

**แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่  
โรงพยาบาลวชิรบารมี จังหวัดพิจิตร**

**อังคณา น้อยพิน**

**วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม**

**2550**

**THE GUIDLINE OF WORKING EFFICIENCY DEVELOPMENT FOR  
WACHIRABARAMEE HOSPITAL, PICHIT PROVINCE**

**Angkana Nouipin**

**A Thesis Submitted in Patial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts  
Field In Development Strategy  
Pibulsongkram Rajabhat University  
2007**





Title THE GUIDELINE OF WORKING EFFICIENCY DEVELOPMENT FOR  
WACHIRABARAMEE HOSPITAL, PICHIT PROVINCE

Author Miss Angkana Nouipin

Advisor Assistant Professor Dr.Phaisan Rewthongchai  
Assistant Professor Anongnat Kongpracha

The purpose of this research was to study working performance problems of Wachirabaramее Hospital in Pichit. The problems were divided into 5 categories which were knowledge and ability of working, facilities and working progress, interpersonal relationship, working system and administrative support. The population were 100 officials in the hospital. A questionnaire was used for data collection. The data were analyzed by percentage, mean and standard deviation.

The results revealed that the problems were at a medium level. The first most serious problem was contentment of appointed position, abilities to use tool and materials to the standards, and development of knowledge, respectively. The problems of facilities and working progress as a whole were at a medium level. The first most serious problem was the progress of salaries compared with knowledge, getting a promotion with capability, and progress of career, respectively. The problems of interpersonal relationship as a whole were at a high level. The first most serious problem was being able to get assistance when being sick or in trouble, being accepted by colleagues, and helping each other respectively. The problems of working system as a whole were at a medium level. The first most serious problem was the quantity of working performance which was greater than the number of performers. The complicated working system was the second one. Too many working steps with too many bosses was the third one. The problems of supporting as a whole were at a medium level. The first most serious problem was sufficient support of personnel for work, support for training of new information for work, and support for farther study to add more experience, respectively. To work more efficiently, it was suggested that there should be a reduction of a complication of organization, improvement of relations between bosses and subordinates by meeting officers every month to exchange opinions and acknowledge the problem of work and seek for methods to solve the problem, making harmony and team work to change behavior of the organization, organizing activities that could add knowledge to develop organization, and using methods to develop officer 's behavior of Wachirabaramее Hospital.

Department Master of Arts  
Field of Study Development Strategy  
Academic Year 2007

Student's Signature.....*Angkana Couipin*  
Advisor's Signature.....*Phaisan Rewthongchai*  
Co- Advisor's Signature.....*Phaisan Rewthongchai*

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาเป็นอย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล ธีวรงค์ชัย และผู้ช่วยศาสตราจารย์อนงค์นาฏ คงประชา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ กรุณาให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะต่างๆ ในการปรับปรุงจนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จด้วยดี นับเป็นพระคุณอย่างสูงแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ที่กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย คือ ดร.ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ ดร.เอื้อมพร หลินเจริญ นายสมศักดิ์ จันทวงษ์ และนางสาวพนมพร ศิลาพันธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำตรวจแก้ไขเครื่องมือการวิจัย

ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรรมมมีทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม นายทวีศักดิ์ เผือกผ่อง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม

ความดี และประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกัตถุญญ กตเวทิตา แก่นายวิทยา น้อยพิน และนางวรรณ น้อยพิน ซึ่งเป็นบิดา มารดา และครอบครัว น้อยพิน ทุกคนที่ให้กำลังใจมาโดยตลอดอย่างสม่ำเสมอ และขอมอบสักการะคุณแก่คณาจารย์ทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน

อังคณา น้อยพิน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฎ
<b>บทที่</b>	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
เอกสารที่เกี่ยวข้อง.....	6
ประสิทธิภาพในการทำงาน.....	6
ความพึงพอใจในการทำงาน.....	11
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	15
มนุษย์สัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน.....	20
ทฤษฎีความพึงพอใจ.....	23
ทฤษฎีความต้องการ.....	28
แนวคิดปัญหาที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน.....	34
แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์.....	35
แนวคิดของคุณภาพสำหรับการบริการ.....	36
สรุปแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน.....	37

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	43
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>44</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	45
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>49</b>
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล วชิรบรรณมี.....	50
ขั้นตอนที่ 2 กำหนดแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของ เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบรรณมี.....	55
<b>5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>58</b>
สรุป .....	58
อภิปรายผล .....	59
ข้อเสนอแนะ.....	61
บรรณานุกรม.....	62
ภาคผนวก .....	68
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	69
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามกับ วัตถุประสงค์.....	73
ภาคผนวก ค หนังสือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิง เนื้อหา.....	76

**สารบัญ (ต่อ)**

ประวัติผู้วิจัย .....	หน้า 81
-----------------------	------------

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	รางวัลและการปฏิบัติภายในองค์กรที่สัมพันธ์กับความต้องการตามลำดับของ มาสโลว์.....	31
2	จำนวนประชากรที่ศึกษาจำแนกตามกลุ่มงานและสถานภาพในกลุ่มงาน.....	45
3	จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามสถานภาพทางตำแหน่ง.....	49
4	จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามเพศ.....	50
5	จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามอายุ.....	50
6	จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	51
7	จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามระดับการศึกษา.....	51
8	จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามรายได้.....	51
9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาในภาพรวมและ รายด้าน.....	52
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาในด้านความรู้ ความสามารถ.....	53
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาในด้านสวัสดิการและ ความก้าวหน้า.....	53
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาในด้านการมี มนุษยสัมพันธ์.....	54
13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาในด้านระบบ การทำงาน.....	54
14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาในด้านส่งเสริม สนับสนุน.....	55

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน.....	27
2 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer .....	33
3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	38

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การทุกองค์การต้องประกอบไปด้วย 4 M (สุดาทิพย์ ดันตินิกุลชัย, 2549 : 7) ได้แก่ M (Man) มนุษย์ M (Material) วัสดุ M (Machine) เครื่องจักร M (Method) วิธีการจะเห็นได้ว่า บุคลากร (Human) หรือมนุษย์ (Man) เป็นทรัพยากรที่สำคัญอันดับแรกขององค์การ (Organization) ดังนั้นองค์การใดก็ตามที่ไม่สามารถจัดการหรือบริหารบุคลากรให้มีศักยภาพ องค์การนั้นก็ไม่สามารถเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพได้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องจำเป็น และมีความสำคัญมากในยุคปัจจุบัน เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิตและสามารถเคลื่อนไหวได้ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จึงทำให้การควบคุมเพื่อให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดที่ตั้งไว้เป็นเรื่องยาก บางครั้งการใช้มาตรการเข้มงวดเกินไปจึงไม่เป็นผลดีต่อองค์การ แต่การใช้วิธีการที่อ่อนเกินไป ก็อาจเป็นปัญหาขององค์การได้เช่นกัน ซึ่งการใช้หลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการไปได้ดีหรือไม่ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น สภาพขององค์การ บุคลากร และเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ดังนั้น การคิดค้นหรือหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกลัวว่ากำลังถูกเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องยาก เนื่องจากมนุษย์ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงจึงมักมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ในกระบวนการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีมากมายหลายวิธีย่อมต้องมีวิธีการใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมกับองค์การนั้นอย่างแน่นอน แต่ทั้งนี้ต้องทราบถึงสภาพปัญหาขององค์การเสียก่อน จึงสามารถกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาได้

โรงพยาบาลวชิรবারมี ซึ่งอยู่ภายใต้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพิจิตร สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข เป็นองค์การหนึ่งที่ต้องการการพัฒนาบุคลากรเป็นสำคัญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติด้านสาธารณสุข ฉบับที่ 9 สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้เน้นนโยบายการพัฒนาบุคลากรให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่งเป้าหมายแนวทางการพัฒนาโรงพยาบาลและเครือข่ายให้เป็นโรงพยาบาลคุณภาพ กระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องมีการพัฒนาควบคู่หลายๆ ด้าน เช่น การพัฒนาบุคลากร การปรับอาคารสถานที่ การปรับปรุงและลดขั้นตอนการให้บริการ ทั้งนี้ เพื่อให้คุณภาพงานบริการของโรงพยาบาลวชิรবারมีนั้น มีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือของประชาชนที่มาใช้บริการเกิดความประทับใจและโดยที่โรงพยาบาลวชิรবারมีเป็นองค์การที่มีเจ้าหน้าที่เป็นจำนวนมากปฏิบัติงานอยู่หลายระดับ ซึ่งต่างมีความจำเป็นในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้รับบริการในลักษณะต่างๆ ของโรงพยาบาลและเครือข่ายเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น การเสริมและเพิ่มพูน

ความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่ดีในการทำงานในหน้าที่แก่เจ้าหน้าที่ในองค์กร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้งานบริการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โรงพยาบาลวชิรพยาบาลมีเป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องปรับวิธีการทำงานของเจ้าหน้าที่ใหม่ให้เหมาะสมและให้ทันกับเหตุการณ์สภาพปัจจุบัน โดยเจ้าหน้าที่ต้องสามารถพัฒนาตนเองให้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เข้ามาเสริมการทำงานให้มากขึ้น ต้องเรียนรู้ระบบงานต่าง ๆ สามารถปรับเปลี่ยนหน้าที่ได้ แนวทางการทำงานของพนักงานต้องพร้อมที่จะทำงานมากขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของโรงพยาบาล จากการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานด้านต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่คุ้นเคยกับการปฏิบัติงานในลักษณะเดิมเกิดความเครียด ไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และไม่มั่นใจในสถานภาพของตนเองต้องเข้าโครงการเกษียณก่อนกำหนด (Early Retirement) การกำหนดเรื่องการพัฒนาองค์กรและการจัดการไว้ในแผนด้วย โดยระบุสาระสำคัญไว้อย่างชัดเจน คือ การพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ แสดงให้เห็นว่าโรงพยาบาลวชิรพยาบาลมีความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เนื่องด้วยผู้วิจัยเป็นบุคลากรคนหนึ่งในโรงพยาบาลวชิรพยาบาลได้ตระหนักถึงหัวใจสำคัญในการทำงาน คือ บุคลากร ขวัญและกำลังใจของบุคลากร คือ ผลักผลักดันทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงและยังเกิดผลต่อการพัฒนาระบบงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ เพราะฉะนั้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ จึงควรถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เจ้าหน้าที่มีเจตคติและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ทำให้บุคลากรทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีกำลังใจทำงานด้วยความทุ่มเท และมีความจริงใจต่อองค์กร ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานได้มากกว่า ไม่ว่าจะเกิดสถานการณ์ใด ๆ เจ้าหน้าที่ก็จะยังสามารถร่วมแรงร่วมใจกันทำงานต่อสู่ฟันฝ่าวิกฤตนั้น ๆ ได้ ดังคำกล่าวของคุณบุญชู โรจนเสถียร (2537) ที่กล่าวว่า “คนคือทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร” และโรงพยาบาลวชิรพยาบาลจะเป็นโรงพยาบาลที่ดี มีมาตรฐานมีคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนสืบไป

จากข้อมูลปี 2548 แผนการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลวชิรพยาบาลมีผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากรายงานประจำปี การทำวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) โดยการระดมความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มงานผู้ป่วยนอกและห้องบัตร กลุ่มงานผู้ป่วยใน กลุ่มงานอุบัติเหตุฉุกเฉิน กลุ่มงานห้องคลอด กลุ่มงานแผนงาน กลุ่มงานประกันสุขภาพ กลุ่มงานทันตสาธารณสุข กลุ่มงานเภสัชกรรม กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชน กลุ่มงานชันสูตร กลุ่มงานสุขศึกษาประชาสัมพันธ์ และจากการศึกษาพบว่า จุดแข็ง (Strengths = S) เจ้าหน้าที่มีความรับผิดชอบ เจ้าหน้าที่ให้บริการลูกค้าด้วยมิตรไมตรี เจ้าหน้าที่ให้บริการอย่างยิ้มแย้มแจ่มใส จุดอ่อน (Weaknesses = W) บุคลากรขาดความรู้ความชำนาญในการทำงาน

การส่งเสริมสนับสนุนและการพัฒนางานไม่ต่อเนื่อง ได้รับสวัสดิการและค่าตอบแทนไม่เพียงพอ การขาดมนุษยสัมพันธ์และทัศนคติที่ดีในการทำงาน และระบบการทำงานหลายขั้นตอน โอกาส (Opportunities = O) การได้รับเงินสนับสนุนจากภาคเอกชน การปรับเปลี่ยนนโยบายจากรัฐบาล อุปสรรค (Threats = T) การเสื่อมทรามของประชาชน

จากเหตุผล ปัญหา และผลการวิจัยเบื้องต้น ทำให้ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของการให้บริการและได้มาตรฐานคุณภาพในการให้บริการกับผู้รับบริการ และได้รับความพึงพอใจกับลูกค้า ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาสภาพปัญหาในการทำงานเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี จังหวัดพิจิตร
2. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี จังหวัดพิจิตร

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา
 

การทำงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมีใน 5 ด้าน ได้แก่

  - 1.1 ด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน
  - 1.2 ด้านสวัสดิการและความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน
  - 1.3 ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์
  - 1.4 ด้านระบบการทำงาน
  - 1.5 ด้านการส่งเสริมสนับสนุนของผู้บริหาร
2. ประชากร
 

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลวชิรบารมี จังหวัดพิจิตร รวมทั้งสิ้น 100 คน
3. ตัวแปรที่ศึกษา
  - 3.1 สภาพปัญหาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี จังหวัดพิจิตร
  - 3.2 แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี จังหวัดพิจิตร

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลวชิรบรรณี่ที่สามารถใช้ความรู้ ทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ ได้ผลงานที่ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนด ได้รับสวัสดิการที่ดีมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีมนุษยสัมพันธ์และการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีทั้งในการติดต่อกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร มีระบบการทำงานที่ดีไม่ยุ่งยากซับซ้อน ปริมาณงานไม่มากเกินไปจนเกินจำนวนผู้ปฏิบัติงาน มีส่งเสริมสนับสนุนของผู้บริหารเป็นอย่างดี

2. สภาพปัญหาในการทำงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบรรณี่ หมายถึง สิ่งซึ่งส่งผลกระทบต่อในการปฏิบัติงานและทำให้ไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

2.1 ด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน หมายถึง ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

2.2 ด้านสวัสดิการและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง ความพึงพอใจเกี่ยวกับผลตอบแทนในการทำงานในเรื่อง ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก ค่าล่วงเวลา ค่าวิชาชีพเฉพาะตำแหน่ง การได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับความรู้ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพและความมั่นคงในอาชีพการงาน การประเมินผลการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งให้ดีขึ้นตามความสามารถ สวัสดิการที่ครอบคลุมถึงบุคคลในครอบครัว

2.3 ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน มีความรักความเข้าใจ มีความสามัคคี ช่วยเหลืองานซึ่งกันและกัน และให้คำแนะนำในการปฏิบัติหน้าที่แก่กันและกัน

2.4 ด้านระบบการทำงาน หมายถึง การมีวิธีการทำงานอย่างมีระบบมีการทำงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องงานที่รับผิดชอบได้

2.5 ด้านการส่งเสริมสนับสนุนของผู้บริหาร หมายถึง การได้รับการจัดสรรอุปกรณ์ทางการแพทย์ ยา เวชภัณฑ์มีใช้ยา เครื่องใช้วัสดุสำนักงาน เครื่องใช้วัสดุงานบ้านงานครัวจากหน่วยสนับสนุน ด้วยความรวดเร็วและให้ความร่วมมือด้วยดี และส่งเสริมการอบรมความรู้ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน การมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาดูงาน การศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน

3. ผู้บริหาร หมายถึง เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าหน่วยงาน ที่อยู่ในโรงพยาบาลวชิรบรรณี่

4. ผู้ปฏิบัติ หมายถึง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลวชิรบรรณี่ จังหวัดพิจิตร

5. เจ้าหน้าที่โรงพยาบาล หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล  
วชิรธรรมีรวมทั้งผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร

**ประโยชน์ที่ได้รับ**

1. ทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล  
วชิรธรรมี จังหวัดพิจิตร

2. ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่  
โรงพยาบาลวชิรธรรมี จังหวัดพิจิตร

3. ทำให้ได้แผนพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลวชิรธรรมี จังหวัดพิจิตร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรพยาบาล จังหวัดพิจิตร และพบว่า มีเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง
  - 1.1 ประสิทธิภาพในการทำงาน
  - 1.2 ความพึงพอใจในการทำงาน
  - 1.3 แรงจูงใจในการทำงาน
  - 1.4 มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน
  - 1.5 ทฤษฎีความพึงพอใจ
  - 1.6 ทฤษฎีความต้องการ
  - 1.7 แนวคิดปัญหาที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน
  - 1.8 แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์
  - 1.9 แนวคิดของคุณภาพสำหรับการบริการ
  - 1.10 สรุปแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

##### 1.1 ประสิทธิภาพในการทำงาน (Work Efficiency)

##### 1.1.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

ความหมายของประสิทธิภาพในการทำงาน

จิราวุธ พลมณี และ สุวิทย์ ชีรสาควัต (2537) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพของแรงงาน หมายถึง ศักยภาพในการทำงานของแรงงานเป็นรายบุคคล อาทิ การเรียนรู้ความประณีตในการทำงาน การปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างาน โดยพิจารณาจาก พฤติกรรมของแรงงานและการกำหนดกรอบภาระตามกระบวนการผลิตหรือ การจัดการควบคุม กำกับดูแลงานภายในสถานประกอบการแต่ละแห่ง โดยที่พฤติกรรมของแรงงาน หมายถึง ลักษณะการแสดงผลงานเป็นนิสัยของแรงงานในระหว่างการทำงานซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของงาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานและนายจ้าง อาทิ ความขยันขันแข็ง การตรงต่อเวลา การเลี้ยงงาน การลาออก มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น

กันตยา เพิ่มผล (2541) ระบุว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง สิ่งที่ป้อนเข้าไปหลาย ๆ อย่างนั้นประกอบกันได้ดีเพียงใด หรืองานที่ทำนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพียงไหน ซึ่งก็คือ ความสามารถในการทำให้เกิดผลผลิตมากขึ้นจากสิ่งที่ป้อนเข้าไปขั้นต่ำสุด นั้นหมายถึง การรักษาระดับการผลิตที่มีคุณภาพสูงโดยใช้เวลาน้อยลงหรือมีการสูญเสียเกิดขึ้นน้อย เป็นต้น ส่วนประสิทธิผล หมายถึง การบรรลุตามผลหรือหมายถึงผลิตผล หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตัวอย่างเช่น พนักงาน 2 คน ทำงานอยู่ในธนาคารแห่งหนึ่ง ทั้งคู่มีชั่วโมงการทำงานเท่ากัน ได้รับอุปกรณ์ในการทำงานเหมือนกันและนั่งอยู่ติดกัน แต่คนหนึ่งทำงานเสร็จเร็วกว่าคนหนึ่ง แม้ว่าสิ่งที่ป้อนเข้าไปเท่ากัน (จำนวนชั่วโมง อุปกรณ์ แฟ้มและอื่นๆ) แต่ดูเหมือนว่างานของพนักงานคนหนึ่งจะมากกว่างานของอีกคนหนึ่ง ในเวลาทำงานที่เท่ากันความแตกต่างนี้อาจเกิดขึ้นจากองค์ประกอบหลายประการ เช่น แรงจูงใจ ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ การฝึกอบรม หรือวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน

#### 1.1.2 แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงาน

จิราวุธ พลมณี และ สุวิทย์ ชีรศาตวัต (2537) กล่าวไว้ในรายงานการวิจัยเรื่องพฤติกรรมและประสิทธิภาพของแรงงานในภาคอีสานกรณีศึกษาจังหวัดอุดรธานีว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของแรงงานตามความเห็นของผู้ประกอบการหรือนายจ้าง สามารถบ่งบอกด้วยปัจจัยดังนี้

1.1.2.1 ความขยัน

1.1.2.2 การตรงต่อเวลา

1.1.2.3 ความสามารถในการเรียนรู้งาน

1.1.2.4 ความประณีตในการทำงาน

1.1.2.5 การหลบเลี่ยงงาน

1.1.2.6 การปฏิบัติงานตามคำสั่งของนายจ้าง

1.1.2.7 การมีมนุษยสัมพันธ์

#### 1.1.3 การทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

ในการทำงานร่วมกัน ต้องมีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน (ชิรศักดิ์ กำบรรณารักษ์, 2535 : 1) เป็นจุดมุ่งหมายที่ยอมรับเข้าใจร่วมกัน ตรงกัน จะต้องรู้สึกว่าตัวเองมีส่วนร่วม มีความรู้สึกเป็นพวกพ้อง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความผูกพันต่อกัน ทำให้แต่ละคนที่ทำงานร่วมกันมีความอบอุ่นใจ มีค่าเป็นที่ต้องการของคนรอบข้าง ความรู้สึกเช่นนี้ทำให้คนมีความสุขในการทำงานร่วมกัน

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2535) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันเกิดประสิทธิภาพว่า ถ้าคนเรามีอุดมการณ์ในการทำงานด้วยตนเองเพียงฝ่ายเดียวผู้นั้นจะพบกับความล้มเหลวในชีวิตโดยสิ้นเชิง ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า คนเราอาจจะมีชีวิตอย่างสมบูรณ์ไม่ได้เลยถ้าไม่อยู่กลุ่มคน การทำงานในโลกยุคนี้ก็เช่นกัน คนเราไม่สามารถทำอะไรได้ดีด้วยลำพังตนเองเหมือนยุคก่อน เพราะความรู้ความสามารถของคนแต่ละคนมีจำกัด ในขณะที่ปัญหาของงานซับซ้อนและลึกซึ้งมากขึ้นทุกวัน จนเกินกว่าสติปัญญาของคนเพียงคนเดียวจะทำได้ฉะนั้นเราจึงจำเป็นต้องหันหน้ามาทำงานร่วมกันเป็นเป็นกลุ่มหรือทีมมากขึ้น

ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ

1. ได้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย
2. สามารถบริหารและจัดการตนเองได้ภายในทีม
3. มีการพัฒนาประสิทธิภาพของทีมอยู่เสมอ
4. ทุกคนในทีมงานมีส่วนร่วม

องค์ประกอบของการทำงานร่วมกัน (วิจิตร อวาทกุล, ม.ป.ป. : 300 – 314) การทำงานร่วมกันให้เกิดความสัมพันธที่ดี จะประกอบไปด้วย

1. วัตถุประสงค์ การทำงานร่วมกัน ต้องให้ทุกคนที่ร่วมงานทราบ วัตถุประสงค์ ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากการทำงาน วัตถุประสงค์ อาจจะตั้งขึ้นโดยบุคคลคนเดียวของกลุ่มบุคคลที่ช่วยกันเขียนขึ้น หรือหน่วยงานก็ได้
2. กิจกรรม หมายถึง งานต่างๆ ที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์บางอย่างอาจมีเพียงกิจกรรมเดียว แต่บางวัตถุประสงค์อาจจะต้องมีหลายกิจกรรม
3. วิธีการทำงาน หมายถึง การที่จะดำเนินการให้กิจกรรมแต่ละอย่างบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น จะต้องทำอย่างไร ที่ไหน โดยใคร ทำไม เวลาใด
4. การกำหนดหน้าที่และบทบาท ทุกคนย่อมจะต้องมีตำแหน่งและหน้าที่ทุกตำแหน่งที่จะต้องกำหนดบทบาทหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ และกำหนดกิจกรรมเอาไว้ด้วยว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไร ทุกคนจึงต้องศึกษาและรู้หน้าที่ มิใช่เป็นแต่เพียงดำรงตำแหน่ง แต่ไม่รู้หน้าที่
5. กฎ ระเบียบ และมาตรฐานความประพฤติ หมายถึง สิ่งที่จะระบุว่า ผู้ปฏิบัติงานจะต้องแสดงบทบาทอย่างไร พร้อมทั้งกำหนดไว้ด้วยว่า บุคคลใดละเมิดหรือละเว้น จะต้องมีโทษอย่างไร
6. กำกับ และควบคุมให้มีการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และมาตรฐานความประพฤติ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และมาตรฐานความประพฤติที่กำหนดไว้ และการลงโทษแก่บุคคลที่ฝ่าฝืนระเบียบ มาตรฐานความประพฤติ นั้นๆ

7. การสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การที่บุคคลพยายามทำความเข้าใจพฤติกรรม ทักษะความต้องการของบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดอภัยกัน รู้จักปรับตัว ยืดหยุ่นในการปฏิบัติต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานไปด้วยกันได้เป็นอย่างดี

8. การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะสื่อความหมายความรู้สึกนึกคิดเรื่องราวต่าง ๆ ไปยังบุคคลอื่น เพื่อให้ผู้นั้นเกิดความรู้ความเข้าใจปฏิบัติตามสิ่งที่ถูกต้องตามส่งปรารภ และต้องแน่ใจว่าแต่ละคนที่ได้รับข่าวสารนั้นได้รับกันอย่างทั่วถึง และเป็นข้อความอย่างเดียวกัน ตรงกัน

9. การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น หมายถึง ความพร้อมที่จะเข้าช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคลอื่นเพื่อบรรลุถึงความสำเร็จของงานด้วยความเต็มใจ ความร่วมมือจึงเป็นเรื่องของจิตใจ ของบุคคลที่อยากจะช่วยเหลือผู้อื่น

10. การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง หมายถึง กิจกรรมหนึ่งที่เกิดขึ้นในลักษณะรวบรวมน หรือกีดกันอีกกิจกรรมหนึ่งทำให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปได้ยาก หรือมีผลลดลง ความสำเร็จของบุคคลหนึ่งอาจเป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่อผลประโยชน์ของอีกคนหนึ่ง

#### 1.1.4 การแก้ปัญหาและการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน

สิ่งที่ทำให้มนุษย์หมดความสุข มีแต่ความทุกข์ ความกังวลใจ ความมึนงง คือปัญหาอุปสรรค และความผิดหวังต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุปสรรคปัญหาอันเกิดจากการทำงาน

##### 1.1.4.1 อุปสรรค ปัญหาในการทำงาน

อุปสรรค ปัญหาในการทำงาน หมายถึง สภาพหรือสถานการณ์ของงานหรือการกระทำของบุคคลที่สัมพันธ์กับการทำงานที่ก่อให้เกิดความคับข้องใจ ความผิดหวัง หรือการกีดขวางไม่ให้งานหรือการกระทำของอีกบุคคลหนึ่งประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้

อุปสรรค ที่ทำให้การทำงานไม่ประสบความสำเร็จที่ตั้งใจไว้ คือ (วิทยา นาควัชระ, 2535 : 85 – 86)

1. ไม่มีการรวมตัวเพื่อการพัฒนา มักจะมีแต่การรวมตัวเพื่อทำลายเสียมากกว่า

2. ขาดประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่วนใหญ่จะชินต่อการทำงานเดี่ยวๆ มากกว่า ครั้นจะต้องทำงานกันเป็นกลุ่มจึงเกิดความอึดอัด หรือแข่งขันกัน

3. พื้นฐานความรู้มีน้อย คนส่วนใหญ่ไม่ชอบการศึกษาทั้งการศึกษาพื้นฐานหรือการศึกษาเพิ่มเติม จึงทำให้ยากต่อการสื่อความหมายหรือการทำความเข้าใจกัน แม้ในระดับพื้นบ้านทั่วๆ ไป

4. คนส่วนใหญ่จะชินต่อระบบชี้นำ จึงทำให้ไม่ยอมคิดเอง ไม่พร้อมที่จะหาวิธีการทำงานของตนเอง ถ้าหากชี้นำดี ก็จะทำไปได้ ถ้าหากผู้ชี้นำไม่ดีก็จะทำงานไม่ได้ หรือไม่ยอมทำงานต่อไป

5. ขาดความเคารพซึ่งกันและกัน เราอาจแสดงความเคารพกันได้ แต่ในใจนั้นขาดความเคารพอย่างจริงจังจึงมีความอยากลงดี หรือความกลัวมากกว่าความเคารพจริงๆ ซึ่งทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้ยาก

6. ผู้บังคับบัญชาไม่ไวใจลูกน้อง เนื่องจากเราชินต่อระบบเผด็จการและการที่ลูกน้องไม่กล้าแสดงความสามารถจึงทำให้ผู้บังคับบัญชาชินต่อการสั่งการและไม่ค่อยไวใจลูกน้อง

7. ไม่ชอบการศึกษา เพราะภาพพจน์ของคำว่าการศึกษาอาจจะแลดูว่าล้าสมัย น่าเบื่อ คนจึงไม่ชอบหากการศึกษาเพิ่มเติม ทำให้มีความรู้น้อยลง

8. ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ทำให้ขาดการสร้างความเข้าใจ ขาดการพัฒนาจุดด้อยของตนเอง และขาดความกล้าหาญในการรับผิดชอบ

9. ไม่ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แข่งกันเป็นใหญ่ อิจฉาริษยากัน ระวังกัน ซึ่งมาจากการขาดการแสดงความคิดเห็นร่วมกันอย่างมีระบบ

10. กลัวขาดความสำคัญบางคนไม่กล้าแสดงความสำเร็จในที่เปิดเผยเพราะกลัวการดูถูกหรือกลัวคนอื่นเลียนแบบอย่าง

11. ไม่ทำงานให้เป็นขั้นตอน หรือตามกระบวนการ ชอบทำงานแบบตามใจตนเองแบบไร้ระบบ

12. การขาดวินัยทำให้ขาดความอดทน และขาดความเคารพซึ่งกันและกันทำงานด้วยความลำบาก

#### 1.1.4.2 หลักการพื้นฐานในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

การเพิ่มผลผลิต การพัฒนาคุณภาพการทำงาน เป็นความสำคัญในจิตใจเป็นความสามารถ เป็นพลังความก้าวหน้าของมนุษย์ที่แสวงหาการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นเสมอ โดยมีพื้นฐานพลังความเชื่อที่ว่า เราสามารถทำสิ่งต่างๆ ในวันนี้ได้ดีกว่าเมื่อวานนี้และพรุ่งนี้จะต้องดีกว่าวันนี้

เพิ่มผลผลิต (Productivity) ในสถานการณ์ปัจจุบันทำได้จริง เพราะมนุษย์ไม่เคยใช้ทรัพยากรได้เต็มที่เลย แม้แต่เครื่องจักรก็ได้ใช้ทรัพยากรเต็มที่มี Physical Loss ในขณะที่เทคโนโลยี และการจัดการทำให้เกิดผลผลิตที่มีคุณค่า แต่ในระหว่างกระบวนการทำงาน (Process) ก็ยังมีความสูญเสีย (Loss) อยู่มากมาย

การเพิ่มคุณภาพ และผลิตผลเป็นการต่อสู้กับธรรมชาติ ผู้ที่จะปรับปรุงคุณภาพและผลิตผลต้องมี ศรัทธาที่จะต่อสู้เพื่อชีวิตที่ดีกว่า โดยเชื่อว่าคู่แข่งที่มีผู้บริหารยอมรับ การไว้ประสิทธิภาพต่างๆ ในองค์การ

#### 1.1.4.3 การเสื่อมประสิทธิภาพในองค์การ

จากการศึกษาของบริษัทแห่งหนึ่งเรื่องปัจจัยแห่งความเสื่อมประสิทธิภาพในองค์การพบว่าเกิดจากสาเหตุภายนอกองค์การที่อยู่เหนือการควบคุม 15% เกิดจากสาเหตุภายในองค์การที่ผู้บริหารควบคุมได้แต่ผู้บริหารไม่ได้ทำหน้าที่ของคนให้สมบูรณ์ 85% และใน 85% ซึ่งเป็นสาเหตุภายในองค์การนั้น 80% เป็นความเสื่อมประสิทธิภาพที่อยู่ภายในควบคุมของผู้บริหาร 20% เกิดจากพนักงานระดับล่าง

การละเลยปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ในระดับล่างเป็นต้นเหตุของการรั่วไหล การรอคอย การละเลย การติดขัด ความผิดพลาดและความสูญเปล่า ซึ่งรวมกันแล้วอาจมีผลต่อ 20% ของต้นทุนและสินค้าและบริการ

## 1.2 ความพึงพอใจในการทำงาน

### 1.2.1 ความหมาย

การอธิบายความหมายในเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Job Satisfaction สามารถให้ความหมายได้หลายแง่มุมตามที่คณะของนักวิชาการหลายท่าน แต่ก็ยังไม่มีควมหมายใดเพียงความหมายเดียวที่เป็นลักษณะสากลดังจะเห็นจากความหมายที่แต่ละท่านได้ให้ทัศนะไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 132) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า เป็นความรู้สึกรวมของบุคคล ที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำ มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

จรัส โพธิ์จันทร์ (2538 : 17) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลในแต่ละหน่วยงาน ซึ่งอาจเป็นความรู้สึกในทางบวก ในทางเป็นกลางหรือทางลบความรู้สึกเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน กล่าวคือ หากความรู้สึกโน้มเอียงไปทางบวก การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพสูง แต่หากความรู้สึกโน้มเอียงไปทางลบ การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพด้อย

ยุคทองตัน (2538 : 14) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องของความรู้สึกที่ดี เป็นความสุขของบุคคลต่องานที่กำลังปฏิบัติอยู่และความพึงพอใจที่จะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน ส่วนความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในทางตรงกันข้าม

ชุมพล เตมิศักดิ์ (2535 : 11) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานถ้าบุคคลมีความรู้สึกหรือมีเจตคติที่ดีการทำงานในทางบวกจะมีผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีการเสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจและสติปัญญาให้แก่งานมาก

เกรียงไกร มุสิกวงษ์ (2539 : 13) ได้สรุปความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานในทางบวก คือ รู้สึกชอบ พอใจ หรือมีเจตคติที่ดีต่องานซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งด้านวัตถุและด้านจิตใจ บุคคลที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะมีความกระตือรือร้นตั้งใจปฏิบัติงานมีความรู้สึกเพลิดเพลินและมีความสุขในการทำงาน

อารี เพชรผุด (2530) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความคิดเห็นที่คนงานมีต่องานและต่อนายจ้าง เป็นอารมณ์พึงพอใจ และความสบายใจที่มีผลมาจากงานนั้น

มธุรส วีระกำแหง (ม.ป.ป) ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบ หรือพอใจที่มีองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงานและผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้รับการตอบสนองความต้องการของเขาได้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2537) ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ทัศนคติในทางบวกต่องาน ความพอใจในงาน ช่วยให้คนทำงานรู้สึกชีวิตการทำงานมีคุณภาพ และช่วยป้องกันมิให้คนทำงานเกิดความรู้สึกท่างเห็นกับงาน

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่ได้กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน รู้สึกทำงานทำงานอย่างมีความสุขซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนอง ความต้องการในปัจจุบันต่างๆ ในการทำงาน สามารถทำงานนั้นด้วยความเต็มใจ และเกิดประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 1.2.2 ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน

องค์กรควรจะสร้างความพึงพอใจ ให้คนทำงานความพึงพอใจในการทำงานช่วยให้ คนทำงานรู้สึกว่าชีวิตของตนเป็นชีวิตที่มีคุณภาพและทำให้ชีวิตมีคุณค่า (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2537 : 530 - 532) ความพึงพอใจในงานจะช่วยลดความเป็นปฏิปักษ์ต่องานของคนทำงานด้วยความขัดแย้งระหว่างคนกับองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ และเป็นหนทางนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ความผิดหวังจะส่งผลเสียต่อองค์กร จะออกมาใน

รูปแบบต่าง ๆ เช่นการขาดงาน ลาออกจากงาน ขาดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน การทำงานผิดพลาด ก้าวร้าว เป็นต้น

### 1.2.3 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

กันตยา เพิ่มผล (2541) กล่าวว่า งานไม่ใช่ตัวแปรอย่างเดียวที่ทำให้คนพอใจยังมีตัวแปรอื่นอีกมากมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานรวมทั้งความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทน ตลอดจนการให้รางวัลในการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ทักษะคนที่มีความต้องการ เราอาจจะต้องวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญขั้นต้นในการทำงานเสียก่อน ดังนี้

1.2.3.1 งาน (Work) งานเป็นองค์ประกอบอันดับแรกที่ทำให้คนพอใจ หมายถึง คนนั้นชอบงานนั้นชอบงานนั้นหรือเปล่า ถ้าชอบและมีความสนใจอยู่ด้วยก็จะมี ความพอใจหรือไม่พอใจในงานสูงเป็นทุนอยู่แล้ว นอกจากนี้ลักษณะงานก็มีหลายอย่างที่ ทำท่าย ถ้าเกิดความสนใจทำให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ นอกจากนี้งานจะต้องมีระดับ ความยากง่ายเหมาะสมกับคนทำด้วยไม่ยากเกินไปหรือง่ายเกินไป จำนวนงาน หรือปริมาณงาน ก็จะต้องดีกับความสามารถและเวลาของบุคคลไม่ใช่ปริมาณมากเกินไปทำให้ในเวลาจำกัดมาก งานนั้นส่งเสริมให้ผู้ทำมีโอกาสประสบความสำเร็จผู้ทำงานสามารถควบคุมกระบวนการและสถิติ การทำงานของตนเองได้และพัฒนาได้

1.2.3.2 ค่าจ้าง (Salary) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบอีก ประการหนึ่ง เพราะค่าจ้างอาจเป็น เงิน หรือ เป็นอย่างหนึ่งที่ลูกจ้างจะสามารถนำไปใช้เป็น เครื่องมือในการบำบัดความต้องการของคนได้ อัตราค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสมก็จะทำให้ผู้ทำ งานพึงพอใจ นอกจากนี้การจ้างค่าแรงงานต้องยุติธรรมและเท่าเทียมกันในบรรดาคณะงานหรือ ลูกจ้างประเภทเดียวกัน ที่มีคุณสมบัติอย่างเดียวกัน วิทยาย่าค่าแรงก็จะเป็นอีกอย่างหนึ่งที่มีส่วนทำ ให้ลูกจ้างหรือคนทำงานพอใจหรือไม่พอใจ เช่น การจ่ายเงินรายเดือนรายปักษ์ รายวัน หรือ เหม่าจ่ายเป็นราย ๆ หรือจ่ายจากจำนวนการผลิต เป็นต้น

1.2.3.3 โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง (Promotion) องค์ประกอบอีกประการหนึ่งก็คือ โอกาสที่ลูกจ้าง หรือผู้ทำงานได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปเพราะในการทำงานทุกคนก็ตั้งความคาดหวังว่าจะต้องได้รับการพิจารณาจาก ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ และการพิจารณาเลื่อน ตำแหน่งนั้น จะต้องไม่มีการพิจารณาที่ยุติธรรมและเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับได้

1.2.3.4 การยอมรับ (Recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือ ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ทุกคนยอมรับได้ ความพึงพอใจ เช่น เมื่อบุคคลทำอะไรสำเร็จ ก็ควรได้รับการยกย่อง และประกาศเกียรติคุณ สรรเสริญบ้าง ควรให้เครดิตกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุน แก่บุคคลที่ได้แสดงความสามารถและทำงานสำเร็จลงด้วยดี

1.2.3.5 ผลประโยชน์ (Benefit) ผลประโยชน์หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการทำงาน หรือคาดหวังจะได้รับ ก็จะเป็นส่วนที่ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานได้ ป่าเหงึงบ้านญาติ ค่ำรักษาพยาบาล การหยุดพักผ่อนประจำปี โบนัสประจำปี เป็นต้น

1.2.3.6 สภาพการทำงาน (Working Conditions) สภาพการทำงาน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะทางกายภาพ (Physical Environment) ซึ่งรวมถึงอุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศหรือโรงงาน เป็นต้น นอกจากนี้แล้วระยะเวลาทำงาน การหยุดพักในระหว่างทำงานก็เป็นองค์ประกอบของสภาพการทำงานอย่างหนึ่ง

1.2.3.7 หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา (Leader) หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาก็เป็นองค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่ หัวหน้าแบบต่างๆ มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เหมือนกัน หัวหน้าที่ทักษะในการบริหารงานมากน้อยแค่ไหน รู้หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหาในการทำงานหัวหน้าที่มีความสามารถที่จะให้คำแนะนำได้มากน้อยเพียงไร

1.2.3.8 เพื่อนร่วมงาน (Co-Worker) เพื่อนร่วมงาน เป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ถ้าหากบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูง พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือคนอื่น ในทางตรงกันข้าม หากมีเพื่อนร่วมงานที่ด้อยความสามารถพึ่งพาอาศัยอะไรไม่ได้ และไม่เป็นมิตร ก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขในการทำงานไปได้

1.2.3.9 องค์การการจัดการหรือการบริหาร (Organization and Management) นโยบายและการจัดการ หรือการบริหารภายในองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งการที่องค์การวางแผนนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับการจ่ายค่าแรงงาน สวัสดิการลูกจ้าง หรือเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ลูกจ้างหรือผู้ที่ทำงานนำมาคิดตัดสินใจและทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พอใจในการทำงานได้

#### 1.2.4 องค์ประกอบส่วนบุคคลที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีองค์ประกอบหลายอย่าง ทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ตลอดจนลักษณะความสามารถเฉพาะของบุคคล แม้กระทั่งลักษณะของงานก็เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจก็ได้ ดังนั้นบุคคลที่ทำหน้าที่ผู้บริหาร หรือหัวหน้าจะต้องเข้าใจลักษณะองค์ประกอบต่างๆ เพื่อจะช่วยให้ผู้ทำงานเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ลดความไม่พึงพอใจให้น้อยลงได้ และบุคคลจะมีความสุขในชีวิตการทำงานมากขึ้น (อารี เพชรมุด, 2530 : 60 - 62) ลักษณะเฉพาะของบุคคล ก็เป็นองค์ประกอบอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น

1.2.4.1 ลักษณะส่วนตัว เช่น อายุ เพศ และการศึกษา ก็มีส่วนที่จะทำให้บุคคลพอใจ หรือไม่พอใจในการทำงาน คนอายุมากจะมีความพึงพอใจมากกว่าบุคคลอายุน้อย ผู้หญิงจะมีความพึงพอใจในงานที่ตนทำมากกว่าผู้ชาย อาจจะเป็นเพราะผู้หญิงมีโอกาสน้อยกว่าและมีสถานภาพด้อยกว่า คนงานที่มีการศึกษาสูงหรือดีกรีสูงจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนงานที่มีการศึกษาค่ำ

1.2.4.2 ความสามารถ (Abilities) ความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ตรงกับความต้องการที่จะใช้ในการทำงานแล้วจะทำให้บุคคลนั้นมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ความสามารถที่มีอยู่แต่ใช้ในการทำงานไม่ได้

1.2.4.3 ลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Characteristics) ลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง คนที่มีบุคลิกภาพที่เข้มแข็ง มีแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) จะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจจากภายนอก (Extrinsic Motivation)

### 1.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### 1.3.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

กันตยา เพิ่มผล (2541) กล่าวว่า มีผู้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่าเป็น “ความปรารถนาที่เกิดขึ้นจากความตั้งใจของตนเองที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย” เมื่อพิจารณาตามนิยามนี้ จะเห็นได้ว่าการจูงใจเป็นเรื่องส่วนตัวของแต่ละบุคคลเป็นเรื่องความยากความปรารถนา เป็นเรื่องของพลังผลักดันภายในของแต่ละคน

ความหมายของแรงจูงใจในแง่ของผู้บริหาร หมายถึง “วิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารหรือองค์กรพึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ”

จากความหมายทั้งสอง แสดงว่า เมื่อบุคคล หรือหน่วยงานตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้แล้วย่อมเกิดความต้องการให้บรรลุเป้าหมายความต้องการนั้นก็คือ ตัวผลักดันหรือแรงจูงใจนั่นเอง

#### 1.3.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

ในแง่ของการบริหารงานแล้วหน่วยงานใดก็ตามทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้บริหารของหน่วยงานนั้น จะต้องรู้จักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพจึงจะตัดสินใจว่าผู้บริหารมีคุณภาพเพียงใด สำหรับผู้ปฏิบัติ หลังจากได้รับการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชาแล้วการจะปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับผลของการปฏิบัติงานของตนเองว่า ได้รับการตอบสนองความต้องการของตนเองหรือไม่ ฉะนั้น ความสำคัญของ

แรงจูงใจในการทำงานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน คือ เป็นการตอบสนองความต้องการของแต่ละคน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วประสิทธิภาพการทำงานก็เกิดขึ้น

### 1.3.3 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์สเบอร์ก (Herberg's Two Factor Theory)

เฮร์สเบอร์ก และคณะ (Herzberg and other, 1959 อ้างถึงใน ฌ็อง-พอล แซทเทอร์, 2547 : 189) ค้นพบสิ่งที่เป็นมูลเหตุในการสร้างแรงจูงใจมีปัจจัยจูงใจ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว เฮร์สเบอร์ก เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor)

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงานเป็นการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 5 ประการ ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้คงจะเป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่งให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือ จะแฝงอยู่ในความสำเร็จนั้นด้วย

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่สนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างความท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจและควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคลากรในองค์การ รวมทั้งการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยจำจุน (Maintenance Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะจำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยจำจุน 9 ประการคือ

1. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

3. ความสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superior, Subordinate Peer) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การและการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

6. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision – Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยจำจุนไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้ไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮอริสเบิร์ก คือปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยจำจุนนั้น จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ และปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ กล่าวคือ ปัจจัยจำจุนย่อมจะเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำถ้าหากว่าปัจจัยจำจุนไม่มีอยู่ แต่ถ้าหากว่าปัจจัยมีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยจำจุนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่

ทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นข้อสมมุติที่สำคัญของเฮร์สเบิร์ก ก็คือความพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### 1.3.4 ทฤษฎีการจูงใจเพื่อความสำเร็จ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2548 : 45) ได้ให้แนวคิดสิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานและสิ่งจูงใจที่หน่วยงานอาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

1.3.4.1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ

1.3.4.2 โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ โอกาสที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่นๆ เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งมีอำนาจมากกว่าเดิม

1.3.4.3 สภาพแวดล้อมอันเป็นที่พึงปรารถนา ได้แก่ สภาพแวดล้อมกับสถานที่ทำงานเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน วัตถุ สิ่งของต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่พอใจทุกคน

1.3.4.4 ความดีดุดในสังคม ได้แก่ การคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรทุกหน่วยงาน

1.3.4.5 การปรับสถานที่การทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย และเจตคติของบุคลากร

1.3.4.6 การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง ช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่

1.3.4.7 สภาพการอยู่ร่วมกันของบุคลากร ถ้าหน่วยงานใดบุคลากรสนิทสนมกลมเกลียวกันหน่วยงานนั้นจะให้ผลในด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนให้ความร่วมมืออย่างดีในการทำงาน

ชรูเดน (Chruden Herbert J, 1968 อ้างถึงใน ฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547 : 191 - 192) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานว่า การทำงานให้ได้ผลดีที่สุดนั้นต้องอาศัยปัจจัยสองประการคือ ปัจจัยที่ช่วยบำรุงรักษาคนให้ทำงานอยู่องค์การนี้ต่อไปนี้ ได้แก่ นโยบาย การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เงินเดือน และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวกระตุ้นซึ่งนำมาใช้ในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานดีขึ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน และ ความรับผิดชอบ

จากแนวความคิดต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการจูงใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานจะต้องทราบความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นเบื้องต้นก่อน แล้วจึงแสวงหาช่องทางเพื่อสนองตอบความต้องการนั้น ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจพื้นฐานทางจิตวิทยาและมีเทคนิคในการบริหารที่จะจูงใจให้บุคคลเกิดความรู้สึกอยากทำงาน มีความสุขความพอใจในการทำงานและพยายามที่จะให้ประสบความสำเร็จในการทำงานตามที่ตนปรารถนา

### 1.3.5 ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดมีกำลังทั้งกายและใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายทาง (สุพิศรา สุภาพ, 2538 : 160 - 161) ได้แก่

1.3.5.1 งาน งานแต่ละอย่างนั้น จะเหมาะกับคนบางประเภทเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคนจะทำได้ทุกอย่าง บางคนจึงทำเพราะเห็นว่าดีกว่าไม่มีงานทำ แรงจูงใจแบบนี้ทำให้ทุกคนต้องชวนชวนหาความรู้และทำใจให้รักงาน การรักงานจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ทำงานได้ดี

1.3.5.2 ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานหรือถ้ารู้ได้ว่า ค่าตอบแทนมาก ก็ยิ่งอยากทุ่มเททำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะเงินมีความสำคัญต่อคนในการที่อยากทำงาน หรือไม่อยากทำงาน แต่เงินก็ไม่ได้เป็นแรงจูงใจอย่างเดียวที่ทำให้คนทำงาน

1.3.5.3 คน หรือผู้คนรอบตัว ซึ่งหลายประเภท เช่น เหนือกว่า คือ "นาย" ต่ำกว่า คือ "ลูกน้อง" เท่าๆกัน คือ "เพื่อนร่วมงาน" บุคคลดังกล่าวมีส่วนทำให้เราอยากทำงานหรืออยากหนีงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว มนุษย์ชอบอยู่กับคนอื่น และไม่อยากแตกต่างกับอื่น

1.3.5.4 สภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องมีมาตรฐาน ไม่ว่าจะในตำแหน่งสถานที่การทำงานมีความสะดวกสบายมีอุปกรณ์การทำงานครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นเครื่องเขียน โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมอีกอย่างที่สำคัญ คือ บ้านถ้าเป็นบ้านมีความสุขไม่แตกแยก ทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อครอบครัว

1.3.5.5 สวัสดิการ หรือการให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการรับส่ง การรักษาพยาบาล โบนัส บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น สวัสดิการที่ดีจะเป็นแรงจูงใจให้คนอยากทำงานเพราะมั่นใจได้ว่า ทำงานแล้วองค์กรจะไม่ทอดทิ้งเราในยามทุกข์หรือสุข ซึ่งองค์กรควรมีกฎเกณฑ์ระเบียบให้ชัดเจนว่า ได้สวัสดิการอะไรบ้าง

1.3.5.6 การบริหารงาน เป็นระบบให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน โดยไม่เลือกที่รักที่ชัง เป็นการรับคนเข้าทำงานตามความสามารถ และเหมาะแก่ตำแหน่ง รวมทั้งมีการพิจารณาความดีความชอบด้วยธรรมยิ่งไปกว่านั้นองค์กรจะต้องมีแผนงานโครงการและนโยบายที่มีประสิทธิภาพและสามารถสัมฤทธิ์ผลได้

1.3.5.7 ความมั่นคง โดยเฉพาะหากเป็นองค์กรที่ไม่ล้อมง่าย ๆ จะทำให้ผู้นำเกิดความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะช่วยสร้างสรรค้ให้บริษัทก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

1.3.5.8 ความต้องการทางสังคม ต้องการให้ได้รับการยกย่อง ชมเชย ปลอดภัย อวยกรักและถูกรัก

### 1.3.6 ประโยชน์ของการจูงใจ

การจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหาร และหัวหน้างานที่จะต้องสร้างสรรค้ (สุพัตรา สุภาพ, 2538 : 145 - 150) เพราะการจูงใจจะช่วยบ้ำบัดความต้องการจำเป็นและความเดือดร้อนของบุคคลในองค์การได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้ คือ

1.3.6.1 เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์การ และแก่หมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม

1.3.6.2 ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี

1.3.6.3 สร้างกำลังขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การ

1.3.6.4 ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

1.3.6.5 ช่วยทำให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

1.3.6.6 เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์การ

1.3.6.7 ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจ ในการทำงาน เพราะร่างกายที่แข็งแรงจะมีอยู่คู่กับหัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น

1.3.6.8 การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

## 1.4 มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน

ในการทำงานร่วมกันในทุกหน่วยงาน องค์การต้องเริ่มด้วยการสร้างความสัมพันธ์เพื่อเป็นสะพานนำไปสู่ความสำเร็จของงาน อันเป็นจุดหมายปลายทาง และเมื่อความสัมพันธ์เกิดขึ้นแล้วก็ต้องธำรงรักษาความสัมพันธ์ให้มั่นคงยืนนาน ราบรื่นสืบไป ซึ่งจะสามารถทำได้ต้องอาศัยเทคนิคของมนุษย์สัมพันธ์ ดังนั้น ไม่ว่าผู้บริหารระดับใดก็ตามพึงมีหน้าที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ พึงสร้างมนุษย์สัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงานและต่อผู้มาติดต่อประสานงานจากภายนอก

องค์การ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะนำพาความสำเร็จมาสู่ประสิทธิภาพการทำงาน และประสิทธิผล องค์การในที่สุด (อารี เพชรผุด 2530 : 6-8) หรืออาจกล่าวได้ว่า

1. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน คือ การจงใจให้คนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และพอใจในสิ่งตอบแทนที่ได้รับ ไม่ว่าจะด้านการเงิน ทางด้านจิตใจ และทางสังคม

2. การศึกษามนุษย์สัมพันธ์ ก็เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการให้เกิดความเข้าใจในการทำงานในองค์การที่มีความสลับซับซ้อน และตลอดจนถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องของการศึกษามนุษย์สัมพันธ์ก็เพื่อให้เข้าใจบุคคลทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม นอกจากนี้ก็ต้องเข้าใจลักษณะงาน ลักษณะขององค์การทั้งที่เป็นรูปแบบ และไม่เป็นรูปแบบ นอกเหนือจากนี้ก็ยังต้องเข้าใจสภาพสิ่งแวดล้อมทางสังคม ในการทำงานที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล

3. มนุษย์สัมพันธ์ ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้คนทำงานมีความสุข ประสบความสำเร็จและมีความพึงพอใจ ถ้าหากว่าได้ใช้มนุษย์สัมพันธ์อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพการทำงานโดยเน้นแต่เรื่องงาน และผลผลิตอย่างเดียวก็อาจไม่ทำให้คนมีความสุขได้ ต้องคำนึงถึงสิ่งอื่นๆ ด้วย

4. โดยหลักการแล้ว มนุษย์สัมพันธ์ใช้ได้กับทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การทหาร วัด โรงเรียน ธุรกิจ ราชการ การใช้มนุษย์สัมพันธ์ก็ใช้ในรูปแบบการสื่อสารติดต่อในรูปแบบของผู้นำในรูปแบบของการจัดการโครงสร้างองค์การ

5. มนุษย์สัมพันธ์จะช่วยให้บุคคลเข้าใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างที่เพื่อนมนุษย์ควรได้พึงพาทอดภัยกัน

#### 1.4.1 การสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

การสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้

1.4.1.1 เรียนรู้นิสัยของผู้บังคับบัญชา

1.4.1.2 ทำงานให้ดีหลีกเลี่ยงการประจบสอพอ

1.4.1.3 หาทางทำให้ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาบังเกิดผล

1.4.1.4 ให้ความเคารพยกย่องผู้บังคับบัญชาตามฐานะ

1.4.1.5 อย่าก่อเรื่องกับเพื่อนร่วมงาน

1.4.1.6 อย่ารบกวนผู้บังคับบัญชาในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ

1.4.1.7 เข้าหาผู้บังคับบัญชาให้เหมาะกับโอกาสและเวลา

1.4.1.8 อย่างินทานายลับหลัง

1.4.1.9 แสดงความขอบคุณเมื่อผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อเรา

1.4.1.10 สรรเสริญคุณความดีของผู้บังคับบัญชาในโอกาสอันควร

1.4.1.11 อย่าป่นถึงความลำบากต่อหน้าผู้บังคับบัญชา

1.4.1.12 ลองประเมินตัวเองดูบ้าง

#### 1.4.2 การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

การประพฤติปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาว่า ควรทำอย่างไรจึงจะทำให้ลูกน้องรัก คนที่เคยเป็นผู้ใต้บังคับบัญชามาแล้ว ย่อมทราบดีว่าตนชอบให้ผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร สิ่งใดที่เราไม่ชอบหรือเห็นว่าไม่ดี ก็ไม่ควรปฏิบัติ คือการเอาใจเขามาใส่ใจเรานั้นเอง จึงประมวลสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ดังนี้

##### 1.4.2.1 รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง

- 1) อย่าโมโหจนเดียว
- 2) อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น
- 3) อย่าตัดสินใจเวลาโกรธ
- 4) อย่าเลือกที่รัก มักที่ชัง
- 5) อย่าหลงว่าตัวเองเก่งกว่าคนอื่น

##### 1.4.2.2 รู้จักส่งเสริมกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

- 1) เอาใจเขามาใส่ใจเรา
- 2) แสดงความเชื่อมั่นในตัวเขา
- 3) อย่าจุกจิกจู้จี้เหมือนเป็นโรคประสาท
- 4) ดูแลความยากลำบากในการทำงานของลูกน้อง
- 5) มีความจริงใจต่อเขา

##### 1.4.2.3 รู้จักยกย่องชมเชย ให้บำเหน็จความชอบ

- 1) ยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำดี
- 2) แสดงความยินดีในความสำเร็จของเขา
- 3) ให้บำเหน็จความชอบหรือรางวัล
- 4) หลีกเลี่ยงการขู่บังคับ
- 5) ชี้แจงความเคลื่อนไหวในงานให้ทราบ
- 6) รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 1.4.3 การสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนนั้นควรปฏิบัติดังนี้ (วิจิตร อวาระกุล, ม.ป.ป : 170 - 187)

1.4.3.1 เปิดฉากทักทายต่อกัน หรือเข้าหาเพื่อนก่อนอย่ารื้อให้คนอื่นมาทักก่อนเป็นการเริ่มสร้างความเป็นมิตรและความผูกพัน

1.4.3.2 มีความจริงใจต่อเพื่อน ความสุจริตต่อบุคคลทำให้เราเป็นที่รักใคร่นับถือ

1.4.3.3 หลีกเลี่ยงการนินทาเพื่อน การนินทาว่าร้ายเป็นสิ่งไม่ดี ผู้อื่นจะมองเราเป็นคนไม่ดี

1.4.3.4 อย่าขัดทอดความผิดให้เพื่อน การขัดทอดเป็นการยกคนเหนือผู้อื่นเพื่อนฝูงไม่อายุกร่วมงานด้วย ทำให้ขาดความร่วมมือ

1.4.3.5 ยกย่องชมเชยเพื่อนในสิ่งที่สมควร เมื่อเพื่อนทำดี มีความดีเป็นการให้กำลังใจ สนับสนุน ให้การยืนยันในความดีนั้น แต่ต้องเป็นการยกย่องที่จริงใจ

1.4.3.6 ให้ความร่วมมือในกิจการของเพื่อนด้วยความเต็มใจเสมอ

1.4.3.7 ให้เพื่อนได้ทราบในเรื่องที่เขารับผิดชอบ หรือเกี่ยวข้อง เป็นห่วงเป็นใยความเป็นอยู่และอนาคตของเพื่อน อะไรที่จะทำให้เขาเสียหายมีทางช่วยเหลือชี้แจงให้เขารู้และช่วยเหลือเพิ่มความสามารภ

1.4.3.8 ฟังความเห็นของเพื่อนๆ บ้าง เป็นเพื่อนกันต้องให้เกียรติกัน โดยฟังเขาแสดงความคิดเห็นบ้าง แม้จะขัดหรือตรงข้ามกับความคิดของเราก็ดึงฟังได้ เขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมมีความสำคัญ

1.4.3.9 หลีกเลี่ยงการทำตัวเหนือเพื่อน ควรหลีกเลี่ยงการทำตนเหนือเพื่อนแม้จะมีความเหนืออยู่โดยธรรมชาติแล้วก็อย่าไปเบ่งกับเพื่อน ให้เพื่อนฝูงเข้าใจ ทำให้ไม่มีคนอยากคบค้าด้วย ยึดคติคนอ่อนน้อมต่อมตนเอาไว้

1.4.3.10 ทำคนให้เสมอต้นเสมอปลาย หมายถึง การประพฤติปฏิบัติต่อกันฉันมิตร ที่เคยปฏิบัติกันมา ไม่ได้เอาความแตกต่างของยศศักดิ์ ฐานะมาเป็นเครื่องทำให้เปลี่ยนแปลงไป

1.4.3.11 ใจกว้างและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนฝูง หมายถึง ความมีใจกว้าง มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เอาเปรียบไม่คอยแต่จะเอาของผู้อื่นฝ่ายเดียว เป็นการเห็นแก่ตัวและเอาเปรียบผู้อื่น

1.4.3.12 ออกไปพบปะสังสรรค์บ้างตามควร การที่จะรักษาความเป็นเพื่อนที่ดีต่อกันไว้ จึงจะต้องมีการพบปะไปมาหาสู่สังสรรค์กันตามสมควร มิตรภาพที่ขาดการติดต่อความเห็นห่าง ความไม่เข้าใจกันก็จะเข้ามาแทนที่ ฉะนั้นไม่ควรเก็บตัว

1.4.3.13 ให้ความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือเพื่อนยามทุกข์ร้อน ถ้าเราเป็นที่พึ่งทางใจของเพื่อนได้ เพื่อนจะนึกถึงเราเสมอเห็นเราเป็นที่พึ่งในยามยากในเรื่องต่างๆ ได้

## 1.5 ทฤษฎีความพึงพอใจ

คอร์แมน (Korman, 1977 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 98) ได้จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีการตอบสนองความต้องการ (Need Fulfillment Theory) กลุ่มนี้ถือว่าความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากความต้องการส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงานกับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล

2. ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม (Reference Group Theory) ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวก กับคุณลักษณะของงานตามความปรารถนาของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลงานของตนเอง

มัมฟอร์ด (Mumford, 1972 อ้างถึงใน บรรจง ชูสกุลชาติ, 2538 : 153) ได้จำแนกแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน จากผลการวิจัยออกเป็นกลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มความต้องการทางจิตวิทยา (The Psychological Needs School) กลุ่มนี้ ได้แก่ มาสโลว์ (Maslow) เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ลิเคิร์ต (Likert) โดยมองความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงาน และความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

2. กลุ่มภาวะผู้นำ (Leadership School) มองความพึงพอใจในการทำงาน จากรูปแบบ และการปฏิบัติของผู้นำที่มีต่อผู้บังคับบัญชา กลุ่มนี้ ได้แก่ เบลค (Blake) มูตัน (Mouton) ฟิดเลอร์ (Fieldler)

3. กลุ่มความพยายามต่อรองรางวัล (Effort-Reward Bargain School) เป็นกลุ่มที่มองความพึงพอใจในการทำงานจากรายได้ เงินเดือนและผลตอบแทนอื่น กลุ่มนี้ ได้แก่ กลุ่มบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์

4. กลุ่มอุดมการณ์การจัดการ (Management Ideology School) มองความพึงพอใจจากพฤติกรรมกรรมการบริหารงานขององค์กร ได้แก่ โครซีเยอร์และโกลด์เนอร์ (Crozier and Gouldner)

5. กลุ่มเนื้อหาของงานและการออกแบบงาน (Work Content and Job Desing) ความพึงพอใจงานเกิดจากเนื้อหาของตัวงาน กลุ่มแนวความคิดนี้มาจากสถาบันทาวิสต็อก

มัมฟอร์ดได้ให้แนวความคิดว่า การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ควรแนะนำแนวความคิดต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน

โยเดอร์ (Yoder, 1958 : 6 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 65) ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความพึงพอใจในงานที่ทำและมีความเต็มใจจะทำงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรบุคลากรจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งทางด้านวัตถุและด้านจิตใจ และสามารถสนองความต้องการของเขาได้ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความตึงเครียดมากก็จะเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ความตึงเครียดจะลดลง ซึ่งเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจ

คูเปอร์ (Cooper, 1958 : 31 - 33 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 98) ให้ความเห็นว่า ความต้องการของบุคลากรมีหลายประการ ดังนี้ คือ ทำงานที่เขาสนใจ อุปกรณ์ที่ดีสำหรับทำงาน ค่าจ้างเงินเดือนที่อยู่ดีชวรม โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมและสถานที่ทำงานเหมาะสม ความสะดวกในการไป กลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่นๆและทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปกครองและโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ สถานที่ทำงานเหมาะสม ความสะดวกในการไป กลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่นๆ และทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปกครองและโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

กิลเมอร์ (Gilmer, 1971 : 80 - 89 อ้างถึงใน บรรจง ชูสกุลชาติ, 2538) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและได้รับความเป็นธรรม
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การมีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นการมีโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในงานที่ทำ
3. พื่อใจในการจัดการได้แก่ความพึงพอใจในงานที่ทำและความพึงพอใจในการจัดการ
4. ค่าจ้าง คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขามากกว่าคนงานหญิงและผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นว่า ค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ทำงานในหน่วยงานของรัฐ
5. ลักษณะงานที่ทำ ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำหากได้ทำงานตรงตามความต้องการและถนัด
6. การบังคับบัญชา มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้
7. ลักษณะทางสังคม หากผู้ปฏิบัติสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นๆ
8. การคมนาคมและการสื่อสาร มีส่วนช่วยก่อให้เกิดความพึงพอใจต้องการทำงานมากน้อยต่างกันได้
9. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง ฮ่องกงน้ำ ชั่วโมงการทำงาน มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้
10. สิ่งตอบแทน เช่น เงินบำเหน็จตอบแทน เมื่อออกจากงานการรักษาพยาบาลที่อยู่อาศัยก็มีส่วนช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

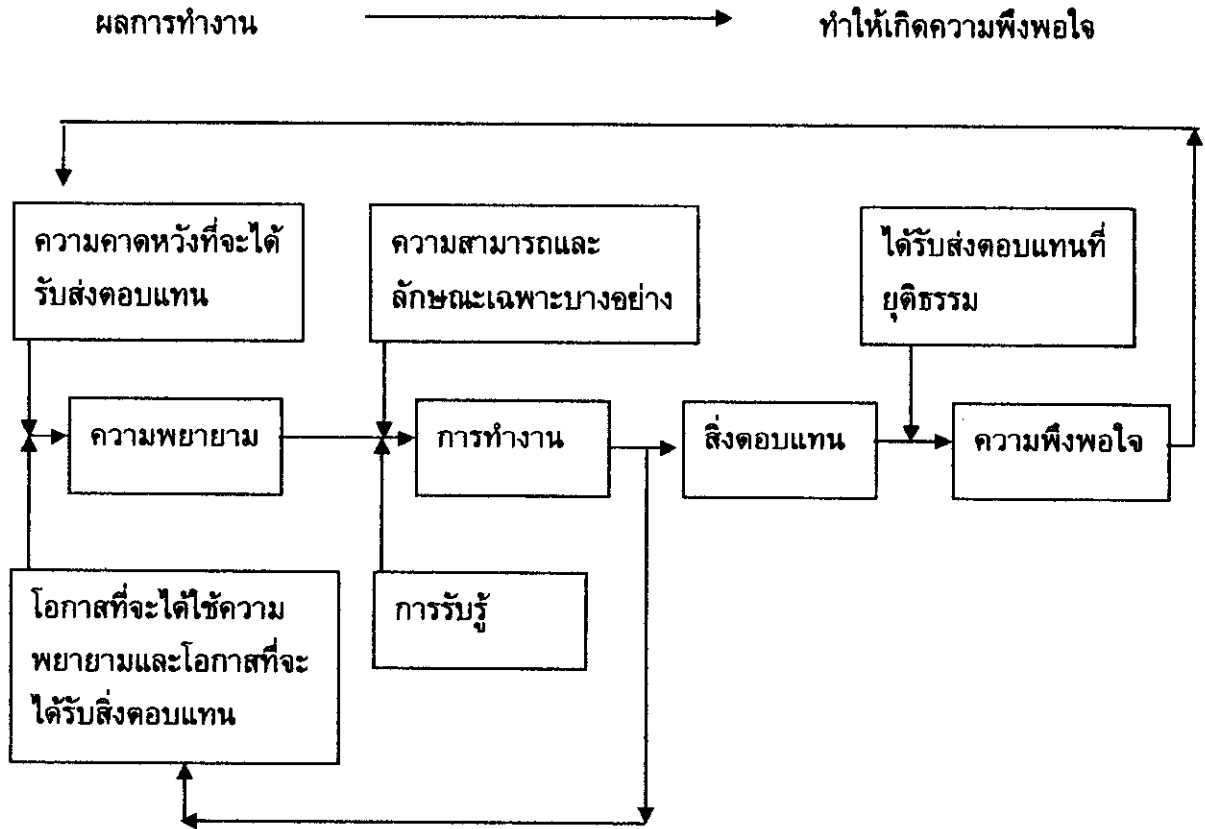
ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของคนงานหรือลูกจ้างกับการทำงาน (Job Performance) นั้น ทำให้นักจิตวิทยา นักวิจัยและนักบริหาร ให้ความสนใจมาก ดังนั้นจึงพยายามที่จะสร้างทฤษฎีขึ้นมาเพื่ออธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานกับการทำงาน ซึ่งสรุปขึ้นมาเป็น 2 ทฤษฎี คือ (กันตยา เพิ่มผล, 2541 : 130 - 133)

1. ความพึงพอใจนำไปสู่การทำงาน หรือความพอใจสัมพันธ์กับการทำงาน จากการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น ของ Elton Mayo และคณะ ตลอดจนการศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ของนักจิตวิทยากลุ่มต่างๆ พยายามสรุปให้เห็นว่าความพึงพอใจจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานที่เขารับผิดชอบอยู่ เขาจะสามารถทำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีผลผลิตเพิ่มขึ้น และทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจอาจเกิดขึ้นจากกำลังขวัญสูง บุคคลนั้นจะมีความสุข และเมื่อมีความสุขก็จะทำงานมีประสิทธิภาพ

กลุ่มที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานในองค์การ ได้แก่ นิเทศงาน สภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ค่าจ้างแรงงาน และนโยบายขององค์การหรือนโยบายของบริษัท ส่วนกลุ่มที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ ลักษณะงานที่จะก่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น และความภาคภูมิใจของผู้นำ

จากทฤษฎีก็อาจสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจจะสัมพันธ์กับการทำงาน ถ้าคนงานมีความพึงพอใจเขาจะทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และผลผลิตก็จะเพิ่มขึ้นซึ่งเป็นผลที่จะติดตามมา

2. ผลการทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจ (Performance Satisfaction) นักมนุษยสัมพันธ์ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจมาก เน้นหนักลงไปว่าความพึงพอใจจะนำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่บุคคลที่ไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีแรกของนักมนุษยสัมพันธ์ จึงคิดทฤษฎีใหม่ขึ้นมา ซึ่งกลับตรงกันข้ามกับทฤษฎีแรก คือผลการทำงาน หรือผลงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจ (Performance Satisfaction) ในกลุ่มนี้มีบุคคลสำคัญที่มีแนวความคิดแบบหลังนี้คือ Porter กับ Lawler บุคคลทั้งสองเน้นให้เห็นว่า ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ อีกมากมาย ตลอดจนงานที่ปรากฏจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น Porter กับ Lawler จึงเสนอรูปแบบแนวความคิดของเขา ดังปรากฏในภาพประกอบนี้



ภาพประกอบ 1 แสดงองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

จากภาพประกอบ Porter กับ Lawler แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ทำให้เกิดความพึงพอใจนั้นมีอยู่หลายอย่างรวมทั้งแรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายใน ตลอดจนความคาดหวังที่จะได้รับสิ่งตอบแทนที่ยุติธรรมตามแนวความคิดทฤษฎีที่สองนี้ สรุปได้ว่าความพึงพอใจจะไม่เกิดขึ้นถ้าบุคคลที่ทำงานไม่ได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม

จากแนวความคิดตามทฤษฎีที่สองนี้ เน้นให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในการทำงานนั้น เป็นผลมาจากความสามารถและลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของบุคคล ประกอบกับการฝึกอบรมตามกระบวนการที่ถูกต้อง นอกจากนี้ประสิทธิภาพในการทำงานยังเกี่ยวข้องกับสิ่งตอบแทนและค่าจ้าง ดังนั้น การบริหารค่าจ้างแรงงานก็เป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่ง การบริหารค่าแรงงานที่ดีจะทำให้คนงานรับรู้ว่ายุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม

## 1.6 ทฤษฎีความต้องการ

### 1.6.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

มาสโลว์ (Maslow, 1954 อ้างถึงใน ฌ็อง-ฌัก แซ็ง-ฌัก, 2547 : 181 - 182) เป็นนักจิตวิทยามนุษยศาสตร์ ผู้ซึ่งเสนอว่า มนุษย์ถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งความต้องการนี้เขาได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ 3 ข้อ ดังนี้

1. มนุษย์ย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อใดที่ความต้องการใดความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็มีความต้องการใหม่เกิดขึ้นเสมอ
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือที่เรียกว่า ลดแรงขับเคลื่อนพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์จะเรียงลำดับตามความสำคัญ จากความต้องการระดับต่ำ (Lower Needs) ไปสู่ความต้องการระดับสูง (Higher Needs) โดยที่เราสามารถแบ่งลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับดังต่อไปนี้

ลำดับขั้นความต้องการของบุคคลมี 5 ขั้นตามลำดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) อันได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุดเพื่อความมีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ความต้องการทางกายภาพอื่นๆ โดยบุคคลจะตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานเหล่านี้จากรายได้ปกติที่เขาได้รับจากการทำงาน

2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety/Security Needs) อันได้แก่ ความต้องการแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม ความมั่นคง ความแน่นอน ความคุ้มครอง และความปลอดภัยในชีวิต ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม อารมณ์ และความรู้สึก โดยบุคคลจะแสวงหาความมั่นคงให้ตัวเองและครอบครัว ดังที่เราจะได้เห็นจากการที่มนุษย์ต่างพยายามสร้างและสะสมหลักประกันในการดำรงชีวิตในรูปแบบต่างๆ อยู่เสมอ โดยสมาชิกขององค์กรจะพิจารณาจากความมั่นคงในงาน ตำแหน่ง และสถานะขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อรายได้ การใช้จ่าย และสถานะครอบครัวของเขา

3. ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม (Social Belonging Needs) มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่อยู่ร่วมกันเป็นสังคมที่ต้องการปฏิสัมพันธ์และความผูกพันกับบุคคลอื่น ตลอดจนได้รับการยกย่องว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นเมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนอง และได้หลักประกันว่าเขาสามารถจะดำรงชีวิตได้อย่างปลอดภัยแล้ว เขาจะต้องการและก้าวเข้าเป็นสมาชิกในสังคม โดยเฉพาะการยอมรับและการสนับสนุน

ทางด้านจิตใจจากภายในองค์กร ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน และอยากเป็นสมาชิกของกลุ่ม อันได้แก่ ความรัก ความเป็นเจ้าของ ความรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วม การเข้าหมู่เข้าพวก ความเป็นที่ยอมรับ และมิตรภาพ

4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะมีความรู้สึกภูมิใจในตนเอง จากการได้รับการยกย่องและนับถือจากบุคคลอื่น โดยที่มีความรู้สึกภาคภูมิใจ ของบุคคลจะมาจากชื่อเสียง เกียรติยศ การสรรเสริญ การได้รับความเคารพ ความเป็นอิสรภาพ การประสบความสำเร็จและการได้รับการยกย่องสรรเสริญจากภายนอก เช่น สถานภาพ ความเป็นที่ยอมรับ และได้รับการเอาใจใส่ ดังที่เราจะได้เห็นจากการที่บุคคลที่มีหน้าที่ การงานและรายได้มั่นคง มีตำแหน่งหน้าที่และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม ต่างพากันเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมเพื่อให้ได้รับการยอมรับและความชื่นชมจากบุคคลอื่น ดังนั้นองค์กรจึงสมควรต้องจัดตำแหน่งงานที่สำคัญ มีความรับผิดชอบในงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความพอใจ

5. ความต้องการที่ประสบความสำเร็จในชีวิต (Needs for Self Actualization) อันได้แก่ ความต้องการสูงสุดในชีวิตของคน การทำอะไรเพื่อที่จะให้สำเร็จในสิ่งตนเองเคยคาดหวังในขณะที่ก่อนหน้านี้เป็นสิ่งที่ไปไม่ได้มาก่อนหรือต้องการจะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

ในกรณีของแรงจูงใจ Maslow ให้ความเห็นว่าแต่ละระดับในระดับ การปกครองต้องเป็นที่พึงพอใจที่เป็นรูปเป็นร่าง ก่อนที่จะมีการกระตุ้นต่อไป และทันทีที่ ความต้องการอันหนึ่งถูกทำให้เป็นที่พอใจแล้ว พฤติกรรมเช่นนั้นก็จะไม่ได้รับการกระตุ้น อีกต่อไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งความต้องการแต่ละอย่างเมื่อถูกทำให้เป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการถัดไปก็จะขึ้นมาแทนที่ ปรากฏตามรูปด้านบน แต่ละบุคคลจะเคลื่อนสู่ ความต้องการในระดับต่างๆ จากจุดยืนของแรงจูงใจ ทฤษฎีของ Maslow เสนอว่า แม้ว่าไม่มี ความต้องการใดถูกทำให้สมบูรณ์ก็ตาม ความต้องการที่ถูกทำให้พึงพอใจอย่างแท้จริงจะไม่เป็น แรงจูงใจอีกต่อไปกับเอกบุคคล ถ้าคุณต้องการจูงใจใครสักคน Maslow ได้อธิบายว่า คุณต้อง เข้าใจระดับ ซึ่งแต่ละคนอยู่ในระดับขั้นที่แตกต่างกัน และมุ่งสู่ความต้องการความพึงพอใจใน ระดับที่อยู่เหนือขึ้นไป ผู้บริหารที่ยอมรับ Maslow's hierarchy พยายามที่จะเปลี่ยนองค์การและ วิธีปฏิบัติในการจัดการ เพื่อที่ความต้องการของลูกจ้างจะได้เป็นที่พอใจ นอกจากนี้ Maslow ได้แยกความต้องการ 5 ประการ ไปสู่ระดับความต้องการระดับสูง (Secondary หรือ Advanced Needs) และระดับความต้องการต้น (Primary Needs) ความต้องการทางด้านจิตวิทยา และ ความปลอดภัย ได้ถูกบรรยายอยู่ใน lower – order needs (ความจำเป็นในระดับล่าง) ส่วนของ สังคม ความเป็นที่ยอมรับ สรรเสริญ หรือความบรรลุศักยภาพแห่งตน ได้ถูกจัดไว้ใน ความต้องการระดับที่สูงกว่า ความแตกต่างระหว่างสองระดับดังกล่าวถูกทำขึ้นบนหลักการที่ว่า ความต้องการในระดับสูงกว่าถูกทำให้พึงพอใจภายในและความต้องการในระดับล่างถูกทำให้ พึงพอใจจากภายนอก ในความเป็นจริง ข้อสรุปที่เป็นธรรมชาติจากการแบ่งจัดหมวดหมู่ของ

Maslow ก็คือ ในเวลาที่เศรษฐกิจเฟื่องฟูคนงานที่ถูกจ้างแบบถาวรส่วนใหญ่จะได้พบกับความต้องการในส่วนล่างนี่อย่าง เป็นแก่นสาร ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ได้รับการต้อนรับอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะท่ามกลางผู้บริหารระหว่าง ปี ค.ศ.1960 และ ค.ศ.1970 ด้วยเหตุผลที่ว่า ทฤษฎีนี้ง่ายเป็นตรรกะ แต่ไม่สามารถยืนยันได้ด้วยการทดสอบใดๆ ถึงแม้จะถูกวิจารณ์ขาดข้อมูลและการสนับสนุนทางวิทยาศาสตร์ ตลอดจนไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ แต่ทฤษฎีของ Maslow ก็ได้รับการกล่าวถึง และได้รับการยอมรับในฐานะการเป็นต้นแบบของการศึกษาการจูงใจในปัจจุบัน ตลอดจนสามารถนำไปประยุกต์ในการจูงใจบุคคลภายในองค์กรได้ ซึ่งจะเห็นได้จากข้อแนะนำในการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นทางการที่แสดงในตารางที่ 1

ตาราง 1 รางวัลและการปฏิบัติภายในองค์กรที่สัมพันธ์กับความต้องการตามลำดับของ Maslow

ความต้องการ	รางวัลและการปฏิบัติ
ความต้องการทางกายภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม</li> <li>- จัดพื้นที่ทำงานให้เพียงพอ</li> <li>- ได้รับเงินเดือนที่สามารถดำรงชีพได้อย่างเหมาะสม</li> </ul>
ความต้องการความมั่นคง/ ปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตั้งกฎเกณฑ์และแนวทางด้านความปลอดภัย</li> <li>- พยายามไม่ปรับลดโครงสร้างองค์กรและพนักงาน</li> <li>- จัดระบบงานตามสายบังคับบัญชา</li> <li>- จัดทำเอกสารพรรณานางาน(Job Description) ที่ชัดเจน</li> <li>- ลดพฤติกรรมการข่มขู่หรือมีผลทางลบ</li> <li>- ให้ข้อมูลทางการเงินและอนาคตขององค์กร</li> <li>- ให้ผลประโยชน์และสวัสดิการแก่พนักงาน</li> </ul>
ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนการทำงานเป็นทีม</li> <li>- สร้างความพอใจในงานอย่างเป็นระบบ</li> <li>- จัดตั้งกลุ่มงานในการทำงานโครงการ</li> <li>- ให้ความสำคัญระหว่างผู้นำและผู้ตามแต่ละคน</li> <li>- สนับสนุนการมีส่วนร่วมของกลุ่มอาชีพ</li> <li>- สนับสนุนการมีส่วนร่วมของกลุ่มสังคม</li> <li>- ประเมินผลงานและให้ผลตอบแทนตามผลงานของทีม</li> </ul>
ความต้องการการยอมรับนับถือ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและการตัดสินใจ</li> <li>- ให้โอกาสพนักงานในการแสดงทักษะและความสามารถ</li> <li>- แสดงการรับรู้ในความสำเร็จและความก้าวหน้าของบุคคล</li> <li>- สร้างสัญญาจ้างที่สะท้อนถึงความสำเร็จของบุคคล</li> <li>- มอบหมายงานและการสนับสนุนเพื่อจะได้พัฒนาความสามารถ</li> <li>- ให้การเสริมแรงทางบวก</li> <li>- ให้ความสนใจกับคุณสมบัติ/ลักษณะทางกายภาพของแต่ละตำแหน่ง</li> <li>- การให้ผลตอบแทนเป็นเครื่องสะท้อนความก้าวหน้าของบุคคล</li> <li>- ให้เป็นส่วนหนึ่งของการตั้งเป้าหมายและการตัดสินใจ</li> <li>- เปิดโอกาสและสนับสนุนการวางแผนและการพัฒนาอาชีพ</li> </ul>

## ตาราง 1 (ต่อ)

ความต้องการ	รางวัลและการปฏิบัติ
ความต้องการการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำการหมุนเวียนงานให้บุคคล เพื่อให้มีประสบการณ์ที่หลากหลาย</li> <li>- ให้โอกาสในการนำเสนอวัตกรรมและการเสี่ยงในโครงการใหม่ๆ</li> <li>- ส่งเสริมให้มีการสื่อสารโดยตรงกับบุคคลอื่นๆ เช่น ลูกค้า ผู้บริโภค ผู้ขายวัตถุดิบ</li> <li>- เปิดโอกาสและส่งเสริมการควบคุมตนเอง</li> <li>- ให้ผลตอบแทนเป็นรางวัลต่อพฤติกรรมที่ยอดเยี่ยม</li> </ul>

### 1.6.2 ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Maslow's Manifest Needs Theory)

เมอร์เรย์ (Maslow, อ้างถึงใน ฌ็อง-ฌัก แซจอร์นันท์, 2547 : 195) กล่าวคือ ในเวลาเดียวกันบุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านสูง และความต้องการด้านต่ำก็ได้ ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) ความต้องการมีสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น คำนี้ถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
3. ความต้องการอิสระ (Need for Autonomy) ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง
4. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) ความต้องการจะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

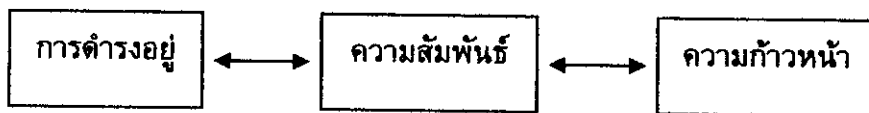
### 1.6.3 ทฤษฎี ERG

เคลย์ตัน, อัลเดอเฟอร์ (Clayton Alderfer อ้างถึงใน ฌ็อง-ฌัก แซจอร์นันท์, 2547 : 186 - 187) นักวิชาการแห่งมหาวิทยาลัยเยล สหรัฐอเมริกา ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการดำรงอยู่ ความสัมพันธ์ และความก้าวหน้าที่เรียกรวมกันว่า ทฤษฎี ERG (ERG Theory) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow โดยที่ Alderfer ได้สรุปว่า ความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ความต้องการในการดำรงอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่จะดำรงชีพ โดยบุคคลจะมีความต้องการขั้นพื้นฐานต่างๆ เพื่อให้เขามีชีวิตอยู่ได้ เช่น อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น ซึ่งสามารถเปรียบได้กับความต้องการระดับต้นในลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการในการติดต่อสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม เช่น ความรัก การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น เป็นต้น เพื่อจะอาศัยและช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งเปรียบได้กับความต้องการการยอมรับนับถือและความต้องการทางสังคมของ Maslow

3. ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการจะก้าวหน้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยบุคคลจะต้องการความสำเร็จและความภาคภูมิใจในผลงานและความสามารถของตน ซึ่งเปรียบได้กับความต้องการการยอมรับนับถือและความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจของ Maslow



ภาพประกอบ 2 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

ถึงแม้ทฤษฎี ERG จะมีพื้นฐานคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow แต่ก็มี ความแตกต่างที่สำคัญคือ Alderfer มีความเห็นว่า บุคคลมีความต้องการทั้งสามกลุ่มในตัวเอง และสามารถเกิดความ ต้องการได้มากกว่าหนึ่งกลุ่มในเวลาเดียวกัน และเขาได้อธิบายปฏิกิริยาของบุคคลเมื่อไม่สามารถบรรลุความต้องการ โดยอาศัยหลักการความพึงพอใจความก้าวหน้า (Satisfaction-progression Principle) และหลักการความไม่พอใจที่ถดถอย (Frustration - regression Principle) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เมื่อบุคคลทำการแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการ แล้วความต้องการนั้นของเขายังไม่ได้รับการตอบสนอง เขาก็จะให้ความสำคัญกับความต้องการอื่นแทน ตัวอย่างเช่น ถึงแม้บุคคลจะไม่ภาคภูมิใจกับงานที่ซ้ำซากและน่าเบื่อของเขา แต่เขาคงปฏิบัติงานนั้นอยู่ เนื่องจากเขาไม่มีความรู้และทักษะขั้นสูงที่เหนือกว่างานนี้ ขณะเดียวกันงานนี้ก็ให้รายได้ที่ดีและความมั่นคงแก่เขาและครอบครัว เป็นต้น ทำให้นักวิชาการหลายคนให้การยอมรับว่าทฤษฎี ERG มีความเป็นจริงในการอธิบายความต้องการของมนุษย์มากกว่าทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow อย่างไรก็ตามเนื่องจาก Maslow เป็นบุคคลที่ทำให้สังคมมนุษย์ตื่นตัวและสนใจ

เรื่องความต้องการและการจูงใจของบุคคล แนวความคิดของเขาจึงได้รับการกล่าวถึงและนำมาใช้มากกว่าทฤษฎีใหม่ ที่มีความถูกต้องและสมบูรณ์กว่าในหลายๆ ทฤษฎี

### 1.7 แนวคิดปัญหาที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน

กันตยา เพิ่มผล (2541) กล่าวถึงปัญหาที่ทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานไว้ดังนี้

1.7.1 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล สาเหตุใหญ่หรือสำคัญที่สุดคือ การเอาวัดเอาเปรียบกันในสถานที่ทำงาน ภายในสถานที่ทำงาน คนที่เป็นผู้บังคับบัญชาต้องคอยระมัดระวังอย่าปล่อยให้ลูกน้องที่ทำงานร่วมกันอยู่นั้นเอารัดเอาเปรียบกัน เพราะถ้าหากปล่อยให้เอาไว้อาจจะเกิดความขัดแย้งทำให้เสียการเสียงาน หรืออาจเสียคนได้ หัวหน้างานต้องคอยสอดส่องดูแล หรืออาจกล่าวตักเตือนลูกน้องที่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน เคี้ยวจะกลายเป็นว่าเธอสามารถทำได้ ฉันก็ทำได้ งานก็พลอยเสียหายไปด้วย อย่าปล่อยให้เรื่องเล็กๆ กลายเป็นเรื่องใหญ่

1.7.2 ลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย โดยทั่วไปคนส่วนใหญ่พอใจที่ได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ ทำให้เขาได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทำงานให้ประสบผลสำเร็จซึ่งก็นำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน ลักษณะที่ท้าทายจะทำให้คนทำงานรู้สึกผูกพันกับงานมากขึ้นด้วย แต่ถ้าเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย สามารถนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ในระดับสูง และจะแสดงออกมาในรูปของการขาดงาน หรือการลาออกจากงานได้ การกำหนดมาตรฐานของงาน ถ้างานได้รับการกำหนดมาตรฐานไว้แน่นอน และมีการแบ่งความรับผิดชอบตามความชำนาญจะเกิดความพึงพอใจในระดับสูง แต่ถ้างานที่ไม่ได้กำหนดมาตรฐานและไม่แบ่งความรับผิดชอบว่าใครจะต้องทำอะไร และทำอย่างไรหรือการกำหนดมาตรฐานที่เข้มงวดเกินไปก็จะเกิดความเบื่อหน่าย และเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น

1.7.3 ผลตอบแทน อัตราจ้าง มีความหมายต่อความเท่าเทียมกันต่อคนในสังคมของคนทำงานด้วยตนเอง มักจะเปรียบเทียบค่าจ้างที่ตนได้รับกับคนกลุ่มอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกันกับเขา ถ้าค่าจ้างที่ได้รับเท่าเทียมกันก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น แต่ถ้าหากได้รับไม่เท่าเทียมกันก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ แต่ถ้าคนทำงานประเภทใดก็ตามอัตราค่าจ้างที่ได้รับสามารถตอบสนองความต้องการของตนและครอบครัวได้ เขาก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

## 1.8 แนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

ศาสตร์สาขาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านสังคม หรือทางวิทยาศาสตร์ ธรรมชาติย่อมจะมีปรัชญาและแนวความคิดเบื้องต้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแนวความคิดให้กว้างขวางออกไป และแนวความคิดต่าง ๆ ของมนุษยสัมพันธ์นั้นเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านธรรมชาติของมนุษย์ และธรรมชาติขององค์การ

ธรรมชาติของมนุษย์ (The Nature of Man) มีสมมุติฐานไว้ 4 อย่าง คือ

1.8.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) ถึงแม้ว่าบุคคลมีลักษณะบางอย่างร่วมกัน เช่น มีรัก โลภ โกรธ หลง มีเศร้า มีสุข แต่การแสดงออกหรือการรับรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป ดังนั้นเราจะต้องยอมรับลักษณะเอกกัตบุคคล เมื่อมีปัญหาใดเกิดขึ้น เราต้องพิจารณาทั้งรายบุคคลและพิจารณากลุ่มบุคคลด้วย แต่อย่างไรก็ตามการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสำคัญมาก

1.8.2 คำนึงบุคคลในลักษณะส่วนรวมของเอกกัตบุคคล (A Whole Person) ในการรับบุคคลเข้าทำงาน บางที่เราคำนึงถึงทักษะที่เขา มีอยู่ คำนึงถึงความสามารถ ความฉลาด ที่เขามีอยู่แต่อย่างไรก็ตามเวลาเรายอมรับบุคคลไม่ใช่ส่วนใดส่วนหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น เราจะต้องยอมรับว่า วิถีดำเนินชีวิตของเขาไม่ว่าที่บ้านหรือที่ทำงาน จะแยกจากกันไม่ได้ และบุคลิกภาพของเขาเป็นลักษณะส่วนรวม

1.8.3 สาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม (Caused Behavior) ตามหลักจิตวิทยา พฤติกรรมทุกอย่างมีมนุษย์กระทำ มีสาเหตุมาจากความต้องการ ความต้องการของแต่ละบุคคล จะกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ บางทีคนอื่นจะไม่มีวันทราบว่า บุคคลแต่ละคนต้องการอะไร นอกจากตัวเขาเองที่รู้ดี คนภายนอกอาจมองเห็นว่าการที่บุคคลหนึ่งแสดงความต้องการสิ่งใดออกมาอาจไม่จริงก็ได้ ดังนั้นในการจัดการ ต้องพยายามที่จะกระตุ้นหรือเร้าให้บุคคลพยายามกระตุ้นวิธีต่าง ๆ เช่น อาจจ่ายเงินเพิ่มขึ้น หรือยกย่อง หรือยอมรับศักดิ์ศรีของเขา ดังนั้นแรงจูงใจมีทั้งที่ง่าย ๆ ธรรมดา และที่สลับซับซ้อน เพราะถ้าบุคคลในองค์การขาดแรงจูงใจแล้ว เครื่องจักรเครื่องยนต์จะวิเศษอย่างไร ก็ไม่สามารถดำเนินการได้ แม้แต่ทุกสิ่งทุกอย่างเตรียมพร้อม แต่ถ้าไม่มีคนไปเริ่มก็จะดำเนินงานไปไม่ได้

1.8.4 ศักดิ์ศรีของมนุษย์ (Human Dignity) มนุษย์เป็นสัตว์สังคม และถือว่าเป็นสัตว์ที่ประเสริฐกว่าสัตว์ทั้งหลาย ต้องการที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างการยอมรับนับถือ และศักดิ์ศรี ผู้บริหารจะต้องยอมรับว่าคนงาน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เท่ากับคน ทุกคนมีความทะเยอทะยาน มีความสามารถต้องการมีความมั่งคั่ง และมีความรับผิดชอบ ทั้งผู้บริหารและคนงาน จะต้องปฏิบัติต่อกันอย่างมีจริยธรรม จะต้องยอมรับซึ่งกันและกัน

### 1.9 แนวคิดของคุณภาพสำหรับการบริการ (Service Quality)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) ได้กล่าวถึงแนวความคิดของคุณภาพสำหรับการให้บริการของ Christopher H. Lovelock ไว้ว่า เกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพการบริการโดยคำนึงถึงคุณลักษณะมี 10 ประการ ดังนี้

1.9.1 การเข้าถึงลูกค้า (Access) บริการที่ให้กับลูกค้าที่ต้องอำนวยความสะดวกในด้านเวลาและสถานที่แก่ลูกค้า คือไม่ทำให้ลูกค้าต้องคอยนาน ท่าเลที่ตั้งเหมาะสมอันแสดงถึงความสามารถของการเข้าถึงลูกค้า

1.9.2 การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีการอธิบายอย่างถูกต้องโดยใช้ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจง่าย

1.9.3 ความสามารถ (Competence) บุคลากรที่ให้บริการต้องมีความชำนาญและมีความรู้ความสามารถในงาน

1.9.4 ความมีน้ำใจ (Courtesy) บุคลากรที่ให้บริการต้องมีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่น่าเชื่อถือ มีความเป็นกันเอง มีวิจารณ์ญาณ

1.9.5 ความน่าเชื่อถือ (Credibility) บริษัทและบุคลากรต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

1.9.6 ความไว้วางใจ (Reliability) บริการที่ให้ลูกค้าต้องสม่ำเสมอและถูกต้อง

1.9.7 การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) พนักงานต้องให้บริการแก่ลูกค้าอย่างรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ

1.9.8 ความปลอดภัย (Security) บริการที่ให้ต้องปราศจากอันตราย ความเสี่ยงตลอดจนถึงปัญหาต่างๆ

1.9.9 การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก (Tangible) บริการที่ลูกค้าได้รับต้องทำให้ลูกค้าสามารถคาดคะเนถึงคุณภาพดังกล่าวได้

1.9.10 การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Understanding/Knowing Customer) พนักงานต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และให้ความสนใจตอบสนองความต้องการดังกล่าว

งานที่สำคัญของธุรกิจการให้บริการมี 3 ประการ คือ

1. ความแตกต่างจากคู่แข่ง (Competitive Differentiation) คือผู้ประกอบการจะต้องพยายามหาวิธีการหรือแนวทางในการสร้างความแตกต่างในด้านบริการให้เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสามารถทำได้ในลักษณะต่างๆ เช่นการเสนอบริการในลักษณะที่มีแนวความคิดริเริ่มแตกต่างจากบริการของคู่แข่งทั่วไป (Innovation Features) และให้บริการเสริมที่แตกต่าง

2. คุณภาพในการให้บริการ (Service Quality) คือการรักษาระดับในการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง เป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการสร้างสิ่งที่แตกต่างของการให้บริการโดยเสนอคุณภาพของการให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้ ลูกค้าจะพอใจถ้าเขาได้รับในสิ่งที่เขาต้องการ(Wanted) เมื่อเขามีความต้องการ (When) ณ สถานที่ที่เขาต้องการ (Where) ในรูปแบบที่เขาต้องการ (How) ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงต้องพยายามรักษาคุณภาพของการให้บริการแก่ลูกค้าและการวิจัยทดสอบความพึงพอใจของลูกค้า เป็นแนวทางหนึ่งของบริษัทที่ประเมินความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการที่ได้รับเพื่อนำไปปรับปรุงคุณภาพของการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

3. ประสิทธิภาพในการให้บริการ (Productivities) ผู้ประกอบธุรกิจที่ให้บริการต้องพยายามหรือรักษาประสิทธิภาพการให้บริการให้อยู่ในระดับมาตรฐานโดยที่ยังรักษาคุณภาพของการให้บริการรวมทั้งระดับความพึงพอใจของลูกค้าไว้ด้วย ซึ่งการรักษาประสิทธิภาพในการให้บริการประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ เช่น การพัฒนาพนักงานที่ให้บริการมีประสิทธิภาพในการบริการสูงขึ้น รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการ และการพัฒนาระบบการบริการในด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

### 1.10 สรุปการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 5 ด้าน ได้ดังนี้

1.10.1 ด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน ศิริวรรณ ศรีรัตน์ (2541) กล่าวว่า ความสามารถของบุคลากรที่ให้บริการ ต้องมีความชำนาญและมีความรู้ ความสามารถในงาน ต้องมีความน่าเชื่อถือ คือ ต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

1.10.2 ด้านสวัสดิการและความก้าวหน้า Herzberg และเพื่อนร่วมงาน (1950) กล่าวว่า ปัจจัย เช่น ความก้าวหน้าและเจริญเติบโต สถานภาพ เงินเดือน และความมั่นคงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ถูกพิจารณาโดยบุคคลหลายคนว่า เป็นสาเหตุสำคัญของความไม่มีประสิทธิภาพ การประเมินปัจจัยเหล่านั้นในทางที่ดี จะนำไปสู่ความพอใจในงานที่ทำ

1.10.3 ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน จิราวุธ พลมณี และสุวิทย์ ชีรศาตวัต (2537) ได้สรุปไว้ข้อหนึ่งว่า มนุษย์สัมพันธ์และการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ทั้งในการติดต่อกับบุคคลภายในและบุคคลภายนอกองค์การเป็นองค์ประกอบของประสิทธิภาพในการทำงาน

1.10.4 ด้านระบบการทำงาน พรรณวดี สุทธภักติ กล่าวว่า ระบบการทำงาน เป็นกระบวนการควบคุมวิธีการทำงานไม่ใช่ควบคุมผลที่ทำ และไม่ใช่ปฏิบัติการเพื่อไล่ตามปัญหาที่เกิดขึ้นกับผลงาน แต่เป็นการให้ความใส่ใจต่อกรรมวิธีการทำงาน และทำการควบคุมให้อยู่ในมาตรฐานที่กำหนด พร้อมๆ กัน การปรับปรุงระบบและวิธีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

1.10.5 ด้านส่งเสริมสนับสนุน สาโรช ไชยสมบัติ ได้กล่าวเกี่ยวกับความพึงพอใจในการบริการ หรือความสามารถที่จะสร้างความพึงพอใจในการให้บริการได้นั้น การส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหาร ในด้านวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ มีความสำคัญและจำเป็นมากในการที่จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรอย่างยิ่งที่จะศึกษาถึงปัจจัยและอาศัยองค์ประกอบต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ปฏิบัติงาน และผู้มาใช้บริการ

## 2.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 งานวิจัยในประเทศ

โกวิทย์ พวงงาม (2539 : 35) ได้สำรวจภาคสนามถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลที่จัดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2538 โดยภาพรวมพบประเด็นปัญหาที่คล้ายกัน ดังนี้

1. อาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ใน องค์การบริหารส่วนตำบล พบว่ามีปัญหาอุปสรรค ดังนี้

- 1.1 ที่ทำการ องค์การบริหารส่วนตำบล ยังไม่มีที่ตั้งเป็นของตนเอง
- 1.2 สถานที่และอุปกรณ์ต่างๆ ใน องค์การบริหารส่วนตำบล ยังไม่มี

พร้อม ไม้ดี และไม่เพียงพอ

2. เกี่ยวกับความรู้ความสามารถ พบว่ามีปัญหาดังนี้

- 2.1 ไม่ค่อยมีความรู้และประสบการณ์ กลัวทำงานไม่ตีเท่าที่ควร
- 2.2 ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบ ระเบียบ ข้อบังคับของ องค์การบริหารส่วนตำบล และไม่ค่อยรู้เรื่องการทำงานในบทบาทหน้าที่และข่าวสารต่างๆ
- 2.3 ประชาชนทั่วไปไม่มีความรู้ความเข้าใจและไม่มีความร่วมมือ
- 2.4 ปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล ที่บรรจุใหม่ยังไม่มีความรู้และ

ประสบการณ์ทำงาน

2.5 ประธานกรรมการบริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล ยังไม่มีความรู้

### 3. เกี่ยวกับการจัดการใน องค์การบริหารส่วนตำบล พบว่ายังมีปัญหาดังนี้

3.1 งบประมาณล่าช้า งบประมาณที่รัฐบาลที่จัดสรรให้น้อยและไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประชาชน

3.2 การประชุมของสมาชิกสภา องค์การบริหารส่วนตำบล ไม่ตรงตามเวลา ไม่ค่อยพร้อมเพรียงกัน

3.3 บทบาทของผู้หญิงในที่ประชุมมีน้อย

3.4 การแสดงความคิดเห็นยังไม่กล้าแสดงออก

3.5 การทำงานยังไม่ทันงบประมาณเนื่องจากงบประมาณล่าช้า

3.6 ขาดความสามัคคี ขาดการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ที่ดี

รัตติกาล ทิพยมหิงษ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานในการดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน จากการศึกษาพบว่า สำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอนสามารถกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานของสำนักงานคลังจังหวัด ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 การให้บริการด้านการรับ – จ่ายเงินให้กลุ่มเป้าหมายเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว เป็นปัจจุบันและมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดคือ ระยะเวลาโดยเฉลี่ยในช่วงระยะเวลาปกติ การตรวจอนุมัติฎีกาทั่วไป รวมทั้งการรับเงินตามใบนำส่งไม่เกิน 1 วัน ทำการนับจากวันรับเอกสาร ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

วัตถุประสงค์ที่ 2 การบริหารเงินคงคลังให้เหมาะสมเพียงพอต่อความต้องการภายในเขตท้องที่รับผิดชอบ ตัวชี้วัดคือ เงินคงคลังโดยเฉลี่ยในเดือนปกติเปรียบเทียบกับวงเงินเก็บรักษา โดยมีเงินคงคลังโดยเฉลี่ยในเดือนปกติมากกว่าวงเงินเก็บรักษา ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุงและพอใช้

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่นำมาใช้ในการจัดทำบัญชี และรายงานการเงินของแผ่นดิน (ส่วนภูมิภาค) ที่ถูกต้อง ตัวชี้วัดคือ ระยะเวลาในการจัดส่งงบการเงินของแผ่นดิน (ส่วนภูมิภาค) ให้คลังเขต ตามเวลาที่กำหนดภายใน 3 วันทำการของเดือนถัดไปโดยสามารถส่งงบการเงินของแผ่นดิน (ส่วนภูมิภาค) ให้คลังเขตได้ภายใน 1 วันทำการ ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ระดับดีมาก

วัตถุประสงค์ที่ 4 เพื่อให้มีระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดคือระยะเวลาในการจัดส่งงบการเงินชุดส่วนราชการให้คลังเขต ตามเวลาที่กำหนดภายใน 4 วันทำการของเดือนถัดไป โดยสามารถส่งงบการเงินชุดส่วนราชการให้คลังเขตได้ภายในเวลามากกว่า 4 วันทำการ จำนวน 4 เดือน ภายในระยะเวลา 4 วันทำการ และภายใน 1 วันทำการจำนวน 1 เดือน ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุง ปกติ ดีมาก

วัตถุประสงค์ที่ 5 เพื่อให้การปฏิบัติงานในฐานะผู้แทนกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นไปตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ตัวชี้วัดคือ รายงานตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ มีความถูกต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 โดยได้คะแนนจากการดำเนินงานของ กบข. มากกว่าร้อยละ 90 จำนวน 4 เดือนและไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 จำนวน 2 เดือน ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับปรับปรุงและดีมาก

วัตถุประสงค์ที่ 6 เพื่อให้มีการควบคุมดูแลการเรียกเก็บเงินตามเช็คผลประโยชน์อย่างเคร่งครัด ตัวชี้วัดคือ รายงานผลการตรวจสอบของสำนักงานคลังเขตถูกต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยได้คะแนนจากการดำเนินการทุกเดือนมากกว่าร้อยละ 80 ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก

วัตถุประสงค์ที่ 7 เพื่อเร่งรัดการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามนโยบายของกรม ตัวชี้วัดคือ รายงานผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณตามร้อยละที่กรมบัญชีกลางกำหนด โดยมีผลการเบิกจ่ายสูงกว่าร้อยละที่กรมบัญชีกลางกำหนด ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก

วิไลวรรณ วรรณโชติผาเวช (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ ความถนัดทางช่างกับประสิทธิภาพในการทำงานของช่างในศูนย์บริการรถยนต์ ผลวิจัยพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของช่าง ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของช่าง และความฉลาดทางอารมณ์และความถนัดทางช่างที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าช่างที่มีความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน และช่างที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าช่างที่มีความฉลาดทางอารมณ์ปกติ จะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าช่างที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าช่างที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำกว่าปกติ

สุภาวดี ทองจันทร์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ของสำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ โดยมีแนวคิดของตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพไว้ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจของลูกค้าด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กรด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร จากนั้นเป็นขั้นตอนของการออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแต่ละด้าน ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่ มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของการสื่อสารแห่งประเทศไทยให้เป็นไปด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนาระบบการสื่อสาร มีการให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้องและประทับใจแก่ประชาชน อีกทั้งต้องเพิ่มความสามารถในการทำกำไรไปพร้อมๆ กับการพัฒนาทั้งด้านเทคโนโลยี สถานที่ และบุคลากร ปราบกฎผลดังนี้

ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านความพึงพอใจของลูกค้า คือ แบบแสดงความคิดเห็นของลูกค้า เปอร์เซ็นต์การใช้บริการหลังการขาย เปอร์เซ็นต์การเพิ่มขึ้นของลูกค้า ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ เปอร์เซ็นต์การทำงานผิดพลาดของพนักงาน แบบทดสอบความรู้ของพนักงาน ระยะเวลาในการดำเนินโครงการหรือแผนปฏิบัติงาน ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร คือ จำนวนภารกิจของพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ จำนวนเทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ๆ ที่ให้บริการแก่ลูกค้า ประเภทของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติเมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่น ตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพด้านการเงิน คือ เปอร์เซ็นต์การเจริญเติบโตของยอดขาย เปอร์เซ็นต์การเพิ่มขึ้นของรายได้ ความสามารถในการทำกำไร

ผ่องพรรณ จันทรีโอชา (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดพิษณุโลก รวม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นคงของธนาคาร ด้านระบบบริหารของธนาคาร ด้านระบบบริการของธนาคาร ด้านสวัสดิการของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดพิษณุโลก รวม 6 สาขา จำนวน 120 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นด้วยตนเอง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที่ ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารของธนาคาร ระบบบริการของธนาคาร ระบบสวัสดิการของธนาคาร โอกาสและความก้าวหน้าของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดพิษณุโลก อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านความพึงพอใจต่อความมั่นคงของธนาคารที่อยู่ในระดับมากที่สุด

2. พนักงานที่มีสถานภาพในหน่วยงานต่างกันมีความพึงพอใจแตกต่างกัน
3. พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน
4. พนักงานที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

## 2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เซอร์จิวานนี (Sergivanni, 1970) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู โดยศึกษาจากครูในโรงเรียนทั้งในเมืองและชนบท ในเขตการศึกษาต่างๆ ของมอนโรเคาน์ตี รัฐนิวยอร์ก จำนวน 3,682 คน โดยมีความมุ่งหมายที่จะทราบว่า ปัจจัยที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และเพื่อศึกษาว่า เพศ ตำแหน่งประเภทของโรงเรียน มีผลต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและความไม่พึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้ครู

มีความพึงพอใจในการทำงาน และไม่ความพึงพอใจในการทำงาน มีความเป็นอิสระไม่ขึ้นแก่กัน และพบว่ากลุ่มปัจจัยที่ทำให้ครูพึงพอใจในการทำงาน องค์ประกอบลักษณะของงานเป็น องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ส่วนเพศ ตำแหน่ง และประเภทของโรงเรียน ไม่มีผลทำให้ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สมิต (Schmid, 1955) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ทฤษฎีของเฮอริสเบิร์ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็น ผู้บริหาร โรงเรียนจำนวน 75 คน ผู้ช่วยบริหาร จำนวน 24 คน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 25 คน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้นส่วนมากเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความพึงพอใจในการทำงาน ในส่วนของผู้บริหารมีความพึงพอใจอย่างสูง ในองค์ประกอบด้าน ความสำเร็จของงานการยอมรับนับถือและความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ส่วนองค์ประกอบ ที่ไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน นโยบาย และ การบริหาร

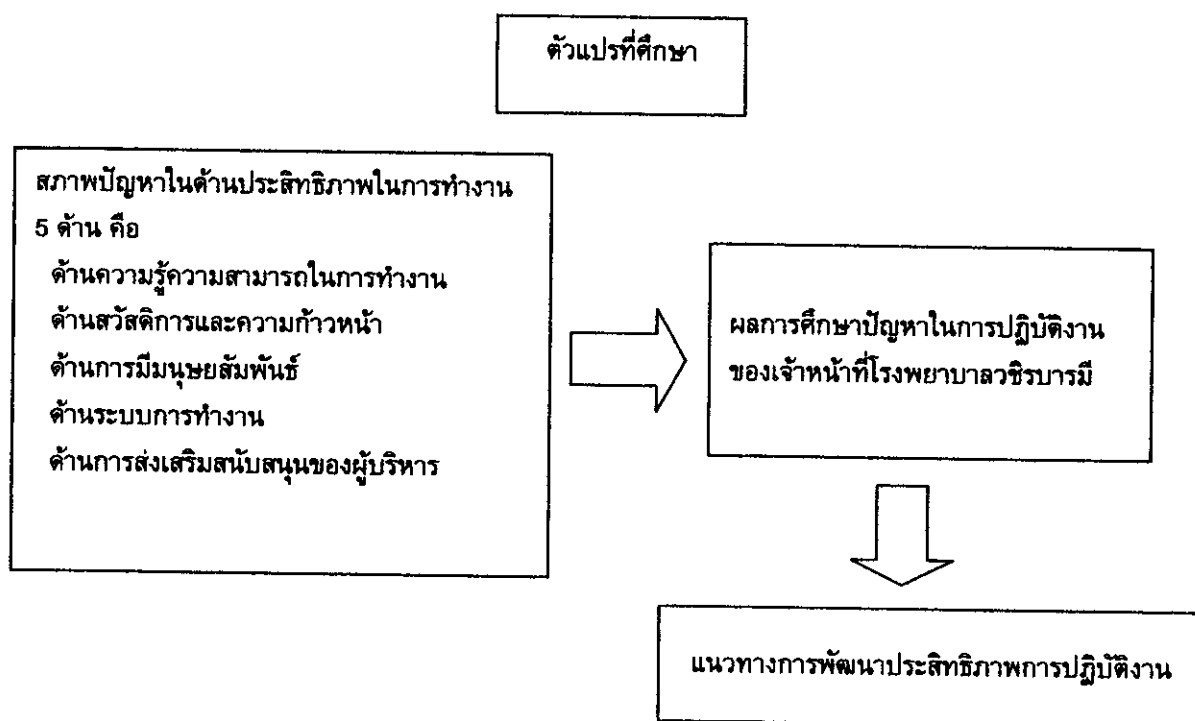
จามานน์ (Jamann, 1975) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ในงานของพยาบาล จากการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ลักษณะงาน ผลสัมฤทธิ์การใช้ความรู้ความสามารถ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคง ในงาน ทักษะความสามารถ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความสัมพันธ์ กับผู้บริหารที่ รับผิดชอบ การควบคุมงาน การนิเทศงาน สถานภาพของงาน และระดับวุฒิ การศึกษา ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจในการทำงานคือ นโยบายและการบริหาร ส่วนองค์ประกอบที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจในงานคือ การทำงานเป็นกลุ่ม การเลื่อน ตำแหน่ง และผลประโยชน์ที่ได้รับ

จากผลการวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ พอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ องค์ประกอบ หลักๆ ได้แก่ นโยบาย การบริหารงาน โอกาสและความก้าวหน้า ความสำเร็จของงาน ลักษณะ ของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ค่าตอบแทนเงินเดือนหรือสวัสดิการ ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ แตกต่างกันไปตามลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบุคลากร อยู่ในสภาพที่ต่างกัน เช่น ระดับของการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน หรือประสบการณ์ เป็นต้น

นอกจากนี้จะเห็นว่าการศึกษาวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศให้ความสำคัญ ต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ อย่างกว้างขวาง และพยายาม ที่จะคิดค้น เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรให้พบความพึงพอใจใน ด้านต่างๆ เพื่อบรรลุผลตามจุดประสงค์ และให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากที่สุด

### 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี จังหวัดพิจิตร ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ไว้ดังนี้



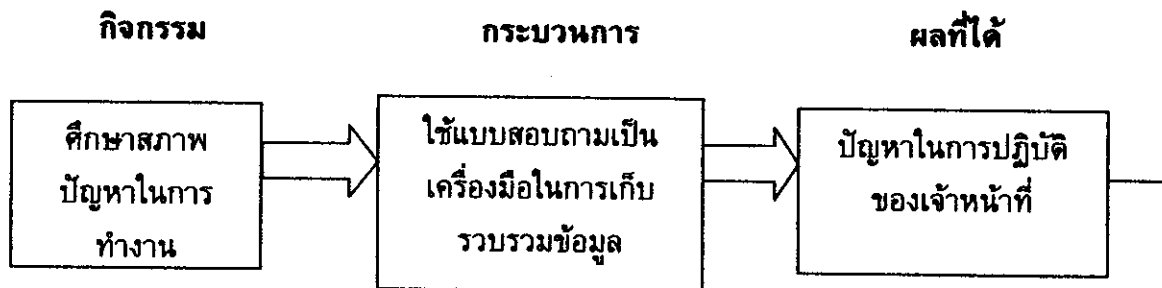
ภาพประกอบ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

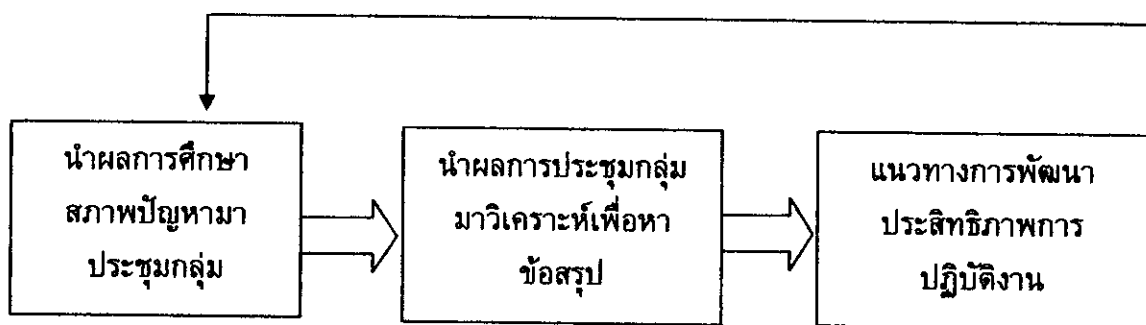
การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพปัญหา และแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบรรณมี จังหวัดพิจิตร ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษา 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาในการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบรรณมี



ขั้นตอนที่ 2 กำหนดแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ



## ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล วชิรमारมี

### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลวชิรमारมี จังหวัดพิจิตร รวมทั้งสิ้น 100 คน โดยแยกเป็นแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งได้แก่ กลุ่มงานผู้ป่วยนอกและห้องบัตร กลุ่มงานผู้ป่วยใน กลุ่มงานอุบัติเหตุฉุกเฉิน กลุ่มงานห้องคลอด กลุ่มงานแผนงาน กลุ่มงานประกันสุขภาพ กลุ่มงานทันตสาธารณสุข กลุ่มงานเภสัชกรรม กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชน กลุ่มงานชั้นสูติกรรม กลุ่มงานสุขศึกษาประชาสัมพันธ์ รวมทั้งสิ้น 12 กลุ่มงาน ตามตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนประชากรที่ศึกษาจำแนกตามกลุ่มงานและสถานภาพในกลุ่มงาน

ลำดับ	กลุ่มงาน	สถานภาพในกลุ่มงาน	
		ผู้บริหาร	ผู้ปฏิบัติ
1	ผู้ป่วยนอกและห้องบัตร	2	5
2	ผู้ป่วยใน	2	12
3	อุบัติเหตุฉุกเฉิน	1	15
4	ห้องคลอด	1	7
5	แผนงาน	1	3
6	ประกันสุขภาพ	1	5
7	ทันตสาธารณสุข	1	6
8	เภสัชกรรม	1	8
9	บริหารทั่วไป	1	10
10	เวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชน	1	10
11	ชั้นสูติกรรม	1	4
12	สุขศึกษาประชาสัมพันธ์	1	1
	รวม	14	86

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพในการปฏิบัติงาน เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา และรายได้ของเจ้าหน้าที่

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน ด้านสวัสดิการและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านระบบการทำงาน ด้านการส่งเสริมสนับสนุนของผู้บริหาร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ ลิเคอร์ท (Likert Scale) กำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับคะแนน	5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับคะแนน	4	หมายถึง	มาก
ระดับคะแนน	3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับคะแนน	2	หมายถึง	น้อย
ระดับคะแนน	1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิด เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

### 3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือโดยมี ลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้เพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับสภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี

3.2 กำหนดขอบข่ายในการสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของงานวิจัย

3.3 สร้างแบบสอบถามตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert) ให้มีเนื้อหาครอบคลุมปัญหา และแนวทางการพัฒนา

3.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.5 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามที่ประธานและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย

3.5.1 ดร.ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

3.5.2 ดร. เอี่ยมพร หลินเจริญ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

3.5.3 นายสมศักดิ์ จันทพงษ์ นักวิชาการสาธารณสุข 7 โรงพยาบาลวชิรบารมี จังหวัดพิจิตร

3.5.4 นางสาวพนมพร ศิลาพันธ์ พยาบาลวิชาชีพ 7  
โรงพยาบาลวชิรบำรุง จังหวัดพิจิตร

3.6 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) เพื่อวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามกับเจ้าหน้าที่จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่ประชากรและหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) โดยวิธีการของคอนบาร์ค ได้ค่า  $\alpha = 0.80$

3.7 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.8 นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรจำนวน 100 คน

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยติดต่อกับหนังสือจากสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลวชิรบำรุง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2 นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปส่งด้วยตนเอง

4.3 เมื่อได้รับการตอบรับให้เข้าไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

4.4 นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของคำตอบส่วนแบบสอบถามชุดใดไม่สมบูรณ์ผู้วิจัยจะไม่นำมาวิเคราะห์ข้อมูล

4.5 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม ที่ได้รับคืน ทั้ง 3 ตอน เพื่อนำมาหาทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปดังนี้

5.1 วิเคราะห์จากแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบำรุง โดยใช้สถิติร้อยละ (Percentage)

5.2 วิเคราะห์สภาพปัญหาในการทำงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบำรุง จังหวัดพิจิตรโดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้เกณฑ์การประเมินระดับความคิดเห็น 5 ระดับ

4.51 – 5.00	หมายถึง	ระดับปัญหามากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง	ระดับปัญหามาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	ระดับปัญหาปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	ระดับปัญหาน้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง	ระดับปัญหาน้อยที่สุด

โดยเลือกเกณฑ์คะแนนที่มีระดับ 3.51ขึ้นไปมากำหนดวิเคราะห์สังเคราะห์ เพื่อนำไปเป็นเกณฑ์กำหนดแนวทางการทำงานขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

**ขั้นตอนที่ 2** กำหนดแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรรมังคังนี้

### 1. แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาสภาพปัญหาที่มีประเด็นปัญหามาก มาทำการประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์เชิงลึกถึงสภาพปัญหาที่แท้จริง โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มงานละ 2 คน รวมกลุ่มละ 12 คน ดังนี้ กลุ่มงานผู้ป่วยนอกและห้องบัตร กลุ่มงานผู้ป่วยใน กลุ่มงานอุบัติเหตุฉุกเฉิน กลุ่มงานแผนงาน กลุ่มงานประกันสุขภาพ กลุ่มงานทันตสาธารณสุข กลุ่มงานเภสัชกรรม กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานชั้นสูตกร กลุ่มงานสุขศึกษาประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชน และกลุ่มงานห้องคลอด

### 2. เครื่องมือ

แบบบันทึกประเด็นคำถาม ซึ่งนำมาโดยประเด็นปัญหามากมาเป็นประเด็นคำถามและบันทึกตามคำตอบการประชุมกลุ่มวิเคราะห์เชิงลึก

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำแบบบันทึกผลการประชุมกลุ่มทั้ง 2 กลุ่ม มาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่แท้จริงและหาข้อสรุปในการจัดทำแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำผลการประชุมกลุ่มมาวิเคราะห์หาข้อสรุปเชิงคุณภาพ โดยเลือกเกณฑ์คะแนนที่มีค่าระดับ 3.51 ขึ้นไป ของด้านที่มีปัญหามาก มากำหนดประเด็นที่ต้องพัฒนาและเป็นแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี จังหวัดพิจิตร ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรจำนวน 100 คน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของประชากรโดยนำเสนอไว้ในตาราง 3 - 8 ดังนี้

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามสถานภาพทางตำแหน่ง

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหาร	14	14.00
ผู้ปฏิบัติ	86	86.00
รวม	100	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ประชากรส่วนใหญ่ที่เป็นผู้ปฏิบัติ จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 86.00 และรองลงมาเป็นผู้บริหาร จำนวน 14 คน คิดเป็น ร้อยละ 14.00

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	23	23.00
หญิง	77	77.00
รวม	100	100.00

จากตาราง 4 พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 77.00 และรองลงมาเป็นเพศชาย มีจำนวน 23 คน คิดเป็น ร้อยละ 23.00

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 30 ปี	28	28.00
31-40 ปี	60	60.00
41-50 ปี	10	10.00
51-60 ปี	2	2.00
รวม	100	100.00

จากตาราง 5 พบว่า ประชากรส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 และอยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 น้อยที่สุดอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	37	37.00
5 -10 ปี	32	32.00
11 –15 ปี	23	22.00
มากกว่า 16 ปี	8	8.00
รวม	100	100.00

จากตาราง 6 พบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 37.00 รองลงมาอยู่ในช่วงประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5 -10 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 และอยู่ในช่วงประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11 - 15 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 น้อยที่สุดอยู่ในช่วงประสบการณ์การทำงานมากกว่า 16 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามระดับการศึกษา

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนปลาย,ปวช.	10	10.00
อนุปริญญา, ปวส.	18	18.00
ปริญญาตรี	63	63.00
ปริญญาโท	9	9.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 7 พบว่า ประชากรส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 63.00 รองลงมามีการศึกษาระดับอนุปริญญา,ปวส.จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 และมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย, ปวช.10 คนคิดเป็นร้อยละ 10.00 และน้อยที่สุดมีการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.00

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละของประชากร จำแนกตามรายได้

รายได้	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 10,000 บาท	39	39.00
10,001 - 15,000	28	28.00
15,001 - 20,000	18	18.00
20,001 - 25,000	8	8.00
มากกว่า 25,000 บาท	7	7.00
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 8 พบว่า ประชากรส่วนใหญ่อยู่ในช่วงไม่เกิน 10,000 บาทจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 39.00 รองลงมาอยู่ในช่วงมีรายได้ 10,001 - 15,000 จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 และรายได้ 15,001 - 20,000 จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 และรายได้ 20,001 - 25,000 จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 น้อยที่สุดมีรายได้ในช่วงมากกว่า 25,000 จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00

ตอนที่ 2 สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยนำเสนอไว้ในตาราง 9 - 14 ดังนี้

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี ในภาพรวม และรายด้าน

รายการ	$\mu$	$\sigma$	ระดับปัญหา
1. ด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน	2.77	0.85	ปานกลาง
2. ด้านสวัสดิการและความก้าวหน้า	2.92	0.63	ปานกลาง
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์	3.55	0.53	มาก
4. ด้านระบบการทำงาน	2.77	0.96	ปานกลาง
5. ด้านการส่งเสริมสนับสนุนของผู้บริหาร	3.21	0.72	ปานกลาง
รวม	3.04	0.56	ปานกลาง

จากตาราง 9 พบว่า ปัญหาที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาในด้านความรู้ความสามารถในการทำงานในภาพรวมและรายข้อ

ด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับปัญหา
1. ความรู้ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ของตน	2.54	1.34	ปานกลาง
2. การพัฒนาองค์ความรู้ของตนเอง	2.62	1.01	ปานกลาง
3. ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้	2.54	1.34	ปานกลาง
4. ความพอใจกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3.55	0.53	มาก
5. ความสามารถใช้เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ได้ตรงตามมาตรฐานของแต่ละงาน	2.63	1.04	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.77</b>	<b>0.85</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 10 พบว่า เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานในภาพรวม มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความพอใจกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมีระดับปัญหาอยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาในด้านสวัสดิการและความก้าวหน้าในภาพรวมและรายข้อ

ด้านสวัสดิการและความก้าวหน้า	$\mu$	$\sigma$	ระดับปัญหา
1. สวัสดิการของหน่วยงาน ในเรื่อง ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าที่พัก ค่าเบี้ยเลี้ยง	2.67	1.18	ปานกลาง
2. สวัสดิการของหน่วยงาน ในเรื่อง ค่าวิชาชีพเฉพาะตำแหน่ง	2.67	1.18	ปานกลาง
3. ความก้าวหน้าในเรื่อง เงินเดือนที่ได้รับเมื่อเทียบกับความรู้	3.59	0.93	มาก
4. ความก้าวหน้าในเรื่อง ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน	2.77	1.22	ปานกลาง
5. ความก้าวหน้าที่ได้รับการปรับเปลี่ยนหน้าที่ให้ดีขึ้นตามความสามารถของท่าน	2.90	1.07	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.92</b>	<b>0.63</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 11 พบว่า ด้านสวัสดิการและความก้าวหน้าในภาพรวม มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความก้าวหน้าในเรื่อง เงินเดือนที่ได้รับเมื่อเทียบกับความรู้ มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมากส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาในด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ในภาพรวมและรายข้อ

ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	$\mu$	$\sigma$	ระดับปัญหา
1. ความสามารถในการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.59	0.93	มาก
2. การได้รับความช่วยเหลือเมื่อเจ็บป่วยหรือมีเรื่องเดือดร้อน	3.34	1.10	ปานกลาง
3. การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	3.66	0.91	มาก
4. การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.86	0.85	มาก
5. การทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.34	1.10	ปานกลาง
รวม	3.55	0.53	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ในภาพรวม มีปัญหาอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความสามารถในการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน ในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีระดับปัญหามากเป็นลำดับที่ 2 และการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีระดับปัญหามากเป็นลำดับที่ 3

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาในด้านระบบการทำงานในภาพรวมและรายข้อ

ด้านระบบการทำงาน	$\mu$	$\sigma$	ระดับปัญหา
1. ระบบการทำงานที่มีความยุ่งยากหลายขั้นตอน	2.67	1.18	ปานกลาง
2. ปริมาณงานที่มีมากเกินไปจนผู้ปฏิบัติ	3.51	0.90	มาก
3. ระดับของการมีผู้บังคับบัญชามาก ทำให้ยากในการที่จะปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว	2.62	1.01	ปานกลาง
4. การมีส่วนร่วมในการทำงานและแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา	2.54	1.34	ปานกลาง
5. การไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลต่อความล่าช้าของงาน	2.54	1.34	ปานกลาง
รวม	2.77	0.96	ปานกลาง

จากตาราง 13 พบว่า ด้านระบบการทำงานในภาพรวม มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อส่วนพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปริมาณงานที่มีมากเกินไปจนจำนวนผู้ปฏิบัติมีระดับปัญหาอยู่ในระดับมากส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาในด้านการส่งเสริมสนับสนุนในภาพรวมและรายข้อ

ด้านการส่งเสริมสนับสนุนของผู้บริหาร	$\mu$	$\sigma$	ระดับปัญหา
1. การสนับสนุนในเรื่อง การจัดให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานเพียงพอกับการใช้งาน	2.80	1.09	ปานกลาง
2. การสนับสนุนในเรื่อง การจัดสรรอุปกรณ์ของใช้จากหน่วยสนับสนุนด้วยความรวดเร็ว	2.61	1.30	ปานกลาง
3. การส่งเสริมสนับสนุนในเรื่อง การอบรมให้ความรู้ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	3.81	0.79	มาก
4. การส่งเสริมสนับสนุนในเรื่อง บุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.97	0.87	มาก
5. การส่งเสริมสนับสนุนในเรื่อง การศึกษาคูงานการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน	2.89	1.39	ปานกลาง
รวม	3.21	0.72	ปานกลาง

จากตาราง 14 พบว่า ด้านการส่งเสริมสนับสนุนในภาพรวม มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การส่งเสริมสนับสนุนในเรื่อง บุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีระดับปัญหาอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 การสนับสนุนในเรื่อง การอบรมให้ความรู้ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน มีระดับปัญหามากเป็นลำดับที่ 2 ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

**ขั้นตอนที่ 2** กำหนดแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรรมมี

จากผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานในขั้นตอนที่ 1 เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีสภาพปัญหาด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆ มีสภาพปัญหาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำสภาพปัญหาที่พบในด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ 3 อันดับมาพิจารณา ได้แก่ ความสามารถในการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใน

เรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนับว่าเป็นจุดค้อยของการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่มีปัญหา จึงควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน และต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงได้ ดำเนินการในกระบวนการขั้นตอนที่ 2 โดยนำผลการศึกษาปัญหาในขั้นตอนที่ 1 ที่มีปัญหามาก เป็นประเด็นในการประชุมกลุ่ม (Focus Group) เพื่อร่วมกันวิเคราะห์เชิงลึกถึงสภาพปัญหา ที่แท้จริง โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มงานละ 2 คน รวมกลุ่มละ 12 คน ดังนี้ กลุ่มงานผู้ป่วยนอก และห้องบัตร กลุ่มงานผู้ป่วยใน กลุ่มงานอุบัติเหตุฉุกเฉิน กลุ่มงานแผนงาน กลุ่มงานประกัน สุขภาพ กลุ่มงานทันตสาธารณสุข กลุ่มงานเภสัชกรรม กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานชั้นสูตร กลุ่มงานสุขศึกษาประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชน และกลุ่มงาน ห้องคลอด เพื่อวิเคราะห์หาข้อสรุป และกำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลที่ได้ มีดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

ด้านมนุษยสัมพันธ์ประเด็นปัญหา ความสามารถในการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ควรมีการปรับปรุงและพัฒนา

2. แนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

สรุปเชิงวิเคราะห์ได้ว่า ในการทำงานองค์กรจะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองตามความต้องการของผู้รับบริการ องค์กรจะต้องมีการพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นจากเดิม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ผล อย่างจริงจังนั้น โดยที่ประชุมกลุ่มสรุปดังนี้

2.1 ความสามารถในการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ควรจัดให้มีการประชุมของแต่ละกลุ่มงานทุกเดือน เปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อรับทราบถึงปัญหาในการทำงานและหาแนวทางในการแก้ปัญหาพร้อมกัน เพื่อสร้างความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม

2.2 การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ควรจัดอบรมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภายในองค์กร โดยมีการทำกิจกรรมร่วมกันแทรกเนื้อหาความรู้การพัฒนาองค์กร มีกระบวนการละลายพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี เพื่อการบรรลุตามเป้าหมายในการพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี

2.3 การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จัดตั้งชมรมจิตอาสา ธารากรความดี เพื่อทำความดีถวายในหลวง ซึ่งให้เจ้าหน้าที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและร่วมมือร่วมใจกันทำความดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัญหาและกำหนดแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรพารมี จังหวัดพิจิตร รวม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน ด้านสวัสดิการและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านระบบการทำงาน และด้านการส่งเสริมสนับสนุนของผู้บริหาร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรพารมี จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ได้มา ประชุมกลุ่มวิเคราะห์เชิงลึก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### สรุป

1. การศึกษาสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรพารมี ในภาพรวม จำแนกตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ทั้ง 5 ด้าน มีระดับปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านมนุษยสัมพันธ์ มีปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

1.1 ด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับแรก ได้แก่ ความพอใจกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ ความสามารถใช้เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ได้ตรงตามมาตรฐานของแต่ละงาน และการพัฒนาองค์ความรู้ของตนเอง ตามลำดับ

1.2 ด้านสวัสดิการและความก้าวหน้า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับแรก ได้แก่ ความก้าวหน้าในเรื่อง เงินเดือนที่ได้รับเมื่อเทียบกับความรู้ ความก้าวหน้า ที่ได้รับการปรับเปลี่ยนหน้าที่ให้ดีขึ้นตามความสามารถ และความก้าวหน้าในเรื่อง ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ตามลำดับ

1.3 ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์มีปัญหามาก 3 อันดับแรก ได้แก่ ความสามารถในการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน ในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

1.4 ด้านระบบการทำงาน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับแรก ได้แก่ ปริมาณงานที่มีมากเกินไปจนจำนวนผู้ปฏิบัติ ระบบการทำงานที่มีความยุ่งยากหลายขั้นตอน และระดับของการมีผู้บังคับบัญชามาก ทำให้ยากในการที่จะปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว ตามลำดับ

1.5 ด้านการส่งเสริมสนับสนุนของผู้บริหาร มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 อันดับแรก ได้แก่ การสนับสนุนในเรื่องบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การสนับสนุนในเรื่อง การอบรมให้ความรู้ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนในเรื่อง การศึกษาดูงานการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน ตามลำดับ

2. แนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบรรพมิจังหวัดพิจิตร จากการประชุมกลุ่มสรุปได้ว่า ในการทำงานองค์กรจะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองตามความต้องการของผู้รับบริการ องค์กรจะต้องมีการพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นจากเดิม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ผลอย่างจริงจังนั้นควรมีแนวทาง ดังต่อไปนี้

2.1 ความสามารถในการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ควรจัดให้มีการประชุมของแต่ละกลุ่มงานทุกเดือน เปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อรับทราบถึงปัญหาในการทำงานและหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อสร้างความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม

2.2 การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ควรจัดอบรมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภายในองค์กร โดยมีการทำกิจกรรมร่วมกัน แทรกเนื้อหาความรู้การพัฒนาองค์กร มีกระบวนการละลายพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบรรพมิจเพื่อการบรรลุตามเป้าหมายในการพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบรรพมิจ

2.3 การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จัดตั้งชมรมจิตอาสา ธาราการความดี เพื่อทำความดีถวายในหลวง ซึ่งให้เจ้าหน้าที่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและร่วมมือร่วมใจกันทำความดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## อภิปรายผล

ผลการศึกษาครั้งนี้ อภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน พบว่า เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบรรพมิจมีปัญหาในเรื่อง ความพอใจกับตำแหน่งหน้าที่ อยู่ในระดับน้อย เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ อาร์ เพชรมุด (2530) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้น มีองค์ประกอบหลายอย่าง ทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ตลอดจนลักษณะความสามารถเฉพาะของบุคคล แม้กระทั่งลักษณะของงานก็เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจก็ได้ ดังนั้นบุคคลที่ทำหน้าที่ผู้บริหาร หรือหัวหน้าจะต้องเข้าใจลักษณะองค์ประกอบต่างๆ เพื่อจะช่วยให้ผู้ทำงานเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ลดความไม่พึงพอใจให้

น้อยลงได้ และบุคคลจะมีความสุขในชีวิตการทำงานมากขึ้น ลักษณะเฉพาะของบุคคล อายุ เพศ และการศึกษา ก็มีส่วนที่จะทำให้บุคคลพอใจ หรือไม่พอใจในการทำงาน บุคคลอายุมากจะมีความพึงพอใจมากกว่าบุคคลอายุน้อยผู้หญิงจะมีความพึงพอใจในงานที่ตนทำมากกว่าผู้ชาย อาจจะเป็นเพราะผู้หญิงมีโอกาสน้อยกว่าและมีสถานภาพด้อยกว่า คนงานที่มีการศึกษาสูงหรือ ดิกรีสูงจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าคนงานที่มีการศึกษาค่ำ ความสามารถ ความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ ถ้าตรงกับความต้องการที่จะใช้ในการทำงานแล้วจะทำให้ บุคคลนั้นมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ความสามารถที่มีอยู่แต่ใช้ในการทำงานไม่ได้ ลักษณะบุคลิกภาพ คนที่มีบุคลิกภาพที่เข้มแข็งมีแรงจูงใจภายใน จะมีความพึงพอใจใน การทำงานมากกว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจจากภายนอก

2. ด้านสวัสดิการและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พบว่า เจ้าหน้าที่ โรงพยาบาลวชิรบารมี มีสภาพปัญหาในเรื่อง เงินเดือนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับความรู้ การปรับเปลี่ยนหน้าที่ให้ดีขึ้นตามความสามารถ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น แต่ไม่ได้ปรับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นตามการศึกษา ไม่มีตำแหน่งในการปรับเปลี่ยนให้สูงขึ้นตาม การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ สุพัทตรา สุภาพ (2538) ได้ศึกษาแรงจูงใจที่ทำให้คน เกิดมีกำลังกายและใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพว่า ค่าจ้างที่น่าพอใจ เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่เป็นแรงจูงใจให้อยากทำงาน และกันตยา เพิ่มผล (2541) ได้กล่าวว่า ความหวังที่จะมีโอกาส ได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลอยากทำงาน เพราะใน การทำงานทุกคนก็ตั้งความคาดหวังว่าจะต้องได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ระดับสูง เพื่อให้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปได้ และเกณฑ์ในการพิจารณานั้นต้องมีความยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของทุกคน

3. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ พบว่า เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี มีสภาพ ปัญหาในเรื่อง ความสามารถในการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการให้ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจเกิดจาก ความคิดเห็นไม่ตรงกันซึ่งสอดคล้องกับหลักการของกันตนา เพิ่มผล (2544) ได้กล่าวว่า หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะส่งเสริมหรือจะหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มี ต่อการทำงาน ถ้าหากบุคคลใดที่มีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูง พร้อมทั้งจะให้ ความช่วยเหลือคนอื่นและมีความเป็นมิตร ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน บุคคลนั้น ก็อาจจะมี ความพอใจในสภาพการทำงานมากกว่าคนอื่น ในทางตรงข้าม หากมีเพื่อนร่วมงาน ที่ด้อยความสามารถ พึงพาอาศัยอะไรไม่ได้และไม่เป็นมิตร ก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลนั้น ไม่มีความสุขในการทำงานไปได้ และในการทำงานร่วมกันต้องมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน ร่วมกันและเป็นจุดมุ่งหมายที่ยอมรับได้ เข้าใจร่วมกัน ตรงกัน จะต้องรู้จักว่าตนเองมีส่วนร่วม มีความรู้สึกเป็นพวกพ้อง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความผูกพันต่อกัน ทำให้แต่ละคนที่ทำงาน

ร่วมกันมีความอบอุ่นใจ มีค่า เป็นที่ต้องการของคนรอบข้าง ฉะนั้นคนเราจึงจำเป็นต้องหันหน้ามาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือทีมมากขึ้น ดังนั้น ในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องมีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน

4. ด้านระบบการทำงาน พบว่า เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลลวซิริบารมี มีสภาพปัญหาในเรื่องปริมาณงานที่มีมากเกินไปจนเกินจำนวนผู้ปฏิบัติ ซึ่งจำนวนผู้มารับบริการนั้นมากขึ้นแต่จำนวนเจ้าหน้าที่คงเดิมส่งผลให้ปริมาณงานมากขึ้น ซึ่งด้านผู้บริหารนั้นควรตั้งประเด็นการส่งเสริมป้องกันเชิงรุกมากกว่าการรักษา การให้สุขศึกษา การปฐมพยาบาลเบื้องต้น การรักษาเบื้องต้นที่สถานอนามัย ซึ่งเป็นกระบวนการที่สามารถลดจำนวนผู้ป่วยที่มารับบริการลงได้บางส่วน และในส่วนเกี่ยวกับข้อมูลผู้รับบริการงานเอกสาร ควรนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้แทนการบันทึกแบบลงสมุดแบบเดิมเพื่อความสะดวก รวดเร็วในการค้นหาประวัติผู้รับบริการ การให้บริการการรักษาต่าง ๆ รวมทั้งการจัดทำรายงานประจำเดือน สถิติ ซึ่งเทคโนโลยีดังกล่าวจะช่วยลดขั้นตอนกระบวนการที่ยุ่งยากหลายขั้นตอนลงได้ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (ชาญชัย อาจิณสมอาจารย์, 2550)

5. ด้านการส่งเสริมสนับสนุนของผู้บริหาร พบว่า เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลลวซิริบารมี มีสภาพปัญหาในเรื่อง บุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การอบรมให้ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนในเรื่องการศึกษา คูงาน การศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรศึกษาถึงปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในการส่งเสริมสนับสนุน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้มารับบริการ ซึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นหากได้มีการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้นแล้วจัดส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัย พบว่า เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลลวซิริบารมี มีปัญหาการมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ซึ่งการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดผลนั้นจึงมีข้อเสนอแนะคือ ควรมีการประชุมเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานของแต่ละกลุ่มงานควรมีทุกเดือน เปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อรับทราบถึงปัญหาในการทำงานและหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อสร้างความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม เพื่อให้สามารถปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน

1.2 การจัดอบรมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภายในองค์กร โดยมีการทำกิจกรรมร่วมกันแทรกเนื้อหาความรู้การพัฒนาองค์กร มีกระบวนการละลายพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมีเพื่อการบรรลุตามเป้าหมายในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิร บารมี ให้เป็นไปอย่างสมบูรณ์ จะต้องมีความต่อเนื่องและครอบคลุมเจ้าหน้าที่ทุกคน

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการทบทวนครั้งต่อไป

ควรส่งเสริมให้มีการทบทวนเรื่องการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และให้ครอบคลุมในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลทั้งในภาพรวมและในแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลที่จะสามารถนำไปสู่การพัฒนาของโรงพยาบาลให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กันตยา เพิ่มผล. (2541). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Development). กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายเอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- เกรียงไกร มุสิกวงษ์. (2539). ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา. ปรินญาณิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.(อัครสำเนา).
- โกวิทย์ พวงงาม. (2539). ศักยภาพการบริหารงานของ อบต. ปัญหาและอุปสรรค. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- จรัส โพธิ์จันทร์. (2538). ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาในภาคเหนือ. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- จิราวุธ พลมณี และสุวิทย์ ชีวศาตวัต. (2537). รายงานการวิจัยเรื่องพฤติกรรมและประสิทธิภาพของรงงานในภาคอีสาน : กรณีศึกษาจังหวัดอุดรธานี. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จินตนา บุญบังการ. (2547). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ชาชีวัฒน์ ศรีแก้ว. (2524). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9. กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์.
- ชาญชัย อาจิณสมอาจาร. (2550, 15 พฤษภาคม). การบริหารงานยุคใหม่. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : [http://school.obec.go.th/sup\\_br3/ms\\_1.htm](http://school.obec.go.th/sup_br3/ms_1.htm) (27 พฤษภาคม 2550).
- ชุมพล เตมีศักดิ์. (2535). ความพึงพอใจในการทำงานของศึกษานิเทศก์อำเภอในเขตการศึกษา 7 และ 8. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก.
- ณรงค์ศักดิ์ กุบุญญอารักษ์. (2539). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของวิทยากรวิทยาลัยพยาบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปรินญาณิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก.

- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2547). การจัดการ. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ถนัดกิจ น่วมอินทร์. (2537). ความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงาน  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขตพิษณุโลก ภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาพื้นฐานของการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรศักดิ์ กำบรรณารักษ์. (2535). เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร ยุทธศาสตร์ใน  
การทำงานให้มีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร :  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร :  
ศูนย์ส่งเสริม.
- ผ่องพรรณ จันทรีโอชา. (2544). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร  
กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- พรรณวดี สุทธิภักดี. (2541). เอกสารประกอบการสัมมนาหลักสูตร การปรับปรุง  
ประสิทธิภาพการทำงาน. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี. เจ. ทรานส์แพ็ค  
(ประเทศไทย) จำกัด.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). ฐิติการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- พุฒิชาย กิตติมาวิกรม. (2537). ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายการพนักงาน  
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ภาณุวัฒน์ ภักดีวงศ์. (2545). เอกสารประกอบการสอนรายวิชา นโยบายและการวางแผน  
แผนการศึกษาของท้องถิ่น. พิษณุโลก : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ  
พิบูลสงคราม.
- มธุรส วีระกำแหง. (ม.ป.ป.). จิตวิทยาธุรกิจ. ออยุธยา : วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา.  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2537). พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.9
- ยุคล ทองตัน. (2538). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัย  
สงขลานครินทร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.

- วังสรรค์ ถึงสุข. (2537). ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานช่าง เขตโทรศัพท์  
ภูมิภาคที่ 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาพื้นฐานของการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- รัตติกาล ทิพยมหิงษ์. (2545). การใช้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของงานในการดำเนินงานของ  
สำนักงานคลังจังหวัดแม่ฮ่องสอน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะบัญชี  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิจิตร อาวะกุล. (ม.ป.ป). เทคนิคมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พรินติ้งเฮาส์.
- วิเชียร วิทญูคม. (2548). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์  
จำกัด.
- วิทยา นาควัชร. (2535). สดชื่นกับงานชีวิต. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสองสยามจำกัด.
- วิไลวรรณ วรรณโชติผาเวช. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ ความ  
ถนัดทางช่างกับประสิทธิภาพในการทำงานของช่างในศูนย์บริการรถยนต์.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาสถิติ คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น  
จำกัด (มหาชน).
- สาโรจน์ ไชยสมบัติ. (2535). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน  
ประชาสัมพันธ์จังหวัด กรมประชาสัมพันธ์. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต  
สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- สุภัทรา สุภาพ. (2538). การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ธรรมนิติจำกัด
- สุภาวดี ทองจันทร์. (2543). การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพของ  
สำนักงานบริการโทรคมนาคม สาขาเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
โทมหาบัณฑิต ภาควิชาการตลาด คณะบัญชี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2535). เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร ยุทธศาสตร์ใน  
การทำงานให้มีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร :  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อารี เพชรสุด. (2530). มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์.
- Barnard, Chester I. (1968). *The Functions of Executive*. Cambridge : Harward  
University.
- Chruden, Herbert J. and Sherman, Arther W. (1968). *Personal Management*.  
Cambridge : Harward University.

- Cooper, Alfred M. (1958). **How to Supervise People**. New York : McGraw-Hill.
- Gilmer, Vol Haller B. (1971). **Industrial and Organization Psychology**. New York : McGraw-Hill.
- Herberg, Frederick. (1959). **The Motivation to Work**. New York : John Wiley and Sons.
- Jamann, Joann S. (1975, February). "Job Satisfaction and Dissatisfaction of Nurse Faculty in S.N. Programs," **Dissertation Abstracts in Humanities and Social Science**. 35(8) : 4914 - 4915.
- Maslow, Abraham. (1954). **Motivation and Personality**. New York : Harper and Row.
- Sergicvanni, Thomas J. (1970, June). "Investigation of Factors Which affect Job Satisfaction," **Dissertation Abstracts International**. 30(12) : P. 1235 – A.
- Schmid, Henry C. and John H. Wakeley. (1955). **Psychology of Industrial Behavior**. New York : McGraw-Hill.
- Strauss, George and Leonard Sayles. (1960). **Personnel : The Human Problems of Management**. New York : Prentice-Hill.
- Tiffin, Joseph and Ernest J. McCormick. (1968). **Industrial Psychology**. London : George Allen And Unwin.
- Yoder, Dale and others. (1985). **Handbook of Personal Management and Labour Relation**. New York : McGraw-Hill.

**ภาคผนวก**

**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถาม**



**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเพื่อสำรวจสภาพและปัญหาในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 ช่อง โดยพิจารณาเกณฑ์ระดับการให้คะแนนดังนี้

ระดับคะแนน	5	หมายถึง	มีปัญหาในระดับมากที่สุด
ระดับคะแนน	4	หมายถึง	มีปัญหาในระดับมาก
ระดับคะแนน	3	หมายถึง	มีปัญหาในระดับปานกลาง
ระดับคะแนน	2	หมายถึง	มีปัญหาในระดับน้อย
ระดับคะแนน	1	หมายถึง	มีปัญหาในระดับน้อยที่สุด

รายการ	ระดับปัญหา				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน</b>					
1. ความรู้ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ของตน					
2. การพัฒนาองค์ความรู้ของตนเอง					
3. ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
4. ความพอใจกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
5. การใช้เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ได้ตรงตามมาตรฐานของแต่ละงาน					
<b>ด้านสวัสดิการและความก้าวหน้า</b>					
6. สวัสดิการของหน่วยงาน ในเรื่อง ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเบี่ยงเลี้ยง ค่าที่พัก					
7. สวัสดิการของหน่วยงาน ในเรื่อง ค่าวิชาชีพเฉพาะตำแหน่ง					
8. ความก้าวหน้าในเรื่อง เงินเดือนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับความรู้					
9. ความก้าวหน้าในเรื่อง ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน					
10. ความก้าวหน้าที่ได้รับการปรับเปลี่ยนหน้าที่ให้ดีขึ้นตามความสามารถของท่าน					
<b>ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์</b>					
11. ความสามารถในการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน					
12. การให้ความช่วยเหลือ เมื่อเจ็บป่วยหรือมีเรื่องเดือดร้อน					
13. การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน					

รายการ	ระดับปัญหา				
	5	4	3	2	1
14. การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
15. การทำงานร่วมกับผู้อื่น					
<b>ด้านระบบการทำงาน</b>					
16. ระบบการทำงานที่มีความยุ่งยากหลายขั้นตอน					
17. ปริมาณงานที่มีมากเกินไปจนจำนวนผู้ปฏิบัติงาน					
18. ระดับของการมีผู้บังคับบัญชามีมากทำให้ยากในการที่จะปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว					
19. การมีส่วนร่วมในการทำงานและแสดงความคิดเห็น ในการแก้ไขปัญหา					
20. การได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลต่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน					
<b>ด้านการส่งเสริมสนับสนุนของผู้บริหาร</b>					
21. การสนับสนุนในเรื่อง การจัดให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานเพียงพอกับการใช้งาน					
22. การสนับสนุนในเรื่อง การจัดสรรอุปกรณ์ของใช้จากหน่วยสนับสนุนด้วยความรวดเร็ว					
23. การส่งเสริมสนับสนุนในเรื่อง การอบรมให้ความรู้ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน					
24. การส่งเสริมสนับสนุนในเรื่อง บุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
25. การส่งเสริมสนับสนุนในเรื่อง การศึกษาคูงาน การศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

ภาคผนวก ข

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์

**ค่าความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity)**  
**โดยการหาค่าสอดคล้อง (IOC : Item – Objective Congruence)**

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC
		1	2	3	4	
	<b>ด้านความรู้และความสามารถในการทำงาน</b>					
1	ความรู้ความเข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ของตน	+1	+1	+1	+1	1
2	การพัฒนาองค์ความรู้ของตนเอง	+1	+1	+1	+1	1
3	ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	1
4	ความพอใจกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ	+1	+1	+1	+1	1
5	การใช้เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ได้ตรงตามมาตรฐานของแต่ละงาน	+1	+1	+1	+1	1
	<b>ด้านสวัสดิการและความก้าวหน้า</b>					
6	สวัสดิการของของหน่วยงาน ในเรื่อง ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเบี่ยงเลี้ยง ค่าที่พัก	+1	+1	+1	+1	1
7	สวัสดิการของของหน่วยงาน ในเรื่อง ค่าวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่ง	+1	+1	+1	+1	1
8	ความก้าวหน้าในเรื่อง เงินเดือนที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับความรู้	+1	+1	+1	+1	1
9	ความก้าวหน้าในเรื่อง ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน	+1	+1	+1	+1	1
10	ความก้าวหน้าที่ได้รับการปรับเปลี่ยนหน้าที่ให้ดีขึ้นตามความสามารถของท่าน	+1	+1	+1	+1	1
	<b>ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์</b>					
11	ความสามารถในการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	1
12	การให้ความช่วยเหลือ เมื่อท่านเจ็บป่วยหรือมีเรื่องเดือดร้อน	+1	0	+1	+1	0.75
13	การยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่าน ในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	1
14	การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	+1	0	+1	+1	0.75

ข้อ	กิจกรรม	ผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC
		1	2	3	4	
15	การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ด้านระบบการทำงาน	+1	+1	+1	+1	1
16	ระบบการทำงานที่มีความยุ่งยากหลายขั้นตอน	+1	+1	+1	+1	1
17	ปริมาณงานที่มีมากเกินไปจนจำนวนผู้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	1
18	ระดับของการมีผู้บังคับบัญชามีมาก ทำให้ยากในการที่จะปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	1
19	การมีส่วนร่วมในการทำงานและแสดงความคิดเห็น ในการแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	+1	1
20	การได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลต่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมสนับสนุน	+1	0	+1	+1	0.75
21	การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาในเรื่อง การจัดให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานเพียงพอกับการใช้งาน	+1	+1	+1	+1	1
22	การสนับสนุนในเรื่อง การจัดสรรอุปกรณ์ของใช้จากหน่วยสนับสนุนด้วยความรวดเร็ว	+1	+1	0	+1	0.75
23	การส่งเสริมสนับสนุนในเรื่อง การอบรมให้ความรู้ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	1
24	การส่งเสริมสนับสนุนในเรื่อง บุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	+1	0	+1	+1	0.75
25	การส่งเสริมสนับสนุนในเรื่อง การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	1

ภาคผนวก ค

หนังสือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา  
ที่ สบท. ๑๒๒๒ / ๒๕๕๐ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๐  
เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.เอี่ยมพร หลินเจริญ

ด้วย นางสาวอังคณา น้อยพิน นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนารุ่นที่ ๓ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรรมณี จังหวัดพิจิตร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล ธีวรงค์ชัย และผู้ช่วยศาสตราจารย์อนงค์นาถ คงประชา เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยนี้ด้วย เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ดร.ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์)

ผู้อำนวยการสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา  
ที่ สบท. ๑๖๔๒ /๒๕๕๐ วันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๐  
เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์

ด้วย นางสาวอังคณา น้อยพิน นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา รุ่นที่ ๓ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรรมณี จังหวัดพิจิตร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล ธีวรงค์ชัย และผู้ช่วยศาสตราจารย์อนงค์นาฏ คงประชา เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยนี้ด้วย เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(ดร.ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์)

ผู้อำนวยการสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา



ที่ ศธ ๐๕๓๘/ ๑๑๕๑๑๐

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๙๐ กรกฎาคม ๒๕๕๐

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสมศักดิ์ จันทพงษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือในการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. คำโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางสาวอังคณา น้อยพิน นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนารุ่นที่ ๑ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรบารมี จังหวัดพิจิตร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล ธีวรงค์ชัย และผู้ช่วยศาสตราจารย์อนงค์นาฏ คงประชา เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอกความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยนี้ด้วย เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุมพต จำเริญ)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา

โทร/โทรสาร ๐-๕๕๒๔-๑๗๑๑



ที่ ศธ ๐๕๓๘/๑๑๕๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

กรกฎาคม ๒๕๕๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวพนมพร สีลาพันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือในการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. เก้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วย นางสาวอังคณา น้อยพิน นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสตร์การพัฒนารุ่นที่ ๓ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลวชิรรมณี จังหวัดพิจิตร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล ธีวรงค์ชัย และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์อนงค์นาฏ คงประชา เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัยนี้ด้วย เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุมพต ขำวิฑู)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

สำนักงานประสานการจัดการบัณฑิตศึกษา

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

โทร/โทรสาร ๐-๕๕๒๔-๑๗๑๑

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวอังคณา นุ้ยพิน  
วันเดือนปีเกิด 1 พฤษภาคม 2522  
สถานที่เกิด จังหวัดพิจิตร  
สถานที่อยู่ปัจจุบัน 297/28 ถนนบึงสีไฟ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร 66000  
ตำแหน่งปัจจุบัน เจ้าหน้าที่เวชสถิติ 5  
สถานที่ทำงาน โรงพยาบาลวชิรบารมี อำเภอวชิรบารมี จังหวัดพิจิตร

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2540 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนพิจิตรพิทยาคม จังหวัดพิจิตร  
พ.ศ. 2542 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นต้น (เวชสถิติ) วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุขกาญจนาภิเษก กรุงเทพมหานคร  
พ.ศ. 2547 ครุศาสตรบัณฑิต (คอมพิวเตอร์ศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิษณุโลก  
พ.ศ. 2550 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ยุทธศาสตร์การพัฒนา) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิษณุโลก