

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3

โดย

นางสาวพริตา ศรีประสม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2544

ISBN 974 – 653 – 134 – 4

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

JOB SATISFACTIONS OF SERVICE OFFICIALS  
IN THE OFFICES OF PROVINCIAL PRIMARY EDUCATION  
IN THE EDUCATIONAL REGION 3

By

Parita Sriprasom

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2001

ISBN 974 – 653 – 134 – 4

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3” เสนอ โดย นางสาวพริดา ศรีประสม เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ คงคล้าย)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิสิฐ พิษณานนท์
2. อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
3. อาจารย์มณี ศรีวิบูลย์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์)  
...../...../.....

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิสิฐ พิษณานนท์)  
...../...../.....

.....กรรมการ  
(อาจารย์ มณี ศรีวิบูลย์)  
...../...../.....

.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)  
...../...../.....

.....กรรมการ  
( ดร.ชวลิต โพธิ์นคร)  
...../...../.....

K 40461011 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ความพึงพอใจ/การปฏิบัติงาน

พริตา ศรีประสม : ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 (JOB SATISFACTIONS OF SERVICE OFFICIALS IN  
THE OFFICES OF PROVINCIAL PRIMARY EDUCATION IN THE EDUCATIONAL REGION  
3) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ : ผศ.พิสิฐ พิษณานนท์, อ.ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และ อ.มณี  
ศรีวิบูลย์. 126 หน้า. ISBN 974 – 653 – 134 - 4.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 โดยมีจุดประสงค์เพื่อทราบความพึงพอใจ และแสดงให้เห็น  
ความแตกต่างระหว่าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนและข้าราชการครู ที่  
ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 เครื่องมือที่ใช้ใน  
การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
ตามแนวคิดของ เฮอส์สเบอร์ก (Herzberg) โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการที่  
ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 จำนวน 196 คน สถิติที่ใช้ใน  
การวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)  
และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance : ANOVA) และ  
ทดสอบภายหลัง (Post hoc – test) ด้วยวิธีการของ LSD (Lest Significance Difference)

ผลการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 โดยภาพรวมข้าราชการพลเรือนอยู่ในระดับปานกลาง ข้าราชการ  
ครู อยู่ในระดับมาก สำหรับความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างข้าราชการ  
พลเรือนแต่ละจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 โดยภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างข้าราชการครู  
แต่ละจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 โดยภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
.05

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2544  
ลายมือชื่อนักศึกษา.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1.....2.....3.....

K 40461011 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : JOB SATISFACTIONS

PARITA SREPEASOM : JOB SATISFACTIONS OF SERVICE OFFICIALS IN THE OFFICES OF PROVINCIAL PRIMARY EDUCATION IN THE EDUCATIONAL REGION 3. THESIS ADVISORS : ASST.PROF. PISIT PISANANONT ,PRASERT INTARAK, Ed.D., AND MANEE SRIWIBOON. 126 pp. ISBN 974 – 653 –134 – 4.

The research aimed to find out the level of job satisfactions and the difference of job satisfactions of the service officials in the office of provincial primary education in the educational region 3. The Questionnaires used as the instrument for collecting the data which based on the concept of Herzberg. The 196 service officers were the sample of this study. The stational treatments were frequency (f), percentage (%), mean ( $\bar{x}$ ), Standard Deviation (S.D.), One-way Analysis of Variance : ANOVA, and Post hoc – test with Lest Significance Difference (LSD).

The findings were the following. The level of job satisfactions of civil officials in the office of provincial primary education in the educational region 3 was at the moderate level in overall, and at the high level for the educational officials. There was significantly difference between the job satisfactions of the service officials in each province, and there was no significantly difference between the job satisfactions of educational officials in each province.

---

Department of Educational Administration Graduate School Silpakorn University Academic Year 2001

Student's signature.....

Thesis Advisors' signature 1..... 2..... 3.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้ สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิสิฐ พิษณานนท์ อาจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์มณี ศรีวิบูลย์ และ รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คุณรักษ์ ที่ได้ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาไว้เป็นอย่างสูง พร้อมทั้งขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ แนวคิด แนวทางการศึกษาวิจัย และให้กำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวชนม ชินะตั้งกูร เป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจและคำแนะนำอันมีค่ายิ่ง ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

ขอขอบคุณ อาจารย์มัญญ สันติกุล ศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองภูเก็ต ที่ให้ความช่วยเหลือในการทดลองเครื่องมือการวิจัย คุณอุไรวรรณ มิตรรุ่งวารีทิพย์ คุณธพร ศรีเมือง คุณพงศ์สวัสดิ์ ยอดสุรางค์ คุณประภาส วุ่นบัว ที่ให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ขอขอบคุณข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภูเก็ต และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 3 ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามการวิจัย ขอขอบคุณสำหรับกำลังใจ ความช่วยเหลือแนะนำ จากพี่ ๆ น้อง ๆ บริหารการศึกษา และเพื่อน ๆ รุ่น 17 ทุกคน

นอกจากนี้ ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และสมาชิกทุกคนในครอบครัว “ศรีประสม” “แซ่ตัน” และ “ยอดสุรางค์” ที่ให้ความรัก ความอาทรห่วงใยและมอบสิ่งดี ๆ ในชีวิตแก่ผู้วิจัย และขอขอบคุณ คุณพงศ์ปิยะ ยอดสุรางค์ ผู้ที่มอบความรัก ความเข้าใจ และพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้าด้วยกันอย่างมั่นคง ขอขอบคุณเด็กชายกัญจน์ ยอดสุรางค์ บุตรชายตัวน้อย ที่เป็นแรงบันดาลใจให้ทุกนาทีของชีวิตมีคุณค่า และมีพลังที่จะก้าวไปในอนาคตอย่างงดงาม

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลังของเรื่องที่ศึกษา.....	3
ปัญหา.....	6
ประพจน์ปัญหาของการวิจัย.....	9
ความสำคัญของการวิจัย.....	9
จุดประสงค์ของการวิจัย.....	10
ข้อคำถามของการวิจัย.....	10
สมมุติฐานของการวิจัย.....	10
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	11
ขอบเขตของการวิจัย.....	16
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	18
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	18
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	19
หลักการบริหารงาน.....	19
ระบบการบริหารงาน.....	20
กระบวนการบริหารงาน.....	20
การบริหารงานในวงการศึกษ.....	22
การบริหารงานบุคคล.....	25
ความหมายของการบริหารงานบุคคล.....	25
จุดประสงค์ของการบริหารงานบุคคล.....	26
หลักการบริหารงานบุคคล.....	27

บทที่		หน้า
2	การบริหารงานบุคคลภาครัฐ.....	29
	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	31
	ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	32
	ความสำคัญของความพึงพอใจ.....	35
	แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	36
	สรุปย่อ.....	65
3	การดำเนินการวิจัย.....	66
	วิธีการศึกษา.....	66
	ระเบียบวิธีวิจัย.....	68
	แผนแบบการวิจัย.....	68
	ประชากรเป้าหมาย.....	68
	วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	69
	ตัวแปรที่ศึกษา.....	70
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	72
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73
	วิธีการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
	สรุปย่อ.....	75
4	การนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
	ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม.....	77
	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ.....	79
	ความแตกต่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	80
	สรุปย่อ.....	94
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	95
	ข้อค้นพบ.....	95
	การอภิปรายผล.....	97
	ข้อเสนอแนะ.....	99
	บรรณานุกรม.....	100



	หน้า
ภาคผนวก.....	107
ภาคผนวก ก แบบสอบถามการวิจัย.....	107
ภาคผนวก ข หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย.....	116
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	118
ประวัติผู้วิจัย.....	124

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนข้าราชการที่ย้ายออกและโอนไปสังกัดอื่น ปี พ.ศ. 2539-2541.....	8
2	การเปรียบเทียบลักษณะของคนตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y.....	37
3	จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	69
4	จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทข้าราชการ.....	70
5	ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม.....	77
6	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ.....	79
7	ความแตกต่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการพลเรือนโดยภาพรวม.....	80
8	ความแตกต่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการพลเรือนในแต่ละจังหวัด ด้วยวิธีการของ LSD.....	81
9	ความแตกต่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการพลเรือน.....	81
10	การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของความพึงพอใจ ด้านลักษณะของงาน.....	86
11	การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของความพึงพอใจ ด้านความรับผิดชอบ.....	86
12	การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของความพึงพอใจ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน.....	87
13	การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของความพึงพอใจ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา.....	88
14	การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของความพึงพอใจ ด้านสภาพการทำงาน.....	88
15	ความแตกต่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูโดยภาพรวม.....	89

ตารางที่		หน้า
16	ความแตกต่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู.....	90

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1	ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....15
2	ขอบเขตของการวิจัย.....17
3	องค์ประกอบในการบริหารการศึกษา.....23
4	การปฏิบัติงานที่ดี มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน.....39
5	รูปแบบความคาดหวังอย่างง่าย.....41
6	ทฤษฎีความคาดหวังตามแนวคิดของแกนนอน.....44
7	อิทธิพลที่มีต่อการไปทำงาน.....48
8	ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติ.....50
9	โครงสร้างขั้นตอนการดำเนินงาน.....67

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 1

### บทนำ

โลกปัจจุบันและอนาคตจะเป็นโลกแห่งความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณภาพของคนจะเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในเชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อการพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน ทุกประเทศในโลกเริ่มตระหนักว่าคุณภาพของทรัพยากรบุคคล ตามด้วยเทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างขีดความสามารถในการผลิตและการแข่งขัน อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวม<sup>1</sup> การพัฒนาที่ทำทนายต่อการอยู่รอดของระบบเศรษฐกิจและความมั่นคงของสังคมไทยในอนาคต คือ “การพัฒนาคน” ซึ่งหมายถึงการพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของคน ให้สามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของชุมชน สังคม และของชาติในที่สุด ดังนั้นในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 จึงได้ปรับแนวความคิดการพัฒนาจากเดิมที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นจุดหมายหลักของการพัฒนาแต่เพียงอย่างเดียว มาเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เพราะคนเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาในทุกเรื่อง<sup>2</sup> การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคน และคนก็เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาประเทศในด้านเศรษฐกิจ ในด้านการเมือง หรือในด้านสังคมและวัฒนธรรม เพราะการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ต้องอาศัยกำลังคนเป็นปัจจัยสำคัญ และกำลังคนจะมีประสิทธิภาพเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษานั้นเอง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษามากที่สุดคือ มีภารกิจที่รับผิดชอบงานด้านการจัดการศึกษาถึง 3 ระดับในระบบโรงเรียน ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของคนไทย ซึ่งหมายถึง การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา คือ การศึกษาระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนกลุ่มอายุ 3 – 15 ปี ให้เติบโตเป็นคนที่มีความรู้ที่ชุมชน สังคม ประเทศชาติ และสังคมโลก

---

<sup>1</sup>สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 8 พุทธศักราช 2540 – 2544 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2540), 10 – 11.

<sup>2</sup>ธีระพล อรุณะกสิกร และคณะ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิญญูชนจำกัด, 2540), 9 – 10.

ต้องการ<sup>3</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดและสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ กิ่งอำเภอ เป็นหน่วยงานในสังกัดที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาของโรงเรียนในแต่ละจังหวัดและแต่ละอำเภอ กิ่งอำเภอ ตามลำดับ

การบริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานทุกหน่วยงาน จะต้องอาศัยปัจจัยทางการบริหารซึ่งประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และวิธีการจัดการ (method)<sup>4</sup> ซึ่งในบรรดาปัจจัยการบริหารทั้ง 4 นี้ คนนับว่ามีความสำคัญมากที่สุดเนื่องจากคนเป็นผู้ดำเนินการ เป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรเพราะฉะนั้นจึงต้องให้ความสำคัญกับคนให้มากที่สุด ซึ่งแต่ละหน่วยงาน ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลไว้แตกต่างกันออกไปตามสภาพความรู้ ความสามารถ และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เพื่อให้งานนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และจะต้องมีหลักในการบริหารงานบุคคลที่ดี มีประสิทธิภาพอีกด้วย

สำหรับหลักในการบริหารงานบุคคลดังกล่าว ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้คิดค้นกิจกรรมการบริหารขึ้น เช่น กระบวนการบริหารงานตามแนวคิดของ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) และ เลนเดียล เฮอริวิก (Lyndall Urwick) ที่เรารู้จักกันในชื่อ “พอสดีคอร์บ” “POSDCORB”<sup>5</sup> การบริหารงานบุคคลในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดก็เช่นกัน จำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่บุคคลที่ปฏิบัติงานในสังกัดด้วย ซึ่งการให้ความสำคัญดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจด้วยเพราะว่า คนที่มีขวัญดีย่อมนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต ในขณะที่เดียวกันความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็เป็นตัวการสำคัญที่จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจของบุคคล<sup>6</sup>

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน, 27 – 29.

<sup>4</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัทพบพิศการพิมพ์ จำกัด, 2534), 40-41.

<sup>5</sup> Luther Gulick and Lyndall Urwick, Paper on the Sciences of Administration. (New York : Institute of Public Administration, 1937), 17.

<sup>6</sup> Terence R. Mitchell, People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior (Tokyo : McGraw – Hill, Kagakusha, 1982), 23.

## ภูมิหลัง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีฐานะเป็นกรมสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2523 ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 โดยโอนกิจการบริหารโรงเรียนประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และโรงเรียนประถมศึกษาของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีหน่วยงานทั้งระดับจังหวัด อำเภอ/กิ่งอำเภอ และโรงเรียน กระจายอยู่ในทุกสภาพพื้นที่ทั่วประเทศ มีภารกิจที่สำคัญคือ การจัดการศึกษาภาคบังคับ ให้การศึกษาแก่เด็กไทยทุกคน ที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึง เพื่อให้นักเรียนมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรประถมศึกษา พ.ศ. 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533)

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ได้กำหนดให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ภายในเขตจังหวัด ดังนี้ คือ

1. ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด
2. ปฏิบัติงานตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย
3. จัดทำนโยบายการดำเนินงานและแผนพัฒนาการประถมศึกษาในจังหวัด เสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด
4. จัดทำงบประมาณเพื่อการประถมศึกษาในจังหวัด
5. เสนอจัดตั้ง บริหาร รวม ปรับปรุง และเลิกล้มโรงเรียนในสังกัด
6. เสนอแต่งตั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ การประถมศึกษากิ่งอำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่โรงเรียนในสังกัด
7. ติดตาม ประเมินผล ควบคุมมาตรฐาน และส่งเสริมการเรียนการสอนในโรงเรียนในสังกัด และรายงานให้คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดทราบ
8. รวบรวมข้อมูล วิจัย และส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการประถมศึกษาในจังหวัด
9. ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด

ตามหน้าที่ดังกล่าว ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีหน้าที่บังคับบัญชา ควบคุม และดูแลโดยทั่วไป ในการปฏิบัติงานของข้าราชการภายในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ทั้งนี้ในการปฏิบัติงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จะอยู่

ภายใต้การช่วยเหลือดูแล และควบคุมโดยคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมายเป็น ประธานกรรมการการศึกษาศึกษาธิการจังหวัด นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นผู้แทนข้าราชการครู จำนวนหกคน ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติแต่งตั้ง จำนวนสองคน ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเลือกจากประชาชนในจังหวัด จำนวนสามคน เป็นกรรมการและผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเป็น กรรมการและเลขานุการ<sup>7</sup>

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจึงเป็นศูนย์อำนวยการในการบริหารการประถมศึกษาของจังหวัดในแต่ละจังหวัด เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และกล่าวได้ว่าสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเป็นหน่วยงานที่ใหญ่มากในระดับจังหวัดที่ต้องใช้บุคลากรมากที่สุด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้แบ่งส่วนราชการของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ดังนี้

1. ฝ่ายบริการการศึกษา

2. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่

3. ฝ่ายการเงินและพัสดุ

4. ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ

5. ฝ่ายพัฒนาบุคคล

6. หน่วยศึกษานิเทศก์

1. ฝ่ายบริการการศึกษา มุ่งเน้นกำหนดบทบาทภารกิจของงานด้านสวัสดิการและประสานในการคิดริเริ่ม พัฒนารูปแบบจัดสวัสดิการแก่ข้าราชการ ลูกจ้าง นักเรียนและโรงเรียนในสังกัด รวมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการแก่หน่วยงานในสังกัดและกำหนดบทบาทให้งานประชาสัมพันธ์รณรงค์จัดการศึกษา โดยริเริ่มจัดทำ สื่อ เทป วีดีโอ และหรือรายการวิทยุ โทรทัศน์ เกี่ยวกับกิจกรรมและวิธีการจัดการเรียนการสอนรูปแบบต่าง ๆ เป็นสื่อแนวทางการพัฒนางานการเรียนการสอนของโรงเรียน

2. ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ รับผิดชอบงานเกี่ยวกับงานอัตรากำลังสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และงานบำเหน็จความชอบบัญชีถือจ่ายและทะเบียนประวัติ

<sup>7</sup>“พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ. ศ. 2523 (แก้ไขเพิ่มเติม 2533),” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 85, ตอนที่ 133 (23 พฤศจิกายน 2533) : 17.



3. ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนงานและการขอจัดตั้งจัดสรรงบประมาณ

4. ฝ่ายการเงินและพัสดุ เน้นประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของฝ่ายนี้ในด้านการบริหารงานด้านการเงินการบัญชี และการพัสดุการจัดซื้อจัดจ้าง รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงานในสังกัด

5. ฝ่ายพัฒนาบุคคล เน้นด้านการจัดทำแผนและประสานแผนการจัดอบรม พัฒนาข้าราชการและลูกจ้างในสังกัดทั้งแผนระยะยาว แผนระยะสั้น และแผนประจำปี

6. หน่วยศึกษานิเทศก์ รับผิดชอบงานด้านวิชาการของสถานศึกษาในสังกัด<sup>8</sup>

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีข้าราชการสองประเภท คือ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ปฏิบัติงานในฝ่ายบริการการศึกษา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายการเงินและพัสดุ ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ และฝ่ายพัฒนาบุคคล กับข้าราชการครูซึ่งได้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งต่อไปนี้เป็นผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ปฏิบัติงานในหน่วยศึกษานิเทศก์ แต่เดิมมานั้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จะเป็นข้าราชการครูจากสถานศึกษาในสังกัดให้มาช่วยราชการ เมื่อเกิดปัญหาในด้านอัตรากำลัง ทางโรงเรียนขาดอัตรากำลัง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้แก้ปัญหาในเรื่องนี้โดยดำเนินการขอกำหนดอัตรากำลังข้าราชการพลเรือนให้กับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และสำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอ ไปยังสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเรื่อยมาทุกปี ทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้อนุมัติอัตราข้าราชการพลเรือนให้ในระยะแรก ๆ เพียงเล็กน้อย ส่วนใหญ่จะให้เฉพาะตำแหน่งที่เป็นหัวหน้าฝ่าย กับเจ้าหน้าที่เท่านั้น จนกระทั่งในปี 2529 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้อนุมัติกรอบอัตรากำลังครั้งใหญ่ให้เต็มกรอบ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติขอไป

<sup>8</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, แผนอัตรากำลัง 3 ปี (2540-2542) (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2540), 26.

## ปัญหา

โดยทั่วไปแล้วถ้าหน่วยงานใด ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในสิ่งที่ได้รับจากองค์กร หรือมีขวัญในการทำงาน หน่วยงานนั้นก็จะมีประสิทธิภาพในการทำงาน และผลผลิตที่ได้ก็จะสูงขึ้นด้วย แต่ปัญหาการปฏิบัติงานของข้าราชการทุกระดับ ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามที่สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติได้สรุปไว้มีดังนี้

1. การกระจายอำนาจ หรือมอบอำนาจไปให้หน่วยปฏิบัติในพื้นที่ดำเนินการได้ เบ็ดเสร็จอย่างแท้จริง และยังมีกฎหมาย กฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ มีความยุ่งยากซับซ้อนเพิ่มขึ้นขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่คล่องตัว ล้าช้า

2. ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้งานล้าช้าและไม่ประหยัด

3. ระบบข้อมูลสารสนเทศ และการติดตามประเมินผลการจัดการศึกษายังดำเนินงานได้ไม่ต่อเนื่องอย่างจริงจัง

4. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขนาดเล็ก ไม่ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน เพื่อเป็นการลดขั้นตอนเส้นทางการดำเนินงานได้เบ็ดเสร็จ เพื่อขจัดความล่าช้าจะคล่องตัวต่อการให้บริการบุคลากรในสังกัดซึ่งจะสามารถลดอัตราค่าจ้างในการปฏิบัติงาน<sup>9</sup>

นอกจากนั้นในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2541 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 ได้ระบุถึงปัญหา จุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข สรุปได้ดังนี้

1. บุคลากรปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ได้ไม่เต็มเวลาและความสามารถ  
 2. บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจ และประโยชน์เกื้อกูลจากการปฏิบัติงาน  
 3. บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ และทักษะในการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ตลอดจนการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมในการจัดการศึกษา

4. บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนในด้านคุณธรรมจริยธรรมและจิตสำนึกในวิชาชีพอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ

5. ไม่สามารถเกลี้ยอัตรารายของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน หรือเหมาะสมกับการจัดการ

6. ไม่สามารถดำเนินการให้มีการนิเทศ ได้อย่างสม่ำเสมอ และมีประสิทธิภาพ

<sup>9</sup> เรื่องเดียวกัน, 17-18.

7.ไม่สามารถดำเนินการให้มีการควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.ไม่สามารถใช้วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า

9.ไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างครบถ้วน การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

10.ระบบข้อมูลและสารสนเทศไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร<sup>10 11 12 13 14</sup>

สำหรับข้าราชการทั้งสองประเภท ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 3 คือ ข้าราชการพลเรือน และ ข้าราชการครู มีความแตกต่างกันในเรื่องของการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในขณะที่ข้าราชการพลเรือนจะเข้าสู่ตำแหน่งโดยการสอบแข่งขัน แต่ข้าราชการครูเข้าสู่ตำแหน่งโดยการประเมินจากผลงานทางวิชาการ ในด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการก็เช่นเดียวกัน ข้าราชการพลเรือนมีโอกาสปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้นในอัตราที่จำกัด ในขณะที่ข้าราชการครูสามารถปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้นทุกคนโดยไม่จำกัดจำนวน กล่าวคือ ข้าราชการพลเรือนเริ่มบรรจุระดับ 1, 2, 3 ให้ได้รับเงินเดือนตั้งแต่ระดับ 1 – 3 (4), 2 – 4 (5), 3 – 5 (6) ตามลำดับเมื่อจะเข้าสู่ระดับ 5, 6, 7 ต้องสอบแข่งขันเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งในอัตราตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งมีจำนวนจำกัด และต้องเปลี่ยนหรือย้ายสถานที่ทำงานไปแต่งตั้งในต่างพื้นที่ที่มีอัตราตำแหน่งระดับนั้น ๆ ว่างอยู่ ในขณะที่ข้าราชการครูเริ่มบรรจุตำแหน่งครูระดับ 1, 2 หรือ อาจารย์ 1 ระดับ 3 เมื่อจะเข้าสู่ตำแหน่งระดับที่สูงกว่า ก็สามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้โดยการประเมินจากผลงานทางวิชาการ และสามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้ทุกตำแหน่ง โดยไม่ต้องเปลี่ยนหรือย้ายสถานที่ทำงานแต่อย่างใด

<sup>10</sup>สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชุมพร, ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ, “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2541,” 2541,15.

<sup>11</sup>สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช, ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ, “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2541,” 2541,27-28.

<sup>12</sup>สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง, ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ, “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2541,” 2541,12.

<sup>13</sup>สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา, ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ, “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2541,” 2541,24.

<sup>14</sup>สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี, ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ, “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2541,” 2541,26-27.

สาเหตุความไม่เท่าเทียมกันระหว่างข้าราชการพลเรือน กับ ข้าราชการครูดังกล่าว ทำให้ข้าราชการพลเรือนมีความรู้สึกในความไม่เสมอภาคกันในด้านของกฎหมาย ทำให้เกิดความรู้สึกกดดัน และไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากข้อมูลการย้ายออก การโอนไปรับราชการในสังกัดอื่น ในปี 2539 - 2541 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ข้าราชการเหล่านั้นอาจจะขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็เป็นได้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนข้าราชการที่ย้ายออกและโอนไปสังกัดอื่น ระหว่างปี พ.ศ. 2539 – 2541

จังหวัด	จำนวน						ย้ายออก						โอนไปสังกัดอื่น						
	พลเรือน			ครู			พลเรือน			ครู			พลเรือน			ครู			
	39	40	41	39	40	41	39	40	41	39	40	41	39	40	41	39	40	41	
นครศรีธรรมราช																			
ราช	72	74	73	20	18	20	5	4	6	1	1	-	-	1	1	1	2	-	
สงขลา	66	62	65	17	18	18	5	3	5	1	-	2	-	1	2	1	-	-	
ชุมพร	52	55	55	16	14	16	4	4	5	-	2	3	1	-	1	1	1	1	
พัทลุง	51	54	55	14	15	16	4	4	4	1	-	3	1	1	1	1	1	-	
สุราษฎร์ธานี	65	63	65	17	17	18	2	3	3	1	1	-	-	1	-	-	1	-	

ที่มา : ฝ่ายการเจ้าหน้าที่, สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชุมพร, “รายงานผลการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2539-2541,” 2541,11.

: ฝ่ายการเจ้าหน้าที่, สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช, “รายงานผลการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2539-2541,” 2541,7.

: ฝ่ายการเจ้าหน้าที่, สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง, “รายงานผลการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2539-2541,” 2541,12.

: ฝ่ายการเจ้าหน้าที่, สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา, “รายงานผลการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2539-2541,” 2541,8.

: ฝ่ายการเจ้าหน้าที่,สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี, “รายงานผลการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2539-2541,” 2541,5.

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร นอกจากจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญและกำลังใจแล้วยังมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร องค์กรใดก็ตามหากบุคคลใน องค์กรไม่พึงพอใจในการทำงานก็จะเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน และปัญหาทางวินัยได้อีกด้วย ตรงกันข้ามหากองค์กรมีบุคคล ที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงจะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นความพึงพอใจใน การทำงานเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดี และผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิ ภาพอีกด้วย ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มี ความสำคัญยิ่งในอันที่จะพัฒนางานหรือภารกิจของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ประกอบ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อขวัญและกำลังใจอัน จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงเป็น มูลเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจทำการศึกษา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในสำนัก งานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 โดยยึดทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของ เฮอรัลด์เบอร์ก (Herzberg) จำนวน 16 ด้าน เพื่อเป็นแนวทางเสริมสร้างความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานให้กับข้าราชการ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 เพื่อแก้ปัญหา เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขต การศึกษา 3 ที่มีอยู่ให้ลดน้อยลงหรือหมดไป ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาการประถมศึกษาของ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

### **ประพจน์ปัญหาของการวิจัย**

จากรายละเอียดของภูมิหลังและสภาพปัญหาที่ได้พิจารณา เพื่อนำไปสู่การวิจัยครั้งนี้ คือ " ข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 มีขวัญกำลังใจ และ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ " ซึ่งความพึงพอใจมีความสำคัญอย่างยิ่งในอันที่จะ ก่อให้เกิดรักและศรัทธา ต่องานที่ทำ อันยังจะนำมาซึ่งความสำเร็จของงาน และความสำเร็จของ หน่วยงานนั้น ๆ

### **ความสำคัญของการวิจัย**

1.เป็นข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารระดับจังหวัดในเขตการศึกษา 3 ให้เห็นความสำคัญใน การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดให้ดียิ่งขึ้น

2. เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูงจะได้นำผลการวิจัยเป็นแนวในการบริหารเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 ให้สูงขึ้น
3. เพื่อนำไปส่งเสริมแก้ไขและปรับปรุงพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคลากร โดยเฉพาะด้านการจูงใจให้ข้าราชการในสังกัดปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### จุดประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการพลเรือนและข้าราชการครู ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3
2. เพื่อแสดงให้เห็นความแตกต่าง ระหว่างความพึงพอใจของข้าราชการพลเรือน ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัด ในเขตการศึกษา 3
3. เพื่อแสดงให้เห็นความแตกต่าง ระหว่างความพึงพอใจของข้าราชการครู ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัด ในเขตการศึกษา 3

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนและข้าราชการครู ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 อยู่ในระดับใด
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดในเขตการศึกษา 3 แตกต่างกันหรือไม่
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดในเขตการศึกษา 3 แตกต่างกันหรือไม่

### สมมุติฐานของการวิจัย

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดในเขตการศึกษา 3 แตกต่างกัน
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดในเขตการศึกษา 3 แตกต่างกัน

## ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ถ้าปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกรัก มีความรู้สึกที่ดีต่องาน ยากจะทำงานนั้นด้วยความยินดีเต็มใจ และงานนั้นสามารถจะตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติได้แล้ว ถือได้ว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่โดยธรรมชาติของมนุษย์แล้ว เมื่อต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ความคิด ความต้องการของแต่ละคนที่แตกต่างกัน สภาพแวดล้อมของแต่ละคนแตกต่างกันอาจทำให้พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานก็ได้ เซลส์และสเตรสส์ (Sayles and Staruss) ได้ให้ทัศนะว่าความพึงพอใจของบุคคลจะมีขึ้นต่อเมื่องานนั้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการด้านร่างกาย และความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย (physical and security needs)
2. ความต้องการทางด้านสังคม เช่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับยกย่องและนับถือ
3. ความต้องการของแต่ละบุคคล (egoistic needs) เช่น ต้องการมีอิสระภาพในการปฏิบัติงาน ต้องการความสำเร็จในงาน<sup>15</sup>

สิ่งจูงใจและองค์ประกอบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

ทฤษฎีกล่าวถึงสิ่งจูงใจและองค์ประกอบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีมากมายหลายทฤษฎี เช่น

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานเมื่อ ปี ค.ศ. 1959 โดยทำการวิจัยกับนักบัญชีและวิศวกร จำนวน 200 คน พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน (2) การได้รับการยอมรับนับถือจากการปฏิบัติงาน (3) ลักษณะงาน (4) ความก้าวหน้าของงาน และส่วนประกอบที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจ ได้แก่ (1) นโยบายขององค์กรและการบริหาร (2) การควบคุมและการปกครองบังคับบัญชา (3) เงินเดือน (4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (5) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน<sup>16</sup>

ซึ่งต่อมาเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ได้ทำการวิจัยและเขียนทฤษฎีแรงจูงใจไว้ ดังนี้

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ได้ศึกษาทำการวิจัยแล้ว พบว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจนั้นมีองค์ประกอบอยู่สองประการ คือ

<sup>15</sup> Leonard R. Sayles and George Staruss, Human Behavior in Organizations (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall Inc., 1960), 7.

<sup>16</sup> Frederick Herzberg , Work and the Nature of Man (New York : The Work Publishing Company, 1967), 72-74.

1. องค์ประกอบจูงใจ (motivative factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับตัวงาน และความสำเร็จก้าวหน้าในงานมีอยู่ห้าประการ คือ

1.1 ความสำเร็จของงาน (achievement) บุคคลที่สามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและ ประสบผลสำเร็จดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และการรู้จักป้องกันปัญหาจะเกิดขึ้น และการได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา กลุ่มเพื่อนหรือคำปรึกษาบุคคลใน หน่วยงานหรือจากการแสดงสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ส่งผลให้เห็นผลงานของบุคคล

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การที่บุคคลทั่วไปได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลใน หน่วยงาน อาจจะเป็นรูปของการยกย่องชมเชย การได้รับการเลื่อนขั้น ตำแหน่งหรือได้รับเงิน เพิ่ม ก็จัดว่าอยู่ในลักษณะของการยอมรับนับถือเหมือนกัน แต่เป็นการยอมรับในลักษณะรองลง ไป

1.3 ลักษณะงาน (work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคล ที่มีต่อ ลักษณะของงาน เช่น อาจเป็นงานประจำ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ งานที่ง่าย หรือยากเกินไป

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การ ในการที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไป สู่อีกแผนกหนึ่งขององค์การโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ เป็นแต่เพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ แต่ไม่ใช่เป็นความก้าวหน้าใน ตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง

2. องค์ประกอบค้ำจุน (hygiene factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มีสิบเอ็ดประการ คือ

2.1 เงินเดือน (salary) ความพึงพอใจในเงินเดือน หรือความพึงพอใจในการเลื่อน ขึ้นเงินเดือน

2.2 โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) นอกจากจะ หมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในหน่วยงานหรือองค์การแล้ว ยัง หมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลจะสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะหรือวิชาชีพของตนด้วย



2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (verbalization) ซึ่งหมายถึงการติดต่อไม่  
ว่าเป็นทางกริยาวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.4 สถานภาพทางสังคม (status) หมายถึง ลักษณะของสถานะที่เป็นองค์  
ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีเลขานุการ การมีรถประจำตำแหน่ง และ  
การมีอภิสิทธิ์ต่าง ๆ

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relations superior) มี  
ลักษณะการติดต่อเหมือนความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา คือการพบปะกันโดยทางกริยาวาจา  
แต่มิได้รวมถึงการยอมรับนับถือ หรือการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เปลี่ยนแปลงสถานะ หรือ  
ตำแหน่ง

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers) มี  
ลักษณะเดียวกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2.7 นโยบายการบริหารงาน (policy and administration) หมายถึง การจัด  
การและการบริหารงานขององค์การ เช่น การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เข้าดำเนินงานให้สำเร็จ  
รวมถึงการติดต่อภายในองค์การ เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใคร นั่นคือ  
นโยบายขององค์การจะต้องเป็นที่แน่ชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินการได้ถูกต้อง

2.8 สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพ เช่น  
แสง เสียง ห้องอาหาร ห้องน้ำ ชั่วโมงทำงานรวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น เช่น อุปกรณ์หรือ  
เครื่องมือต่าง ๆ

2.9 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (factors of personal life) หมายถึง สถานการณ์ซึ่ง  
ลักษณะบางประการของงานส่งผลต่อชีวิตส่วนตัว ในลักษณะที่ผลนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ที่ทำ  
ให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างใดอย่างหนึ่งต่องานของเขา เช่น ถ้าองค์การต้องการให้บุคคลย้ายที่  
ทำงานใหม่อาจจะไกลและทำให้ครอบครัวต้องลำบาก เป็นต้น

2.10 ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ  
ความมั่นคงของงาน เช่น ระยะเวลาของงาน ความมั่นคงหรือไม่มั่นคงขององค์การ

2.11 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) หมายถึง ความรู้  
ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการที่จะให้คำแนะนำหรือมอบหมายความรับผิดชอบต่าง ๆ  
ให้แก่ลูกน้อง<sup>17</sup>

<sup>17</sup>Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara B. Snyderman, The Motivation to Work (New York : John Wiley & Sons, 1959), 60.

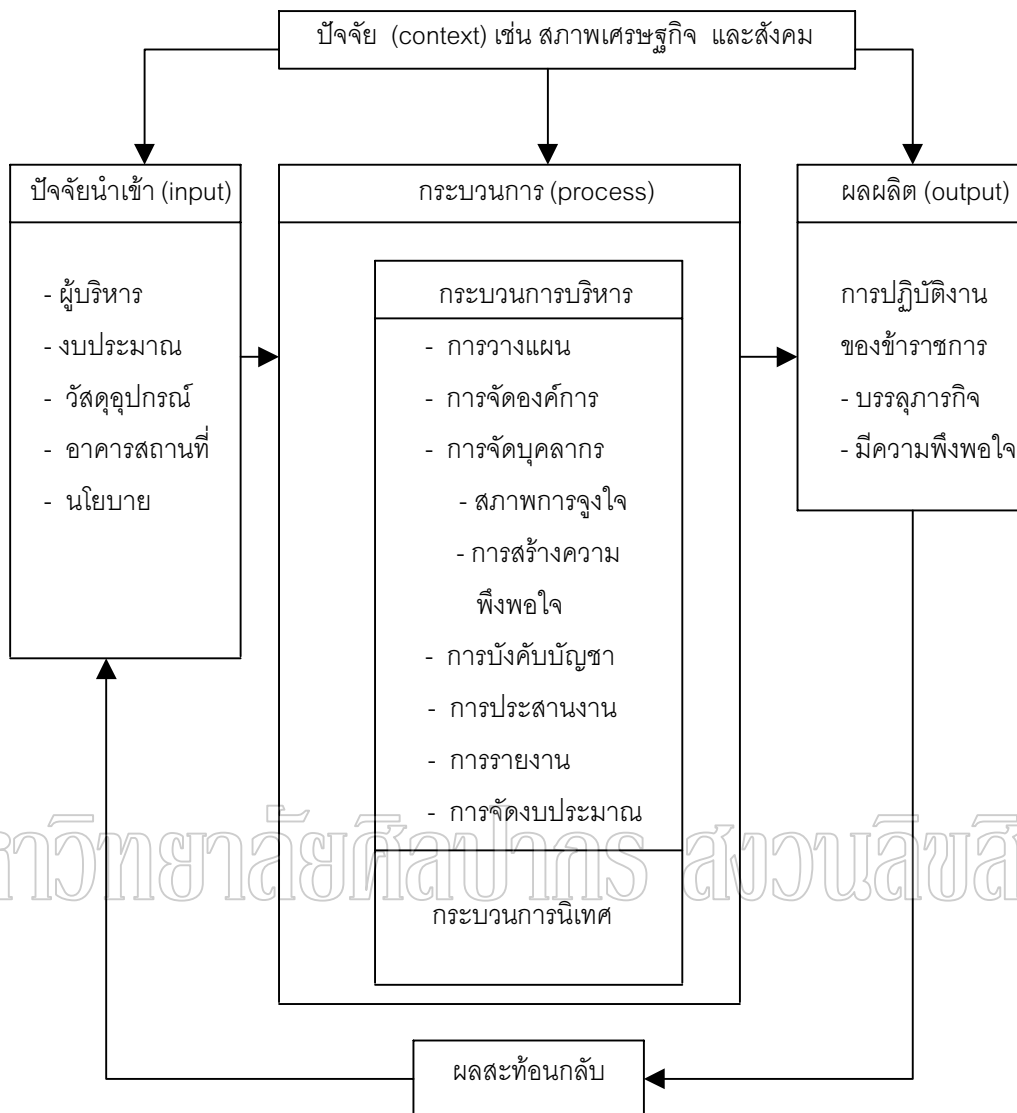
จากที่ได้กล่าวมา จะเห็นว่าการจูงใจเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำและทำให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ การจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจ อันเป็นผลจากปัจจัยจูงใจ เมื่อเขาต้องการและแสดงการกระทำออกมา ตามปกติที่เรามีความสามารถในการทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่างหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันได้ คือ แรงจูงใจ บุคคลแต่ละคนจะทำงานเต็มที่ตามความสามารถหรือศักยภาพของตนหรือไม่นั้น มักจะขึ้นอยู่กับว่า บุคคลนั้นมีความเต็มใจที่จะทำงานแค่ไหน ถ้าเขามีความพอใจในงานหรือมีปัจจัยจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา ก็จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับองค์กรของตน ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น<sup>18</sup>

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวถึงปัจจัยจูงใจที่หน่วยงานให้แก่ผู้ปฏิบัติ แบ่งได้เป็น 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ 2) โอกาสของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวัตถุ เช่น เกียรติยศ อำนาจ ตำแหน่ง 3) สภาพทางกายอันเป็นที่พึงปรารถนา 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ 5) ความตึงเครียดในทางสังคม 6) การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคคลากรเคยทำเป็นนิสัย 7) โอกาสของการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง<sup>19</sup>

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ พบว่าการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป็นประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น จะต้องอาศัยกระบวนการบริหารที่ดี ดังนั้นผู้บริหารหน่วยงานจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน โดยการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งขอบข่ายดังกล่าวดังแผนภูมิที่ 1 โดยปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ ผู้บริหาร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ นโยบายการบริหาร ซึ่งจะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการ (process) ได้แก่ 1) กระบวนการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การบังคับบัญชา การประสานงาน การรายงาน และการจัดงบประมาณ และ 2) กระบวนการนิเทศ ซึ่งจะมีผลผลิต (output) คือ การปฏิบัติงานของข้าราชการบรรลุตามภารกิจ และ มีความพึงพอใจ

<sup>18</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536), 118.

<sup>19</sup>Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge : Harvard University Press, 1966), 142.



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Lutther Gulick and Lyndall Urwick, Paper on the Sciences of Administration (New York : Institute of Public Administration, 1937), 17.

: Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John wiley & Son, 1978), 20.

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 ตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์สเบอร์ก (Herzberg) ทั้ง ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน รวม 16 ด้าน โดยปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ เงินเดือน โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สถานภาพทางสังคม ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน วิธีปกครองบังคับบัญชา ดังแผนภูมิที่ 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

องค์ประกอบความพึงพอใจ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำเร็จของงาน</li> <li>- การได้รับการยอมรับนับถือ</li> <li>- ลักษณะของงาน</li> <li>- ความรับผิดชอบ</li> <li>- ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน</li> <li>- เงินเดือน</li> <li>- โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต</li> <li>- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</li> <li>- สถานะทางสังคม</li> <li>- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา</li> <li>- ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>- นโยบายการบริหารงาน</li> <li>- สภาพการทำงาน</li> <li>- ความเป็นอยู่ส่วนตัว</li> <li>- ความมั่นคงในงาน</li> <li>- วิธีปกครองบังคับบัญชา</li> </ul>

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara B.Snyderman, The Motivation to Work (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1959), 60.

### ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 ซึ่งเป็นการศึกษาในเรื่องของเจตคติ ด้วยเวลาและงบประมาณที่จำกัด ซึ่งอาจเป็นสาเหตุให้งานวิจัยครั้งนี้ไม่สมบูรณ์ที่สุดได้

ผู้วิจัยได้ใช้สรุปผลการประเมิน การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 ปีงบประมาณ 2541 เป็นผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมทั้งจังหวัดครอบคลุมภารกิจทั้งหมด ใช้แบบสอบถามตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน รวม 16 ด้าน เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแทนการเฝ้าสังเกตหรือเฝ้าดูสภาพความเป็นจริงในพฤติกรรม ดังนั้นการวิเคราะห์ประเมินผลต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ จึงถือว่าถูกต้องตามแนวคิดทฤษฎีสำหรับการอ้างอิงสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจในความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงนิยามความหมายของคำที่ใช้ ดังนี้

**ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความรู้สึกสมหวังและมีความสุข ต่องานที่ปฏิบัติ โดยมีสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ คือ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

**ข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด** ประกอบด้วยข้าราชการสองประเภทคือ ข้าราชการพลเรือน หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายบริการการศึกษา ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายการเงินและพัสดุ ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ ฝ่ายพัฒนาบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ และปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 ข้าราชการครู หมายถึง ข้าราชการตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ และปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3

**เขตการศึกษา 3** หมายถึง พื้นที่ทางการศึกษาซึ่งรวมหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา ตามสภาพภูมิศาสตร์ สังคม วัฒนธรรม ประกอบด้วย 5 จังหวัด คือ จังหวัด นครศรีธรรมราช จังหวัดสงขลา จังหวัดชุมพร จังหวัดพัทลุง และจังหวัดสุราษฎร์ธานี

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งสาระสำคัญออกเป็นสามตอน คือ หลักการบริหารงาน การบริหารงานบุคคล และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนตามลำดับดังนี้

### หลักการบริหารงาน

ความหมายของการบริหาร นักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารแตกต่างกัน ตามลักษณะงาน สภาพแวดล้อมขององค์การและตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งแต่ละท่านได้ชี้จุดเด่นและความสำคัญของการบริหารงาน ดังเช่น ของ ลูเทอร์ กุลิค (Luther Gulick) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเป็นสาขาวิชาความรู้อย่างหนึ่งที่แสวงหาความเข้าใจอย่างมีระบบว่า ทำไม และอย่างไร คนจึงทำงานร่วมกันอย่างมีระบบเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย<sup>1</sup> ซึ่งสอดคล้องกับ เฮอริเบิร์ต เอ. ไสมอน และคณะ (Herbert A. Simon and others) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารว่า “การบริหารงาน เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจในการกระทำการที่มีเป้าหมายร่วมกันให้สำเร็จผล”<sup>2</sup> เซอร์จิโอวานนี และคณะ (Sergiovanni and others) ให้คำจำกัดความว่า “การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ”<sup>3</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ และมีระบบระเบียบและมี

---

<sup>1</sup>Luther Gulick, “Management is a Science,” Academy of Management Journal 8, 1 (March 1965) : 7-13.

<sup>2</sup>Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, and Victon A. Thompson, Public Administration (New York : Alferd A. Knop, 1970), 3.

<sup>3</sup>Thomas J. Sergiovanni and others, Educational Governance and Administration (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall Inc., 1980), 5.

กฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างที่บุคคลดังกล่าวได้ร่วมกันกำหนด มีความเห็นรับรู้ เข้าใจวัตถุประสงค์นั้นตรงกัน<sup>4</sup>

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหาร คือกระบวนการปฏิบัติงานของบุคคล ในหน่วยงาน หรือองค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกัน

### ระบบการบริหารงาน

องค์ประกอบของการบริหารองค์ประกอบด้วย สิ่งนำเข้าหรือปัจจัยการผลิต (input) ซึ่งประกอบด้วย วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ แรงงาน ทุน ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) ซึ่งก็คือวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ในการจัดการเพื่อให้ สิ่งนำเข้า ไปสู่สิ่งนำออก (output) ที่พึงประสงค์ และสิ่งที่ส่งออกดังกล่าว ได้แก่ผลิตภัณฑ์ หรือ การบริการต่าง ๆ ขององค์การนั้น ๆ อันเป็นเครื่องวัดความสำเร็จของการบริหาร ปัจจัยต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ และทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร เมื่อส่วนหนึ่งมีปัญหาหรือไม่ทำงานส่วนอื่นจะไม่ทำงานด้วย<sup>5</sup>

### กระบวนการบริหารงาน

กูลิค และ เฮอริวิก (Gulick and Urwick) กำหนดระบบการบริหารไว้ใน “paper on the sciences of administration” ประกอบด้วยขั้นตอน 7 ขั้น มีอักษรย่อว่า “POSDCoRB” หมายถึง (1) การวางแผน (planning) หมายถึง การวางแผนงานหรือโครงการไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า จะปฏิบัติอย่างไร มีวิธีปฏิบัติและระบุดัชนีวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานก่อนลงมือปฏิบัติการ (2) การจัดองค์การ (organizing) การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของการบริหารโดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน รวมถึงการกำหนด ลักษณะการติดต่อประสานงานตามลำดับชั้นของหน้าที่สูงต่ำต่างกัน (3)การจัดบุคลากร (staffing) หมายถึง การจัดคนเข้าทำงานเริ่มจากการสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การพัฒนา บำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่ง (4)การบังคับบัญชา

<sup>4</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวสู่ผู้บริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : บริษัท บพิธการพิมพ์, 2534), 3.

<sup>5</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ :ว.ค.สวนดุสิต, 2534), 3-5.



(directing) หมายถึง การสั่งงานหลังจากพิจารณาโดยรอบคอบแล้ว รวมถึงการติดตามให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ (5) การประสานงาน (co-ordination) หมายถึง การประสานงานภายในองค์การให้เข้ากันได้เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดี ไม่มีการซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน แต่ให้ทุกฝ่ายประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (6) การรายงาน (reporting) หมายถึง การเสนอรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบต่าง ๆ ทราบความเคลื่อนไหว ความเป็นไป เป็นระยะให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบความคืบหน้าของงานในหน่วยงาน การรายงานต้องบันทึกให้เป็นหลักฐาน มีการวิจัยและประเมินผลพร้อมกับตรวจสอบเป็นระยะ (7) การจัดงบประมาณ (budgeting) การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนงานหรือโครงสร้างการใช้จ่ายเงิน การทำบัญชีและควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน โดยรอบคอบและรัดกุม<sup>6</sup> ฟาโย (Payol) ได้เสนอกระบวนการบริหาร เป็น 5 อย่าง คือ (1)การวางแผน (to plan) (2) การจัดองค์การ (to organize) (3) การบังคับบัญชา (to command) (4) การประสานงาน (to coordinate) (5) การควบคุม (to control)<sup>7</sup> ซีเยร์ (Sears) ได้กำหนดกระบวนการบริหารไว้ 5 อย่าง คือ (1) การวางแผนหรือโครงการ (planning) (2) การจัดองค์การ (organizing) (3) การอำนวยการ (directing) (4) การประสานงาน (coordinating) (5) การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน (controlling)<sup>8</sup> เกร็ก (gregg) ได้เสนอแนวคือเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร 7 อย่างคือ (1) การตัดสินใจสั่งการ (decision making) (2) การวางแผน (planning) (3) การจัดองค์การ (organizing) (4) การติดต่อสื่อสาร (communicating) (5) การใช้อิทธิพล (influencing) (6)การประสานงาน (coordinating) (7) การประเมินผลงาน (evaluating)<sup>9</sup>

จากแนวความคิดของนักทฤษฎีที่ได้กล่าวไปข้างต้น จะเห็นได้ว่า การบริหารจะต้องกระทำเป็นขั้นตอน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดแบบแผน วิธีการ และจัดลำดับขั้นตอนในการ

<sup>6</sup>Luther Gulick and Lyndall Urwick, อ้างถึงใน ศิริอร ชันธหัตถ์, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธ์, 2536), 44- 48.

<sup>7</sup>Henri Payol, General and Industrial Administration (London : Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1949) , 127 – 128.

<sup>8</sup>Jesse B. Sears, The Nature of the Administrative Process (New York : McGraw – Hill Book Company, 1950) , 10.

<sup>9</sup>Russell T. Gregg, The Administrative Process (New York : Harper & Row, 1967), 315 – 316.

ปฏิบัติงานให้ต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการบริหาร (administrative process) มาเป็นองค์ประกอบเป็นเครื่องมือในการที่จะช่วยให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย นั่นเอง

### การบริหารงานในวงการศึกษ

ระบบการศึกษาสมัยใหม่มีจุดประสงค์ที่จะใช้ความพยายามสูงสุดที่จะทำให้เป้าหมายระบบการศึกษบรรลุผล การปฏิบัติงานในระบบการศึกษาประกอบด้วยบุคลากร โปรแกรม ศึกษา การส่งกำลังบำรุง การวางแผน และความสัมพันธ์อื่น ๆ ภายนอกระบบ

จากสถานการณ์การศึกษาเป็นองค์ประกอบที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษา ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย ถึงแม้ว่าสถานศึกษาจะมีบุคลากรที่ดีเลิศและพอเพียง มีเงินมากมาย มีวัสดุของใช้ที่ครบครัน แต่สถานศึกษานั้นไม่มีการบริหารหรือการจัดการที่ดีแล้ว ก็ไม่ทำให้สถานศึกษานั้นประสบความสำเร็จ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามศักยภาพของบุคลากรได้

เมธี ปิณฑนนท์ ได้กำหนดรูปแบบขององค์ประกอบการบริหารการศึกษาไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในการบริหารการศึกษาจะต้องประกอบด้วยงานที่ต้องถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา 5 ประการด้วยกันคือ การบริหารงานบุคคล โปรแกรมการศึกษา การวางแผน การจัดตั้งอำนาจประโยชน์ และความสัมพันธ์อื่น ๆ ภายนอกการศึกษา การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกของงานหลัก 5 ประการนี้ ดังแผนภูมิที่ 3

## การบริหารงานบุคคล

ความสัมพันธ์อื่น ๆ  
นอกระบบ

โปรแกรม  
การศึกษา

ระบบ  
บริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
การจัดตั้ง อำนาจประโยชน์ การวางแผน

แผนภูมิที่ 3 องค์ประกอบ 5 ประการในการบริหารการศึกษา

ที่มา : เมธี ปิณฑนานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา(กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529), 2.

บุคลากรเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม เพราะเป็นส่วนประกอบที่เป็นมนุษย์ ไม่มีงานใดที่จะยากลำบากและไม่แน่นอนเท่ากันการทำงานร่วมกับบุคคล ทั้งนี้ เพราะบุคคลมีความต้องการต่างกัน อีกด้วย<sup>10</sup> ดังที่มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งลำดับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น คือ (1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่นความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ที่พักอาศัย และความต้องการทางเพศ (2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองภัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานทางสังคม (3) ความต้องการทางสังคม (Belongings Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคม (4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นใจตนเองในเรื่องของความรู้ ความสามารถ รวมทั้งความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ หรือเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และความต้องการในด้านสถานภาพ (5) ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด หรือความคาดหวังของตนบุคคลจะเป็นเครื่องมือซึ่งระบบการศึกษาจะสัมฤทธิ์ผลหรือไม่เพียงใด ความสำคัญจึงอยู่ที่การบริหารงานของบุคคลอันเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคนอย่างเหมาะสม การสรรหาและการคัดเลือกให้ได้บุคคลที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากร การให้ได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม การประเมินค่า การสร้างแรงจูงใจและอื่น ๆ <sup>11</sup> ซึ่งกิตติมา ปรีดีดิติก ได้กล่าวแนวคิดของมาสโลว์ว่า เป็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองก็จะช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้<sup>12</sup>

<sup>10</sup> เมธี ปิณฑนนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529), 1-2.

<sup>11</sup> Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : Harper & Row, 1970), 55-56.

<sup>12</sup> กิตติมา ปรีดีดิติก, ทฤษฎีการบริหารองค์การ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529), 322.

## การบริหารงานบุคคล

ในการบริหารงานต่าง ๆ ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น จำเป็นจะต้องใช้ทรัพยากรในการบริหาร ทั้ง 4 ประการ คือ คน (man) วัสดุอุปกรณ์ (materials) เงิน (money) และวิธีการจัดการ (management) ซึ่งในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารทั้ง 4 ประการนี้ คนถือว่ามีค่ามากที่สุด ดังนั้น การจัดการเกี่ยวกับคน หรือบุคคล จึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในอันที่ผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานนั้นจะต้องมีความรู้และเข้าใจเป็นอย่างดี

### ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล (personnel administration) ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

นิโกร (Nigro) ได้ให้ความหมายว่า ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่า ในลักษณะที่จะได้ผลงานบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ<sup>13</sup>

ฟลิปโป (Flippo) ได้ให้ความหมายว่า งานบุคคลากร คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคคลากรในการทำงาน ซึ่งได้แก่การสรรหาบุคคลากร การพัฒนาบุคคลากร การให้ค่าตอบแทน การประสานประโยชน์ และการธำรงรักษามูลค่าบุคคลากรไว้ในหน่วยงาน<sup>14</sup>

อุทัย หิรัญโต ได้ให้ความหมายว่า การบริหารแรงงาน (labor management) การส่งเสริมและพัฒนาแรงงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับความต้องการในกิจการสาขาต่าง ๆ และให้ความคุ้มครองดูแลสภาพการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง<sup>15</sup>

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ศิลปะในการที่จะทำให้คนทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงานและของผู้ปฏิบัติที่ได้วางไว้ในขณะเดียวกันก็มีความพึงพอใจและมีความสุขในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย

<sup>13</sup> Felix A. Nigro, The New Public Personnel Administration (New York : Macmillan Company, 1965), 54.

<sup>14</sup> E. B. Flippo, Principles of Personnel Management (New York : Mcgraw-Hill inc., 1970), 1-2.

<sup>15</sup> อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2531), 2.

### จุดประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล มีจุดประสงค์ที่มุ่งสู่ประโยชน์สูงสุดขององค์การ ซึ่ง คาสเตเตอร์ (Casterter) กล่าวว่าเป้าประสงค์ (goal) ในการบริหารงานบุคคล มีสามประการ คือ (1) เพื่อให้ความมุ่งประสงค์ (purpose) ของระบบได้บรรลุผล (2) เพื่อช่วยให้สมาชิกได้รับความสำเร็จในตำแหน่งและการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานที่กำหนดไว้ (3) เพื่อพัฒนาการอาชีพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด<sup>16</sup> นอกจากนี้ สุนา และอวยชัย เสนอ แนวคิดว่ากระบวนการวางแผนกำลังคนมีเป้าประสงค์ คือ (1) แก้ปัญหาการเข้าออกจากงาน (2) การเปลี่ยนแปลงของวิทยาการและเทคโนโลยี (3) การเจริญเติบโตขององค์การ เสนาะ ตีแยว ได้เสนอแนวความคิดว่าวัตถุประสงค์ของงานด้านบริหารงานบุคคลในภาคธุรกิจไว้ดังนี้ (1) เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (2) เพื่อใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพ การใช้คนมีความหมายง่าย ๆ สามประการ คือ ลดค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน ลดค่าใช้จ่ายทางด้าน การขาดงานและอัตราการหมุนเวียนของแรงงาน ลดอัตราการสูญเสียทางด้านการผลิต (3) จัดหาบุคคลที่ได้รับการอบรมมาแล้วและมีความกระตือรือร้นมาทำงานกับองค์การ (4) ก่อให้เกิด บรรยากาศที่สร้างความพอใจในงานและให้บุคคลใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ (5) พัฒนา และธำรงรักษาสถานภาพในการทำงานให้เหมาะสมกับบุคคลและสังคม (6) แจ่มนโยบายทาง ด้านงานบุคคล และการบริหารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ (7) ช่วยรักษาและส่งเสริมพฤติกรรมในทาง ที่ต้องการขององค์การ<sup>17</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลนั้นเป็นกิจกรรมโดยมีจุดประสงค์ คือ (1) เพื่อให้ สามารถได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามต้องการขององค์การ (2) เพื่อให้มีการใช้ พัฒนา และการธำรงรักษาบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ อย่างเป็นระบบ (3) เพื่อให้ สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นในเรื่องของการบริหารงานบุคคลจึง เป็นกิจกรรมใด ๆ อันพึงตอบสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าวขององค์การหรือหน่วยงานนั่นเอง

<sup>16</sup>William B. Castteter, The personnel Functions in Educational Administration (New York : Macmillan Co. Inc, 1976),33.

<sup>17</sup>เสนาาะ ตีแยว, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช,2534),653 –654.

## หลักการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคนโดยตรง เริ่มตั้งแต่การกำหนดความต้องการ การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศ การพัฒนาและธำรงรักษา และการประเมินการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานในด้านนี้จะต้องมีความรู้และเข้าใจอย่างถูกต้องชัดเจน อีกทั้งจะต้องมีความละเอียดอ่อน เข้าใจถึงสภาพทั่วไปและพฤติกรรมของคนด้วย ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารงานบุคคลการไว้ 10 ประการ คือ (1) จัดโครงสร้างการบริหารงานบุคคลให้เป็นระบบ (2) ปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงาน (3) กำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน (4) มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร (5) ควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามจุดประสงค์ (6) ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (7) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาทุกรูปแบบ (8) ดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการของบุคลากร (9) การดำเนินการประเมินผลเป็นระยะ ๆ ตามลักษณะของงาน (10) ดำเนินการเกี่ยวกับการเข้ารับราชการและออกจากราชการของบุคลากร<sup>18</sup> นอกจากนี้ เสนาะ ตีเขาว์ ได้ให้แนวคิดที่ว่า หลักการบริหารงานบุคคล ควรมีลักษณะดังนี้ คือ (1) ความเป็นธรรมในสภาพการจ้างงาน (2) สภาพการทำงานที่ดี (3) การติดต่อสื่อสารในองค์การโดยทั่วถึง (4) การให้ความสำคัญแก่พนักงาน (5) การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (6) มีความมั่นคงในงาน (7) มีความเป็นกันเองกับพนักงาน (8) ถือว่าพนักงานมีความสามารถทุกคน<sup>19</sup> นอกจากนี้หลักการบริหารงานบุคคลให้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องมีการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย การจูงใจในการทำงาน (Motivation Factors) นักทฤษฎีองค์การสมัยใหม่นอกจากจะสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การแล้ว ยังสนใจถึงการสร้างระบบจูงใจที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน พวกนี้ต้องการค้นหาว่าจะมีปัจจัยอะไรบ้างที่จะช่วยกระตุ้นให้คนกระตือรือร้นที่จะทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายประการที่จะนำมาใช้ในการจูงใจให้คนอยากทำงาน เช่น ปัจจัยอื่น ๆ ด้านสวัสดิการ เทคนิคการควบคุมงาน สภาพการทำงาน รวมทั้งนโยบายและการบริหารงานของ

<sup>18</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง : โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา (กรุงเทพฯ : สามเจริญพานิช,2528),5.

<sup>19</sup> เสนาะ ตีเขาว์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,2534),653- 657.

องค์การเป็นต้น<sup>20</sup> นอกจากนี้แล้วหากบุคคลมีขวัญดี ก็จะนำมาซึ่งการปฏิบัติงานให้บรรลุผลขององค์การนั้น ซึ่งขวัญ เป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึก ทักษะคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องาน บุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ ต่อวัตถุประสงค์และความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำ ต่อสมาชิกด้วยกัน ความเชื่อมั่นที่มีต่อเป้าหมายของกลุ่ม และความสามัคคีกลมเกลียวที่จะทำให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายด้วยดี ประโยชน์ของการมีขวัญดี นอกจากจะช่วยเสริมให้การทำงานต่าง ๆ ในหน่วยงานประสบผลสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้เกิดผลดีต่อการมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความศรัทธาเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามัคคีและความซื่อตรงความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ร่วมงานในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้ให้ความหมายของคำว่าขวัญไว้ว่าขวัญ หมายถึง ทักษะคติของบุคคลแต่ละคนที่ทำงานหรือกลุ่มที่มีต่อหน้าที่การงาน สภาวะแวดล้อมและความช่วยเหลือร่วมมือร่วมใจอย่างสุดกำลังความสามารถ ที่จะทำประโยชน์ให้กับองค์การหรือหน่วยงาน<sup>21</sup> ขวัญของคนหรือบุคคลในหน่วยงาน เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบอยู่เสมอ ถ้าร่างกายเราถือว่าสุขภาพที่ดีวัดได้ด้วยความแข็งแรง หน่วยงานเราจะต้องมีความมั่นคงก็วัดได้ด้วยขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งขวัญในหน่วยงานจะมองได้จาก ทักษะคติของคนที่มีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความสามัคคีกลมเกลียว การมีส่วนร่วมช่วยเหลือในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีขึ้นในหน่วยงานนั้น ๆ เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีการบำรุงขวัญ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน องค์ประกอบที่ทำให้คนในหน่วยงานขวัญดีขึ้นอยู่กับ (1) วัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นที่น่าพึงพอใจ ทุกคนในหน่วยงานให้การยอมรับ (2) ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติ (3) มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน (4) ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสม ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และรางวัลอื่น (5) หน่วยงานมีการนิเทศกันอย่างใกล้ชิด เพียงพอและทั่วถึง (6) มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน (7) ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพทางกายและทางจิตใจที่ดี

<sup>20</sup> พงศ์สัณห์ ศรีสมทรัพย์, หลักการจัดองค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2539), 95.

<sup>21</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษาศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัทการพิมพ์จำกัด, 2534), 101- 120.



### การบริหารงานบุคคลภาครัฐ

การบริหารงานบุคคลของรัฐในสมัยโบราณไทยเราใช้ระบบอุปถัมภ์ (patronage) โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ แต่อาศัยความไว้วางใจเป็นหลัก ต่อมาภายหลังงานของรัฐขยายตัวออกกว้างมากขึ้น แนวความคิดที่ว่าราชการเป็นผู้รับใช้พระเจ้าแผ่นดินเปลี่ยนไปเป็นข้าราชการเป็นผู้รับใช้ประชาชน (public servant) <sup>22</sup> พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน กล่าวถึงระบบราชการไว้ว่า เป็นระเบียบการปกครองโดยเจ้าหน้าที่หรืออำมาตยาธิปไตย มีลักษณะที่ยึดมั่นในหน้าที่ประจำ มีกฎตายตัวซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ยาก มีระเบียบที่ทำให้ล่าช้า มีการลัดวันประกันพรุ่ง การไม่เต็มใจรับผิดชอบ และไม่ยอมทดลอง <sup>23</sup> เนื่องจากระบบราชการเป็นองค์การขนาดใหญ่และซับซ้อน มีปัจจัยต่าง ๆ มากมายเป็นองค์ประกอบ เช่น มีโครงสร้างขนาดใหญ่มีสายการบังคับบัญชาที่ยาว มีพนักงานเข้าทำงานเป็นจำนวนมาก ความใหญ่โตขององค์การเองทำให้เกิดอิทธิพลขึ้นในทุก ๆ ส่วนของระบบ ทำให้ยากต่อการควบคุมและบริหารให้มีประสิทธิภาพขึ้นได้ ซึ่งธรรมชาติขององค์การใดก็ตามถ้ามีการขยายตัวใหญ่โตขึ้นมาจะทำให้เกิดอิทธิพลขึ้นภายใน เกิดความไม่มีประสิทธิภาพ และยากต่อการควบคุมเสมอ <sup>24</sup>

ระบบราชการเป็นองค์การหนึ่งของสังคมที่ต้องมีการจัดการและดำเนินการ เพื่อให้องค์การราชการเคลื่อนไหว เจริญเติบโต และก้าวหน้า อันมีส่วนประกอบที่สำคัญเช่นเดียวกับองค์การอื่น ๆ คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการบริหารหรือจัดการ จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ทำให้ระบบราชการซึ่งเป็นองค์การขนาดใหญ่ และเต็มไปด้วยระเบียบและกฎเกณฑ์ที่มากมาย จนดูว่าเป็นอุปสรรคมากในการบริหารองค์การ ทั้งนี้เพราะองค์การของรัฐส่วนใหญ่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย การบริหารงานขององค์การราชการจะต้องดำเนินตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด มีระเบียบแบบแผนตายตัว ไม่ว่าจะเป็นการเลือกสรรการบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการออกจากราชการ ดังนั้นระบบบริหารราชการที่ดีจึงเป็นรากฐานอันสำคัญยิ่งของการพัฒนาประเทศ การบริหารงานของ

<sup>22</sup> Kasem Suwanagul, Nature and Concepts of Modern Public Personnel Administration (Bangkok : The Press of the social Sciences Association of Thailand, 1962),1.

<sup>23</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา (กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์,2524),49.

<sup>24</sup> Chris Argyris, อ้างถึงใน พงศ์สัณห์ ศรีสมทรัพย์, หลักการจัดองค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง ,2539),60.

รัฐจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของการบริหารงานบุคคล<sup>25</sup> การบริหารงานบุคคลจึงจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ มีระเบียบแบบแผน มีใช้ปล่อยให้เป็นไปตามความต้องการของผู้มีอำนาจ จึงเกิดการนำระบบคุณวุฒิเข้ามาใช้แทนระบบอุปถัมภ์ การบริหารงานบุคคลของรัฐตามระบบคุณวุฒินั้น การสรรหาและเลือกสรรคนเข้ารับราชการ จะกระทำกันอย่างพิถีพิถันเพื่อเลือกให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริงและบำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจเพื่อให้เขาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์ของคนให้เกิดผลสูงสุด การบริหารงานบุคคลตามหลักคุณวุฒิ มีหลักการที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ (1) หลักความเสมอภาค (equity) หมายความว่า การที่บุคคลจะได้เข้าทำงานในหน่วยงานใดนั้น ผู้ที่มีคุณสมบัติและคุณวุฒิอย่างเดียวกันตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีสิทธิและโอกาสเท่าเทียมกัน ข้อแตกต่างของบุคคลในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา ตระกูล จะไม่ก่อให้เกิดสิทธิและโอกาสแตกต่างกัน ทุกคนจะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยเป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น (2) หลักความสามารถ (competence) โดยถือความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นในหลักการจึงมีแนวความคิดที่จะสรรหาให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมากที่สุด เลือกให้ได้คนที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนอันแน่นอน (3) หลักความมั่นคง (security) หมายถึง การรับราชการตามระบบคุณวุฒินั้น ข้าราชการจะได้รับการคุ้มครองโดยกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับที่แน่นอนรวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการในรูปแบบต่าง ๆ การส่งเสริมกำลังใจ ตอบแทนคุณงามความดี รวมทั้งการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากราชการด้วย (4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (political neutrality) หมายถึง ข้าราชการไม่ผูกพันทางการเมืองกับพรรคการเมืองที่จะเข้ามาเป็นรัฐบาล แต่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลชุดนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ หลักการของระบบคุณวุฒินั้น คือ หลักเกณฑ์ในการเลือกสรรคนดีมีความรู้ความสามารถ และเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีคุณสมบัติครบถ้วนได้แข่งขันกันเข้ารับราชการ โดยไม่มีการกีดกัน และเมื่อได้รับการคัดเลือกบรรจบุคคลให้เข้าเป็นข้าราชการแล้วรัฐก็ให้ความคุ้มครอง ความมั่นคงจนกว่าจะหมดสิ้นสภาพการเป็นข้าราชการ และเพื่อให้การบริหารงานบุคคลของรัฐเป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผน และมีประสิทธิภาพ จึงได้มีองค์การของรัฐเป็นผู้รักษาให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวกับข้าราชการ และเป็นผู้วางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในแนวเดียวกัน คือ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งเป็นองค์กรกลางของรัฐ มีหน้าที่จัดระเบียบการบริหารงานบุคคลที่

<sup>25</sup> อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2531), 8.

เป็นข้าราชการพลเรือนทั่วไป และ คณะกรรมการข้าราชการตุลาการ (ก.ต.) เป็นองค์กรกลางที่ควบคุมจัดระเบียบการรับราชการของข้าราชการในสังกัดกระทรวงยุติธรรม การบริหารงานบุคคลขององค์กรกลางมีรูปแบบที่นิยมกันสามแบบ คือ (1) แบบคณะกรรมการ เป็นแบบที่นิยมกันแพร่หลาย คณะกรรมการจะได้รับการแต่งตั้งจากฝ่ายบริหาร มีจำนวนตั้งแต่ 5 – 7 คน หรือมากกว่านี้อยู่ในตำแหน่งระยะเวลา 2 – 4 ปี เป็นส่วนมาก (2) แบบอำนาจการ จะมีการแต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้อำนวยการ รับผิดชอบโดยเฉพาะ นิยมกันในภาคธุรกิจเอกชนเป็นส่วนมาก (3) แบบผสมระหว่างคณะกรรมการและแบบอำนาจการ การจัดรูปแบบองค์กรกลางบริหารงานบุคคลจะเป็นรูปแบบใดก็ตาม โดยทั่วไปจะมีอำนาจหน้าที่อยู่ 3 ประการ คือ (1) อำนาจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทั่วไป ได้แก่ การกำหนดอัตราเงินเดือน การวางหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง การสอบและการบรรจุแต่งตั้ง การลงโทษทางวินัย การออกจากราชการ (2) อำนาจในการออกกฎข้อบังคับหรือระเบียบต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้เสมอเหมือนกัน (3) อำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดเกี่ยวกับการลงโทษทางวินัย การพิจารณาการอุทธรณ์ การร้องทุกข์

การจัดองค์การของหน่วยงานบริหารงานบุคคลของแต่ละส่วนราชการ นับเป็นความพยายามอย่างหนึ่งในอันที่จะบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ เกิดความเป็นธรรม และเป็นหลักประกัน ความมั่นคงในตำแหน่ง ตลอดจนความก้าวหน้าของข้าราชการ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการบริหารงานบุคคลของรัฐ

### ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ต่าง ๆ อันเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งที่มีสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เพราะถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก็จะมีพลังความสามารถ และพลังสติปัญญาออกมาอย่างเต็มที่ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ บรรลุผลสำเร็จ ตามจุดหมายที่ได้วางไว้

สำหรับเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ได้มีผู้สนใจศึกษากันอย่างกว้างขวาง ดังที่ปรากฏอยู่ในงานวิจัยเป็นอันมาก ซึ่งผู้วิจัยได้นำเอาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนี้ไปเป็นตัวแปรในการศึกษา ทั้งในลักษณะของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ทั้งนี้เพราะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร มีผลกระทบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงาน และองค์กรได้นั้นเอง

องค์กรใดก็ตาม หากบุคคลในองค์กรไม่พึงพอใจในการทำงานก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพงานลดลง มีการขาดงานลาออกจากงาน หรืออาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาอีกมากมาย แต่ในทางตรงข้าม หากองค์กรมีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงจะมีผลบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการทำงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดี และผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพด้วย<sup>26</sup>

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้เพราะว่าการบริหารองค์กรที่จะให้ได้ทั้งงานและน้ำใจด้วยนั้น จำเป็นต้องให้คนในองค์กรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะแยกกล่าวเป็นประเด็น ๆ ดังต่อไปนี้

### ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในเรื่องของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้  
 วรูม (Vroom) ได้ให้ทัศนคติเกี่ยวกับความพึงพอใจว่า ถ้ามีทัศนคติต่องานในทางบวกก็เท่ากับว่ามีความพึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้ามีทัศนคติต่องานในทางลบย่อมหมายถึงไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน<sup>27</sup> กิลเมอร์ (Gilmer) และคณะได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการดำรงชีวิตโดยทั่วไปที่ได้รับมา<sup>28</sup> กูด (Good) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือระดับความพอใจ ซึ่งเป็นผลจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานของเขา<sup>29</sup> โวลแมน (Wolman) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่มีความสุข

<sup>26</sup> ภรณ์ กิรบุตร, การประเมินประสิทธิภาพขององค์กร (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529), 33.

<sup>27</sup> Victor H. Vroom, Work and Motivation (New York : John Wiley & Sons, inc., 1964), 99.

<sup>28</sup> Von Hallr B. Gilmer, Industrial Psychology, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : Mc Graw – Hill, 1966), 121.

<sup>29</sup> Carter V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw – Hill, 1973), 320.

เมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของความต้องการ หรือแรงจูงใจ<sup>30</sup> ล็อกค (Locke) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน มีด้วยกัน 9 ประการ คือ 1) ตั๋วงาน (work) ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความยากง่ายของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษางาน โอกาสที่จะทำงาน สำเร็จ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน 2) เงินเดือน (pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับ ความเท่าเทียมและความยุติธรรมในการจ่ายเงินเดือนของหน่วยงาน 3) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) ได้แก่โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงานและหลักการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง 4) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ได้แก่การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน ความเชื่อมั่นในผลงาน 5) ผลประโยชน์เกื้อกูล (benefits) ได้แก่บำเหน็จบำนาญตอบแทน สวัสดิการ การรักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายระหว่างการลา วันหยุดประจำปี 6) สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น ที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างอาคารสถานที่ทำงาน 7) การนิเทศงาน (supervision) ได้แก่วิธีการและเทคนิคในการนิเทศงาน การให้คุณให้โทษ ความมีมนุษยสัมพันธ์และทักษะในด้านการบริหารของผู้นิเทศ 8) เพื่อนร่วมงาน (coworkers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกัน 9) หน่วยงานและการจัดการ (company and management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในหน่วยงาน นโยบายการบริหารของหน่วยงาน<sup>31</sup> ลูทัน (Luthan) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลรวมขององค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งสนองความต้องการและเป็นศักยภาพที่เจริญขึ้น เป็นทัศนคติแฝงอยู่<sup>32</sup> เซอร์เมอร์ฮอน (Schermerhorn) ได้ให้ความหมายของความ

<sup>30</sup>Benjamin B. Wolman, Dictionary of Behavior Science (New York : Van Nostrand Rinehold, 1973), 102.

<sup>31</sup>Edwin A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed . Marvin D. Dunnette (Chicago : Rand McNally, 1976), 1320.

<sup>32</sup>Fred Luthan, Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> ed. (Tokyo : McGraw – Hill, Kagakusha, 1977), 143.

พึงพอใจว่า หมายถึง ระดับความรู้สึกที่ดีของแต่ละคนเกี่ยวกับงาน<sup>33</sup> ฮอย (Hoy) และมิสเกล (Miskel) ให้ความหมายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นความรู้สึกที่ดีต่องาน ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับคุณค่าและความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย<sup>34</sup> มิทเชลล์ (Mitchell) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่สำคัญ เพราะความพึงพอใจเป็นตัวการที่ก่อให้เกิดการเพิ่มขวัญซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต<sup>35</sup> นอกจากนี้ล็อก (Locke) ยังได้กล่าวอีกว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอารมณ์ด้านบวกที่เกิดจากการตอบสนองของผลการทำงาน การประเมินว่างานนั้นสำเร็จหรือมีคุณค่า ส่วนความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานจะเป็นผลจากการประเมินว่าถูกปฏิบัติหรือความรู้สึกผิดหรือความรู้สึกเป็นลบกับคุณค่าของงาน<sup>36</sup> กิตติมา ปรีดีติติก ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงานและผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการของเขาได้<sup>37</sup>

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึก และทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และมีความสุขสนุกสนาน กับงานที่ปฏิบัติในการที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุผลสำเร็จ ตามจุดหมายที่ได้วางไว้ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทุ่มเท ความรู้ความสามารถ พลังสติปัญญา และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ออกมาอย่างเต็มที่ ปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง เพื่อปฏิบัติ และพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบให้ดีที่สุด โดยที่มี

<sup>33</sup> John R. Schermerhorn, Hunt G. James, and Richard N. Richard, Managing Organizational Behavior (New York : John Wiley @ Sons, 1982), 88.

<sup>34</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : Random House, 1982), 112.

<sup>35</sup> Terence R. Mitchell, People in Organization An Introduction to Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> ed. (Tokyo : McGraw - Hill, Kagakusha, 1982), 221.

<sup>36</sup> Edwin A. Locke, "Job Satisfaction," in Social Psychology and Organizational Behavior, ed. Michael Gruneberg and Toby Walk ( New York : John Wiley Sons, 1984), 103 – 106.

<sup>37</sup> กิตติมา ปรีดีติติก, ทฤษฎีการบริหารองค์การ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529), 36.

สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของ แต่ละบุคคลได้ทั้งทางร่างกายและจิตใจ แต่ถ้าไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ก็จะไม่เกิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 จะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

### ความสำคัญของความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้นั้น จะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวบ่งชี้ หรือตัวกำหนดให้การปฏิบัติงานสำเร็จจะส่งไปด้วยดี และมี ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจเป็นส่วนหนึ่งที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะ หากผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะมีแรงเสียดทาน อุทิศแรงกาย แรงใจ และสติ ปัญญาในการปฏิบัติงาน ซึ่งวาห์บา (Wahba) ได้แสดงทัศนะว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดทั้งในด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ เพราะงานที่น่าพึงพอใจนั้นเป็นสิ่งที่ปรารถนา ของมนุษย์ และมีความหมายต่อชีวิตมนุษย์ทำให้มนุษย์มีค่าบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ<sup>38</sup> สุพล วังสินธุ์<sup>39</sup> ชี้ให้เห็นความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ในการจูงใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่จะทำให้เกิดความต้องการในทางบวกและเป็นเครื่องมืออย่าง หนึ่งของการปฏิบัติงาน ที่จะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>39</sup> ส่วน โอบะรุ วาริรักรัช ได้กล่าวสนับสนุนความสำคัญของความพึงพอใจว่า ในชีวิตของการทำงานทุกคนจะต้อง ยอมรับความจริงประการหนึ่งว่า ไม่มีใครสามารถบังคับให้คนอื่นทำงานให้มีคุณภาพได้ นอกเสีย จากคนนั้นมีความตั้งใจที่จะทำงานของเขาเอง ดังนั้น คุณภาพของงานจึงต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพ ของคนทำงานเสมอ หมายความว่า งานจะมีคุณภาพก็ต่อเมื่อคนทำงานนั้นมีความพึงพอใจใน การทำงาน มีทั้งคุณภาพชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัวและชีวิตในสังคมที่สมบูรณ์อยู่ก่อนนั่นเอง<sup>40</sup>

<sup>38</sup>Susanne P. Wahba, "Librarian Job Satisfaction, Motivation and Performance, and Empirical Test of Two Alternative Theory," Dissertation Abstracts International 3,2 (June 1982) : 270-271.

<sup>39</sup>สุพล วังสินธุ์, "ความพึงพอใจในการสอน," คุรุศาสตร์ปริทัศน์ 6,7 (พฤษภาคม 2531): 34 – 37.

<sup>40</sup>โอบะรุ วาริรักรัช, "ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ," คุรุศาสตร์ปริทัศน์ 6,7 (พฤษภาคม 2531) : 17.

จากความสำคัญดังกล่าว สรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในหน่วยงานของราชการ ซึ่งเป็นองค์การขนาดใหญ่ และมีสายการบังคับบัญชาหลายชั้น

### แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ในการทำงานในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ มักจะให้ความสำคัญต่อความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่ปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะความพึงพอใจเป็นส่วนหนึ่งที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะว่าหากผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็จะมีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กร และทำให้องค์กรนั้นสามารถอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต่าง ๆ จึงได้มีแนวคิดในการที่จะจูงใจให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

ในอดีตเชื่อว่าผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการสิ่งตอบแทนที่เป็นเงินเท่านั้น การบริหารงานจึงเน้นต่อการให้สิ่งตอบแทนในด้านเศรษฐกิจเป็นสำคัญ ต่อมาจากการศึกษาที่เมือง Hawthorn ในปี ค.ศ. 1927 พบว่าการใช้ความสัมพันธ์และการคำนึงถึงความรู้สึกของบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผลการศึกษาของ Hoppock ในปี ค.ศ. 1935 อ้างใน วิบูลย์แมนสถิตย์ ยังพบว่า “บุคคลชอบและกระตือรือร้นต่อการทำงาน ซึ่งเดิมเคยคิดว่าโดยทั่วไปแล้วคนไม่ชอบการทำงาน”<sup>41</sup>

ในปัจจุบันจะเห็นว่าความเชื่อเกี่ยวกับการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา สิ่งตอบแทนไม่จำเป็นจะต้องเป็นเงินเสมอไป ความพึงพอใจ ความศรัทธาต่องาน อันเกิดจากสิ่งกระตุ้นและการได้รับแรงจูงใจต่าง ๆ ในอันที่จะมาตอบสนองความต้องการของบุคคล มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในอันที่จะให้งานต่าง ๆ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ นั่นเอง

นักการศึกษาผู้สร้างทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญหลายท่าน ที่สามารถนำมาใช้ในการศึกษาเรื่องความพึงพอใจคือ

ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ แนวคิดของ แมคเกรเกอร์ (McGregor) เรียกว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยได้อธิบายไว้ว่า ทฤษฎี X เป็นแนวคิดดั้งเดิมที่เน้นในการสั่งการและการควบคุม ตั้งอยู่บนสมมติฐานโดยทั่วไปคนไม่ชอบการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน

<sup>41</sup>วิบูลย์ แมนสถิตย์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530), 13.



ตลอดเวลา ดังนั้น จึงจำเป็นต้องบังคับ ชูเซ็น และลงโทษ เพราะคนชอบให้บังคับ พยายามหลีกเลี่ยง ความรับผิดชอบและไม่มีความทะเยอทะยาน ดังนั้นผู้บริหารที่ยอมรับในหลักการนี้ต้องกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีผสมผสานระหว่างความต้องการของคนในองค์กรและความต้องการขององค์กร ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าโดยพื้นฐานคนชอบทำงาน การบังคับชูเซ็นไม่ใช่สิ่งที่จะช่วยให้คนทำงาน คนทำงานเพราะมีความรับผิดชอบ มีความสามารถ มีความคิดริเริ่มในการทำงานของเขาเอง คนจะทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่เมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมที่อำนวย ดังนั้น ผู้บริหารที่มีความเชื่อตามทฤษฎีนี้จะไม่บังคับควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก แต่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง<sup>42</sup>

จากแนวคิดการแบ่งลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็น 2 ทฤษฎีดังกล่าวนี้ ความคาดหวังในผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละลักษณะสามารถเปรียบเทียบได้ดังนี้

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบลักษณะคนตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วขี้เกียจ	1. คนงานโดยมากมีความสุขกับการทำงาน
2. คนงานสนใจเฉพาะงานที่เป็นของตน	2. คนงานชอบที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ในงานต่าง ๆ
3. คนงานชอบให้ถูกลงโทษเพื่อเพิ่มผลงาน	3. การลงโทษไม่ได้ส่งผลให้ผลผลิตเพิ่ม
4. คนงานไม่สนใจในงานที่ตนทำเท่าไร	4. คนงานสนใจในงานที่ตนทำ
5. โดยพื้นฐานคนงานขี้โกง	5. โดยพื้นฐานแล้วคนงานจริงจังกับงาน
6. ระเบียบวินัยสามารถช่วยเพิ่มผลผลิต	6. คนงานจะมีความรับผิดชอบต่องานเอง
7. คนงานไม่สนใจเป้าหมายขององค์กร	7. คนงานสนใจในเป้าหมายขององค์กร
8. คนงานไม่มีความรับผิดชอบงาน	8. คนงานมีความรับผิดชอบต่องาน

ที่มา : Kenneth Scott and Allan Walker, Making Management Work (Singapore : simon & Schuster Ltd., 1992), 73.

<sup>42</sup>Douglas McGregor, Human Side of Enterprise (New York : McGraw – Hill Book Company, 1960), 33-34.

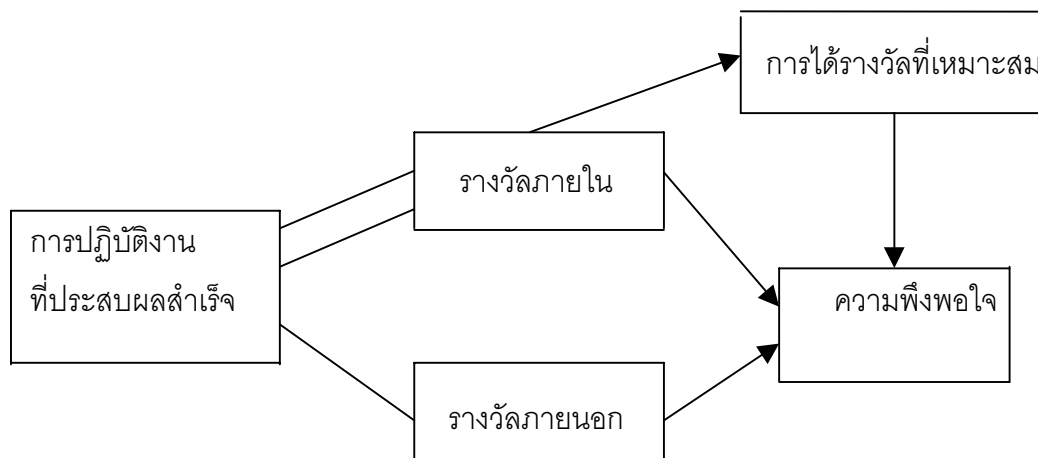
ทฤษฎีการจูงใจของวรูม (Vroom) วรูมได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องการจูงใจว่า เป็นผลของความมากน้อยของบุคคลที่มีความต้องการต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และการคาดคะเนของบุคคลนั้นต่อความน่าจะเป็นของการกระทำ ที่จะนำไปสู่สิ่งนั้น ดังนั้นรูปแบบของการจูงใจตามทฤษฎีนี้จึงประกอบด้วยความพอใจ (valence) หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์อย่างหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวกับผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่งเกิดขึ้นภายในตัวของบุคคลแต่ละคน ซึ่งถูกกำหนดด้วยประสบการณ์ ความคาดหวัง (expectancy) ) หมายถึง ความเชื่อว่าการกระทำที่แสดงออกมานั้นจะทำให้ผลลัพธ์เป็นพิเศษซึ่งจะเป็นตัวทำให้เกิดการจูงใจ และผลลัพธ์ (out come) หมายถึง ผลที่เกิดจากการกระทำที่ได้รับการกระตุ้นและจูงใจ การใช้ทฤษฎีนี้ในการจูงใจบุคลากรในหน่วยงาน ให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน<sup>43</sup>

ทฤษฎีการจูงใจของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (porter and lawler) ได้ปรับปรุงจากแนวคิดของวรูม ในชื่อทฤษฎี “an integrated model of motivation” ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน โดยเขาเห็นว่า การปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดรางวัลหรือผลตอบแทน ในขณะที่รางวัลหรือผลตอบแทนก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกจ้าง จึงเป็นที่มาของสมมติฐานของทฤษฎีนี้ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและความพึงพอใจจะถูกเชื่อมโยงด้วยรางวัลหรือผลตอบแทนนั่นคือ เกี่ยวกับความยุติธรรมของรางวัลนั้น ซึ่งในขณะเดียวกันระดับความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจะมีผลย้อนกลับต่อการปฏิบัติงานด้วย<sup>44</sup>

จากแนวคิดดังกล่าวเราสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน ดังนี้

<sup>43</sup> Victor H. Vroom, Work and Motivation (New York : John Wiley & Sons, 1964), 17.

<sup>44</sup> Edward E. Lawler and Lyman W. Porter , “The Effect of Performance on Job Satisfaction,” Industrial Relations, no. 7 (1967) : 22.



แผนภูมิที่ 4 แสดงถึงการปฏิบัติงานที่ดีมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ที่มา : Richard J. Kackman, Edward E. Lawler, and Lyman W. Porter, Perspective on Behavior in organization (New York : McGraw -Hill Book Co., 1977), 47.

จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและความพึงพอใจจะถูกเชื่อมโยงด้วยรางวัลหรือผลตอบแทนนั้นคือ เกี่ยวกับความยุติธรรมของรางวัล หรือการได้รางวัลที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ซึ่งในขณะที่เดียวกันระดับความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจะมีผลย้อนกลับต่อการปฏิบัติงานอีกด้วยเช่นกัน

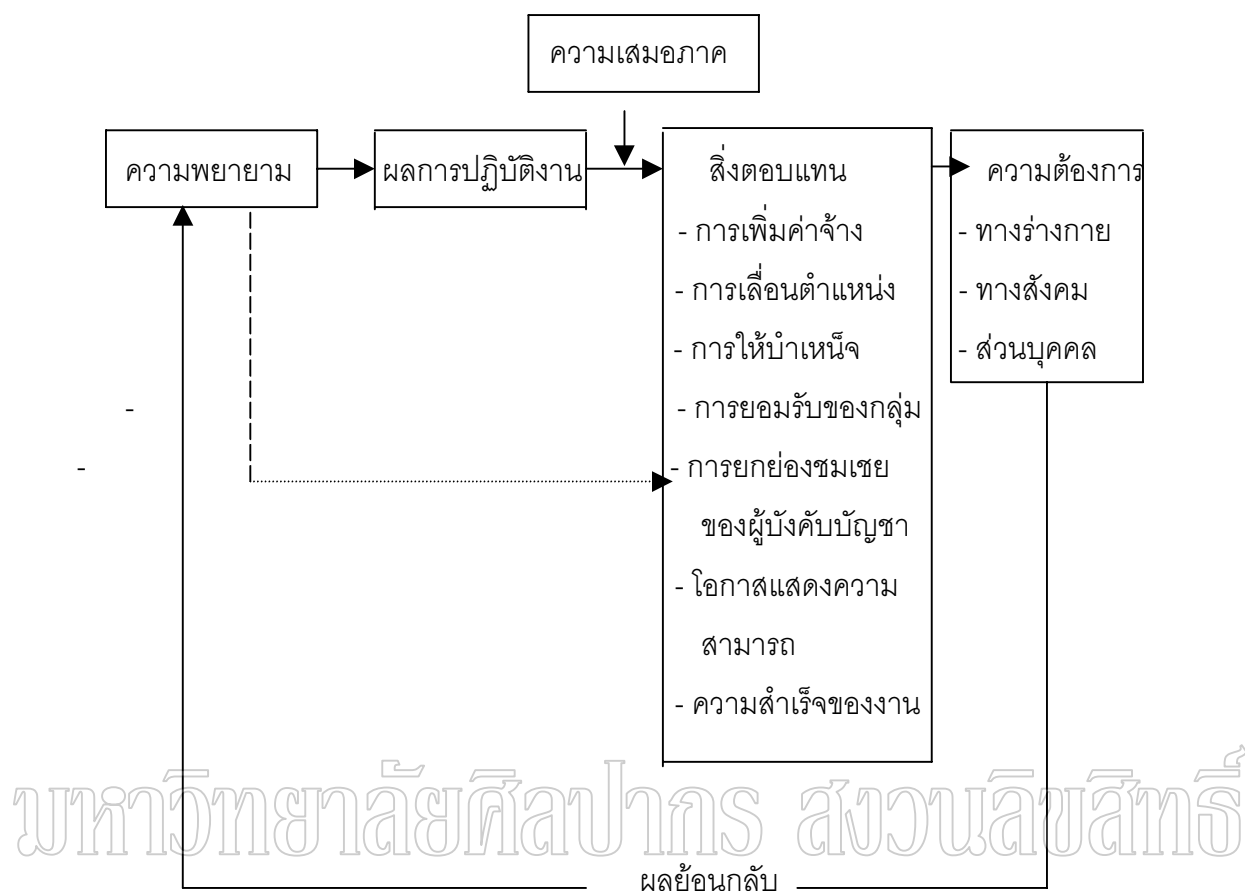
สมิธ (Smith) กล่าวว่า บุคคลจะปฏิบัติงานเพื่อที่จะสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น สิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการได้นั้น สามารถแยกได้ ดังนี้ (1) สิ่งจูงใจจากผลผลิต หรือสิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สมิธ (Smith) เชื่อว่า เป็นเป็นสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้ และเงินอาจสร้างสภาพสิ่งจูงใจที่สูงกว่าสิ่งจูงใจขั้นพื้นฐานได้ อาจช่วยลดความกังวลใจและสร้างความรู้สึกที่ดีได้ เงินเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งซึ่งบางครั้งการได้รับเงินตอบแทนจำนวน สูง ๆ ไม่อาจได้รับความพอใจตามไปด้วยและเป็นเครื่องอย่างหนึ่งที่ทำให้ผลผลิตออกมาดีขึ้น หลักในการใช้เงินเป็นปัจจัยจูงใจที่ได้รับการยอมรับ ประการแรกบุคคลที่มีความสำคัญเท่าใดย่อมได้รับเงินมากขึ้นเท่านั้น (2) สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน คือ สิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลมีทัศนคติและค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เงินถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจลักษณะผสมผสานที่ดี เพราะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ สิ่งจูงใจลักษณะผสมผสาน ได้แก่ การได้รับหลักประกันในด้านการรักษาพยาบาล การออกจากงาน การประกันชีวิต การดูแลสุขภาพ

การเสียชีวิตจากอุบัติเหตุ เป็นต้น (3) สิ่งจูงใจในด้านขวัญและกำลังใจ เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนที่สุด สภาวะบางอย่าง เมื่อมีการเพื่อผลผลิตอาจเป็นการลดจำนวนหน่วยและขวัญกำลังใจ สภาวะที่มีการเพิ่มจำนวนหน่วย อาจเพิ่มหรือลดทั้งผลผลิตและขวัญกำลังใจลงด้วย แต่อย่างไรก็ตามสภาวะที่เพิ่มความสนใจต่อแรงจูงใจภายในของบุคคลในการทำงาน จะเป็นการเพิ่มผลผลิตต่อหน่วยด้วย<sup>45</sup> ขณะเดียวกันแกนนอน (Gannon) ได้กล่าวว่า แต่เดิมนั้นการบริหารงานไม่ค่อยให้ความสนใจในด้านการจูงใจมากนัก การบริหารส่วนใหญ่จะยึดแนวของ Taylor จึงถือว่า เงิน คือปัจจัยสำคัญที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามนักจิตวิทยาได้ชี้ให้เห็นว่าการสร้างแรงจูงใจมีความซับซ้อนมากกว่าที่ Taylor เคยเชื่อถือมาก่อน ทฤษฎีเน้นกระบวนการกำหนดเป้าหมายของ Locke (Locke's Goal – Setting Theory) ทฤษฎีของการขัดแย้งกัน (Dissonance Theory) และ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) เนื่องจากในกลุ่มทฤษฎีดังกล่าวนี้ ทฤษฎีความคาดหวังมีความสำคัญมาก คือ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญต่อความคาดหวังของบุคคล โดยถือว่าความคาดหวังที่มีต่องานจะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ<sup>46</sup> ในขณะที่ Stauss and Sayles กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังว่า บุคคลในองค์กร มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อคาดหวังว่าผลการปฏิบัติงานนั้น จะนำไปสู่เป้าหมายที่มีคุณค่าแก่ตน หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ความพยายามที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่ผลตอบแทนบางอย่าง ซึ่งตอบสนองความต้องการและมีความเสมอภาค (Equity) กับความพยายามที่กระทำลงไป ดังแผนภูมิต่อไปนี้<sup>47</sup>

<sup>45</sup>วิบูลย์ แมนสถิตย์, ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภอ ในประเทศไทย, 13 –14.

<sup>46</sup>Martin J. Gannon Macit, Management : Integrated Framework, 2<sup>nd</sup> ed. (Toronto Boston : Little, Brown and Company, 1982), 323-324.

<sup>47</sup>Geroge Stauss and Leonard R. Sayles, Stauss and Sayles Behavioral Strategies for Managers (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1980), 5 –6 .



แผนภูมิที่ 5 แสดงรูปแบบความคาดหวังอย่างง่าย

ที่มา : Geroge Stauss and Leonard R. Sayles, Stauss and Sayles Behavioral Strategies for Managers (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1980), 5 –6 .

จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่า

1.ความพยายามการใช้ความพยายามที่สูงขึ้น ย่อมคาดหวังจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น หากบุคคลรับรู้ความพยายามที่ให้ไป ไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิตแล้ว บุคคลจะไม่ออกแรงพยายาม

2.ผลการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดความคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลตอบแทนบางอย่างซึ่งมีมาก จากสิ่งตอบแทนอย่างหนึ่งไปสู่สิ่งตอบแทนอีกอย่างหนึ่ง ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับสิ่งตอบแทนที่ได้รับถือว่าเป็นจุดสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจ จะพบได้บ่อยครั้งที่ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อว่าการปฏิบัติงานที่ดีไม่จำเป็นต้องอาศัยสิ่งตอบแทน ทั้งนี้อาจ

เนื่องจากความจริงแล้วผู้ปฏิบัติงานไม่เคยได้รับสิ่งตอบแทนเลย หรือไม่อาจเป็นเพราะว่าระบบการให้รางวัลที่ฝ่ายบริหารใช้อยู่ไม่ดีพอก็ได้

3. สิ่งตอบแทนที่ได้รับ จะต้องสนองตอบต่อความต้องการซึ่งถือว่ามีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน สิ่งตอบแทนอาจเป็นการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานได้ แต่หากผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการสิ่งตอบแทนที่เป็นเงินแล้ว การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานก็จะกลายเป็นสิ่งจูงใจ ที่ด้อยลงโดยธรรมชาติแล้วขึ้นอยู่กับตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ ลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลเข้ามามีบทบาทด้วย

4. ความพึงพอใจที่ได้รับจากความพยายามที่ให้ไป จะต้องคุ้มกับความพยายามที่ให้ไป ผู้ปฏิบัติงานมักจะคำนึงถึง ความเสมอภาคเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับปริมาณของสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากการใช้ความพยายามที่ให้ไป ถ้าหากว่าสิ่งตอบแทนที่ได้รับและผลต่อความพึงพอใจจากความพยายามที่ได้ต่ำ ไม่มีความเสมอภาคกัน ผู้ปฏิบัติงานจะไม่พยายามเอาคนเข้าไปพัวพัน ปกติแล้วมักจะใช้ สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม เป็นสิ่งต่อรอง นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลอย่างมากจากทัศนคติของเพื่อนร่วมงานและโดยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งตอบแทนที่ได้รับกับบุคคลอื่น ๆ จากการใช้ความพยายามที่เท่ากัน

5. สิ่งสุดท้ายคือผลย้อนกลับ ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่แน่ใจว่าสิ่งตอบแทนที่ได้รับ จะมีหรือไม่จะทำให้แรงจูงใจต่ำลง ทฤษฎีทางจิตวิทยาได้เสนอไว้ว่าแรงจูงใจจะมีมากขึ้นเมื่อการตอบแทนที่ได้รับนั้นเกิดในทันทีทันใด และแรงจูงใจจะมีอุปสรรค ถ้าการให้สิ่งตอบแทนเกิดขึ้นชักช้าอืดอาด

นอกจากนี้ดับบิน (Dubrin) กล่าวว่า ความคาดหวังของบุคคลมีความสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามที่ใช้ไปกับผลการปฏิบัติงาน (2) ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่จะได้รับ โดยคาดหวังว่าผลการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ผลตอบแทนบางอย่างได้ และยังชี้ให้เห็นถึงประเด็นปลีกย่อยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความคาดหวังของบุคคล โดยกล่าวว่า บุคคลจะมีความพยายามที่จะทำงานภายใต้สภาวะ 6 ประการดังต่อไปนี้ (1) การที่จะทำงานให้หนักขึ้นเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี (2) ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนอย่างใดอย่างหนึ่ง (3) ผลตอบแทนดังกล่าวนั้นสนองต่อความต้องการ (4) สิ่งตอบแทนที่ได้รับนั้นเสมอภาคกับความพยายามที่ให้ไป (5) ความเอาใจใส่ของผู้ปฏิบัติงานสูงเท่าใดจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และผลการปฏิบัติที่ดีจะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทน

(6) ถ้าสิ่งตอบแทนมีน้อย การจ่ายค่าจ้างจะต้องสูง<sup>48</sup> สำหรับสุเมธ เดียววิศเรศ ได้กล่าวถึงแนวทางในการสร้างแรงจูงใจไว้ว่า การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นศิลปะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับงานและบุคคลผู้ใต้บังคับบัญชา แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอาจมีหลายวิธี ดังต่อไปนี้ เช่น (1) การออกคำสั่งในลักษณะเด็ดขาด เป็นการจูงใจที่เน้นถึงผลงาน (2) การดำเนินงานแบบใช้ศิลปะและเทคนิค เป็นการจูงใจที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและสมาชิกในองค์กร (3) การดำเนินการแบบต่อรอง เป็นการจูงใจที่มุ่งสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติ (4) การดำเนินการโดยการแข่งขัน เป็นการจูงใจที่มีลักษณะเป็นไปในทางบวก (5) การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง เป็นการจูงใจที่มุ่งที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน<sup>49</sup> แกนนอน (Gannon) กล่าวว่า บุคคลจะมีแรงจูงใจเพื่อที่จะได้ให้มีผลผลิตสูงขึ้น ถ้าหากได้รับว่าความพยายามเหล่านั้นจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน จุดเชื่อมของการรับรู้ที่อยู่ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน และนอกเหนือจากนั้นยังรับรู้ถึงผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติงานด้วย<sup>50</sup>

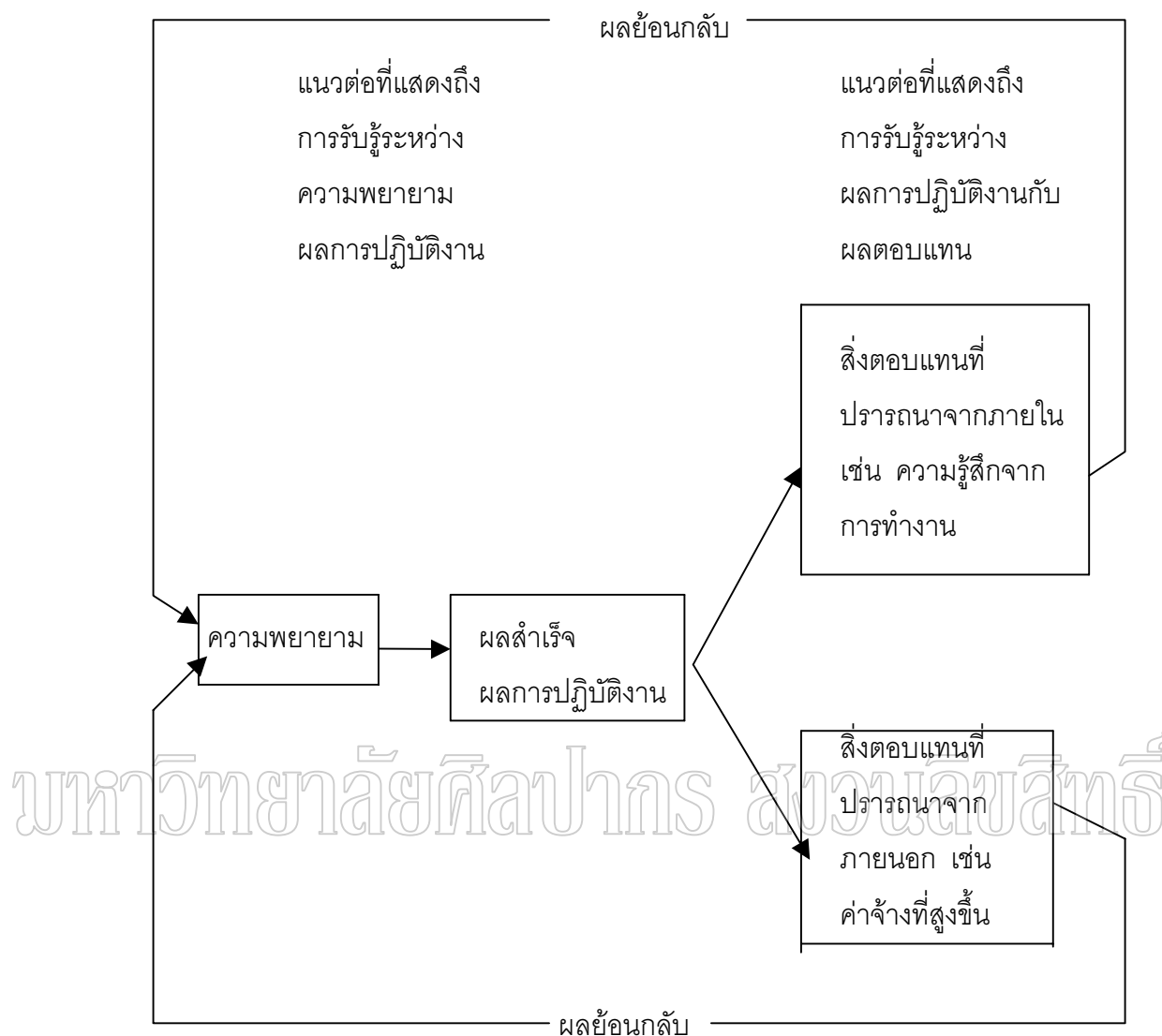
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

<sup>48</sup> Andrew J. Dubrin, Foundations of Organizational Behavior : An Applied Perspective (Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1984), 30-32.

<sup>49</sup> สุเมธ เดียววิศเรศ, พฤติกรรมผู้นำทางการบริหาร (ชลบุรี : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2527), 25.

<sup>50</sup> Martin J. Gannon, Management : Integrated Framework, 324-325.



แผนภูมิที่ 6 แสดงทฤษฎีความคาดหวังตามแนวคิดของแกนนอน

ที่มา : Martin J. Gannon Macit, *Management : Integrated Framework*, 2<sup>nd</sup> ed. (Toronto Boston : Little, Brown and Company, 1982), 324-325.

จากแผนภูมิต้นต้นได้ว่า บุคคลจะมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้หนักขึ้น เมื่อรับรู้ถึงความพยายามที่ให้ไปจะส่งผลถึงความสำเร็จ และสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ แนวต่อของการรับรู้ที่เกิดขึ้นมี 2 ประเภท คือ การรับรู้ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับสิ่งตอบแทนที่จะได้รับและเป็นที่ยอมรับ สิ่งตอบแทนที่จะได้รับมี 2 ประเภท คือ

1. สิ่งตอบแทนที่เป็นปัจจัยจากภายใน เช่น ความรู้สึกที่ได้รับจากการทำงาน



## 2. สิ่งตอบแทนที่เป็นปัจจัยภายนอก เช่น การเพิ่มค่าจ้าง เป็นต้น

ความคาดหวังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน ฟรีดแมน (Feldman) กล่าวว่า การรับรู้ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่เกิดความคาดหวังจากงานที่ทำ ซึ่งมีอยู่ 3 ปัจจัย คือ (1) บุคคลได้รู้ว่าคนสามารถทำประโยชน์ให้หน่วยงาน โดยทั่วไปแล้วการมีประสบการณ์มาก่อนเข้าปฏิบัติงาน ความมีอาวุโส ตลอดทั้งประวัติการทำงานที่เคยประสบความสำเร็จมาก่อน จะทำให้บุคคลมีความคาดหวังในการทำงานที่สูงกว่าผู้ก่อนประสบการณ์และขาดความสำเร็จ (2) ผู้ปฏิบัติงานจะคำนึงถึงว่ามีสิ่งใด ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่ตนมีอยู่ เป็นต้นว่า ชีต ความรับผิดชอบ ความสามารถในการตัดสินใจ ความอดทนที่จะทำงานได้นาน ๆ และแม้กระทั่ง ความชำนาญเฉพาะอย่าง ยิ่งบุคคลมีความต้องการที่จะทำงานเพิ่มขึ้นเพียงใด ยิ่งมีความคาดหวังต่อสิ่งตอบแทนที่จะได้รับมากขึ้นเท่านั้น (3) ผู้ปฏิบัติงานจะดูผู้ปฏิบัติงานอื่นและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ถึงความยุติธรรมและความสมเหตุสมผลที่พวกเขาได้รับจากการทำงาน เขาจะมีความพึงพอใจ เมื่อการที่ได้เปรียบเทียบกับบุคคลอื่นแล้ว รายได้ที่ได้รับมีความเสมอภาคกัน ในทางตรงกันข้ามหากผลประโยชน์ที่ได้รับขาดความเสมอภาค บุคคลจะขาดความพึงพอใจ<sup>51</sup> สแตสและเซเลสส์ (Stauss and Sayles) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลจะมีขึ้นต่อเมื่องานที่ปฏิบัตินั้นสามารถตอบสนองความต้องการได้ 3 ประการ คือ (1) ความต้องการทางด้านร่างกายและความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย (2) ความต้องการทางด้านสังคม เช่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับยกย่องและนับถือ (3) ความต้องการการแสดงออก เช่น ต้องการความอิสระในการปฏิบัติงาน ต้องการให้งานที่ตนปฏิบัติพบความสำเร็จ<sup>52</sup> เซลเลนนิค (Zaleznik) ได้จำแนกทฤษฎีการให้รางวัลเพื่อจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) รางวัลภายนอก (External Reward) ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สถานภาพของงานที่น่าสนใจ การจัดองค์การและการจัดการสภาพของการปฏิบัติงานและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน (2) รางวัลภายใน (Internal Reward) เป็นรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ได้แก่ ความเป็นมิตร ความรัก ความซื่อสัตย์ ความศรัทธา

<sup>51</sup> Danial C. Feldman and Hugh J. Arnold, Management Individual and Group Behavior in Organization (Tokyo : McGraw-Hill International Book Company, 1983), 200.

<sup>52</sup> Geroge Stauss and Leonard R. Sayles, Stauss and Sayles Behavioral Strategies for Managers, 7.

ความจงรักภักดี เป็นต้น<sup>53</sup> กิเซลลิ (Ghiselli) และบราวน์ (Brown) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ มีอยู่ 5 ประการ คือ ระดับอาชีพ สถานภาพทางสังคม อายุ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา<sup>54</sup> คูเปอร์ (Cooper) ได้จำแนกปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานออกเป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ทำงานที่เขาสงใจ (2) อุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน (3) ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม (4) โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (5) สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม (6) ความสะดวกในการไปกลับรวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ (7) การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม การปกครอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องยอมรับนับถือ<sup>55</sup> เดสส์เลอร์ (Dessler) ได้ให้สาระเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ (1) ปัจจัยด้านตัวบุคคล อายุ ระดับการศึกษา (2) ปัจจัยด้านสภาพการณ์ ลักษณะของงาน แบบของผู้บริหาร ระบบการให้ค่าตอบแทนและนโยบายของหน่วยงาน กลุ่มผู้ร่วมงาน<sup>56</sup> บาร์นาร์ด (Barnard) ให้แนวคิดที่ว่าสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารจะต้องใช้เป็นเครื่องกระตุ้น ให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ 8 ประการ คือ (1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาพทางกายที่ให้แก่บุคลากรเป็นการตอบแทน เป็นการชดเชย หรือเป็นรางวัล (2) สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ เช่น เกียรติภูมิ สิทธิพิเศษ และอำนาจ เป็นต้น (3) สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนาอันก่อให้เกิดความสุขต่อการทำงาน (4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ รวมทั้งการได้แสดงความจงรักภักดีต่อองค์กร (5) ความตั้งใจทางสังคม (6) การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและเจตคติของบุคคล (7) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (8) สภาพของการอยู่ร่วมกัน<sup>57</sup> กิลเมอร์

<sup>53</sup> Adraham Zaleznik and others, Motivation : Productivity and Satisfaction of Workers (Cambridge, Massachusetts : Harvard University, 1958),114.

<sup>54</sup> Edwin E. Ghiselli and Clarence W. Brown, Personnel and Industrial Psychology (New York : McGraw – Hill, 1955),91.

<sup>55</sup> Alfred M. Cooper, How to Supervise People (New York : McGraw – Hill, 1958),86.

<sup>56</sup> Gary Dessler, Applied Human Relations (Renton, Virginia : Renton Publishing, 1983),73.

<sup>57</sup> Chester I. Barnard, The Functions of the Executive,24<sup>th</sup> ed. (Cambridge, Massachusetts : Harvard University, 1974),48.

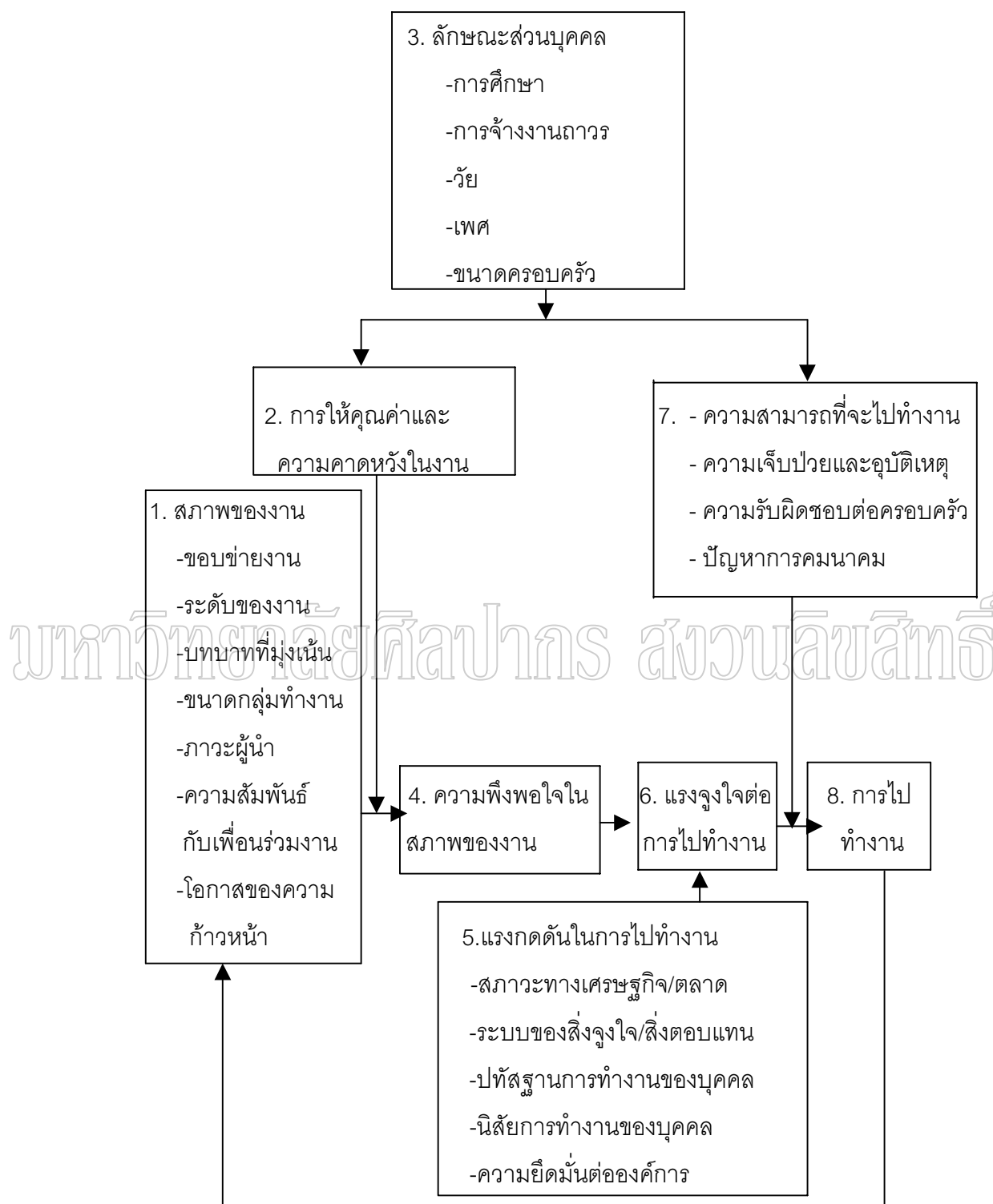
(Gilmer) ได้แยกองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการคือ ความมั่นคงปลอดภัย โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน พอใจในการจัดการ ค่าจ้าง ลักษณะงานที่ทำการบังคับบัญชา ลักษณะทางสังคม การคมนาคมและการสื่อสาร สภาพการทำงาน สิ่งตอบแทน<sup>58</sup> และยังคงกล่าวไว้ว่า บางคนมีความพึงพอใจในการที่จะทำงานแม้ว่างานนั้นจะสนองความต้องการของตนเองแม้เพียงเล็กน้อยก็ตาม แต่ขณะที่บางคนจะเกิดความพึงพอใจก็ต่อเมื่อได้รับสิ่งสนองความต้องการในระดับที่สูงกว่า และผลการปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งหนึ่ง ที่แสดงถึงความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลได้เช่นเดียวกัน และได้กล่าวอีกว่า ความต้องการของแต่ละบุคคล ในด้านความสำเร็จ มีความต้องการผลของการปฏิบัติงานในระดับที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่เห็นว่างานนั้นเป็นงานที่ทำหาย บุคคลจะปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นได้ ถ้าเชื่อว่างานนั้นต้องการใช้ความสามารถต่าง ๆ ที่ตนมี และบุคคลที่ได้เรียนรู้งานมาดีสามารถที่จะทำงานได้ดี เมื่อพวกเขาได้รับการตอบสนองในระดับเดียวกันกับผลงานที่ปรากฏ ผู้ที่ได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งเสริมและส่งผลต่อพวกเขาในอนาคต จะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่ขาดโอกาสดังกล่าว<sup>59</sup> สำหรับ สตีล (Steer) และ โรดส์ (Rhodes) ได้เสนอรูปแบบในการทำงานโดยอาศัยความพึงพอใจเป็นหลักสำคัญ ดังแผนภูมิ<sup>60</sup>

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

<sup>58</sup>Von Haller B. Gilmer, *Industrial Psychology* (New York : McGraw – Hill, 1966), 85.

<sup>59</sup>Von Haller B. Gilmer, *Applied Psychology : Adjustment in Living at Work* (New York : McGraw –Hill Company, 1967), 398-405.

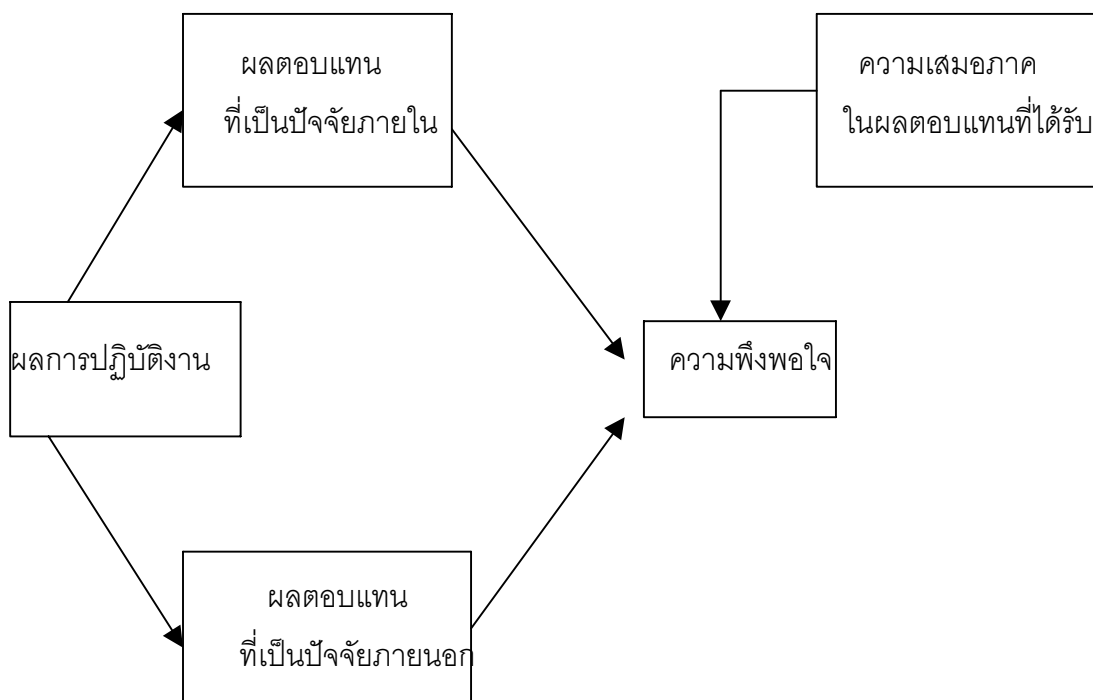
<sup>60</sup>Steer and Rhodes, quoted in Paul M. Muchinsky, *Psychology Applied to Work* (Illinois : Homewood, 1983), 341-342.



แผนภูมิที่ 7 แสดงอิทธิพลที่มีต่อการไปทำงาน

ที่มา : Steer and Rhodes, quoted in Paul M. Muchinsky, Psychology Applied to Work (Illinois : Homewood, 1983), 341-342.

จากแผนภูมิจะเห็นได้ว่า มีปัจจัยที่แทรกซ้อนหลายปัจจัยเกี่ยวเนื่องระหว่างความพึงพอใจ(หมายเลข 4) กับการไปทำงาน (หมายเลข 8) ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นแรงกดดันต่อการไปทำงาน เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปทัสฐานการไปทำงานของกลุ่ม และระบบการให้รางวัล ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ ต่อการไปทำงาน และปัจจัยในด้านความสามารถที่จะไปทำงาน เช่น ความรับผิดชอบที่มีต่อครอบครัว และปัญหาทางด้านการคมนาคม เป็นต้น การที่มีปัจจัยแทรกซ้อนต่าง ๆ เป็นจำนวนมากนั้น ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการไม่ไปทำงานมีทั้งสูงและต่ำ แม้ว่าบุคคลจะชอบในงานที่ตนปฏิบัติ แต่ถ้าไม่มีแรงกดดันในการไปทำงานก็จะมีแรงจูงใจที่จะไปทำงานต่ำและหากเกิดข้อจำกัดต่อการเดินทางไปทำงาน ก็อาจจะทำให้เกิดการขาดงานเพิ่มขึ้นได้ แม้ว่าความพึงพอใจจะมีสูงก็ตาม เฟลดแมน (Feldman) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่มีต่อฝ่ายบริหารก็คือ ผลการปฏิบัติงานอันมีผลมาจากพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล อย่างไรก็ตามผลการศึกษาในช่วงที่ผ่านมาพบว่ายังไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของ แกนนอน (Gannon) ในปี 1971 จากที่เคยเห็นว่าบุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานนั้น จะทำให้มีการเพิ่มผลผลิตที่สูงและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น กล่าวคือ เฟรดแมน (Feldman) เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานมีน้อยโดยอ้างผลการศึกษาของ วรูม (Vroom) ซึ่งพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์ปานกลางเพียง 0.14 เท่านั้น ผลการปฏิบัติงานเป็นสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงาน มากกว่าความพึงพอใจในการทำงานจะเป็นสาเหตุต่อผลการปฏิบัติงาน ดังแสดงไว้ในแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติ

ที่มา : Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York : John Wiley & Sons, 1964), 17.

จากแผนภูมินี้ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของงานจะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทนต่าง ๆ และความพึงพอใจ ดังนั้น ความพึงพอใจในการทำงาน จึงเกิดขึ้นจากการที่ได้รับผลตอบแทนที่เป็นปัจจัยในอันได้แก่ ความภาคภูมิใจ และสิ่งตอบแทนที่เป็นปัจจัยภายนอก เช่น การเงิน หรือ การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานออกมาต่ำจะได้รับผลตอบแทนที่ต่ำด้วย นอกจากนี้มีสภาวะการบางอย่างที่ผลการปฏิบัติงานมีสูงจะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงด้วย หากผลตอบแทนที่ได้รับไม่มีความเสมอภาคผู้ปฏิบัติงานก็จะลดความพยายามลง ทั้งนี้ เพื่อให้มีความเสมอภาคกับสิ่งตอบแทนที่ได้รับ<sup>61</sup> สำหรับดับบริน (Dubrin) ให้ทัศนะที่ต่างจากเฟลด์แมน (Feldman) ว่าบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานต่ำจะขาดความตั้งใจในการทำงาน

<sup>61</sup> Danial C. Feldman and Hugh J. Arnold, *Management Individual and Group Behavior in Organization* , 201-203.

ความคับข้องใจที่มีอยู่จะส่งผลให้งานที่ปฏิบัตินั้นไม่ดีพอ แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานนั้น มีผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งเกิดความพึงพอใจในการทำงาน<sup>62</sup>

เกศินี หงส์นันท์ ได้กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้ การให้เกียรติและตระหนักในผลงานที่ได้กระทำ เป็นงานที่ควรแก่การสนใจ ทำทหายความสามารถ การทำงานเป็นกลุ่มที่มีการประสานงานเป็นอย่างดี มีอิสระในการวินิจฉัยแก้ปัญหา มีความมั่นคงในการทำงาน มีความก้าวหน้าซึ่งได้รับการพิจารณาอย่างเสมอภาคและยุติธรรม มีการควบคุมที่ดี<sup>63</sup> และสมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึงปัจจัยเบื้องต้นที่จูงใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ ดังนี้คือ โอกาสของความก้าวหน้า เงิน ความท้าทายของงาน การมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน การยกย่องและสถานภาพ ความรับผิดชอบและอำนาจ ความมั่นคงในอาชีพ ความเป็นอิสระในการทำงาน โอกาสของความเจริญเติบโตของบุคคล สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี<sup>64</sup> นอกจากนี้สมพงษ์ เกษมสิน ก็ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งจูงใจที่เป็นความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงานมี 10 ประการ คือ ความมั่นคงในการทำงาน ความพอใจในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยกย่องนับถือ การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ การได้รับค่าจ้างโดยธรรม ความเสมอภาคในการปฏิบัติงานความนุ่มนวลและแบบแผนมีปิยวาจาของผู้บังคับบัญชา การยอมรับนับถือ ความพอใจในการปฏิบัติงานกับสภาพแวดล้อมและเครื่องอำนวยความสะดวก<sup>65</sup>

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอส์เบิร์ก เฮอส์เบอร์ก (Herzberg) ได้ศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) ซึ่ง หมายถึง สิ่งที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจ เป็นปัจจัยที่เมื่อพนักงานในองค์กรได้รับการตอบสนองแล้ว จะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และเป็นผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ มี 5 ประการ คือ (1) การได้รับความสำเร็จ (2) การยอมรับนับถือ (3) ลักษณะของงาน

<sup>62</sup>Andrew J. Dubrin, Foundations of Organizational Behavior : An Applied Perspective,144.

<sup>63</sup>เกศินี หงส์นันท์, การบริหารงานบุคคลในวงราชการไทย (กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, 2518), 55.

<sup>64</sup>สมยศ นาวิการ, ทฤษฎีและพฤติกรรม (กรุงเทพฯ : ดวงกมล, 2520), 42.

<sup>65</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526), 61.

(4) ความรับผิดชอบ (5) ความก้าวหน้า และปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factor) ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจ เป็นปัจจัยที่เมื่อพนักงานในองค์กรไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะสร้างให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นได้ ปัจจัยประเภทนี้ถ้าขาดหรือบกพร่องไปจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นได้ แต่ถ้าหากไม่ขาดไม่บกพร่องก็ไม่ได้สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แม้จะเพิ่มปัจจัยจำนวนนี้ก็ไม่เป็นผลทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาวขึ้นได้ องค์ประกอบที่ป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน มี 11 ประการ คือ (1) เงินเดือน (2) โอกาสก้าวหน้า (3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (4) ฐานะอาชีพ (5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (7) การนิเทศงาน (8) นโยบายการบริหารของบริษัท (9) สภาพการทำงาน (10) ความมั่นคงปลอดภัย (11) ชีวิตส่วนตัว<sup>66</sup>

ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานมักมาจากองค์ประกอบ 11 ประการ ดังกล่าวนอกจากนี้ยังมีอีก 2 ประการ คือ ความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมจากหน่วยงานและความรู้สึกว่าไม่ได้รับผลตอบแทนจากผลงานที่เขาปฏิบัติด้วย

จากผลงานการวิจัยของ แฮมเมอร์ (Hammer) ซึ่งได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสอนในชั้นพิเศษ (Special class Teachers) ในรัฐไอโอวาโดยนำทฤษฎีของเฮร์สเบอร์ก (Herzberg) มาใช้ ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบที่ทำให้ครูพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจ คือการควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ชีวิตส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน<sup>67</sup> และเวเลซ (Velez) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค่าจูนของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจต่อปัจจัยค่าจูน ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับนโยบายการบริหาร ส่วนปัจจัยกระตุ้นที่สำคัญน้อยที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (2) ผู้ปฏิบัติ

<sup>66</sup>Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara B. Snyderman, The Motivation to Work (New York : John Wiley Sons, 1975), 72.

<sup>67</sup>Robert Eugene Hammer, "Job Satisfaction of Special class Teacher in Iowa : An Application of the Herzberg Two Factor Theory," Dissertation Abstracts International 31, 7 (January 1971) : 3373-A.



งานในมหาวิทยาลัยเอกชนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติมากกว่าผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ (3) ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ช่วงเวลาในการปฏิบัติงานมีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน<sup>68</sup> ขณะเดียวกัน เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ก็ได้ทำศึกษาวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างครูในเขตการศึกษาต่าง ๆ ของมอนโรเคาน์ตี รัฐนิวเจอร์ซีย์ จำนวน 3,382 คน ผลการศึกษาพบว่า (1) การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน และความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (3) ครูมีความรู้สึกที่ดีต่อความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือในระดับสูง และมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในเรื่องความไม่ยุติธรรม กับ ฐานะของอาชีพมากที่สุด ผลการศึกษาวิจัยนี้ สนับสนุนทฤษฎีของ เฮอริสเบิร์ก (Herzberg) ที่ว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็นสองพวกแตกต่างกัน และไม่มีความสัมพันธ์กันแบบต่อเนื่อง จะส่งผลไปในทิศทางตรงกันข้ามเสมอ<sup>69</sup> ซึ่งแจคสัน (Jackson) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของแนวคิดผู้บริหารวิทยาลัยต่อทฤษฎีองค์ประกอบปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮอริสเบิร์ก (Herzberg) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ระดับกลาง จำนวน 422 คน และรองประธานกรรมการบริหาร จำนวน 337 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับกลางและรองประธานกรรมการบริหารเลือกปัจจัยกระตุ้นมากกว่าปัจจัยค้ำจุน อย่างไรก็ตามปัจจัยค้ำจุนก็เป็นปัจจัยจำเป็นที่มีส่วนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น<sup>70</sup> ขณะเดียวกันเรธเมเยอร์ (Rethmeyer) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถาบันช่าง

<sup>68</sup>Gullerno V. Velez, "A Study of Faculty Satisfaction and Dissatisfaction with the Intrinsic Job Factors in Columbia Universities," Dissertation Abstracts International 3 (September 1972) : 997-A.

<sup>69</sup>Thomas J. Sergiovanni, "Factors Which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers," Dissertation Abstracts International 7(1973) : 191-207.

<sup>70</sup>Dele Russell Jackson, "A Study of University Administrations Perceptions Hygiene Theory," Dissertation Abstracts International13 (July 1974) : 7560- A

ตามทฤษฎีของเฮอริสเบิร์ก ผลการวิจัยพบว่า (1) ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสำคัญต่อการเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน (2) ความมั่นคงในการทำงานและการมีส่วนร่วมในการทำงานให้อาจารย์มีทัศนคติที่ดีต่อสถาบัน (3) ค่าจ้างตอบแทนมีส่วนอย่างมากที่จะทำให้อาจารย์มีทัศนคติในทางลบหรือทางบวกต่อสถาบัน (4) การที่สถาบันได้ขยายงานกว้างขวางออกไปทำให้อาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานสูง เพราะอาจารย์รู้สึกว่ามีผลสัมฤทธิ์ผล ความก้าวหน้าในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา (5) แรงจูงใจที่สำคัญในการสรรหาบุคลากรของสถาบัน คือ ความมั่นคงในการทำงานและการให้สวัสดิการที่ดี<sup>71</sup> เมนนิง (Manning) ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนของเฮอริสเบิร์ก (Herzberg) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ อาจารย์ จำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ โดยให้กลุ่มตัวอย่างบรรยายถึงเหตุการณ์ที่ดีและไม่ดีในการทำงานแล้วนำเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์กับปัจจัยทั้งสองของเฮอริสเบิร์ก ซึ่งผลของการวิจัยพบว่า ปัจจัยกระตุ้นของเฮอริสเบิร์ก (Herzberg) ดังต่อไปนี้ คือ ความสำเร็จในการงาน การยอมรับนับถือ การรับผิดชอบที่สูง และการที่มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในการงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีผลสำคัญมากเป็นตัวจูงใจในการทำงานโดยเฉพาะ ความสำเร็จในการงานและการยอมรับนับถือ เห็นว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และงานที่ทำอยู่นั้นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นปัจจัยค้ำจุน ส่วนปัจจัยค้ำจุนของเฮอริสเบิร์ก (Herzberg) ที่เกี่ยวกับการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และชุมชนถือว่าเป็นตัวค้ำจุนและเห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการโรงเรียนเห็นว่าเป็นตัวจูงใจ<sup>72</sup> มอตตัน (Morton) ได้ทำการวิจัยเรื่องอิทธิพลขององค์ประกอบซึ่งเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและความก้าวหน้าในการทำงานของผู้จบปริญญาเอก ในปี ค.ศ. 1930 – 1973 โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด แบ่งตามเพศ วิชาเอก ปีที่จบการศึกษา และประเภทของอาชีพที่ต้องทำ ตัวแปรคือ องค์ประกอบของความพึงพอใจซึ่งศึกษาตามความต้องการขั้นสูง ขั้นต่ำ ตามทฤษฎีของ เฮอริสเบิร์ก (Herzberg) และตาม

<sup>71</sup>Curtis Irvin Rethmeyer, "Job Satisfaction of School District Maintenance Craftsmen," Dissertation Abstracts International 11(May 1976) :7112-A.

<sup>72</sup>Renfro Clark Manning, "The Satisfies and Dissatisfies of Virginia Superintendent of Schools," Dissertation Abstracts International 7 (January 1977) : 4028 – A.

ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างไม่ได้ยอมรับองค์ประกอบของความพึงพอใจในตนเองเดียวกัน ทั้ง ๆ ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกเหมือนกัน (2) กลุ่มตัวอย่างยอมรับว่าความต้องการขั้นสูงจะมีอิทธิพลทางบวก กับสภาพความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าความต้องการขั้นต่ำ แต่ขณะเดียวกันถ้าเห็นว่าความต้องการขั้นต่ำมีความสำคัญต่อสภาพความพึงพอใจในงานเช่นเดียวกัน (3) นโยบายการบริหารงานมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าของงานทั้งชายและหญิง แต่เพศหญิงมีมากกว่า (4) สิ่งสำคัญที่ทำให้การงานก้าวหน้า มี 5 ประการ คือ ความเชี่ยวชาญสาขาวิชา ความมีชื่อเสียง การได้รู้จักคนมาก การเข้ากับกลุ่มเพื่อนได้ จดหมายแนะนำตัว<sup>73</sup> นอกจากนี้ โรบบิน (Robbins) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีของเฮร์สเชอร์เบิร์ก (Herzberg) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะปรากฏเป็นแนวต่อเนื่องสองแถว คือ ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ทำให้ เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง ไม่มีความพึงพอใจ กับ ความพึงพอใจ ซึ่งหมายความว่าถ้าผู้บริหารไม่ได้ใช้ปัจจัยนี้ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าผู้บริหารนำปัจจัยนี้มาใช้จูงใจผู้ปฏิบัติงาน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง ความไม่พึงพอใจ กับ ไม่มีความไม่พึงพอใจ ซึ่งหมายความว่าถ้าในหน่วยงานผู้บริหารไม่ได้จัดปัจจัยเหล่านี้ไว้ ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าผู้บริหารจัดปัจจัยเหล่านี้ไว้อย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่มีความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังจะเห็นได้ในแผนภาพ<sup>74</sup>

<sup>73</sup>Joseph Robert Morton, "The Influence of Selected Factors on the Job Satisfaction and Career Development of the 1930 – 1973," Dissertation Abstracts International 12 (June 1978) : 7062 – A.

<sup>74</sup>Stephen P. Robbins, Personnel : The Management of Human Process (New York : Prentice –Hall, 1982), 282.

ปัจจัยจูงใจ



ปัจจัยค้ำจุน



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภาพที่ 1 ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของเฮอริสเบอร์ก (Herzberg) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ซีเพอร์เซด (Seepersad) ได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานภาคสนาม ด้านการเกษตรในตรินิแดดจำนวน 141 คน พบว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูง คือ ลักษณะงานที่จะต้องทำร่วมกับเกษตร แต่สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ คือ การเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถูกลดที่ ได้รับ และได้พบว่าสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ (1) การได้รับเงินเดือนเพียงพอและโอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง (2) ความพึงพอใจจากผลงานที่ได้ปฏิบัติ (3) การได้รับการยอมรับนับถือจากเกษตรกรและผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังพบว่า สิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่มีผลให้ทำงานหนักเพิ่มขึ้นได้แก่ (1) ระดับของความพึงพอใจส่วนบุคคล (2) ระดับการยอมรับนับถือ

จากเกษตรกร และผู้บังคับบัญชา<sup>75</sup> วิสเซอร์ (Whisher) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยค้ำจุน ที่ใช้ในโรงเรียนประจำตำบลกับความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่ เพื่อหาความสัมพันธ์และหาระดับความพึงพอใจในการทำงานที่เมือง ริเวอร์ไซด์ พบว่า (1) ปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยค้ำจุนต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานในระดับสูงยกเว้น ความมั่นคงในการทำงาน (2) โดยทั่วไปแล้วครูใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงาน (3) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างปัจจัยการกำหนดนโยบายความมั่นคงในการทำงาน และการปกครองบังคับบัญชา กับระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่ (4) มีข้อเสนอแนะในการส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่เรียงตามดับดังนี้ คือ การกำหนดนโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน<sup>76</sup> กรุนโบม (Grunbaum) ศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาล พบว่า ตำแหน่งวิชาการต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจต่างกัน (1) ระดับรองศาสตราจารย์มีความสนใจในด้านความคิดริเริ่ม ความสัมพันธ์กับลูกน้อง และนโยบายด้านบุคลากร (2) ส่วนระดับอาจารย์และระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ สนใจต่อรางวัลการชมเชยมีส่วนรับผิดชอบในงานด้านนิเทศ และมีความมั่นคงในงานและมีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน<sup>77</sup> คำนี้

นงแก้ว ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3 โดยอาศัยแนวทฤษฎีของเฮอริสเบิร์ก (Herzberg) พบว่า (1) องค์ประกอบที่ทำให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาผู้ที่มีความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การยอมรับนับถือความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบและลักษณะของงาน (2) องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ได้แก่ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล และความก้าวหน้า (3) เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู – อาจารย์ พบว่า ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจใน

<sup>75</sup>Joseph Seepersad, “Identification, analysis, and Implication of Factors Related to the Job satisfaction and Motivation of Agricultural Extension field staff in Trinidad,” *Dissertation Abstracts International* 45 (July 1984) : 56-A.

<sup>76</sup>Linda Galle Moe Wisser, “The Relationship between the Motivation Hygiene Factors Present in School District and the Job Satisfaction of principal,” *Dissertation Abstracts International* 45 (April 1985) : 3047-A.

<sup>77</sup>Joanne Grunbaum, “Variables that Affect Job Satisfaction in Nursing Faculty,” *Dissertation Abstracts International* 6 (December 1987) : 1401 -A.

การทำงานของครู - อาจารย์ ที่มีอายุราชการตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไปมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีหนึ่งองค์ประกอบ คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู - อาจารย์เพศชาย และเพศหญิง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 มีสององค์ประกอบ คือ ความสำเร็จของงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู - อาจารย์ ที่มีวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทุกองค์ประกอบ<sup>78</sup> ไสภณ นุ่มทอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูช่วยราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการครูช่วยราชการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมากกว่าการปฏิบัติงานที่โรงเรียน ข้าราชการครูช่วยราชการช่วยราชการที่มีวุฒิ ระยะเวลาช่วยราชการ สายงานที่ปฏิบัติ สังกัด และตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจในเรื่องนโยบายและการบริหาร ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ การปกครองบังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแตกต่างกัน นอกจากนี้ พบว่า ข้าราชการครูช่วยราชการมีความพึงพอใจต่อการได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะงานและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่อันดับสูง และมีความพึงพอใจต่อนโยบายและการบริหาร สภาพการทำงานและเงินเดือนอยู่ในอันดับต่ำ<sup>79</sup>

นอกจากนี้เปล่งศรี อิงคนินันท์ ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย 14 สถาบัน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตามแนวทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) พบว่าระดับที่บรรณารักษ์ห้องสมุดมีความพึงพอใจมาก 7 ปัจจัย ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนระดับที่มีความพึงพอใจน้อย มี 3 ปัจจัย ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ

<sup>78</sup> คำนึ่ง นกแก้ว, “ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), ง.

<sup>79</sup> ไสภณ นุ่มทอง, “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูช่วยราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2525), ข.

ความก้าวหน้า และเงินเดือน<sup>80</sup> สุเมธ เดียววิศเรศ ได้กล่าวถึงแนวทางในการสร้างแรงจูงใจไว้ว่า การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นศิลปะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร เพราะการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับงานและบุคคลผู้ใต้บังคับบัญชา แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอาจมีหลายวิธี ดังต่อไปนี้ เช่น (1) การออกคำสั่งในลักษณะเด็ดขาด เป็นการจูงใจที่เน้นถึงผลงาน (2) การดำเนินงานแบบใช้ศิลปะและเทคนิค เป็นการจูงใจที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและสมาชิกในองค์กร (3) การดำเนินการแบบต่อรอง เป็นการจูงใจที่มุ่งสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติ (4) การดำเนินการโดยการแข่งขัน เป็นการจูงใจที่มีลักษณะเป็นไปในทางบวก (5) การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง เป็นการจูงใจที่มุ่งที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน<sup>81</sup> ปรีชา หิรัญสาย ได้ทำการวิจัย เรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์จังหวัดเขตการศึกษา 12 ก่อนและหลังโอนมาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้ง 10 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหารด้านวิธีการบังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า พบว่าก่อนโอนมาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ศึกษานิเทศก์จังหวัด เขตการศึกษา 12 มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าหลังโอนมาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทุกด้าน<sup>82</sup> วิบูลย์ แมนสถิตย์ ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของ

<sup>80</sup>เปล่งศรี อิงคนินันท์, “ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณรักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526), ง.

<sup>81</sup>สุเมธ เดียววิศเรศ, พฤติกรรมผู้นำทางการบริหาร (ชลบุรี : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2527), 17.

<sup>82</sup>ปรีชา หิรัญสาย. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์จังหวัดในเขตการศึกษา 12 ก่อนและหลังโอนมาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ” (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2527), ข.

ศึกษาธิการอำเภอในประเทศไทย โดยใช้ทฤษฎีของเฮอริสเบอร์ก (Herzberg) ผลการวิจัยพบว่า (1) ความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภออยู่ในระดับปานกลาง (2) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภอ คือ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ เงินเดือน ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภอ คือ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และเงินเดือน ตามลำดับ<sup>83</sup> สาโรช สีนวล ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 3 พบว่า (1) ศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความพึงพอใจในการทำงานในองค์ประกอบลักษณะงานทั่วไป และงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันสูงสุดและรองลงมาตามลำดับ (2) ศึกษานิเทศก์อำเภอ ไม่มีความพึงพอใจในการทำงานในองค์ประกอบ เงินเดือนที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งการนิเทศงานและเพื่อนร่วมงานของศึกษานิเทศก์ในปัจจุบันสูงสุดและรองลงมาตามลำดับ (3) ศึกษานิเทศก์อำเภอ ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันและลักษณะงานทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ (4) ศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 3 ที่ทำงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีจำนวนโรงเรียนในสังกัดแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายองค์ประกอบพบว่าด้านเพื่อนร่วมงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในปัจจุบัน และลักษณะงานทั่วไปแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .001 ตามลำดับ<sup>84</sup> อนุวัฒน์ ชูดำ ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง โดยสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง จำนวน 155 คน องค์ประกอบที่นำมาศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านจูงใจและปัจจัยอนามัยตามทฤษฎีของเฮอริสเบอร์ก

<sup>83</sup>วิบูลย์ แมนสถิตย์, “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษาธิการอำเภอในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530), ง.

<sup>84</sup>สาโรช สีนวล, “การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 3” (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533), (3).



พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีผู้ที่มีวุฒิต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่างกัน เช่นเดียวกับผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางมีระดับความพึงพอใจแตกต่างกัน แต่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกันมีระดับความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน<sup>85</sup>

ปิยรัตน์ จิตรภักดี ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขภาค ผลการศึกษาพบว่า วิทยาลัยการสาธารณสุขภาคทั้ง 4 แห่ง มีอาจารย์ทั้งสิ้น 137 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 91 คน (ร้อยละ 66.4) เพศชายมีจำนวน 46 คน (ร้อยละ 33.6) อาจารย์ส่วนใหญ่อายุอยู่ในช่วง 31 – 40 ปี จำนวน 59 คน (ร้อยละ 43.1) สถานภาพสมรสส่วนใหญ่สมรสแล้วจำนวน 90 คน (ร้อยละ 65.7) วุฒิการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่ คือปริญญาตรี จำนวน 97 คน (ร้อยละ 70.8) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 44 คน (ร้อยละ 32.1) ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขภาค พบว่า อาจารย์ระบุว่ามีความพึงพอใจในงานมาก 45 คน (ร้อยละ 32.8) พึงพอใจในระดับกลาง 76 คน (ร้อยละ 55.5) และไม่พึงพอใจในงาน 16 คน (ร้อยละ 11.7) สถานภาพการทำงานในอนาคต อาจารย์ส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานต่อไป 70 คน (ร้อยละ 51.1) จะย้ายหรือลาออกจากราชการ 54 คน (ร้อยละ 39.4) และไม่ตอบ 13 คน (ร้อยละ 9.5) เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดความพึงพอใจในกิจกรรมของ 11 กลุ่มปัจจัย พบว่า มีถึง 25 กิจกรรม ซึ่งอาจารย์กว่าร้อยละ 50 ระบุว่าพอใจมาก (คะแนน 4 – 5) และเกือบทุกคนระบุว่าจะปฏิบัติงานต่อไป มีเพียง 3 กิจกรรมซึ่งอาจารย์กว่าร้อยละ 50 กล่าวว่าไม่พอใจมาก (คะแนน 1 – 2) ซึ่งได้แก่ โสภิตทัศนูปกรณ์ไม่ดี มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ห้องสมุดสภาพไม่เหมาะสมและส่วนใหญ่ระบุว่า จะย้ายหรือลาออก เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลกระทบต่อการคงอยู่ การย้ายหรือลาออก พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติ (P น้อยกว่า 0.001) โดยผู้ไม่พอใจร้อยละ 92.9 จะย้ายหรือลาออก ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ วุฒิการศึกษาชั้นสูงสุด (P น้อยกว่า 0.05) ตำแหน่งบริหาร (P น้อยกว่า 0.05) และความ

<sup>85</sup>อนุวัฒน์ ชูดำ, “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง” (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2534), (3).

แตกต่างกันสังกัดตามภูมิภาค (P น้อยกว่า 1.05) โดยภาคใต้จะย้ายหรือลาออกมากที่สุด<sup>86</sup> นันทิยา ชุนณวงษ์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7 ผลการวิจัยปรากฏว่า (1)ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบอยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ มีความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือด้านลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและนักเรียนด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเจริญก้าวหน้า ด้านการปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านรายได้ สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน (2)เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านการปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา ส่วนด้านความรับผิดชอบด้านลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและนักเรียน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเจริญก้าวหน้า และด้านรายได้ สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน พบว่าไม่แตกต่างกัน<sup>87</sup>

พละ ดลวิทยากุล ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการมหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นองค์ประกอบย่อยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานของข้าราชการทั้งสองวิทยาเขต ซึ่งพบว่าอยู่ในระดับมาก กรณีเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย พบว่า ข้าราชการสำนักงานอธิการบดี และข้าราชการหน่วยงานอื่นที่ไม่ได้สังกัดคณะวิชาในวิทยาเขตวังท่าพระ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกับข้าราชการประเภทเดียวกัน ในวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ในองค์ประกอบย่อย ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา โดย

<sup>86</sup>ปียรรัตน์ จิตรภักดี, “การศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขภาค” (ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล , 2535), ก.

<sup>87</sup>นันทิยา ชุนณวงษ์, “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7” (ปริญญาานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2536), ง.

ข้าราชการในวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ มีความพึงพอใจมากกว่า<sup>88</sup> เพ็ญแข ดวงคำสวัสดิ์ ได้ทำการวิจัย ในเรื่อง ความพึงพอใจในงานให้บริการ ดูแลมารดาระหว่างตั้งครรภ์ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตำบล ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอส์เบอร์ก (Herzberg) ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขตำบลที่รับผิดชอบงานให้บริการดูแลมารดาระหว่างตั้งครรภ์ ส่วนใหญ่มีความรู้ และความพึงพอใจระดับปานกลาง ปัจจัยลักษณะประชากร ได้แก่ อายุ และสถานภาพสมรสของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตำบลที่แตกต่างกัน ความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน ปัจจัยเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ จำนวนหมู่บ้านที่รับผิดชอบ พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขตำบลที่มีจำนวนหมู่บ้านที่รับผิดชอบตั้งแต่ 6 หมู่บ้านขึ้นไปมีความพึงพอใจในงานให้บริการดูแลมารดาระหว่างตั้งครรภ์ สูงกว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่รับผิดชอบ 1-5 หมู่บ้าน สำหรับระยะทางจากสถานีอนามัยถึงหมู่บ้านที่ไกลที่สุด และปริมาณงานที่รับผิดชอบแตกต่างกัน ความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านความรู้ วุฒิ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานให้บริการดูแลมารดาระหว่างตั้งครรภ์ และคะแนนความรู้ในงานให้บริการดูแลมารดาระหว่างตั้งครรภ์ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตำบลที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน<sup>89</sup> ประวิง รุ่งประพันธ์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า (1)ความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง (2)ตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษาทุกตัว มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับนับถือ การนิเทศงาน ความก้าวหน้า นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผลประโยชน์เกื้อกูล การปกครองบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมใน

<sup>88</sup>พละ ดลวิทยากุล, “ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2536),พ.

<sup>89</sup>เพ็ญแข ดวงคำสวัสดิ์, “ความพึงพอใจในงานให้บริการ ดูแลมารดาระหว่างตั้งครรภ์ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตำบล ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย” (ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกอนามัยครอบครัว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล , 2537),ก.

การทำงานและเงินเดือน ตามลำดับ (3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการทำงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา คือ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลำดับความสำเร็จของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา คือ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ<sup>90</sup> สมศักดิ์ แพรกม่วง ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจของครู – อาจารย์และนักศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติงานตามโครงการปฏิรูปการศึกษาเกษตรเพื่อชีวิต ในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี กลุ่มภาคใต้ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า (1) ระดับความพึงพอใจของครู – อาจารย์และนักศึกษา ที่มีต่อการปฏิบัติงานตามโครงการปฏิรูปการศึกษาเกษตรเพื่อชีวิต ในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี กลุ่มภาคใต้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2) ระดับความพึงพอใจ ที่มีต่อการปฏิบัติงานตามโครงการปฏิรูปการศึกษาเกษตรเพื่อชีวิต ในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี กลุ่มภาคใต้ระหว่างครู – อาจารย์ กับนักศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยนักศึกษามีระดับความพึงพอใจสูงกว่าครู – อาจารย์ ทุกด้าน (3) ระดับความพึงพอใจ ที่มีต่อการปฏิบัติงานตามโครงการปฏิรูปการศึกษาเกษตรเพื่อชีวิต ในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี กลุ่มภาคใต้ ระหว่างครู – อาจารย์ที่ทำหน้าที่ครูพี่เลี้ยง กับครู – อาจารย์ที่ไม่ได้ทำหน้าที่ครูพี่เลี้ยง โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครู – อาจารย์ทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยงมีระดับความพึงพอใจสูงกว่าครู – อาจารย์ที่ไม่ได้ทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยง (4) ระดับความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงานตามโครงการปฏิรูปการศึกษาเกษตรเพื่อชีวิต ในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี กลุ่มภาคใต้ ระหว่างนักศึกษา ปวช. 1 กับนักศึกษา ปวช. 2 โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่าง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการจัดเตรียมและพัฒนาพัสดุภัณฑ์ กับด้านการประกอบอาหาร และรับประทานอาหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่นักศึกษา ปวช. 2 มีระดับความพึงพอใจสูงกว่า นักศึกษา ปวช. 1<sup>91</sup>

<sup>90</sup> ประวิง รุ่งประพันธ์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, 2538), 2.

<sup>91</sup> สมศักดิ์ แพรกม่วง, “ความพึงพอใจของครู – อาจารย์และนักศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติงานตามโครงการปฏิรูปการศึกษาเกษตรเพื่อชีวิต ในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี กลุ่มภาคใต้ “

### สรุปย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3” ซึ่งมีข้อมูลแนวคิด หลักการ ทฤษฎี ประกอบการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ หลักการบริหารงาน การบริหารงานบุคคล และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรส่วนใหญ่จะมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงไรนั้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญอยู่สองปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ตามแนวคิด ของเฮร์สเบอร์ก (Herzberg) ทั้ง 16 ประการ คือ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงาน 4) ความรับผิดชอบ และ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน 6) เงินเดือน 7) โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต 8) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา 9) ลักษณะทางสังคม 10) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 11) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 12) นโยบายการบริหารงาน 13) สภาพการทำงาน 14) ความเป็นอยู่ส่วนตัว 15) ความมั่นคงในงาน และ 16) วิธีปกครองบังคับบัญชา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนและข้าราชการครู ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 เพื่อเป็นข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารระดับจังหวัด ให้เห็นความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดให้ดียิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูงจะได้นำผลการวิจัยเป็นแนวในการบริหาร เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 ให้สูงขึ้น

#### วิธีการศึกษา

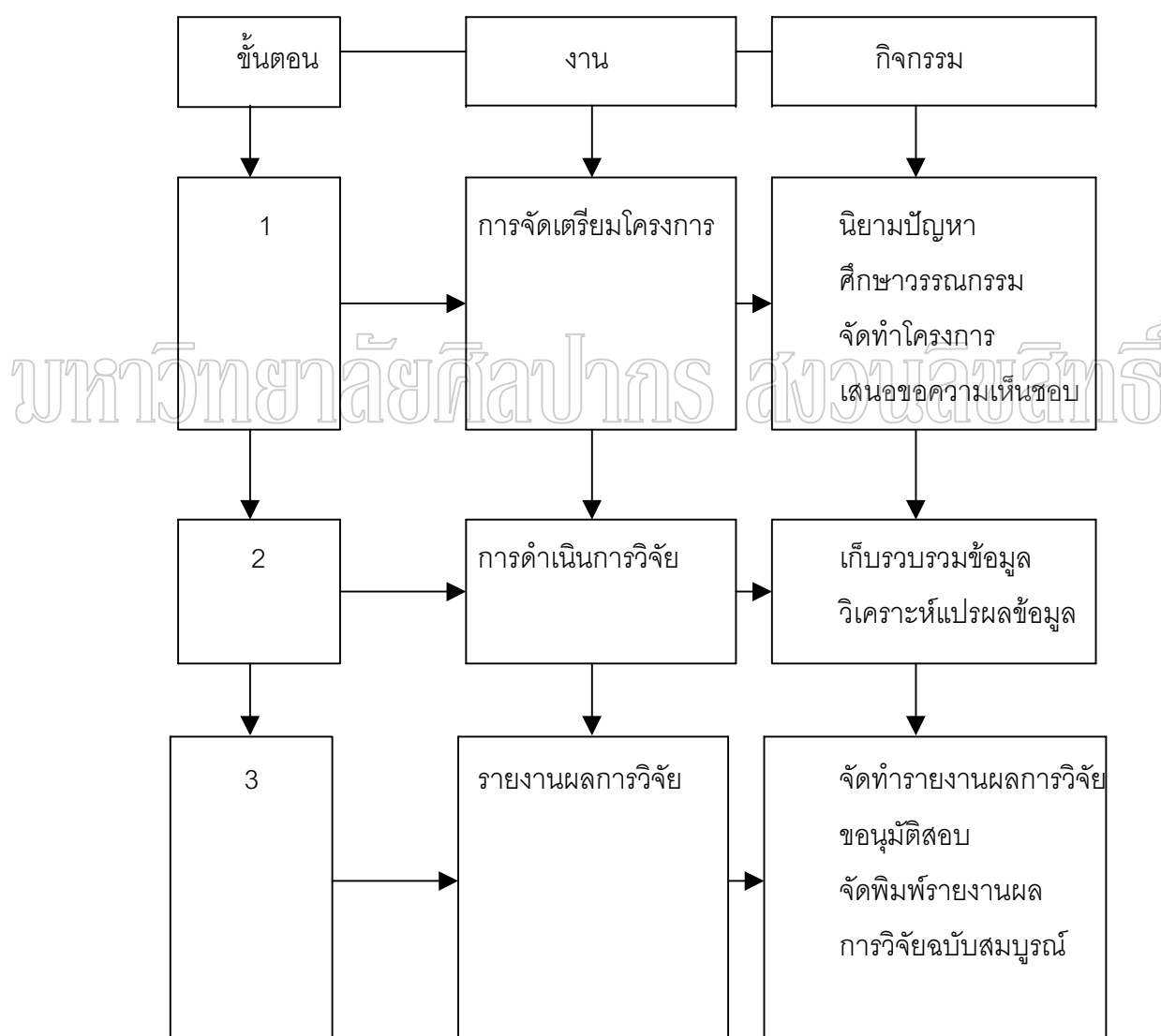
การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) เพื่อให้การค้นคว้าครั้งนี้ดำเนินไปตามจุดประสงค์ เสนอขั้นตอนการวิจัยซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับ แผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจะกล่าวรายละเอียด ดังนี้

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดและวิธีการในการศึกษาค้นคว้าออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ เป็นการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการ จากการทำงานของข้าราชการความพึงพอใจในการทำงาน โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ รายงานการวิจัย รายงานของหน่วยงานต่าง ๆ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การจัดสร้างเครื่องมือ ทดสอบและปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ จัดทำโครงการร่างงานวิจัยตามคำแนะนำ และข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เสนอโครงร่างต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติ จากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยโดยผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 1 ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการทดสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลเขียนเป็นรายงานผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานการวิจัยนำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบแก้ไขให้ถูกต้องตามหลักวิชา ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับร่าง นำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โดยมีโครงสร้างขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนภูมิที่ 9 ดังนี้



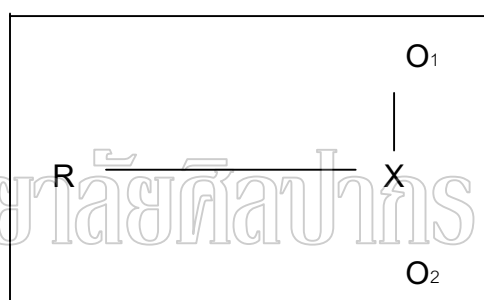
แผนภูมิที่ 9 โครงสร้างขั้นตอนการดำเนินงาน

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามจุดประสงค์ของการวิจัย จึงกำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยไว้ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรเป้าหมาย วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้กลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม วัดค่าเพียงครั้งเดียว ไม่มีการทดลอง (one – shot, non experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา ตามแนวคิดของเฮอริสเบิร์ก (Herzberg) ทั้ง 16 ด้าน

O<sub>1</sub> หมายถึง ความพึงพอใจของข้าราชการพลเรือน

O<sub>2</sub> หมายถึง ความพึงพอใจของข้าราชการครู

### ประชากรเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้าราชการสำนักงานการประถมศึกษา เขตการศึกษา 3 ซึ่งมีจำนวน 5 จังหวัด คือ จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดสงขลา จังหวัดชุมพร จังหวัดพัทลุง และจังหวัดสุราษฎร์ธานี แบ่งเป็นข้าราชการพลเรือนจำนวน 313 คน ข้าราชการครู จำนวน 88 คน รวมประชากรทั้งหมดจำนวน 401 คน มีรายละเอียดดังนี้



ตารางที่ 3 จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัย

จังหวัด	ข้าราชการพลเรือน	ข้าราชการครู	รวม
นครศรีธรรมราช	73	20	93
สงขลา	65	18	83
ชุมพร	55	16	71
พัทลุง	55	16	71
สุราษฎร์ธานี	65	18	83
รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัย	313	88	401

ที่มา : ฝ่ายการเจ้าหน้าที่, สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชุมพร, “รายงานผลการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2539-2541,” 2541,3.

: ฝ่ายการเจ้าหน้าที่, สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช, “รายงานผลการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2539-2541,” 2541,5.

: ฝ่ายการเจ้าหน้าที่, สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง, “รายงานผลการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2539-2541,” 2541,4.

: ฝ่ายการเจ้าหน้าที่, สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา, “รายงานผลการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2539-2541,” 2541,5.

: ฝ่ายการเจ้าหน้าที่, สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี, “รายงานผลการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2539-2541,” 2541,6.

#### วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (stratified Quota random sampling) โดยเปิดตารางของ Krejcie and Morgan<sup>1</sup> ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 196

<sup>1</sup>พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 303.

คน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่สมบูรณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการจำแนกตามสัดส่วนของตามประเภทของข้าราชการในแต่ละจังหวัด จากนั้นนำมาคิดตามสัดส่วนของแต่ละฝ่ายงานในแต่ละจังหวัด ได้ตัวอย่างเป็นข้าราชการในแต่ละจังหวัด รายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทข้าราชการ

จังหวัด	ข้าราชการพลเรือน		ข้าราชการครู		รวม	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
นครศรีธรรมราช	73	35	20	9	93	44
สงขลา	65	32	18	9	83	41
ชุมพร	55	27	16	8	71	35
พัทลุง	55	27	16	8	71	35
สุราษฎร์ธานี	65	32	18	9	83	41
รวม	313	153	88	43	401	196

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ประเภท ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพราชการ ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่
2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 ทั้งปัจจัยเชิงใจและปัจจัยค้ำจุน รวม 16 ด้าน คือ

2.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การทำงานได้ตามเป้าหมายตามกำหนดเวลา สามารถแก้ปัญหาได้ และเมื่อประสบผลสำเร็จแล้วสามารถมองเห็นผลสำเร็จของงานได้

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปแบบของการยกย่อง ชมเชย หรือการได้รับรางวัล หรือเมื่อเสนอความคิดเห็นแล้วทุกคนยอมรับฟัง

2.3 ลักษณะงาน หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำท่าย ไม่ยากหรือง่ายเกินไป หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

2.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความรับผิดชอบ มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และได้ใช้ความสามารถอย่างอิสระและมีส่วนรับผิดชอบกับผลของงานที่เกิดขึ้น

2.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ตามขั้นตอนและกฎเกณฑ์ โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งเปิดกว้างอย่างยุติธรรม รวมทั้งการได้รับการฝึกอบรมและศึกษาต่อเพื่อเพิ่มทักษะวิชาชีพด้วย

2.6 เงินเดือน หมายถึง ความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นของเงินเดือน เมื่อเทียบกับงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายหรือเท่ากัน ความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบและความเหมาะสมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นที่พอใจของบุคคลในหน่วยงาน

2.7 โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง การได้รับการแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่งภายในหน่วยงานหรือองค์การ และการได้รับความก้าวหน้าในทักษะหรือวิชาชีพของตน

2.8 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อไม่ว่าเป็นทางกิริยาวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.9 สถานภาพทางสังคม หมายถึง ลักษณะของสถานะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน

2.10 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การพบปะกันโดยทางกิริยาวาจา แต่มิได้รวมถึงการยอมรับนับถือ หรือการให้ผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงสถานะ หรือตำแหน่ง

2.11 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในการรับฟังความคิดเห็น ความช่วยเหลือเกื้อกูลและได้รับความร่วมมือ เต็มใจในการปฏิบัติงาน ทุกคนมีความเข้าใจกันและกัน

2.12 นโยบายการบริหารงาน หมายถึง ความพอใจต่อระบบการจัดการ การมีส่วนร่วมในนโยบาย การกระจายและมอบหมายงาน ตลอดจนทั้งการช่วยเหลือและแนะนำการติดตาม และการตรวจสอบและการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรรวมทั้งความยุติธรรมในการบริหาร

2.13 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น อาคารสถานที่น่าดึงดูดใจ ความเพียงพอและเหมาะสมของวัสดุและอุปกรณ์ต่าง ๆ สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม คือ เพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไปมีบรรยากาศส่งเสริมการทำงาน

2.14 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง สถานการณ์ซึ่งลักษณะบางประการของงานส่งผลต่อชีวิตส่วนตัว

2.15 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกต่องานเกี่ยวกับความมั่นคง ความยั่งยืนของอาชีพ ความมั่นคงขององค์กร สังคมยอมรับมีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.16 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการที่จะให้คำแนะนำหรือมอบหมายความรับผิดชอบต่าง ๆ

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (questionnaires) จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ วุฒิการศึกษา ประเภทข้าราชการ ฝายงานที่สังกัด ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือนที่ได้รับ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพความพึงพอใจในการทำงาน ของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ พละ ดลวิทยากุล โดยมีข้อคำถามจำแนกตามตัวแปรย่อยทั้ง 16 ตัวแปร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบชนิดการจัดอันดับคุณภาพห้าระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง มีสภาพความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง มีสภาพความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง มีสภาพความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง มีสภาพความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง มีสภาพความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด

วิธีการสร้างเครื่องมือมีขั้นตอน ดังนี้

1. ปรึกษาคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำ

2.ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยนำแบบสอบถามของ พละ ดลวิทยากุล ตามแนวคิดจากทฤษฎีของ เฮอส์เบิร์ก (Herzberg) มาประยุกต์และสร้างเป็นเครื่องมือ

3.เสนอแบบสอบถามให้ประธานและกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ได้ตรวจแก้ไขเพื่อความถูกต้อง

4.เสนอแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

5.นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว เสนอประธานและกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจพิจารณาเป็นขั้นสุดท้าย

6.นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ กับข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภูเก็ต จำนวน 50 ฉบับ

7.นำแบบสอบถามหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยใช้สูตร ครอนบาค (Cronbach)<sup>2</sup> โดยวิธีหาสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ได้ความเชื่อมั่นเท่ากับ .94 (รายละเอียดในภาคผนวกง)

8.นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วไปเก็บข้อมูลจริง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยมีขั้นตอนต่าง ๆ ตามแบบที่วางไว้อย่างรอบคอบ รัดกุม ดังต่อไปนี้

1.ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความร่วมมือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามนี้

2.ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 ในการตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดด้วยตนเอง

3.ตรวจสอบความสมบูรณ์คำตอบ กรณีที่ได้ข้อมูลไม่ครบหรือไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยโทรศัพท์ไปสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม

<sup>2</sup>Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Harper & Publisher, 1974), 161.

### วิธีการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 3 เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติในการวิจัยดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามใช้การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ (%)
2. การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 3 โดยใช้ค่าเฉลี่ย (X) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ระหว่างข้าราชการพลเรือนแต่ละจังหวัดและข้าราชการครูแต่ละจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance) ประกอบกับการทดสอบภายหลัง (Post hoc – test) โดยการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparison) ด้วยวิธีการของ LSD (Lest Significance Difference)

การวิเคราะห์ดังกล่าว ในข้อ 2 ถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงพฤติกรรมใด ก็แสดงว่าความพึงพอใจของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 เป็นแบบนั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ตัดแปลงจาก ประคอง กรรณสูต กำหนดค่าเฉลี่ยเป็น 5 ช่วง แต่ละช่วงจะมีรายละเอียดดังนี้<sup>3</sup>

ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.50	หมายถึง	สภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายถึง	สภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายถึง	สภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายถึง	สภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายถึง	สภาพความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการอยู่ในระดับมากที่สุด

<sup>3</sup>ประคอง กรรณสูต, สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530), 30.

### สรุปย่อ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ ในสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 ซึ่งผลของการวิจัยที่ได้จะเป็นข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร ระดับจังหวัดในเขตการศึกษา 3 ให้ตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจแก่ ข้าราชการในจังหวัด อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการบริหารเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และเพื่อนำไปส่งเสริมแก้ไขปรับปรุงพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ศึกษาถึงระดับความพึงพอใจในการทำงาน และเปรียบเทียบ ความพึงพอใจในการทำงานระหว่าง ข้าราชการพลเรือนกับข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าแจกแจง ความถี่ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และเปรียบเทียบความ พึงพอใจด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน แบบทางเดียว (One-way analysis of variance : ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบภายหลัง (Post hoc – test) โดยการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple-Comparison) ด้วยวิธีการของ LSD (Lest-Significance-Difference)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 ” ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจำนวน 196 ฉบับ จากกลุ่มตัวอย่างในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 ด้วยตนเอง จากข้าราชการทุกฝ่าย โดยนำแบบสอบถามไปมอบให้เป็นรายบุคคล และขอรับคืนจากทุกคน ทำให้ได้แบบสอบถามคืนครบทั้งหมด จำนวน 196 ฉบับ คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามแสดงไว้ในตารางที่ 1 ผู้วิจัยได้ตรวจสอบรวบรวมแบบสอบถามนำไปทำการวิเคราะห์ข้อมูล ในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
2. วิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในสำนักงาน

การประถมศึกษาจังหวัด

3. วิเคราะห์ความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการพลเรือนที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัด ในเขตการศึกษา 3

4. วิเคราะห์ความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัด ในเขตการศึกษา 3

การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามและ วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่าง ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย ดังนี้



ตารางที่ 5 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ลำดับ	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1.	เพศ		
	1.1 ชาย	76	38.8
	1.2 หญิง	120	61.2
2.	วุฒิการศึกษา		
	2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	17	8.7
	2.2 ปริญญาตรี	150	76.5
	2.3 สูงกว่าปริญญาตรี	29	14.8
3.	ปัจจุบันเป็นข้าราชการ		
	3.1 พลเรือน	153	78.1
	3.2 ครู	43	21.9
4.	ฝ่าย/งานที่สังกัด		
	4.1 ฝ่ายบริการการศึกษา	40	20.4
	4.2 ฝ่ายการเจ้าหน้าที่	35	17.9
	4.3 ฝ่ายการเงินและพัสดุ	49	25.0
	4.4 ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ	19	9.7
	4.5 ฝ่ายพัฒนาบุคคล	10	5.1
	4.6 หน่วยศึกษานิเทศก์	42	21.4
	4.7 ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด	1	0.5
5.	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด		
	5.1 ต่ำกว่า 3 ปี	29	14.8
	5.2 3 – 5 ปี	27	13.8
	5.3 5 – 7 ปี	19	9.7
	5.4 7 – 9 ปี	23	11.7
	5.5 9 ปีขึ้นไป	98	50.0

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
6.	เงินเดือน		
	6.1 ต่ำกว่า 5,000 บาท	1	0.5
	6.2 5,001 – 10,000 บาท	52	26.5
	6.3 10,001 – 15,000 บาท	43	21.9
	6.4 15,001 – 20,000 บาท	43	21.9
	6.5 20,001 – 25,000 บาท	41	20.9
	6.6 25,001 บาท ขึ้นไป	16	8.2

จากตารางที่ 5 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 196 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 61.2 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 76.5 เป็นข้าราชการพลเรือน จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 78.1 เป็นข้าราชการครูจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 สังกัดฝ่ายการเงินและพัสดุมากที่สุด จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 25.0 ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด 9 ปีขึ้นไป จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 รับเงินเดือน 5,001 บาท – 10,000 บาทมากที่สุด จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 26.5

ตารางที่ 6 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
เขตการศึกษา 3

ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการ	ข้าราชการพลเรือน			ข้าราชการครู		
	X	S.D.	ค่าระดับ	X	S.D.	ค่าระดับ
1. ความสำเร็จของงาน	3.6307	0.4774	มาก	3.7849	0.3918	มาก
2. การได้รับการยอมรับ นับถือ	3.4461	0.6197	ปานกลาง	3.6802	0.3870	มาก
3. ลักษณะของงาน	3.6667	0.6352	มาก	4.0233	0.4140	มาก
4. ความรับผิดชอบ	3.5817	0.7220	มาก	3.9147	0.4938	มาก
5. ความก้าวหน้าใน ตำแหน่งการงาน	3.0610	0.7487	ปานกลาง	3.4806	0.5311	ปานกลาง
6. เงินเดือน	3.3943	0.6887	ปานกลาง	3.6434	0.5511	มาก
7. โอกาสที่ได้รับความ ก้าวหน้าในอนาคต	3.3959	0.6995	ปานกลาง	3.6434	0.6434	มาก
8. ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	3.4292	0.7739	ปานกลาง	3.7054	0.5356	มาก
9. สถานะทางสังคม	3.7255	0.7513	มาก	4.955	0.5243	มากที่สุด
10. ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	3.2810	0.9065	ปานกลาง	3.6667	0.6785	มาก
11. ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน	3.1656	0.8334	ปานกลาง	3.5891	0.459	มาก
12. นโยบายการบริหาร งาน	3.1895	0.7362	ปานกลาง	3.6202	0.6570	มาก
13. สภาพการทำงาน	3.1699	0.4774	ปานกลาง	3.7849	0.3918	มาก
14. ความเป็นอยู่ส่วนตัว	3.3922	0.6197	ปานกลาง	3.6802	0.3870	มาก
15. ความมั่นคงในงาน	3.7930	0.6352	มาก	4.0233	0.4140	มาก
16. วิธีการปกครองบังคับ บัญชา	3.7364	0.7220	มาก	3.9147	0.4938	มาก
รวม	3.4224	0.5227	ปานกลาง	3.7597	0.3426	มาก

จากตารางที่ 6 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนและข้าราชการครู โดยภาพรวม ข้าราชการพลเรือนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $X = 3.4224$  S.D = 0.5277) ส่วนข้าราชการครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $X = 3.7597$  S.D = 0.3426)

เมื่อแยกพิจารณาตามองค์ประกอบ พบว่า ข้าราชการพลเรือนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในด้าน ความมั่นคงในงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา สถานะทางสังคม ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงานและความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ส่วนการได้รับความยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบายการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน อยู่ในระดับ ปานกลาง ซึ่งเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย

สำหรับข้าราชการครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในด้าน สถานะทางสังคม อยู่ในระดับมากที่สุด ในด้าน ลักษณะของงาน ความมั่นคงในงาน ความรับผิดชอบ วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสำเร็จของงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับนับถือ ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือน โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นโยบายการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ส่วนความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 7 วิเคราะห์ความแตกต่าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดในเขตการศึกษา 3 โดยภาพรวม

Source of Variation	SS	DF	MS	F	Sig of F
Between Groups	3.347	4.	0.837	3.177*	.015
Within Groups	38.984	148	0.263		
Total	42.332	152	--	--	--

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 7 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดในเขตการศึกษา 3 โดยภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบภายหลัง (Post hoc test) เปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparison) ด้วยวิธีการของ LSD (Least Significance Difference) ดังปรากฏในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในแต่ละจังหวัด

จังหวัด	n	X	SD	Sig
นครศรีธรรมราช	35	3.1821	.5116	-
สงขลา	32	3.3690	.4819	.139
ชุมพร	27	3.5177	.4601	.012*
พัทลุง	27	3.5280	.6751	.009*
สุราษฎร์ธานี	32	3.5692	.4224	.002*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 8 พบว่าความพึงพอใจของข้าราชการพลเรือนจังหวัดนครศรีธรรมราช มีความแตกต่างจากความพึงพอใจของข้าราชการพลเรือนจังหวัดอื่น ๆ ทั้ง 3 จังหวัด

ตารางที่ 9 วิเคราะห์ความแตกต่าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดในเขตการศึกษา 3 โดยภาพรวม

ความคิดเห็น	SS	DF	MS	F	Sig of F
1 ความสำเร็จของงาน					
ระหว่างกลุ่ม	1.204	4.	0.301	3.333	.260
ภายในกลุ่ม	33.431	148	0.226		
รวม	34.636	152	--	--	--

ตารางที่ 9 (ต่อ)					
ความคิดเห็น	SS	df	MS	F	Sig of F
2 การได้รับการยอมรับ นับถือ					
ระหว่างกลุ่ม	1.202	4.	0.301	0.778	.541
ภายในกลุ่ม	57.165	148	0.386		
รวม	58.368	152	--	--	--
3 ลักษณะของงาน					
ระหว่างกลุ่ม	6.489	4.	1.622	4.378*	.002
ภายในกลุ่ม	54.844	148	0.371		
รวม	61.333	152	--	--	--
4 ความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	9.901	4.	2.475	5.284*	.001
ภายในกลุ่ม	69.328	148	0.468		
รวม	42.332	152	--	--	--
5 ความก้าวหน้าใน ตำแหน่งการงาน					
ระหว่างกลุ่ม	10.591	4.	2.648	5.252*	.001
ภายในกลุ่ม	74.617	148	0.504		
รวม	85.208	152	--	--	--

ตารางที่ 9 (ต่อ)					
ความคิดเห็น	SS	df	MS	F	Sig of F
6 เงินเดือน ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	2.070 70.027	4. 148	0.517 0.473	1.094*	.362
รวม	72.097	152	--	--	--
7 โอกาสที่ได้รับความ ก้าวหน้าในอนาคต ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	3.558 70.813	4. 148	0.890 0.478	1.859	.121
รวม	74.372	152	--	--	--
8 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้ บังคับบัญชา ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	1.844 89.194	4. 148	0.461 0.603	0.765	.550
รวม	91.038	152	--	--	--
9 สถานะทางสังคม ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	3.988 81.816	4. 148	0.997 0.553	1.803	0.131
รวม	85.804	152	--	--	--

ตารางที่ 9 (ต่อ)					
ความคิดเห็น	SS	df	MS	F	Sig of F
10 ความสัมพันธ์กันผู้ บังคับบัญชา ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	8.256 116.659	4. 148	2.064 0.788	2.618	.037
รวม	124.915	152	--	--	--
11 ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	3.067 102.516	4. 148	0.767 0.693	1.107	.355
รวม	105.583	152	--	--	--
12 นโยบายการบริหาร งาน ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	2.960 79.432	4. 148	0.740 0.537	1.379	.244
รวม	82.392	152	--	--	--
13 สภาพการทำงาน ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม	32.061 88.854	4. 148	8.015 0.600	13.351*	.000
รวม	120.915	152	--	--	--



ตารางที่ 9 (ต่อ)					
ความคิดเห็น	SS	df	MS	F	Sig of F
14 ความเป็นอยู่ส่วนตัว ระหว่างกลุ่ม	2.478	4.	0.619	1.384	.242
ภายในกลุ่ม	66.215	148	0.447		
รวม	68.693	152	--	--	--
15 ความมั่นคงในงาน ระหว่างกลุ่ม	2.422	4.	0.606	1.533	.196
ภายในกลุ่ม	58.468	148	0.395		
รวม	60.890	152	--	--	--
16 วิธีการปกครองบังคับ บัญชา ระหว่างกลุ่ม	4.576	4.	1.144	1.716	.149
ภายในกลุ่ม	98.680	148	0.667		
รวม	103.256	152	--	--	--

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 9 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน ในสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัด เขตการศึกษา 3 พบว่า องค์ประกอบด้านลักษณะของ งาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และสภาพ การทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธี LSD ดังตารางที่ 10 , 11 , 12 , 13 และ 14

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของความพึงพอใจด้าน ลักษณะของงาน

ลักษณะของงาน		นคร	สงขลา	ชุมพร	พัทลุง	สุราษฎร์
	X	3.3619	3.5417	3.9136	3.7901	3.8125
นคร	3.3619	-	0.1798	0.5517*	0.4282*	0.4506*
สงขลา	3.5417	-	-	0.3719*	0.2485	0.2708
ชุมพร	3.9136	-	-	-	0.1235	0.1011
พัทลุง	3.7901	-	-	-	-	0.0224
สุราษฎร์	3.8125	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 10 พบว่าความแตกต่างของความพึงพอใจ ด้านลักษณะของงาน ระหว่างข้าราชการจังหวัดนครศรีธรรมราช กับ จังหวัดชุมพร , นครศรีธรรมราช กับ พัทลุง , นครศรีธรรมราช กับ สุราษฎร์ธานี และ สงขลา กับ ชุมพร มีความแตกต่างกัน โดย ชุมพร พัทลุง สุราษฎร์ธานี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า นครศรีธรรมราช, และ ชุมพร สูงกว่า สงขลา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของความพึงพอใจด้าน ความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ		นคร	สงขลา	ชุมพร	พัทลุง	สุราษฎร์
	X	3.2381	3.5417	3.7284	3.4691	3.9688
นคร	3.2381	-	0.3036	0.4903*	0.2310	0.7307*
สงขลา	3.5417	-	-	0.1867	0.0726	0.4271*
ชุมพร	3.7284	-	-	-	0.2593	0.2404
พัทลุง	3.4691	-	-	-	-	0.4996*
สุราษฎร์	3.9688	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 11 พบว่า ความแตกต่างของความพึงพอใจ ด้านความรับผิดชอบ ระหว่างข้าราชการจังหวัด นครศรีธรรมราช กับ จังหวัดชุมพร และ สุราษฎร์ธานี ,จังหวัดสงขลา กับ จังหวัดสุราษฎร์ธานี , จังหวัดพัทลุง กับ จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความแตกต่างกัน โดย จังหวัด ชุมพร และสุราษฎร์ธานี สูงกว่า จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัด สุราษฎร์ธานี สูงกว่า จังหวัดสงขลา และ พัทลุง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของความพึงพอใจด้าน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การงาน

ความก้าวหน้า ในตำแหน่งการ งาน	X	นคร	สงขลา	ชุมพร	พัทลุง	สุราษฎร์
นคร	2.6857	-	0.2726	0.4624*	0.4254*	0.7726*
สงขลา	2.9583	-	-	0.1898	0.1528	0.5000*
ชุมพร	3.1481	-	-	-	3.704E-02	0.3102
พัทลุง	3.1111	-	-	-	-	0.3472
สุราษฎร์	3.4583	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 12 พบว่า ความแตกต่างของความพึงพอใจด้าน ค่าก้าวหน้าใน ตำแหน่งการงานระหว่างข้าราชการจังหวัด นครศรีธรรมราช กับ จังหวัดชุมพร , พัทลุง ,สุราษฎร์ ธานี จังหวัด สงขลา กับ จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความแตกต่างกัน โดย จังหวัด ชุมพร ,พัทลุง, สุราษฎร์ธานี สูงกว่า จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดสุราษฎร์ธานี สูงกว่า จังหวัดสงขลา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของความพึงพอใจด้าน ความสัมพันธ์กับผู้ได้  
บังคับบัญชา

ความสัมพันธ์กับ ผู้ได้บังคับบัญชา		นคร	สงขลา	ชุมพร	พัทลุง	สุราษฎร์
	X	2.8952	3.2188	3.4321	3.5185	3.4375
นคร	2.8952	-	0.3235	0.5369*	0.6233*	0.5423*
สงขลา	3.2188	-	-	0.2133	0.2998	0.2187
ชุมพร	3.4321	-	-	-	8.642 E-02	5.4012 E-03
พัทลุง	3.5185	-	-	-	-	8.102 E-02
สุราษฎร์	3.4375	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 13 พบว่า ความแตกต่างของความพึงพอใจ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ได้  
บังคับบัญชา ระหว่างข้าราชการจังหวัด นครศรีธรรมราช กับ จังหวัดชุมพร , พัทลุง สุราษฎร์ธานี  
มีความแตกต่างกัน โดย จังหวัดชุมพร , พัทลุง สุราษฎร์ธานี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า จังหวัด  
นครศรีธรรมราช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างของความพึงพอใจด้าน สภาพการทำงาน

สภาพการทำงาน		นคร	สงขลา	ชุมพร	พัทลุง	สุราษฎร์
	X	2.5619	3.0312	3.3580	3.9753	3.1354
นคร	2.5619	-	0.4693*	0.7961*	1.4134*	0.5735*
สงขลา	3.0312	-	-	0.3268	0.9441*	0.1042
ชุมพร	3.3580	-	-	-	0.6173*	0.2226
พัทลุง	3.9753	-	-	-	-	0.8399*
สุราษฎร์	3.1354	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 14 พบว่า ความแตกต่างของความพึงพอใจ ด้านสภาพการทำงาน ระหว่างข้าราชการจังหวัด นครศรีธรรมราช กับ จังหวัดสงขลา , ชุมพร , สุราษฎร์ธานี จังหวัดสงขลา กับ จังหวัดพัทลุง , จังหวัดชุมพร กับ จังหวัดพัทลุง , จังหวัดพัทลุง กับ จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความแตกต่างกัน โดย จังหวัดสงขลา , ชุมพร , สุราษฎร์ธานี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า จังหวัดนครศรีธรรมราช , จังหวัดพัทลุง มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า สงขลา , ชุมพร , สุราษฎร์ธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ความแตกต่าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดในเขตการศึกษา 3 โดยภาพรวม

Source of Variation	SS	DF	MS	F	Sig of F
Between Groups	1.168	4.	4.212	0.336	0.852
Within Groups	4.762	38	0.125		
Total	4.930	42	--	--	--

จากตารางที่ 15 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดในเขตการศึกษา 3 โดยภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยทั้ง 16 องค์ประกอบดังปรากฏในตารางที่ 16

ตารางที่ 16 วิเคราะห์ความแตกต่าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดในเขตการศึกษา 3

ความคิดเห็น	SS	DF	MS	F	Sig of F
1.ความสำเร็จของงาน					
ระหว่างกลุ่ม	0.243	4.	6.070E-02	0.372	.827
ภายในกลุ่ม	6.205	38	0.163		
รวม	6.448	42	--	--	--
2.การได้รับการยอมรับนับถือ					
ระหว่างกลุ่ม	0.423	4.	0.106	0.684	.607
ภายในกลุ่ม	5.868	38	0.154		
รวม	6.291	42	--	--	--
3.ลักษณะของงาน					
ระหว่างกลุ่ม	0.708	4.	0.177	1.037	.401
ภายในกลุ่ม	6.491	38	0.171		
รวม	7.199	42	--	--	--

ตารางที่ 16 (ต่อ)					
ความคิดเห็น	SS	df	MS	F	Sig of F
4.ความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	0.119	4.	2.986E-02	0.112	.978
ภายในกลุ่ม	10.123	38	0.266		
รวม	10.243	42	--	--	--
5. ความก้าวหน้าใน ตำแหน่งการงาน					
ระหว่างกลุ่ม	0.396	4.	9.897E-02	0.328	.857
ภายในกลุ่ม	11.449	38	0.301		
รวม	11.845	42	--	--	--
6. เงินเดือน					
ระหว่างกลุ่ม	1.842	4.	0.461	1.604	.193
ภายในกลุ่ม	10.912	38	0.287		
รวม	12.755	42	--	--	--
7. โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้า ในอนาคต					
ระหว่างกลุ่ม	0.608	4.	0.152	0.390	.815
ภายในกลุ่ม	14.813	38	0.390		
รวม	15.421	42	--	--	--

ตารางที่ 16 (ต่อ)					
ความคิดเห็น	SS	Df	MS	F	Sig of F
8. ความสัมพันธ์กับผู้ได้ บังคับบัญชา					
ระหว่างกลุ่ม	1.709	4.	0.427	1.570	.202
ภายในกลุ่ม	10.338	38	0.272		
รวม	12.047	42	--	--	--
9. สถานะทางสังคม					
ระหว่างกลุ่ม	0.860	4.	0.215	0.765	0.555
ภายในกลุ่ม	10.685	38	0.281		
รวม	11.545	42	--	--	--
10. ความสัมพันธ์กับผู้ บังคับบัญชา					
ระหว่างกลุ่ม	2.557	4.	0.639	1.448	.237
ภายในกลุ่ม	16.776	38	0.441		
รวม	19.333	42	--	--	--
11. ความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน					
ระหว่างกลุ่ม	3.436	4.	0.859	2.318	.075
ภายในกลุ่ม	14.083	38	0.371		
รวม	17.519	42	--	--	--



ตารางที่ 16 (ต่อ)					
ความคิดเห็น	SS	Df	MS	F	Sig of F
12. นโยบายการบริหาร งาน					
ระหว่างกลุ่ม	1.071	4.	0.268	0.596	.668
ภายในกลุ่ม	17.059	38	0.449		
รวม	18.129	42	--	--	--
13. สภาพการทำงาน					
ระหว่างกลุ่ม	9.179	4.	2.295	5.640*	.001
ภายในกลุ่ม	15.461	38	0.407		
รวม	24.641	42	--	--	--
14. ความเป็นอยู่ส่วนตัว					
ระหว่างกลุ่ม	2.268	4.	0.567	2.375	.069
ภายในกลุ่ม	9.071	38	0.239		
รวม	11.339	42	--	--	--
15. ความมั่นคงในงาน					
ระหว่างกลุ่ม	1.122	4.	0.281	1.080	.380
ภายในกลุ่ม	9.875	38	0.260		
รวม	10.997	42	--	--	--

ตารางที่ 16 (ต่อ)					
ความคิดเห็น	SS	Df	MS	F	Sig of F
16. วิธีการปกครองบังคับบัญชา					
ระหว่างกลุ่ม	0.460	4.	0.115	0.402	.806
ภายในกลุ่ม	10.858	38	0.286		
รวม	11.318	42	--	--	--

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในสำนักงานการประถมศึกษาแต่ละจังหวัด เขตการศึกษา 3 พบว่า องค์ประกอบด้านสภาพการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### สรุปย่อ

การวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 มีวัตถุประสงค์สำคัญสามประการ คือ ประการแรก เพื่อทราบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน และข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 ประการที่สอง เพื่อแสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจของข้าราชการพลเรือน ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 ประการที่สาม แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนและข้าราชการครู โดยภาพรวม ข้าราชการพลเรือนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลาง ส่วนข้าราชการครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก ในส่วนความเห็นของข้าราชการพลเรือนแต่ละจังหวัดในเขตการศึกษา 3 โดยภาพรวม มีความแตกต่างกัน ส่วนความเห็นของข้าราชการครูแต่ละจังหวัดไม่มีความแตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงานเป็นปัจจัยที่จำเป็นอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพของบุคคล และเกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงาน การวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 โดยกำหนดแนวทางในการศึกษาวิจัย จากทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริสเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งมีองค์ประกอบอยู่สองประการ คือ องค์ประกอบจูงใจและองค์ประกอบค้ำจุน และใช้ข้าราชการพลเรือนกับข้าราชการครู ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 ทั้ง 5 จังหวัด รวม 196 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ตรวจสอบความเที่ยงตรง ครอบคลุมเนื้อหาการวิจัย มีค่าความเชื่อมั่น .94 ซึ่งได้เก็บรวบรวมข้อมูลในเดือน มิถุนายน 2544 ข้อมูลที่ได้นำมาหาค่าเฉลี่ย (X) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และวิเคราะห์ความแปรปรวน แบบทางเดียว (One – way Analysis of Variance : ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างทำการทดสอบภายหลัง (Post hoc – test) โดยการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparison) ด้วยวิธีการของ LSD (lest Significance Difference)

### ข้อค้นพบ

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 สรุปได้ดังนี้ คือ

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้าราชการเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิง จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 61.2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 76.5 โดยเป็นข้าราชการพลเรือน จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 78.1 ข้าราชการครู จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 สังกัดฝ่ายการเงินและพัสดุ มากที่สุด จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 25.0 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสำนักงานจำนวน 9 ปีขึ้นไป จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 สำหรับเงินเดือนส่วนใหญ่เงินเดือน 5,001 – 10,000 บาท มากที่สุด 52 คน คิดเป็นร้อยละ 26.5

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาตามองค์ประกอบ พบว่า ข้าราชการพลเรือนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในด้าน ความมั่นคงในงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา สถานะทางสังคม ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงานและความรับผิดชอบ อยู่ในระดับ มาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ส่วนการได้รับความยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบายการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน อยู่ในระดับ ปานกลาง ซึ่งเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย

3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มาก สำหรับข้าราชการครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในด้าน สถานะทางสังคม อยู่ในระดับมากที่สุด ในด้าน ลักษณะของงาน ความมั่นคงในงาน ความรับผิดชอบ วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสำเร็จของงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับนับถือ ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือน โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นโยบายการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ส่วนความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง

4. การปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดในเขตการศึกษา 3 โดยภาพรวม พบว่าข้าราชการพลเรือนแต่ละจังหวัด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบด้าน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และสภาพการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. การปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัดในเขตการศึกษา 3 โดยภาพรวม พบว่าข้าราชการครูแต่ละจังหวัด ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบด้าน สภาพการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการในสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 ส่วนมากมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปิยพงศ์ มณีศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจใน การทำงานของข้าราชการสาย ค. ในมหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจใน การทำงานของข้าราชการสาย ค. รวมทั้งมหาวิทยาลัย หรือจำแนกวิทยาเขต เพศ วุฒิกการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานก็ตาม พบว่าข้าราชการสาย ค. มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ ในระดับปานกลาง<sup>1</sup> และตรงกับผลการวิจัยของพละ ดลวิทยากุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัยศิลปากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเช่น กัน<sup>2</sup>

ส่วนข้าราชการครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มาก ซึ่งสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ มาลี เจริญพรเลิศ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ ในมหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ใน มหาวิทยาลัยศิลปากรอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และเมื่อพิจารณาในแต่ละวิทยาเขต พบ ว่า ระดับความพึงพอใจของอาจารย์วิทยาเขตวังท่าพระ และวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงเช่นกัน และเมื่อแยกวิเคราะห์ในแต่ละองค์ประกอบพบว่า องค์ ประกอบที่อาจารย์มีความพึงพอใจในการทำงานระดับสูง คือ องค์ประกอบของงานที่ทำ<sup>3</sup> สาโรช

<sup>1</sup> ปิยพงศ์ มณีศรี, “ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสาย ค. ในมหาวิทยาลัย ศิลปากร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532), ง.

<sup>2</sup> พละ ดลวิทยากุล, “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัย ศิลปากร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2536), ข.

<sup>3</sup> มาลี เจริญพรเลิศ, “ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยศิลปากร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเอกสถิติ ภาควิชาคณิตศาสตร์ คณะวิชา วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2527), ก.

สินวล ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 3 พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอมีความพึงพอใจในการทำงาน ในองค์ประกอบลักษณะงานทั่วไปและงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันสูงสุด และรองลงมาตามลำดับ<sup>4</sup> และตรงกับของ นันทิยา ชุนณวงษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 7 พบว่าครูโรงเรียนมัธยมศึกษามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบอยู่ในเกณฑ์ระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ มีความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและนักเรียน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเจริญก้าวหน้า ด้านการปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านรายได้ สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน<sup>5</sup> ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการครูในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 ได้รับสิทธิพิเศษมากกว่าข้าราชการพลเรือนในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในขณะที่ข้าราชการพลเรือน จะเข้าสู่ตำแหน่งโดยการสอบแข่งขัน ในขณะที่ข้าราชการครูจะเข้าสู่ตำแหน่งโดยการประเมินจากผลการทางวิชาการ ในด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการก็เช่นเดียวกัน ข้าราชการพลเรือนมีโอกาสปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้นในอัตราที่จำกัด ในขณะที่ข้าราชการครูสามารถปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้นทุกคนโดยไม่จำกัดจำนวน กล่าวคือ ข้าราชการพลเรือนเริ่มบรรจุระดับ 1,2,3 ให้ได้รับเงินเดือนตั้งแต่ระดับ 1 – 3 (4) , 2 – 4 (5) , 3 – 5 (6) ตามลำดับ เมื่อจะเข้าสู่ระดับ 5,6,7 จะต้องสอบแข่งขัน เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งในอัตราตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งมีจำนวนจำกัด และจะต้องเปลี่ยนหรือย้ายสถานที่ทำงานไปแต่งตั้งในต่างพื้นที่ที่มีอัตราตำแหน่งระดับนั้น ๆ วางอยู่ ในขณะที่ข้าราชการครูเริ่มบรรจุครูระดับ 1,2 หรืออาจารย์ 1 ระดับ 3 เมื่อจะเข้าสู่ตำแหน่งระดับที่สูงกว่าก็สามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้โดยการประเมินจากผลงานทางวิชาการ

<sup>4</sup> สาโสช สินวล, “การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 3” (ปริญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา, 2533), ง.

<sup>5</sup> นันทิยา ชุนณวงษ์, “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2536), ข.

และสามารถเข้าสู่ตำแหน่งได้ทุกตำแหน่ง โดยไม่ต้องเปลี่ยนหรือย้ายสถานที่ทำงานแต่อย่างใด

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากข้อค้นพบของการวิจัย จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการอภิปรายผลจากข้อค้นพบของการวิจัยที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 เพื่อจะนำไปใช้พัฒนาและสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ จากข้อค้นพบของการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 โดยความพึงพอใจของข้าราชการพลเรือน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีองค์ประกอบด้านความมั่นคงในงาน อยู่ในระดับที่หนึ่ง และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอยู่ในอันดับสุดท้าย ส่วนข้าราชการครู มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มาก โดยมีองค์ประกอบด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา อยู่ในอันดับหนึ่ง และ องค์ประกอบด้านสภาพการทำงานอยู่ในอันดับสุดท้าย แสดงให้เห็นว่าข้าราชการพลเรือนได้รับการดูแลเอาใจใส่ในเรื่องการส่งเสริมความก้าวหน้าค่อนข้างน้อย ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลในการดำเนินงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 ควรได้ปรับปรุงในด้านการบริหารงานบุคคลโดยการพัฒนาบุคคลที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน โดยเฉพาะข้าราชการพลเรือน ให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยการสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ และควรที่จะปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ข้าราชการทั้งสองประเภทได้รับความเท่าเทียมกันในทุก ๆ ด้าน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากข้อค้นพบของการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดให้ครอบคลุม ควรที่จะศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติด้วย เพื่อจะได้นำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไข และเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ต่อไป

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กิตติมา ปรีดีดีลิก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529.
- เกศนี หงส์นันท์. การบริหารงานบุคคลในวงราชการไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, 2518.
- คำนึ่ง นกแก้ว. “ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.
- ธีระพล อรุณะกสิกร และคณะ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด, 2540.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทบพิตรการพิมพ์จำกัด, 2534.
- \_\_\_\_\_ ก้าวสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทบพิตรการพิมพ์จำกัด, 2534.
- นันทิยา ชุนณวงษ์. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2536.
- ประคอง กรรณสุต. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- ประวิง รุ่งประพันธ์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, 2538.
- ปราณี อารยะศาสตร์. “ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.
- ปรีชา หิรัญสาย. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์จังหวัดในเขตการศึกษา 12. ก่อนและหลัง โอนมาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2527.



- ปิยพงศ์ มณีศรี. “ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสาย ค. ในมหาวิทยาลัยศิลปากร.”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิต-  
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- ปิยรัตน์ จิตรภักดี. “การศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในวิทยาลัยการสาธารณสุขภาค.”  
ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) มหาวิทยาลัย  
มหิดล, 2535.
- เปล่งศรี อิงคนินันท์. “ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณรักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย.  
“วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาคบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2526.
- พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์. หลักการจัดองค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2539.
- “พระราชบัญญัติประถมศึกษา 2523 (แก้ไขเพิ่มเติม 2533).” ราชกิจจานุเบกษา (2533) :  
17.
- พละ ดลวิทยากุล. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ.” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
2536.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบ  
ทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540.
- พะยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ว.ค.สวณดุสิต, 2534.
- เพ็ญแข ดวงคำสวัสดิ์. “ความพึงพอใจในงานให้บริการ ดูแลมารดาระหว่างตั้งครรภ์ของเจ้าหน้าที่  
สาธารณสุขตำบล ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร-  
มหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกอนามัยครอบครัว บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหิดล, 2537.
- ภรณ์ กীরบุตร. การประเมินประสิทธิภาพขององค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์,  
2529.
- ภิญโญ สาธร. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517.
- มนูญ บุญเชิด. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ฝ่ายสามัญศึกษาประจำ  
จังหวัด.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.
- มาลี เจริญพรเลิศ. “ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยศิลปากร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาสถิติ ภาควิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2527.
- เมธี ปิสังคนานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา. กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2524.
- วิบูลย์ แมนสถิตย์ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- สมยศ นาวิกาว. ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2520.
- สมศักดิ์ แพรกม่วง. “ความพึงพอใจของครู – อาจารย์และนักศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติตามโครงการปฏิรูปการศึกษาเกษตรเพื่อชีวิต ในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี กลุ่มภาคใต้.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2541.
- สาโรช สีนวล. “การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 3.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533.
- สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชุมพร. “รายงานผลการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2539-2541.” 2541, 11.
- \_\_\_\_\_. “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2541.” 2541, 15.
- สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช. “รายงานผลการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2539-2541.” 2541, 7.
- \_\_\_\_\_. “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2541.” 2541, 27-28.
- สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง. “รายงานผลการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2539-2541.” 2541, 12.
- \_\_\_\_\_. “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2541.” 2541, 12.

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา. “รายงานผลการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2539-2541.” 2541,8.

\_\_\_\_\_. “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2541.” 2541,24.

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี. “รายงานผลการปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2539-2541.” 2541,5.

\_\_\_\_\_. “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2541.” 2541,26-27.

สุพล วังสินธุ์. “ความพึงพอใจในการสอน.” คุรุศาสตร์ปริทัศน์ 6,7 (พฤษภาคม 2531) : 34-37.

สุเมธ เดียววิเศษ. พฤติกรรมผู้นำทางการบริหาร. ชลบุรี : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,2527.

เสนาะ ดิยาวี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,2534.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. แผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 8 พุทธศักราช 2540-2544. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา ,2540.

\_\_\_\_\_. แผนอัตรากำลัง 3 ปี (2540-2542). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2540.  
ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง : โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2540.

โสภณ นุ่นทอง. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูช่วยราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด.” ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2525.

อนุวัฒน์ ชูดำ. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง.” ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2534.

อรุณ รักรธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,2522.

อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529.

โอษฐ์ วารีรักษ์. “ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ยุทธศาสตร์การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ.” 6,7 (พฤษภาคม 2531) คุรุศาสตร์ปริทัศน์ : 17.

### ภาษาต่างประเทศ

Barnard, Chester I. The Functions of the Executive. 24<sup>th</sup> ed. Cambridge, Massachusetts : Harvard University, 1974.

Cooper, Alfred M. How to Supervise People. New York : McGraw – Hill, 1958.

Cronbach, Lee J. essentials of Psychological Testing. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper Publisher, 1974.

Daly, Ellen T. “Nurse – Faculty Work Motivation and Publication Productivity in Relation to Core Job Characteristics, Job Satisfaction and Demographic Variables.” Dissertation Abstracts International 1 (July 1986) : 96- A.

Dessler, Gary. Applied Human Relations. Renton, Virginia : Renton Publishing, 1983.

Dubrin, Andrew J. Foundations of Organizational Behavior : An Applied Perspective. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1984 .

Lawler Edward E., and Lyman W. Porter. “The Effect of Performance on Job Satisfaction.” Industrial Relations, no. 7 (1967) : 22.

Feldman, Danial C. ,and Hugh J. Arnold. Management Individual and Group Behavior in Organization. Tokyo : McGraw-Hill International Book Company, 1983.

Gannon, Martin J. Macit. Management : Integrated Framework. 2<sup>nd</sup> ed. Toronto, Boston : Little, Brown and Company, 1982.

Ghiselli, Edwin E., and Clarence W. Brown. Personnel and Industrial Psychology. New York : McGraw – Hill, 1955.

Gilmer, B. Von Haller. Industrial Psychology. New York : McGraw – Hill , 1966.

\_\_\_\_\_. Applied Psychology : djustment in Living at Work New York : McGraw–Hill Company, 1967.

Good, Carter V. Dictionary of Education. New York : McGraw – Hill, 1973.

Grunbaum, Joanne. “Variables that Affect Job Satisfaction in Nursing Faculty.” Dissertation Abstracts International 6 (December 1987) : 1401 -A.

Hammer, Robert Eugene. “Job Satisfaction of Special class Teacher in lows : An Application of the Herzberg Two Factor Theory.” Dissertation Abstracts International 31, 7 (January 1971) : 3373-A.

- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, and Barbara B. Snyderman. The Motivation to Work. New York : John Wiley Sons, 1975.
- Hoy, Wayne K., and Cecil G. Miskel. Educational Administration. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Random House, 1982.
- Jackson, Dele Russell. "A Study of University Administrations Perceptions Hygiene Theory." Dissertation Abstracts International 13 (July 1974) : 7560- A.
- Locke, Edwin A. "Job Satisfaction." n Social Psychology and Organizational Behavior. Edited by Michael Gruneberg and Toby Walk. New York : John Wiley Sons, 1984.
- \_\_\_\_\_. "The Nature and Causes of Job Satisfaction." Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Marvin D. Dunnette. Chicago : Rand McNally, 1976.
- Luthan, Fred. Organizational Behavior. 2<sup>nd</sup> ed. Tokyo : McGraw-Hill, Kagakusha, 1977.
- Manning, Renfro Clark. "The Satisfies and Dissatisfies of Virginia Superintendent of Schools." Dissertation Abstracts International 7 (January 1977) : 4028 – A.
- McGregor, Douglas. Human Side of Enterprise. New York : McGraw – Hill Book Company, 1960.
- Mitchell, Terence R. People in Organization An Introduction to Organizational. Prentice – Hall, 1982.
- Morse, Nancy C. Satisfactions in the White Collar Job. Ann Arbor, Michigan : University of Michigan Press, 1958 .
- Morton, Oseph Robert. "The Influence of Selected Factors on the Job Satisfaction and Career Development of the 1930 – 1973." Dissertation Abstracts International 12 (June 1978) : 7062 – A.
- Muchinsky, Paul M. Psychology Applied to Work. Illinois : Homewood, 1983.
- Nagle, Karen. "Job Satisfaction of Minnesota Community College Administrators : An Examination of the Dual Factor theory." Dissertation Abstracts International 1 (June 1987) : 33 – A.
- Rethmeyer, Curtis Irvin. "Job Satisfaction of School District Maintenance Craftsmen." Dissertation Abstracts International 11 (May 1976) : 7112-A.

- Robbins, Stephen P. Personnel : The Management of Human Process Behavior. 2<sup>nd</sup> ed. Tokyo : McGraw - Hill, Kagakusha, 1982.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, and Richard N. Osborn, Managing Organizational Behavior. New York : John Wiley @ Sons, 1982.
- Seepersad, Joseph. "Identification, analysis, and Implication of Factors Related to the Jobsatisfaction and Motivation of Agricultural Extension field staff in Trinidad." Dissertation Abstracts International 45 (July 1984) : 56-A.
- Sergiovanni, Thomas J. "Factors Which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers." Dissertation Abstracts International 7 (1973) : 191-207.
- Stauss, George, and Leonard R. Sayles Personnel : The Human Problem of Management. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1960.
- \_\_\_\_\_. Behavioral Strategies for Managers Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice–Hall, 1980.
- \_\_\_\_\_. Human Behavior in Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall Inc., 1960.
- Velez Gullerno V. "A Study of Faculty Satisfaction and Dissatisfaction with the Intrinsic Job actors in Columbia Universities." Dissertation Abstracts International 3 (September 1972) : 997-A.
- Vroom, Victor H. Work and Motivation. New York : John Wiley & Sons, inc., 1964.
- Whisher, Linda Galle Moe. "The Relationship between the Motivation Hygiene Factors Present in School District and the Job Satisfaction of principal." Dissertation Abstracts International 45 (April 1985) : 3047-A.
- Wickstrom, Odney Arlyn. "An Investigation into Job Satisfaction Among Teachers." Dissertation Abstracts international 72, 3 (September 1971) : 1249-A.
- Wolman, Benjamin B. Dictionary of Behavior Science, New York : Van Nostrand Rinehold, 1973.
- Zaleznik, Adraham and others. Motivation : Productivity and Satisfaction of Workers. Cambridge, Massachusetts : Harvard University, 1958.

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง**  
**ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด**  
**เขตการศึกษา 3**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3 “ เพื่อวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ใช้สำหรับการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

2. แบบสอบถามนี้ มีทั้งหมด 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความจริง ข้อมูลจากการตอบแบบถามของท่านจะได้รับการเก็บรักษาไว้เป็นความลับ โดยจะนำผลมาใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามครั้งนี้

พริตา ศรีประสม

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา



มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถาม

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
เขตการศึกษา 3

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัว

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัว  
ท่าน

- |                          |                       |                  |
|--------------------------|-----------------------|------------------|
| 1. เพศ                   | <input type="radio"/> | ชาย              |
|                          | <input type="radio"/> | หญิง             |
| 2. วุฒิการศึกษา          | <input type="radio"/> | ต่ำกว่าปริญญาตรี |
|                          | <input type="radio"/> | ปริญญาตรี        |
|                          | <input type="radio"/> | สูงกว่าปริญญาตรี |
| 3. ปัจจุบันเป็นข้าราชการ | <input type="radio"/> | พลเรือน          |
|                          | <input type="radio"/> | ครู              |

4. ฝ่าย/งาน ที่ท่านสังกัด
- ฝ่ายบริการการศึกษา
  - ฝ่ายการเจ้าหน้าที่
  - ฝ่ายการเงินและพัสดุ
  - ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ
  - ฝ่ายพัฒนาบุคคล
  - หน่วยศึกษานิเทศก์

5. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงาน  
ใน สปจ. นี้

- ต่ำกว่า 3 ปี
- 3- 5 ปี
- 5-7 ปี
- 7-9 ปี
- 9 ปี ขึ้นไป

6. เงินเดือน

- ต่ำกว่า 5,000 บาท
- 5,001 - 10,000 บาท
- 10,001 - 15,000 บาท
- 15,000 - 20,000 บาท
- 20,001 - 25,000 บาท
- 25,001 บาท ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามวัดความพึงพอใจของข้าราชการแต่ละข้อแบ่งอันดับความพึงพอใจออกเป็น 5 อันดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

มากที่สุด	หมายความว่า	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นอย่างแท้จริง
มาก	หมายความว่า	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก
ปานกลาง	หมายความว่า	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นระดับปานกลาง

กลาง

น้อย	หมายความว่า	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย
น้อยที่สุด	หมายความว่า	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด

2. โปรดตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริงในแง่ปฏิบัติที่กำลังเป็นอยู่ขณะนี้ หรือตามความรู้สึกอันแท้จริงของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย หรือน้อยที่สุด เพียงช่องเดียว

3. แบบสอบถาม มี 50 ข้อ โปรดตอบทุกข้อ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ ที่	ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
0	ข้าพเจ้าได้คำแนะนำในการปฏิบัติงานจาก ผู้บังคับบัญชา				✓	
00	ผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแลงานแต่ละอย่าง ที่มอบให้ข้าพเจ้าปฏิบัติ		✓			

จากตัวอย่างแสดงว่าในข้อ 0 ท่านมีความเห็นว่าท่านได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงานจาก ผู้บังคับบัญชา น้อย และในข้อ 00 ท่านมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแลงานแต่ละอย่าง que มอบให้ท่านปฏิบัติ มาก

ข้อ ที่	ข้อความ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1.	งานที่ได้รับผิดชอบบังเกิดผลสำเร็จอย่าง น่าพอใจ					
2.	ผลการทำงานของข้าพเจ้าได้รับคำชมเชยจากผู้ บังคับบัญชา					
3.	การดำเนินงานตามโครงการ/แผนงานต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบประสบผลสำเร็จตาม จุดมุ่งหมาย					
4.	เมื่อข้าพเจ้าประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน ข้าพเจ้าสามารถขจัดปัญหาได้ด้วยตนเอง					
5.	ผลการทำงานที่ข้าพเจ้าได้ทำ ได้รับคำชมเชย จากผู้บังคับบัญชา					
6.	ผู้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของข้าพเจ้า และมอบหมายงานให้ทำ					
7.	เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชายอมรับ ความคิดเห็นของข้าพเจ้าได้					
8.	เพื่อนร่วมงานยอมรับนับถือข้าพเจ้า ในด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน					
9.	งานในหน้าที่/งานที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานที่ ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
10.	งานในหน้าที่/งานที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานที่ ท้าทายและจูงใจให้อยากทำ					
11.	งานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ เป็นงานที่ข้าพเจ้า สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง					
12.	ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานที่ร่วมคิด ตั้งแต่เริ่มต้น					
13.	ข้าพเจ้าได้รับสิทธิและอำนาจในการตัดสินใจ ทำงานที่ได้รับมอบหมาย					

ข้อ ที่	ข้อความ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
14.	งานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ทำนอกเหนือจากงานประจำตรงกับความรู้ความสามารถของข้าพเจ้า					
15.	การมีโอกาสได้รับการส่งเสริม เพื่อให้เข้ารับฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ					
16.	ข้าพเจ้าได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม					
17.	ในปีที่ผ่านมาข้าพเจ้าได้รับเลื่อนขั้น/ตำแหน่งสูงกว่าปีก่อนอย่างน่าพอใจ					
18.	อัตราเงินเดือนที่ได้รับเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของข้าพเจ้า					
19.	ข้าพเจ้าได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาความดีความชอบ					
20.	ข้าพเจ้าเห็นว่าเงินเดือนข้าราชการในสำนักงานไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ					
21.	ข้าพเจ้าคิดว่า ข้าพเจ้ามีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานในสำนักงานนี้					
22.	การได้รับการแต่งตั้ง เพื่อรับผิดชอบงานต่าง ๆ จากผู้บังคับบัญชา โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร					
23.	สำนักงานสนับสนุนให้ข้าพเจ้าได้มีโอกาสในการเข้ารับการอบรม หรือประชุมทางวิชาการ					
24.	ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน					
25.	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ					
26.	การมีความสัมพันธ์ตามสายการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อ ที่	ข้อความ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
27.	ข้าพเจ้ารู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดนี้					
28.	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าสังคมให้การยอมรับนับถือข้าราชการ ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนี้					
29.	ข้าพเจ้าตั้งใจจะรับราชการอยู่ในสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดนี้ตลอดไป					
30.	ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับ ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า					
31.	เมื่อข้าพเจ้ามีปัญหาในการปฏิบัติงาน ข้าพเจ้า ได้ขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา					
32.	ข้าพเจ้ามีโอกาสได้ร่วมกิจกรรมสังสรรค์กับ ผู้บังคับบัญชา					
33.	ข้าพเจ้าคิดว่าโดยทั่ว ๆ ไป เพื่อนร่วมงานใน สำนักงานมีความเอื้อเฟื้อต่อกันและกัน					
34.	บุคลากรทุกระดับในสำนักงาน สามารถแสดง ความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
35.	การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อข้าพเจ้าประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน					
36.	ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือแนะนำ – ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน					
37.	ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในระบบการบริหารงาน ของสำนักงานนี้					
38.	การจัดแบ่งสายงานและแบ่งงานภายในสำนักงาน มีความชัดเจนและเหมาะสม					

ข้อ ที่	ข้อความ	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
39.	สำนักงานนี้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี					
40.	การจัดเครื่องมือเครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงานที่เพียงพอและเหมาะสม					
41.	การจัดห้องทำงาน สถานที่ปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสมและสะดวกสบาย					
42.	ข้าพเจ้าได้รับการจัดสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม					
43.	ข้าพเจ้ามีสิทธิที่จะลาพักตามความจำเป็น เช่น ลากิจ ลาป่วย ลาพักผ่อนประจำปี					
44.	ข้าพเจ้าได้รับความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหา ส่วนตัวตามความจำเป็นและเหมาะสม					
45.	ตำแหน่งงานในสำนักงานนี้ มีความมั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย					
46.	งานที่ข้าพเจ้าปฏิบัติอยู่มีความสำคัญและ มีคุณค่า					
47.	สำนักงานนี้มีหลักประกันในเรื่องค่าตอบแทน หรือให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล เมื่อข้าพเจ้า เกษียณอายุหรือออกจากราชการ					
48.	ผู้บังคับบัญชาในสำนักงานของข้าพเจ้าเป็นบุคคล ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน					
49.	ผู้บังคับบัญชาในสำนักงานของข้าพเจ้าสามารถ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการ อย่างมีประสิทธิภาพ					
50.	ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าได้มอบหมายงานให้ กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม					

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ภาคผนวก ข

หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



(สำเนา)

ที่ ทม 1106.02/

ศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาควิชาการบริหารการ

คณะศึกษาศาสตร์

นครปฐม 73000

กุมภาพันธ์ 2544

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดภูเก็ต

ด้วยนางสาวพริดา ศรีประสม นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา  
 การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์  
 เรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขต  
 การศึกษา 3” มีความประสงค์ขอตกลงเครื่องมือวิจัยกับข้าราชการในสำนักงานการประถม  
 ศึกษาจังหวัดของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้  
 ทดลองเครื่องมือวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

วรพจน์ มูรพันธุ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรพจน์ มูรพันธุ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร นครปฐม โทร. (034) 219136

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

(สำเนา)

ที่ (นฐ) 1109/880

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์

นครปฐม 73000

31 พฤษภาคม 2544

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ด้วยนางสาวพริตา ศรีประสม นักศึกษาปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3” มีความประสงค์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการในสังกัดหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งให้ข้าราชการทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034) 243435,218788

(สำเนา)

ที่ (นฐ) 1109/881

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์

นครปฐม 73000

31 พฤษภาคม 2544

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง

ด้วยนางสาวพริดา ศรีประสม นักศึกษาปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3” มีความประสงค์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการในสังกัดหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งให้ข้าราชการทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034) 243435,218788

(สำเนา)

ที่ (นฐ) 1109/882

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์

นครปฐม 73000

31 พฤษภาคม 2544

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดชุมพร

ด้วยนางสาวพริตา ศรีประสม นักศึกษาปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3” มีความประสงค์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการในสังกัดหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งให้ข้าราชการทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034) 243435,218788

(สำเนา)

ที่ (นฐ) 1109/883

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

พระราชวังสนามจันทร์

นครปฐม 73000

31 พฤษภาคม 2544

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช

ด้วยนางสาวพริดา ศรีประสม นักศึกษาปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3” มีความประสงค์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการในสังกัดหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งให้ข้าราชการทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิรวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034) 243435,218788

(สำเนา)

ที่ (นฐ) 1109/884

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

พระราชวังสนามจันทร์

นครปฐม 73000

31 พฤษภาคม 2544

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา

ด้วยนางสาวพริดา ศรีประสม นักศึกษาปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 3” มีความประสงค์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการในสังกัดหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งให้ข้าราชการทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

จิราวรรณ คงคล้าย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. (034) 243435,218788

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวพริตา ศรีประสม	
ที่อยู่ปัจจุบัน	209 หมู่ที่ 4 ถนนนคร-สงขลา ตำบลท่าเรือ อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80290 โทร. (075)670479	
ประวัติการศึกษา		
2527	มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนสตรีทุ่งสง อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช	
2530	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) โรงเรียนเทคโนโลยีภาคใต้ (เอส.เทค.) อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช	
2532	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวส.) โรงเรียนพาณิชย์การทุ่งสง อำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช	
2535	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) วิชาเอกเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ วิทยาลัยครุนครศรีธรรมราช	
2538	ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู (ปวค.) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	
2540	เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม	
ประวัติการทำงาน		
2533	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอลานสกา จังหวัดนครศรีธรรมราช	
2538	เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช	
2540	เจ้าพนักงานพัสดุ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอถ้ำพรรณรา จังหวัดนครศรีธรรมราช	
2544-ปัจจุบัน	เจ้าพนักงานพัสดุ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสิชล	ช่วย
	ราชการสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช	