

## บทที่ 2

### เอกสารและงานที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจจราจรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้เขียนได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน
2. แนวคิดในการพัฒนาคุณภาพชีวิต
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร
4. แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน
5. ข้อมูลพื้นฐานของกองบังคับการตำรวจจราจรจังหวัด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงคุณภาพชีวิตการทำงาน และผู้เขียนได้ศึกษาและเก็บรวบรวม ดังนี้

แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life : QWL) นำมาใช้เป็นครั้งแรกในประเทศอุตสาหกรรม ในช่วงศตวรรษที่ 21 โดยเป็นเรื่องของการแก้ไขปัญหาแรงงานให้ผู้ทำงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น (ผจญ เฉลิมสาร, 2540 : 15) ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาแรงงานของกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมนั้นจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม ว่ามีสิ่งใด เหนือใจใดที่เป็นปัญหา ประเทศต่าง ๆ ในยุโรปได้มีการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยผ่านข้อเรียกร้องทางกฎหมายในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน ส่วนในสหรัฐอเมริกาได้ใช้วิธี โดยมีการดำเนินงานร่วมกันระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารในการยอมรับร่วมกันถึงความปรารถนาและความใส่ใจต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน จึงเป็นเรื่องที่มีความแตกต่างกันอย่างหลากหลาย รวมทั้งวิธีการศึกษาก็แตกต่างกันออกไป จนไม่อาจจะอ้างอิงไปสู่กิจกรรมอย่างเดียวกันได้ ก็ต้องนิยามความหมายให้สอดคล้องกับภูมิหลังทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศนั้น ๆ ด้วย

### ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน

ดังนั้นคุณภาพชีวิตการทำงานที่นักวิชาการทั้งหลายได้กล่าวถึงนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้เขียนได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานของนักวิชาการหลายท่าน อาทิเช่น

บุญเลิศ ไพรินทร์ (อ้างถึงในชฎาภา ประเสริฐทรง, 2541 : 24) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยให้ผู้ทำงานมีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน โดยทั้งบุคคลและองค์กรจะเจริญเติบโตและก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กัน

แฮคแมนและซัทเทิล (Hackman & Suttle, 1977 อ้างถึงในชฎาภา ประเสริฐทรง, 2541 : 24) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสิ่งที่ตอบสนองความพึงพอใจของผู้ทำงานทุก ๆ ระดับในองค์กรทำให้เกิดความผาสุก ส่งผลถึงความเจริญรุ่งเรืองในด้านต่าง ๆ เช่น สภาพสังคม เศรษฐกิจและที่สำคัญ คุณภาพชีวิตการทำงานจะนำไปสู่ความผูกพันในองค์กรได้

ฮิวส์และคัมมิงส์ (Huse & Cummings, 1985 อ้างถึงในชฎาภา ประเสริฐทรง, 2541 : 24) ได้อธิบายว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ความสอดคล้องกันระหว่างความพึงพอใจในงานของบุคคลกับประสิทธิผลขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ประสิทธิผลขององค์กรอันเนื่องมาจากความผาสุก (Well - Being) ในงานของผู้ทำงาน เป็นผลสืบเนื่องมาจากการรับรู้ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น ๆ และได้ขยายอีกว่า คุณภาพชีวิตการทำงานจะส่งผลต่อองค์กรสามประการคือ ประการแรก ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร ประการที่สอง ช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้แก่พวกเขาในการทำงาน และประการสุดท้าย คุณภาพชีวิตการทำงานจะช่วยปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของผู้ทำงานด้วย

พิพัฒน์ จันทรา (2542 : 14) คุณภาพชีวิตเป็นการมองชีวิตมนุษย์โดยภาพรวมเพราะมนุษย์ประกอบด้วยร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด และในขณะที่เดียวกันมนุษย์มีความสัมพันธ์กับสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ดังนั้นจึงไม่สามารถกล่าวถึงมนุษย์ในแง่ใดแง่หนึ่งเท่านั้น แต่ต้องมองมนุษย์ในทุกแง่ทุกมุม หรือทุกด้าน เพราะฉะนั้นคุณภาพชีวิตที่มีสภาพความเป็นอยู่ดี (Well - Being) ในทุกด้านเพียงแต่จะดีได้น้อยเพียงใด ระดับคุณภาพชีวิตของมนุษย์จึงพิจารณาชีวิตความเป็นอยู่ในเวลานั้น ๆ คุณภาพชีวิตมีมุมมองที่แตกต่างกันไปตามรูปแบบการดำเนินชีวิตของแต่ละบุคคล เช่น วัย เพศ การศึกษาในวิชาสาขาต่างๆ และภูมิหลังของบุคคล

สุขุม คำแหง (2542 : 12) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นความสุขใจ เกิดจากความพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานจากปัจจัยด้านต่างๆ และสภาพแวดล้อม การทำงานที่เหมาะสมตามเงื่อนไขที่กำหนดขึ้นมา และเพื่อประสพผลสำเร็จในการทำงาน อย่างมีคุณภาพ

นันทกานต์ ชื่นอารมณ์ (2543 : 13) กล่าวถึง คุณภาพชีวิตการทำงานว่า เป็นความสุขที่เกิดจากความพอใจในการทำงานของบุคคลจากปัจจัยด้านต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมตามเงื่อนไขที่กำหนดขึ้นมา และเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการทำงานอย่างมีคุณภาพ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2540 : 2-11) ได้จัดกลุ่มความหมายคุณภาพชีวิตออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 เป็นความหมายของกระบวนการหรือจุดหมาย ซึ่งทำให้ที่ทำงานมีลักษณะมนุษย์นิยมเพิ่มขึ้น

กลุ่มที่ 2 เป็นการตอบสนองความต้องการของเอวัตบุคคล

กลุ่มที่ 3 เป็นความร่วมมือ ระหว่างฝ่ายแรงงานกับฝ่ายจัดการ

กลุ่มที่ 4 เป็นความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL) ในเชิงวิวัฒนาการซึ่งแบ่งนิยามของคุณภาพชีวิตการทำงานออกเป็น 6 นิยาม คือ

1. นิยามแรก เป็นนิยามของคุณภาพชีวิตการทำงานในช่วง ค.ศ.1959 ถึง ค.ศ.1975 คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นตัวแปร (A Variable) ตัวหนึ่ง ซึ่งเป็นปฏิกริยาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีต้องงานหรือผลที่เกิดขึ้นตามมา อันเนื่องมาจากการทำงาน

2. นิยามที่สอง เป็นนิยามของคุณภาพชีวิตการทำงาน ในช่วง ค.ศ.1969 ถึง ค.ศ.1974 คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นแนวทาง (An Approach) ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างฝ่ายแรงงานกับฝ่ายจัดการในการดำเนิน โครงการเพื่อพัฒนาผลลัพธ์อันเป็นผลดีต่อพนักงานและองค์กร

3. นิยามที่สาม เป็นนิยามของคุณภาพชีวิตการทำงาน ในช่วง ค.ศ.1972 ถึง ค.ศ.1975 คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นวิธีการ แนวทางหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงานและผลิตภาพ

4. นิยามที่สี่ เป็นนิยามของคุณภาพชีวิตการทำงาน ในช่วง ค.ศ.1975 ถึง ค.ศ.1980 คุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นการเคลื่อนไหว (A Movement) กล่าวคือ เป็นข้อความเชิงอุดมคติเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร โดยเป็นการบริหารอย่างมีส่วนร่วมและประชาธิปไตยในการทำงาน

5. นิยามที่ห้า เป็นนิยามของคุณภาพชีวิตการทำงาน ในช่วง ค.ศ.1972 ถึง ค.ศ.1982 เป็นนิยามที่เปิดกว้างมาก คุณภาพชีวิตการทำงาน คือ ความพยายามอย่างมุ่งมั่นไปเพื่อพัฒนาประสิทธิผลขององค์กร

6. นิยามที่หก เป็นนิยามร่วมสมัย (Nadler & Lawer, 1983) คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง วิธีการคิดเกี่ยวกับ คน งาน และองค์กร โดยมีองค์ประกอบการคิด 2 ส่วน คือ ความใส่ใจ

ในผลกระทบของงานที่มีต่อคนและต่อประสิทธิผลขององค์กรและความคิดในการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาองค์กร

ในปี ค.ศ.1927-1932 ได้มีการศึกษาที่เรียกว่า ฮอว์ทอร์น (Hawthorne Study) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) กับผลิตผลจากการทำงาน (Productivity) ต่อมาในปี ค.ศ.1950-1960 มีนักจิตวิทยาได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลิตผล ส่งเสริมให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ ในปี ค.ศ.1960-1970 เพิ่มเรื่องการมีโอกาในการทำงานที่เสมอภาคและแบบแผนการทำงานที่เป็นที่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน และในปี ค.ศ.1970 ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างจริงจังขึ้น แนวคิดการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับบุคลากรซึ่งผู้บริหารควรให้ความสนใจ

เซอร์เมอร์ฮอว์ทอร์น ฮันต์ และออสบอร์น (Schermerhorn Hunt & Osborn, 1997 อ้างถึงใน จันทร่า แทนสุโพธิ์, 2546 : 48) ได้กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ ภาพรวมของประสบการณ์ทำงานของบุคคล ซึ่งแสดงออกมาจากความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่องาน อาชีพ ตลอดจนองค์กร ดังนั้นการที่บุคคลมีผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงย่อมแสดงว่าบุคคลมีความพึงพอใจในงานสูง ด้วยคุณภาพชีวิตในการทำงานจึงเป็นผลสะท้อนของการบริหารงานที่ดี เช่น การให้พนักงานมีส่วนร่วมได้รับผิชอบและตัดสินใจร่วมกัน การไว้วางใจให้อิสระในการทำงานของพนักงานดีขึ้น อีกทั้งการให้สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม สิ่งเหล่านี้ล้วนช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานดีและองค์กรประสบความสำเร็จอย่างสูง

จากความหมายต่าง ๆ ดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ ความรู้สึกมีเกียรติภูมิและมีศักดิ์ศรี เป็นที่ยอมรับของสังคม การได้รับค่าตอบแทนที่คุ้มค่าตามผลงานและเปรียบเทียบได้กับภาคเอกชน ได้รับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับขีดความสามารถให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์และสังคม และมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีที่นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นพอจะสรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตการทำงานนั้นสามารถแบ่งความหมายได้ทั้งความหมายแบบกว้างและแคบ ซึ่งนอกจากความหมายแล้วยังได้มีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและเกณฑ์ชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ ดังนี้

#### ลักษณะคุณภาพชีวิตการทำงาน

ฮิวส์และคัมมิงส์ (Huse & Cummings, 1985 อ้างถึงในชฎาภา ประเสริฐทรง, 2541 : 24) ได้แบ่งลักษณะคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ ซึ่งมีลักษณะต่าง ๆ 8 ด้าน ดังนี้ คือ

1. ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation) หรือ “รายได้และผลประโยชน์ตอบแทน” หมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐานการดำรงชีวิต ซึ่งผู้ทำงานรู้สึกว่าจะเหมาะสมและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่น
2. สิ่งแวดล้อมที่ถูกละเลยลักษณะและปลอดภัย (Safe and Healthy Environment) ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ หมายถึง การที่ผู้ทำงานได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย
3. การพัฒนาศักยภาพของผู้ทำงาน (Development of Capacities) หมายถึง การที่ผู้ทำงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำ โดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ทำ ได้แก่
  - 3.1 งานที่ผู้ทำต้องใช้ความสามารถเฉพาะทาง (Task Identity)
  - 3.2 งานที่ผู้ทำยอมรับว่ามีความสำคัญ (Task Significance)
  - 3.3 งานที่ผู้ทำสามารถได้รับทราบผลย้อนกลับ (Feedback)
  - 3.4 งานที่ผู้ทำมีอิสระในการดำเนินการ (Autonomy)
  - 3.5 งานที่ผู้ทำได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในหลาย ๆ ด้าน (Task Variety)
4. ความก้าวหน้าและความมั่นคง (Growth and Security) หมายถึง ลักษณะงานที่ส่งเสริมความก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพของตน ซึ่งนอกจากงานจะช่วยคงไว้และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของผู้ทำงานแล้ว งานยังทำให้ผู้ทำงานได้รับการยอมรับจากสังคมและครอบครัวของตน
5. สังคมสัมพันธ์ (Social Integration) หมายถึง ลักษณะงานที่มีส่วนพัฒนาให้ผู้ทำงานมีโอกาสสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตรมีความอบอุ่นเอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า
6. ลักษณะการบริหาร (Constitutionalism) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารมีการกระทำต่อบุคคลอย่างเหมาะสม ผู้ทำงานได้รับการเคารพในสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคลผู้บังคับบัญชายอมรับฟังข้อคิดเห็นของผู้ทำงาน รวมทั้งบรรยากาศขององค์กรมีความเสมอภาคและความยุติธรรม
7. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Total Life Space) หมายถึง สภาพที่บุคคลมีความสมดุลในช่วงของชีวิตระหว่างช่วงของการทำงานกับช่วงเวลาที่อิสระจากการทำงานมีช่วงเวลาที่คลายเครียดจากภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ
8. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Relevance) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ทำงานที่มีความภาคภูมิใจในงานและองค์กร เป็นความรู้สึกของบุคคลว่า องค์กรและลักษณะงานที่ตนทำเอื้ออำนวยประโยชน์และมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม

### เกณฑ์ชีวิตคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นความรู้สึกเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป อีกทั้งยังมีลักษณะเป็นนามธรรมที่วัดได้ยาก จึงมีผู้กำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นเกณฑ์การตัดสินใจ ที่จะบอกได้ว่าเมื่อบุคคลใดมีชีวิตการทำงานที่มีลักษณะดังตัวบ่งชี้จะเป็นผู้มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งได้มีการเปลี่ยนแปลงเรื่อยมา ดังนี้

ในช่วง ค.ศ.1930-1940 คุณภาพชีวิตการทำงานจะขึ้นอยู่กับความมั่นคงในการทำงาน การทำงานที่มีระเบียบ และภาวะเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติงาน

ในช่วง ค.ศ.1950-1960 แนวคิดได้กว้างขึ้นโดยนักจิตวิทยาสมัยนั้นได้เพิ่มเรื่องความสัมพันธ์ทางบวก ระหว่างขวัญในการทำงานกับผลผลิต ซึ่งเกิดจากการส่งเสริมให้มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นอีกสิ่งหนึ่งในการบ่งบอกคุณภาพชีวิตการทำงาน

ตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา มีการศึกษาในเรื่องนี้อย่างจริงจังขึ้น โดยมุ่งที่ประสิทธิภาพขององค์กร และการเพิ่มประสิทธิภาพ โดยธรรมชาติของบุคคลทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ซึ่งช่วงนี้เองที่ Walton (1973) เป็นบุคคลหนึ่งที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานอย่างจริงจัง โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคลซึ่งเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต โดยเน้นแนวทางความเป็นมนุษย์ (Humanistic) ศึกษาสภาพแวดล้อมตัวบุคคลและสังคมที่ส่งผลทำให้การทำงานประสบความสำเร็จผลผลิตที่ได้รับตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของบุคคลในการทำงาน โดยวอร์ตัน (Walton, 1973 อ้างถึงใน จันทรา แทนสุ โปธิ์, 2546 : 10) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นว่า ประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ 8 ประการ ดังนี้

1. การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) คือ ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีความเพียงพอในการดำรงชีวิตตามมาตรฐานการครองชีพที่สมเหตุสมผลในสังคมนั้น ๆ สำหรับค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมก็เกิดจากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น เมื่อเทียบกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบจากผลการปฏิบัติงานที่ทำเทียมกัน

2. สิ่งแวดล้อมที่ถูกต้องสุขลักษณะและปลอดภัย (Safe and Healthy Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย

3. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (Growth and Security) ควรให้ความสนใจต่อพนักงาน ให้พนักงานได้รักษาหรือเพิ่มความสามารถในการทำงานของเขามากกว่าที่จะคอยเป็นผู้นำให้เขาทำตาม จะต้องมีการมอบหมายงานใหม่หรืองานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นอีกในอนาคต จะต้องเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาภายในองค์กร ในสายงาน รวมถึงสมาชิกครอบครัวด้วยความมั่นคง

และความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การสร้างโอกาสในการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและมั่นคง การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานให้โอกาสในการศึกษาและใช้ความรู้ความสามารถใหม่ ๆ รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่และให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงาน

4. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities) คือ โอกาสในการพัฒนาและใช้ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานตามทักษะและความรู้ที่มี ซึ่งจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและรู้สึกท้าทายในการทำงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานได้เต็มที่ รวมทั้งความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ความมากน้อยของโอกาสในการสร้างเสริมความสามารถในการทำงานให้มีคุณภาพ โดยให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถควบคุมงานด้วยตนเองได้ เปิดโอกาสในการเสนอผลงานจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต่อหน่วยงาน การเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

5. การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน (Social Integration) คือ การที่ผู้ปฏิบัติงาน รู้สึกว่าคุณค่า ได้รับการยอมรับ และร่วมมือกันทำงานจากกลุ่มเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน มีการเปิดเผยตนเอง มีการติดต่อสื่อสารในกลุ่ม มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในหน่วยงาน ปราศจากการมีอคติต่อการทำงานร่วมกัน

6. ประชาธิปไตยในองค์กร (Constitutionalism) หมายถึง การยึดหลักรัฐธรรมนูญเป็นหลักในการทำงาน โดยในการทำงานบุคคลได้รับความเคารพในสิทธิส่วนบุคคล มีอิสระในการพูด มีความเสมอภาคในเรื่องต่าง ๆ ของงานตามความเหมาะสมและให้ความเคารพต่อความเป็นมนุษย์ด้วยกันของผู้ร่วมงาน วางมาตรฐานว่าพนักงานมีสิทธิอะไรบ้างและจะปกป้องสิทธิของตนเองได้อย่างไร ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ว่ามีความเคารพในสิทธิส่วนตัวมากน้อยเพียงใด ยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด

7. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Total Life Space) เป็นเรื่องของโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์กรอย่างสมดุล นั่นคือ ต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

8. การคำนึงถึงความต้องการของสังคม (Social Relevance) หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกว่าการกระทำหรืองานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคม การทำงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและการให้ความร่วมมือกับชุมชนตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ ในการกระทำกิจกรรมเพื่อสาธารณะประโยชน์อื่น ๆ เป็นการเพิ่มคุณค่าความสำคัญให้แก่อาชีพและเกิดความรู้สึกภูมิใจ

บุญแสง ชีระภากร (อ้างถึงในพรบ.สิทธิ อาสาสมัคร, 2546 : 20) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการกำหนดคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอ (Adequate and Fair Pay)
2. ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits)
3. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ (Safe and Healthy Environment)
4. ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security)
5. เสรีภาพในการร่วมเจรจาต่อรอง (Free Collective Bargaining)
6. พัฒนาการและการเจริญเติบโต (Growth and Development)
7. บูรณาการสังคม (Social Integration)
8. การมีส่วนร่วมในองค์กร (Participation)
9. ประชาธิปไตยในการทำงาน (Democracy at Work)
10. เวลาว่างของชีวิต (Total Life Space)

พรบ.สิทธิ อาสาสมัคร (2546 : 17) ได้ศึกษาเกณฑ์ในการวัดระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ไว้ดังนี้

1. มีอิสระในการทำงาน (Autonomy) สามารถตัดสินใจในงานที่ทำได้
  - 1.1 การตัดสินใจด้วยตนเองในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเอง
  - 1.2 การควบคุมงานด้วยตนเอง
  - 1.3 ความมีอิสระในการแก้ไขปัญหา
  - 1.4 การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
  - 1.5 ความมีอิสระในการตัดสินใจ
2. ด้านโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในงาน (Personal Growth Opportunity) หมายถึง การที่จะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาความสามารถ
  - 2.1 โอกาสในการเลื่อนหรือย้ายตำแหน่งเพื่องานที่ดีกว่า
  - 2.2 โอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ
  - 2.3 โอกาสในการเรียนรู้วิธีการทำงานของตนเอง
  - 2.4 โอกาสในการทดลองวิธีการทำงานของตนเอง
  - 2.5 โอกาสในการเรียนรู้งานในแผนกอื่น ๆ
3. ด้านลักษณะของการทำงาน (Work Speed and Routine) เป็นงานที่ทำซ้ำ ๆ รวดเร็วและไม่ตายตัว
  - 3.1 การทำงานตามปริมาณชุดของงาน

- 3.2 การทำงานตามอัตราที่กำหนด
- 3.3 การทำงานอย่างเร่งรีบ
- 3.4 การทำงานโดยไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอน
- 3.5 การทำงานตามตารางทำงาน
4. ด้านความซับซ้อนของงาน (Work Complexity) หมายถึง งานที่มีความสำคัญและน่าสนใจ
- 4.1 การทำงานซ้ำ
- 4.2 การทำงานตามระเบียบวิธีการทำงานที่พนักงานไม่เห็นด้วย
- 4.3 การทำงานเฉพาะส่วนงานเป็นชิ้นส่วน
- 4.4 การทำงานที่ง่าย
- 4.5 การทำงานลักษณะเดิมตลอดวัน
5. ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน (Task-Related Interaction) หมายถึง มีความต้องการที่จะช่วยเหลือกันในการทำงาน

- 5.1 ความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงาน
- 5.2 การทำงานคนเดียว
- 5.3 พนักงานไม่สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 5.4 การทำงานที่ต้องมีการร่วมมือประสานงาน
- 5.5 การทำงานที่จำเป็นต้องมีการติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังมีการกล่าวถึงองค์ประกอบของเกณฑ์ในการจัดคุณภาพชีวิตการทำงานไว้มากมาย อาทิเช่น

กนกพิชญ์ จ้อยบุญแสง (2548 : 10) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการกำหนดคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่พอเหมาะและเพียงพอ
2. ผลประโยชน์แก่ลูก
3. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ
4. ความมั่นคงในงาน
5. เสรีภาพในการร่วมเจรจาต่อรอง
6. พัฒนาการและการเจริญเติบโต
7. บุรณาการสังคม
8. การมีส่วนร่วมในองค์กร

## 9. ประชาธิปไตยในการทำงาน

### 10. เวลาว่างของชีวิต

นฤคัล มีเพียร (2541 : 22) ได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวข้องกับเกณฑ์การวัดคุณภาพชีวิตการทำงานดังนี้ คือ

เจอร์โรม (Jerome, 1962) ประธานของสถาบันการทำงานในอเมริกา ได้กำหนดเกณฑ์ 7 ประการ ในการวัดคุณภาพชีวิตการทำงาน ดังนี้

1. รายได้ (Income) คุณภาพชีวิตการทำงานในส่วนของรายได้จะอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบทั้งภายในและภายนอกองค์กร Jerome เชื่อว่าแรงจูงใจที่เกิดจากรายได้จะเป็นเครื่องล่อใจในการทำงานที่มีความสำคัญ และมีความหมายมากต่อพนักงาน

2. ผลประโยชน์ของพนักงาน (Employee Benefits) คน (โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา) มีความคาดหวังในการได้รับสิทธิประโยชน์สูงขึ้น ซึ่งการได้รับสิทธิประโยชน์ในหลาย ๆ องค์กร ได้กลายเป็นข้อต่อรองระหว่างฝ่ายพนักงานและฝ่ายบริหาร เนื่องจากฝ่ายบริหารต้องการที่จะควบคุมรายจ่ายและฝ่ายพนักงานก็ต้องการผลประโยชน์เพิ่มขึ้น

3. ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) พนักงานทุกคนต่างต้องการงานที่มีความมั่นคง การมีคุณภาพชีวิตการทำงานในส่วนของความมั่นคงในการทำงานต้องอาศัยการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล การเก็บรวบรวมข้อมูลของพนักงานต้องมีระบบที่ดีและทันสมัย

4. ทางเลือกในการทำงาน (Alternative Work Schedules) การให้พนักงานมีทางเลือกในเวลาการทำงานที่สะดวกต่อตัวพนักงานเอง ได้แก่ การให้เข้าทำงานและเลิกงานในเวลาที่เหมาะสม การจ้างพนักงานชั่วคราว การให้ทำงานสัปดาห์ต่อสัปดาห์ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานได้สูงสุด

5. ความเครียดจากการทำงาน (Occupational Stress) ความเครียดที่เกิดจากการประกอบอาชีพเป็นแง่มุมใหม่ที่มีความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพจิตพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากความเครียดและความไม่สะดวกสบายจากการทำงานจะทำให้คุณภาพชีวิตในการทำงานลดลง

6. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Worker Participation) พนักงานส่วนใหญ่ต่างมีความรู้สึกว่าตนเองมีสิทธิในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงาน ซึ่งค่านิยมนี้นับว่าจะได้รับความนิยมนับมากขึ้น และยังเป็นผลดีต่อองค์กร

7. ประชาธิปไตยในการทำงาน (Democracy in The Workplace) แนวโน้มของความต้องการของพนักงานในการนำระบบประชาธิปไตยเข้ามาใช้ในสถานที่ทำงานมีสูงขึ้น Jerome เสนอแนะให้ผู้นำ

ในแต่ละองค์กรจะต้องรับฟังความต้องการ ความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร ผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีผลต่อการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน

วอลตัน (Walton, 1974 อ้างถึงในจันทร์หา แทนสุโพธิ์, 2546 : 8) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่กำหนดคุณภาพชีวิตการทำงาน ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม
2. สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมคุณภาพ
3. โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง
4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน
5. การบูรณาการด้านสังคม
6. ลัทธิรัฐธรรมนูญในองค์กร
7. จังหวะของชีวิตโดยส่วนรวม
8. การเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสังคม

เคสและโรเซนวิก (Kast & Rosenzweig, 1985 อ้างถึงในจันทร์หา แทนสุโพธิ์, 2546 : 8)

ได้เสนอองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี
2. มีการปกครองตนเอง
3. การยอมรับ
4. การได้รับรางวัล
5. โอกาสในการเรียนรู้และความเจริญก้าวหน้า
6. งานที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ
7. ความมั่นคงในงาน

กอร์ดอน (Gordon, 1991 อ้างถึงในกนกพิชญ์ จ้อยนุแสง, 2548 : 10) กล่าวว่าไว้ว่า หลักเกณฑ์ในการวัดคุณภาพชีวิตการทำงานนั้นมียังองค์ประกอบมากมาย ทั้งการเพิ่มคุณค่าและความรับผิดชอบในงาน การออกแบบเทคโนโลยีเพื่อที่จะปรับปรุงสภาพการทำงาน ซึ่งจะคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ 7 ประการคือ

1. ผลตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม
2. สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ
3. ความก้าวหน้าและการได้รับการพัฒนา
4. ความพึงพอใจของสภาพสังคมในที่ทำงาน
5. มีสิทธิส่วนบุคคล

6. ความสอดคล้องระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว

7. งานและประโยชน์ต่อสังคม

ไคนอกซ์และออร์วี่ง (Knox & Irving, 1997 อ้างถึงในจันทรา แทนสุโพธิ์, 2546 : 8) กล่าวว่า  
ในระยะเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน มีดังนี้

1. ลักษณะงานที่ไม่ก่อความเครียด
2. ความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร
3. การสื่อสารที่ดีกับผู้บังคับบัญชา
4. ความมีอิสระ
5. การยอมรับ
6. กิจกรรมที่คาดการณืได้
7. ความยุติธรรม
8. การมีอำนาจการตัดสินใจ
9. การศึกษา
10. ความเป็นวิชาชีพ
11. ไม่มีข้อขัดแย้งในบทบาท
12. การป้อนกลับของงาน
13. โอกาสความก้าวหน้าขั้นวิชาชีพชั้นสูง
14. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม

#### **ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน**

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ผู้เขียนได้รวบรวม  
แนวคิดของนักวิชาการ ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานไว้หลายท่าน ดังนี้

คุณภาพชีวิตการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา อาจเป็นไปในทางสูงขึ้นหรือ  
ลดลง เนื่องจากลักษณะขององค์กรหรือความคาดหวังของคนในองค์กร ที่เปลี่ยนแปลงไป และ  
การเปลี่ยนแปลงอาจเป็นผลจากปัจจัยอื่นที่ไม่ใช่งาน เช่น ความรับผิดชอบต่อครอบครัว ความเครียด  
จากเรื่องอื่นที่ไม่ใช่งาน และความหมายของงานในแต่ละคนที่แตกต่างกันไปตามประสบการณ์และ  
ช่วงเวลาของชีวิต สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

เวอร์เทอร์และเดวิส (Werther & Davis, 1982 อ้างถึงในชลลดา ศรีประสิทธิ์, 2546 : 24)  
กล่าวไว้ว่ามีอยู่ 3 ด้าน คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งพิจารณาจากสิ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ความต้องการ  
ของบุคคล และการจูงใจของบุคคลในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่

ตำแหน่งหน้าที่ อายุ รายได้ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน และสถานที่ทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ มีผลต่อความพึงพอใจในงานหรือคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคล นอกจากนี้ ปัจจัยด้านบุคคลที่เป็นองค์ประกอบด้านพฤติกรรม เช่น การรับรู้ ค่านิยม ทักษะ ทักษะ ความพร้อมของร่างกายและจิตใจ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้เขียนได้ศึกษาตัวแปรปัจจัยด้านบุคคล ดังนี้

1.1 เพศ เพศชายและหญิงมีความแตกต่างกันในเรื่องวัฒนธรรมการอบรมเลี้ยงดู โดยเฉพาะแบบแผนของสังคมไทย ซึ่งหล่อหลอมให้ชายและหญิงมีบทบาทที่แตกต่างกัน ผู้ชายมักถูกคาดหวังให้เป็นผู้นำมีการริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์แยกแยะ มีความมั่นใจมากกว่าเพศหญิง แต่เพศชายก็ยอมจำนนต่อกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ได้น้อยกว่าเพศหญิง

1.2 อายุ เป็นสิ่งสะท้อนถึงประสบการณ์ของบุคคลทั้งในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากจะมีประสบการณ์กับบุคคลหลายประการ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่สูงขึ้น มีความสุขุมรอบคอบ รู้จักชีวิต มองชีวิตกว้างไกลและลึกซึ้งมากขึ้น สามารถปรับตัวได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงได้ดีกว่าผู้ที่มีอายุน้อย อายุของบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการพัฒนาการและระดับวุฒิภาวะ ซึ่งโดยปกติ เมื่ออายุมากขึ้น ระดับวุฒิภาวะจะเจริญขึ้นตามวัย

1.3 สถานภาพสมรส บุคคลที่มีสถานภาพสมรสคู่ จะได้รับแรงสนับสนุนทางสังคมจากคู่สมรส มีที่ปรึกษาระบายความรู้สึกกับข้อใจในการทำงาน มีความรักความเข้าใจ และความเห็นใจซึ่งกันและกัน ช่วยกันตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยลดความเครียดและความเบื่อหน่ายในการทำงานได้

1.4 ระดับการศึกษา ความแตกต่างจากการศึกษา ทำให้คนมีความสามารถในการทำงานและการพัฒนาตนเองไม่เท่ากัน การศึกษาช่วยให้บุคคลมีวุฒิภาวะสูงขึ้น มีความคิดอ่านและมีทักษะที่ดี รู้จักตนเองเข้าใจสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ตนเองอยู่ สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ และช่วยให้ประสบความสำเร็จตามศักยภาพของตน

1.5 ประสบการณ์ทำงาน จากการศึกษานี้ของสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2540 : 15) พบว่า ข้าราชการที่มีอายุราชการ ระหว่าง 1 - 29 ปี มีความเห็นว่าศักยภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ข้าราชการที่มีอายุราชการตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป เห็นว่างานที่ปฏิบัติมีศักยภาพสูงอยู่ในระดับมาก

1.6 ตำแหน่ง เป็นสถานส่วนบุคคลทางวิชาชีพในการทำงานในโรงพยาบาลชุมชน บุคลากรสาธารณสุขมีตำแหน่งที่แตกต่างกัน และพบว่าแต่ละตำแหน่งมีความพึงพอใจต่องานสาธารณสุขที่แตกต่างกัน

1.7 หน้าที่ เป็นหน้าที่ในการทำงานที่บุคลากรสาธารณสุขได้รับมอบหมาย แบ่งเป็นผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติ หน้าที่ในการทำงาน

ที่ได้รับมอบหมายนี้ เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน เพราะในการทำงานทุกคนย่อมต้องการความก้าวหน้าในงาน คนที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดีเป็นการแสดงถึงความสำเร็จในการทำงานของบุคคลทำให้เกิดความภาคภูมิใจ

1.8 รายได้ หมายถึง รายรับทั้งหมดจากการทำงานของบุคลากรสาธารณสุข ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลา ค่าตอบแทนวิชาชีพ ซึ่งจากแนวความคิดของมาสโลว์ ที่กล่าวว่า ความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ฯลฯ

1.9 การรับรู้ การรับรู้ของบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมองค์กร อันเป็นกิจกรรมการทำงาน เป็นกระบวนการในการเลือกรับ การจัดระเบียบ และการแปลความของสิ่งต่างๆ ที่พบเห็นหรือมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องด้วย และบุคคลจะเลือกให้ความสนใจเฉพาะสิ่งที่มีความหมายต่อตนเองมากกว่า ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การรับรู้ของบุคคลเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ โดยบุคคลพิจารณาว่าอะไรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540 : 29)

1.10 ค่านิยม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสิ่งหนึ่งในด้านจิตวิทยา ของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การแสดงออก เป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลที่เป็นตัวกำหนด ตัวตัดสินใจ นำให้บุคคลปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นการปฏิบัติที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ได้ โดยบทบาทของค่านิยมมี 2 ประการ คือ เป็นมาตรฐานที่จะนำทาง หรือเป็นแนวทางให้บุคคลประพฤติปฏิบัติ ประเมินว่าสิ่งใดดีไม่ดี และจะทำหน้าที่กระตุ้นเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติ ตลอดจนเสริมสร้างทัศนคติ ความสนใจ และความตั้งใจซึ่งจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น ในที่สุด (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540 : 30)

1.10.1 ค่านิยมทางวิชาชีพ หมายถึง บุคลากรสาธารณสุขในโรงพยาบาลชุมชน มีความรู้สึกว่าวิชาชีพของตนมีศักดิ์ศรี เป็นที่ยอมรับของสังคม รวมทั้งรู้สึกว่าการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพเป็นความรับผิดชอบของผู้ร่วมวิชาชีพทุกคน จะต้องยอมรับในความเป็นวิชาชีพของตนเอง โดยการใช้ปฏิบัติกิจกรรมซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นวิชาชีพที่สมบูรณ์และมีส่วนในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของวิชาชีพ และมีการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.10.2 ค่านิยมทางราชการ หมายถึง บุคลากรสาธารณสุขในโรงพยาบาลชุมชน มีความรู้สึกว่ามีลักษณะโดยข้าราชการ/พนักงานของรัฐจะทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

1.10.3 ค่านิยมทางการบริการ หมายถึง บุคลากรสาธารณสุขในโรงพยาบาลชุมชน ต้องให้บริการที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งให้บริการอย่างเสมอภาค เท่าเทียมกัน มีขั้นตอนชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้

2. ปัจจัยด้านบริหาร เป็นลักษณะที่ก่อให้เกิดความแตกต่างขององค์กรต่าง ๆ ได้แก่ จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ การบริหารจัดการ หน่วยงาน ลักษณะงาน กิจกรรมการทำงาน ความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่ระเบียบข้อบังคับ และบรรยากาศในองค์กร การบริหารจัดการเป็นบรรยากาศ ในองค์กรอย่างหนึ่งโดยแต่ละองค์กรจะมีการบริหารจัดการและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร ที่แตกต่างกัน ซึ่งคนสามารถรับรู้ได้ขณะปฏิบัติงาน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้เขียนได้ศึกษาตัวแปรปัจจัย ด้านบริหาร ดังนี้

#### **การบริหารจัดการ**

เป็นลักษณะที่ก่อให้เกิดความแตกต่างขององค์กร มีองค์ประกอบหลักของการบริหารที่มี อิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร และต่อการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ที่กำหนดไว้เป็นลักษณะของการบริหารจัดการได้มีผู้กล่าวถึงการบริหารจัดการและกระบวนการบริหาร คือ

อดิศักดิ์ สัตย์ธรรม (2544 : 32) กล่าวว่า โดยทั่วไปการบริหารจัดการ มีความสำคัญ ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิภาพขององค์กรหรือของระบบงาน อย่างไรก็ตามหากพิจารณากัน ในรายละเอียดจะพบความสำคัญที่มีต่อองค์ประกอบหลักขององค์กรหรือระบบงาน 2 ประการ ได้แก่ งานและคนที่เกี่ยวข้องกับงาน

ในด้านงาน การบริหารจัดการช่วยทำให้งานบรรลุจุดมุ่งหมาย และประสบความสำเร็จตาม ต้องการ ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารจัดการช่วยอำนวยความสะดวกให้การดำเนินเป็นไปตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ มีความราบรื่น และมีอุปสรรคน้อยที่สุด ความสำคัญเช่นนี้คือภาพรวมในระดับองค์กรหรือระบบงาน

ความสำคัญของการบริหารจัดการอีกด้านหนึ่งที่มีต่อคน คือ ผู้ปฏิบัติงานมีประเด็นหลัก อยู่ที่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างทัศนคติที่ดีต่องาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีแนวโน้มที่จะให้คุณค่าต่อการปฏิบัติงานและมีความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น การบริหารจัดการดังกล่าวนี้ แม้จะเป็นความสำคัญในระดับบุคคลแต่สามารถมีอิทธิพลและก่อให้เกิดผลลัพธ์ ในระดับองค์กรหรือ ระบบงานในทางที่ดีหากเป็นการบริหารงานที่เหมาะสม หรือให้ผลลัพธ์ในทางตรงกันข้ามหากงาน อยู่ภายใต้การบริหารที่ไม่เหมาะสมได้ในที่สุด

#### **กระบวนการบริหาร**

ธงชัย สันติวงษ์ (อ้างถึงในชลลดา ศรีประสิทธิ์, 2546 : 28) กล่าวถึง หน้าที่ในการบริหาร ที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิธีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า (Predetermine a Course Action) ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ

2. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการกำหนด จัดเตรียม และ จัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

3. การจัดหาคคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การคัดเลือก บรรจุคนเข้าทำงาน และการธำรงรักษาให้มีคนงานที่มีประสิทธิภาพในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร

4. การสั่งการ (Direction) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้การกระทำต่าง ๆ ของทุกฝ่าย ภายในองค์กร เป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การบังคับหรือการกำกับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผน

เดรสเลอร์ (Dressler, 1977 อ้างถึงในชลลดา ศรีประสิทธิ์, 2546 : 28) กล่าวว่า กระบวนการบริหารควรมีหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การตั้งเป้าหมาย การพัฒนา กฎระเบียบ ขั้นตอน การดำเนินงาน และการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การแบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ มีการกระจายอำนาจ การกำหนดช่วงการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชา การติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ หรือหน่วยงานสาขา

3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การตั้งมาตรฐานในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา

4. การเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร (Leading) หมายถึง การทำให้บุคคลอื่นทำงาน การรักษาขวัญและกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

5. การควบคุมกำกับ (Controlling) หมายถึง การตั้งมาตรฐานและการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน เพื่อให้ปฏิบัติถูกต้อง

#### ลักษณะงาน

ลักษณะของงานที่ดี จะเป็นเสมือนแรงจูงใจภายในในการทำงานของบุคคล ซึ่งทำให้เขารู้สึกอยากทำงานและผลงานที่ดีจะเป็นเสมือนรางวัลที่ให้กับตนเอง และถ้าหากผลงานไม่ดีบุคคลก็จะพยายามมากขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงผลงานที่ไม่พึงพอใจ เพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองจากคุณภาพที่ดีได้มีนักวิชาการที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะงานไว้ อาทิ เช่น

แฮกแมนและโอล์ดแฮม (Hackman & Oldham, 1980 อ้างถึงในชลลดา ศรีประสิทธิ์, 2546 : 29) กล่าวถึงมิติหลักของลักษณะงานไว้ 5 ลักษณะ ดังนี้

1. ความหลากหลายของงาน (Skill Variety) หมายถึง ลักษณะงานที่มีความท้าทาย ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะและความสามารถ จึงจะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้ทักษะหลาย ๆ อย่างในการปฏิบัติงาน จะช่วยหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานที่น่าเบื่อหน่ายซ้ำซาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนเอง

2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง ลักษณะเฉพาะของงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติให้สำเร็จตามเอกลักษณ์ของชิ้นงาน โดยต้องปฏิบัติงานนั้นด้วยตนเองตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งงานเสร็จ และมีผลลัพธ์ของงานอย่างชัดเจน

3. ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง ลักษณะของงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ หรือการทำงานของบุคคลทั้งในและนอกองค์กร ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องปฏิบัติงานนั้นด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง

4. ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง ลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติได้อย่างมีอิสระ โดยไม่ต้องมีบุคคลอื่นควบคุม สามารถกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง

5. การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ลักษณะของงานที่ ผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ข้อมูลโดยตรง และชัดเจนถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือผลกระทบจากการทำงานของเขาว่าทำงานได้เพียงใด ซึ่งผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวอาจจะเป็นเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาก็ได้

นอกจากนั้น แฮกแมน และ โอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1980 อ้างถึงในชลลดา ศรีประสิทธิ์, 2546 : 30) กล่าวว่า การที่บุคคลรับรู้ลักษณะงานภายในองค์กรเกี่ยวกับความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการทำงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ จะทำให้เกิดสถานภาพทางจิตวิทยา 3 ประการ คือ การรู้สึกว่างานมีความหมาย การมีความรับผิดชอบต่อผลของงาน และการรับรู้ถึงผลของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงผลลัพธ์ที่ตามมา คือ บุคคลมีความพึงพอใจในงานสูง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของงาน

3. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เป็นสภาพสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่ครอบคลุมไปถึงสถานที่ คน ระบบการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ นโยบายของรัฐ สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน และเป็นสภาพแวดล้อมที่ทำให้คนอยากทำงาน และไม่อยากทำงาน สภาพแวดล้อมจึงนับว่าเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของคุณภาพชีวิตการทำงานสภาพแวดล้อมในองค์กรจะครอบคลุมถึง สถานที่ ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ แสงสว่าง อุณหภูมิ คน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ระบบการทำงาน ได้แก่ ระบบการทำงานเป็นทีม ระบบการทำงาน เป็นขั้นตอน สวัสดิการ ระบบการตัดสินใจ และระบบการให้ความดีความชอบและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ระเบียบวินัย จริยธรรมในการทำงาน และความซื่อสัตย์

3.1 สถานที่ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับสถานที่ทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุ ซึ่งเห็นได้ชัดเป็นรูปธรรม สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการทำงาน อันหมายถึง ลักษณะธรรมชาติขององค์กรหรือสภาพการณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ ความปลอดภัย อุณหภูมิ แสงสว่าง อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน

3.2 คน สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดูแลสุขภาพ และต่อการทำงาน คือ สภาพแวดล้อมที่พบเห็นอยู่เป็นประจำซึ่งได้แก่ เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานมีผลต่อการทำงานมากทั้งในกระบวนการทำงานและผลงานที่ปรากฏ ถ้าได้เพื่อนร่วมงานดีงานก็จะออกมาในสภาพที่ดี และตรงตามวัตถุประสงค์ส่วนหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ควบคุมให้งานเป็นไปตามเป้าหมาย เพราะหัวหน้างานมีส่วนในการให้คุณให้โทษ ดูแลการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง วิธีการสนับสนุนให้ความดีความชอบ ระบบการให้รางวัล ความยืดหยุ่น อำนาจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ความร่วมมือหรือความขัดแย้งในการทำงาน (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540 : 30)

3.3 ระบบการทำงาน ระบบ หมายถึง องค์กรรวมของส่วนย่อยที่มีการจัดระเบียบไว้ อย่างเหมาะสมและมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องและขึ้นตรงซึ่งกันและกัน ทองหล่อ เดชไทย (2542 : 25)

3.4 วัฒนธรรมองค์กร คือ แนวคิด แนวปฏิบัติที่ฝังลึกในจิตใจของคนในองค์กรนั้น ซึ่งได้แก่ ความมีวินัย จริยธรรมในการทำงาน ความซื่อสัตย์ คุณภาพ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินอยู่เป็นประจำ เช่น กิจกรรมที่เกื้อหนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม ถ้าทำบ่อยก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรได้ในที่สุด

เคลทและคณะ (Kaltt & Others, 1985 : 585-592 อ้างถึงในพรพรสิริ อาสาเสนีย์, 2546 : 16) ได้เสนอหลักเกณฑ์ในการวัดคุณภาพชีวิตการทำงาน ดังนี้

1. ผลตอบแทนและความมั่นคงในการว่าจ้าง (Pay and Stability of Employment) หมายถึงว่า จะต้องมีผลตอบแทนที่ดี ให้สมดุลกับภาวะเงินเฟ้อ และจะต้องมีการว่าจ้างที่มั่นคงถาวร
2. มีความเครียดจากงานบ้าง (Occupational Stress) การมีความเครียดที่พอเหมาะและมีความกลมกลืน บางครั้งจะช่วยให้เกิดแรงจูงใจให้ทำงาน ได้บรรลุผลได้
3. มีโครงการเพื่อส่งเสริมให้มีสุขภาพที่ดี (Corporate Wellness Programs) จะช่วยให้พนักงานในบริษัทรู้จักดูแลตัวเองให้ดีกว่าก่อนที่จะมีปัญหาในเรื่องสุขภาพ
4. มีทางเลือกในการทำงาน (Alternative Work Schedules) ซึ่งได้แก่
  - 4.1 ทำงานที่บ้าน (Work at Home) จะให้ประโยชน์กับนายจ้างและลูกจ้าง โดยลดค่าใช้จ่ายในเรื่องสถานที่ทำงานให้นายจ้าง ช่วยลดปัญหาให้กับลูกจ้างในเรื่องการดูแลครอบครัว

4.2 มีการยืดหยุ่นเวลาทำงาน (Flexi Time) เป็นการยืดหยุ่นเวลาเริ่มงาน เลิกงาน พักกลางวัน เพื่อทำให้เกิดความเหมาะสมสำหรับพนักงาน

4.3 สลับชั่วโมงทำงาน (Staggered Hours) จะช่วยทำให้ลดปัญหาการจราจรได้เพราะ มีการสลับเวลามาและเวลากลับ

4.4 ทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน หรือ 40 ชั่วโมง (Four-Day, 40 Hours Week) เป็นการช่วยลด จำนวนวันในการทำงานจากมาตรฐานที่มีทั่วไป คือ 5 วัน 40 ชั่วโมง

4.5 ลดจำนวนวันทำงานต่อสัปดาห์ (Reduced Work-Week) เช่น การลดจำนวน ชั่วโมงทำงานให้เหลือ 36 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ แต่ได้รับเงินเดือนเต็ม

4.6 การจ้างงานชั่วคราว (Part-time Employment) เป็นเรื่องที่ทำให้ประโยชน์กับครอบครัว เพราะจะทำให้พ่อแม่มีเวลาดูแลเอาใจใส่ต่อลูก

5. มีส่วนร่วมในการทำงานและควบคุมงาน (Worker Participate and Control of Work) ฝ่ายจัดการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมคิดและตัดสินใจและเปิดโอกาสให้ใช้ทักษะในการควบคุม งานของตนเอง

6. มีการยอมรับ (Recognition) ยอมรับในความเป็นคนของพนักงาน เพราะพนักงาน ไม่ใช่หุ่นยนต์ ซึ่งจะช่วยลดความแปลกแยกและจะช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้

7. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน (Relation Between Worker and Supervisor) หัวหน้างานจะต้องเข้าใจและทำหน้าที่ของผู้นำที่ดีจึงจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง หัวหน้ากับลูกน้อง

8. กระบวนการอุทธรณ์และกระบวนการยุติธรรม (Grievance Procedures and Due Process) ฝ่ายจัดการจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีสิทธิที่จะปกป้องตนเองหากจะมีการลงโทษทางวินัย จากฝ่ายจัดการ

9. การจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Adequacy of Resources)

10. มีระบบอาวุโสและความยุติธรรมในการจ้างงาน (Seniority and Merit in Employee)

11. มีขอบเขตและขีดจำกัดในการว่าจ้างงานภายนอก (Limitations on Subcontracting) หากมีการว่าจ้างงานภายนอกมาก ๆ จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะไม่มีความมั่นคงในการทำงานและรู้สึกว่า บริษัทไม่มีความมั่นคงเช่นเดียวกัน

คอสเซน (Kossen, 1991 อ้างถึงในทิพวรรณ ศิริคุณ, 2542 : 29-30) ได้กล่าวว่า สิ่งที่จะทำ ให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่

1. การเพิ่มคุณค่าและความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) เป็นการเปิดโอกาส ให้พนักงานได้รับการยอมรับ ประสบความสำเร็จ เจริญก้าวหน้า

2. เพิ่มปริมาณทั้งในเรื่องการขยายงานและเพิ่มความรับผิดชอบ (Getting Loaded-Vertically and Horizontally)
3. สร้างสรรค์งาน (Creating Whole Job) การสร้างสรรค์งานให้หลากหลายมากขึ้นจะทำให้สนองความต้องการได้ และหากพนักงานมีโอกาสที่จะใช้ความคิดและทักษะที่มีอยู่จะทำให้เกิดความพึงพอใจและภูมิใจในตนเอง
4. มีการหมุนเวียนงาน ฝึกรอบรวมข้ามสายงาน และใช้ทักษะหลากหลาย (Rotating Job, Cross-Training and Multiskilling) จะช่วยทำให้พนักงานได้เรียนรู้มากขึ้น สามารถโอนข้ามสายงานได้ และมีโอกาสที่จะได้ใช้ทักษะมากขึ้น
5. เปลี่ยนงานที่น่าเบื่อไปสู่งานที่ถูกรักใจ (Do Two "Dulls" Equal Job Enrichment) จะทำให้เกิดความน่าสนใจและพึงพอใจมากขึ้น โดยอาศัยวิธีการเพิ่มคุณค่าและความรับผิดชอบในงาน
6. ให้การชมเชยและการยอมรับ (A Liberal Lacing of Praise and Recognition) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์อยู่แล้ว และสามารถทำได้หลายวิธีทั้งใช้คำพูด การสัมผัส การมอง แล้วยิ้ม เป็นต้น
7. การให้ค่าตอบแทนที่ดี (Providing Well Pay) อาจจะมีการเตรียมรางวัล สำหรับผู้ประพฤติปฏิบัติตนดี จะเป็นแรงสนับสนุนให้ผู้ที่ขาดงานและมาทำงานสายปฏิบัติตนใหม่
8. สร้างความรับผิดชอบในงาน (Building Responsibility into Job) เปิดโอกาสให้พนักงานได้ตัดสินใจได้อย่างอิสระในงานที่มีความสำคัญ
9. มีสถานที่เลี้ยงเด็กสำหรับลูกพนักงาน (Providing Child Care for Employees, Children) จะเป็นการช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน และยังช่วยให้ลดการขาดงาน หรือการมาทำงานสายของพนักงานได้
10. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน (Modifying Work Environment) เช่น สร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน โดยการเปิดเพลงมีเวลาพัก มีการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ
11. มีโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพ (Providing Wellness Program) เพื่อให้ร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ แล้วจะทำให้เกิดผลดีต่อตัวพนักงานเองและต่องานที่ทำ ช่วยลดความเครียด ลดภาวะของการเป็นโรคหัวใจ และทำให้เกิดความสุขในการทำงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานดังกล่าว ผู้เขียนสรุปได้ว่า ประเด็นสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และต่อเนื้อเป็นความสำเร็จ ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เพียง 5 ประการ เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพแวดล้อมการทำงานที่สะดวกและปลอดภัย โอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ความสมดุลระหว่าง ภาระงานกับชีวิตส่วนตัว

### แนวคิดในการพัฒนาคุณภาพชีวิต

ในช่วงตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2546 เป็นต้นมา การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการ พลเรือนเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์อย่างชัดเจนขึ้น เช่นเดียวกับระบบ ราชการในต่างประเทศ ซึ่งมีแนวความคิดที่จะยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลจากการทำงาน ในระดับกิจกรรมพื้นฐาน ไปสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ที่มีจุดเน้นต่อผลสำเร็จ ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ ส่วนราชการสามารถวัดและประเมินผลสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถของราชการพลเรือน องค์กรในภาคราชการ มีการเปลี่ยนแปลงหลายๆ เรื่อง เช่น การปฏิรูประบบราชการ การกระจายอำนาจการบริหารราชการ ส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่น การทำงานที่ผ่านมาในอดีต ก.พ. มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ออกกฎระเบียบ ให้ส่วนราชการแต่ละแห่งรับไปปฏิบัติ มีการมอบอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลบางส่วน จึงไม่ เหมาะกับการบริหารราชการในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งต้องการความคล่องตัวเพื่อที่จะ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคล ไปให้ส่วนราชการ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ สอดคล้องกับทิศทาง การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดย ก.พ. เป็นเพียงผู้กำหนดกรอบมาตรฐานกว้างๆ การกระจายอำนาจนี้เป็นหลักการสำคัญของการปรับปรุง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน และได้มีการบัญญัติอำนาจหน้าที่ของ ก.พ. ในการกำกับ ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ แนะนำและชี้แจงเพื่อให้กระทรวง ทบวง กรม ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติ ฉบับนี้ และประเมินผลสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กระทรวง ทบวง กรม เพื่อให้ สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลฝ่ายพลเรือน ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นที่มา ของการพัฒนาเครื่องมือสำหรับใช้ในการติดตามประเมินผลส่วนราชการว่า สามารถบริหารทรัพยากร บุคคล ได้สัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความสำเร็จเพียงใด อันจะนำไปสู่การปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาให้ การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับ Human Resource Scorecard

การศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตในครั้งนี้ได้  มีความเกี่ยวข้อง  อกับ ระบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เรียกกันว่า Human Resource Scorecard หรือ HR Scorecard คือ ในหลักการประเมินนั้นได้  รวมถึงเรื่องคุณภาพชีวิตไว้ด้วย การศึกษาถึงคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร  การจึงเป  นประเด็นที่สอดคล้อง  อกับ HR Scorecard ซึ่งเป  นตัวชี้วัดหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร  การในส  วนของภาคเอกชนนั้นได้  มีการใช้  ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมาเป  นเวลานาน ปร  จจุบันภาครัฐจึงได้  ึ่งเห็นความสำคัญของทุนมนุษย์ และได้ออกนโยบายเพื่อให้มีความสำคัญกับผู้เป็นข้าราชการ พนักงานราชการและผ  ที่ทำงานเกี่ยวข้อง  อกับภาครัฐ ดังนั้น สำนักงานข  ราชการและพลเรือน หรือเรียกสั้น ๆ ว่า ก.พ. ได้ออกพระราชบัญญัติในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลออกมาเพื่อให้  สอดคล้อง  อกับโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป และให้  ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์  หรือทุนมนุษย์  ที่อยู่  ใน ระบบราชการไว้  ดังนี้

#### 1. บทบาทของ ก.พ. ในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

1.1 พ.ร.บ.ระเบียบข  ราชการพลเรือน พ.ศ.2535 “อ.ก.พ. กระทรวง อ.ก.พ. กรม และ อ.ก.พ. จังหวัด ต  ้องจัดทำรายงานประจำปี  เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อเสนอ ต  อก ก.พ.”

1.2 ร  าง พ.ร.บ. ระเบียบข  ราชการพลเรือน พ.ศ.2535 มาตรา 9(8) “ก.พ. มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ข้าราชการพลเรือนในกระทรวงและกรม เพื่อรักษาความเป  นธรรมและมาตรฐานค  านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล รวมทั้งตรวจสอบและการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้”

1.3 มติ ก.พ. เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2547 เห็นชอบต  ่อแนวทางการพัฒนา สมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลของส  วนราชการและจังหวัด โดยใช้  HR Scorecard

#### 2. องค์ ประกอบของระบบ HR Scorecard

2.1 มาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Standard for Success)

2.2 ปร  จจัยที่จะนำไปสู่  ความสำเร็จ (Critical Success Factors)

2.3 มาตรวัดและตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators)

2.4 ผลการดำเนินงาน (Evidence, Application and Reports)

#### 3. กรอบมาตรฐานความสำเร็จค าน HR

3.1 ความสอดคล้อง  อกเชิงยุทธศาสตร์

3.2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- 3.3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 3.4 คุณภาพชีวิต : ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน
- 3.5 ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
4. คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life)
- 4.1 ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และระบบงาน
- 4.2 การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมจากสวัสดิการ ตามกฎหมาย
- 4.3 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน และระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง
5. สิ่งที่คุณต้องการดำเนินการเพื่อคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิต และการทำงาน
- 5.1 สภาพแวดล้อมการทำงานที่ทันสมัย
- 5.2 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับการปฏิบัติงานการพัฒนา และการบริการประชาชน
- 5.3 การสำรวจความพึงพอใจของข้าราชการต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ
- 5.4 การจัดหาให้มีการจัดสวัสดิการภายในเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนด
- 5.5 การสำรวจความพึงพอใจของข้าราชการต่อสวัสดิการการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
- 5.6 สร้างบรรยากาศและมีกิจกรรมที่ผ่อนคลายแก่ข้าราชการ
- 5.7 การสำรวจความพึงพอใจของข้าราชการต่อบรรยากาศการทำงาน
- ทฤษฎีภาวะผู้นำ**
- การบริหารในยุคนี้คนไม่มองแค่ปัจจุบัน ประสิทธิภาพของการบริหารเริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากการมองการบริหารในเชิงปรัชญา ไปสู่การมองการบริหารในเชิงสภาพข้อเท็จจริง เนื่องจากในปัจจุบันมนุษย์ต้องการอยู่กับปัญหาอยู่เสมอ (สมบุญธรรม ศิริธรรมิทธิ, 2546 : 40)
- เนื่องจากปัจจุบันมนุษย์ต้องการอยู่กับปัญหาอยู่เสมอ การเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่ามีวิธีใดที่ดีที่สุด (There is one best way) สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใด การบริหารในยุคนี้มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมขององค์กรและเป็นส่วนขยายของทฤษฎีระบบว่าทุก ๆ สถานการณ์จะสัมพันธ์กัน สถานการณ์บางครั้งจะต้องการตัดสินใจ

อย  างเฉียบขาด บางสถานการณ์  อง อาศัยการมีส  วนร  วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็  ึ่งคำนึงถึงหลักมนุษย  และแรงจูงใจ บางครั้งก็  ึ่งคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค  กรเป  นหลัก การบริหารจึง  ึ่งอาศัยสถานการณ์  เป  นตัวกำหนดในการตัดสินใจ

เฟรด (Fred, 1967 อ้างถึงในสมบูรณ  ศิริสรรหิรัญ, 2546 : 41) ได  เสนอหลักการของการบริหารโดยสถานการณ์

1. ถือว  การบริหารจะดีหรือไม่  ขึ้นอยู่  กับสถานการณ์
2. ผู้  บริหารจะต  ้องพยายามวิเคราะห์  สถานการณ์  ให้  ดีที่สุด
3. เป  ้นการผสมผสานแนวคิดระหว  างระบบป  ดและระบบเป  ดและยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว  างทุกส  วนของระบบจะต้องสัมพันธ์  และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
4. สถานการณ์  จะเป  นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
5. คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม  วมและความต  ้องการของบุคคลในหน่วยงานเป  นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช  ในการทำงาน โดยใช  ป  จัยทางค  านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย เน้นผู้บริหาร  ู้จัก  ู้การพิจารณาความแตกต  างที่มีอยู่  ในหน  วยงาน

- เช  น
- 5.1 ความแตกต  างระหว  างบุคคล
  - 5.2 ความแตกต่างระหว่างระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการและการควบคุมงาน
- เป็นต้น
- 5.3 ความแตกต  างระหว  างความสัมพันธ์  ของบุคคลในองค  กร
  - 5.4 ความแตกต  างระหว  างเป้าหมายการดำเนินงานขององค  กร เป  นค  น

### ภาวะผู ำนำ (Leadership)

เป  นกระบวนการที่ผู  บริหารจะให  มีอิทธิพลต  อพฤติกรรมของผู  อื่นมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้  การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค  กร จากการนิยามดังกล่าวมีคำถามว  ่าผู  บริหารจะทำให  ตน มีอิทธิพลต  อพฤติกรรมของคนอื่นได้อย่างไร คำตอบก็คืออำนาจ (Power) โดยมาจาก 6 แหล่งที่สำคัญคือ (สมบูรณ  ศิริสรรหิรัญ, 2546 : 42)

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่มีตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในสายการบังคับบัญชาขององค์กร ตามอำนาจหน  ำที่ (Authority) ของตำแหน่งนั้น
2. อำนาจในการให  รางวัล (Reward Power) เช  น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษาหรือฝ  กอบรม การยอมรับ เป  นค  น
3. อำนาจในการลงโทษ (Coercive Power) เมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช  น การ

ลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็ นต น

4. อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) อันเนื่องมาจากมีประสบการณ์ ความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิคที่ส่ง ผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ใด บังคับบัญชา

5. อำนาจในการมีข้อมูลสารสนเทศ (Information Power) เนื่องจากได้ครอบครอง และควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์กร

6. อำนาจเชิงอ้างอิง (Referent Power) เป็นผลจากความนิยมชมชอบ การเคารพนับถือ และความเป็ นมิตรจากบุคคลอื่น

### การใช้อำนาจที่มีประสิทธิผล (Effective)

ผู้บริหารพึงคำนึงถึงปฏิกริยาที่อาจจะได้ รับจากผู้ใต้บังคับบัญชาสามลักษณะ คือ ปฏิกริยาแบบมีพันธะผูกพัน (Commitment) ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายอยู่ในระดับสูง ปฏิกริยาแบบเห็นด้วยหรือยอมรับ (Compliance) มีความผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง และปฏิกริยาแบบต่อต้านขัดขืนหรือไม่เห็นด้วย (Resistance) โดยดูเหมือนจะยอมรับแต่ปฏิบัติมาอย่างเสียไม่ได้ หรืออาจถึงขั้นขัดขวางต่อการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร มีข้อสังเกตว่าการใช้อำนาจเชิงอ้างอิง และอำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญอาจก่อให้เกิดปฏิกริยาแบบแรกมากกว่า ส่วนการใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการมีข้อมูลสารสนเทศและอำนาจในการให้รางวัล อาจก่อให้เกิดปฏิกริยาแบบที่สองได้มากกว่า ในขณะที่การใช้อำนาจในการลงโทษอาจก่อให้เกิดปฏิกริยาแบบที่สามได้มากกว่า

มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบว่า ภาวะผู้นำเกิดจากลักษณะ (Traits) ใดบ้าง หรือมีลักษณะ ใดบ้างที่ทำให้ผู้นำ (Leader) แตกต่างจากผู้ที่มีใช่ผู้นำ (Non Leader) คำว่าลักษณะในที่นี้หมายถึง ทั้งคุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยลักษณะทางกายภาพ เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก รูปร่าง ลักษณะส่วนบุคคล เช่น การแสดงอำนาจ การเปิดเผย ความเชื่อมั่นในตนเอง หรือลักษณะที่เป็นทักษะและความสามารถ เช่นสติปัญญา ความรู้ความสามารถเชิงเทคนิค และลักษณะทางสังคม เช่น ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถทางสังคมและตำแหน่งทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น ซึ่งพบว่า ไม่มีลักษณะใดที่ทำนาย หรือจำแนกผู้นำให้แตกต่างจากผู้มีใช่ผู้นำได้อย่างชัดเจน

### พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behaviors)

มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำหลายครั้งและหลายแห่งโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะหาคำตอบหรือคำอธิบายว่า “ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดควรมีพฤติกรรมอย่างไร” จากผลการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอวา (Lewin & Others อ้างถึงในสมบูรณ ศิริสรรหิรัญ, 2546 : 43) พยายามจะตอบคำถามดังกล่าวจากพฤติกรรม 3 รูปแบบนี้คือ

1. แบบอำนาจนิยม (Autocratic) เป็นแบบที่ผู้นำมีพฤติกรรมชอบตัดสินใจเองกำหนดวิธีการทำงานให้ ทำให้ทราบจุดหมายการทำงานที่ละขั้นตอน เน้นการควบคุม

2. แบบประชาธิปไตยนิยม (Democratic) ซึ่งผู้นำมีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่มให้กำหนดวิธีการทำงานกันเอง ทำให้ทราบจุดหมายการทำงานโดยรวม เน้นการให้คำแนะนำปรึกษา

3. แบบเสรีนิยม (Laissez Faire) ซึ่งปล่อยให้ผู้ปฏิบัติมีเสรีภาพในการทำงานอย่างสมบูรณ์เพียงแต่จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้และคอยตอบคำถามข้อสงสัย หลีกเลี่ยงความเกี่ยวข้องจนกล่าวได้ว่าผู้นำแบบนี้มีพฤติกรรมแทบจะไม่ทำอะไรเลย (Do Almost Nothing)

การที่จะตอบได้ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะใช้ได้ดีที่สุดจึงอยู่ที่การพิจารณาที่ตัวผู้นำ ผู้ได้บังคับบัญชา และสถานการณ์ ว่าตัวผู้นำเองเป็นอย่างไร สะดวกจะใช้ระดับใด ตัวผู้ได้บังคับบัญชาเองเป็นอย่างไร มีความพร้อมและรับผิดชอบเพียงใด อยู่ในสภาวะกดดันหรือไม่ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ในระยะเริ่มแรกแล้วค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตยนิยมหรือแบบยึดถือผู้ได้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้นในระยะหลัง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมขวัญกำลังใจที่ดี และการพัฒนา

#### ความหมายของผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (อ้างถึงในสมบูรณ ศิริธรรมิทธิ, 2546 : 45) ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกัน ผู้นำอาจเป็นคำที่เกิดในยุคหลัง ในยุคก่อนนั้นมักใช้คำที่แสดงความเคารพผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น Oxford English Dictionary ได้ชี้ให้เห็นคำว่า Leader มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ.1300 แต่คำว่า Leadership เพิ่งมีปรากฏประมาณปี ค.ศ.1800 แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาการเป็นผู้นำนั้นมีมานานแล้ว เช่น ในหนังสือ Republic เพลโตได้พยายามอธิบายคุณลักษณะของบุคคลที่เป็น Philosopher-king ซึ่งก็กำหนดว่าเป็นผู้นำนั่นเอง

กิติ คัยคานนท์ (อ้างถึงในสมบูรณ ศิริธรรมิทธิ, 2546 : 45) ผู้นำคือบุคคลที่ใดได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาและจะพาผู้ใด บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือทางชั่วก็ได้

ผู้นำ คือ บุคคลที่ใดได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกใด มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ หรือชี้นำให้สมาชิก

ของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มมิให้สำเร็จ (สมบุญธรรม ศิริสรริรัญ, 2546 : 45)

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอยุ่ใจโดยหนึ่งใน 5 อยุ่ใจต่อไปนี้ (Halpin, 1966 : 27- 28 อยุ่ใจถึงในสมบุญธรรม ศิริสรริรัญ, 2546 : 45)

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อกันในองคการมากกว่าผู้อื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องคการบรรลุเป้าหมาย
4. ใด่รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมาย (Stogdill, 1974 : 4 อยุ่ใจถึงในสมบุญธรรม ศิริสรริรัญ, 2546 : 46)

ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่กบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ (Fiedler & Chemers, 1974 : 4 อยุ่ใจถึงในสมบุญธรรม ศิริสรริรัญ, 2546 : 46)

ภาวะผู้นำเป็นการบูรณาบุคคล วัตถุประสงค์ และความคิดในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่จะถูกนำขึ้นขึ้นอยู่กัคุณภาพส่วบุคคลของผู้นำ (Dejmozka, 1983 : 94 อยุ่ใจถึงในสมบุญธรรม ศิริสรริรัญ, 2546 : 46)

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของ ตำแหน่ง โดยใช้การจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มกำหนดไว้หรืออาจสรุปได้ว่ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบอิทธิพลระหว่กกลุ่ม (Interpersonal Influence) เป็นความสามารถในการนำของ ผู้นำหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

#### ความแตกต่างของผู้นำกับ ภาวะผู้นำ

ผู้นำ คือ ตัวบุคคล ภาวะผู้นำ มุ่เฉพาะพฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นเสมือนหนึ่ง เครื่องมือในการบริหารของผู้นำ เป็นสิ่งที่สร้งพัฒนาขึ้นได้ ในทุกตัวคน นั่นก็คือการสร้างศรัทธา บารมีให้เกิดขึ้นในตัวเอง

โดยบทบาทหน้าที่แล้ว ผู้บริหารจะตกลงกับผู้ผู้นำในขณะที่ยุ่ผู้นำอาจจะไม่เข้าใจผู้บริหาร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดจะตกลงกับผู้ผู้นำบริหารที่มีภาวะผู้นำ

ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำ จะบริหารงาน โดยอาศัยอำนาจตามขอบเขตหน้าที่ที่ระบุ ตามกฎหมายและขอบเขตเท่านั้น

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจที่มีอยู่ แต่จะสร้างศรัทธา บารมี โมนาวจิตใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยความเต็มใจ และความสามารถ สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า นักบริหารที่มีความสุขที่สุด คือ ผู้ที่มีลูกน้องมือเยี่ยมช่วยทำงานให้กับเขา

สรุป ภาวะผู้นำจึงมีส่วสำคัญที่จะทำให้เกิดความรู้สึกดีของบุคลากรที่จะทำงานให้แก่องค์การ ความสัมพันธ์ทั้งในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน ออมส่ผลต่อการทำงาน ลักษณะ รูปแบบของผู้นำที่สามารถเข้ากับบุคลากรภายในองค์การ จึงเป็นอีกประการหนึ่งที่ส่งผลต่อสมคูลชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร

#### การบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objectives)

ออเดียล (Ordione, 1965 : 55-56 อ้างถึงในสมบุญ คิริสรธรีรัฐ, 2546 : 47) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารงานตามเป้าหมาย หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันพิจารณากำหนดเป้าหมายต่าง ๆ โดยที่จะมีการกำหนดขอบเขตสิ่งที่ต้องรับผิดชอบในรูปแบบของผลงานที่ตกลงการให้แก่ผู้ปฏิบัติรับไป และช่วยเป้าหมายที่ตกลงรับผิดชอบนี้เอง ผู้ปฏิบัติจะชี้แจงเป้าหมาย แนวทางสำหรับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในหน่วยงานของตน ตลอดจนชี้แจงสำหรับการประเมินผลงาน ที่ได้ปฏิบัติไปแล้วด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารตามเป้าหมายนี้ มีประเด็นสำคัญ คือ เป้าปฏิบัติการควบคุมที่จะสามารถชี้ขาดแทนระบบวิธีการควบคุม แบบสนใจไกลชิดในรายละเอียดที่ใช้อยู่ โดยหันกลับมาสนใจในเฉพาะเรื่องแบบกว้าง ๆ และที่ซึ่งจะเป็นวิธีควบคุมที่มีประสิทธิภาพกว่าในการที่คนงานจะควบคุมตนเองจากภายในตามวิธีนี้สิ่งจูงใจในการทำงานจะมีไม่เกิดจากการสั่งการโดยผู้บังคับบัญชาตลอดทุกกระเบียดนิ้วตรงข้ามกลับจะเป็นการจูงใจอันสืบเนื่องมาจากเป้าหมายความต้องการของเขาและจากงานพร้อมกันประเด็นสำคัญของการบริหารตามเป้าหมาย มีสามประการ คือ

1. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา จะร่วมกันพิจารณากำหนดขอบเขตของงาน ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงรับผิดชอบ โดยสนใจที่จะระบุเป้าหมายที่ต้องการ
2. ควบคุมเป้าหมายของงานที่ได้ระบุไว้ นี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้ยึดถือเป็นแนวทางที่ ตนจะนำมาดำเนินงานด้วยตนเอง ตามความเข้าใจและความพอใจของตน ซึ่ง

ย่อมแสดงถึงความอิสระที่จะเลือกวิธีปฏิบัติใด ๆ ด้วยตนเอง

3. ดัชนีเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดขึ้น และแผนที่ยอมรับของทั้งสองฝ่ายนี้เองที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้เพื่อกำหนดเครื่องมือมอบหมายงาน และจะทำการวัดผลและประเมินผลเมื่อการปฏิบัติงานใดสิ้นสุดลง

คุณลักษณะการบริหารตามเป้าหมายนี้ เมื่อพิจารณาเกี่ยวพันมาถึงหน้าที่ของผู้บริหารแล้ว จะเห็นได้ว่าเทคนิคดังกล่าวนี้จะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในทุกลักษณะ คือ

1. เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและควบคุม กล่าวคือ วิธีการบริหารตามเป้าหมายนี้จำกัดองเริ่มตนด้วยการวางแผนก่อน และโดยที่การกำหนดเป้าหมายและแผนงานนี้จะทำขึ้นโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันจัดทำจึงเท่ากับเป็นการช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการปฏิบัติให้ลดน้อยลงได้ และด้วยเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้วผู้บริหารก็จะสามารถควบคุมงานได้โดยเพียงแต่คอยติดตามเป็นครั้งคราวและแก้ไขเฉพาะ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น

2. เทคนิคที่ส่งเสริมให้การสั่งการมีประสิทธิภาพและช่วยในการพัฒนาองค์กรและตัวบุคคล กล่าวคือ การบริหารตามเป้าหมายจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งเท่ากับเป็นการส่งเสริมให้มีการรับรู้ข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีการให้ความสำคัญแก่เขาและรับรู้ถึงปัญหาความต้องการของเขา ตลอดจนเมื่อถึงขั้นการมอบให้ปฏิบัติก็จะมีการให้อิสระแก่เขาที่จะเลือกวิธีปฏิบัติด้วยตนเอง สิ่งที่เป็นผลดีที่จะได้รับตลอดกระบวนการใช้วิธีการบริหารตามเป้าหมาย คือ การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่ม และการมีเป้าหมายเป็นสื่อหรือเครื่องมือสำหรับการปรับเป้าหมายส่วนตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์กรให้ตรงกันและสอดคล้องกันตลอดเวลา

3. เทคนิคที่ส่งเสริมให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง โดยผู้ปฏิบัติงานในวงกว้างของทั้งองค์กร ซึ่งเท่ากับส่งเสริมให้การบริหารงานเป็นไปโดยถูกวิธีที่จะมีโอกาสไขว่ประโยชน์จากคุณลักษณะที่ดีของทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวความคิดข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับคนตาม theory y ของ McGregor ที่กล่าวไว้

จากแนวความคิดการบริหารงานตามเป้าหมายที่แสดงถึงความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเน้นไปในทางของผู้บังคับบัญชาเสียมากกว่า ซึ่งในที่นี้เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะสามารถนำไปใช้เป็แนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่จะใช้ในการศึกษาวิจัย

## โครงสร้างขององค์กร

โครงสร้างขององค์กรเปรียบเสมือนโครงกระดูกของมนุษย์ที่เป็แกนหลักของร่างกายโครงสร้างขององค์กรนั้นมีอยู่ด้วยกัน 2 แบบคือ (สมบุญ คีรีธรรมิทธิ, 2546 : 48)

1. โครงสร้างแบบที่เป็ทางการ (Formal Structure) เป็การกำหนดโครงสร้างที่แสดงถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ โดยอาจแบ่งเป็นแผนหรืองานที่สามารถพิจารณาและสัมผัสได้

2. โครงสร้างที่ไม่เป็ทางการ (Informal Structure) เป็รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่มีโครงสร้างไม่เป็ทางการ แต่สามารถสะท้อนความรู้สึกร่วมกันขององค์กร และเป็นที่ยอมรับกันโดยสมาชิกในองค์กรเท่านั้น สำหรับโครงสร้างที่สามารถศึกษาและถือเอาเป็ส่วนที่สำคัญ คือ โครงสร้างในแบบที่เป็ทางการในเรื่องโครงสร้างใดมีนักวิชาการได้แสดงทัศนะไว้ ดังนี้

มุลลินส์ (Mullins, 1985 : 72-73 อ้างถึงในสมบุญ คีรีธรรมิทธิ, 2546 : 48) กล่าวว่า โครงสร้างที่เป็ทางการเป็รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และระหว่างสมาชิกในองค์กร โครงสร้างนี้จะเป็ตัวกำหนดงาน ความรับผิดชอบ บทบาท ความสัมพันธ์ของงานและช่องทางการติดต่อสื่อสาร

เอ็ดวิน (Edwin, 1985 : 221 อ้างถึงในสมบุญ คีรีธรรมิทธิ, 2546 : 49) โครงสร้างเป็ทางการขององค์กรเป็ลักษณะหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นมาเป็ตัวแบบดั้งเดิมของโครงสร้างและกระบวนการในองค์กร โดยมีลักษณะภาพรวมที่มีความเฉพาะเจาะจงและอ้างถึงความสัมพันธ์ที่ความสัมพันธ์ที่ผู้วางแผนเป็คนจัดให้สิ่งต่างๆ อยู่ร่วมกัน

## รูปแบบโครงสร้างขององค์กร

การศึกษาองค์กรในลักษณะที่เป็ระบบ มีการเคลื่อนไหวปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างตามลักษณะของระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมออันนำไปสู่การศึกษาในเรื่องการจัดองค์การ จัดแผนงาน การจัดสายการบังคับบัญชา การกำหนดขอบเขตหรือขนาดของการควบคุมงาน การแบ่งงานและการกำหนดความรู้ความสามารถเฉพาะในการทำงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานในองค์กร การจัดระบบการติดต่อสื่อสารและประสานงานในองค์กรและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดจนพฤติกรรมต่างๆ ในองค์กร เมื่อวิเคราะห์จะพบว่าเป็นผลที่เกิดจากโครงสร้างองค์กรในลักษณะ 2 มิติมาสัมพันธ์กันได้แก่

1. โครงสร้างตามแนวตั้ง (Vertical Level) อันเป็ลักษณะของการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Hierarchy)

2. โครงสร้างตามแนวนอน (Horizontal Level) อันมีลักษณะเป็การปฏิบัติงานใน

หน่วยงานในระดับต่ำ ๆ (Departmentalization)

การจัดองค์กรในรูปแบบต่ำ ๆ ที่พบกันทั่วไป จึงมีลักษณะและรูปแบบดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างองค์กรการตามแบบสายการบังคับบัญชา (Line Structure)
2. โครงสร้างองค์กรตามแบบผสมผสานสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา (Line and Staff Structure)
3. โครงสร้างองค์กรตามลักษณะงานและหน้าที่ (Functional Structure)
4. โครงสร้างองค์กรแบบผสม (Matrix Structure)

จากโครงสร้างองค์กรดังกล่าว นับได้ว่าเป็นพื้นฐานที่เป็ระบบย่อย (Subsystem) ระบบหนึ่งในองค์กร ซึ่งมีส่วเกี่ยวข้องกักระบบย่อยอื่น ๆ การจัดองค์กรในลักษณะที่มีรูปแบบเหมาะสมสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ จะนำไปสู่การปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

นอกจากนั้นแล้ว Mintzberg (1989 : 185) ถึงในสมบูรณศิริธรรมิทธิ, 2546 : 50) ยังได้อธิบายวิธีการปกติในการจัดประเภทหน้าที่ในการจัดการ ซึ่งเป็นนความเชื่อถือของบุคคลทั่วไป (Folklore) แม้แต่ตำราการจัดการสมัยใหม่ยังยึดโครงสร้างที่ใดให้ไว้ จะเห็นได้จากการศึกษาการจัดการดำเนินงานซึ่งนักทฤษฎีการปฏิบัติการใด ๆ หนึ่งที่การจัดการวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคคลเข้าทำงาน การชักนำและการควบคุม ซึ่งเป็นวิธีการจัดประเภทความรู้ในการจัดการ ในขณะที่ไม่ได้อธิบายถึงกิจกรรมของผูบริหาร

การออกแบบองค์กรแบบประยุกต์มีหลายปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรเนื่องจากบางโครงสร้างอาจจะมีผลกระทบมากต่อบางสถานการณ์ ซึ่ง Mintzberg ได้จำแนกลักษณะโครงสร้างออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. โครงสร้างแบบธรรมดา (The Simple Structure) ได้ออกแบบในลักษณะรวมอำนาจ มีการใช้ความชำนาญเฉพาะด้านโดยลักษณะไม่ต่งกันและรูปแบบองค์กรตามแบบไม่เป็นทางการด้วย เช่น องค์การโทรศัพท์เคลื่อนที่รายหนึ่งเป็นของกิจการที่ทำธุรกิจในเมือง โดยมีการรวมแผนกต่าง ๆ จึงทำให้องค์กรเป็นองค์การที่มีชีวิต มีกฎระเบียบ มีความชำนาญเฉพาะน้อย ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศมีการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกภายในองค์กร ลักษณะองค์กรเป็นแบบกว้าง ซึ่งแต่ละคนจะรายงานตรงต่อผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะทำให้หน้ที่ในการตัดสินใจอนุมัติและประสานงานกับทุกกิจกรรมซึ่งเขาพบาลักษณะโครงสร้างแบบนี้เหมาะสมสำหรับองค์กรขนาดเล็กและยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นของธุรกิจ อย่างไรก็ตามประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรต้องขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของเทคโนโลยีและการปฏิบัติการและถ้าสถานการณ์เปลี่ยนไปเมื่อไรก็สามารถปรับตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็วซึ่งถือเป็สิ่งสำคัญอย่างมาก

2. รูปแบบราชการจักรกล (Machine bureaucracy) ถูกออกแบบโดยอาศัยความสัมพันธ์ในการรวมอำนาจซึ่งจะต่องมีความแม่นยำ และถูกต้องในงานที่เกี่ยวกับความชำนาญมีการออกแบบแผนกตามหน้าที่ และมีระบบการจัดการอย่างเป็นทางการ ตัวอย่างเช่น McDonald's มีการรวมอำนาจ น้อยกว่าแบบธรรมดา การผลิตจะเป็นระบบมาตรฐาน ข้อมุลข่าวสารสารสนเทศเป็นการส่งผ่านเป็นทางการตามสายการบังคับบัญชา กฎระเบียบในการปฏิบัติจะถูกพัฒนาโดยผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้แนะนำการตัดสินใจในแต่ละกิจกรรมตามหน้าที่

3. ระบบราชการแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy) ถูกออกแบบในลักษณะการกระจายอำนาจ ตามหน้าที่หรือแบบผสม ปัยจัยหลักของแบบนี้คือความเชี่ยวชาญฝัายเทคนิคที่จะสนับสนุนฝัายปฏิบัติการ ระบบนี้จะไม่เป็นโครงสร้างแบบเป็นทางการ เช่น โรงพยาบาล บริษัทที่ปรึกษา บริษัททนายความ ซึ่งมีลักษณะตรงกันข้ามกับแบบราชการจักรกลตรงที่ว่าต่องอาศัยความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในการปฏิบัติ

4. แบบจัดแผนก (Devisionalized Form) วิธีนี้จะถูกออกแบบโดยอาศัยความสัมพันธ์ของการกระจายอำนาจตามแผนกหรือตามธุรกิจ ผลลัพธ์ที่ออกมาจะทำให้ผลิตภัณฑมีมาตรฐานและมาตรฐานสูง เช่น บริษัท General Motors ผู้บริหารระดับสูงจะมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ให้กับหน้าที่แผนกแต่ละแผนก ซึ่งการตัดสินใจแต่ละแผนกอาจจะเป็นการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ ในแต่ละแผนกก็จะมีความรวมมืออย่างเป็นทางการเป็นมาตรฐาน อย่างไรก็ตาม โครงสร้างของแต่ละแผนกอาจจะออกแบบเดียวกันหรือแบบอื่นก็ได้ เพราะแต่ละแผนกก็จะดูแลตัวเองโดยมีการพึ่งพาตนเอง ดังนั้นการประสานงานจากผู้บริหารระดับสูงจึงมีน้อย Mintzberg พบว่า วิธีการจัดการแบบนี้เหมาะสมสำหรับองคกรขนาดใหญ่ที่มีการแยกทำตลาดต่างกัน

5. Adhocracy การออกแบบนี้ถูกออกแบบภายใต้วิธีที่เรียกว่าแมทริกซ์ มีการแสดงความสัมพันธ์ของการกระจายอำนาจ มีการพิจารณาความเชี่ยวชาญงานและระบบแบบไม่เป็นทางการ ตัวอย่างเช่น องค์การอวกาศของอเมริกา (NASA) การจัดวิธีนี้จะเหมาะสมสำหรับสถานการณ์ที่ซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลง จึงต่องอาศัยเทคโนโลยีที่ซับซ้อนและอัตโนมัติ และยังเหมาะสำหรับองคกรที่มีขนาดเล็กหรือขนาดกลางและเพิ่งเริ่มต่งนกิจการ

ส่วนประกอบของโครงสร้างองคกร จะมี 4 ส่วน คือ (Miles, 1980)

1. ความซับซ้อน (Complexity) คือ ความหลากหลายและแตกต่งกันในงานต่ง ๆ ขององคกร เช่น การแบ่งงานกันทำตามความถนัด การจัดสายการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นกันจากระดับต่ำถึงระดับสูง

2. การจัดระเบียบรูปแบบทางการ (Formalization) คือ ขนาดความมากน้อยขององค์กร

ในสัปดาห์ที่เกี่ยวกับกฎระเบียบแบบแผนที่ไม่ควบคุมสมาชิกในองค์กรให้ปฏิบัติตาม การมีระเบียบมากไปอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่ต่อเนื่องการความรวดเร็วในการแก้ปัญหาจึงอาจนำไปสู่ความล้มเหลวงานบุคคลที่ขาดแคลนในองค์กรได้

3. การรวมอำนาจ (Centralization) คือ การพิจารณาอำนาจในการตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ ที่มีการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง

4. การมองภาพรวมขององค์กร (Configuration) คือ การพิจารณาภาพรวมหรือรูปลักษณะของหน่วยงานหรือบทบาทที่ป็นทางการขององค์กร โดยอาจจะสามารถวัดได้จากจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาแต่ละคน (Span of Control) เป็นต้น

สัปดาห์ประกอบทั้ง 4 ที่กล่าวมา เป็นเพียงหลักที่จะให้พิจารณาตามความเหมาะสมขององค์กรในแต่ละบริบทที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้การประยุกต์แนวคิดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอาจต้องพิจารณาเลือกเอาแบบใดแบบหนึ่งที่ไม่เหมือนกันในแต่ละองค์กรมาเป็นแนวคิดในการบริหารจัดการ

ทอมและสทอลเกอร์ (Tom & Stalker, 1990 อ้างถึงในสมบุญศิริธรรมิทธิ, 2546 : 55) ศึกษาวิจัยพบว่าองค์กรควรใช้โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ (Stable Environment) องค์กรควรนำเอาโครงสร้างแบบจักรกล (Mechanistic Structure) ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีความสลับซับซ้อนสูง มีความเป็นทางการสูง และรวมอำนาจสูงไว้ที่เหมาะสมกับลักษณะงานประจำและเป็นโครงสร้างที่ปรับตัวได้ช้ามากกับสิ่งแปลกใหม่ หากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่เสถียรภาพและผันผวนตลอดเวลา (Turbulent Environment) องค์กรควรใช้โครงสร้างแบบอินทรีย์ (Organic Structure) มาใช้ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้สูง เป็นการตัดสินใจสื่อสารตามแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง อำนาจจากสมาชิกมาจากความรู้ ความชำนาญมากกว่ามาจากรองาน นอกจากผลงานวิจัยของ Burns และ Stalker แล้วยังมีนักวิชาการอื่น คือ Emery และ Lawrence and Lorsch ที่ศึกษาพบว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่เรียกว่า (Environment Imperative) และผู้นำองค์กรจะเป็นผู้ออกแบบองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อระดับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมได้ดีที่สุด แต่ก็มีนักวิชาการกลุ่มอื่นที่ค้านแนวคิดดังกล่าวว่าโครงสร้างอาจเป็นตัวกำหนดสภาพแวดล้อมก็ได้ เพราะในโครงสร้างขององค์กรแบบกระจายอำนาจ ผู้นำอาจคาดคะเนไปเองว่าสภาพแวดล้อมมีความไม่แน่นอน ซึ่งเป็นการคาดคะเนผิดพลาด และข้อเท็จจริงโดยทั่วไปองค์กรที่ยังใช้โครงสร้างแบบจักรกล (Mechanistic) อยู่โดยส่วนใหญ่มากกว่าโครงสร้างแบบอินทรีย์ (Organic)

จากข◻างต◻อนสรูป◻าโครงสร◻างขององค◻กรเป◻นองค◻ประกอบหลักที่สำคัญและเป็นตัวกำหนดขอบเขตในการทำงานและอยู่◻ร◻วมกันของบุคลากรในองค◻กร ทั้งที่เป◻นแบบทางการและไม◻เป◻นทางการต◻างส◻งผลต◻อระบบการดำเนินงานขององค◻กรต◻วยกันทั้ง 2 ซึ่งความสัมพันธ์◻ในโครงสร◻างทั้ง 2 แบบ จึงเป◻นอีกป◻จจัยหนึ่ง ที่สะท้อนภาพคุณภาพผลประกอบการขององค◻กร และเป็นปัจจัยหนึ่งในตัวแปรสำคัญ◻อคุณภาพชีวิตของบุคลากรภายในองค◻กร ดังนั้นโครงสร้างและความสัมพันธ์◻แผ่งระหว◻างบุคลากรภายในองค◻กรจึงถูกจัดให้เป็นตัวแปรที่ควรจะศึกษาหา ความสัมพันธ์◻ส◻งผลต◻อ คุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค◻กรด้วย

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค◻กร

ผู้เขียนได้ศึกษาค้นคว้าและได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค◻กร ซึ่งได้แบ่งตามหัวข้อดังนี้ (นิตยาพร สาทร, 2546 : 41)

### 1. การพัฒนาศักยภาพในการทำงาน

ในปัจจุบันแต่ละองค◻กรหรือหน่วยงาน ได้พิสูจน์แล้วว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นทรัพยากรอันมีค่าสูงสุดขององค◻กร มุมมองแนวคิดใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มองว่ามนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่สามารถพัฒนาให้มีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นได้ จึงเป็นแนวคิดที่ชี้ชัดว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรในการผลิตที่สามารถจะนำมาจัดการให้มีคุณค่าได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง กระบวนการที่สร้างขึ้นมาอย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดกิจกรรมที่จะทำให้บุคคลในองค◻กรดีขึ้น มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ อันมีผลให้การปฏิบัติงานในองค◻กรประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นและรวมถึงการปรับปรุง การสร้างเจตคติของผู้ปฏิบัติงานให้เข้าไปในทางที่ดีมีกำลังใจในการทำงาน รักงาน และแสวงหาแนวทางที่จะพัฒนาปรับปรุงตนเองและงานให้ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยผ่านกระบวนการผสมผสานเป้าหมายขององค◻กร และส่วนบุคคลเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูน 3 ด้าน คือ

1.1.1 ความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงาน

1.1.2 ทศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและองค◻กร

### 1.1.3 สร้างโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น

มิติใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพพนักงานให้มีลักษณะการทำงานแบบมืออาชีพ โดยการมุ่งเน้นถึงเป้าหมายหลักของการประกอบธุรกิจนั้น ๆ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรทำอย่างมีระบบและต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อองค์กรอันมีผลทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

## 1.2 ความจำเป็นขององค์กรที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในสภาพธุรกิจที่มีการแข่งขันกันมาก ในแต่ละองค์กรต่างก็ต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพื่อสร้างความเจริญ เอาชนะคู่แข่งและความอยู่รอดขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงาน นอกจากนั้น ยังมีเหตุผลอย่างอื่นที่สร้างความจำเป็นให้ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด ดังนี้

1.2.1 สถาบันศึกษา ไม่สามารถจะผลิตบุคลากรให้ตรงกับงานที่ทำได้ เพราะไม่สามารถทราบได้ว่าแต่ละคนที่มาเรียนเมื่อจบแล้วจะไปทำงานอะไร จึงต้องวางหลักสูตรแบบกว้าง เพื่อเป็นพื้นฐานที่จะนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

1.2.2 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี กระบวนการผลิตต้องมีการปรับตัวอยู่เสมอ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

1.2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตทั้งหมดลงได้ เพราะเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาอย่างมีระบบ ทำให้การทำงานสอดคล้องกับสภาพที่แท้จริงของงาน การลองผิดลองถูกของพนักงานจะลดลงทำให้ความเสียหายที่จะเกิดจากการลองผิดลองถูกลดลง

1.2.4 พนักงานเกิดความพึงพอใจเพราะทำให้ตนเองมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นโอกาสจะได้รับการเลื่อนขั้นและตำแหน่งที่สูงขึ้นก็มีมาก

## 1.3 ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.3.1 ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

1.3.2 ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

1.3.3 ทำให้ขวัญในการทำงานดีขึ้น

1.3.4 การควบคุมพนักงานลดลง

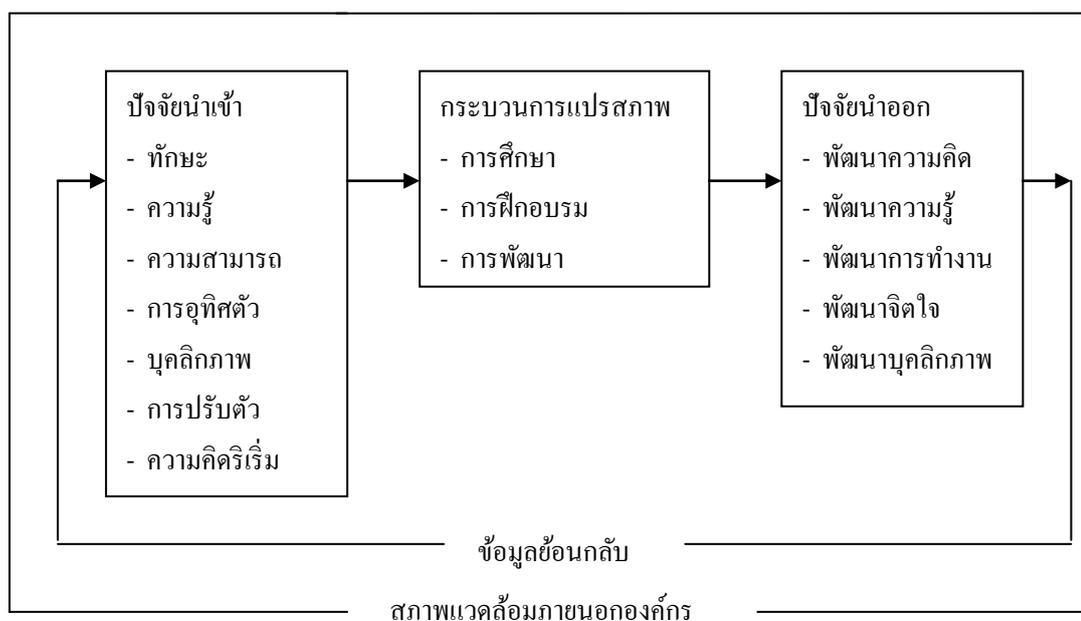
1.3.5 อุบัติเหตุในการทำงานลดลง

- 1.3.6 มีประโยชน์ต่อคนงานโดยตรง
- 1.3.7 ส่งเสริมความมั่นคง
- 1.3.8 ส่งเสริมเจตคติที่ดีของพนักงาน
- 1.3.9 ลดปัญหาเกี่ยวกับตัวของพนักงานลง

#### 1.4 ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อรุณ รักธรรม (อ้างถึงในนิตยาพร สาทร, 2546 : 41) ได้เขียนระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

ภาพที่ 2.1 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



#### 1.5 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้จะมีลักษณะที่เน้นแตกต่างกัน คือ

1.5.1 การฝึกอบรม (Training) จะเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และจิตใจ ให้สามารถนำไปใช้ได้ในงานปัจจุบัน

1.5.2 การศึกษา (Education) เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อยกระดับความสามารถโดยส่วนรวมของบุคลากรทั้งด้านสติปัญญา สังคม อารมณ์ เพื่อเตรียมทำงานในอนาคต ความเสี่ยงในการลงทุนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับการฝึกอบรมและการพัฒนา เน้นที่ตัวบุคคล

1.5.3 การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้มีทักษะ ความพร้อมทางด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปกับองค์กรในอนาคตเป็นการลงทุนระยะยาว ความเสี่ยงในการลงทุน อยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบกับกรณีฝึกอบรมและการศึกษา เน้นทั้งคนและงานขององค์กรควบคู่กันไป

## 2. ความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน

ในการทำงาน บุคลากรมิได้มุ่งแต่ความพึงพอใจในเรื่องส่วนตัว และการได้รับรางวัล ผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น แต่ยังคงมุ่งหวังและประสงค์ที่จะได้รับความก้าวหน้าและความมั่นคง ประกอบด้วยเสมอ (ชงชัย สันติวงษ์, 2535 อ้างถึงในนิตยาพร สาทร, 2546 : 42)

โดยวอลตัน (Walton, 1975 : 95 อ้างถึงในนิตยาพร สาทร, 2546 : 42) ได้กล่าวว่า ในการทำงานนั้น พนักงานมีความปรารถนา 4 ประการ คือ

1. ปรารถนาที่จะพัฒนาและขยายขอบเขตความสามารถในการทำงานของตนเอง ให้สูงขึ้นไม่ว่าจะโดยวิธีการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อ มิใช่ปฏิบัติหน้าที่อยู่แต่ในตำแหน่งงานเดิม ตลอดไป

2. เพื่อได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะใหม่ ๆ แล้วจะนำเอาความรู้ความสามารถ เหล่านี้กลับมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนในอนาคตต่อไป

3. ปรารถนาที่จะก้าวหน้าขึ้นไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม อันจะเป็นที่ยอมรับของ เพื่อนร่วมงาน ญาติพี่น้อง และคนอื่น ๆ ในสังคม

4. ปรารถนาที่จะมีรายได้ที่มั่นคงเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่พวกเขากระทำอยู่

### 3. เกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง

ในขณะที่ (พยอม วงศ์สารศรี, 2534 อ้างถึงใน นิตยาพร สาทร, 2546 : 42) ได้กำหนด หลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งไว้ ดังนี้

- 3.1 หลักความรู้ ความสามารถ (Merit or Ability Factor) การเลื่อนตำแหน่งด้วยวิธีนี้ คำนึงถึงความรู้ ความสามารถเป็นเกณฑ์ ไม่คำนึงถึงความอาวุโส

- 3.2 หลักอาวุโสและประสบการณ์ (Seniority and Experience) ออาวุโส หมายถึง การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นมาเป็นเวลานานเพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานที่อาศัย ประสบการณ์ซึ่งสั่งสมมานานให้เป็นประโยชน์ในการทำงานให้แก่องค์กร

- 3.3 หลักความรู้ ความสามารถ และอาวุโส (Merit and Seniority) วิธีนี้เป็นการประสาน ข้อบกพร่องของทั้ง 2 วิธีแรก คือ มีการพิจารณาความรู้ ความสามารถผนวกกับการมีประสบการณ์ ที่ยาวนานในองค์กร

3.4 หลักอุปถัมภ์ (Patronage System) ในองค์กรต่าง ๆ โดยทั่วไปหลีกเลี่ยงได้ยาก การเลื่อนตำแหน่งในลักษณะนี้พิจารณาเลื่อนให้แก่พรรคพวกเครือญาติ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถเป็นหลัก ทั้งนี้ ผู้บริหารมักจะอ้างถึงความมีเสถียรภาพและสามารถควบคุมนโยบายต่าง ๆ ตามที่ต้องการ

#### 4. ด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร

การทำงานร่วมกันทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนเองมีคุณค่าสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ มีการยอมรับและร่วมมือกันทำงานด้วยดี ซึ่งเป็นการเกี่ยวข้องกับสังคมขององค์กร ธรรมชาติ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรมีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน ลักษณะดังกล่าวนี้พิจารณาได้จาก ความไม่มีอคติ คือ การพิจารณาการทำงานร่วมกันโดยคำนึงถึงทักษะ ความสามารถ ศักยภาพของบุคคล ไม่คำนึงถึงพวกพ้อง ไม่ยึดถือเรื่องส่วนตัวมากกว่าความสามารถในการทำงาน การไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในองค์กรหรือทีมงาน การเปลี่ยนแปลงในการทำงานร่วมกัน คือ การมีความรู้สึกว่าบุคคลทุกคนมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิมได้ มีการสนับสนุนในกลุ่ม คือ มีลักษณะการทำงานที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจในลักษณะของบุคคล ให้การสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารกันในองค์กรในลักษณะเปิดเผย โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรควรแสดงความคิดเห็นความรู้สึที่แท้จริงต่อกัน พฤติกรรมมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการจัดการองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรคือ การที่บุคคลมารวมกันเป็นกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมในกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ฉะนั้นกิจกรรมที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ คนควรเข้าใจคน (People Should Understand People) สภาพแวดล้อมของการทำงานและการจ่ายค่าตอบแทนด้วยตัวเงินนั้น เป็นเพียงปัจจัยที่มีความสำคัญรองจากปัจจัยในด้านที่เกี่ยวกับมนุษย์

พยอม วงศ์สารศรี (อ้างถึงในนิตยสาร สาร, 2546 : 47) ได้เสนอถึงคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดี ดังนี้

1. มีความเข้าใจความเป็นมนุษย์ มีทัศนคติที่ดีเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีปฏิภาณไหวพริบดี ทนเกมต่อสภาพการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ
3. มีความสามารถในการประสานงานและตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดภายใต้สภาวะการณ์ต่าง ๆ
4. มีลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อคำสั่งที่ส่งออกไป
6. มีอารมณ์มั่นคง ส่งผลต่อความพึงพอใจและเต็มใจในการทำงาน
7. ไม่เคร่งครัดต่ออำนาจหน้าที่เป็นทางการจนเกินไป

8. มีทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ที่พอเพียงในการกำหนดงาน มอบหมายงาน ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

### 5. งานที่อิสระและท้าทาย

อิสระในการปฏิบัติงานวัดได้จาก การถูกควบคุม การถูกชี้้นำมากน้อยเพียงใดจากผู้มีอำนาจสูงกว่า ข้อจำกัดของความมีอิสระในการปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างกันไปตาม ส่วนงานฝ่ายงาน หรือบริษัท ความมีอิสระในการแก้ปัญหาได้จาก

5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา

5.2 บริษัท ฝ่ายงาน และ/หรือ นโยบายในการกำหนดหน้าที่

5.3 งบประมาณ อำนาจหน้าที่ชอบธรรมในการปฏิบัติงาน การอนุมัติ และการตัดสินใจ ประเด็นที่สามนี้เป็นหัวใจสำคัญของความมีอิสระในการแก้ปัญหา

นิตยาพร สาทร (2546 : 47) สุขภาพจิตความพึงพอใจและผลของการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับโอกาสที่ได้แสดงออกถึงความต้องการของตนเอง โอกาสที่ได้ควบคุมหรือจัดการตนเอง ตลอดจนโอกาสที่ได้มีส่วนร่วมและมีอิสระในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า คนที่มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า มีความรู้สึกถูกคุกคามจากงานต่ำ และมีความรู้สึกที่ได้รับยกย่องสูงขึ้นการมิได้มีส่วนร่วมในงานเป็นตัวชี้ที่สำคัญของความตึงเครียดและความกดดันในงานตลอดจนปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน พบว่า การมิได้มีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับอารมณ์กดดัน การหลีกเลี่ยงงาน ความรู้สึกได้รับการยกย่องต่ำ ความพึงพอใจต่องานและต่อชีวิตลดน้อยลง และมีแรงจูงใจในการทำงานต่ำลง รวมถึงความตั้งใจที่จะหนีงานและขาดงานบ่อยครั้งขึ้น

### 6. ประเภทของความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

6.1 ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทั่วไป การปฏิบัติงานจะถูกชี้้นำโดยระเบียบปฏิบัติปกติ และถูกชี้ นำโดยกระบวนการทำงานที่กำหนดไปแล้ว รวมทั้งถูกชี้ นำโดยนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจน พนักงานที่ปฏิบัติงานในระดับนี้ต้องอาศัยการกำกับดูแลจากผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามประเพณี กฎเกณฑ์ของท้องถิ่น เช่น ตามกฎหมายแรงงาน กฎกติกาของเทศบาล สุขาภิบาล ฯลฯ การปฏิบัติงานในระดับงานนี้พนักงานจะมีอำนาจในการตัดสินใจและจะตัดสินใจได้ตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้เท่านั้น

6.2 ปฏิบัติงานตามข้อปฏิบัติและกระบวนการ การปฏิบัติงานจะถูกชี้ นำโดยข้อปฏิบัติและกระบวนการทั่วไป ทั้งที่เคยมีมาก่อนและได้กำหนดเป็นนโยบายของบริษัท จนกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ การปฏิบัติงานในระดับนี้จะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา แต่ตัวพนักงานจะมี

ความอิสระในการกำหนดวิธีการที่จะปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้งานสำเร็จ ซึ่งผลสำเร็จที่ว่านั้นอาจถูกตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาก็ได้

6.3 ปฏิบัติงานตามนโยบาย การปฏิบัติงานในระดับนี้มีลักษณะและขนาดในระดับฝ่ายงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นโยบาย และภารกิจของบริษัท ผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้จะมีความอิสระในการกำหนดผลสำเร็จของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานเองสามารถกำหนดวิธีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ การปฏิบัติงานในระดับนี้ต้องอาศัยเวลาในการปฏิบัติงานจึงจะเห็นผลดังกล่าว อาจต้องใช้เวลาประมาณ 1 ถึง 3 ปี หรือมากกว่า

6.4 การกำหนดนโยบาย (งาน/ธุรกิจ) ใหม่ การปฏิบัติงานในระดับนี้เป็นการตอบสนองนโยบายของบริษัทโดยอาศัยหลักการบริหารที่ต้องใช้ความสามารถสูงในการปฏิบัติงาน ไม่มีแบบอย่างใดที่จะยึดถือเป็นกฎเกณฑ์แน่นอนตัวแปรที่เกี่ยวข้องจะพลิกผันแปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

## 7. ความสมดุลในชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว

การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานอีกประการหนึ่ง คือ ความเกี่ยวข้องกับทางสังคมของพนักงานในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีความเป็นอิสระเกี่ยวกับความเห็นนอกเหนือจากการปฏิบัติงานหรือได้มีโอกาสได้พบปะกับบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อลดระดับความเครียดที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

นิตยาพร สาธร (2546 : 49) กล่าวถึงเกี่ยวกับการให้การสนับสนุนในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะกับบุคคลที่มีความรู้และทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น กลุ่มนักร้องมัธยมศึกษา กลุ่มออกกำลังกาย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ย่อมทำให้พนักงานมีความรู้สึกระดับความเครียดในการทำงานลดลงและมีความสุขกับการทำงาน เมื่อกลับมาปฏิบัติงานตามเดิม การทำงานในองค์กร เป็นเพียงปัจจัยในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการมีเวลาส่วนตัวที่ไม่ต้องการให้มีสิ่งใดมารบกวน นอกจากเวลาการทำงานแล้ว ทุกคนย่อมต้องการมีเวลาเพื่อพักผ่อนเป็นตัวของตัวเองหรือทำกิจกรรมนันทนาการ สำหรับกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินชีวิตจะต้องมีความสมดุลกับบทบาทชีวิตของแต่ละบุคคล ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วบุคคลต้องใช้เวลาในการดำเนินชีวิตที่เกี่ยวข้องกับตนเอง บุคคลอื่นหรือสังคมไปในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การหลับนอน การทำงาน ความสนุกสนาน ฯลฯ การบริหารเวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งการวางแผนการใช้เวลา เป็นเรื่องของการกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าการกำหนดเป้าหมาย การบริหารเวลาให้ได้ประโยชน์อย่างจริงจังที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน การจัดกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป้าหมายที่กำหนดขึ้นจะเป็นจริงได้มีต่อเมื่อมีการกระทำกิจกรรมในแนวทางเดียวกันหรือสอดคล้องกับเป้าหมายนั้นตามลำดับความสำคัญดังนั้น การปฏิบัติงานของบุคคลจึงควรมีความสมดุลกับบทบาทของชีวิตของบุคคลนั้น ซึ่งบทบาทของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับ

การวางแผนชีวิตในการดำเนินงาน การแบ่งเวลา การจัดสัดส่วนที่เหมาะสมในการใช้เวลาของบุคคลในการทำงาน และเวลาสำหรับครอบครัว ถ้าหากเราทุ่มเทงานหนึ่งงานใดมากเกินไปอาจจะทำให้งานอื่นเสียหายได้

จากแนวคิดที่นักวิชาการทั้งหลายได้กล่าวมา ผู้เขียนพอจะสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรนั้น เป็นการพัฒนาศักยภาพของตัวบุคลากรเอง และพัฒนาศักยภาพในการทำงานไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งทั้งสองประการเป็นการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานภายในองค์กรได้อย่างดียิ่ง

## แนวคิดและทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน พอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ

นิตยาพร สาทร (2546 : 29) ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดจากการที่ได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จนทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จึงตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิต กล่าวคือ การทำงานเป็นสิ่งที่ทำลายความสามารถของบุคคลและในขณะที่เดียวกันชีวิตในการทำงานจะต้องเป็นชีวิตที่มีคุณภาพด้วย ดังนั้นความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจึงช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิต

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานช่วยป้องกันความห่างเหินจากงาน กล่าวคือ ในการทำงานความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นได้เสมอ เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมทั้งการส่งผลความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ประยูทธ เทพมังกร และคณะ (2541 : 45)

1. ผลประโยชน์ตอบแทน (Pay) มีบทบาทอย่างมากต่อความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สามารถตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ได้ กล่าวคือ ใช้ซื้ออาหาร ที่พักอาศัย เสื้อผ้า และใช้สำหรับการพักผ่อน นอกจากนั้นผลประโยชน์ตอบแทนยังเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและการยอมรับ เนื่องจากลูกจ้างมักมองว่าผลประโยชน์ตอบแทนสะท้อนถึงคุณค่าของงานที่ตนทำ

2. ตัวงานเอง (The Work Itself) มีบทบาทอย่างมากต่อความพึงพอใจในการทำงาน บุคคลต้องการงานที่ท้าทาย มิใช่เพียงการทำงานไปวัน ๆ โดยที่ตัวงานเองมีองค์ประกอบ 2 ส่วน ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความหลากหลายและกระบวนการทำงาน

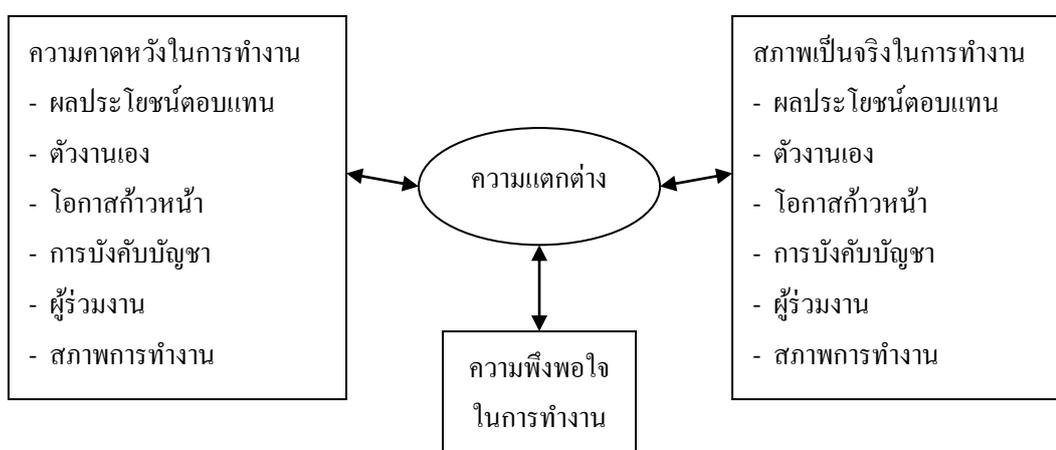
3. โอกาสก้าวหน้า (Promotions) มีบทบาทปานกลางต่อความพึงพอใจในการทำงาน โอกาสที่จะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าในองค์กรมักรวมถึงอำนาจการบังคับบัญชาที่สูงขึ้น ความสำคัญของงานที่เพิ่มมากขึ้น และผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับเพิ่มขึ้น การทำงานในระดับที่สูงกว่าในองค์กรย่อมให้อิสระในการทำงานมากขึ้น โดยมีความท้าทายสูงและได้รับเงินเดือนที่สูงกว่า

4. การบังคับบัญชา (Supervision) มีบทบาทปานกลางต่อความพึงพอใจในการทำงาน ลักษณะการบังคับบัญชา มี 2 แบบ คือ การสั่งการ และการให้คำปรึกษา ซึ่งการทำงานโดยที่มีหัวหน้างานที่เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาจะเกิดความพึงพอใจสูงกว่า

5. ผู้ร่วมงาน (Work Group) มีบทบาทสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานคนเรามักต้องการที่จะมีการติดต่อสนทนากับผู้อื่นในขณะที่ทำงาน และจะไม่ชอบงานที่ทำให้รู้สึกว่าคุณถูกแยกออกจากผู้อื่น ผู้ร่วมงานจะเป็นแหล่งที่รับฟังปัญหาและทำให้คุณรู้สึกสบายใจ

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) มีบทบาทไม่มากนักต่อความพึงพอใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น อุณหภูมิ ความชื้น การถ่ายเทของอากาศ แสงสว่าง และเสียงรบกวน ตารางการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ทำงาน และความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องใช้ล้วนมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานทั้งสิ้น

ภาพที่ 2.2 แบบจำลองความพึงพอใจในการทำงาน



(ประยูทธ เทพมังกร และคณะ, 2541)

### ขวัญในการทำงาน

เสนาะ ตีเยว (อ้างถึงในนิตยาพร สาร, 2546 : 29) กล่าวว่า ขวัญ (Morale) คือ สภาพทางใจที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของคนหรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวังและความตั้งใจ ขวัญเป็นสิ่งกำหนดกำลังใจในการทำงานที่มีผลโดยตรง ก่อให้เกิดกำลังใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผลของขวัญมีต่อความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม ความสำเร็จของงาน ค่าใช้จ่าย และระเบียบวินัยขององค์กร ขวัญของคนเกิดขึ้นแตกต่างกันตามสาเหตุอันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกทางจิตใจ คนที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมือนกันอาจมีขวัญที่แตกต่างกัน ในสภาพการทำงานอย่างเดียวกันคน ๆ หนึ่งอาจทำงานให้ผ่านไปวัน ๆ หนึ่ง โดยไม่มีความกระตือรือร้น แต่อีกคนมีความตั้งใจในการทำงานด้วยความขยันขันแข็ง ขวัญจะมีผลต่อกลุ่มมากกว่าตัวบุคคลหมายความว่า คนในกลุ่มเดียวกันจะมีระดับขวัญในการทำงานเหมือนกัน แต่ละคนอาจมีความคิดเห็นไม่เหมือนกัน แต่การแสดงออกของกลุ่มเป็นไปในทางเดียวกัน ขวัญของคนมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลผลิต คือ เมื่อขวัญของคนงานสูงผลผลิตก็สูงด้วย เมื่อขวัญของคนงานต่ำผลผลิตจะตกต่ำตาม เมื่อคนงานมีขวัญดีเขาจะทำงานโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญก่อนแล้วจึงนึกถึงวัตถุประสงค์ของตนเอง และในทางตรงกันข้ามเมื่อขวัญของคนงานตกเขาจะทำงานโดยคิดถึงตัวเองก่อนแล้วจึงคิดถึงงานที่หลัง ขวัญมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์หรือส่วนได้ส่วนเสียของทั้งองค์กรและส่วนตัว ถ้าคนงานเห็นว่าตนเองได้รับความยุติธรรมทางด้านค่าจ้างหรือเงินตอบแทนที่ได้รับจากองค์กรจะมีทัศนคติในทางที่ดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรได้ประโยชน์หลายอย่างคือ

1. ก่อให้เกิดกำลังใจแก่คนงานที่จะให้ความร่วมมือให้งานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. คนงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. การทำงานมีระเบียบวินัย ไม่มีการฝ่าฝืนคำสั่งกฎเกณฑ์และข้อบังคับ
4. ส่งเสริมให้คนงานอุทิศสติปัญญาและกำลังความสามารถให้แก่องค์กรในยามที่ประสบความคับขัน
5. คนงานมีความพอใจในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
6. ส่งเสริมให้คนงานมีความคิดริเริ่ม
7. ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่คนงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

นอกจากนั้นรมณีย์ กิติคุณไพโรจน์ (2545 : 11-14) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ และปัจจัยเหล่านี้ ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยอยู่ 3 ประการ คือ

## 1. ปัจจัยด้านบุคคล

ปัจจัยด้านบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานมีดังนี้

1.1 ประสบการณ์ จากการศึกษาในงานวิจัย พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจงานของบุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น ทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำ

1.2 เพศ แม้ว่างานวิจัยหลายชิ้นจะแสดงว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางด้านเงิน เพศหญิงมีความอดทน ที่ทำงานที่ต้องใช้ฝีมือ และงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าเพศชาย

1.3 จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

1.4 อายุ อายุแม้จะไม่มีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และสถานการณ์ในการทำงานด้วย

1.5 เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติ จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่บุคคลอื่นไม่ต้องทำงาน เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อน และการสร้างสรรค์กับผู้อื่นด้วย

1.6 เชาว์ปัญญา ปัญหาเรื่องเชาว์ปัญหากับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นกับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ ในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่างเชาว์ปัญญากับความพอใจในการทำงาน แต่ในลักษณะงานบางอย่าง พบว่า มีความแตกต่างกัน เช่น พนักงานในโรงงานที่มีเชาว์ปัญญาในระดับสูงแต่งงานที่ทำงานประจำ พบว่า มักเบื่อหน่ายงานได้ง่ายและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานในโรงงาน เพราะเป็นงานที่ไม่ท้าทาย และไม่เหมาะสมกับความสามารถของเขา

1.7 การศึกษา การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัด นักจากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่ ในรายงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า นักวิชาการวิชาชีพ เช่น แพทย์ วิศวกร ทนายความมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนงานและพนักงานลูกจ้างที่ใช้แรงงานทั่วไป รวมทั้งพนักงานด้วย

1.8 บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานนั้นอยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือมีความเที่ยงตรงอย่างไรก็ตาม บุคลิกภาพที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ คนที่มีอาการของโรคประสาทมักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปกติ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาทได้ เพราะต้องเครียดกับภาวะของความไม่พึงพอใจในการทำงาน

1.9 ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า เงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนัก และเงินเดือนยังเกี่ยวข้องกับความสามารถหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

1.10 แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

1.11 ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในการทำงานที่ตนเองถนัดและพอใจ จะมีความสุขและพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้อยู่ที่งาน

## 2. ปัจจัยด้านงาน

2.1 ลักษณะงาน ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่ได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่า เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ

2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบเงินเดือนที่ได้รับพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียนพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่มีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่า ถ้ามีโอกาสก็อยากจะเปลี่ยนงานในสถานะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำ จะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง ความจริงแล้วต้องมีการพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในงาน ความภูมิใจในงานประกอบไปด้วย ทั้งนี้เพราะฐานะทางอาชีพ นอกจากขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจในแต่ละสังคม แต่หน่วยงานให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านมา ความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนไปด้วย

### 3. ปัจจัยด้านการจัดการ

3.1 ความมั่นคงในงาน สรุปลงจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่พบว่า พนักงานมีความต้องการที่แน่นอนมั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจในงานน้อยลงก็ตาม แต่บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคิดถึงความมั่นคงของงานคือ การมีการจ้างงานตลอดชีวิต (Life Long Employment) จากการสำรวจ โดยการสอบถามเกี่ยวกับความต้องการความมั่นคงของงาน ปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคง พนักงานของบริษัทและโรงงาน ต้องการจะอยู่ทำงาน จนถึงวัยเกษียณ แม้ว่าเขาจะมีเงินมากพอที่จะเลี้ยงตัวเองในวัยชราก็ตาม ก็ยังยินดีจะอยู่ทำงานไปหาความมั่นคงในงาน ถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานแล้ว และเป็นความต้องการของพนักงาน ได้แก่ ความสนใจในงานที่ตนเองถนัด และมีความสามารถไม่ทำงานที่หนัก และมากจนเกินไป งานที่ทำให้ความก้าวหน้า และได้รับรางวัลตอบแทนจากความตั้งใจ

3.2 โอกาสความก้าวหน้า โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญ สำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียนพนักงานและบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญงาน มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงานแต่มีการศึกษาสูง และอยู่ในตำแหน่งสูงจากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสความก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนอ่อนวัยกว่าอาจเป็นเพราะว่าคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว

3.3 สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมาย เรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงาน มีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงาน มาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

3.4 ความรับผิดชอบงาน จากการศึกษพบว่า พนักงานมีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกันกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือน และตำแหน่งด้วย

จากปัจจัยทั้ง 3 ประการ ที่ได้กล่าวมานี้ ผู้เขียนได้แสดงความคิดเห็นว่าปัจจัยทั้ง 3 มีความสอดคล้องกันและมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดผลงานหรือการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้หากนำมาปฏิบัติ

รมณีชัย กิติคุณไพโรจน์ (2545 : 10) ได้จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจงานเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีการสนองความต้องการ (Need Fulfillment Theory) กลุ่มนี้ถือว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากความต้องการส่วนบุคคล ที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงานกับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล

2. ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม (Reference-Group Theory) ความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะของงานตามความปรารถนาของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลงานของตน

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานนอกจากผลการวิจัยออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มความต้องการทางด้านจิตวิทยา (The Psychological Need School) กลุ่มนี้ได้แก่ มาสโลว์ (Maslow) เฮอร์ชเบิร์ก (Herzberg) ลิเคิท (Likert) โดยมองความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงาน และความต้องการยอมรับจากผู้อื่น

2. กลุ่มภาวะผู้นำ (Leadership School) มองความพึงพอใจในการทำงาน จากรูปแบบและการปฏิบัติของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มนี้ได้แก่ เบลค (Blake) มูตัน (Mouton) ฟีดเลอร์ (Fiedler)

3. กลุ่มความพยายามต่อรางวัล (Effort Reward Bargain School) เป็นกลุ่มที่มองความพึงพอใจในการทำงานจากรายได้ เงินเดือนและผลตอบแทนอื่น กลุ่มนี้ได้แก่ กลุ่มบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์

4. กลุ่มอุดมการณ์การจัดการ (Management Ideology School) มองความพึงพอใจงานจากพฤติกรรมกรรมการบริหารงานขององค์กร ได้แก่ โครซีเยอร์ และ โกลเดอร์ (Crozier and Goulder)

5. กลุ่มเนื้อหาของงานและการออกแบบงาน (Work Content and Job Design) ความพึงพอใจงานเกิดจากเนื้อหาของงาน กลุ่มนี้ได้แนวคิดมาจากสถาบันทาวิสต์ของมหาวิทยาลัยลอนดอน

นฤคัล มิเพียร์ (2541 : 36) ใช้ความพึงพอใจเป็นตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยวัดความพึงพอใจงานในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ ที่สมาชิกในองค์กรได้รับ รวมทั้งความคาดหวังอื่น ๆ เช่น เรื่องความปลอดภัยส่วนบุคคลในการทำงาน สุขภาพกายและอารมณ์ที่ดี และค่านิยมส่วนตนเอง อันเป็นสิ่งที่ทำให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานดีขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ผู้เขียนสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีนั้น คือ ปัจจัยภายนอกคือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และปัจจัยภายในคือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งทั้งสองปัจจัยเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร

นอกจากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจที่กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดความพึงพอใจ คือ แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย

เฮอร์ชเบิร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548 : 79) ได้แสดงทรรศนะ ปัจจัยสุขวิทยา เช่น การควบคุมบังคับบัญชา เงินเดือน และความมั่นคง น่าจะมีความสัมพันธ์กับความไม่พอใจในงานปัจจัยที่อาจสร้างความไม่พอใจในงาน อาจเรียกว่าเป็นปัจจัยบำรุงรักษาจิตใจหรือปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายต่าง ๆ และลักษณะการบริหารงาน การนิเทศ สภาวะ

ของการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เงิน สถานภาพ และหลักประกันความมั่นคง ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของคน แต่จะเป็นตัวประกอบที่ป้องกันการสูญเสียในการปฏิบัติงานของคน

จากแนวคิดดังกล่าวผู้เขียนสรุปได้ว่า ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจหรือปัจจัยกระตุ้นจิตใจในการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึก สัมฤทธิ์ผล ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และการได้รับการยกย่อง ซึ่งคนสามารถจะมีประสบการณ์ในงาน และงานนั้นเป็นลักษณะที่ทำทลายความสามารถ ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้แก่บุคคล ทั้งนี้เพราะทั้งความไม่พอใจในงานและความพอใจในงานต่างก็เป็นแต่ละตัวแปรที่แยกออกจากกันได้

### ข้อมูลพื้นฐานของกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัด

พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2548 แบ่งส่วนราชการเป็นกองบังคับการหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ.2548 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของตำรวจภูธรจังหวัดไว้ดังนี้ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2548 : 35)

ตำรวจภูธรจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในเขตพื้นที่การปกครองเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ และพระราชอาคันตุกะ ตลอดจนรักษาความปลอดภัยสถานที่สำคัญของทางราชการและต่างประเทศ รักษาความสงบเรียบร้อย การให้ความปลอดภัยบุคคลสำคัญ ประชาชนและกาให้บริการช่วยเหลือประชาชน ปฏิบัติงานตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา และกฎหมายอื่นอันเกี่ยวกับความผิดทางอาญา ดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมการสืบสวนสอบสวนคดีอาญา ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร ดำเนินการเกี่ยวกับการจราจร ส่งเสริมและสนับสนุนการบรรเทาสาธารณภัย ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกันหรือที่ได้รับมอบหมาย แบ่งออกเป็น

1. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้
  - 1.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม รวมทั้งงานสืบสวนสอบสวนคดีอาญา
  - 1.2 การดำเนินการเกี่ยวกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนงานป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม รวมทั้งงานสืบสวนสอบสวนคดีอาญา
  - 1.3 งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

2. ฝ่ายอำนวยการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการและกำลังพลงานนโยบายและแผน งานส่งกำลังบำรุง งานการเงินและงบประมาณ โดยปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

- 2.1 งานด้านธุรการและงานสารบรรณของตำรวจภูธรจังหวัด
- 2.2 จัดการประชุมและจัดเก็บการรายงานการประชุมของตำรวจภูธรจังหวัด
- 2.3 ทำสถิติเอกสารงานเข้า – ออก ประจำเดือน
- 2.4 จัดทำและควบคุมสมุดลงเวลาปฏิบัติหน้าที่ราชการ
- 2.5 จัดเวรยามรักษาความปลอดภัยสถานที่ของตำรวจภูธรจังหวัด
- 2.6 จัดทำบัตรประจำตัวข้าราชการตำรวจ พนักงานราชการ ลูกจ้าง ข้าราชการ บำนาญ และบัตรเหรียญประเภทต่าง ๆ
- 2.7 ดำเนินการเกี่ยวกับการเกณฑ์ และการขอปลดประจำการของข้าราชการตำรวจ ตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร
- 2.8 ดำเนินการเกี่ยวกับการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
- 2.9 ดำเนินการเกี่ยวกับการลาประเภทต่างๆ การลาออก และการให้ออกจากราชการที่ไม่เกี่ยวกับความผิดทางวินัย
- 2.10 ดำเนินการเกี่ยวกับข้าราชการตำรวจเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- 2.11 จัดทำและรักษาบัตรประวัติ ก.พ. 7 และเพิ่มประวัติราชการ ตลอดจนหมายเหตุแก้ไขเพิ่มเติมในเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและรายงานการเปลี่ยนแปลงไปยังตำรวจภูธรภาค
- 2.12 ดำเนินการเกี่ยวกับการขอเลื่อนขั้นและอัตราเงินเดือน การเพิ่มค่าจ้าง กษาของเงินเพิ่มพิเศษอื่นๆ การขอเลื่อนยศ การขอบำเหน็จบำนาญ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เหรียญตรา เครื่องหมายแสดงถึงเกียรติคุณ การขอประทวนยศ และการเรียกคืน
- 2.13 รวบรวมประวัติการศึกษาและคุณวุฒิพิเศษของข้าราชการตำรวจเพื่อประโยชน์เกี่ยวกับการบริหารราชการ
- 2.14 จัดทำ ทำเนียบ อัตรากำลังอนุญาตข้าราชการตำรวจทุกระดับ พนักงานราชการ และลูกจ้าง ตลอดจนการจัดทำทะเบียนกำลังพลที่มีอยู่จริง
- 2.15 รับผิดชอบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแก้ไขจำนวนอัตรากำลังของข้าราชการตำรวจตามความเป็นจริง
- 2.16 ดำเนินการเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัด
- 2.17 ดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการของข้าราชการตำรวจ
- 2.18 ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวิจัย

- 2.19 งานรับเรื่องร้องเรียนและสืบสวนข้อเท็จจริง
- 2.20 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ พนักงานราชการและลูกจ้างในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
- 2.21 งานคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารงานจังหวัด
- 2.22 งานพิจารณาการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงาน
- 2.23 งานเสนอแนะในการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนงาน รวมทั้ง โครงการต่าง ๆ งานการพัฒนายุทธศาสตร์จังหวัดและตำรวจภูธรจังหวัด
- 2.24 งานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแผน รวมทั้ง โครงการต่าง ๆ
- 2.25 งานจัดทำหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมตลอดจนแถลงหลักสูตรเพื่อให้ตรงกับความมุ่งหมายในการจัดอบรม
- 2.26 งานกำหนดคุณสมบัติและความต้องการสำหรับเข้ารับการศึกษาและฝึกอบรม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของตำรวจภูธรภาคและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- 2.27 งานเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และทดสอบสมรรถภาพร่างกายและจิตใจ ข้าราชการตำรวจ
- 2.28 งานดำเนินการประสานงานที่เกี่ยวกับการศึกษาและฝึกอบรมร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้บังเกิดผลดีที่สุด
- 2.29 เป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินการตามโครงการฝึกอบรมบุคคลภายนอกซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้เกิดประโยชน์ในการช่วยเหลือราชการตำรวจ การป้องกันอาชญากรรม การรักษาความมั่นคงและปลอดภัยของชาติโดยไม่เป็นกรซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น
- 2.30 งานดำเนินการจัดให้ข้าราชการตำรวจไปศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ
- 2.31 งานสวัสดิภาพเด็ก เยาวชน และสตรี
- 2.32 งานชุมชนและมวลชนสัมพันธ์
- 2.33 งานรายงานข่าว
- 2.34 วางแผนและกำหนดโครงการเกี่ยวกับงานส่งกำลังบำรุงของตำรวจภูธรจังหวัด และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามแผนหรือคำสั่งอย่างถูกต้อง
- 2.35 จัดทำข้อเสนอแนะ และระเบียบปฏิบัติประจำเกี่ยวกับการเก็บรักษาและแจกจ่ายของงานส่งกำลังบำรุง ส่งให้หน่วยงานในสถานีตำรวจต่าง ๆ ในสังกัด

2.36งานจัดหาอุปกรณ์ อาวุธ เครื่องมือสื่อสาร ยานพาหนะ และเครื่องใช้ในสำนักงาน ตลอดจนวัสดุอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งกำลังบำรุงให้กับสถานีตำรวจต่าง ๆ ในสังกัดและตำรวจภูธรจังหวัด

2.37งานประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดให้มีการสาธิตหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับกรใช้อาวุธยุทธโศปกรณ์เครื่องมือสื่อสาร ยานพาหนะอื่น ๆ ตลอดจนการบำรุงรักษาเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพข้าราชการตำรวจ

2.38งานควบคุมดูแลการลงบัญชีและการจำหน่ายอาคารที่ทำการ บ้านพัก เครื่องมือสื่อสาร ยานพาหนะและอื่น ๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

2.39งานรวบรวมแผนการจัดหาสิ่งอุปกรณ์ทุกชนิดของหน่วยงานในสังกัดของตำรวจภูธรจังหวัดเพื่อนำมาดำเนินการให้เกิดผลดี

2.40งานจัดทำบัญชีและการเงินทุกประเภท รวมทั้งการรักษาเอกสารหลักฐานคู่รับคู่จ่าย และสรพบัญชีต่าง ๆ ทุกประเภท

2.41งานทำบัญชีรับ-จ่ายประจำวันและเก็บรักษาสัญญาการยืมเงิน รวมทั้งประสานงานกับคลังจังหวัดกรมบัญชีกลาง หรือกองการเงินสำนักงานตำรวจแห่งชาติแล้วแต่กรณี

2.42งานเบิกจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ ค่าสาธารณูปโภค ค่าที่ดินและค่าสิ่งก่อสร้าง เงินงบกลาง เงินอุดหนุน รายจ่ายอื่น และเงินอื่น ๆ

2.43งานเบิกเงินค่าเช่าบ้านและทำบัญชีคุมเป็นรายบุคคล

2.44งานจัดเก็บเงินต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับข้าราชการตำรวจเช่น เงินอุดหนุนตำรวจเงินสหกรณ์ เงินฌาปนกิจ เงินเกี่ยวกับการกุศลและเงินอื่น ๆ

2.45งานการเสียดายเงินได้ประจำปี

2.46งานดำเนินการเกี่ยวกับหนังสือสำคัญ โอนอัตราเงินเดือนในกรณีที่มีการแต่งตั้งโยกย้าย

2.47งานตรวจสอบเงินเบิกมาแล้ว ถ้าไม่ได้จ่ายหรือจ่ายไม่หมดเพื่อนำส่งคลังจังหวัดกรมบัญชีกลางหรือสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

2.48งานขอจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้กับตำรวจภูธรจังหวัด

2.49งานตรวจสอบและพิจารณาขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีของหน่วยงานในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด

2.50งานตรวจสอบเพื่อเสนอแนะผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปีที่ได้รับจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

2.51 งานตรวจสอบควบคุมและติดตามการใช้งบประมาณของหน่วยงานสังกัด  
ตำรวจภูธรจังหวัด

2.52 งานจัดทำแผนงานและโครงการเพื่อขอรับการช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น ๆ

3. กลุ่มงานสืบสวน มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสืบสวนเรื่องราวร้องทุกข์  
กรณีมีผู้ร้องทุกข์ในทางอาญาหรือกล่าวโทษ ข้าราชการตำรวจทางวินัยเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชา  
งานสืบสวนข้อเท็จจริงตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา งานพิจารณาตรวจสอบเรื่องราวและผลการสืบสวน  
ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับการกระทำความผิดทางอาญาตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ปฏิบัติงานตาม  
ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม และการสืบสวน  
การกระทำความผิดตามประมวลกฎหมายอาญาและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความอาญาในเขตพื้นที่  
รับผิดชอบ และงานการข่าว โดยปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

3.1 งานด้านธุรการและงานสารบรรณของกลุ่มงานสืบสวน

3.2 งานการประชุมที่กลุ่มงานสืบสวนสอบสวนจัดให้มีขึ้น

3.3 งานควบคุมการลงเวลาทำงานและการลาของข้าราชการตำรวจในสังกัดกลุ่มงาน  
สืบสวน

3.4 งานประชาสัมพันธ์ของกลุ่มงานสืบสวน

3.5 งานการเงินและพัสดุของกลุ่มงานสืบสวน

3.6 ดำเนินการและสนับสนุนช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจท้องที่ในการปฏิบัติ  
หน้าที่ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและกฎหมายอื่นอันเกี่ยวกับความผิดอาญา

3.7 สืบสวนคดีอาญาที่มีลักษณะกระทำเป็นองค์กรหรือขบวนการ คดีอาญาที่มีความ  
รุนแรง ซับซ้อน และเกิดคาบเกี่ยวในหลายพื้นที่ของสถานีตำรวจภูธร ในเขตอำนาจการรับผิดชอบ  
และเขตพื้นที่การปกครองของตำรวจภูธรจังหวัด

3.8 สืบสวนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดที่ถูกกล่าวหา  
ว่ากระทำความผิดทางอาญาหรือทางวินัย

3.9 เก็บรวบรวมข้อมูลสถิติคดีอาญา สำเนาหมายจับ ตลอดจนให้ความร่วมมือ  
ในการสืบสวนจับกุมผู้ต้องหาตามหมายจับตามที่หน่วยอื่นประสานขอความร่วมมือ และจัดทำประวัติ  
บุคคลผู้กระทำความผิดอาญาและผู้ต้องสงสัยที่เกี่ยวข้องกับคดีอาญา

3.10 อำนวยความสะดวกในการแสวงหาข่าวสารที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตำรวจรวมทั้ง  
การตรวจสอบข่าว

3.11 ดำเนินการกรรมวิธีต่อข่าวสาร การผลิตข่าวสาร ข่าวกรอง และประมาณการเสนอ  
ผู้บังคับบัญชาและหน่วยที่เกี่ยวข้อง

3.12 คำเนินการสืบสวนหาข่าวและปฏิบัติการอื่นใด เพื่อประโยชน์ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม รวมทั้งงานด้านการข่าวที่เกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ อันเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยต่าง ๆ ในเขตจังหวัดซึ่งเป็นพื้นที่รับผิดชอบของตำรวจภูธรจังหวัด

3.13 งานเก็บกู้และทำลายวัตถุระเบิด

3.14 งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

4. กลุ่มงานสอบสวน มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสอบสวนคดีอาญาตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและกฎหมายอื่นอันเกี่ยวกับความผิดอาญาทั้งหมด การดำเนินงานตามกฎหมายว่าด้วยการค้าหญิงและเด็ก หรือการค้ามนุษย์ งานคดีในเขตอำนาจการรับผิดชอบของตำรวจภูธรจังหวัด โดยปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

4.1 คำเนินการสอบสวนคดีอาญาตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและกฎหมายอื่นอันเกี่ยวกับความผิดอาญาทั้งหลาย รวมทั้งการดำเนินตามกฎหมายว่าด้วยการค้าหญิงและเด็ก หรือการค้ามนุษย์ ในเขตอำนาจการรับผิดชอบของตำรวจภูธรจังหวัด

4.2 คำเนินการเกี่ยวกับการตรวจพิจารณาสำนวนคดีอาญาที่เสนอมายังตำรวจภูธรจังหวัด

4.3 คำเนินการเกี่ยวกับการแก้ไขข้อกฎหมาย กฎกระทรวง ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และประกาศต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรจังหวัดและสถานีตำรวจภูธร

4.4 ให้คำปรึกษา ตรวจสอบ รวบรวมกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4.6 งานอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

5. สถานีตำรวจภูธร

5.1 สถานีตำรวจภูธรอำเภอ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและกฎหมายอื่นอันเกี่ยวกับความผิดอาญาในเขตอำนาจการรับผิดชอบและเขตพื้นที่การปกครอง รวมตลอดทั้งการรับผิดชอบด้านการงานและการปกครอง บังคับบัญชาตำรวจรองลงไปจากตำรวจภูธรจังหวัด นอกจากนี้ยังมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ด้านความมั่นคงภายใน ด้านบริการทางสังคม ด้านชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ ด้านการพัฒนา การบริหาร การป้องกันและปราบปราม รวมทั้งการรักษาความสงบเรียบร้อย

5.2 สถานีตำรวจภูธรกิ่งอำเภอ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการปฏิบัติการ เช่นเดียวกับสถานีตำรวจภูธรอำเภอ เฉพาะภายในเขตอำนาจการรับผิดชอบและเขตพื้นที่การปกครอง

5.3 สถานีตำรวจภูธรตำบลมีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการปฏิบัติการ เช่นเดียวกับสถานีตำรวจภูธรอำเภอ เฉพาะภายในเขตอำนาจการรับผิดชอบและเขตพื้นที่การปกครอง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คงชีพ ตันตระวาณิชย์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานของทหารชั้นประทวน สังกัดกรมทหารราบที่ 1 มหาดเล็กรักษาพระองค์ พบว่า ในภาพรวมของทหารชั้นประทวน สังกัดกรมทหารราบที่ 1 มหาดเล็กรักษาพระองค์ มีระดับคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ระดับชั้นยศ สถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน

มัลลิกา เมฆรา (2544) ได้ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สังกัดสำนักงานเขต 21 จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สังกัดสำนักงานเขต 21 จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งค่อนข้างไประดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า ระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานกสิกรไทย ที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 6 ด้าน คือ โอกาสการพัฒนาจิตความรู้ความสามารถ มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น จังหวะชีวิต ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรมความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการมีส่วนร่วมในสังคม ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางมี จำนวน 2 ด้าน คือ สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ และสิทธิส่วนบุคคล สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน แต่จะมีเพียงปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการเท่านั้น ที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนั้นยังพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และระดับเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ส่วนรายได้พิเศษและการได้รับการพัฒนาตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงาน

ศรัญญา ชัยแสง (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในสังกัดคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยทำการศึกษาระดับคุณภาพชีวิตการทำงาน และศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสายวิชาการ (ข้าราชการสาย ก) พนักงานในมหาวิทยาลัย บุคลากรสายช่วยงานด้านวิชาการ (ข้าราชการสาย ข) บุคลากรด้านบริหารธุรการ (ข้าราชการสาย ค) ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 177 คน ผลการศึกษา

พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของบุคลากรคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีกลุ่มข้าราชการสาย ก มีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับสูง และบุคลากรอื่น ๆ มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านโอกาสได้รับการพัฒนาและการใช้ความสามารถส่วนบุคคล ด้านสิทธิส่วนบุคคล และด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านอื่น ๆ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

อนุชิต เกิดโสฬส (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกองอาคาร กรมช่างโยธาทหารอากาศ กองทัพอากาศ ศึกษาจากกลุ่มประชากรจำนวน 200 คน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษา มีผลกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ ชั้นยศและอายุงานในองค์กร ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ขอบข่ายของงานที่มีความสำคัญ ความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และลักษณะที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีผลกับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงาน ความรู้ที่คิดว่าตนเองมีความสำคัญ ความรู้ที่คาดหวังของตนได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ระบบการพิจารณาความดีความชอบ และความน่าเชื่อถือ มั่นคงและพึงพาได้ของหน่วยงาน มีผลกับความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกัน

นิตยาพร สาธร (2546) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบำรุงรักษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กรณีศึกษา: โรงไฟฟ้าแม่เมาะ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าแม่เมาะ มีคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบำรุงรักษาโรงไฟฟ้าแม่เมาะ ที่มีลักษณะบุคคลในเรื่อง อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงาน รายได้ และกองงาน ที่แตกต่างกันมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบำรุงรักษา ที่มีเพศแตกต่างกัน มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชลลดา ศรีประสิทธิ์ (2546) ได้ทำการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสาธารณสุขในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตของบุคลากรสาธารณสุขในโรงพยาบาลชุมชนโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง พิจารณารายด้านพบว่า ด้านความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน และด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับสูง ส่วนคุณภาพชีวิตการทำงานด้านสิทธิส่วนบุคคล ด้านสภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ด้านการคำนึงถึงความเป็นประโยชน์ต่อสังคม ด้านจังหวะชีวิตโดยรวม และด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม อยู่ในระดับปานกลาง

พรชัยสิริ อาสาเสนีย์ (2546) ได้ทำศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของวิศวกรบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า วิศวกรของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และวิศวกรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน แตกต่างกัน มีคุณภาพชีวิตการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และวิศวกรที่มีตำแหน่งงาน สถานที่ตั้งของหน่วยงาน ระดับเงินเดือนที่ได้รับ และความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน มีคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

วรศ ทยมันทรนันท์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กร กรณีฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้าการบินไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอด้านสภาพการทำงานที่ดีและปลอดภัย ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล และด้านประชาธิปไตยในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร สำหรับปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านจังหวะชีวิตไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

กนกพิชญ์ จ้อยนุแสง (2548) ได้ทำการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการสำนักงานท้องถิ่นในจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของข้าราชการสำนักงานท้องถิ่นในจังหวัดสกลนคร มีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับสูง ในด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเองและใช้ความสามารถของตนเอง ด้านประชาธิปไตยในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า ในขณะที่ข้าราชการสำนักงานท้องถิ่นในจังหวัดสกลนคร มีคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ และด้านเวลาการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

สุปรียา เตชะอศวนันท์ (2551) ได้ทำการศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการอำนวยการตำรวจภูธรภาค 5 ผลการศึกษาพบว่าระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ส่วนระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าการที่บุคคลจะทำประโยชน์ให้สังคมได้นั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนที่ดีจากองค์กรและมีความความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร อันนำมาซึ่งความผูกพันต่อองค์กร ด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของข้าราชการ ตำรวจกองบังคับการอำนวยการตำรวจภูธรภาค 5 จะมีคุณภาพชีวิตในการทำงานแตกต่างกัน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้จากงานพิเศษอื่น ๆ และ

ด้านหนี้สิน มีผลต่อคุณภาพชีวิตของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการอำนาจการตำรวจภูธรภาค 5 แตกต่างกัน และผลการศึกษาระดับปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการอำนาจการ ตำรวจภูธรภาค 5 จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านฝ่ายงานอำนาจการที่สังกัด ด้านรายได้พิเศษจากการทำงานต่อเดือน ด้านรายได้จากงานพิเศษอื่น ๆ และด้านหนี้สิน มีผลต่อระดับความผูกพันของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการอำนาจการ ตำรวจภูธรภาค 5 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการอำนาจการตำรวจภูธรภาค 5 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

### สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สามารถสังเคราะห์แนวคิดมาเป็นตัวแบบสำคัญที่ใช้ในศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่สมมุติฐาน เพื่อรับการพิสูจน์และตอบปัญหาการ ดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้างขององค์กร คือ การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม ข้าราชการตำรวจได้รับการเคารพในสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศขององค์กรมีความเสมอภาคและยุติธรรม

2. ภาวะผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงาน หรือความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม ข้าราชการตำรวจได้รับการเคารพในสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศขององค์กรมีความเสมอภาคและยุติธรรม

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชา คือการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีการเข้าใจซึ่งกันและกัน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือการที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ที่ทำงานมีบรรยากาศเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติได้รับการยอมรับและมีโอกาสสัมพันธ์กับผู้อื่น

5. การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กร เป็นการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานไปอย่างรวดเร็วทันต่อเวลาและความต้องการของบุคคลในองค์กร

6. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมนั้นสามารถสร้างประโยชน์ให้องค์กรมีประสิทธิผล เนื่องจากช่วยจูงใจให้พนักงานเข้าร่วมงานกับองค์กรได้ จูงใจให้พนักงานรักและเต็มใจที่จะมาทำงานเป็นประจำ และจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

7. สภาพแวดล้อมการทำงานที่สะดวกและปลอดภัยเป็นการจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้ออำนวยความความสะดวกสบาย สร้างบรรยากาศที่ดีมีผลต่อความรู้สึกในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออก การทุ่มเทในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงานต้องมีความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะรวมไปถึงปัจจัยอื่นๆ เช่น มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอและทันสมัยอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ในส่วนของสถานีตำรวจจะช่วยให้ข้าราชการตำรวจเกิดความสบายใจมีความรักต่อสถานที่ทำงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานที่ที่มีการดูแลรักษา สถานที่จึงเกิดความรู้สึกที่ดีต่อสภาพการทำงาน

8. โอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ ในการทำงานของบุคลากรมุ่งหวังที่จะได้รับ โอกาสความก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถเพื่อจะได้มีตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นและมีชีวิตในการทำงานที่ดี อันมีผลในการสร้างความเจริญก้าวหน้าเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

9. การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลไม่ได้ขึ้นอยู่กับการศึกษาอบรมอย่างเดียว แต่มีปัจจัยอื่นอีกที่มองไม่เห็น เช่น การให้ความสำคัญ การมีความเข้าใจอันดีต่อกัน ความเป็นมิตรและทัศนคติของข้าราชการตำรวจที่มีต่อองค์กร หากผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าฝ่ายบริหารขององค์กรมีหลักการ มีความยุติธรรม และมีนโยบายที่เหมาะสมก็จะให้ความร่วมมืออย่างดีในทำนองเดียวกัน หากฝ่ายบริหารต้องการความร่วมมือจากฝ่ายปฏิบัติหรือต้องการประสิทธิภาพในการทำงานก็ต้องคำนึงงานในทางส่งเสริม และสร้างความเข้าใจในความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน จะต้องสนใจความเป็นอยู่ ผลประโยชน์และปัญหาของพนักงาน ต้องสร้างความเข้าใจ และสร้างความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้น ที่จะเป็ผลดีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

10. ความสมดุลระหว่างภาระงานกับชีวิตส่วนตัวในองค์กรเป็นเพียงปัจจัยในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ซึ่งมนุษย์ทุกคนย่อมต้องการเวลาส่วนตัว ที่ไม่ต้องการให้สิ่งใดมารบกวน นอกจากการทำงานแล้ว ทุกคนย่อมต้องการเวลาสำหรับครอบครัว เวลาสำหรับสังคมและต้องการเวลาพักผ่อนในการใช้เวลาให้คุ้มค่าอย่างมีทักษะและหลักในการบริหารเวลาที่ดีย่อมเกิดประโยชน์ทั้งส่วนรวมและส่วนตัวทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานสรุปได้ว่า การที่บุคลากรในองค์กรได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพแวดล้อมการทำงานที่สะดวกปลอดภัย โอกาสความก้าวหน้าและการได้รับการพัฒนาความสามารถอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและความสมดุลระหว่างภาระงานกับชีวิตส่วนตัว จะมีผลต่อการทำทนายทางด้านจิตใจ ซึ่งถ้าความรู้สึกทำทนายต่อการทำงานมีมากและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงานก็จะก่อให้เกิดความสนใจและการมีส่วนร่วมทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน