

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. กฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเทศบาล
2. แนวคิดการธำรงรักษานุเคราะห์
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

### 1. กฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเทศบาล Rajabhat Mahasarakham University

#### 1.1 การจัดตั้งเทศบาล

สำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง (ม.ป.ป. : 54-70) ออกระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเทศบาล สรุปได้ว่า เทศบาลเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งเกิดขึ้นหลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 เมื่อได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ขึ้นต่อมาได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 เจตนารมณ์ในการร่างกฎหมายจัดตั้งเทศบาลในระยะแรกมี 2 ประการคือ เพื่อประสิทธิภาพในการจัดทำบริการสาธารณะ และเป็นสถาบันสอนประชาธิปไตยให้กับประชาชนตามพระราชบัญญัติเทศบาล ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2543 แบ่งเทศบาลออกเป็นสามประเภทคือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร หลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาลแต่ละประเภท กฎหมายให้กระทรวงมหาดไทยเป็นผู้มีอำนาจกำกับดูแลการจัดตั้ง และกำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้ง ดังนี้

1.1.1 เทศบาลตำบล กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาลตำบลไว้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

- 1) ท้องถิ่นซึ่งมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลตำบล
- 2) พระราชกฤษฎีกานี้ระบุชื่อ และเขตของเทศบาลไว้ด้วย

1.1.2 เทศบาลเมือง มีหลักเกณฑ์การจัดตั้งดังนี้

1) ท้องถิ่นที่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดทุกแห่งให้ยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองได้โดยไม่ต้องพิจารณาถึงหลักเกณฑ์อื่น ๆ ประกอบ

2) ส่วนท้องที่ที่มีใช่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดจะยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์ดังนี้

- 2.1) เป็นท้องที่ที่มีพลเมืองตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป
- 2.2) มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อื่นต้องทำตามที่กฎหมายกำหนด
- 2.3) มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง

1.1.3 เทศบาลนคร มีหลักเกณฑ์การจัดตั้ง ดังนี้

- 3.1) เป็นท้องที่ที่มีพลเมืองตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป
- 3.2) มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อื่นต้องทำตามที่กฎหมายกำหนด
- 3.3) มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลนคร

## 1.2 โครงสร้างของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2543 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลเรียกว่าองค์กรเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาล และคณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรี สำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของเทศบาลแล้วจะมีโครงสร้างเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งส่วน คือ พนักงานเทศบาล

## 1.3 สภาเทศบาล

ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาลที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในเขตเทศบาลตามจำนวน ดังนี้

- 1.3.1 สภาเทศบาลตำบล ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 12 คน
- 1.3.2 สภาเทศบาลเมือง ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 18 คน
- 1.3.3 สภาเทศบาลนคร ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 24 คน

การดำรงตำแหน่งสมาชิกสภาเทศบาลอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี  
สภาเทศบาลมีอำนาจหน้าที่โดยสรุป ดังนี้

1. อำนาจในการให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งคณะเทศมนตรี
2. อำนาจในการควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ของคณะเทศมนตรีให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน และนโยบายที่กำหนดไว้โดยการตั้งกระทู้ถามเปิดอภิปรายคณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรีและการลงมติไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี
3. อำนาจในการตราเทศบัญญัติ
4. อำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการประจำสภาเทศบาล

#### 1.4 คณะเทศมนตรี

ในกรณีที่ประชาชนในเขตเทศบาลได้ออกเสียงแสดงประชามติให้การบริหารเทศบาลใช้รูปแบบคณะเทศมนตรี ให้คณะเทศมนตรี ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คน และเทศมนตรีตามจำนวน ดังนี้

- 1.1.1 เทศบาลตำบล ให้มีเทศมนตรีไม่เกิน 2 คน
- 1.1.2 เทศบาลเมือง ให้มีเทศมนตรีไม่เกิน 3 คน
- 1.1.3 เทศบาลนคร ให้มีเทศมนตรีไม่เกิน 4 คน

โดยสมาชิกสภาเทศบาลที่ได้รับเสียงสนับสนุนข้างมากจากสภาเทศบาล จะได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าราชการจังหวัดให้เป็นคณะเทศมนตรี ทำหน้าที่บริหารกิจการของเทศบาลให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนและความต้องการของท้องถิ่น

#### 1.5 นายกเทศมนตรี

ในกรณีที่ประชาชนในเขตเทศบาลได้ออกเสียงแสดงประชามติให้การบริหารในเขตเทศบาลใช้รูปแบบนายกเทศมนตรีให้มีนายกเทศมนตรี 1 คน และนายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรี ซึ่งมีใช่สมาชิกสภาเทศบาลเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารงาน ดังนี้

- 1.1.1 เทศบาลตำบล ให้มีรองนายกเทศมนตรีไม่เกิน 2 คน
- 1.1.2 เทศบาลเมือง ให้มีรองนายกเทศมนตรีไม่เกิน 3 คน
- 1.1.3 เทศบาลนคร ให้มีรองนายกเทศมนตรีไม่เกิน 4 คน

อำนาจหน้าที่ของคณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรีมี ดังนี้

- 1) รับผิดชอบงานนโยบาย หรืองานอื่นใดที่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งระบุไว้ให้เป็นหน้าที่ของคณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรีโดยเฉพาะ
- 2) แลกนโยบาย และแผนในการบริหารงานกิจการต่อสภาเทศบาล
- 3) บริหารกิจการตามนโยบาย และแผนที่แถลงต่อสภาเทศบาล
- 4) เสนอร่างเทศบัญญัติงบประมาณ และเทศบัญญัติอื่นต่อสภาเทศบาล
- 5) ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง เทศบัญญัติ และมติของคณะรัฐมนตรี
- 6) รวบรวมปัญหาในการบริหารกิจการเทศบาล พร้อมด้วยข้อเสนอแนะ เพื่อเสนอ สภาเทศบาล
- 7) รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของเทศบาลในรอบปีที่ผ่านมาต่อสภาเทศบาล
- 8) เปรียบเทียบคดีละเมิดเทศบัญญัติ
- 9) มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ตาม พ.ร.บ. ลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. 2475

10) ปฏิบัติงานใด ๆ เพื่อให้เกิดผลดีแก่ท้องถิ่นตามกฎหมาย

กล่าวโดยสรุป คณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรี จะทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติงานในการพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญก้าวหน้า ตามนโยบายของตนเอง หรือกลุ่มหรือพรรคที่ได้หาเสียงไว้กับประชาชน คณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรี จึงมีอำนาจควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารกิจการของเทศบาลทั้งหมด โดยมีนายกเทศมนตรีเป็นหัวหน้า และยังมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่ได้บัญญัติในกฎหมายว่าด้วยการปกครองท้องที่และกฎหมายอื่นๆ เช่น การป้องกันอาชญากรรม ชี้แจงอบรมราษฎร การให้สวัสดิการ เป็นต้น

#### 1.6 พนักงานเทศบาล

เป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานประจำสำนักงาน หรือนอกสำนักงาน เป็นผู้นำนโยบายของคณะเทศมนตรีไปปฏิบัติ โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการกำหนดส่วนราชการของเทศบาล พ.ศ. 2542 แบ่งออกเป็น 12 หน่วยงาน ดังนี้

1.6.1 สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบแบบแผนและนโยบายของเทศบาล ทั้งมีหน้าที่เป็นเลขานุการสภาเทศบาลและคณะเทศมนตรี เกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย งานการเจ้าหน้าที่งานทะเบียนราษฎร ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ

1.6.2 สำนักการคลัง/กองคลัง หรือฝ่ายคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน และการบัญชีการเก็บภาษีต่าง ๆ ตลอดจนการควบคุมดูแลพัสดุ และทรัพย์สินของเทศบาล ประกอบด้วย งานการเงินและบัญชี งานพัฒนารายได้ งานผลประโยชน์ งานเร่งรัดรายได้ งานแผนที่ภาษี งานทะเบียนทรัพย์สิน งานบริการข้อมูลแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน

1.6.3 กองหรือฝ่ายสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่ แนะนำ ช่วยเหลือด้านการเจ็บป่วยของประชาชน การป้องกัน การระงับโรคติดต่อ การสุขาภิบาลและรักษาความสะอาด งานสัตว์แพทย์ ตลาดสาธารณะ ตลอดจนการควบคุมการประกอบอาชีพที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของประชาชน

1.6.4 สำนักการช่าง / กองช่าง หรือฝ่ายช่างมีหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมงานก่อสร้างอาคาร เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง งานเกี่ยวกับไฟฟ้า สาธารณะ งานบำรุงรักษาทางบก ทางระบายน้ำ สวนสาธารณะ งานสำรวจและแบบแผนงานสถาปัตยกรรมและผังเมือง ตลอดจนงานสาธารณูปโภค

1.6.5 สำนักการศึกษา/กองการศึกษา หรือฝ่ายการศึกษามีหน้าที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชน งานด้านการสอน การนิเทศ การศึกษา งานการศึกษานอกโรงเรียน และงานกิจกรรมเด็ก และเยาวชน

1.6.6 กองหรือฝ่ายวิชาการและแผนงาน มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการและการวางแผนพัฒนาเทศบาล ประกอบด้วย งานวิเคราะห์นโยบาย และแผนงานวิจัยและประเมินผล งานนิติการ การจัดทำงบประมาณ และงานประชาสัมพันธ์

1.6.7 กองหรือฝ่ายสวัสดิการสังคม มีหน้าที่ควบคุมดูแล และรับผิดชอบการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานสังคมสงเคราะห์ งานสวัสดิการเด็ก และเยาวชน และงานพัฒนาชุมชน

1.6.8 กองหรือฝ่ายช่างสุขาภิบาล มีหน้าที่กำจัดมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล พร้อมบำบัดน้ำเสีย ประกอบไปด้วย งานกำจัดมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล งานเครื่องกล และซ่อมบำรุง งานโรงงาน กำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล งานแบบแผน งานก่อสร้าง งานควบคุม

และการตรวจสอบ การบำบัดน้ำเสีย งานบำรุงรักษาและซ่อมแซม และงานวิเคราะห์คุณภาพน้ำ

1.6.9 กองหรือฝ่ายการแพทย์ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานรักษาพยาบาล ประชาชน ประกอบไปด้วย ฝ่ายบริการการแพทย์ ฝ่ายการพยาบาล และศูนย์บริการสาธารณสุข (กองหรือฝ่าย การแพทย์จะจัดตั้งขึ้นเฉพาะเทศบาลนคร ซึ่งมีรายได้เพียงพอ สำหรับการก่อสร้างโรงพยาบาลและการบริหารงาน)

1.6.10 กองหรือฝ่ายการประปา มีหน้าที่เกี่ยวกับงานผลิตน้ำประปา งานวางระบบท่อประปา งานจำหน่ายน้ำประปาให้ประชาชน งานจัดเก็บรายได้การประปา

1.6.11 หน่วยงานตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ตรวจสอบและกลั่นกรองให้ ความเห็นชอบและข้อเสนอแนะแก่ปลัดเทศบาลเกี่ยวกับงานการเงินและควบคุมตรวจสอบ ด้านอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

1.6.12 หน่วยงานแขวง มีหน้าที่ให้บริการประชาชนเกี่ยวกับงานทะเบียน ราษฎร งานป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย การศึกษา การสวัสดิการสังคม สาธารณสุข การช่าง การประปา แขวงเป็นหน่วยงานย่อยที่จำลองรูปแบบเทศบาลเพื่อรองรับความเจริญเติบโตของเมืองและเพื่อเป็นการบริการประชาชนให้ทั่วถึง ซึ่งจะสามารถจัดตั้งแขวงได้ใน กรณีที่เป็นเทศบาลขนาดใหญ่มีพื้นที่ไม่ต่ำกว่า 20 ตารางกิโลเมตร ประชากรไม่ต่ำกว่า 100,000 คน มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุน 60 ล้านบาทขึ้นไป

กล่าวโดยสรุป โครงสร้างของเทศบาลประกอบด้วย สภาเทศบาล คณะเทศมนตรี หรือนายกเทศมนตรี และพนักงานเทศบาล โดยจะมีนายกเทศมนตรีทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร และปลัดเทศบาลทำหน้าที่ฝ่ายปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาล ซึ่งเป็นฝ่ายข้าราชการประจำ

## 1.7 หน้าที่ของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2543 ได้แบ่งหน้าที่ของเทศบาลออกเป็น หน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ และหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติซึ่งขึ้นอยู่กับประเภทของเทศบาล

หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2543 มาตรา 50/53/56 ของเทศบาลตำบล มีดังนี้

- 1.7.1 รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- 1.7.2 ให้มี และบำรุงทางบก และทางน้ำ
- 1.7.3 รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดิน และที่สาธารณะรวมทั้งการกำจัดขยะ มูลฝอยสิ่งปฏิกูล
- 1.7.4 ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
- 1.7.5 ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- 1.7.6 ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
- 1.7.7 เสริมการพัฒนาศรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- 1.7.8 บำรุงศิลป จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 1.7.9 หน้าที่อื่น ที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล (พระราชบัญญัติเทศบาล ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2543 มาตรา 50 และมาตรา 51)

## มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

### 2. แนวคิดการดำรงรักษาบุคลากร

Kajabhat Mahasarakham University

เมธี ปิลันธนานนท์ (2529 : 10) กล่าวไว้ว่า บุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารใด ๆ ก็ตาม ทั้งนี้เนื่องจากผลการบริหารจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลในหน่วยงาน ดังนั้น การบริหารบุคคล จึงเป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลดีกับหน่วยงาน โดยมีจุดมุ่งหมายของการบริหารบุคคล ดังนี้

1. ทำให้จุดมุ่งหมายของระบบได้บรรลุผล
  2. ช่วยให้ผู้สมาชิกได้รับความสำเร็จในตำแหน่ง และมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
  3. พัฒนาอาชีพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด
- จากจุดมุ่งหมายการดำรงรักษาบุคลากรดังกล่าว จะเห็นว่าเป็นหน้าที่ขององค์การหรือหน่วยงานที่จะต้องดำรงรักษาบุคลากร โดยการสร้างสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลในหน่วยงานนั้นๆ รู้สึกมีความมั่นคง พึงพอใจ เต็มใจที่จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของการดำรงรักษาบุคลากรไว้ ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2525 : 70-72) กล่าวถึง องค์ประกอบของการธำรงรักษา บุคลากรว่า ประกอบด้วย

1. การจูงใจ เช่น การให้ค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบพิเศษ และ การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน
2. ชวัญในการทำงาน
3. สวัสดิการและบริการต่าง ๆ

เสนอ สร้างสุข และคณะ (2529 : 1) ได้สรุปเกี่ยวกับการธำรงรักษาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การให้ค่าจ้างตอบแทน อาจเป็นเงินเดือน โบนัส ค่าตอบแทนอื่นๆ
2. การรักษาความปลอดภัยของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เครื่องจักร ตลอดจนการบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยของบุคลากร
3. การดำเนินงานเกี่ยวกับผลประโยชน์อื่นๆ เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

หลักในการจัดการธำรงรักษาบุคลากร เป็นเรื่องผลประโยชน์ที่หน่วยงาน จัดให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน การดำเนินการเพื่อธำรงรักษาบุคลากร และให้บริการแก่บุคลากร จึงควรคิดถึงผลการจัดการที่ย้อนกลับมาสู่หน่วยงานเป็นสำคัญ ซึ่งพอสรุปหลักการสำคัญที่ควรคำนึงได้ ดังนี้

- 4.1 หลักความเสมอภาค โดยคำนึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุดอย่าให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการจัดการ และรับบริการ
- 4.2 หลักแห่งประโยชน์ ควรคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับให้คุ้มค่าการจัดการ และเมื่อดำเนินการไปแล้วจะได้ผลทั้งทางหน่วยงาน และส่วนตัว ตรงตามเป้าหมาย
- 4.3 หลักแห่งการจูงใจ การจัดการต้องเป็นสิ่งที่มีความแรงจูงใจให้เกิดกำลังใจ มีแนวโน้มที่จะทำงานให้เกิดผลดี ทั้งกับตนเอง และความเจริญก้าวหน้าในหน่วยงาน
- 4.4 หลักแห่งการตอบสนองความต้องการ โดยต้องคำนึงว่าสิ่งที่จัดจะเอื้ออำนวยอำนวยความสะดวก และเกื้อกูลให้แก่บุคลากรหรือไม่ ตรงตามความต้องการของบุคลากรหรือไม่ถ้าไม่คำนึงถึงความต้องการ มักจะไม่เกิดประโยชน์อะไร
- 4.5 หลักแห่งการประหยัด คือ ควรคำนึงถึงความสิ้นเปลืองที่ไม่จำเป็น ถ้าหากทำโดยไม่ประหยัดก็จะกลายเป็นเรื่องของความฟุ่มเฟือยจะเสียประโยชน์มากกว่าได้



4.6 หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หากเป็นการทำลายขวัญก็ไม่ควรทำ

4.7 หลักแห่งความสะดวก สามารถอำนวยความสะดวกให้กับทุกฝ่ายมีระบบและระเบียบ มีรูปแบบในการจัดการซึ่งเป็นการเอื้ออำนวยความสะดวก คล่องตัว ไม่ติดขัดรวมทั้งไม่สิ้นเปลืองเวลาในการรับบริการ

4.8 หลักแห่งงบประมาณ ต้องคำนึงถึงงบประมาณที่ใช้ในการจัดทำโครงการว่าเรื่องใดเป็นประโยชน์แก่บุคลากร งบประมาณได้รับเต็มเม็ดเต็มหน่วย มีทุนหมุนเวียนไม่เกิดความสูญเปล่า และมีงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ

4.9 หลักแห่งความยุติธรรม การบริหารบุคลากรในหน่วยงานได้ทั่วถึงไม่มีใครได้รับความเหลื่อมล้ำต่ำสูงกว่ากัน กระจายผลประโยชน์ได้ทั่วเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

จากแนวความคิดการธำรงรักษาบุคลากร ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การธำรงรักษาบุคลากรเป็นการบริหารจัดการด้านบุคคลขององค์กร ที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเนื่องจากการธำรงรักษาบุคลากรเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรขององค์กรที่มีความรู้ ความสามารถในงานเฉพาะด้านที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เกิดความรักและเต็มใจที่จะอยู่ทำงานให้กับหน่วยงานมากที่สุด อีกทั้งยังมีความพร้อมที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์ในงานให้กับองค์กร ให้ได้บรรลุผลตามเป้าหมายสูงสุด

การธำรงรักษาบุคลากร จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งขององค์กรที่จะต้องสรรหาวิธีการในด้านต่างๆ เพื่อเป็นการจูงใจ และโน้มน้าวให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความต้องการที่จะทำงานให้กับองค์กร มีความรัก และผูกพันกับองค์กร และพร้อมที่จะอุทิศตนในงานอย่างเต็มที่

### 3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีผู้ให้ความหมายของคำว่า " ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน " ไว้หลากหลายแตกต่างกัน ดังนี้

สมิธ (Smith,W.C. 1965 : 114 ) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลทางจิตวิทยา สรีรวิทยาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น มีความพึงพอใจในการทำงาน

**มอร์ส (Nancy, N. C. Morse. 1955 : 27)** กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลงได้ซึ่งถ้ามีความตึงเครียดมากก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ และความตึงเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ ถ้ามนุษย์มีความต้องการมากก็จะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง แต่ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับตอบสนองความตึงเครียดก็จะลดลงน้อยลงหรือหมดไป ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

**วรูม (Vroom, V.H. 1964 : 99)** กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึงทัศนคติในงาน และความพึงพอใจในการทำงานนั้น สามารถทดแทนกันได้เพราะค่าทั้งสองนี้จะหมายถึงผลที่ได้จากการที่บุคคลได้เข้ามีส่วนร่วมในงานที่ตนทำ ทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงาน ทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พึงพอใจในงาน นั่นเอง

**บลูมและแนซเลอร์ (Blum & Nazler. 1968 : 364)** กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง การทำงานที่เป็นผลมาจากงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง การยอมรับในความสามารถ ความเหมาะสมของปริมาณงาน มิตรภาพ ความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาและอื่น ๆ แต่ทัศนคติต่องานและความพึงพอใจในการทำงาน มิใช่ค่าที่จะทดแทนกันได้ ทัศนคติมิใช่ความพึงพอใจแม้ว่ามันอาจจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจก็ตาม แต่ทัศนคติจะหมายถึงความพร้อมที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

**กู๊ด (Caryer V. Good. 1973 : 230)** กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง สภาพ หรือระดับความพึงพอใจที่เป็นผลมาจากความสนใจ และทักษะของบุคคล

**สมยศ นาวิการ (2525 : 301)** กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรุนแรงของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานสำหรับผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

**วุฒิชัย จ้านง (2525 : 2)** กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกที่เต็มใจ และพร้อมใจในการปฏิบัติงาน โดยความพึงพอใจในการทำงานนี้จะเกิดขึ้นจากแรงจูงใจและหรือสิ่งจูงใจขององค์กรหรือผู้บังคับบัญชา

**กิติมา ปรีดีติลล (2529 : 321-322)** กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบ หรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 389) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดจากการได้ตอบสนองต่อความต้องการของตนเองดีหรืออย่างสมบูรณ์ที่สุด

สเตอร์ราส์และเซเลส (Strauss and Sayles. 1960 : 119-122 อ้างถึงใน วุฒิชัย โสมาบุตร. 2536 : 52) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและด้านจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลได้

ราล์ฟ เดวิส (Ralph Devis. 1981 : 83 อ้างถึงในถนอมทรัพย์ มะลิซ้อน. 2540 : 38) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจหรือไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน กับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน ผู้วิจัยได้สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกในด้านดีของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อระบบบริหารจัดการในด้านต่างๆ ของหน่วยงาน และรวมถึงองค์ประกอบด้านอื่นๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าหมายอย่างสูงสุดด้วยความเต็มใจ

3.2 องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีผู้ได้ศึกษาและได้เสนอแนวคิดไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ภิญโญ สารธร (2519 : 159-160) สรุปว่า สิ่งจูงใจเป็นแรงกระตุ้นในการทำงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต้องอาศัยแรงจูงใจ 5 อย่าง ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ
2. สิ่งจูงใจไม่ใช่วัตถุแต่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งการทำงานให้สูงขึ้น โอกาสที่จะมีชื่อเสียงเด่น
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานที่เป็นสัดส่วน มีอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัย ครบถ้วน
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคม มีความเป็นกันเอง มีความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ให้ความยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

5. การบำรุงขวัญหรือการกระตุ้น และสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดว่าตนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้แก่หน่วยงาน หรือมีส่วนร่วมในการแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ของหน่วยงาน

และได้แสดงความเห็นว่า โอกาสก้าวหน้าในการทำงานของบุคคลเป็นสิ่งตอบแทนทางจิตใจ ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สะอาต แสงรัตน์ (2518 : 19-20) ได้สรุปองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญและมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และได้รับความเป็นธรรมจากผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนงานที่มีพื้นความรู้ต่ำเห็นว่าความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญ
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การมีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน
3. การจัดการ คือ มีวิธีการจัดการในหน่วยงานที่ดี
4. ค่าจ้างหรือรายได้ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ เมื่อเทียบองค์ประกอบอื่นทั้งหมด
5. ลักษณะงานที่ทำ องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานตรงความต้องการ และความถนัดจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
6. ลักษณะทางสังคม องค์ประกอบที่ผู้ทำงานสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุข ก็จะเกิดความพึงพอใจ
7. การคมนาคม และการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานสะดวกทั้งภายในและภายนอกองค์การ
8. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง หนองน้ำ ห้องส้วม ชั่วโมงการทำงาน
9. สิ่งตอบแทน สวัสดิการที่ได้รับการตอบแทนต่าง ๆ

เสนาะ ตีแยร์และคนอื่นๆ (2525 : 51-52) ได้กล่าวถึง สภาพการทำงานที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. ลักษณะงานที่ทำงานมีความหมายทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและภาคภูมิใจในการทำงาน

2. สภาพการทำงาน หรืองานที่ทำอยู่นั้นมีสภาพแวดล้อมและลักษณะเป็นงานที่ให้ความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติ

3. เงินจะเป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจของบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งทางตรง ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ส่วนทางอ้อม ได้แก่ เงินบำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล และผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

4. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน คือ ความมั่นคงของงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

5. ความสัมพันธ์ของการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาควรมี ความเข้าใจกัน มีความนุ่มนวลในการว่ากล่าวตักเตือนหรือแนะนำเกี่ยวกับวิธีการในการทำงานจึงจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจ

เทพพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2529 : 43) กล่าวว่า การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน เป็นผลตอบแทนภายนอกที่ผู้ปฏิบัติงานควรจะได้รับเมื่อทำงานได้สำเร็จ ซึ่งจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และความพึงพอใจในการทำงาน

จากแนวคิดองค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลจะมีสูงขึ้นหากได้รับการตอบสนองของความต้องการทั้งที่เป็นวัตถุและจิตใจ ซึ่งองค์กรหรือผู้บริหารของหน่วยงานจะต้องดูแล และเอาใจใส่มากที่สุด เนื่องจากการรับรู้ถึงความต้องการของบุคคลถือเป็นอันดับแรกในการจะตอบสนองต่อความต้องการในเบื้องต้นได้และจะสามารถตอบสนองความต้องการได้ตามลำดับความสำคัญ ซึ่งอาจมีวิธีการตอบสนองที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวิธีในการบริหารจัดการของผู้บริหารในหน่วยงาน

ถนอมทรัพย์ มะลิซ้อน (2540 : 54-60) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน ไว้ดังนี้

1. งานที่ทำในปัจจุบัน หมายถึง งานที่ผู้ปฏิบัติงานกำลังทำอยู่ ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นงานที่ดี มีเกียรติ ไม่เป็นอันตราย เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม งานที่ทำในปัจจุบัน จึงเป็นลักษณะงานหรือสภาพแวดล้อมการทำงานต่าง ๆ ที่องค์การมอบหมาย หรือจัดให้กับบุคลากรในองค์การ เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2. รายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ หมายถึง รายได้ประจำที่ได้รับและผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ที่ทางราชการมอบให้แก่บุคลากร ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ

การรักษาพยาบาล วันหยุด ที่พักรักษาและสวัสดิการอื่นๆ ที่ได้รับอย่างเหมาะสม และเพียงพอ

รายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ จึงเป็นผลตอบแทนในลักษณะตัวเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่สนองต่อความต้องการส่วนบุคคล ทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม รายได้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะจัดหา สิ่งต่างๆ ตามที่ต้องการได้ และจะช่วยเสริมสร้างสถานภาพทางสังคมในแต่ละบุคคล ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน รักงาน และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลดีได้ ดังนั้นรายได้และผลประโยชน์ที่บุคลากรได้รับอยู่ในปัจจุบัน จึงควรมีลักษณะเพียงพอเหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจ จึงจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยได้รับโอกาสในการได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม จึงจะก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคง และพึงพอใจในการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
Rajabhat Mahasarakham University

การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก การได้รับพิจารณาความดีความชอบหรือเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม จะทำให้การปฏิบัติงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจ และมีความพึงพอใจในการทำงาน

4. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หมายถึง บุคคลที่สามารถให้การช่วยเหลือแนะนำและการควบคุมงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยคำนึงถึงความมีสัมพันธภาพอันดี ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น จึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะมีวิธีการในการปกครองบังคับบัญชาและต้องให้คำแนะนำในการทำงาน มีความเข้าใจในการทำงาน มีเทคนิคในการควบคุมการนิเทศงาน การให้ความยุติธรรมในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และการตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาชั้นต้นถือว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีความใกล้ชิดกับบุคลากรมากที่สุด ฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน การดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้

บังคับบัญชา และขณะเดียวกันจะต้องสร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างเต็มที่

5. เพื่อนร่วมงาน หมายถึง บุคคลภายในองค์การที่ทำงานร่วมกัน มีความสนิทสนม เชื่อเพื่อเชื่อแผ่ซึ่งกันและกัน

เพื่อนร่วมงานที่มีความซื่อสัตย์ จะมีความรับผิดชอบช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน เป็นความต้องการทางด้านสังคมของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยสำคัญของการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพราะความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน ความมีมิตรภาพที่ดีต่อกัน ไม่ทะเลาะเบาะแว้ง หรือเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน เพื่อนร่วมงาน มีความรักใคร่กลมเกลียว ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานช่วยเหลือกันให้บรรลุจุดหมายด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากงานวิจัยของถนอมทรัพย์ มะลิซ้อน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานมีอยู่ 5 ประการดังนี้

1. งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันต้องมีลักษณะส่งเสริม และสนับสนุนการปฏิบัติงาน
2. รายได้ และผลประโยชน์ที่ได้รับจากหน่วยงานต้องพอเพียง
3. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งต้องมีระบบ และความยุติธรรมในการพิจารณาอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน
4. การปฏิบัติงานในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ต้องสั่งการด้วยความถูกต้อง ชัดเจน และต้องอยู่ภายใต้ข้อบังคับ ระเบียบ และกฎหมาย โดยสามารถยึดเป็นแนวทางปฏิบัติได้ และผู้บริหารมีความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านการทำงานในสำนักงานและด้านการดำรงชีวิตความเป็นอยู่โดยทั่วไปของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การได้รับการยอมรับนับถือจากประชาชน และเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน หากทุกคนในหน่วยงานเห็นความสำคัญการปฏิบัติงานของกัน และกันจะสามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้บังเกิดผลดียิ่งขึ้น

#### 4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยนั้น จะขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจในการทำงานที่อยู่ในหน่วยงานนั้น ฉะนั้นแนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ ความสามารถในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน (อรุณ รักธรรม. 2517 : 270)

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ถือเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องหาวิธีการด้านต่างๆ เพื่อการประสานจิตใจของผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งได้มีนักวิชาการ และนักการศึกษาในสาขาต่าง ๆ ได้ทำการศึกษาค้นคว้า และตั้งเป็นทฤษฎีไว้มากมาย ดังนี้

**อับราฮัม มาสโลว์** (Maslow, Abraham.H. 1954 : 69-80) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Needs Hierarchy Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1. ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs) มี 5 ระดับ ได้แก่

1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดต่อการดำรงชีวิต หากร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วชีวิตจะดำรงอยู่ได้ ความต้องการเหล่านี้คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ ความต้องการการพักผ่อน ความต้องการการออกกำลังกาย

1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและปลอดภัยจากการได้รับภัยอันตรายทั้งทางกายและจิตใจ

1.3 ความต้องการทางสังคม (Social needs) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรก ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมก็จะเข้ามาแทนที่ เช่น ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน

1.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเกียรติและศักดิ์ศรี เช่น การได้รับการยกย่องจาก



สังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ การนับถือตนเอง  
ความเป็นอิสระและเสรีภาพ และความต้องการมีฐานะดีเด่น การมีตำแหน่งสูงในองค์การ

#### 1.5 ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self actualization needs)

ความต้องการขั้นนี้ เป็นความต้องการสำเร็จสมหวังตามอุดมการณ์ ความเจริญก้าวหน้า  
การใช้ความรู้ ความสามารถเต็มศักยภาพ และความสมบูรณ์ในชีวิต เช่น ผู้หญิงต้องการ  
เป็นแม่ในอุดมคติ ผู้ชายต้องการเป็นนักบริหาร อีกคนต้องการเป็นนักชกเหรียญทองโอลิมปิก  
อีกคนหนึ่งต้องการเป็นนักร้องลูกทุ่งผู้มีชื่อเสียง เป็นต้น

#### 2. ลักษณะความต้องการของมนุษย์มี 4 ประการ ได้แก่

2.1 ความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามลำดับชั้นความสำคัญ โดยเริ่ม  
จากระดับความต้องการขั้นต่ำไปสู่ความต้องการขั้นสูง

2.2 มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการ  
ตอบสนองแล้ว ก็มีความต้องการสิ่งใหม่เข้ามาแทนที่

2.3 เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่สนใจให้  
เกิดพฤติกรรมต่อสิ่งนั้น แต่จะมีความต้องการในระดับสูงเข้ามาแทน และเป็นแรงจูงใจให้เกิด  
พฤติกรรมนั้น

2.4 ความต้องการที่เกิดขึ้นอาศัยซึ่งกันและกัน มีลักษณะควบคู่กัน คือ  
เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่หมดสิ้นไป ก็จะมีความต้องการอีกอย่างหนึ่งเกิดขึ้นมา

เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick.W. Herzberg. 1957 : 113-115) ได้ศึกษา  
ทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์ พบว่ามีปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่แตกต่างกัน  
อย่างสิ้นเชิง และมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานคนละแบบ กล่าวคือ

1. เมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตนจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมใน  
การทำงาน ซึ่งเขาเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า “ปัจจัยค้ำจุน” (Hygiene Factors)

2. คนงานที่พูดถึงความพอใจในงานมักจะพูดถึงเนื้อหาของงานที่เขาให้ชื่อว่า  
“ปัจจัยกระตุ้น” (Motivative Factors)

ทั้งสองปัจจัยนี้ทำหน้าที่ชัดเจนในแง่ของการเป็นแรงจูงใจภายนอกกล่าวคือ  
ปัจจัย ค้ำจุน เป็นแรงจูงใจภายนอก ส่วนปัจจัยกระตุ้น เป็นแรงจูงใจภายในดังมีรายละเอียด  
ดังนี้

ปัจจัยกระตุ้น หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเป็นปัจจัยที่ทำให้คนรักงานและชอบงาน ทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือ การแสดงออกอื่นใดที่ทำให้ได้รับการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบ ได้โดยลำพังผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ไม่มีการตรวจ หรือคุมงานอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น ตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กรมีโอกาสศึกษาหาความรู้หรือได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม

ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มี หรือลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงาน ดังนี้

1. เงินเดือน (Salary) เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับแต่งตั้งให้ได้เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยัง หมายถึง สถานการณ์ ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with superiors, subordinates and peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา

หรืออาจที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4. สถานภาพทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมควมามีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

6. สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงานรวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือ เครื่องมือต่าง ๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่ใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานและความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

9. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Supervision techniques) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

และเฮิร์ชเบิร์ก ยังได้แสดงความคิดเห็นว่าอีกว่า ความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การตอบสนองความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ แม้ว่าองค์กรจะจัดสภาพการทำงานที่ดีหรือให้เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ ที่ดีเพียงใดหากมิได้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง หรือไม่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนา หรือมีความก้าวหน้าในอาชีพแล้วความอุตสาหะในการทำงานก็จะลดน้อยลง เพราะองค์กรไม่เห็นความสำคัญของเขาซึ่งย่อมทำให้องค์กรขาดการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากบุคลากรของตนเอง

อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญต่อปัจจัยกระตุ้น มิได้ความหมายว่า ปัจจัยค่าจ้าง ไม่เป็นสิ่งสำคัญซึ่งที่แท้จริงแล้วปัจจัยเหล่านี้ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ให้มากเพราะเป็นสาเหตุของการเกิดความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานได้ง่าย เช่น นโยบายการบริหารที่มุ่งงานโดยไม่ สนใจความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมอย่างเข้มงวด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในองค์กรเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แข่งขันชิงดีชิงเด่น สวัสดิการที่ไม่เพียงพอ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขวัญเสีย ขาดสิ่งกระตุ้นในการทำงาน และนำไปสู่การลดผลงานลง ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

ดังนั้นการที่บุคคลหรือกลุ่มคนที่สามารถทำงานได้ผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายขององค์กรหรือบุคคล กลุ่มผู้ปฏิบัติงานก็ต้องบรรลุเป้าหมายของตนเองด้วยเช่นกันจึงจะทำให้เกิดขวัญในการทำงาน ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงต้องบริหารเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้าเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันเมื่อเขาสามารถมองเห็นผลประโยชน์หรือได้รับการตอบสนองของความต้องการแล้วการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบก็จะเป็นอย่างดีที่สุด และการจูงใจมีหลักกว้างๆ คือ ความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติอยู่เสมอ

จากทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีการจูงใจในการทำงานของเฮิร์ซเบอร์ก สรุปได้ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน เป็นต้น
2. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองตอบความต้องการของกลุ่มในด้านความภูมิใจที่แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสที่ทำงานได้อย่างเต็มที่
3. ความตั้งใจในทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
4. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้อง กับความสามารถของบุคคล
5. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงานโดยให้เขามีความรู้สึกว่าเขาเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งในหน่วยงานเหมือนกัน
6. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความ มั่นคงในทางสังคมที่ทำให้รู้สึกมีหลักประกัน และความมั่นคงในการทำงาน

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard. 1938 : 142-149 ได้กล่าวถึง มูลเหตุที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานไว้หลายประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสภาวะทางกายภาพที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน เช่น รางวัลที่เขาได้ปฏิบัติมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจเป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือ ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจประเภทนี้ ไม่เกิดกับทุกคน เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษและการมีอำนาจ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน เครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ อันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจซึ่งอยู่ระหว่างความมีอำนาจที่สุดกับความท้อแท้ ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานจะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือครอบครัวตัวเองและผู้อื่น รวมทั้งได้แสดงความจริงใจต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดีจะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงาน

6. การปรับปรุงสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและเจตคติของบุคคล เป็นการปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคลซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน มีความรู้สึกร่วมในหน่วยงาน เป็นส่วนหนึ่งของงาน ความรู้สึกเท่าเทียมกันจนมีกำลังใจในการทำงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน เป็นความพอใจของบุคคลในด้านสังคมจะทำให้คนรู้สึกมีหลักประกันและมั่นคงในการทำงาน

จากทฤษฎีจูงใจของบาร์นาร์ด ผู้วิจัยสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุ การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การให้การยอมรับนับถือการให้ความสัมพันธ์อันดีญาติมิตร การให้โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และการให้ความ มั่นคงในอาชีพหรือตำแหน่งงานที่ทำงาน

พอร์เตอร์ และลอเลอร์ (Porter and Lawler, 1968 ; อ้างถึงในถนนอมทรัพย์ มะลิซ้อน, 2540 : 45) ได้นำทฤษฎีของวรูม (Vroom) มาขยายในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการทำงาน ทั้งสองเห็นว่าการปฏิบัติงานก่อให้เกิดรางวัล หรือผลตอบแทน

ในขณะที่เดียวกันรางวัลหรือผลตอบแทนก่อให้เกิดความพึงพอใจของคน ซึ่งสามารถอธิบายความหมายหรือแนวคิดที่สำคัญได้ ดังนี้

1. คุณค่าของรางวัลหรือคุณค่าผลตอบแทน (Value of reward) บุคคลที่ทำงานย่อมหวังที่จะรับรางวัล หรือผลตอบแทนต่างๆ เช่น การได้รับมิตรภาพจากเพื่อนร่วมงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเพิ่มเงินเดือน เนื่องจากความรู้ ความสามารถที่ได้ปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย
2. การรับรู้ความพยายามมีโอกาสนำมาซึ่งรางวัล หรือผลตอบแทน (Perceived effort-reward probability) การรับรู้ว่าคุณค่าความพยายามมีโอกาสนำมาซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทน หมายถึง การคาดหวังของบุคคลว่าปริมาณของผลตอบแทนขึ้นอยู่กับปริมาณที่ได้รับผิดชอบและมีความพยายามในการที่จะทำงานให้สำเร็จสูงขึ้น
3. ความพยายามทำงานของลูกจ้างคนงาน (Effort) หมายถึง ปริมาณของพลังที่บุคคลใช้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ปริมาณของความพยายามขึ้นอยู่กับภาระระหว่างคุณค่าของผลตอบแทน หรือรางวัลกับความเป็นไปได้ในการรับรู้ว่าคุณค่าความพยายามอาจนำมาซึ่งผลตอบแทน
4. คุณลักษณะและความสามารถ (Traits and abilities) หมายถึง ลักษณะต่างๆ ของบุคคลแต่ละคน เช่น ความสามารถทางสติปัญญา ทักษะหรือความชำนาญในการใช้มือ และลักษณะของบุคลิกภาพของบุคคลที่มีผลต่อความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้ล่วง ไปได้
5. การรับรู้ในบทบาท (Role perception) หมายถึง ประเภทหรือชนิดของกิจกรรมที่บุคคลเชื่อว่าพวกเขาควรจะต้องปฏิบัติถ้าพวกเขาต้องการให้งานนั้นประสบความสำเร็จ
6. การปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง การรวมเข้าด้วยกันของคุณค่าของผลตอบแทน และการรับรู้ว่าคุณค่าความพยายามอาจนำมาซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทน ก่อให้เกิดความคาดหวังที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นหลังจากได้มีการใช้ความพยายามแล้ว การปฏิบัติงานนอกจากขึ้นอยู่กับความพยายามแล้วยังขึ้นอยู่กับ การรับรู้ในบทบาทและความสามารถของเขาด้วย
7. รางวัลหรือผลตอบแทน (Reward) หมายถึง ผลตอบแทนพิเศษที่ได้รับ ซึ่งแบ่งเป็นรางวัลภายนอกและรางวัลภายใน รางวัลภายนอกองค์การเป็นผู้ให้ เช่น เงินเดือน สภาพการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สำหรับรางวัลภายใน หมายถึง

ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในใจ ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับตนเอง ความรับผิดชอบ เป็นต้น

8. การรับรู้ว่าผลตอบแทนมีความเป็นธรรม (Perceived equitable Rewards) บุคคลโดยทั่วไปมักหันไปพิจารณาว่าสิ่งที่เขาได้รับอยู่นั้นมีความเป็นธรรมหรือเท่าเทียมกับ ผู้อื่นหรือไม่ หากว่ารางวัลที่ได้รับไม่เท่าเทียมกับคนอื่น หรือไม่เป็นธรรมหรือน้อยไป สิ่งเหล่านี้อาจเป็นตัวสกัดกั้นความพึงพอใจได้

9. ความพึงพอใจ (Satisfaction) และทัศนคติ หมายถึง ภาวะภายในของบุคคล แต่ละคนที่เกิดจากรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้รับจากทำงาน หรือเกิดจากการคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนก่อนที่จะตัดสินใจทำงาน จะนำไปสู่ความพยายามในการทำงาน

จากการศึกษาของพอร์เตอร์ และลอเลอร์ ผู้วิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. การปฏิบัติงานยอมก่อให้เกิดผลตอบแทนหรือรางวัล ในขณะที่เดียวกันผลตอบแทน หรือรางวัลที่มีความรู้สึกว่าเป็นธรรมจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

2. หากรางวัลที่ได้ไม่มีคุณค่าพอในสายตาของผู้ปฏิบัติกับโอกาสที่จะได้รับรางวัลมีน้อยความพยายามในการทำงานจะไม่เกิดขึ้น

3. หากผู้ปฏิบัติงานไม่รู้ขีดในบทบาทหน้าที่ของตน อีกทั้งยังขาดความสามารถเพียงพอ ความพยายามแต่ประการเดียวก็จะไม่ทำให้งานสัมฤทธิ์ผลได้

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดกาฬสินธุ์ ยังไม่มีผู้ใดทำการศึกษาวิจัยมาก่อนจึงไม่มีงานวิจัยโดยตรงที่จะนำเสนอเพื่ออ้างอิง แต่ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานอื่นๆ มาใช้เป็นส่วนประกอบของการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

พิสิษฐ์ มณีไชย ( 2517 : 25) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง " องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนการศึกษาเทศบาล" โดยนำทฤษฎีจูงใจ - คำจูงของ Herzberg มาใช้สอบถามหัวหน้าส่วนการศึกษาเทศบาล พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจการปฏิบัติงานมี 3 ประการ คือ

1. การบังคับบัญชา
2. ตัวงานเทศบาล
3. การบริหารงาน

**เผชิญ กิจระการ (2519 : บทคัดย่อ)** ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของนักเทคโนโลยีทางการศึกษาไทยและอเมริกันในระดับอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. นักเทคโนโลยีทางการศึกษาอเมริกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมมากกว่านักเทคโนโลยีทางการศึกษาไทย

2. ตัวแปรอิสระ 4 ตัว การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการพิจารณางบกลาง การยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน และการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของนักเทคโนโลยีทางการศึกษาทั้งไทย และอเมริกัน

3. เมื่อนักเทคโนโลยีทางการศึกษามีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้นจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

4. นักเทคโนโลยีทางการศึกษาชายมีความพึงพอใจปานกลางต่อรายได้ปัจจุบัน นักเทคโนโลยีทางการศึกษาหญิงมีความพึงพอใจน้อยกว่า แต่ไม่พบความแตกต่างอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ

5. การมีงานสอน วุฒิการศึกษาและการได้รับงบประมาณทำโครงการพิเศษ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของนักเทคโนโลยีทางการศึกษาอเมริกัน

**กมล รักสวน (2524 : 65-73)** ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยครูภาคเหนือ 8 แห่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจและปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยครูภาคเหนือ ทั้ง 8 แห่ง อยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยครูภาคเหนือ เรียงลำดับจากปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดดังนี้ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความเจริญก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา รายได้สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทน การได้รับการยอมรับนับถือ สภาพแวดล้อมการทำงาน และการปฏิบัติงานในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ



**ประวิง รุ่งประพันธ์ (2528 : 49)** ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา พบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ที่สำคัญมากที่สุด 3 ปัจจัย ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
2. ผลการตรวจสอบสมมติฐานทุกตัว พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และการได้รับการยอมรับนับถือ การนิเทศงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน นโยบายการบริหารงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลประโยชน์เกื้อกูล การปกครองบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน และเงินเดือน ตามลำดับ

**ธีรพล คุปตานนท์ (2530 : 67)** ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่เลือกอันวยต่อสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานหน้าที่ของพนักงานสอบสวนในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่า

1. ปัจจัยภูมิหลังเกี่ยวกับตำแหน่ง อายุ อายุราชการ การศึกษาเพิ่มเติม สภาพการสมรส รายได้ ฐานะครอบครัวและประสบการณ์ในการทำงาน
2. ปัจจัยทักษะและวิธีการปฏิบัติงานเรื่องการวางแผนในการปฏิบัติงานการติดต่อประสานงาน การมอบหมายงานและการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวน
3. สภาพปัญหาการปฏิบัติงานเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการสอบสวน ความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความร่วมมือจากประชาชนและภาวะความรับผิดชอบในงาน พบว่า มีความสัมพันธ์ต่อสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวน

**สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2531 : 26)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมองไหลในระบบราชการ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสอดคล้องระหว่างสภาพที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในระบบราชการ สิ่งจูงใจและความคาดหวัง ปัจจัยเหตุผลและข้อเสนอแนะ ปรากฏว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของกำลังคนระดับสมองมี 15 ปัจจัย เป็นปัจจัยหลัก 4 ปัจจัยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ ค่าตอบแทน ผู้บังคับบัญชา และการ

ปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้าและการบริหารงานของหน่วยงาน และการบริหารของระบบราชการ และปัจจัยรอง 11 ปัจจัย ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน ความยุติธรรม สภาพการทำงาน โอกาสในการแสดงความรู้ ความสามารถ ลักษณะงาน โอกาสที่ได้เริ่มงานใหม่ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ระเบียบของทางราชการ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน การยอมรับนับถือและความมั่นคงของงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าว ในระบบราชการไม่เป็นที่พอใจและไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของกำลังคนระดับสมอง แต่ปัจจัยเดียวกันนี้ของที่ทำงานใหม่เป็นที่พอใจ และเอื้ออำนวยต่อการทำงานมากกว่า

**สุธรรม เดชนครินทร์ (2531 : บทคัดย่อ)** ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานครู-อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิคในเขตการศึกษา 2 โดยมุ่งสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 10 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงาน ด้านการเงิน และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน ของครู-อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิคในเขตการศึกษา 2 ตามปัจจัยกระตุ้น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และที่คาดหวังว่าจะเป็นอยู่ในระดับมาก

2. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน ของครู-อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิคในเขตการศึกษา 2 ตามปัจจัยค้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนที่คาดหวังว่าจะเป็น อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการเงิน ด้านความมั่นคงปลอดภัย และที่อยู่ในระดับมาก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

**ดวงแข นรังคิยา (2535 : บทคัดย่อ)** ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 3 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบความพึงพอใจ และเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 3 ใน 6 องค์ประกอบ คือ งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เงินเดือน ที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การนิเทศงาน เพื่อนร่วม

งานในปัจจุบัน และลักษณะงานทั่วไป ตามตัวแปร เพศ การพัฒนาความรู้ในวิชาครู และ ประสบการณ์ในการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า

1. ครูอาจารย์โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 3 มีความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานในองค์ประกอบ งานที่ทำในปัจจุบัน และลักษณะงานทั่วไป ไม่พึงพอใจ ในการปฏิบัติงานในองค์ประกอบ เงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน โอกาสที่จะได้รับการเลื่อน ตำแหน่ง เพื่อนร่วมงานในปัจจุบัน และการนิเทศงาน

2. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 3 พบว่า

ครูอาจารย์ มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบเกี่ยวกับเงินเดือนที่ ได้รับในปัจจุบัน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ครูอาจารย์ ที่มีการพัฒนาความรู้ในด้านวิชาครูต่างกัน มีความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานโดยส่วนรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบเกี่ยวกับเงินที่ได้รับในปัจจุบัน และลักษณะงานทั่วไป แตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 และองค์ประกอบเกี่ยวกับการนิเทศงาน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05

ครูอาจารย์ ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานโดยส่วนรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบเกี่ยวกับเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 และองค์ประกอบเกี่ยวกับลักษณะงานทั่วไป แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จิระ หงส์ลดาธรรม (2536 : 29) ได้ทดสอบเชิงวิจัยในประเด็นการสูญเสียกำลัง คนในองค์กร : การรักษากำลังคนในระบบราชการ ผลการศึกษาพบว่า ประเด็นที่ทำให้สูญเสียกำลังคนในองค์กรเรียงลำดับตามความสำคัญ ดังนี้ ปัญหาเงินเดือนและสวัสดิการ ปัญหาความก้าวหน้าในการทำงาน การบริหารงานในระบบราชการ ความยุติธรรมในการ บริหาร การทำงานไม่ตรงกับแขนงวิชาที่ศึกษา การเดินทางมาทำงาน ความขัดแย้งใน หน่วยงาน การทำงานต่ำกว่าระดับ ความต้องการประกอบอาชีพส่วนตัว การขาดการ ประสานงานที่ดี และความต้องการศึกษาต่อ และยุทธวิธีในการแก้ไขการสูญเสียกำลังคน เรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การเพิ่มเงินเดือน และสวัสดิการให้สอดคล้องกับภาวะค่าครอง

ซีพี เสริมสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน มีการปรับปรุงระบบและวิธีการทำงาน ให้เหมาะสมอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชาที่มีความยุติธรรม ใช้คนให้ตรงกับงาน สร้างระบบการ ประเมินงานที่เป็นธรรม พัฒนาระบบการบริหารให้บุคคลระดับล่างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มากขึ้น มีการพัฒนาทีมงานที่เหมาะสม การมีที่ทำงานอยู่ใกล้กับที่พักอาศัย การมีสถาน ศึกษาอยู่ใกล้ที่พักอาศัย การสร้างจิตสำนึกในการทำงานราชการ เสริมสร้าง วัฒนธรรมของ องค์การให้มีความเสียสละและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

จรัส อติวิทยากรณ์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของครูสอนวิชาช่างโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตการศึกษา 3 ผลการศึกษา พบว่า

1. ครูสอนวิชาช่างมีความพึงพอใจในองค์ประกอบด้านงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และลักษณะงานทั่วไปและไม่พึงพอใจในองค์ประกอบด้านเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การนิเทศงานและเพื่อนร่วมงานในปัจจุบัน

2. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ครูสอนวิชาช่างที่มีวุฒิต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยส่วน รวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ที่ระดับ 0.01 ในด้านเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน และลักษณะงานทั่วไป โดยครูสอน วิชาที่มีอายุ 30 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจสูงกว่าครูสอนวิชาที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

ครูสอนวิชาที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดย ส่วนรวมและด้านงานที่ทำในปัจจุบัน เงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน และโอกาสที่จะได้รับการ เลื่อนตำแหน่ง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยครูสอนวิชาช่างที่มี ประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจสูงกว่าครูสอนวิชาช่างที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี

ครูสอนวิชาช่างที่มีคุณวุฒิต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยส่วน รวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านลักษณะงานทั่วไป แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยครูสอนวิชาช่างที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปมีความ พึงพอใจสูงกว่าครูสอนวิชาช่างที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

ครูสอนวิชาช่างที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมและด้านเงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านลักษณะงานทั่วไป แตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยครูสอนวิชาช่างที่สมรสแล้ว มีความพึงพอใจสูงกว่าครูสอนวิชาช่างที่ยังไม่สมรส

เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick.W. Herzberg. 1959 : 44-115 อ้างถึงใน สุทัศน์ ตรงค์เรือง. 2540 : 18 ) ได้ทำการวิจัยองค์ประกอบที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยสัมภาษณ์จากนักวิศวกรและนักบัญชีในปี ค.ศ. 1959 จำนวน 200 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญที่มีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงานมี 5 ประการ เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้ได้รับการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำลายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะท้าทายแต่ต้น จนจบได้โดยลำพังผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ไม่มีการตรวจหรือ คุมงานอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กรมีโอกาสศึกษาหาความรู้หรือได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม

องค์ประกอบที่เป็นเหตุให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานมี 3 ประการ เรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. นโยบายการบริหารงานของหน่วยงาน (Company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

2. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Technical supervision) หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการปกครอง ไม่มีอคติ ยุติธรรม รวมทั้งสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยี

3. สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

สาธิต คณาดี (2544 : 82) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ของปลัดอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ปลัดอำเภอที่ปฏิบัติงานอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปลัดอำเภอมีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง 6 ด้าน ด้านที่มีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นด้านสภาพการทำงานและด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ปลัดอำเภอมีขวัญอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ด้านที่มีขวัญอยู่ในระดับมากคือ ด้านความพึงพอใจต่อลักษณะงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีปัจจัยด้านอายุ ที่อยู่อาศัย ระดับการศึกษา อายุราชการ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งและรายได้ มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

พยอม ซาดิเกษมชัย (2545 : 68-69) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจด้านความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 47.00 รองลงมาคือ ด้านงานที่ท่านปฏิบัติได้รับการยอมรับนับถือ คิดเป็นร้อยละ 43.10 ส่วนความพึงพอใจด้านการได้รับเงินเดือนจากการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 49.10

เมื่อนำค่าคะแนนระดับความพึงพอใจในแต่ละข้อรวมทั้งหมด 15 ข้อ รวมกันแล้ว หาค่าเฉลี่ยได้เท่ากับ 3.35 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 อยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจมากที่สุดคือ ด้านค่าจ้างและสวัสดิการ รองลงมาคือ ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านความสำเร็จในการทำงาน ตามลำดับ

อำนาจ ฉิมมา (2545 : 92) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในจังหวัดร้อยเอ็ด มีจำนวน 7 ตัวแปร คือ 1) ความสำเร็จในการทำงาน 2) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 3) นโยบายการบริหารงาน 4) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 5) ประสบการณ์การทำงาน 6) สภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 7) ค่าจ้างและสวัสดิการที่ได้รับ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจสูงขึ้น หากผู้บริหารมีวิธีบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีคุณภาพในการเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงสุด กล่าวคือบุคลากรของหน่วยงานถือเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีค่าสูงสุดที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจะมีแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับการได้รับการตอบสนองของความต้องการตามลำดับขั้น และวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การบังคับบัญชา ด้วงาน การบริหารงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความเจริญก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รายได้ สวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทน การได้รับการยอมรับนับถือ สภาพแวดล้อมการทำงาน เงินเดือน การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง การนิเทศงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และนโยบายการบริหารงาน

## 6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกในด้านดีของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อวิธีบริหารจัดการในด้านต่างๆ ของหน่วยงาน หรือองค์ประกอบด้านอื่นๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจผู้ปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะปฏิบัติงาน

ให้บรรลุผลได้ตามเป้าหมายอย่างสูงสุด ด้วยความเต็มใจ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดของความพึงพอใจในการทำงานได้สูงสุด จะมีดังนี้

- 1.1 ความสำเร็จในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
  - 1.2 ลักษณะงานที่ได้รับผิดชอบเป็นงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ และต้องใช้เทคนิคความชำนาญเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานนั้นๆ
  - 1.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน
  - 1.4 การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นๆ ใน  
การปฏิบัติงาน
  - 1.5 การได้รับการนิเทศงานจากผู้มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน  
ในการปฏิบัติงาน
  - 1.6 ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน
  - 1.7 นโยบายการบริหารงานของหน่วยงาน และผู้บังคับบัญชา มีความ  
ชัดเจน
  - 1.8 ความมั่นคงในการปฏิบัติงานมีสูง
  - 1.9 หน้าที่ความรับผิดชอบตรงกับความรู้ ความสามารถ
  - 1.10 ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ที่หน่วยงานจัดให้นอกเหนือจากเงินเดือน
  - 1.11 วิธีการปกครองและบังคับบัญชาที่มีความเหมาะสม และยุติธรรม
  - 1.12 สภาพแวดล้อมในการทำงานโดยทั่วไปเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
  - 1.14 อัตราเงินเดือนที่เหมาะสมกับปริมาณงาน
2. การธำรงรักษาบุคลากร เป็นวิธีการที่ทำให้คนที่มีความรู้ ความสามารถ คนเก่ง คนดี และมีประสบการณ์ในงานสูง มีความต้องการที่จะอยู่ทำงานกับองค์กรนานที่สุด อีกทั้งยังมีความรักและผูกพันกับองค์กร ผู้วิจัยได้สรุปเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1





แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย