

## บทที่ 2

### การตรวจเอกสาร

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาบนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติต่อการบริการ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติในการบริการ

#### ความหมายของทัศนคติ

McCormick and Ilgen (1980 อ้างถึงใน พงศ์, ม.ป.ป.: 42) ให้ความหมายว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่แสดงออกในทางบวกหรือทางลบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

นิภา (2532: 317) ทัศนคติ หมายถึง ลักษณะของความพร้อมของความรู้สึกของบุคคลที่จะตอบสนองต่อบุคคล สิ่งของ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ในทางที่ดีหรือทางไม่ดีในลักษณะที่ว่าบุคคลนั้นมีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบนี้จะทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมในการตอบสนองต่อสิ่งที่มีความรู้สึกนั้น ๆ ไปในแนวทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้

วิฑูรย์ (2538: 11) ให้ความหมายของทัศนคติ คือ ระดับของความรู้สึกในแง่บวกหรือแง่ลบที่มีต่อสิ่งใด ๆ เช่น สถานที่ สิ่งของหรือคน เมื่อเราพูดถึงทัศนคติในงาน ก็หมายถึง บุคคลผู้นั้นมีความรู้สึกที่ดีต่องานของเขา แม้ว่างานแต่ละอย่างจะให้ความรู้สึกที่แตกต่างกัน

สร้อยตระกูล (2541: 64) กล่าวว่า ทักษะคือ คือ ผลผสมผสานของความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งออกมาในรูปการประเมินค่า อันจะเป็นไปในทางยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้ แล้ว ความรู้สึกเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งขึ้น

สมิต (2543: 36) ให้ความหมายว่า ทักษะคือ หมายถึง ความรู้สึก “ชอบ” หรือ “ไม่ชอบ” ที่ มนุษย์เรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

พงศ์ (ม.ป.ป.: 42) ให้ความหมายว่า คือ ความรู้สึก ทำที่ ความคิดเห็น และพฤติกรรมของ คนงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร กลุ่มคน องค์กรหรือสภาพแวดล้อม โดยการแสดงออกใน ลักษณะของความรู้สึกหรือทำที่ในการยอมรับหรือปฏิเสธ

สรุปได้ว่า ทักษะคือ หมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อ ความคิดเห็น ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่ง หนึ่ง คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ในลักษณะที่ว่าบุคคลนั้นมีความรู้สึกชอบ หรือไม่ชอบ ยอมรับหรือปฏิเสธแล้วความรู้สึกเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใด พฤติกรรมหนึ่งขึ้น

### องค์ประกอบของทักษะ

วันชัย (2544: 39) กล่าวถึงองค์ประกอบของทักษะ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านพุทธิปัญญา (Cognitive) ได้แก่ ความคิด ความเชื่อ สติปัญญา ความรู้ ของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น บุคคล สิ่งของ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ
2. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective) เป็นเรื่องของอารมณ์ ความรู้สึกต่อสิ่งเหล่านั้น ซึ่งอาจขึ้นกับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล
3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior) ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงออก

องค์ประกอบทั้ง 3 จะสัมพันธ์และส่งผลถึงกัน หากองค์ประกอบใดเปลี่ยนแปลงไป ก็จะส่งผลต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย ทักษคติจึงเป็นปัจจัยที่กำหนดท่าทีหรือพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคลต่อปรากฏการณ์และสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ดังนั้น คน ๆ หนึ่งจะมีทัศนคติมากมาย เนื่องจากบุคคลต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น สิ่งของหรือปรากฏการณ์อื่น ๆ มากมาย ทัศนคติก็จะเกิดขึ้นตามสิ่งเร้าที่เราเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย

พิภพ (2547: 404) กล่าวเพิ่มเติมว่า ผลรวมขององค์ประกอบทั้ง 3 ของทัศนคติ จะบอกถึงสภาพความพร้อมทางจิตของบุคคล ในการจะกระทำพฤติกรรมต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่บ่งถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ

### ลักษณะของทัศนคติ

Sherif and Sherif (1956 อ้างถึงใน จำรอง, 2545: 368) ได้กล่าวถึงลักษณะของทัศนคติไว้ดังนี้

1. ทัศนคติเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ไม่ใช่แรงขับทางกาย
2. ทัศนคติเป็นสิ่งที่คงทนถาวร แม้ว่าทัศนคติเป็นสิ่งเปลี่ยนแปลงได้ โดยสามารถเปลี่ยนแปลงได้เหมือนการเรียนรู้อื่น ๆ แต่ก็เป็นความรู้สึกที่ฝังลึก การเปลี่ยนแปลงจึงต้องใช้เวลาานาน
3. ทัศนคติเป็นความรู้สึกที่แสดงโดยตรงต่อสิ่งเร้าเป็นอย่างไร ๆ ไป บุคคลย่อมแสดงความรู้สึกชอบต่อบุคคลหนึ่งที่เขารู้จัก และอาจแสดงความรู้สึกไม่ชอบกับอีกคนหนึ่งที่เขารู้จัก เช่นกันแสดงว่าเขาแยกรับรู้ต่อสิ่งเร้านั้น ๆ
4. ทัศนคติสามารถเกิดขึ้นได้กับทุกสิ่ง เช่น บุคคล วัตถุ กลุ่ม สถาบัน แนวความคิดและขบวนการทั่ว ๆ ไป เป็นต้น
5. ทัศนคติเป็นพื้นฐานหรืออย่างน้อยก็เป็นส่วนหนึ่งอันเป็นแรงผลักดันก่อให้เกิดลักษณะนิสัยขึ้นได้

พิภพ (2547: 407) กล่าวถึง ลักษณะของทัศนคติว่า มี 2 ทาง คือ ถ้ามีทัศนคติทางบวก แสดงว่าโน้มน้ำแข็งเข้าหา ทางลบหมายถึง โน้มน้ำแข็งที่จะหลีกเลียงสิ่งนั้น

### การสร้างทัศนคติ

นิภา (2532: 97-98) กล่าวถึงการสร้างทัศนคติที่ดีต่อสิ่งต่าง ๆ ได้ในกรณีต่อไปนี้ คือ

1. เป็นสิ่งที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคคล
2. เป็นสิ่งเร้าความสนใจหรืออยู่ในความสนใจของบุคคล
3. เป็นสิ่งที่บุคคลสำคัญของสังคม หรือคนที่ตนนับถือศรัทธามีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้น จะมีผลให้เรามีทัศนคติที่ดีตามไปด้วย
4. เป็นสิ่งที่สร้างประโยชน์ให้แก่บุคคล โดยส่วนใหญ่คนเรามักจะมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งหรือบุคคลที่นำประโยชน์มาให้ตน

จากที่ได้ศึกษาเอกสาร ทัศนคติเป็นสิ่งที่ผลักดันให้เกิดลักษณะนิสัย และพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงได้ยาก เกิดจากการเรียนรู้ของบุคคล แต่ก็สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าได้รับการกระตุ้นหรือผลักดัน การศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคคลหรือผลงานของบุคคลในองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

### ความหมายของการบริการ

พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 (อ้างถึง สมิต, 2543: 13) ให้ความหมายว่าเป็นการปฏิบัติรับใช้ การให้ความสะดวกต่าง ๆ

สมาคมการตลาดอเมริกัน (อ้างถึง สมชัย, 2536: 3) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ คือ บริการ หมายถึง กิจกรรม ประโยชน์หรือความพอใจ ซึ่งได้เสนอเพื่อขาย หรือกิจกรรมที่จัดขึ้นร่วมกับการขายสินค้า

สมชาติ (2536: 42-43) ระบุถึงคำจำกัดความของการบริการไว้ว่า การบริการเป็นกระบวนการของการปฏิบัติตนเพื่อผู้อื่น ในการที่จะทำให้อื่นได้รับความสุข ความสะดวกหรือความสบาย

สมิต (2543: 13) ให้ความหมายการบริการว่า เป็นการปฏิบัติงานที่กระทำหรือติดต่อและเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการ การให้บุคคลต่าง ๆ ได้ใช้ประโยชน์ในทางใดทางหนึ่ง ทั้งด้วยความพยายามใด ๆ ก็ตาม ด้วยวิธีการหลากหลาย ในการทำให้คนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับความช่วยเหลือ

จากความหมายที่ได้กล่าวมานั้น การบริการ จึงหมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำให้กับบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลนั้น ๆ ได้รับประโยชน์ในทางใดทางหนึ่ง ได้รับความสะดวกสบายและพึงพอใจต่อการกระทำที่ได้รับ

### ลักษณะของการบริการ

สมิต (2543: 17-18) ได้แยกลักษณะของการบริการ ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงต่อผู้อื่น พฤติกรรมโดยทั่วไปจะเห็นได้จากการกระทำ การบริการจะมีการแสดงออกในลักษณะของสีหน้า แววตา กริยาท่าทาง คำพูดและน้ำเสียง การแสดงพฤติกรรมที่ปรากฏให้เห็นจะเกิดผลได้ทันที เกิดผลขึ้นได้ตลอดเวลาและแปรผลได้รวดเร็ว อันเป็นลักษณะเฉพาะของการบริการ
2. เป็นการกระทำที่สะท้อนถึงความรู้สึกนึกคิดและจิตใจ การบริการจะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับความคิดของผู้ให้บริการ ซึ่งจะแสดงออกถึงอารมณ์ ความรู้สึก ความเชื่อ ความปรารถนา และค่านิยม สิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงความรู้สึกนึกคิดและจิตใจที่ดีก็ย่อมจะมีผลต่อการบริการที่ดีตามไปด้วย
3. เป็นสิ่งที่บุคคลได้กระทำขึ้นอันเชื่อมโยงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการ การบริการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนเป็นผู้ให้บริการและต้องการคนเป็นส่วนสำคัญในการสร้างการบริการที่ดี เพราะกิจกรรมใด ๆ เกี่ยวกับการบริการ คนจะต้องมีส่วนร่วมสัมพันธ์ในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้รับบริการ เป็นผู้ดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ

สรุปลักษณะของการบริการได้ว่าเป็นสิ่งที่สะท้อนมาจากความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ อารมณ์ ของผู้ให้บริการซึ่งกระทำต่อผู้รับบริการ แสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง แววตา คำพูด น้ำเสียง ซึ่งมีส่วนช่วยเหลือให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์

### การบริการที่ดี

วีรพงษ์ (2539: 7-8) กล่าวถึงคุณลักษณะของการบริการที่ดี 7 ประการ คือ

1. ยิ้มแย้มเอาใจเขาใส่ใจเรา เห็นอกเห็นใจต่อความลำบากยากของลูกค้า
2. ตอบสนองต่อความประสงค์จากลูกค้าอย่างรวดเร็วทันใจ โดยมีทันได้เอ่ยปากเรียกหา
3. แสดงถึงความนับถือ ให้เกียรติลูกค้า
4. ลักษณะการให้บริการเป็นแบบสมัครใจหรือเต็มใจทำ มิใช่ทำแบบเสียมิได้
5. แสดงออกซึ่งการรักษาภาพพจน์ของผู้ให้บริการ และเสริมภาพพจน์ขององค์กรด้วย
6. กิริยาอ่อนโยน สุภาพและมีมารยาดี อ่อนน้อมถ่อมตน
7. กระตือรือร้นขณะบริการ จะให้บริการมากกว่าที่คาดหวังเสมอ

สมิต (2543: 15) กล่าวถึงการบริการที่ดี ที่จะส่งผลให้ผู้รับบริการมีทัศนคติ อันได้แก่ ความคิด และความรู้สึกทั้งต่อตัวผู้ให้บริการและหน่วยงานที่ให้บริการเป็นไปในทางบวก คือ ความชอบ ความพึงพอใจ และลักษณะของผู้ที่จะทำงานบริการได้ดี ดังนี้

1. มีใจรักงานบริการ เพราะคนเราจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยความสมัครใจทุ่มเทแรงกายแรงใจให้แก่สิ่งนั้น ย่อมเกิดจากความมีใจรักเป็นทุนเดิม
2. มีความรู้ในงานบริการ เพราะงานบริการต้องการความครบถ้วนสมบูรณ์ผู้ทำงานบริการจึงจำเป็นต้องรู้และเข้าใจในงานอย่างแท้จริง เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาด ตกหล่นเสียหายแก่งานบริการ
3. มีความรู้ในตัวสินค้าและบริการ เพราะการให้ความรู้และสารสนเทศ (Information) เกี่ยวกับตัวสินค้าหรือบริการเป็นส่วนสำคัญของงานบริการและเป็นงานขั้นพื้นฐานที่ทุกคนต้องทำ

หากผู้ให้บริการไม่มีความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการแล้ว ก็จะไม่สามารถให้การช่วยเหลือผู้รับบริการได้

4. มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน เพราะต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนต่าง ๆ มากหน้าหลายตา การวางตนจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นพันธะผูกพันต่อผลที่ได้กระทำลงไป

5. มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ เพราะความรับผิดชอบเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้งานบรรลุผล ผู้ซึ่งไม่มีความรับผิดชอบอาจเพิกเฉยละเลยต่อสิ่งที่ควรทำ ดังนั้นความรับผิดชอบจึงเป็นลักษณะสำคัญในการทำงานบริการ

6. มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ เมื่อใดก็ตามที่ผู้ให้บริการมีการผูกพันตนต่อผลของการกระทำหรือพันธกิจที่ดีต่อลูกค้า ย่อมเป็นหลักประกันได้ว่าจะมีการให้บริการอย่างมีคุณภาพ เพราะจะระมัดระวังที่จะสร้างความพอใจและสนองตอบความต้องการของลูกค้าอย่างสอดคล้อง ถูกต้อง และครบถ้วน

7. มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการดี ทัศนคติมีอิทธิพลต่อกระบวนการคิดของผู้ทำงานบริการเป็นอันมาก ถ้าบุคคลใดมีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ ก็จะให้ความสำคัญต่องานบริการ และปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เป็นผลให้งานบริการมีคุณค่าและนำไปสู่ความเป็นเลิศ

8. มีจิตใจมั่นคงไม่โลเล ไม่ว่าจะมีความวิตกกังวลหรือความเครียดและระลึกรถึงงานบริการเป็นสิ่งสำคัญ หากมีอารมณ์อ่อนไหวเกิดเหตุการณ์ใดมากระทบจิตใจทำให้เกิดปฏิกิริยาในทางร้ายอย่างรุนแรงก็จะทำให้การบริการมีผลเสียไปด้วย

9. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะเป็นผู้ที่อยู่หน้างานได้พบเห็นเหตุการณ์ ต่าง ๆ เป็นประสบการณ์ตรง จึงควรมีความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิรูประบบงานบริการได้ดี ไม่ควรยึดติดกับการให้บริการที่เคยทำมา เพราะทำให้เกิดการพัฒนา

10. มีความช่างสังเกต การรับรู้ว่าการบริการอย่างไร จึงจะเป็นที่พอใจของผู้รับบริการ ก็จะพยายามนำความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดบริการที่ดียิ่งขึ้น ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ การรับรู้ที่ได้มาจากการสังเกตจะติดอยู่ในความทรงจำ สามารถนำมาก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในงานบริการได้

11. มีวิจารณ์ญาติใคร่ตรงรอบคอบ เพราะอาจมีเหตุการณ์เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ผู้ให้บริการ จึงควรทบทวน พิจารณาให้รอบคอบว่าจะทำการประการใด มิใช่้นำเรื่องที่เป็นปัญหามาให้ ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาตั้งการทุกเรื่อง

12. มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา เพราะต้องมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและ ทางอ้อมกับบุคคลต่าง ๆ ซึ่งมีภูมิหลังแตกต่างกันซึ่งบางคน อาจนำปัญหามาให้ผู้ทำงานบริการทั้ง ปัญหาจากตัวผู้รับบริการและจากผลิตภัณฑ์ สินค้าด้อยคุณภาพ ดำเนินการล่าช้า ล้วนเป็นปัญหาที่ผู้ ให้บริการจะต้องสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาเป็นหลาย ๆ ทางเลือก เพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีที่ดีที่สุด

จะเห็นว่า การบริการเป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลต่อบุคคลอื่น ซึ่งพฤติกรรมการ บริการที่เกิดขึ้นนั้น จะขึ้นอยู่กับความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ความเชื่อ ความปรารถนา และค่านิยม ของผู้ให้บริการ การบริการที่ดี จึงเป็นการแสดงออกในลักษณะพฤติกรรมการให้บริการ ที่ยิ้มแย้ม เอาใจเขาใส่ใจใจ ตอบสนองต่อความประสงค์จากลูกค้าอย่างรวดเร็วทันใจ แสดงถึงความนับถือ ให้ เกียรติลูกค้า สมเกียรติ รักษาภาพพจน์ของผู้ให้บริการ มีกิริยาอ่อนโยน สุภาพ และกระตือรือร้น

ดังนั้น ทักษะต่อการบริการ จึงหมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อ ความคิดเห็น ของบุคคลที่มี ต่อการบริการ ซึ่งส่งผลให้เกิดแนวโน้มของพฤติกรรมที่ดีในการบริการ เพื่อให้ผู้มาใช้บริการเกิด ความพึงพอใจ

### แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีได้คำนึงถึงความแตกต่างและขีดจำกัดของ ผู้ปฏิบัติงานนอกจากจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่สะดวกสบาย และไม่มีประสิทธิภาพในการ ทำงานแล้ว หากจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ถูกหลักก็จะทำให้พนักงานเกิดความเมื่อยล้า ซึ่ง ส่งผลถึงระดับความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุ เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานและปัญหา ทางด้านสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

สภาพแวดล้อมในการทำงานจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะกระทบกับความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานโดยตรง หากสภาพแวดล้อมไม่เป็นไปตามความคาดหวังของพนักงาน ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานย่อมจะลดลง จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และปลูกจิตสำนึกให้พนักงานร่วมมือรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อม (ชัยญา, 2546: 74-77)

### ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

วิฑูรย์ และ กฤษฎา (2537: 65) ให้ความหมายสภาพแวดล้อมในการทำงานว่า เป็นขอบเขตที่กว้าง ซึ่งจะพิจารณาทั้งตัวงาน ระบบการทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องจักร

Nigro and Nigro (1984 อ้างถึงใน ดิน, 2541: 71) ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ว่า หมายถึง สรรพสิ่งทางกายภาพและสังคมซึ่งอยู่ล้อมรอบองค์การและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมบริการ ต่าง ๆ แล้ว ยังรวมเอาสภาวะการทำงาน เช่น แนวทางการทำงาน ความหนักเบาของงาน ระดับความสูงต่ำของหน้างาน เป็นต้น ไว้ในสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย

Syptak and Ulmer (1999 อ้างถึงใน รอง, 2545: 13) ให้ความหมายสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สภาพที่มนุษย์เราปฏิบัติงานอยู่และสภาพแวดล้อมนั้นมีผลกระทบอย่างยิ่งต่อระดับความภาคภูมิใจของพวกเขาคืองานที่เขาทำ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในสภาพการทำงานของตนก็จะทำให้เกิดประสิทธิผล ภาวะในการสร้างสรรค์ และเกิดความผูกพันต่องานที่เขา

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทั้งด้านกายภาพและสังคมที่อยู่รอบ ๆ บุคคลปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

### ประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

พงศ์ (ม.ป.ป.: 48) ได้สรุปเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็น 4 ประการ คือ

1. ด้านกายภาพในการทำงาน ได้แก่ เสียง เสียงดนตรี แสง สี ลักษณะภูมิอากาศเช่น ความร้อน ความเย็น ความชื้น และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เช่น สถานที่บริการต่าง ๆ โรงอาหารบริการแก่พนักงาน ห้องประชุม ห้องน้ำ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงาน การอำนวยความสะดวกอื่นๆ

2. ด้านจิตใจ ได้แก่ ความเหนื่อยล้าทั้งทางกาย จิตใจ ซึ่งคนเราจะเกิดความเหนื่อยล้าในลักษณะที่แตกต่างกัน บางคนอาจเกิดได้ง่าย บางคนอาจจะเกิดช้า ในทำนองเดียวกันบางครั้งงานอย่างเดียวกันหรืองานแตกต่างกัน ก็จะเป็นสาเหตุของความเหนื่อยล้าที่แตกต่างกันเพราะความเหนื่อยล้าเป็นผลของความไม่เหมาะสมกันระหว่างทักษะและความสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมของคนเรา

3. ด้านความมั่นคงปลอดภัย จากอุบัติเหตุในการทำงาน ซึ่งอาจเกิดจากเครื่องจักร สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เช่น ความร้อน แสง เสียง ฯลฯ หรืออาจเกิดจากวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เช่น สารเคมีเป็นพิษ เป็นต้น ดังนั้น จึงต้องหาทางป้องกันอันตรายในการทำงาน ซึ่งทำได้หลายด้าน เช่น ป้องกันมิให้สภาพเครื่องจักร เครื่องมือ สถานที่ทำงานและสิ่งแวดล้อมเป็นอันตรายต่อพนักงาน จัดหาอุปกรณ์ป้องกันอันตราย ป้องกันมิให้พนักงานเข้าทำงานในลักษณะอาการที่จะเป็นอันตราย และป้องกันมิให้พนักงานทำงานผิดวิธี เป็นต้น

4. ด้านเวลาการทำงาน ได้แก่ การทำงานเป็นกะ การทำงานแบบยืดหยุ่นโดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้เลือกเวลาที่เหมาะสมสำหรับตนเองในการทำงาน การทำงานในเวลาปกติ การทำงานล่วงเวลา เวลาในการพัก วันหยุด การทำงานในวันหยุด วันลา

ขึ้น (ม.ป.ป.: 114-119) แบ่งสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Working Environment) เป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพหรือทางวัตถุ (Physical Environment) ได้แก่ แสง อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ เสียงรบกวน ช่วงเวลาในการทำงาน ช่วงเวลาหยุดพัก ดนตรี สภาพภายนอกอื่น ๆ เช่น ห้องน้ำ ห้องรับประทานอาหาร เป็นต้น

2. สิ่งแวดล้อมทางจิตหรือทางสังคม (Psychological Environment) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ร่วมกันของคนงาน เสถียรภาพในอาชีพการงาน ความพอใจในความต้องการของชีวิต สิ่งตอบแทนเพื่อเป็นกำลังใจในการทำงาน

สิริอร (2544: 141) แบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็น 3 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมด้านกายภาพในการทำงาน คือ สิ่งต่าง ๆ ในบริเวณที่ทำงาน เช่น ลักษณะอาคาร การออกแบบห้องทำงาน สภาพห้องทำงาน อากาศ อุณหภูมิและความชื้น ระดับเสียง โด๊สทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักร รวมไปถึงที่จอดรถของบริษัทอีกด้วย

2. สภาพแวดล้อมด้านเวลาในการทำงาน ได้แก่ เวลาทำงานที่ตายตัว เวลาทำงานที่ยืดหยุ่นได้

3. สภาพแวดล้อมด้านจิตใจในการทำงาน ได้แก่ ความเบื่อหน่าย ซึ่งอาจเกิดจากงานที่ง่าย ต้องทำซ้ำซาก ใช้ทักษะเดียวทำงานตลอดเวลา ความเหนื่อยล้า ซึ่งมีทั้งเหนื่อยล้าทางจิต และทางกาย

Schultz and Schultz (2001: 292-316) แบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็น 3 ประเภท คือ

1. สภาพทางกายภาพ (Physical Working Conditions) เช่น แสงสว่าง เสียง สี เสียงเพลง อุณหภูมิและความชื้น

2. ตารางการทำงาน (Work Schedules) เช่น ชั่วโมงการทำงาน ความยืดหยุ่นของตารางการทำงาน ช่วงเวลาในการพัก

3. สภาพทางจิตวิทยาและสังคม (Psychological and Social Working Conditions) เช่น ความเบื่อหน่าย ความซ้ำซากจำเจของงาน ความเหนื่อยล้า เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่าเป็นสิ่งต่าง ๆ ในบริเวณที่ทำงานหรือออรอบ ๆ ตัวผู้ปฏิบัติงานซึ่งรับรู้ได้ด้วยประสาทสัมผัสของร่างกาย (หู ตา จมูก

ลื่น ผิวหนัง) และสัมผัสได้ด้วยความรู้สึกทางจิตใจ สามารถมองเห็นหรือมองไม่เห็นก็ได้ และมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อการทำงาน ในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาตามแนวคิดการแบ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานของ Schultz and Schultz คือ

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ คือ แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงาน สภาพห้องทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องน้ำ ห้องอาหาร ห้องประชุม มีความเหมาะสม
2. สภาพแวดล้อมทางด้านเวลาการทำงาน คือ ช่วงเวลาในการทำงาน ช่วงเวลาหยุดพัก ความยืดหยุ่นของเวลาการทำงาน ความยืดหยุ่นของเวลาพัก วันหยุด การทำงานล่วงเวลา มีความเหมาะสม
3. สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาและสังคม คือ ความเหน้อยล้าทั้งทางกายและจิตใจ ความเบื่อหน่ายต่อการทำงานที่มีความซ้ำซากจำเจ

### แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

องค์การที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างน่าประหลาด มีการประมาณว่า ภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งบุคลากรจะทุ่มเททำงานมากขึ้นอีก 1-2 ชั่วโมงต่อวัน และจะช่วยลดอัตราการลาออกหรือการเข้ามาร่วมงานอย่างฉาบฉวยของพนักงานใหม่ได้ เพราะพนักงานใหม่มักขาดความซาบซึ้ง ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ ทำให้ยากที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม (กรีซ, 2537: 9)

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

Schein (n.d. อ้างถึงใน ชาญชัย, ม.ป.ป.: 92) ให้คำจำกัดความวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นรูปแบบสมมติที่ได้อ้างอิงขึ้น ที่ได้ค้นพบหรือการปรับตัวภายนอก และการบูรณาการภายในซึ่งเป็นไปได้ด้วยดี เพียงพอเพื่อพิจารณาว่าชอบด้วยเหตุผลและเพื่อสอนให้กับสมาชิกใหม่ในฐานะที่เป็นแนวทางในการเข้าใจคิดและรู้สึกซึ่งสัมพันธ์กับปัญหาเหล่านั้น

Schein (1983 อ้างถึงใน กริช, 2537: 5) ระบุว่า วัฒนธรรมไม่ใช่พฤติกรรมหรือสิ่งของเครื่องใช้ แต่เป็นข้อตกลงที่อยู่ใต้ค่านิยมและกำหนดรูปแบบพฤติกรรม ตลอดจนสิ่งของเครื่องใช้ สถาปัตยกรรม การจัดที่ทำงาน การแต่งกาย ฯลฯ

มัลลิกา (2544: 156) ให้ความหมายว่า เป็นความเชื่อ ค่านิยม ประเพณีที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับ และใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกขององค์การ มีอิทธิพลต่อการแสดงออกของทุกองค์การ โดยจะเป็นพื้นฐานความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

Gordon et al. (1990 อ้างถึงใน วันชัย, 2544: 179) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์การ ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าเขาจะต้องทำอะไร และต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

สิทธิโชค (2547: 186) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การคือระบบความคิดร่วม (Shared Beliefs) อันเกิดจากการที่คนซึ่งทำงานร่วมกันได้เผชิญกับการกดดันของสิ่งแวดล้อม พวกเขาจึงหาทางสร้างสรรค์ระบบความคิดและการปฏิบัติต่อสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวร่วมกัน เพื่อที่จะได้หาวิธีตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง อันจะทำให้กลุ่มอยู่รอดและเติบโตต่อไป

Hofstede (1995 อ้างถึงใน สิทธิโชค, 2547: 186) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นแนวทางร่วมกันที่คนในองค์การรับรู้ปรากฏรอบตัว (A way of seeing that is common to many people) การรับรู้เช่นนี้เกิดจากการที่คนในองค์การมีความเชื่อและค่านิยมร่วมกัน ทำให้มองปรากฏการณ์ในด้านเดียวกัน ซึ่งเกิดจากการถ่ายทอดความเชื่อและค่านิยมจากคนรุ่นก่อน

Kilman, Saxton and Serpa (1998 อ้างถึงใน สิทธิโชค, 2547: 188) ให้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ปรัชญา อุดมการณ์ ค่านิยม คติฐาน ความเชื่อ ความคาดหวัง ทศนคติ และบรรทัดฐานที่คนในสังคมมีส่วนร่วมและเป็นสิ่งเชื่อมโยงคนกลุ่มนั้นเข้าด้วยกันเป็นสังคม

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ทศนคติ บรรทัดฐาน ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัว

เป็นสิ่งเชื่อมโยงบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกันเป็นสังคม และเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนหรือแสดงพฤติกรรมในองค์การ

### หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

Gutknecht (1982 อ้างถึงใน กริช, 2537: 5-6) วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่อย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎ ข้อบังคับ วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีกฎทางสังคมในการตีความหรือแสดงพฤติกรรมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง
2. เป็นสิ่งกระตุ้น วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกมีศรัทธา เป็นแรงจูงใจให้แต่ละคนปรับลักษณะเฉพาะของตนให้มีบทบาท ค่านิยม ฯลฯ ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ
3. เป็นเครื่องผูกมัด วัฒนธรรมช่วยให้สมาชิกผสมผสานติดต่อสมาคมกันและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

สุนทร (2540: 27-29) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีหน้าที่ ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับ
2. จัดระเบียบในองค์การ ธรรมเนียมบรรทัดฐานการทำงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การจะช่วยวางกฎเกณฑ์ ให้สมาชิกในหน่วยงานคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน
3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว เพราะวัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกของหน่วยงานเข้าใจถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่าง ๆ ในหน่วยงานของตน
4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์การทำอยู่เป็นปกติวิสัย สมาชิกขององค์การ

จึงสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องตัดสินใจมากกว่าในแต่ละช่วงเวลาเราจะต้องทำอะไร และทำอะไร

5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร ซึ่ง Schein (1992 อ้างถึงใน สุนทร, 2540: 29) เห็นว่าทุกหน่วยงานมีปัญหาพื้นฐานที่จะต้องแก้ไข 2 ประการคือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) และการบูรณาการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร (Internal Integration) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องช่วยขจัดปัดเป่าให้ปัญหาหลักทั้ง 2 ประการทุเลาเบาลง

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรม ของสมาชิกในองค์กรให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### องค์ประกอบและลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

เสนาะ (2544: 165) กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรม ดังนี้

1. การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่และความเสี่ยงภัย (Innovation and risk taking) ได้แก่ ระดับความมากน้อยในการกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และเสี่ยงที่จะแสวงหาลู่ทางใหม่ที่ก้าวหน้าและดีกว่าเดิม
2. ความมุ่งมั่นอย่างลึกซึ้ง (Attention to detail) หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของคนในองค์กรที่จะแสวงหาความจริง วิเคราะห์รายละเอียดของสิ่งที่ศึกษาค้นคว้าอย่างลึกซึ้งจริงจังจนบรรลุสิ่งที่เป็จริง
3. การมุ่งที่ผลงาน (Outcome orientation) ได้แก่ ระดับที่ผู้บริหารจะเน้นผลงานหรือผลที่ได้จากการทำงานมากกว่าเทคนิคหรือกระบวนการทำงานที่ทำให้บรรลุผลงานมากน้อยเพียงใด
4. การมุ่งที่คน (People orientation) ได้แก่ ระดับที่ผู้บริหารนำมาพิจารณาเพื่อการตัดสินใจ โดยเน้นผลกระทบต่อคนในองค์กรนั้นมากน้อยเพียงใด หรือเห็นว่าคนในองค์กรมีความสำคัญมากอย่างไร

5. การมุ่งที่ทีม (Team orientation) ได้แก่ ระดับในการจัดรูปแบบการทำงาน โดยเน้นที่การทำงานเป็นทีม มากกว่าการจัดรูปแบบการทำงาน โดยเน้นที่ตัวบุคคลหรือเห็นว่า การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญกว่าการทำงานเป็นแต่ละบุคคล

6. การก้าวไปข้างหน้าอย่างจริงจัง (Aggressiveness) ได้แก่ ระดับของการกระทำอย่างจริงจังให้สำเร็จหรือการมุ่งที่จะแข่งขันกับคนอื่น ไม่ใช่การทำงานอย่างง่าย ๆ ตามสบายหรือการอ้อมข้อมกัน

7. ความมั่นคง (Stability) หมายถึง ระดับที่องค์กรจะดำเนินกิจกรรม เพื่อมุ่งไปสู่ความมั่นคงหรือการรักษาสถานะเดิมเอาไว้ ซึ่งตรงกันข้ามกับการเติบโต

Robbins (1990: 439) ได้กล่าวถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) ได้แก่ ระดับของความรับผิดชอบ เสรีภาพ และมีความเป็นอิสระในการทำงาน

2. การยอมรับในความเสี่ยง (Risk Tolerance) ได้แก่ ระดับที่พนักงานกล้าที่จะแสดงออก การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ นวัตกรรม และการแสวงหาความเสี่ยง

3. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Direction) ได้แก่ ระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและคาดหวังผลการปฏิบัติงาน

4. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integration) ได้แก่ ระดับของการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในองค์การ การประสานและร่วมมือกันในการทำงาน

5. การสนับสนุนเรื่องการบริหาร (Management Support) ได้แก่ ระดับที่ผู้บริหารได้จัดเตรียมให้มี การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน การช่วยเหลือ และการสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา

6. การควบคุม (Control) ได้แก่ บทบาท กฎระเบียบ ข้อบังคับ และผลรวมของการควบคุม บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อใช้ในการดูแลและควบคุมพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

7. ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ (Identity) คือ ระดับที่สมาชิก มีการแสดงเอกลักษณ์ขององค์กร มากกว่าลักษณะเฉพาะของกลุ่มงานหรือการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

8. ระบบการให้รางวัล (Reward System) คือระดับของการจัดสรร กำหนดการให้รางวัล เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยเกณฑ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นทางการ โดยไม่คำนึงถึงระบบอาวุโสและระบบอุปถัมภ์

9. การยอมรับต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) คือ ระดับของพนักงานที่ถูกส่งเสริม ในลักษณะที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผย

10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication Patterns) คือระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์กร ที่จำกัดเฉพาะการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่ เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ

### การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร

ลีทวิช (2540: 62-65) กล่าวถึง การพัฒนาวิธีการหรือรูปแบบของกิจกรรมขึ้นมาเพื่อเป็นกิจกรรมถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานไปสู่สมาชิก เช่น

1. ตำนานหรือเรื่องเล่า (Legend or Story Telling) เป็นวิธีการที่คนในองค์กรหรือสังคม ถ่ายทอดค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางปฏิบัติให้แก่สมาชิกใหม่โดยผ่านเรื่องเล่า

2. พิธีกรรม (Rites & Ritual) สังคมหรือองค์กรใช้พิธีการสำคัญเป็นตัวถ่ายทอดให้สมาชิก ได้รู้ว่า มาตรฐานของการกระทำของสมาชิกที่องค์กรยอมรับคืออะไร เช่น พิธีการเข้ารับหน้าที่ สำคัญ การร้องเพลงประจำสถาบัน พิธีการรับน้องของสถาบัน การประกาศยกย่องวีรบุรุษหรือพระเอกขององค์กร (Heroes) ที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้ามหาศาล เป็นต้น

3. การสื่อสารให้เห็นภาพ (Vision Communication) คือ การที่ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสาร เพื่อให้พนักงานระดับล่างทราบว่า อนาคตขององค์กรกำลังจะมุ่งให้ความสำคัญกับอะไร วิธีการสื่อสารมีหลายรูปแบบ บางคนใช้วิธีพูดหรือเขียน แต่บางคนใช้การแสดงออก (Dramatization) ซึ่ง

จะทำให้ง่ายและสื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นนายกรัฐมนตรีเดินทางไปสลัม อัมเด็ก ในสลัมถ่ายรูปลำย ย่อมแสดงให้เห็นสังคมได้เรียนรู้ว่า นายกรัฐมนตรีสนใจปัญหาสลัม เป็นต้น

สุนทร (2540: 139 - 155) กล่าวถึง การสืบสาน หรือธำรงรักษาวัฒนธรรมในองค์กรให้คงอยู่ มีวิธีการสำคัญที่หน่วยงานนิยมใช้ ได้แก่

1. คัดเลือกบุคลากรที่มีแนวโน้มยอมรับวัฒนธรรมองค์กร การคัดเลือกบุคลากรที่คาดว่า จะมีค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิดวิธีทำงาน และประสบการณ์ตรงหรือใกล้เคียงกับวัฒนธรรมองค์กร จะทำให้บุคลากรมีแนวโน้มว่าจะยอมรับวัฒนธรรมขององค์กร เป็นแนวทางในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตน ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับการสืบสานต่อไปยังสมาชิกรุ่นใหม่แล้ว ยังจะทำให้สมาชิกใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ง่าย เพราะค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่ใกล้เคียงกัน ผลที่ตามมาในระยะยาว คือ สมาชิกใหม่เหล่านั้นมีแนวโน้มที่จะทำงานอยู่ในหน่วยงานได้ยาวนาน

2. การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวิถีทางนั้น ๆ ด้วยตนเอง มีวิธีการ คือ การจัดพิธีการและงานฉลองต่าง ๆ ในหน่วยงาน การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม เกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ แบบอย่างจากพนักงานดีเด่นและหัวหน้างาน เรื่องเล่าและตำนานภายในองค์กร เพลงประจำหน่วยงาน และการประกวดหรือแข่งขัน

3. ระมัดระวังการกระทำที่อาจขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารและพนักงานไม่ควรมีความคิดและพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานและธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงาน โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงหากมีพฤติกรรมที่ขัดกับค่านิยม จะทำให้พนักงานรู้สึกสับสน และขาดความเชื่อถือผู้บริหารจนทำให้วัฒนธรรมองค์กรนั้นเปลี่ยนไป

4. การเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกละเลยหรือฝ่าฝืน ผู้บริหารควรรหาโอกาสเน้นย้ำ ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานและธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรที่ถูกละเลยหรือฝ่าฝืน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นนามธรรมและมักลื่นไหลออกไปจากความคิดคำนึงของสมาชิกองค์กร ผู้บริหารจึงควรดำเนินการแก้ไขหมั่นกำชับหรือเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรในจุดนั้น ๆ

จากที่ได้ศึกษาเอกสาร จะเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับบทบาทในการทำงานของพนักงานในองค์กร รวมถึงระบบทางสังคมในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างมาก เพราะจะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมในการทำงาน ความเป็นอยู่ของพนักงานในองค์กร และทำให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กรด้วย แต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎีของ Stephen Robbins ซึ่งศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กร 10 ลักษณะ คือ การริเริ่มส่วนบุคคล การยอมรับในความเลื่อม การกำหนดทิศทางขององค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การสนับสนุนเรื่องการบริหาร การควบคุม ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ ระบบการให้รางวัล การยอมรับต่อความขัดแย้ง และแบบแผนของการติดต่อสื่อสาร

### แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์กร มีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กรนั้น หากบุคคลใดไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง มีการขาดงาน ลาออกจากงาน ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรมีบุคคลที่พึงพอใจในการทำงานสูง จะมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์กรด้วย (ปรีชาพร, 1992: 129)

### ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า“Job Satisfaction” ได้มีนักวิชาการให้ความหมายคำๆนี้ไว้หลายท่านด้วยกัน แต่โดยทั่วไปแล้วมีความหมายคล้ายคลึงกัน และใกล้เคียงกันดังนี้

พงส์ (ม.ป.ป.: 42) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นผลจากทัศนคติในด้านต่าง ๆ ของคนงานที่มีต่อการทำงาน รวมถึง ความมั่นคงปลอดภัย ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผลตอบแทน เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารดี งานท้าทายความสามารถ เป็นต้น

ปริยาพร (1992: 130) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน ว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

อำนาจ (ม.ป.ป.: 88) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการแสดงความรู้สึกของผู้ที่ทำงานที่แสดงออกในทางบวกที่มีต่อองค์การ บุคคลผู้ร่วมงานและงานที่ทำ ได้แก่ การแสดงความยินดี ชื่นชม การคิดสร้างสรรค์ การร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ การมีความสุขในการทำงาน เป็นต้น

เสนาะ (2544: 228) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานในทางบวกหรือในทางลบต่องาน

กานดา (2546: 79) ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก ซึ่งการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานเป็นการศึกษาถึงทัศนะ หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานป้องกันพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์ที่เกิดจากการทำงานได้

White (1965 อ้างถึงใน กานดา, 2546: 79) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน ว่า หมายถึง ความสุข ความสบายที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ความสุขที่ได้รับจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้

จากความหมายของความพึงพอใจในการทำงานที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติในทางที่ดี ที่มีต่องานและองค์ประกอบในการทำงาน รวมถึงความรู้สึกของบุคคลว่าความต้องการของเขาได้รับการตอบสนอง อันเป็นผลให้บุคคลให้ความสนใจและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความสุขในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

### แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

Green and Craft (1979 อ้างถึงใน ปรียาพร, 1992: 140) ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ว่าความพึงพอใจทำให้เกิดการทำงาน (Satisfaction Causes Performance) ผู้มีความสุขในการทำงานจะทำงานด้วยความพึงพอใจ ผลผลิตจากงานดี ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Performance Causes Satisfaction) ผลงานที่ดีเป็นผลผลิตจากการสร้างความพึงพอใจให้กับคนปฏิบัติงาน และรางวัลเป็นปัจจัยของความพึงพอใจในการทำงาน (Reward as a Causal Factor) เพราะรางวัลหรือสิ่งที่ได้รับผลตอบแทนเป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและเกิดผลของงานด้วย

Hackman and Lawler (1967 อ้างถึงใน อารี, 2537: 123) ได้เสนอว่า ในการจัดสภาพการทำงาน ให้จัดสภาพการทำงานให้เอื้ออำนวยบุคคลได้สนองความต้องการของตน แล้วจะสนองความต้องการขององค์กรด้วย และในการจูงใจให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น จะต้องให้เขามีความรับผิดชอบ และงานจะต้องมีความหมาย มีค่าสำหรับเขา

อารี (2537: 123) ให้ความเห็นว่ ความพึงพอใจในการทำงานของคนทั่ว ๆ ไปนั้น ขึ้นอยู่กับความปรารถนาของเขา ได้บรรลุเป้าหมาย แต่เป้าหมายของแต่ละคนอาจแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่า ความต้องการของเขาขณะนั้นอยู่ในระดับใด ดังนั้นบุคคลก็อาจพอใจในสิ่งที่ตนเองได้รับแตกต่างกันออกไป คนงานที่มีความต้องการขั้นสูงเท่านั้นที่มีความพึงพอใจในงานที่มีโอกาสให้เขามีอิสระในการทำงาน และมีโอกาสเลือกและมีความรับผิดชอบต่องาน แต่ถ้าบุคคลมีความต้องการขั้นต่ำเขาก็ต้องการงานที่จะให้ผลตอบแทนกับความต้อการขั้นต่ำของเขา คือ ความต้องการทางร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย บุคคลที่มีความต้องการขั้นสูงจะมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานให้มากกว่าพวกที่มีความต้องการขั้นต่ำ

Poter, Lawler and Hackman (1975 อ้างถึงใน สิทธิอร, 2544: 226) มีความเชื่อว่า คนเราได้รับรางวัลภายในจากการทำงานสำเร็จ ทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและได้รับรางวัลภายนอก เช่น ได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับของหัวหน้า บริษัท และผู้อื่น ถ้าวางวัลเหล่านี้ ถูกรับรู้ว่ามีเหมาะสมตรงกับที่คาดหวังไว้ ก็จะเกิดความพอใจ ความพอใจในการทำงานเกิดจากการได้ผลงานและได้รับผลตอบแทนจากผลงานที่คาดหวังไว้

Shien (1978 อ้างถึงใน อิศริย์, 2545: 36) พบว่า ความมีอิสระในงานมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ถ้ามีอิสระในการทำงานมาก จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งแต่ละคนก็จะมีปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการหรือไม่ ถ้าได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ตนเองต้องการก็จะพึงพอใจ แต่ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองตามที่ตนเองต้องการก็จะไม่พึงพอใจ

### ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

**ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of need)** ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์ถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองตามความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งมีสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคล ดังนี้ (ปริยาพร, 1992: 114-115)

1. บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นได้อีก
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่น ๆ ต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น
3. ความต้องการของบุคคลจะเรียงเป็นลำดับขั้นตอนความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

ลำดับขั้นความต้องการของบุคคล มี 5 ขั้นตอน ตามลำดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด เพื่อความมีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร เพศ เครื่องนุ่งห่ม

2. ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น
3. ความต้องการความรัก ความรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมและการเข้าหู่เข้าพวก
4. ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติ และเห็นความสำคัญของตน
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตของคน เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบหรือต้องการจะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้

**ทฤษฎีของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory)** เป็นทฤษฎีความต้องการที่เรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG: Existence-Relatedness-Growth Theory) สืบเนื่องจากการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับของ มาสโลว์ พบว่า ไม่ตรงกับทฤษฎีคือ การตอบสนองความต้องการไม่เป็นไปตามลักษณะตามลำดับขั้นของมาสโลว์ แอลเดอร์เฟอร์ จึงได้เสนอทฤษฎีความต้องการอีอาร์จีขึ้น โดยมีความต้องการของบุคคล 3 ประการ คือ (ปริยาพร, 1992: 115-116)

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Need) เป็นความต้องการที่ตอบสนอง เพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย
2. ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบตัวอย่างมีความหมาย
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Need) เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

**ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory)** Locke and Latham (1990b อ้างถึงใน ลีริออร์, 2549: 244-245) เสนอว่า เป้าหมาย (Goal) เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เป้าหมายเป็น

ตัวกระตุ้นทำให้บุคคลรู้ว่าตนจะต้องทำอะไรและเป็นตัวกำหนดทิศทางการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง  
ของบุคคล จากรายงานการวิจัยกลุ่มและองค์การใน 8 ประเทศ ซึ่งมีข้อค้นพบร่วมกันว่า

1. เป้าหมายที่มีความชี้เฉพาะชัดเจนเป็นรูปธรรมและยากพอควร ทำให้เกิดการลงแรงสูง  
กว่าและได้รับผลงานสูงกว่าเป้าหมายที่บอกว่า “ทำให้ดีที่สุด”

2. การที่จะให้เป้าหมายสำเร็จได้ต้องอาศัยความผูกพันในเป้าหมายของบุคคล การให้  
บุคคลได้ตั้งเป้าหมายในการทำงานหรือมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายจะช่วยยกระดับความผูกพัน  
ในเป้าหมาย ซึ่งความผูกพันต่อเป้าหมายจะทำให้บุคคลมุ่งมั่นเพื่อให้เป้าหมายนั้นสำเร็จ

3. ความรู้เกี่ยวกับผลงานมีความจำเป็น ซึ่งความรู้นี้เป็นทั้งข้อมูลและแรงจูงใจหรือดำเนิน  
ให้บรรลุเป้าหมาย ผู้ตามจะต้องลงแรงมากถ้าได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน การ  
ดำเนินงานและเป้าหมายที่ประสบความสำเร็จร่วมกันกับผู้อื่น ผู้ตามจะลงแรงน้อย ถ้าได้รับข้อมูล  
ป้อนกลับเกี่ยวกับเป้าหมายที่ประสบความสำเร็จเพียงลำพัง

4. บุคคลที่ประสบความสำเร็จในเป้าหมายจะมีความพึงพอใจในงาน เป้าหมายที่ง่ายจะ  
สามารถสำเร็จได้มากกว่าเป้าหมายที่ยากเกินไป แต่บุคคลจะใช้การลงแรงที่น้อยกว่า ดังนั้น Locke  
and Latham เสนอว่า การตั้งเป้าหมายที่ยากพอสมควรจะทำให้เกิดความท้าทายความสามารถ ทำให้  
ผู้ตามเกิดความพยายามและมุ่งมั่นในการทำงาน และเมื่อประสบความสำเร็จจะยิ่งทำให้เกิดความพึง  
พอใจมากขึ้น

**ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory)** ของ Frederick Herzberg ศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจ  
มนุษย์ในสถานการณ์ทำงาน สรุปได้เป็น 2 ปัจจัยที่จูงใจคนในการทำงาน (วันชัย, 2544: 56-57)

1. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่มุ่งลดความรู้สึกไม่พอใจของบุคคลใน  
การทำงาน หากขาดปัจจัยด้านนี้จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน แต่หากมีปัจจัยเหล่านี้  
ก็ไม่ได้หมายความว่า บุคคลจะพอใจในการทำงานหรือมีแรงกระตุ้นในการทำงาน ได้แก่ ความ  
มั่นคงในงาน เงินเดือน สภาพการทำงาน สถานภาพ นโยบายและการบริหารงานขององค์การ  
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ถ้ามีจะลด  
ความไม่พอใจลง แต่ก็มิได้ทำให้บุคคลพอใจในการทำงาน

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลทุ่มเทความพยายามในการทำงาน ปัจจัยจูงใจจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลทำงานให้แก่องค์กร หากปัจจัยกลุ่มนี้ขาดไป ก็จะทำให้บุคคลในองค์การขาดความพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความเจริญเติบโต ความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับและความสำเร็จในการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยนี้มักเกิดขึ้นภายในตัวบุคคลต่างจากปัจจัยสุขวิทยา ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายนอกตัวบุคคล

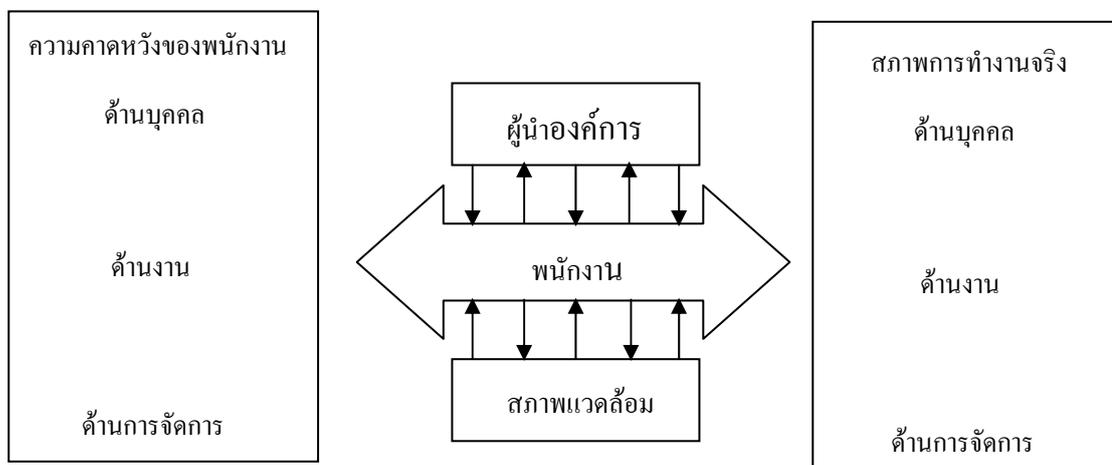
เซอร์เบอร์กเสนอว่า ผู้บริหารส่วนมากมักให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสุขอนามัย เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงานมักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้ เป็นการแก้ไขมิให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่มิได้เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารควรเน้นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของคณงาน จะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าที่จะให้ทำงานในตำแหน่งเดิม แต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยสุขอนามัยให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันมิให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน (อ้างถึง มาลี, 2544)

จากทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานที่กล่าวมานั้น ความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลมีความต้องการในการทำงานและได้รับผลตามที่ต้องการ ซึ่งความต้องการนั้นเกิดจากความแตกต่างของแต่ละบุคคล ดังนั้นความต้องการการตอบสนองจึงแตกต่างกัน

### องค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานให้สำเร็จการที่บุคลากรในองค์การจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำมากหรือน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ มากมาย มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความพอใจในการทำงานหลายท่าน ดังนี้

สัญญา (2546: 77-79) ได้เสนอแบบจำลอง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ดังนี้



ภาพที่ 1 แบบจำลองความพึงพอใจในงาน

จากรูปที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง 3 ปัจจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ด้านบุคคล หมายถึง ลักษณะส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ เช่น พนักงานที่สั่งสมความเจนจัดในการทำงาน ย่อมเกิดความพึงพอใจในงานที่ตนทำ
2. ด้านงาน หมายถึง ลักษณะของเนื้องาน เช่น ความน่าสนใจ ความท้าทาย การเปิดโอกาสในการศึกษาฝึกอบรมและพัฒนา ความยากง่ายของงาน ความปลอดภัย สภาพแวดล้อมการทำงาน ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ต่างก็มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน
3. ด้านการจัดการ เช่น ความมั่นคงในงาน การแก้ไขข้อร้องทุกข์หรือปัญหาของพนักงาน การให้อำนาจตัดสินใจ การให้ข้อมูลของฝ่ายบริหาร การยกย่องชมเชย การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความเข้าใจระหว่างพนักงานกับผู้นำระดับสูง ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น

หลังจากที่องค์กรจำแนกปัจจัยเหล่านี้แล้ว ก็ต้องจัดการให้เหมาะสมกับกลุ่มพนักงานระดับและประเภทพนักงาน

Spector (2000 อ้างถึงใน กานดา, 2546: 83-85) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. รายได้หรือค่าจ้าง (Pay) ทั้งในด้านค่าจ้าง ความยุติธรรมหรือความเสมอภาคของค่าจ้างที่ได้รับ ความพึงพอใจในการทำงานมีผลมาจากค่าจ้างมากกว่าผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Promotion Opportunities) พิจารณาด้านความยุติธรรมและเป็นไปตามกฎเกณฑ์
3. การควบคุมดูแลตนเอง (Supervision) เกี่ยวข้องกับรูปแบบของการบังคับบัญชา การกำกับดูแลเรื่องการทำงาน มนุษยสัมพันธ์และทักษะการบริหาร
4. เพื่อนร่วมงาน (Co-Worker) ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันและความเป็นมิตร เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน สมาชิกที่ไม่ค่อยมีโอกาสพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจ
5. ลักษณะงาน (Work-Itself) หมายถึง ลักษณะสำคัญและความน่าสนใจของงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความถนัดเฉพาะ กับความสามารถที่ใช้ในการทำงาน โอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ความยากง่ายของงาน ปริมาณงาน และโอกาสที่จะดำเนินงานได้เองตลอดกระบวนการ
6. สภาพการทำงาน (Work Condition) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน เวลาหยุดพัก บริเวณที่ทำงาน อุณหภูมิ ความชื้น การถ่ายเทอากาศ แสง เสียง และอุปกรณ์เครื่องมือที่เหมาะสม เป็นต้น สภาพการทำงานที่ดีจะเอื้ออำนวยให้การ ทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Smith et al. (1969 อ้างถึงใน จิราภรณ์, 2547: 31) กล่าวถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. ด้านลักษณะงาน คือ ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน โดยเห็นว่าเป็นงานที่ดี น่าสนใจ มีคุณค่า ทำทลายความสามารถและภาคภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้น

2. ด้านรายได้ คือ ความพึงพอใจต่อรายได้ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนจากการทำงาน โดยเห็นว่าเหมาะสมและยุติธรรม

3. ด้านโอกาสก้าวหน้า คือ ความพึงพอใจอันเกิดจากการได้รับ โอกาสที่ดีในการเลื่อนตำแหน่ง โดยได้รับการพิจารณาตามความสามารถและมีความยุติธรรม

4. ด้านผู้บังคับบัญชา คือ ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นหัวหน้างานโดยตรง โดยเกิดจากการบัญชาการอย่างเหมาะสม มีไหวพริบปฏิภาณมีการวางแผนและมีความคิดทันสมัย

5. ด้านเพื่อนร่วมงาน คือ ความพึงพอใจในบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดี มีเพื่อนร่วมงานที่ให้ความช่วยเหลือ รับผิดชอบให้คำแนะนำปรึกษาซึ่งกันและกัน

จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ ที่เป็นความต้องการของบุคคลที่จะได้รับจากองค์กร ถ้าหากได้รับการตอบสนองในองค์ประกอบต่าง ๆ ก็ส่งผลให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากแนวคิด ทฤษฎีและองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงาน ที่ผู้วิจัยได้ศึกษานั้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติในทางที่ดี ที่มีต่องานและองค์ประกอบในการทำงาน รวมถึงการได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ ส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในการที่จะส่งเสริมให้กิจการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะศึกษาองค์ประกอบที่ถูกลดถึงกันมากที่สุดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงานของ Smith et al. คือ ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติต่อการบริการ

จาญา (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการบริการกับคุณภาพการบริการลูกค้าของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่า ทัศนคติต่อการบริการมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการบริการของพนักงานบริการลูกค้าในเชิงบวก และสามารถพยากรณ์คุณภาพการบริการได้ร้อยละ 30.4 เนื่องจากทัศนคติต่อการบริการ เป็นความเชื่อและความรู้สึกนึกคิดของบุคคลในการประเมินการบริการ ส่งผลให้ปฏิกิริยาตอบสนองต่อการบริการด้านการแสดงออกในทางบวกหรือลบ ขึ้นอยู่กับทัศนคติที่มีต่อการบริการนั้น ๆ ดังนั้นการที่พนักงานที่บริการลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อการบริการ จะส่งผลให้พนักงานมีคุณภาพการบริการสูงกว่าพนักงานที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการบริการ

ชาคริยา (2547) ศึกษาทัศนคติต่อการบริการกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคาร พบว่าทัศนคติต่อการบริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานของธนาคาร ที่เป็นงานที่ให้บริการทางการเงิน และข้อมูลสนับสนุนกับหน่วยงานราชการต่าง ๆ จึงพบว่า ผู้บริหารระดับกลางมีทัศนคติที่ดีต่อการบริการในด้านต่าง ๆ อันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ทิพย์วัลย์ (2539) ศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความเหนื่อยหน่ายของพนักงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่าย และเป็นความผันแปรในเชิงลบหมายความว่าถ้าการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวมน้อย จะมีความเหนื่อยหน่ายมาก และถ้าการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานโดยรวมมาก จะมีความเหนื่อยหน่ายน้อย เพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งสะท้อนถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานต่อผู้ร่วมงาน ถ้าบุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องาน ทุ่มเทกำลังใจและกำลังกายทำงานร่วมกันและช่วยกันแก้ปัญหาในการทำงาน การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ

สุริย์พร (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความเหนื่อยหน่ายของพยาบาล พบว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน การทำงานกะ การรับรู้ประสิทธิภาพของระบบบริหาร มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่าย หมายความว่า ถ้าพยาบาลมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน จะมีความเหนื่อยหน่ายต่ำ ถ้าพยาบาลมีการรับรู้ชั่วโมงที่ตนปฏิบัติงานต่อวันเหมาะสมจะไม่ทำให้เกิดความเหนื่อยหน่าย แต่ถ้ารู้สึกว่าการรับรู้อาจารย์มากเกินไปจะเกิดความเหนื่อยหน่าย ถ้ารับรู้การทำงานกะเป็นสิ่งจำเป็นและสามารถปรับตัวได้ จะทำให้ความเหนื่อยหน่ายต่ำหรือไม่เกิด และหากพยาบาลรับรู้การบริหารที่ดี ก็จะทำให้ความเหนื่อยหน่ายต่ำด้วย ซึ่งความเหนื่อยหน่ายก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจลาออกของพยาบาลด้วย

วารงคณา (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคณะของพยาบาลประจำการ พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกิจกรรมการพัฒนาคณะ โดยอธิบายเหตุผลว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสิ่งที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อร่างกาย จิตใจ สังคม จึงมีอิทธิพลต่อการทำงานและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมจะลดความวิตกกังวลขณะปฏิบัติงาน

จันทนา (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการปฏิบัติงานร่วมกับแพทย์ในการดูแลรักษาผู้ป่วย พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานร่วมกับแพทย์ในการดูแลรักษาผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับเหมาะสมมาก แสดงถึงว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นปัจจัยเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพนั้นเป็นสภาพแวดล้อมที่ดีส่งผลให้พยาบาลวิชาชีพมีความพึงพอใจในสภาพการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ สกุลนารี (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลตำรวจ พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านกายภาพ ด้านสังคม และด้านจิตใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานและสามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุชาดา (2546) ศึกษาความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน พนักงานมีความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง จากการวิเคราะห์พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านสภาพการทำงาน ที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีที่จอดรถให้พนักงาน และมีอากาศถ่ายเทที่ดี

ปิ่นฉัตร (2548) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเหนื่อยล้าทางจิตใจของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน พบว่า ระดับความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ความเหนื่อยล้าทางจิตใจของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความเหนื่อยล้าทางจิตใจของพนักงานได้แก่ อายุ ตำแหน่ง สถานภาพสมรส จำนวนชั่วโมงในการปฏิบัติงานในอากาศ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยอนามัย โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 21 อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

ตุลา (2542) ศึกษา วัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะสร้างสรรค์ ด้านลักษณะเฉื่อยชา-ตั้งรับ และด้านลักษณะก้าวร้าว-ตั้งรับ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน

ธิดิวุฒิ (2543) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า องค์การที่มีความยืดหยุ่นมีวัฒนธรรมองค์การประเภทการทำงานเป็นทีม สร้างความพึงพอใจในการทำงานได้

ชัยวัฒน์ (2548) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ กับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ได้รับรู้วัฒนธรรมองค์การในลักษณะที่องค์การส่งเสริมให้พนักงานได้ทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน มีกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเหนียวแน่น ถึงแม้พนักงานจะมีการรับรู้ถึงความแตกต่างระหว่างสิทธิ สวัสดิการ ผลตอบแทน และอำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ในความรู้สึกรักของพนักงานก็ยังคงมีความพึงพอใจในงาน

Badillo and Rustica (1997) ได้ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อพฤติกรรมของพนักงานและการปฏิบัติงานขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางบวกกับพฤติกรรมของพนักงาน ระดับของการขายและผลผลิต มีระดับของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงานและการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่สูง Badillo ยังกล่าวอีกว่า หากสามารถคงระดับของความพึงพอใจในงาน ระดับผลการปฏิบัติงานที่สูงไว้ได้แล้ว ความผูกพันต่อองค์การจะเข้มแข็ง ซึ่งจะส่งผลถึงระดับการขาย ผลผลิตและระดับของวัฒนธรรมองค์การที่สูงด้วย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

ศิริรัตน์ (2542) ศึกษาลักษณะระบบบริหารจัดการกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าลักษณะระบบบริหารจัดการ คือ การศึกษาต่อเนื่อง การอบรม และเหตุผลในการเข้าสู่วิชาชีพ ของพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน

ชนิน (2543) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมสูง ตามองค์ประกอบรายด้าน คือ ด้านค่าจ้าง ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านการควบคุมดูแล ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านสภาพการทำงาน

อรุณวดี (2545) ศึกษาการเสริมอำนาจในงานกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า การเสริมอำนาจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากโรงงานอุตสาหกรรมได้ให้โอกาสพนักงานปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงาน มีการให้ข้อมูลข่าวสารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเป็นในด้านเป้าหมาย หรือความเป็นไปในโรงงาน จัดหาอุปกรณ์ในการทำงาน ให้รางวัลและยกย่องเมื่อทำงานสำเร็จด้วยดี ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

พรเพ็ญ (2545) ศึกษาพฤติกรรมที่องค์กรต้องการกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าความพึงพอใจด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ส่วนความพึงพอใจในการทำงานด้านรายได้อยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมพนักงานที่องค์กรต้องการด้านความช่วยเหลือเพื่อเผื่อแผ่ ด้านความเกรงใจสุภาพอ่อนน้อม

ด้านความอดทนอดกลั้น ด้านความรับผิดชอบให้ความร่วมมือ และด้านความสำนึกในหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

จิราภรณ์ (2547) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทประกันชีวิต พบว่ามีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบย่อยในการศึกษาด้านลักษณะงาน รายได้ โอกาสก้าวหน้า และผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านเพื่อนร่วมงานมีระดับความพึงพอใจในระดับสูง และยังพบว่า คุณลักษณะงานด้านความมีอิสระในงาน ด้านความหลากหลายของทักษะ ความสำคัญของงาน ความโดดเด่นของงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และคุณลักษณะงานด้านข้อมูลย้อนกลับจากงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน

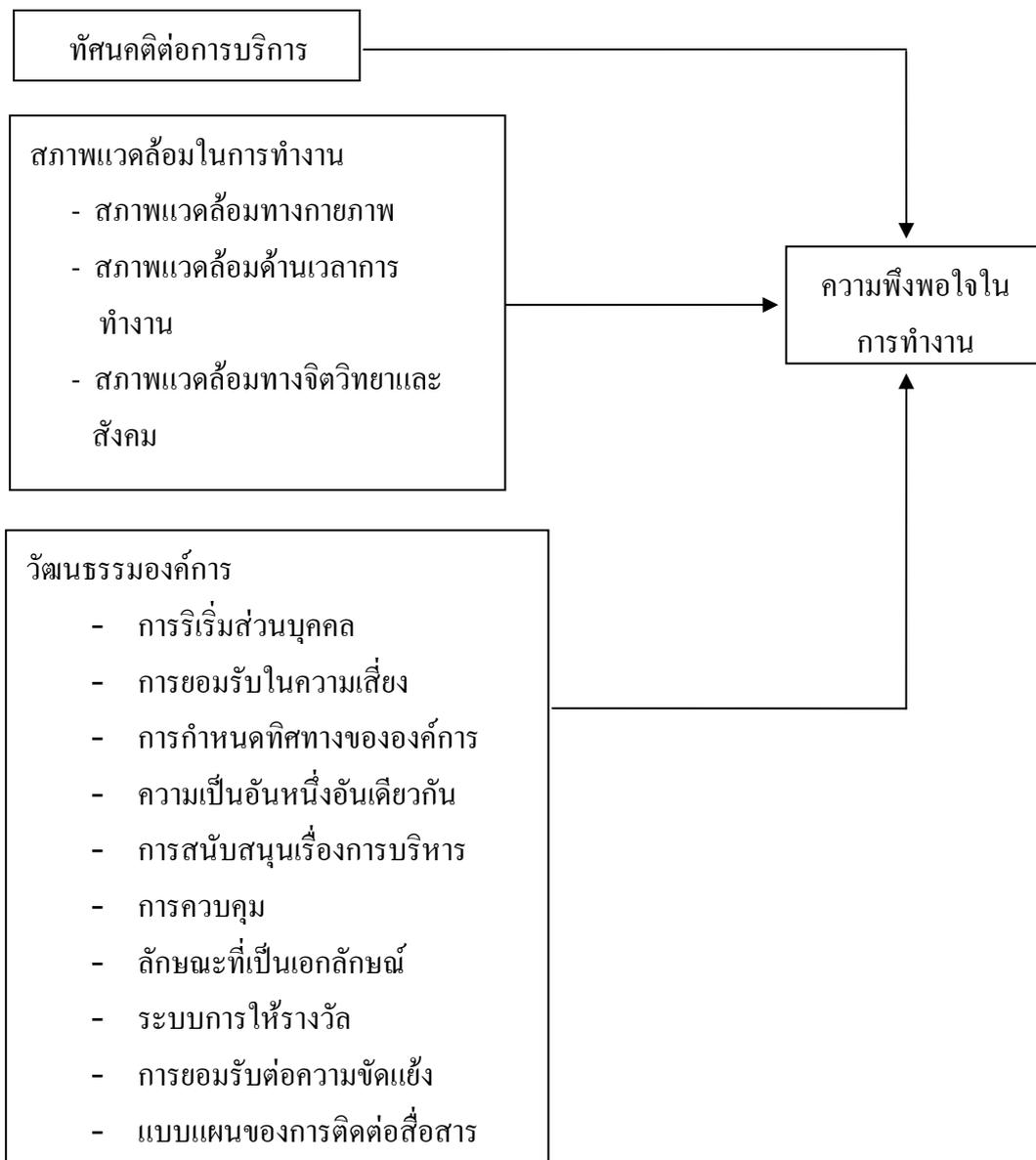
ชัยวัฒน์ (2548) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ซี พี เซเวนอีเลฟเวน จำกัด พบว่า มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีความพึงพอใจด้านลักษณะงานอยู่ในระดับสูง เนื่องจากเห็นว่าเป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม การให้คำปรึกษาช่วยเหลือ แนะนำ แต่เนื่องจากพนักงานยังมีความพึงพอใจด้านรายได้ที่ได้รับว่ายังไม่พอใจ เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ รวมถึงโอกาสก้าวหน้าในการทำงานยังจำกัดด้วยกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าทัศนคติต่อการบริการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร ต่างก็ส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ดังนั้นหากผู้บริหารองค์กร ได้ทราบถึงทัศนคติต่อการบริการของพนักงาน รวมถึงระดับการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานและระดับการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ก็จะสามารถพยากรณ์ได้ถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรได้ ซึ่งสามารถนำไปเป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนา เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



### สมมติฐานในการวิจัย

1. ทักษะคิดต่อการบริการมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล

2. การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล แยกเป็นสมมติฐานย่อยดังนี้

2.1 การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล

2.2 การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านเวลาการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล

2.3 การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานทางจิตวิทยาและสังคมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล

3. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล แยกเป็นสมมติฐานย่อยดังนี้

3.1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการริเริ่มส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล

3.2 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการยอมรับในความเลี้งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล

3.3 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล

3.4 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล

3.5 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการสนับสนุนเรื่องการบริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล

3.6 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการควบคุมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล

3.7 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล

3.8 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านระบบการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล

3.9 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการยอมรับต่อความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล

3.10 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านแบบแผนของการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล

4. ทักษะติดต่อการบริการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล