซอร์ชเบอกร์ข้อมูลรวบรวมได้จากแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานที่มีชื่อว่า Job Description Index วัดใน 5 ปัจจัย คือ ลักษณะงาน การบังคับบัญชาค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังมีแบบสอบถาม วัดการปฏิบัติงานแบบสอบถาม ทั้ง 4 แบบนี้ ได้จากการตอบของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย จำนวน 202 คน จำแนกออกเป็นบรรณารักษ์ที่ทำหน้าที่ทางด้านเทคนิค บรรณารักษ์ที่ทำหน้าที่ทางการบริการ และผู้บริหารห้องสมุดผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารห้องสมุดมีความพึงพอใจมากกว่าบรรณารักษ์ที่ทำงานด้านเทคนิคและทางการบริการในด้านลักษณะงาน การบังคับบัญชา ค่าตอบแทน การเลื่อนเงินเดือน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ใน 2 ลักษณะดังนี้

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานเอกชนและรัฐจะครอบคลุมในเรื่องงานที่ทำในปัจจุบัน รายได้ในปัจจุบัน การเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือเงินเดือน ด้านผู้บังคับบัญชาขั้นต้น และ ด้านเพื่อนร่วมงาน องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ และองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจ ได้แก่ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและ การบริหารความเป็นอยู่ส่วนตัว และยังคงครอบคลุมในเรื่องเงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะงาน การบังคับบัญชา ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และเพื่อนร่วมงาน

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะครอบคลุมในเรื่อง งานที่ทำในปัจจุบัน รายได้ในปัจจุบัน การเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือเงินเดือน ด้านผู้บังคับบัญชาขั้นต้น และด้านเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลงานวิจัยส่วนมากจะครอบคลุมไปถึงเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านการให้บริการ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบและด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความพึงพอใจในรายได้ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และมีการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามสถานภาพ ได้แก่ด้านงานที่ทำ ด้านการนิเทศงาน และด้านลักษณะทั่วไป และมีการเปรียบเทียบผู้มีตำแหน่ง หัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่ามีความแตกต่างกัน

## 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้



แผนภูมิที่ 6 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอาสาสมัครของสมาคมส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนา