

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดเรียงตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ
- 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรที่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) ทฤษฎีวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor)
- 2.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy)
- 2.3 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom)
- 2.4 ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg)
- 2.5 ทฤษฎีการจัดองค์การ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ

อรพินท์ สพฤกษ์ชัย (2541 : 93-113) ได้อธิบายว่า ภาคราชการไทยเป็นระบบที่เก่าแก่ตั้งมาก่อนการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การปกครองในปี พ.ศ. 2475 ในอดีตภาคราชการเป็นภาคที่ค้ำจุนและเป็นแกนนำในการพัฒนาประเทศตลอดมาจนเป็นที่ยอมรับกันว่า การมีภาคราชการไทยที่เข้มแข็งในช่วงที่ภาคเอกชน และภาคประชาชนยังอ่อนแอ

เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยค้ำจุนให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาและฝ่าฟันวิกฤตทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและภัยคุกคามจากต่างชาติที่เป็นศัตรูต่อความมั่นคงมาได้หลายยุคหลายสมัย ทั้งนี้ เพราะภาคราชการในอดีตมีความเป็นเลิศหลายด้าน รวมทั้งความเป็นเลิศทางวิชาการมีการบริหารราชการแผ่นดินที่เป็นระบบระเบียบตามหลักสากลในยุคนั้น และที่สำคัญ คือ ตัวข้าราชการ ภาคราชการเคยเป็นสถาบันที่เป็นศูนย์รวมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง โดยภาพรวมข้าราชการส่วนใหญ่เป็นผู้มีคุณวุฒิทั้งด้านการศึกษาและประสบการณ์ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นข้าราชการที่มีศักดิ์ศรี

ในภาวะที่สังคมมีความเรียบง่ายดังในอดีตระบบราชการสามารถให้บริการและดูแลบริหารประเทศได้ระดับหนึ่งต่อมาในยุคที่สังคมมีการปรับเปลี่ยนภาคเอกชนและประชาชนมีการพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ แต่ภาคราชการไม่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ทัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ภาคราชการจึงกลับกลายเป็นเครื่องถ่วงรั้งความเจริญ

เพื่อให้การปรับปรุงงานในระบบราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่องรัฐบาลในยุคต่อ ๆ มา จึงได้ตั้งคณะกรรมการเพื่อเป็นแกนนำในการให้คำปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาของระบบราชการและพัฒนาการบริหารราชการแผ่นดินให้ทันสมัย ซึ่งในบางยุคอาจใช้ชื่อที่แตกต่างกันไปบ้าง แต่ปัจจุบันคือ “คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (ปรร.)”

ปัญหาระบบราชการไทย สามารถแบ่งออกเป็น 11 ด้าน คือ

1. ด้านตัวข้าราชการ

1.1 คุณภาพและขีดความสามารถของข้าราชการด้อยลงกว่าในอดีตระบบราชการในปัจจุบัน ไม่สามารถดึงผู้คนดีมีฝีมือเข้ามาทำงาน

1.2 ข้าราชการในหน่วยงานต่าง ๆ ทำงานอย่างไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร และเน้นที่ปริมาณ ซึ่งมีสาเหตุจาก การทำงานตามคำสั่งจากต้นสังกัดและแผนงานทั้ง ๆ ที่งานไม่สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของพื้นที่

1.3 ข้าราชการจำนวนมากยังยึดกรอบความคิดดั้งเดิม (Traditional Paradigm) คือ การปกครองและควบคุม (Control) แทนที่จะใช้แนวคิดการให้บริการประชาชน กลับเป็นนายประชาชน และยังใช้การปกครองตามสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวด ทำให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยไม่ค่อยมีโอกาสในการร่วมแสดงความคิดเห็น

1.4 ข้าราชการแบ่งพรรคแบ่งพวกและมุ่งทำงานเพื่อตำแหน่ง และผลประโยชน์ของหน่วยงาน โดยไม่ค่อยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชน และหน้าที่หลักในการให้บริการประชาชน โดยความเป็นธรรม

1.5 ข้าราชการในยุคปัจจุบันอิงการเมืองมากเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนและยังถูกนักการเมืองระดับต่าง ๆ แทรกแซงการดำเนินงานและการตัดสินใจได้หลายประการ ปัจจุบันนักการเมืองสามารถเข้าแทรกแซงการโยกย้าย และเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการ ทำให้เกิดระบบการวิ่งเต้นและระบบอุปถัมภ์ระหว่างข้าราชการและนักการเมือง ทั้งในส่วนกลางและในระดับภูมิภาค โดยเฉพาะข้าราชการระดับสูงถูกนักการเมืองใช้อิทธิพลครอบงำ

1.6 ข้าราชการที่ประจำในระดับภูมิภาคขาดโอกาสและเสียเปรียบ ในเรื่องความก้าวหน้า เป็นผลให้ข้าราชการส่วนใหญ่มุ่งเข้าสู่ศูนย์กลางไม่ค่อยสนใจการให้บริการประชาชนอย่างจริงจังและเน้นการดำเนินงานในพื้นที่ที่จะสร้างผลงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นใหญ่ในส่วนกลาง

1.7 ข้าราชการบางกลุ่มยังมีการทุจริตประพฤติมิชอบ เอารัดเอาเปรียบประชาชน สร้างภาพพจน์ที่ไม่ดีให้ภาคราชการโดยรวมซึ่งแม้จะมีการวิจัยศึกษาเกี่ยวกับปัญหาทุจริตคอร์รัปชันของวงราชการเอาไว้มากก็ตาม แต่ไม่ได้มีการนำมาปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง

2. ระบบโครงสร้างภาคราชการ

ยังมีลักษณะเป็นองค์การปิรามิด มีศูนย์กลางอำนาจที่ส่วนกลาง ทำให้การดำเนินงานล่าช้าเพราะไม่มีอำนาจการตัดสินใจ สร้างความเบื่อหน่ายให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งประชาชนและข้าราชการ เพิ่มค่าใช้จ่ายในการที่ต้องติดต่อกับภาคราชการ และเป็นช่องทางในการทุจริตของข้าราชการ

3. กฎหมายและระเบียบที่ยู่ยากซับซ้อน

3.1 การดำเนินงานมีกฎระเบียบมากมายรัดตัวจนทำให้ภาคราชการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การดำเนินงานของข้าราชการมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น

3.2 กฎระเบียบของระบบราชการสร้างเงื่อนไขการดำเนินงานที่ล่าช้าโดยถือเอาความสะดวกของภาคราชการเป็นที่ตั้ง ค่าใช้จ่ายจากการที่ต้องเสียเวลาจะตกเป็นภาระของประชาชน

3.3 ประชาชนทั่วไปไม่รู้ถึงขั้นตอนและรายละเอียดของกฎหมายราชการ ทำให้เกิดช่องทางให้มีการทุจริตคอร์รัปชัน

3.4 กฎหมายยุ่งยากซับซ้อน เกิดการสร้างเงื่อนไขต่าง ๆ มากมายจนทั้งข้าราชการและประชาชนทั่วไปเกิดความสับสน

4. ระบบทำงานของราชการ

4.1 ระบบงานมีความซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงานของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ และยังไม่มีการประสานงานกัน

4.2 มีการสร้างระบบบริหารงานที่ยุ่งยาก ซับซ้อน ไม่คล่องตัว ข้าราชการจำเป็นต้องดำเนินงานตามแบบแผนที่กำหนดไว้ ทั้ง ๆ ที่เป็นการบริหารงานที่ไม่สมเหตุผล

4.3 ระบบทำงานเป็นระบบที่ต้องอาศัยพรรคพวก ก่อให้เกิดช่องทางทุจริตคอร์รัปชัน อย่างต่อเนื่องเป็นระบบและยังไม่มีทีท่าว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้ โดยเฉพาะในระดับภูมิภาคทำให้ประชาชนทั่วไปที่ไม่สามารถเข้าพรรคเข้าพวกหรือสามารถจ่ายเงินเพื่อซื้อความสะดวกได้ มักจะได้รับความเดือดร้อนหรือไม่ได้รับความสะดวกจากบริการของภาครัฐ

4.4 ระบบการทำงานของภาคราชการไม่ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม มีความยืดหยุ่นน้อย และไม่ยอมรับการตรวจสอบการทำงานจากภายนอก

4.5 ระบบราชการยังบริหารงานที่เน้นการแก้ไขปัญหาวิกฤติเฉพาะหน้า เป็นเรื่อง ๆ ไป

5. ระบบการบริหารงบประมาณแผ่นดิน

5.1 งบประมาณยังเป็นระบบที่รวมศูนย์ทำให้เกิดการกระจุกตัวของงบประมาณอยู่ที่ส่วนกลาง ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการจัดสรร

5.2 การขออนุมัติงบประมาณและการใช้จ่ายงบประมาณมีกฎระเบียบมาก ทำให้หน่วยงานปฏิบัติไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการใช้จ่ายไม่โปร่งใส โดยไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างทั่วถึง

5.3 หน่วยงานระดับปฏิบัติไม่มีอำนาจตัดสินใจใช้จ่ายงบประมาณ

5.4 ระบบการบริหารงบประมาณขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน จึงต้องหากลไกในการซิกแซกอย่างแยบยลและถูกกฎหมาย แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานอย่างจริงจัง อาจจะต้องทำไปโดยความบริสุทธิ์ใจ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ในกรณีที่ไม่กล้าเสี่ยงก็จะทำให้ได้ผลงานที่ไม่มีคุณภาพหรือไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

6. แนวทางการปฏิรูประบบราชการ

6.1 การปฏิรูปจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จริงใจและจริงจัง

6.2 กระบวนการปฏิรูประบบราชการ ต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบมากขึ้น เช่น การถามประชาชนผู้รับบริการว่ามีความต้องการอะไร

6.3 มีการกำหนดเป็นกฎหมายการปฏิรูปที่ชัดเจนและมีบังคับใช้ต่อ ข้าราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง มีการลงโทษที่เข้มงวดและการให้รางวัลที่โปร่งใส

7. ขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงาน

7.1 ลดขั้นตอนและระเบียบการทำงานลง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.2 ประสานการทำงานของหน่วยงานหลักที่ทำงานเกี่ยวข้องกับประชาชน โดยตรง เพื่อพัฒนาระบบการให้บริการและระบบการทำงานที่ทันสมัยและรวดเร็ว

7.3 สนับสนุนให้หน่วยงานราชการดำเนินการปรับรื้อระบบและกระบวนการทำงาน โดยการผสมผสานเทคโนโลยีการบริหารงานที่ทันสมัย

8. โครงสร้างระบบราชการ

8.1 การปฏิรูปโครงสร้างการบริหารงาน การกระจายอำนาจตัดสินใจไปสู่ส่วนภูมิภาคโดยส่วนกลางทำหน้าที่เป็นเพียงผู้กำกับดูแลอยู่ห่าง ๆ เท่านั้นเพื่อพัฒนาให้ระดับท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง และสามารถเข้าถึงความต้องการของประชาชน

8.2 โครงสร้างระบบราชการเน้นการแบ่งงานเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ที่ให้บริการประชาชน มีศูนย์กลางกระจายงานที่ชัดเจน ขุดหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน

8.3 จัดโครงสร้างการบริหารงานให้ส่วนกลางดูแลเฉพาะงานเชิงนโยบาย ภาพรวมการพัฒนา ส่วนงานในการปฏิบัติให้กระจายลงสู่ส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น

8.4 การบริหารงานเชิงพื้นที่ ยกเลิกความเป็น กรม กอง ลงไปเมื่อเข้ามาอยู่ในพื้นที่ เป็นการกระจายอำนาจ เพื่อให้เป็นการทำงานเพื่อประชาชนในพื้นที่อย่างแท้จริงและการประสานงานระหว่างรัฐกับเอกชนจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8.5 การกำหนดกลไกที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าร่วมในการพัฒนา โดยน่าจะศึกษาจากประสบการณ์การพัฒนาแบบภาคีที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมแล้วในหลายจุดของประเทศ

9. การพัฒนาข้าราชการ

9.1 ปรับปรุงตัวข้าราชการ (คุณภาพขีดความสามารถ) ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการสร้างขวัญกำลังใจและปรับเปลี่ยนทัศนคติและปฏิรูประบบความคิดของข้าราชการ

9.2 พัฒนาทางด้านจิตใจให้มีคุณธรรม ไม่ทุจริต และสร้างความเป็นธรรมในสังคม โดยเน้นการใช้หลักของศาสนา และพัฒนาจิตสำนึกของข้าราชการให้มี Public Spirit โดยมีโครงการอบรมจริยธรรม และศีลธรรมให้ข้าราชการ สร้างจิตสำนึกในการรับใช้สังคมให้กับข้าราชการทุกระดับให้ทำงานเพื่อรับใช้ประชาชนและสังคม

9.3 เพิ่มความเข้มงวดและความเข้มแข็ง ให้กับกระบวนการรับสมัครข้าราชการใหม่ (Recruitment Process) การบริหารงานบุคคล (Personnel Process) และกระบวนการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าที่ดำเนินการในปัจจุบัน (Training Programs)

9.4 การพัฒนาผู้นำในระบบราชการให้เป็นผู้นำที่เก่งและดี โดยเฉพาะในด้านของจิตใจเพื่อจำกัดระบบอุปถัมภ์ให้ลดน้อยลง

9.5 วางกลไกหรือมาตรการในการลดหรือขจัดระบบอุปถัมภ์ในวงราชการ

9.6 พัฒนาบุคลากรของรัฐให้เป็นผู้ที่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในหลาย ๆ สาขา

9.7 ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนให้สูงขึ้น ยกเลิกระบบความมั่นคงที่มีมากเกินไปจนความจำเป็นและเพิ่มบทลงโทษสำหรับข้าราชการที่กระทำผิดคิด ให้ประชาชนเห็นเป็นตัวอย่างซึ่งเป็นการปรับพฤติกรรมของทั้งประชาชนและข้าราชการ

9.8 มีระบบการประเมินผลการทำงานของหน่วยงานและของข้าราชการที่ชัดเจนเป็นระบบ

10. การให้บริการประชาชน

10.1 กำหนดหรือวางบทบาทหน้าที่หลักของภาครัฐและเอกชนให้มีความชัดเจน เพื่อให้ไม่ทับซ้อนในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

10.2 ปฏิรูปการให้บริการของรัฐให้มีความรวดเร็ว คล่องตัว ประหยัด อาทิเช่น การจัดให้บริการประชาชนแบบบริการจุดเดียวจบ (One-Stop Service)

10.3 ปรับเปลี่ยนวิธีการคิด และการดำเนินงานของระบบราชการ ให้เป็นในรูปแบบของหน่วยงานเหมือนของเอกชนในด้านประสิทธิภาพมากขึ้น มีความเป็นมิตรมากขึ้น โดยเน้นการให้บริการประชาชนเหมือนบริษัทให้บริการลูกค้า

10.4 ปรับปรุงการใช้ภาษาของราชการให้เข้าใจง่าย จะทำให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบราชการ สามารถเข้าใจขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานอย่างชัดเจนและรวดเร็ว

10.5 ส่งข้าราชการที่ดีจริง ๆ ลงไปทำงานใกล้ชิดเพื่อให้บริการประชาชน ซึ่งเป็นหนทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาวิกฤตศรัทธาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

11. การสร้างความโปร่งใสของระบบราชการ

11.1 จัดการประเมินผลงานการทำงานของรัฐและสร้างระบบการตรวจสอบที่โปร่งใสเป็นระบบและยุติธรรม

11.2 ขอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นคือ ผู้ที่จะมาเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นนั้นต้องเป็นตัวแทนที่ดีของประชาชนทั้งประเทศได้

11.3 เข้าหามวลชนโดยใช้สื่อมวลชนเป็นสื่อให้ทราบถึงการทำงานของรัฐเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส สร้างความเข้าใจร่วมกัน เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน เป็นการลดช่องว่างระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

11.4 วางกลไกในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. ตัวข้าราชการมีขีดความสามารถด้อยลงด้วยสาเหตุหลายประการ ต้องได้รับการพัฒนาขีดความสามารถและปรับเปลี่ยน ทักษะคติ สร้างจิตสำนึก นำระบบการสร้างขวัญ กำลังใจเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาขีดความสามารถ

2. ระบบโครงสร้างภาคราชการ คือ ยังเป็นศูนย์รวมอำนาจ ต้องปรับเปลี่ยน และกำหนดบทบาท หน้าที่ในการให้บริการประชาชนให้ชัดเจน โดยให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว ประหยัด ปรับเปลี่ยนการให้บริการให้มีขั้นตอนและวิธีการที่ชัดเจนและรวดเร็ว โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการ และยึดมั่น ด้วยการสร้างความโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม

3. กฎหมายและระเบียบยุ่งยากซับซ้อน ยังล้าหลังไม่สามารถนำมาใช้ในยุคปัจจุบันที่สังคมเปลี่ยนแปลงไป

4. ระบบทำงานของราชการ มีความซ้ำซ้อน ยุ่งยาก และยังมีระบบพรรคพวก ก่อให้เกิดช่องทางทุจริต

5. ระบบบริหารงบประมาณแผ่นดินยังเป็นระบบรวมศูนย์ ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานทั้งของรัฐและเอกชนมีความมุ่งหวังอย่างเดียวกัน คือ การระดมทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนร่วมมือทำงานอย่างมีน้ำหนึ่งใจเดียว ร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจและพยายามที่จะธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก กำลังขวัญของหมู่คณะ จึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก

การจัดการด้านบุคคลที่ดีก็คือ การใช้คนให้ทำงานได้ดีที่สุดภายในระยะเวลาอันสั้น สิ้นเปลืองเงินทองและวัสดุน้อยที่สุด และให้ทุกคนมีความสุขความพอใจในการทำงานมากที่สุด ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงให้ความสำคัญในเรื่อง ขวัญ คือ ความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญมากประการหนึ่ง ซึ่งจะสอดคล้องกับลักษณะของคนที่มีความสุขตามแนวพุทธศาสนาว่า คนเรานั้นความสบายใจสำคัญกว่าอะไรทั้งหมด คนจนที่สบายใจสบายกว่าคนมั่งมีที่ไม่สบายใจ แม้กระทั่งความเจ็บป่วยที่สบายใจก็สบายกว่าคนสุขภาพดีที่ไม่สบายใจ ความรู้สึกทางจิตใจและอารมณ์ที่เรียกว่าขวัญจึงมีความสำคัญในการบริหารบุคคลมาก

อีกประการหนึ่ง ถ้าขวัญของผู้ปฏิบัติงานคือความบกพร่องในงานจะมีน้อย คุณภาพของงานย่อมสูงขึ้น ดังจะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามเมื่อคนมีความสุขหรือเต็มใจทำ ก็จะมีประสิทธิภาพที่เห็นเป็นสิ่งที่น่าเบื่อน่าเบื่อที่ต้องกระทำเพียงเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าตอบแทนก็จะกลายเป็นสิ่งที่สนุกและสร้างความสุข ความภูมิใจให้แก่เขาด้วย และย่อมไม่ยากให้เกิดความบกพร่องขึ้นผลงานที่ได้ก็เพียงเท่ากันหรือน้อยกว่าที่ได้รับคำสั่งหรือมอบหมายมีหน้าซ้ำผลงานของคนที่เขาขวัญทำขึ้นก็ขาดลักษณะที่ดี คือ ขาดหลักประหยัดหลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล และหลักความเป็นธรรมอีกด้วย ซึ่งย่อมไม่เป็นที่ปรารถนาของหน่วยงานใด ๆ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2526 : 57-58) ได้กล่าวถึง วิธีการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานไว้ว่า “ขวัญ” เกิดจากผลของทัศนคติ และการปฏิบัติในสิ่งจูงใจให้เกิดความพึงพอใจและเกิดขวัญดีในองค์กรในที่สุด ดังนั้นการสร้างขวัญจึงต้องคำนึงถึงสิ่งจูงใจให้ถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ขัดกับความรู้สึก และทัศนคติของกลุ่ม ซึ่งพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

1. การแต่งตั้งบุคคลเป็นหัวหน้างานต้องได้คนที่ถูกต้องและเหมาะสม
2. ปลุกฝังความรักงาน พื่อใจในงาน และมีความกระตือรือร้น
3. ให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน
4. ดูแลเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน
5. ให้โอกาส ให้เกียรติ และให้ความก้าวหน้า
6. สร้างสภาพทางกายให้เหมาะสม เช่น ห้องทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก
7. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีการยอมรับ สร้างการติดต่อสื่อสารที่เป็น

กระบวนการสองทาง

8. สร้างความดึงดูดใจในทางสังคมให้น่าอยู่ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก แบ่งสถาบัน
9. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
10. มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ ความถนัดและหน้าที่
11. จัดระบบนิเทศงานให้ดี คำนึงถึงระดับทางการศึกษา
12. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางสังคมให้น่าอยู่ ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ

การเสริมสร้างขวัญการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการโน้มน้าวใจบุคคลในองค์กรให้มีความเต็มใจ และสนใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น คือเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการปฏิบัติงานดี ผลงานที่ปรากฏออกมาจะมีคุณภาพ มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ยิ่งขึ้น หน่วยงานหรือผู้บริหารจึงต้องรู้จักนำเอาวิธีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญมาใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมแก่บุคคลในองค์กรให้มากที่สุด เพราะการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญมาใช้ไม่ถูกต้องจะทำให้สิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายไปโดยเปล่าประโยชน์ และอาจทำให้ขวัญของบุคลากรเสื่อมลง

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรที่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2541 : 77-78) ได้อธิบายไว้ว่า ประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กรทั่วไป จะมีส่วนประกอบที่ใช้จัดโครงสร้างองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ

1. การสร้างประสิทธิภาพในการใช้คนทำงานที่มีปริมาณมาก ก็คือการพิจารณาสร้างประสิทธิภาพในการเตรียมงานขององค์กรที่มีปริมาณมาก และมีความสลับซับซ้อน ประกอบด้วยงานมากมายหลายอย่าง ให้มีการแบ่งให้คนและฝ่ายต่าง ๆ ทำอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพิจารณาจัดแบ่งงานตามความถนัด (Job Specialization) จะเป็นหัวข้อเรื่องสองเรื่อง ที่ไปด้วยกันและต้องชั่งน้ำหนักด้วยแนวคิดทั้งสองนี้คู่กันไป

2. การจัดระบบรูปแบบเป็นทางการ (Formalization) หรือให้คนหมู่มากที่เข้ามาทำงานทำหน้าที่ที่ต่างกัน มุ่งไปในทิศทางเดียวกันเพื่อผลประโยชน์ตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

3. การรวมศูนย์อำนาจการบริหารงาน (Centralization) หรือให้การทำงานขององค์กรมีการกำกับทิศทางดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับองค์กรในฐานะหน่วยงานรวม

บทบาทขององค์กรในการทำหน้าบริหารงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงจำเป็นจะต้องมีหลักการและองค์ประกอบในการบริหารงานครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทำการวางแผนงาน (Planning) หรือการที่จะต้องถือเป็นการรับผิดชอบในการพิจารณากำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้าในการนี้ เขาย่อมต้องมีกระบวนการนักคิด (Conceptual Thinking) ที่สมบูรณ์และเป็นสาระถูกต้อง เพื่อให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) พัฒนากลยุทธ์ (Strategies) จัดทำแผนงาน (Program) จัดสรรงบประมาณการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedures) และแนวนโยบาย (Policies) ที่ดีที่สุดสำหรับองค์กรของตนเองภายหลังจากที่มีการวิเคราะห์และคาดการณ์ (Forecast) สภาพการณ์ต่าง ๆ อย่างระมัดระวังและรอบคอบ

2. ดำเนินการจัดองค์กร (Organizing) คือ การรับผิดชอบที่ต้องจัดเตรียมและจัดให้มีความสัมพันธ์กันอย่างดีระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำหน้าที่นี้ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกับการบริหารสิ่งของและทรัพยากรต่าง ๆ ภายหลังจากได้ใช้ดุลพินิจ และมีข้อ

ตัดสินใจยุติแล้วว่าจะทำอะไรบ้าง การดำเนินการเพื่อจัดทำตามกระบวนการ ประกอบด้วย งานที่จะต้องทำ คือ จัดทำโครงสร้างขององค์การ กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ระบุขอบเขตตำแหน่งต่าง ๆ

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ ภาระหน้าที่กับการบริหารจัดการตัวคน การคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงาน

4. การสั่งการ (Directing) ภาระหน้าที่ในการกำกับดูแลสั่งการให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ รู้จักมอบหมาย ชักจูงใจและกระตุ้นให้ทุกคนทำงานดี รู้จักการประสานงานของทุกฝ่ายให้เข้ากันได้ดี ช่วยให้การดำเนินงานของทุกคนได้ผลสูงสุด ช่วยให้งานของทุกฝ่ายสอดคล้องและเสริมกัน

5. การควบคุม (Controlling) คือ การมุ่งบังคับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผน เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายในประการทั้งปวง ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องคอยระดมงานต่าง ๆ ที่ตนรับผิดชอบอยู่ กระบวนการวิธีการควบคุมภายใต้ระบบการควบคุมที่จัดขึ้นก็คือ การวัดผลงานที่ทำไปด้วยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด เพื่อช่วยให้ทราบข้อแตกต่างที่ผิดไปจากแผนและสามารถดำเนินการแก้ไขให้เข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้องได้ การรู้จักใช้ระบบการตอบแทนและลงโทษจึงเป็นศิลปะสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องเข้าใจเสมอ นักบริหารกับการวางแผน การวางแผนจะต้องคิดว่าเรื่องนั้นจะอย่างไร เมื่อไร ที่ไหน โดยใคร ต้องใช้เงิน วัสดุอะไรบ้าง

กิตติมา ปรีดีติติก (2539 : 238 – 333) ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารองค์การที่จะได้รับผลสำเร็จและตรงตามเป้าหมายได้ จะต้องมีการมีปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารองค์การ เพื่อจะนำมาวิเคราะห์และเข้าใจปัญหาได้อย่างถูกต้องซึ่งจะประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

1. พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior)

การบริหารองค์การหรือการจัดการ เป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุ สถานที่ ฯลฯ นอกจากนี้ผู้บริหารยังจำเป็นต้องศึกษาทำความเข้าใจกับตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลต่อการบริหารอีกด้วย เช่น กระบวนการจัดการ การติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจในการทำงาน ภาวะผู้นำ

ความหมายของคำว่าพฤติกรรมองค์การ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันเป็นหลายนัย ซึ่งสรุปเป็นความหมายได้ ดังนี้

พฤติกรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน และผลที่แสดงออกถึงความมีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมองค์การนี้เกิดจากพฤติกรรมของสมาชิกเป็นรายบุคคล พฤติกรรมกลุ่ม และพฤติกรรมระหว่างกลุ่ม สัญลักษณ์ของพฤติกรรมองค์การที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย และการทำงานมีประสิทธิภาพนั้นมักจะปรากฏให้เห็นในลักษณะต่าง ๆ กัน เช่น คาคการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ใต้ถูกต้อง กำหนดเป้าหมาย แผนงานและนโยบายได้เหมาะสม สามารถทำกำไรได้ดีตามสมควร มีความสามารถรับผิดชอบต่อสังคม สามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีเยี่ยม ตลอดจนสามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อคนงาน ต่อรัฐบาล แม้แต่การมีเครื่องจักรที่ดีกว่า มีระบบซ่อมแซมที่ดีกว่า หรือการได้รับการมั่นใจจากแหล่งวัตถุดิบที่จะมีมาป้อนโรงงานได้โดยไม่สะดุด นั่นคือ ความสำเร็จของพฤติกรรมองค์การ

2. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

ผู้บริหาร หรือผู้นำ หรือผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน ไม่ว่าจะในหน่วยงานเล็กหรือใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลสำเร็จ และประสิทธิภาพของงานอย่างยิ่ง บางครั้งการจัดองค์การแม้จะไม่ถูกต้องเรียบร้อยอยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูงได้ แต่ถ้าพฤติกรรมในการนำของผู้นำในส่วนราชการนั้นไม่ดี แม้การจัดองค์การจะถูกต้องและดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานนั้น ๆ ย่อมจะสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้น จึงถือว่าผู้บริหาร หรือผู้นำ หรือหัวหน้างาน เป็นตัวหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานเป็นส่วนรวม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำที่ดี มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้องและเหมาะสม เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การขึ้นอยู่กับผู้นำ ซึ่งจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะเป็นที่ยอมรับกันว่าในทุกองค์การต้องการมีผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมาะสมและมีพฤติกรรมในการบริหารงานได้ดี และสามารถปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ตาม ก็ไม่สามารถระบุได้ว่า ผู้นำแบบใด หรือพฤติกรรมอย่างไรเป็นลักษณะที่ควรนำไปใช้มากที่สุด ทั้งนี้ ต้องขึ้นกับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ลักษณะโครงสร้างขององค์การ ระดับชั้นของบุคลากร ซึ่งเป็นองค์ประกอบขององค์การ และนโยบายขององค์การนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม ก่อนอื่นจะได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำก่อน เพื่อจะได้ทราบว่าพฤติกรรมผู้นำอย่างไรซึ่งถือว่าเป็นแบบผู้นำที่ดีและเป็นที่ต้องการ

3. การติดต่อสื่อสาร (Communication)

เป็นที่กล่าวกันโดยทั่วไปว่า การติดต่อสื่อสารนั้นมีขึ้นพร้อม ๆ กับการมีมนุษย์เกิดขึ้นในโลก เพราะเมื่อมนุษย์มาอยู่รวมกันย่อมมีปฏิสัมพันธ์กันในแต่ละอย่าง เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน เมื่อยังมีคนน้อยระบบสังคมยังไม่ยุ่งยากซับซ้อน การสื่อสารก็เป็นไปอย่างง่าย ๆ ใช้กริยาท่าทางประกอบ แต่เมื่อสังคมขยายกว้างออกไป การสื่อสารก็พัฒนาไปเป็นการใช้ภาษา ซึ่งถือความเข้าใจกันได้ในกลุ่มพวกตน ยิ่งสังคมกว้างขึ้นมีการติดต่อระหว่างชนต่างหมู่บ้าน คือ มีระยะทางมาเกี่ยวข้องก็เปลี่ยนแปลงใช้สัญญาณต่าง ๆ เช่น คิวไฟ เสียงกลอง เครื่องเป่าต่าง ๆ ต่อมามนุษย์ต้องการเรื่องราวหรือข้อความยังคงอยู่ไปถึงคนรุ่นหลัง จึงมีการพัฒนาเครื่องมือสื่อสารเป็นรูปภาพ เป็นตัวอักษร และกลายมาเป็นสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ยิ่งเทคโนโลยีก้าวหน้าไปเท่าใด ระบบการติดต่อสื่อสารก็ก้าวหน้าตามไปด้วยอย่างไม่หยุดยั้ง

จะเห็นได้ว่า การติดต่อสื่อสาร มีความจำเป็นแก่ชีวิต ทั้งในส่วนบุคคลและองค์การต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวกับบุคคล มนุษย์เรามีชีวิตอยู่ก็ต้องติดต่อกับบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลาตั้งแต่บุคคลในครอบครัว คนที่ทำงานด้วยกัน ในทำนองเดียวกัน การที่องค์การต่าง ๆ ดำเนินกิจการได้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร เพราะการดำเนินงานหากจะให้เป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ผู้บริหารจำเป็นต้องกระจายข่าวสารเกี่ยวกับองค์การ รวมทั้งระเบียบและคำสั่งต่าง ๆ ให้คนในองค์การทราบและถือปฏิบัติทั่วกัน และในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ต้องการได้รับผลย้อนกลับ ว่าสิ่งที่ได้กระจายไปนั้นคนในองค์การได้รับทราบและปฏิบัติตามมากน้อยเพียงใด ถ้ามีเหตุขัดข้องจะได้แก้ไขเพื่อทำให้การบริหารของงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ระบบการสื่อสารความหมายเป็นเสมือนระบบโลหิตที่ไหลไปหล่อเลี้ยงร่างกาย

องค์การใดที่มีระบบสื่อสารความหมายไม่สมบูรณ์ การบริหารงานองค์การนั้นก็ขาดประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารในองค์การสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยการออกแบบสายใยของการติดต่อสื่อสารที่ได้รับข่าวสารไปยังศูนย์การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด นอกจากนี้การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้ใช้สายใยของการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์การให้ดีขึ้นด้วย การออกแบบสายใยและการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เป็นวิธีการที่ควรจะใช้ร่วมกัน (สมยศ นาวิกาน. 2538 : 288)

4. ความขัดแย้ง (Conflict)

ในการจัดองค์การนั้น เรื่องของความเป็นประสิทธิภาพของงานในสิ่งที่ผู้บริหารมีความปรารถนาที่จะให้ได้มาสำหรับองค์การของคนอย่างยิ่ง แต่ความเป็นจริงในทางปฏิบัติแล้วการบริหารหรือการจัดองค์การย่อมมีอุปสรรค ผลงานที่ได้รับอาจจะไม่มีประสิทธิภาพสูงตามที่ผู้บริหารปรารถนา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเกิดปัญหาหรือเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การอันมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นบางครั้งผู้บริหารก็สามารถแก้ไขได้โดยไม่ยากนัก แต่ในบางกรณีเป็นปัญหาใหญ่และรุนแรงยากแก่การแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งเป็นปัญหาซึ่งเกิดได้กับคนทุกระดับ โดยเฉพาะในหน่วยงานระดับต่าง ๆ ซึ่งถือกันว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปด้วยดี

สำหรับประเภทของความขัดแย้งนั้น อาจแบ่งโดยเน้นลักษณะของคนกับงาน ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งกันในทางเนื้อหา (Substantive Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากมีความคิดเห็นไม่ตรงกันในเรื่องราวต่าง ๆ หรือในนโยบายที่จะปฏิบัติ หรืออาจขัดแย้งกันในทางปฏิบัติก็เป็นได้ นอกจากนี้ อาจขัดแย้งกันในเรื่องการแสวงหาทรัพยากร เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนความคิดเห็นในเรื่องบทบาท เป็นต้น

2. ความขัดแย้งกันในทางอารมณ์ (Emotional Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกพึงพอใจในเหตุการณ์ หรือไม่พอใจในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากการขัดแย้งในทางเนื้อหาเป็นเบื้องต้นก็ได้ การเกิดความขัดแย้งกันในทางอารมณ์ขึ้นนี้อาจก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ไม่พึงประสงค์ขององค์การตามมา เช่น มีความโกรธมีความไม่ไว้วางใจ มีการตำหนิว่ากล่าว มีความกลัว ตลอดจนแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ ขึ้นได้

วิธีการโดยทั่วไปที่สามารถใช้ในการบริหารความขัดแย้งในองค์การมีอยู่หลายอย่าง คือ

1. กำหนดคกฏและระเบียบวิธีการปฏิบัติมาตรฐานขึ้นมา เพื่อควบคุมพฤติกรรมที่ก้าวร้าว ประกันการปฏิบัติต่อบุคคลอย่างยุติธรรมและยุติความขัดแย้งที่คาดคะเนได้

2. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระแสนงาน การออกแบบงาน ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ และด้านอื่น ๆ ของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเพื่อลดหรือเพิ่มความขัดแย้ง

3. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบผลตอบแทนเพื่อสนับสนุนการแข่งขันหรือความร่วมมือ
4. ขอมให้แต่ละฝ่ายที่มีเป้าหมายต่างกันเป็นผู้แทนในกลุ่มกำหนดนโยบาย เช่น ผู้แทนแรงงานในคณะกรรมการอำนวยการ ผู้แทนนักศึกษาในคณะกรรมการประจำคณะ เพื่อสนับสนุนการเผชิญหน้าในการเสริมสร้าง
5. สร้างตำแหน่งหน้าที่พิเศษที่รับผิดชอบในการประนีประนอมและการตัดสินชี้ขาดขึ้นมาเพื่อช่วยยุติความขัดแย้ง
6. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับสำคัญ ให้สามารถใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม เช่น การฝึกอบรมผู้จัดการปฏิบัติการ

5. ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

ปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ก็คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จ และได้ผลดีมากกว่าคนที่ไม่มี ความพึงพอใจในการทำงาน ไม่ว่าปัจจัยนั้นจะมาจากสาเหตุใด ดังนั้น ในการบริหารงาน การทำความเข้าใจในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางด้านจิตวิทยาที่ผู้บริหารไม่สามารถมองเห็นได้ เพียงแต่มีการคาดคะเนว่ามีหรือไม่มีบนพื้นฐานของการสังเกตพฤติกรรมของคนเท่านั้น ดังนั้น ในการบริหารงานจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร สมาชิกขององค์กรจึงจะมีความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะเป็นการยากที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและรู้ถึงสิ่งที่จะช่วยก่อให้เกิดความพึงพอใจขึ้นได้ ผู้บริหารไม่ทางหลีกเลี่ยงผู้บริหารที่ฉลาดจึงพยายามที่จะศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจขึ้นได้ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้นไป

หลักการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ความพึงพอใจหากเกิดขึ้นที่ใดแล้ว ที่นั้นย่อมเต็มไปด้วยความตั้งใจทำงาน การให้ความร่วมมือกับหน่วยงาน บรรยากาศในองค์กรสดชื่น เป็นต้น ดังนั้น การสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำ เพื่อประโยชน์ของหน่วยงานต่อไป

ได้มีผู้เสนอแนะวิธีการสร้างความพึงพอใจในการทำงานไว้แตกต่างกันมาก ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเห็นถึงการตอบสนองความต้องการของบุคคลในหน่วยงานที่พึงจะมี ดังนั้น ผู้บริหารจึงพึงมีบทบาทในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้น ดังนี้

1. ต้องรู้และเข้าใจในความสามารถของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน เพื่อจะได้ จัดงานได้ถูกต้องและเหมาะสม

2. สร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน

3. การมอบหมายงานจะต้องชัดเจน

4. มีเทคนิคในการควบคุมงาน

5. ให้ทุกคนได้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

6. จัดงานที่ทำท่าย และริเริ่มงานใหม่ ๆ ให้ทำเสมอ

7. กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอน และมีระยะเวลาานพอสมควร

เพื่อเป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน

8. ส่งเสริมให้มีสภาพการทำงานที่ดี

9. บริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม

10. ให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

11. ให้ความมั่นคงในชีวิต และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

12. ยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่น

13. ให้ทุกคนรู้จักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของคณะ

14. จัดสวัสดิการต่าง ๆ ภายในองค์การ

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. เป้าหมายขององค์การต้องชัดเจนและสามารถวัดได้

2. เป้าหมายของงานต้องทำได้จริงในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการนำเอา ระบบงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ในหน่วยงานให้เกิดผล สัมฤทธิ์สูงสุด

3. พฤติกรรมผู้นำ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำที่ดี มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้องและเหมาะสม เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การ ขึ้นอยู่กับผู้นำ ซึ่งจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิด ประสิทธิภาพ

4. การติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารจำเป็นจะต้องกระจายข่าวสารเกี่ยวกับองค์การ รวมทั้งระเบียบและคำสั่งต่าง ๆ ให้คนในองค์การทราบและถือปฏิบัติทั่วกัน

5. ความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ให้ลุ่่วงไปด้วยดี โดยการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับสำคัญให้สามารถใช้วิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสม

6. ความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยให้ทุกคนได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานนั้นมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมาก บุคคลในหน่วยงานนั้นย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงานมาก ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกผูกพันอยู่กับงาน อยากทำงาน และทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน เต็มใจที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น จึงมีผู้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง อันเป็นผลให้เกิดทฤษฎีจูงใจหลายทฤษฎี ดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) ทฤษฎีวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

ก่อนหน้าที่เซอร์ชเบอร์ก จะได้ศึกษาแนวคิดดังกล่าว นักค้นคว้าทางพฤติกรรมศาสตร์ผู้หนึ่ง คือ ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ศาสตราจารย์ทางบริหารที่มีชื่อเสียงแห่งสถาบันเทคโนโลยี แมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology) เขียนหนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise แมคเกรเกอร์ ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมของคนงาน ซึ่งต่อมาเป็นทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย (McGregor, 1960 : 260 อ้างถึงใน ชิต นิลพานิช และ โสภณ ปภาพจน์. 2520 : 256)

ในความสำเร็จของทฤษฎีเอ็กซ์ คือ คนเป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยอย่างหนึ่งในการผลิตเช่นเดียวกับ เงินทุน และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตและจะต้องควบคุมโดยฝ่ายบริหาร คนได้รับแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจทางบวกด้วยการตอบแทนด้านการเงิน ผลประโยชน์อย่างอื่น การขู่ข่มขู่คุกคามด้วยการลงโทษเป็นแรงกระตุ้นทางลบ แมคเกรเกอร์สรุปพฤติกรรมของคนตามทฤษฎีเอ็กซ์ไว้ดังนี้ คือ

1. คนทุกคนไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้
2. คนไม่ชอบทำงาน จึงต้องใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำหรือขู่เข็ญว่าจะลงโทษ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์
3. คนชอบให้มีผู้คอยแนะนำ ซึ่งแนวทางในการทำงาน มีความทะเยอทะยาน ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

โดยสาระสำคัญแล้ว ทฤษฎีเอ็กซ์ ซีให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงานพยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่เดียวกันมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ดังนั้น ในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานต้องการบังคับให้เกิดความเกรงกลัว และให้ผลตอบแทนทางกายภาพ ทฤษฎีนี้แม้จะมีได้กล่าวอย่างชัดเจนว่า จะใช้วิธีลงโทษหรือข่มขู่ด้วยวิธีใดก็ตาม แต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยทางอ้อม ด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรงเท่านั้น

ทฤษฎีวาย มีสมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนดังต่อไปนี้ (จิต นิลพานิช และ โสภณ ปภากจน์. 2520 : 257)

คนมีจะทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงานตามปกติ ราวกับว่าเป็นการเล่นหรือพักผ่อน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและการควบคุมงาน

1. การควบคุมจากบุคคลอื่นและการบังคับขู่เข็ญ ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงาน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง และการควบคุมตัวเองในการทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่เขาผูกพัน
2. การที่คนมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่คนมีส่วนผูกพัน
3. คนเราไม่เพียงแต่ต้องการมีความรับผิดชอบด้วยตนเองเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
4. คนส่วนมากมีความสามารถค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาองค์กร

ทฤษฎีวาย เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้งและเป็นการมองพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์การจะสำเร็จ โดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง และมีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล และโดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย (ไพบูลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ. 2521 : 71)

จากทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) มองว่าคนเป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยอย่างหนึ่งในการผลิต เช่นเดียวกับ เงินทุน และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต และจะต้องควบคุมโดยฝ่ายบริหาร
2. ทฤษฎีวาย (Y) เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์การจะสำเร็จโดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง

2.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

มาสโลว์ (Maslow, 1970 : 69 อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2523 : 305) ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Maslow's General Theory of Human Motivation) ซึ่งเป็นที่รู้จักและยอมรับกันแพร่หลาย ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์มีข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่กระบวนการณ์ไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรม
3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนอง

มาสโลว์ ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความต้องการ ตามทฤษฎีของมาสโลว์ จะมีลักษณะตามลำดับจากต่ำไปหาสูง ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ จำเป็นที่สุดต่อการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนอง ในด้านนี้ โคอปกติแล้วองค์การทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

2. ความต้องการความปลอดภัย หรือความมั่นคง (Safety or Security Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นสูงต่อไป นั่นคือ ความต้องการความปลอดภัย หรือความมั่นคง

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belonging Needs) ภายหลังจากที่คนได้รับการตอบสนองในขั้นต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการที่สูงกว่า ความต้องการทางด้านสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องทางสังคม (Esteem Needs) หรือ ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม เป็นความต้องการของมนุษย์ในระดับที่สูงขึ้นมาอีก หรือการมีศักดิ์ศรีต้องการที่จะได้เข้าร่วมและ ได้รับการยอมรับในสังคม มีมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-Realization or Self Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้ง 4 ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดขึ้นและมักจะ เป็นความต้องการที่เป็นอิสระเฉพาะแต่ละคน ซึ่งต่างก็มีความคิดใฝ่ฝันที่อยากได้ความสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของคน

จากทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ

ความต้องการบุคคลมีความสำคัญไม่เท่าเทียมกัน ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับ จากการสนองความต้องการในลำดับต้น ๆ ความต้องการของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลาและ จะไม่สามารถเป็นสิ่งจูงใจได้อีกเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงจะเกิดขึ้นได้เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานก่อน

2.3 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom)

วรูม (Vroom, 1964 : 164 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2522 : 391-393) ได้พัฒนา ทฤษฎีการจูงใจแบบกระบวนการว่า มีปัจจัยหลักของทฤษฎี คือ ความคาดหวัง ความพอใจ ผลลัพธ์และสื่อกลาง

ความคาดหวัง คือ ความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็นที่พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง จะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ความมากน้อยของความเชื่อจะอยู่ภายใน

ช่วงระหว่าง 0 (ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง) และ 1 (มีความแน่ใจว่าการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ)

ความพอใจ คือ ความรุนแรงของความต้องการของพนักงานสำหรับผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ความพอใจอาจจะเป็นบวกหรือลบได้ภายในสถานการณ์ของการทำงานเราอาจคาดหมายได้ว่า ผลลัพธ์ เช่น ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และการยกย่องโดยผู้บังคับบัญชาจะให้ความพอใจในทางบวก ผลลัพธ์ เช่น ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน หรือการตำหนิจากผู้บังคับบัญชาจะให้ความพอใจในทางลบ ในทางทฤษฎีแล้ว ผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งจะต้องให้ความพอใจ เพราะว่าผลลัพธ์ดังกล่าวนี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคล

ผลลัพธ์ คือ ผลที่ติดตามของพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง และอาจจะแยกประเภทเป็นผลลัพธ์ระดับหนึ่งและผลลัพธ์ระดับที่สอง ผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งจะหมายถึงผลการปฏิบัติงานที่สืบเนื่องมาจากการใช้กำลังความพยายามของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ผลลัพธ์ที่สองจะเป็นที่ติดตามมาภายหลังผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง เช่น ผลตอบแทนเพิ่มขึ้นหรือการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

สื่อกลาง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งและผลลัพธ์ระดับที่สอง ซึ่งจะอยู่ภายในช่วงระหว่าง +1.0 และ -1.0 ถ้าหากว่าผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งเป็นผลการปฏิบัติงานดี มันจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลตอบแทนแล้วสื่อกลางจะมีค่าเท่ากับ +1.0 ถ้าหากว่าไม่มีความสัมพันธ์ใด ๆ ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง และผลลัพธ์ระดับที่สองแล้วสื่อกลางจะมีค่าเท่ากับ 0

และได้เสนอทัศนะต่อไปว่า ความคาดหวังและความพอใจจะเป็นสิ่งที่กำหนดกำลังความพยายามหรือแรงจูงใจของบุคคล ถ้าความพอใจหรือความคาดหวังเท่ากับศูนย์ แรงจูงใจจะเท่ากับศูนย์ ตามทัศนะของวรูมนี้ การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งย่อมจะขึ้นอยู่กับกระบวนการของความคิด ดังต่อไปนี้

1. ผลลัพธ์ระดับที่สองที่แตกต่างกันมีความสำคัญมากน้อยแค่ไหน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน (ความพอใจ)
2. ผลลัพธ์ที่หนึ่ง (ผลการปฏิบัติงานที่ดี) จะนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่ง หรือการเพิ่มเงินเดือนหรือไม่ (สื่อกลาง)
3. การใช้กำลังความพยายามจะประสบความสำเร็จทางด้านผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ (ความคาดหวัง)

จากทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ คนทุกคนมีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากผลการกระทำที่เขาได้ทำและมากไปกว่านั้น คนทุก ๆ คนต่างมีความชอบในผลลัพธ์ชนิดต่าง ๆ แตกต่างกัน ความคาดหวังที่บุคคลมีต่อความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประเภทของรางวัลที่พวกเขาจะได้รับ ถ้าพวกเขาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg)

เฮอริชเบอร์ก (Fredrick Herzberg, 1959 : 113-115 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ. 2521 : 95-110) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ซึ่งได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในแง่การศึกษาวิจัยในเชิงบริหาร โดยเรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Motivation-Hygiene Theory) ปัจจัยแรกเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยที่สองเป็นปัจจัยที่ไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) มีรายละเอียด ดังนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หมายถึง ปัจจัยที่หากพนักงานได้รับการตอบสนองแล้ว จะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานและเป็นผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน ความยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่คนทำงานจะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานหากไม่ได้รับการตอบสนอง แต่เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็ไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ นโยบายและการบริหาร เทคนิคและการควบคุมงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์ภายในกับผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมของการทำงาน

อัตราความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของทั้งสองปัจจัย จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ การได้รับการตอบสนอง และเป็นไปตามลำดับ ในการแก้ปัญหาเรื่องนี้ เฮอริชเบอร์กได้เริ่มต้นพัฒนาวิธีการปรับปรุงงาน (Job Enrichment) เพื่อให้คุณค่าของงานสูงขึ้นและให้มีปัจจัยจูงใจเพิ่มขึ้นในตัวเอง ทำให้งานมีความหมายมากขึ้น มีความสำเร็จมากขึ้น มีการยอมรับ มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ก้าวหน้ามากขึ้น และมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก ซึ่งมีแนวคิดของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) เกี่ยวกับการใช้แรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

ตารางที่ 1 การจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจ	ปัจจัยค้ำจุน
<p>สิ่งที่ทำให้พอใจ</p> <p>สิ่งที่กระตุ้นให้ทำงานและยกระดับงานที่ทำ</p> <p>งานที่ทำ</p> <p>องค์ประกอบที่จูงใจให้ทำงาน มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ลักษณะของงานที่ทำ 2. ความสำเร็จในการทำงาน 3. การยอมรับนับถือ 4. ความก้าวหน้าในการทำงาน 5. ความรับผิดชอบ 	<p>สิ่งที่ทำให้ไม่พอใจ</p> <p>สิ่งที่รักษาและป้องกันงานที่ทำ</p> <p>สถานที่ทำงาน</p> <p>องค์ประกอบที่ค้ำจุนความรู้สึกรู้สึกที่มีต่อหน่วยงาน มีดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร 2. วิธีการปกครองบังคับบัญชา 3. เงินเดือนและสวัสดิการ 4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 5. สภาพแวดล้อมของการทำงาน

จากตารางสรุปได้ว่า ตัวที่ทำให้ไม่พอใจนั้นเกี่ยวข้องกับที่ทำงานมากกว่างานที่ทำ ดังนั้น จึงเป็นมูลเหตุจูงใจหรือตัวหนูงำลึงเพียงส่วนย่อยต่อคนส่วนใหญ่ ตัวที่ทำให้ไม่พอใจนั้นจะมองข้ามเสียไม่ได้ เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ความพอใจเกิดขึ้น และที่เรียกว่าองค์ประกอบค้ำจุน เพราะเป็นการรักษานะป้องกันไม่ให้เกิดความวุ่นวายในการทำงาน เงินเดือน การนิเทศงาน อุปกรณ์อำนวยความสะดวก ค่าตอบแทน ชื่อเสียงของสถาบันและความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลเป็นองค์ประกอบค้ำจุน เป็นการสนองความต้องการ ที่ป้องกันมิให้ระดับการทำงานลดลง แต่ก็ไม่ได้ช่วยให้ระดับการทำงานสูงขึ้น ตัวทำให้พอใจ เช่น ความสำเร็จในงานที่ทำ การยกย่องชมเชยในผลงานที่ทำและอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบค้ำจุนให้แก่สมาชิกจะต้องระลึกว่า สิ่งนี้มิใช่เครื่องกระตุ้นให้เขายกระดับการทำงานให้สูงขึ้น ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้จะทำให้หน่วยงานวุ่นวาย คนที่ขาดองค์ประกอบทางแรงจูงใจยังทำงานตามปกติ แต่จะไปหาความสุขภายนอกหน่วยงาน เช่น จากครอบครัว งานอดิเรก การกีฬา เป็นต้น ผู้ที่เน้นองค์ประกอบค้ำจุนมักจะเอางานหลักมาเป็นอาชีพรองหรือเป็นเครื่องมือเพื่อที่จะให้ได้เป็นอย่างอื่น

ปัจจัยค้ำจุน ไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่นั่นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮิร์ชเบอร์เกอร์ คือ ปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุนนั้นจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงาน

ที่ทำ กล่าวคือ ปัจจัยคำจูนย่อมจะเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ ปัจจัยคำจูน เป็นเพียงข้อกำหนดขั้นต้น เพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยของใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในการทำงานแต่จะเป็นปัจจัยกระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้น ข้อสมมุติฐานที่สำคัญของ เฮอร์เชเบอร์ค ก็คือความพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจะรู้สึกพอใจและปลานปล้ำในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับความเชื่อถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจเป็นการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งได้บรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือนี้จะแฝงอยู่ในความสำเร็จของงานด้วย

3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคล การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ ที่มีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ลักษณะของงาน (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทาส ให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้แต่ลำพังผู้เดียว

6. เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่น่าพอใจของบุคลากรที่ทำงาน

7. นโยบายและการบริหาร (Company policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

8. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งสิ่งแวดลอมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ

10. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

จากทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ

องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ การได้รับความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไปและเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ลักษณะของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ได้รับ นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และวิธีการปกครองบังคับบัญชา

2.5 ทฤษฎีการจัดองค์การ

สมคิด บางโม (2543 : 127-130) ได้อธิบายว่า การจัดองค์การเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงาน บุคลากร และปัจจัยทางกายภาพต่างๆ ขององค์การ ในที่นี้จะนำหลักการจัดองค์การในระบบราชการมาศึกษา หลักที่สำคัญของการจัดองค์การมีดังนี้

1. การกำหนดหน้าที่การงาน

การกำหนดหน้าที่การงาน (Function) นั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานและภารกิจ จึงหมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ หน้าที่การงานจะมีอะไรบ้างและมีกี่กลุ่มขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์การ ลักษณะขององค์การและขนาดขององค์การ

2. การแบ่งงาน

การแบ่งงาน (Division of Work) หมายถึง การแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน แล้วมอบงานนั้น ๆ ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้น ๆ โดยตั้งเป็นหน่วยงานย่อยขึ้นมารับผิดชอบ

3. หน่วยงานสำคัญขององค์การ

หน่วยงานย่อยที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) การแบ่งหน่วยงานเช่นนี้ทำให้เห็นลักษณะของงานเด่นชัดขึ้น

หน่วยงานหลัก หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และบุคคลที่ปฏิบัติงานที่ขึ้นตรงต่อสายบังคับบัญชา องค์การทุกแห่งจะต้องประกอบด้วยหน่วยงานหลักซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์โดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ

ในธุรกิจขนาดเล็ก มักจะมีแต่หน่วยงานหลักเท่านั้น อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทุกอย่างอยู่กับผู้เป็นเจ้าของหรือผู้จัดการ สมาชิกทุกคนอยู่ภายใต้การควบคุมสั่งการจากผู้จัดการแต่เพียงผู้เดียว ในบริษัทผู้ผลิตหน่วยงานหลักคือ ฝ่ายผลิต ในห้างสรรพสินค้า หน่วยงานหลักคือ ฝ่ายขาย ส่วนหน่วยงานอื่น ๆ ถือเป็นหน่วยงานประกอบที่อำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยงานหลัก

หน่วยงานที่ปรึกษา หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยให้หน่วยงานหลักปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน หรือเป็นรูปคณะกรรมการที่ปรึกษา ในบริษัทต่าง ๆ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร ฝ่ายวิจัยวางแผน ฝ่ายตรวจสอบ

หน่วยงานอนุกร หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา หน่วยงานอนุกรมักเป็นงานด้านธุรการและงานอำนวยความสะดวกเป็นส่วนใหญ่ ไม่มีหน้าที่บริการลูกค้าขององค์การโดยตรง หรือไม่ได้ปฏิบัติงานอันเป็นงานหลักขององค์การในบริษัททั่วไป ได้แก่ ฝ่ายการงาน ฝ่ายบุคคล เป็นต้น

4. สายการบังคับบัญชา

สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบว่า การติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร สายการบังคับบัญชาที่ดีควรมีลักษณะเช่นนี้

1. จำนวนระดับชั้นแต่ละสายไม่ควรให้มีจำนวนมากเกินไป จะทำให้ไม่สะดวกแก่การควบคุม อาจทำให้งานค้างค้ำได้

2. สายบังคับบัญชาควรมีลักษณะชัดเจนแจ่มแจ้งว่า ใครเป็นผู้มีอำนาจสั่งการและสั่งไปยังผู้ใด ในทำนองเดียวกันถ้าจะมีการรายงานจะต้องรายงานต่อใคร มีทางเดินไปในทิศทางใด

3. สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้าวข้ามหรือซ้อนกันงานอย่างหนึ่ง ควรให้มีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว ถ้าให้มีผู้สั่งงานได้หลายคนหลายตำแหน่งในงานเดียวกัน จะทำให้การปฏิบัติงานสับสน

5. ช่วงการควบคุม

ช่วงการควบคุม (Span of Control) หมายถึง สิ่งที่แสดงให้ทราบว่า ผู้บังคับบัญชา คนหนึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ใต้ ความควบคุมรับผิดชอบที่หน่วยงาน แต่เดิมเชื่อกันว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรให้มีผู้ใต้บังคับ บัญชาครองลงไปไม่เกิน 10 หรือ 20 คน ปัจจุบันเชื่อกันว่าจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่คนก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาและคุณภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

ช่วงของการควบคุม มีความสัมพันธ์กับสายการบังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าช่วงของ การควบคุมกว้างสายการบังคับบัญชาก็สั้น ถ้าช่วงการควบคุมแคบสายการบังคับบัญชาจะยาว อย่างไรก็ตาม ช่วงการควบคุมจะกว้างหรือแคบขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความสามารถของผู้บังคับบัญชา
2. การได้รับการฝึกฝนอบรมของพนักงาน
3. ความยุ่งยากสลับซับซ้อนของงาน
4. ความสัมพันธ์กันหน่วยงานอื่น

6. เอกภาพในการบังคับบัญชา

เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง อำนาจการควบคุม บังคับบัญชาโดยอำนาจสิทธิ์ขาดอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะบุคคลใดคณะหนึ่ง โดยเด็ดขาด หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องระบุงลงไปให้ชัดเจนว่า ใครเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ใครมีความรับผิดชอบงานใดในขอบเขตกว้างแคบเท่าใด เอกภาพในการบังคับบัญชาจะช่วยให้ การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

จากทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ

องค์การเป็นที่รวมของคนและเป็นที่รวมของงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรขององค์การ ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้องจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ของงานและ มอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่และ มีบุคลากรมาก ตลอดจนงานที่ต้องทำมีมาก จะต้องจัดหมวดหมู่ของงานในลักษณะ ที่ใกล้ชิดซึ่งกันที่เรียกว่า ฝ่ายหรือแผนกงาน จึงจะทำให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ส่งผลต่อศักยภาพขององค์การในที่สุด

จากการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น พบว่า มีปัจจัยหลายด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 แยกรายละเอียดได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการไทย ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1.1 ตัวข้าราชการซึ่งในปัจจุบันขาดขวัญและกำลังใจใ้ใจการปฏิบัติงานเนื่องจากขาดแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

1.2 โครงสร้างขององค์การยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

2. แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัย ครั้งนี้ คือ

2.1 การแต่งตั้งบุคคลเป็นหัวหน้างานต้องได้คนที่ถูกต้องและเหมาะสม

2.2 ปลูกฝังความรักงาน พื่อใจในงาน และมีความกระตือรือร้น

2.3 ให้สิ่งตอบแทนให้เหมาะสมกับงาน

2.4 ดูแลเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน

2.5 ให้โอกาส ให้เกียรติ และให้ความก้าวหน้า

2.6 สร้างสภาพทางกายให้เหมาะสม เช่น ห้องทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก

2.7 เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีการยอมรับ สร้างการติดต่อสื่อสาร

ที่เป็นกระบวนการสองทาง

2.8 สร้างความคึงคูกใจในทางสังคมให้น่าอยู่ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก แบ่งสถาบัน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2.9 มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ ความถนัดและหน้าที่

2.10 จัดระบบนิเทศงานให้ดี คำนึงถึงระดับทางการศึกษา

2.11 สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางสังคมให้น่าอยู่ ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน

3. แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรที่มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ

3.1 เป้าหมายของค์การต้องชัดเจนและสามารถวัดได้

3.2 เป้าหมายของงานต้องทำได้จริงในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการนำเอาระบบงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ

3.3 พฤติกรรมผู้นำ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำที่ดี มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้องและเหมาะสม เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การ ขึ้นอยู่กับผู้นำ ซึ่งจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิด ประสิทธิภาพ

3.4 การติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารจำเป็นจะต้องกระจายข่าวสารเกี่ยวกับองค์การ รวมทั้งระเบียบและคำสั่งต่าง ๆ ให้คนในองค์การทราบและถือปฏิบัติทั่วกัน

3.5 ความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปด้วยดี

3.6 ความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ

4. ทฤษฎีการจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ องค์การสามารถจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการตอบสนอง ความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความพึงพอใจ ซึ่งมีองค์ประกอบ ที่สำคัญ ดังนี้

4.1 ความสำเร็จในการทำงาน

4.2 การได้รับการยอมรับนับถือ

4.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

4.4 ความรับผิดชอบ

4.5 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

4.6 ค่าจ้างและสวัสดิการ

4.7 นโยบายและการบริหาร

4.8 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4.9 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

4.10 วิธีการปกครองบังคับบัญชา

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุภฤกษ์ ทองประยูร (2530 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยทักษิณ ผลการวิจัย พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างอาจารย์ชายและอาจารย์หญิง ระหว่างอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและอาจารย์ที่มีวุฒิสองปริญญาตรี ระหว่างอาจารย์ที่มีประสบการณ์มาก และอาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อย ระหว่างอาจารย์ที่สังกัดคณะวิทยาศาสตร์ และวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะวิชาวิทยาการจัดการ และระหว่างอาจารย์ที่สังกัดวิทยาลัยครูยะลา วิทยาลัยครูสงขลา วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช วิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานีและวิทยาลัยครูภูเก็ต ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ มีปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ดังนี้

1. เพศ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2. ระดับการศึกษา Rajabhat Mahasarakham University
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

สุธรรม เชนครินทร์ (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค ในเขตการศึกษา 2 ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ของครู อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค ในเขตการศึกษา 2 ตามปัจจัยกระตุ้น โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และที่คาดหวังว่าควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก
2. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของข้าราชการครู อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค ในเขตการศึกษา 2 ตามปัจจัยจำจุน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนที่คาดหวังว่าควรจะเป็นอยู่ในระดับปานกลางสามด้าน คือ ด้านการปกครอง บังคับบัญชา ด้านเงินเดือน ด้านความมั่นคงปลอดภัย และที่อยู่ในระดับมาก คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กับด้านสภาพการทำงาน

3. ผลการเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และที่คาดหวังว่าควรจะเป็น ของครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิค ในเขตการศึกษา 2 ตามปัจจัยกระตุ้นที่มีเพศ วุฒิต่างการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยแยกได้เป็นดังนี้ เพศที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจุบันโดยส่วนร่วมมีความแตกต่าง และที่

คาดหวังมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียว วุฒิทางการศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และที่คาดหวังว่าควรจะเป็นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียว ส่วนประสบการณ์ในการทำงานในปัจจุบันมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงด้านเดียว และที่คาดหวังว่าควรจะเป็นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ มีปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้น
2. ปัจจัยค้ำจุน

อรุณ เหมรา (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 2 โดยใช้แบบสอบถาม JDI (Job Descriptive Index) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์การด้านงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ลักษณะงานทั่วไป การนิเทศงานและเพื่อนร่วมงานของท่านในปัจจุบันสูงสุดและรองลงไปตามลำดับ
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีแนวโน้มความไม่พึงพอใจในองค์ประกอบด้านเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน และโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงสุดและรองลงมาตามลำดับ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งหกด้านของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีอายุ ศาสนา เงินเดือน และสภาพหนี้สินต่อเดือนต่างกัน ไม่พบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบด้านเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นับถือศาสนาต่างกัน พบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ มีปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ดังนี้

1. งานที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน
2. ลักษณะงานทั่วไป
3. การนิเทศงาน
4. เพื่อนร่วมงาน
5. อายุ
6. ศาสนา
7. เงินเดือน
8. สภาพหนี้สิน



วีระ จีระมณีชัย (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทจังหวัด ในเขตภาคเหนือตอนล่าง ใน 10 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในตำแหน่งงาน ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความพึงพอใจในการปกครองบังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในรายได้ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 324 คน พบว่า โดยส่วนรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านความรู้สึกรับผิดชอบเพียงด้านเดียวที่มีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูง ผลการเปรียบเทียบข้าราชการที่ปฏิบัติงานฝ่ายบริหารและพัฒนา ฝ่ายวิศวกรรมโยธา และฝ่ายวิศวกรรมเครื่องกล โดยภาพรวมและรายด้าน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านความรู้สึกรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการเปรียบเทียบข้าราชการที่มีประสบการณ์ 1-10 ปี 11-20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป มีขวัญและกำลังใจไม่แตกต่างกันยกเว้นด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
4. ความรับผิดชอบ
5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
6. ค่าจ้างและสวัสดิการ
7. นโยบายและการบริหาร
8. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
10. วิธีการปกครองบังคับบัญชา

จากงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 10 คือ

- มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University
1. ความสำเร็จในการทำงาน
 2. การได้รับการยอมรับนับถือ
 3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
 4. ความรับผิดชอบ
 5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
 6. ค่าจ้างและสวัสดิการ
 7. นโยบายและการบริหาร
 8. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
 10. วิธีการปกครองบังคับบัญชา

สุดาภรณ์ พรหมอินทร์ (2538 : 30) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความพึงพอใจการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อยู่ในระดับมาก ด้านเงินเดือนอยู่ในระดับน้อย ด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ที่มีความแตกต่างกันในด้านเพศ วุฒิการศึกษา และขนาดของสหกรณ์ที่ปฏิบัติงาน พบว่า

2.1 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

2.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้มีวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เมื่อเปรียบเทียบรายด้านกับเงินเดือนที่ได้รับ

2.3 ขนาดของสำนักงานสหกรณ์ที่ต่างกัน มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสำนักงานที่มีขนาดกลางและใหญ่ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าสำนักงานที่มีขนาดเล็ก

2.4 เงินเดือนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตรขนาดกลางและใหญ่มีความพึงพอใจมากกว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ขนาดเล็ก

2.5 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหารของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่มีความพึงพอใจสูงกว่าผู้จัดการสหกรณ์ที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ขนาดเล็ก

จากงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ มีปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ดังนี้

1. เพศ
2. วุฒิการศึกษา
3. ขนาดของสำนักงาน

อุ้นเรือน มงคลชัย (2540 : 55) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการงานการบริหารงานบุคคลของเจ้าหน้าที่บุคคลในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ภายหลังจากการให้กิจกรรมแทรกแซง (Intervention) ผู้ให้บริการมีความเข้าใจในกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้น อันเป็นผลให้ผู้รับบริการมีคุณภาพที่ดีขึ้น ส่งผลให้ทัศนคติของผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น อันเป็นผลให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการบริการที่ได้รับ อันเนื่องมาจากได้รับความสะดวก รวดเร็ว และ

สอดคล้องกับความต้องการของผู้มารับบริการมากขึ้น โดยกล่าวไว้ว่า การทำงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพต้องยึดหลัก 3ร. คือ ริเริ่ม รวดเร็ว เรียบร้อย มีลักษณะของการบริการที่ดี มีกิริยา วาจา ท่าทางที่สุภาพเรียบร้อย มีความขยันอดทน จริงใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มารับบริการ ไม่ประจบสอพลอ สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานได้ดี มีจิตสำนึกในการให้บริการ ตลอดจนมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับงานได้ และได้เสนอแนวคิดที่จะแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการงานการบริการงานบุคคลในมหาวิทยาลัยขอนแก่นไว้ ดังนี้

1. นิเทศงานให้เจ้าหน้าที่บุคคลปฏิบัติงานในเชิงรุกอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดหลัก
- 3 ร. ตลอดจนการมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี
2. จัดทำคู่มือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง
 3. จัดอบรมเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาระบบงานการบริการงานบุคคล โดยใช้โปรแกรม FoxBASE และ Excel ประยุกต์ใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
 4. การจัดอบรมเกี่ยวกับเทคนิคการสร้างผลงานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งชำนาญการ เชี่ยวชาญให้ข้าราชการ สาย ก. , ค.
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 5. เอกสารแสดงขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้รับบริการและผู้ให้บริการ
- จากงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ มีปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ดังนี้
1. ปริมาณงานกับอัตรากำลังของบุคลากรต้องสนับสนุนกัน
 2. ต้องมีการพัฒนาดัชนีการปฏิบัติงานในด้านลักษณะขององค์การในด้านโครงสร้าง การจัดรูปแบบสำนักงาน และกลยุทธ์ในการบริหารงานที่ชัดเจน
 3. ความมีประสิทธิภาพขององค์การส่วนหนึ่งวัดได้จากการให้บริการประชาชนในการกำหนดเวลาและความพึงพอใจของผู้รับบริการ
 4. ต้องมีการนิเทศงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรอบรู้ มีทักษะในการปฏิบัติงานให้เกิดความชำนาญ และเชี่ยวชาญในเชิงรุก อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
 5. ต้องจัดทำคู่มือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมในงานที่ปฏิบัติ
 6. ต้องมีการจัดอบรมวิธีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการให้บริการเพื่อพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ

7. ต้องจัดแสดงขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้ผู้รับบริการให้ได้ทราบและเข้าใจ
ในข้อระเบียบ กฎหมาย สิทธิหน้าที่ของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

สุทัศน์ ตูรงค์เรือง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผล
ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประดม
ศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัย พบว่า

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงาน
การประดมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ
ในสำนักงานการประดมศึกษา เขตการศึกษา 5 คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และการได้รับ
การยอมรับนับถือ

จากงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ มีปัจจัยที่มีผลต่อ
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประดมศึกษา
จังหวัด ดังนี้

1. การได้รับการยอมรับนับถือ
2. ความสำเร็จในงาน
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้า

สมพร ฉั่วสกุล (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติ
งานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 4 ผลการวิจัย
พบว่า

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็น
รายองค์ประกอบ พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก
ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 4
ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ
ไม่แตกต่างกัน

3. ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 4 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการยกระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตการศึกษา 4 ได้แก่ ควรมอบหมายงานให้แก่บุคลากรได้ปฏิบัติตรงกับความรู้อ ความสามารถและบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง ควรมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนแน่นอนนำไปปฏิบัติได้ ควรจัดสวัสดิการสำหรับบุคลากรเพิ่มขึ้น ควรมีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยในหน่วยงาน ควรมีการประชุมพบปะหรือสังสรรค์ให้มากขึ้น ควรให้บุคลากรได้รับความยุติธรรมและความเสมอภาคอย่างเท่าเทียมกัน ควรสนับสนุนส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถและจิตสำนึก ควรเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจ และควรยกย่องเผยแพร่ หรือประกาศเกียรติคุณความสำเร็จของบุคลากรในหน่วยงาน

จากงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ มีปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ดังนี้ **Rajabhat Mahasarakham University**

1. ความรับผิดชอบ
2. ตำแหน่ง
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ไกรเวช ทรฤทธิ์ (2542 : 129) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากมีสามด้าน คือ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และลักษณะของงาน และอยู่ในระดับปานกลางมีเจ็ดด้าน คือ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและเงินเดือน

2. การเปรียบเทียบในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่ต่างกันในด้าน ประสิทธิภาพในการทำงาน ระดับของตำแหน่งและคุณวุฒิทางการศึกษา พบว่า

2.1 ข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม ไม่แตกต่างกัน

2.2 ข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่มีระดับของตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน

2.3 ข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ที่มีคุณวุฒิต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม ไม่แตกต่างกัน

จากงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ มีปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ดังนี้

1. ความรับผิดชอบ
2. ความสำเร็จของงาน
3. ลักษณะของงาน
4. การยอมรับนับถือ
5. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
6. นโยบายและการบริหาร
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
8. การปกครองบังคับบัญชา
9. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
10. เงินเดือน
11. ประสิทธิภาพในการทำงาน
12. ระดับของตำแหน่ง
13. คุณวุฒิ

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

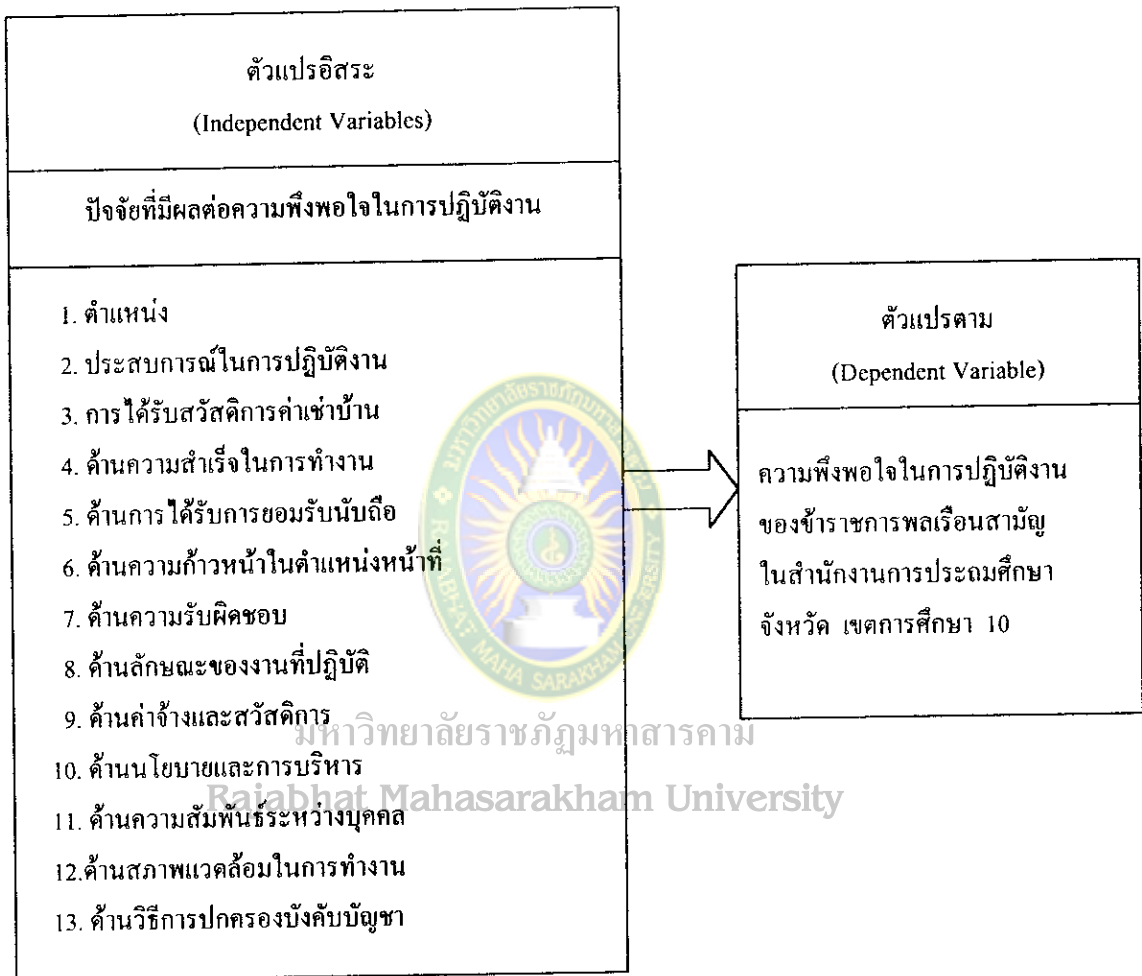
จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 คือ

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยด้านต่าง ๆ จำนวน 13 ด้าน ดังนี้ คือ

- 1.1 ตำแหน่ง
- 1.2 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 1.3 การได้รับสวัสดิการค่าเช่าบ้าน
- 1.4 ด้านความสำเร็จในการทำงาน
- 1.5 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
- 1.6 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
- 1.7 ด้านความรับผิดชอบ
- 1.8 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- 1.9 ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ
- 1.10 ด้านนโยบายและการบริหาร
- 1.11 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 1.12 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 1.13 ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา

ตัวแปรตัวที่ 3 ผู้วิจัยได้ปรึกษาหารือขอคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และฝ่ายบริการทางการศึกษา ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ และหัวหน้างานสวัสดิการและประสานงาน ซึ่งจากข้อแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว พบว่า มีตัวแปรอิสระอีกบางตัวที่อาจจะมีอิทธิพลต่อการผันแปรในตัวแปรตาม คือ การได้รับสวัสดิการค่าเช่าบ้าน ผู้วิจัย จึงเพิ่มตัวแปรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย