

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของข้าราชการทหาร กรมขนส่งทหารบก สะพานแดง บางซื่อ กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทน
3. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการทำงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับความพยายามในการทำงาน
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
6. ประวัติและความเป็นมาของกรมขนส่งทหารบก สะพานแดง บางซื่อ กรุงเทพมหานคร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, 13) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึก รวมของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับ ผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะ ทำงาน มีขวัญ กำลังใจสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมทั้ง ส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

อารี เพชรผุด (2537, 49) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่คนงานมีต่อนายจ้างเป็นอารมณ์พึงพอใจสบายใจ ที่เกิดขึ้นจาก ประสบการณ์การทำงานของบุคคลความพึงพอใจและความสบายใจที่มีผลมาจากนั้น ได้ทำให้ ความต้องการทางด้านร่างกาย และด้านจิตใจได้รับการตอบสนองความแตกต่างระหว่างงาน ที่นายจ้างให้กับความคาดหวังของลูกจ้างจะนำไปสู่ความพอใจและไม่พึงพอใจในงานได้

สุรศิษย์ สมวันดี (2540, 15) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกนึกคิดในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องานและองค์ประกอบต่าง ๆ ของงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา สัมพันธภาพในการทำงาน เงินเดือน สวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และศักดิ์ศรีของอาชีพ

สมิธ (Smith, 1995, 115) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานไว้ว่า หมายถึง ผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานนั้น พุดได้อย่างจริงใจว่าเขาพอใจที่จะทำงาน

แอปเปิลไวท์ (Applewhite, 1965, 6) ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความสุขสบายที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ความสุข ความสบายที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้อีกส่วนหนึ่งด้วย

วรูม (Vroom, 1964, 99) มีความเห็นว่าทัศนคติในงาน ความพึงพอใจในงานและขวัญในทางอุตสาหกรรมเป็นคำที่ใช้แทนกันได้ เนื่องจากหมายถึงประสิทธิผลที่ได้จากการมีส่วนร่วมของบุคคล ซึ่งต่างก็มีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกัน การทัศนคติทางบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงานและทัศนคติทางลบจะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในงานนั่นเอง

บรัม และเนเยอร์ (Blum & Naylor, 1968, 364) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติต่าง ๆ ที่ได้ผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมของปริมาณงาน เป็นต้น

กิลเมอร์ และคนอื่น ๆ (Gilmer et al., 1970, 245 - 255) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานไว้ว่า เป็นผลของทัศนคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจนั้นได้แก่ ความรู้สึกที่มีความสำเร็จในผลงาน ได้รับการยกย่อง และมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

เชอร์เมอร์ฮอร์น, เจมส์ และริชาร์ด (Schermerhorn, James & Richard, 1982, 41) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจในงานไว้ว่า หมายถึง ระดับความรู้สึกที่ดีของแต่ละคนเกี่ยวกับงานซึ่งมักเกี่ยวข้องกับคุณค่าและความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดี ที่มีความสุขของบุคคลต่องานที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ เป็นความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจ ที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองของความต้องการของเขาได้ อันน่าจะส่งผลให้เกิดความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภูมิใจในความสำเร็จที่ตนทำ จะมีความหมายในทาง

ตรงกันข้าม อย่างไรก็ตามพึงพอใจของแต่ละบุคคลนั้น อาจไม่มีวันสิ้นสุด เมื่อมีความพึงพอใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระยะหนึ่งแล้ว เมื่อเวลาหรือสถานการณ์เปลี่ยนไป บุคคลมีโอกาสนี้จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เคยเป็นอยู่ หรือที่เคยได้รับอยู่แล้วก็ได้

1.2 ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่ดีของผู้ปฏิบัติที่มีต่องานและปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน ดังนั้น ในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องเลือกเอาสิ่งจูงใจต่าง ๆ มาใช้ตามความเหมาะสม เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกัน และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยความต้องการของมนุษย์และปัจจัยอื่น ๆ

ทีส (Teas, 1993, 22 - 27) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความต้องการและจิตใจของแต่ละบุคคลและเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานมากเพราะ

1. ผู้ปฏิบัติงานต้องการได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกสมปรารถนา ที่ได้แสดงบทบาทให้เต็มขีดความสามารถของเขาขณะที่ยังมีชีวิตอยู่ แต่การที่เขาจะเป็นเช่นนั้นได้ เขาต้องมีความพึงพอใจในงานของเขา

2. บุคคลที่ไม่พึงพอใจในงานของตนถือว่ายังไม่มีความจริง หรือวุฒิภาวะทางจิตวิทยาอย่างเต็มที่ เพราะคนโดยทั่วไปจะใช้เวลาแต่ละวันอยู่กับงานเป็นส่วนใหญ่ แต่ถ้าหากเขาพบว่า งานนั้นเป็นงานที่น่าเบื่อ ไม่ท้าทาย และไม่ให้อิสระแก่เขา เขาก็จะเกิดความเบื่อหน่าย หงุดหงิด รำคาญใจ ซึ่งจะส่งผลร้ายแก่ตัวเขาเองและเพื่อร่วมงานโดยตรง และอาจจะก่อให้เกิดเป็นปัญหาสังคมได้ในที่สุด

วิชัย แหวนเพชร (2543, 136 - 137) ได้สรุปถึงความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เสริมสร้างบรรยากาศและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน การที่พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมส่งผลทำให้พนักงานมีความตั้งใจทำงาน ซึ่งเป็นการช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น ทำให้ลดการขาดงาน การลางาน แต่จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานกระตือรือร้นและมีความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น

2. เสริมสร้างความเป็นอิสระในการทำงาน ความพึงพอใจมีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ ความอิสระเป็นอย่างมาก ซึ่งก็แสดงว่า เมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจพนักงานก็ทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง ไม่จำเป็นต้องมีพันธนาการต่าง ๆ มาควบคุมไม่ว่าจะเป็น

เครื่องมืออุปกรณ์ เจ้าหน้าที่ที่จะต้องซื้อหรือจ้างมากำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองไม่น้อย

3. ส่งเสริมการบริหารแบบประชาธิปไตย เมื่อพนักงานเกิดความพึงพอใจ ย่อมมีผลทำให้การบริหารเป็นแบบเปิดโอกาสให้พนักงานงานคิดอิสระ แสดงความคิดเห็นหรือแสดงความรับผิดชอบอย่างกว้างขวาง ฉะนั้น ความพึงพอใจในการทำงานย่อมส่งเสริมและมีผลทำให้การบริหารเป็นไปอย่างประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้น

4. ส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติ เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีการเพิ่มผลผลิต ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

5. บรรยากาศของหน่วยงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการสนับสนุนการติดต่อประสานสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย การมีอิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และส่วนมากก็มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานด้วย

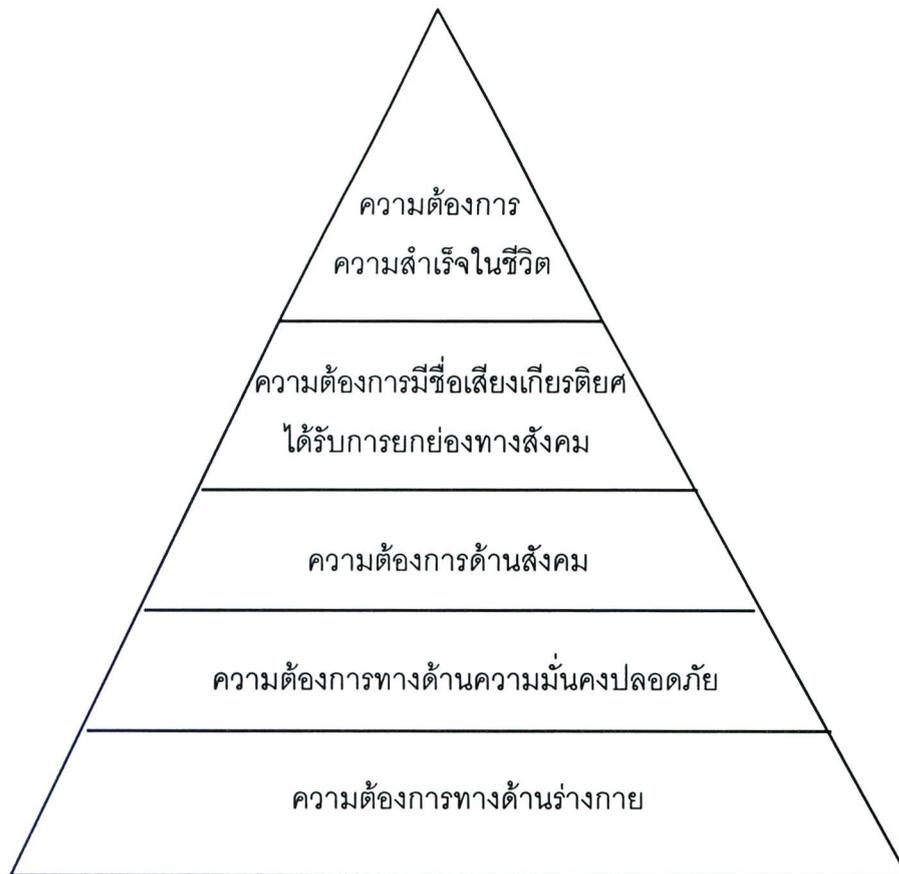
1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานจะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจในดั่งนั้น แนวความคิดที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นให้คนทำงานได้แสดงความรู้ความสามารถ เพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่วางไว้ย่อมมีบทบาทสำคัญยิ่งในด้านการบริหาร

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานต่าง ๆ มากมายซึ่งผู้วิจัยขอเสนอบางทฤษฎีดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538, 248 - 250) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด และสรุปว่าเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนอง จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป



ภาพ 1 ลำดับชั้นความต้องการมาสโลว์

ที่มา : (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2538, 249)

1.1 ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย และการนอน และการพักผ่อน มาสโลว์ได้กำหนดตำแหน่งซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็น เพื่อให้ชีวิตอยู่รอดและความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไป

1.2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และความกลัวต่อการสูญเสียงานทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย

1.3 ความต้องการยอมรับหรือความผูกพัน (Affiliation or acceptance needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจะต้องการยอมรับจากบุคคลอื่น

1.4 ความต้องการยกย่อง (Esteem needs) ตามทฤษฎีมาสโลว์เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการยอมรับแล้ว จะต้องการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ ความภาคภูมิใจ สถานะ และความเชื่อมั่นในตนเอง

1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Needs for self - actualization) มาสโลว์ คำนึงว่าความต้องการในระดับสูงสุดเป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

ตาราง 1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

| ความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ | | การจัดการตอบสนองความต้องการบุคลากร โดยองค์การ |
|----------------------------|--|---|
| ความสำเร็จ ในชีวิต | ความเจริญเติบโต ความก้าวหน้า ความคิดสร้างสรรค์ | ความท้าทาย ความคิดสร้างสรรค์ การเลื่อนตำแหน่ง |
| การยกย่อง | การยกย่อง ความภาคภูมิใจ สถานภาพ | การยกย่อง ตำแหน่ง สถานะ |
| สังคม | ความรัก ความรู้สึกที่ดี การยอมรับ | ทีมงาน การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ |
| ความปลอดภัย | ความปลอดภัย ความมั่นคง ความถาวร | ความมั่นคง ความปลอดภัยในการทำงาน |
| ร่างกาย | อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย | ความร้อน อากาศ ค่าตอบแทนที่เพียงพอ |

ที่มา : (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2538, 250)

2. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริสเบิร์ก (Herzberg's Two - Factory Theory) ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ซึ่งได้เสนอว่า ปัจจัยในการทำงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงาน

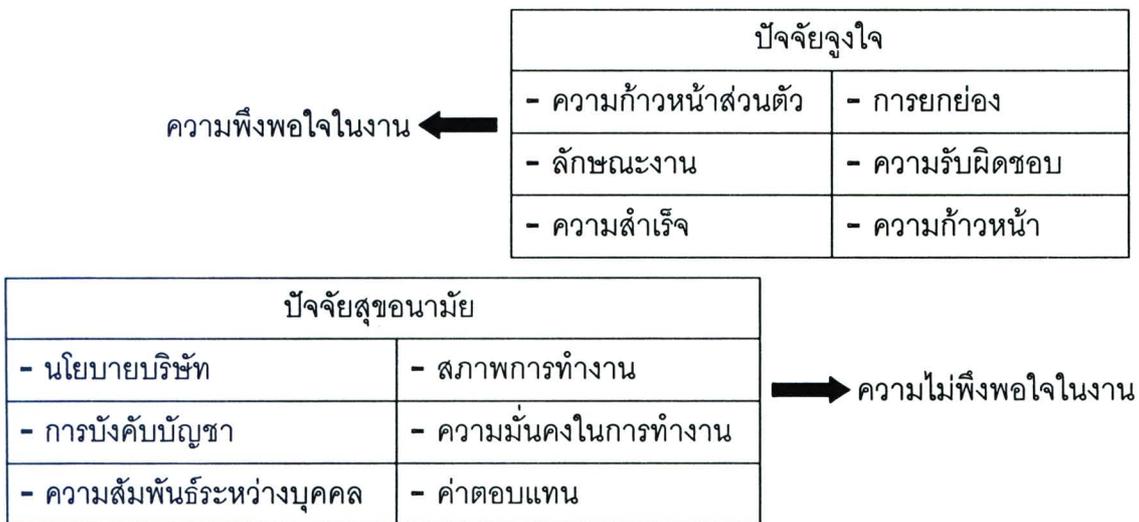


หมายถึงว่า โดยหลักทั่ว ๆ ไปเจ้าของกิจการจะพยายามสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย จึงเรียกว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัย มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors หรือ Motivators) เป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การยกย่อง ความรับผิดชอบ เป็นต้น

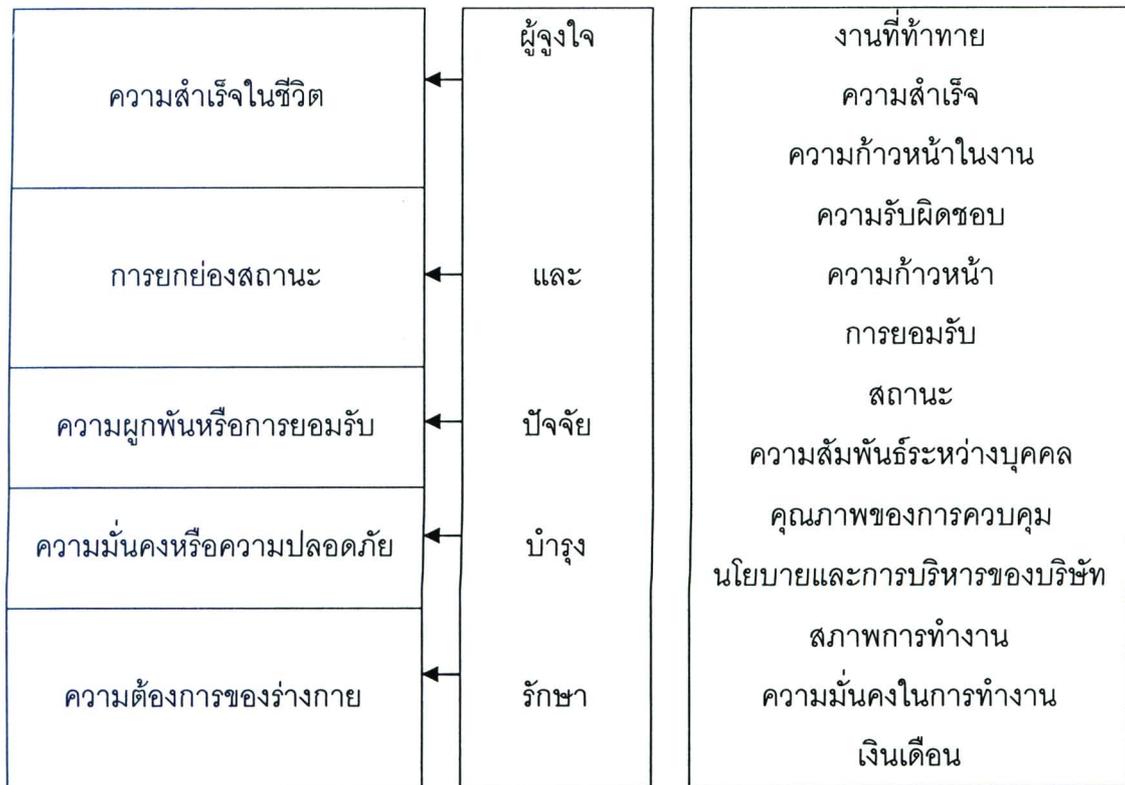
2.2 ปัจจัยการบำรุงรักษา (Maintenance factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน หมายถึงผู้ประกอบการจะจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาจากความไม่พอใจในการทำงาน เช่น นโยบายบริษัท สถานภาพการทำงานมั่นคง จากภาพ 2 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยสุขอนามัยด้านต่าง ๆ เช่น นโยบายการบริหารของบริษัท การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคง ค่าตอบแทน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้จูงใจให้พนักงานผลิตมากขึ้น แต่ป้องกันไม่ให้เกิดผลลดลง ปัจจัยสุขอนามัยจะรักษาแรงจูงใจให้อยู่ในระดับสูง และป้องกันแรงจูงใจไม่ให้เกิดขึ้นในทางลบ ส่วนปัจจัยที่มีผลในทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน คือ โอกาสเจริญเติบโต ลักษณะงาน ความสำเร็จ การยกย่องชมเชย ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

การศึกษาของ Herzberg ได้แบ่งปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้



ภาพ 2 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์สเบิร์ก
ที่มา : (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2538, 252)

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่.....21.8.0.....2555.....
เลขทะเบียน.....248289.....
เลขเรียกหนังสือ.....



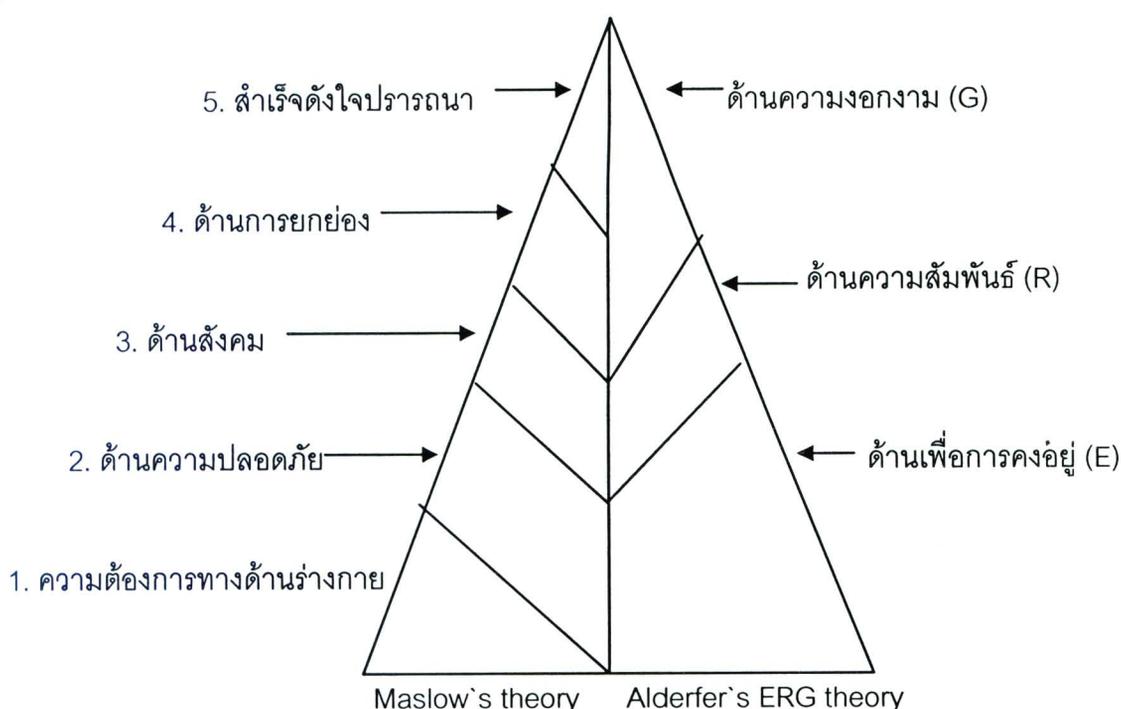
ภาพ 3 การเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ และเฮอริสเบิร์ก
ที่มา : (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2538, 252)

3. ทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory) ทฤษฎีนี้คล้ายกับทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการซึ่งคล้ายกับทฤษฎีของมาสโลว์ แต่จัดระดับความต้องการใหม่ให้เหลือเพียง 3 ระดับ ซึ่งแทนด้วยอักษรย่อดังนี้

3.1 ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (E = Existence needs) ซึ่งเป็นความต้องการการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ จึงมีความคล้ายกับความต้องการระดับที่ 1 และที่ 2 ของมาสโลว์ที่เป็นความต้องการทางร่างกายกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งการตอบสนองด้วยเงื่อนไขที่เป็นวัตถุ เช่น อาหาร เงินค่าจ้าง และความปลอดภัยในการทำงาน

3.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (R = Relatedness needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการได้แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่นในองค์กร จึงเป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม และบางส่วนของขั้นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือตามทฤษฎีของมาสโลว์ แต่แอลเดอร์เฟอร์เน้นการตอบสนองความต้องการด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกันมากกว่าดูที่ความถูกต้องซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่า

3.3 ความต้องการด้านความงอกงาม (G = Growth needs) เป็นความต้องการส่วนบุคคลในการได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อทำงานอย่างเต็มที่ศักยภาพที่มีอยู่ รวมทั้งได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ ความต้องการด้านความงอกงามตามทฤษฎีนี้ จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จและได้รับผิตชอบ



ภาพ 4 เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์กับทฤษฎีอีอาร์จีของแอลเดอร์เฟอร์
ที่มา : (Drake et al., 1986, 55)

จากภาพ 4 จะเห็นได้ว่าระบบการจำแนกประเภทความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์มีส่วนต่างไปจากของมาสโลว์อยู่บ้างดังนี้

1. ทฤษฎีอีอาร์จีไม่เชื่อว่า ความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำจะต้องได้รับการตอบสนองเรียบร้อยก่อนจึงจะเกิดความต้องการในระดับสูงที่มีความเป็นรูปธรรมน้อยกว่าตามมา ด้วยเหตุนี้ทฤษฎีอีอาร์จีจึงไม่กำหนดระดับความต้องการที่ค่อนข้างตายตัวนัก โดยเชื่อว่าบุคคลที่มีประสบการณ์และภูมิหลังมาก่อน อาจแสดงความต้องการด้านความสัมพันธ์ และความต้องการด้านความงอกงาม ทั้งที่ความต้องการ เพื่อการคงอยู่ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็ได้ ดังนั้นทฤษฎีอีอาร์จี

จึงให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในแง่โครงสร้างของการจูงใจ ได้อย่างกว้างขวางกว่า ทฤษฎีของมาสโลว์ เพราะมาสโลว์เชื่อว่าถ้าความต้องการอย่างแรงกล้าด้านการได้รับการยกย่อง นับถือยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลผู้นี้ก็จะไม่กลับไปสนใจให้ตอบสนองความต้องการระดับต่ำกว่า คือ ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคมแต่อย่างใด

2. ทฤษฎีฮีอารีซี เชื่อว่าถ้าพนักงานไม่สามารถบรรลุความต้องการในทฤษฎีฮีอารีซี เชื่อว่า ถ้าบุคคลยังมีได้รับการตอบสนองความต้องการที่เป็นระดับสูงกว่า ก็ยังทำให้บุคคลนั้นเพิ่มความปรารถนาได้รับการตอบสนองความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำกว่ามากยิ่งขึ้น ประเด็นนี้จึงเป็นจุดแตกต่างที่สำคัญไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ เพราะมาสโลว์เชื่อว่าถ้าความต้องการอย่างแรงกล้าด้านการได้รับการยกย่องนับถือยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลผู้นี้ก็จะไม่กลับไปสนใจให้ตอบสนองความต้องการระดับที่ต่ำกว่าคือ ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคมแต่อย่างใด

3. ทฤษฎีฮีอารีซี เชื่อว่าถ้าพนักงานไม่สามารถบรรลุความต้องการในระดับสูงได้ พนักงานก็จะลดระดับความต้องการที่ต่ำกว่าลง ซึ่งเป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมมากขึ้น เช่น พนักงานเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ต้องการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการขอเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน หรือสวัสดิการต่าง ๆ มากขึ้น

4. แอลเดอร์เฟอร์สรุปว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วสามารถทำหน้าที่เป็นตัวจูงใจเพื่อทดแทนความต้องการระดับสูงกว่าที่ไม่ได้รับการตอบสนองได้ โดยสรุปทฤษฎีฮีอารีซี ตั้งอยู่บนสมมติฐานด้านการจูงใจที่สำคัญอยู่ 2 ประการ ได้แก่

4.1 ถ้าความต้องการที่อยู่ลำดับล่างสามารถตอบสนองได้มากเพียงไร ยิ่งทำให้เกิดความต้องการที่อยู่ในลำดับที่สูงเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น

4.2 ถ้าความต้องการที่อยู่ลำดับสูงได้รับการตอบสนองได้มากเพียงไร ยิ่งทำให้เกิดความต้องการที่อยู่ในลำดับล่างเพิ่มมากขึ้นเพียงนั้น

ในทฤษฎีฮีอารีซี ถือความต้องการระดับล่างสุด คือ ความต้องการเพื่อการคงอยู่เป็นสิ่งจูงใจภายนอก ส่วนความต้องการระดับสูงกว่า คือ ความต้องการด้านความสัมพันธ์และความต้องการด้านความมั่งคั่ง ถือเป็นสิ่งจูงใจภายใน ทั้งนี้แอลเดอร์เฟอร์เชื่อว่าความต้องการทั้งสามระดับดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นพร้อมกันได้

ด้วยเหตุนี้การให้บุคคลตอบสนองความต้องการด้านความมั่งคั่งด้วยการกระตุ้นหรือมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำนั้น เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ แม้ว่าบุคคลนั้นยังมีได้รับการตอบสนองความต้องการเพื่อการคงอยู่ก็ตาม ในทำนองเดียวกัน บางครั้งปัจจัยจูงใจภายนอกสามารถที่จะ

ทดแทนปัจจัยจูงใจภายในได้ เช่น บุคคลที่ปฏิเสธต่องานที่ส่งเสริมความงอกงาม อาจพึงพอใจที่ได้รับรางวัล การให้ความช่วยเหลือจากหัวหน้าเป็นการชดเชยมากกว่า

4. ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์ (McGregor, 1960 อ้างถึงในขนาดล จิเจริญ, 2547, 8 - 10) ได้กล่าวถึง เรื่องการบริหารงานว่า การที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะได้รับการควบคุมในระบบใดขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับตัวตน แม็กเกรเกอร์ (McGregor) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงของ M.I.T ได้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับคนในองค์การ โดยได้ทำการสรุปสมมติฐานของผู้บริหารแบบเก่า ซึ่งเรียกว่า "ทฤษฎี X" ไว้ดังนี้ คือ

4.1 คนโดยทั่ว ๆ ไปจะมีความไม่ชอบทำงานแฝงอยู่ และจะพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานถ้าเป็นไปได้

4.2 เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการ และขู่ว่าจะลงโทษต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้เขาใช้ความพยายามในการทำงานเพียงพอเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

4.3 บุคคลทั่วไปมักจะชอบวิธีการดังกล่าว และอยากที่จะให้มีการบังคับสั่งการโดยตัวผู้บริหารเอง เพื่อคนจะได้หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต่าง ๆ เพราะคนโดยทั่วไปจะไม่มี ความกระตือรือร้นหรือมักใหญ่ใฝ่สูง และมีความต้องการความมั่นคงเท่านั้น

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีนี้ประเมินความสามารถของคนต่ำเกินไป ภายหลังจากที่ได้มีการค้นคว้าพฤติกรรมของมนุษย์อย่างจริงจัง จึงได้เสนอทฤษฎีตรงข้ามกับทฤษฎี X เรียกว่า ทฤษฎี Y ซึ่งเป็นข้อสมมติฐานใหม่ ดังนี้

1. ความพยายามในการทำงานของคนไม่ว่าโดยทางร่างกายหรือจิตใจ คนจะรู้สึกเหมือนกับการเล่นสนุกหรือการพักผ่อน เพราะว่าการทำงานอาจจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

2. การควบคุม หรือการข่มขู่ด้วยการลงโทษต่าง ๆ จึงไม่ใช่วิธีทางที่จะช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ มนุษย์จะควบคุมตัวเองให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่เราได้ตั้งไว้ด้วยเหตุผลที่ค่านิยมผูกมัดตนเองกับงานขององค์การ ดังนั้นจึงควรจัดระบบจูงใจให้สัมพันธ์กับงานนั้นด้วย เพื่อว่าให้คนที่ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การแล้วจะได้รับการตอบสนองสิ่งจูงใจตามความพอใจของตนเองด้วย

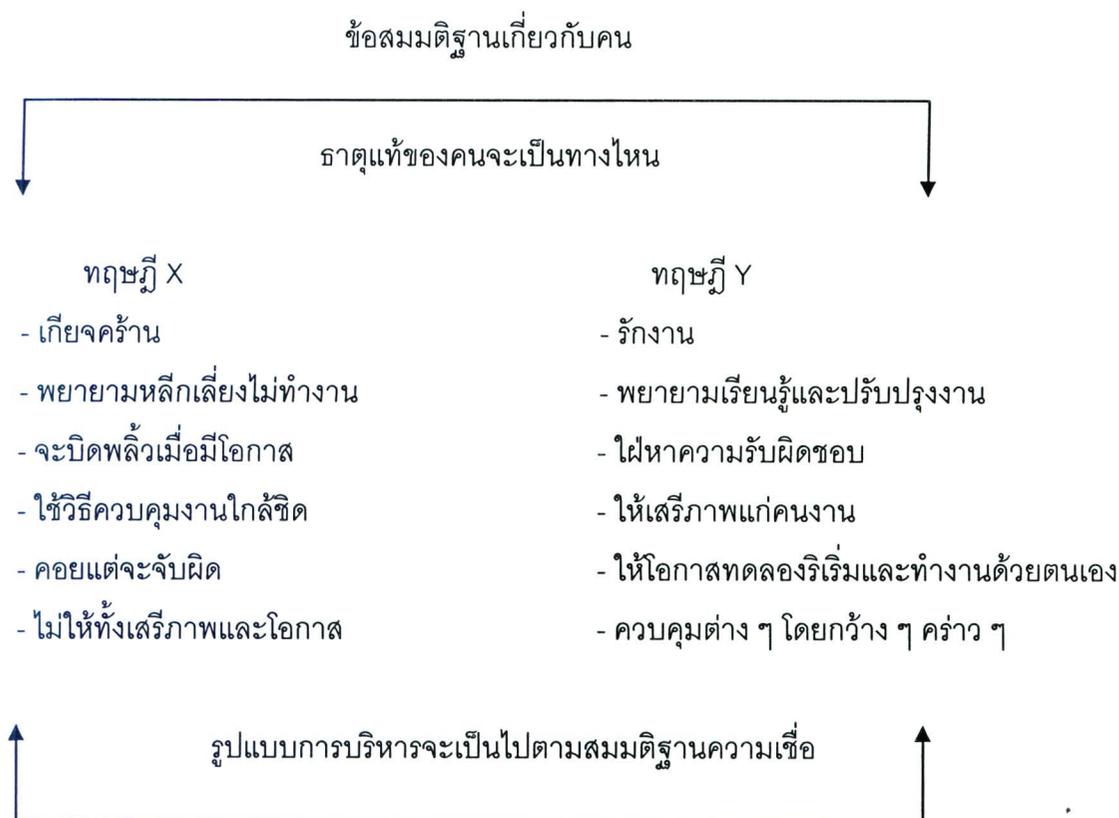
3. สาเหตุที่คนพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้น และมุ่งที่จะตอบสนองต่อสิ่งจูงใจทางด้านความมั่นคงเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เป็นเพราะกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ที่เคยเป็นมากกว่า นอกจากจะยอมรับความผิดชอบบุคคลยังพยายามแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย ถ้าหากเรากำหนดเงื่อนไขที่เหมาะสมคนส่วนใหญ่จะมี

ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการช่วยแก้ไขปัญหาคือขององค์กร ดังนั้นการบริหาร ควรจะเปิดโอกาสให้คนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์กรด้วย เนื่องจากยังเข้าใจ ลักษณะของคนไม่ถูกต้องจึงมีผลทำให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นไปไม่ได้ผลเต็มที่ หรือใช้เพียงบางส่วน เท่านั้น

แม็กเกรเกอร์ ได้แนะนำถึงปัญหาเกี่ยวกับการจูงใจคนให้ทำงาน ผู้บริหารที่ฉลาด ควรใช้ทฤษฎี X มาปฏิบัติกับคนงานและต้องพยายามลดตัวเองมาคลุกคลีใกล้ชิดกับบรรดาคนงาน ให้มาก แต่ทฤษฎี X จะเน้นถึงการสั่งการและควบคุมคนงานเป็นอย่างมาก โดยมีได้มีการจูงใจ คนงานแต่อย่างใดและเมื่อไม่มีการจูงใจงานต่าง ๆ ก็ไม่มีความหมายสำหรับคนงาน คนงานจึงไม่ยอม ที่จะรับผิดชอบหรือหาพันธะใส่ตัวและจะพยายามออกห่างหรือหลีกเลี่ยงทั้งทางตรงและทางอ้อม ในทางทฤษฎีจะสามารถใช้ได้กับสังคมที่ยังไม่เจริญและมีคนว่างงานมากเท่านั้น ในตรงกันข้าม ทฤษฎี Y แนะนำว่าบุคคลเกิดมาเป็นคนและมีความปรารถนาที่จะพัฒนาต่อไปหรืออย่างน้อยที่สุด มนุษย์เกิดมาเป็นกลาง ถ้าหากผู้บริหารจัดสภาพการทำงานให้ดี และจ่ายผลตอบแทนในอัตราสูง ก็จะทำให้งานมีความหมายสำหรับคนงานมากขึ้น เปิดโอกาสให้คนงานสามารถตอบสนองต่อ ความต้องการในระดับสูงขึ้นไป

การใช้ทฤษฎี Y มิได้ละเลยการควบคุมแต่จะใช้การควบคุมทางอ้อม โดยภายในใจ ของบุคคลเอง ซึ่งจะมีผลดีต่องานที่จะได้รับการปฏิบัติที่ดีขึ้นต่อองค์กรที่จะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และต่อสังคมที่จะมีการผลิตและมากขึ้นในที่สุด ถ้าหากผู้บริหารยอมรับตัวแทนของมนุษย์ตาม ทฤษฎี Y ของแม็กเกรเกอร์แล้ว ควรพิจารณาถึงสิ่งเหล่านี้ด้วยคือ ปล่อยให้คนงานมีโอกาสควบคุม การทำงานของตนเอง ยกเลิกการลงเวลาทำงานและให้พนักงานกำหนดเวลาทำงานของตนเอง ใช้การบริหาร แบบที่ผู้บังคับบัญชาเพียงแต่กำหนดวัตถุประสงค์และคอยประเมินผลงานความสำเร็จของ พนักงาน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ แบบประชาธิปไตยและขอบเขตของงานให้มาก และท้าทายยิ่งขึ้น





ภาพ 5 ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคน

ที่มา : (ฐานิกา บุชมงคล, 2550, 43)

ปัจจัยและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มีผู้กล่าวถึงปัจจัยและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

สิริอร วิชชาวุธ (2544, 227 - 228) ได้กล่าวถึงปัจจัยในงานที่ก่อให้เกิดความพอใจหรือไม่พอใจในงาน ที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. ตัวงานเอง งานมีลักษณะหลายอย่างที่จะทำให้คนงานพอใจหรือไม่พอใจ งานบางอย่างทำให้คนทำงานพอใจ งานบางอย่างก็อาจทำให้คนงานบางพวกไม่พอใจได้เช่นกัน สิ่งที่สำคัญคืองานหนึ่ง ๆ ควรเหมาะสมกับความสนใจและความถนัดของบุคคล

2. สภาพแวดล้อมของงาน ส่วนประกอบอื่น ๆ ของงานที่ไม่ใช่ตัวงานเอง เช่น เงินค่าจ้าง หัวหน้า นโยบายบริษัท รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย

2.1.1 ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน บุคคลที่ทำงานนานจนมีความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้นทำให้เกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ

2.1.2 เพศ แม้ว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานลักษณะใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางด้านการเงิน เพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องการใช้ฝีมือและงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

2.1.3 จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน งานซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้านและความปรองดองกันของสมาชิกในการทำงาน ก็มีส่วนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

2.1.4 อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสถานการณ์ในการทำงานด้วย

2.1.5 เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปรกติจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ปรกติ เพราะเกี่ยวกับการพักผ่อนและการสังสรรค์กับผู้อื่นด้วย

2.1.6 เชวณปัญหา ปัญหาเรื่องเชวณปัญหากับความพึงพอใจในการทำงาน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ ในบางลักษณะไม่พบความแตกต่างระหว่างเชวณปัญหากับความพึงพอใจในการทำงานแต่ในลักษณะงานบางอย่างพบว่ามีความแตกต่างกัน

2.1.7 การศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีผลการวิจัยที่ไม่เด่นชัดนัก จากงานวิจัยบางแห่งพบว่า การศึกษาไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงานแต่ มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะกับความรู้ความสามารถของเขาหรือไม่

2.1.8 บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจงานนั้นขึ้นอยู่กับเครื่องมือวัดบุคลิกภาพที่ไม่เที่ยงตรง สิ่งหนึ่งที่เห็นได้ชัดเจน ก็คือ คนที่มีอาการของโรคประสาท มักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปรกติ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดโรคประสาท เพราะต้องเครียดกับสภาวะของความพึงพอใจในการทำงาน

2.1.9 ระดับเงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสถานภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนักที่จะไปทำงาน

เพิ่มนอกเวลาทำงานและเงินเดือนยังเกี่ยวข้องของการสามารถจัดหาปัจจัยอื่นที่สำคัญแก่การดำรงชีวิตอีกด้วย ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ

2.1.10 แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยตัวผู้ทำงานเองก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

2.1.11 ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจงานและได้ทำงานที่ตัวเองถนัดและพอใจจะมีความสุข และความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้อยู่ที่งาน

2.2 ปัจจัยด้านงาน ประกอบด้วย

2.2.1 ลักษณะของงาน ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวงาน ความแปลกของโอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงาน และวิธีทำงาน การที่ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่า เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ ทำหาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันกับงาน

2.2.2 ทักษะในการทำงาน ความชำนาญในงานที่ทำ มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับต้องพิจารณาไปด้วยกัน จึงจะเกิดความพึงพอใจในงาน

2.2.3 ฐานะทางวิชาชีพ ในแต่ละสังคม แต่ละหน่วยงานมักจะให้ความสำคัญของฐานะทางวิชาชีพแตกต่างกันไป ระยะเวลาที่ผ่านมา จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานะทางวิชาชีพก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย

2.2.4 ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าการทำงานในหน่วยงานขนาดใหญ่ ในหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกัน ทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าในหน่วยงานขนาดใหญ่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นกันเอง ร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.2.5 ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านอยู่ห่างไกลจากที่ทำงานนั้น ทำให้การเดินทางมาทำงานไม่สะดวกต้องตื่นเช้ามืด รถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คนที่เป็นคนจังหวัดหนึ่งแต่ต้องไปทำงานในอีกจังหวัดหนึ่ง สภาพของท้องถิ่น ความเป็นอยู่ ภาษาไม่คุ้นเคยทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากการปรับตัวและการสร้างความคุ้นเคยต้องใช้ระยะเวลาานาน

2.2.6 สภาพทางภูมิศาสตร์ ในแต่ละท้องถิ่นแต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนงานในเมืองใหญ่มีความพึงพอใจในการน้อยกว่าคนงานในเมืองเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากความคึกคักความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

2.2.7 โครงสร้างของงาน โครงสร้างของงานหมายถึง ความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบาย ชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจนย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่มีโครงสร้างของงานดี รู้ว่าจะทำอะไรและดำเนินการอย่างไร สภาพการณ์ควบคุมจะง่ายขึ้น

2.3 ปัจจัยด้านการจัดการ ประกอบด้วย

2.3.1 ความมั่นคงในงาน สรุปผลจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่าพนักงานมีความต้องการที่มีความแน่นอนมั่นคง แม้ว่าในปัจจุบันบุคคลจะสนใจ เรื่องความมั่นคงน้อยลงก็ตาม ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่งโดยเฉพาะในวัยที่พ้นจากการทำงานแล้วและเป็นความต้องการของพนักงานนอกจากความต้องการอย่างอื่นของพนักงาน ซึ่งได้แก่ความสนใจในงานที่ตนเองถนัดและมีความสามารถ ไม่ทำงานที่หนักและมากจนเกินไป งานที่ทำให้ความก้าวหน้าและได้รับรางวัลตอบแทนจากความตั้งใจทำงาน

2.3.2 รายรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่ารายรับที่ดีของพนักงานจะเยียวยาโรคไม่พอใจในการทำงานได้ การสำรวจส่วนใหญ่พบว่า รายรับมาที่หลังความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะของงานและความก้าวหน้าในการทำงาน แต่ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูง รายรับจะเป็นสำคัญในอันดับแรก ผลประโยชน์เช่นเดียวกับรายรับ

2.3.4 โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพ และบุคคลที่ใช้ฝีมือและความชำนาญงาน มีความสำคัญน้อยสำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงาน แต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง

2.3.5 อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่ง เพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด งานบางอย่างมีอำนาจที่ไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ทำปฏิบัติงานยากและอึดอัด อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งหน้าที่ จึงมีผลต่อความพึงพอใจการทำงาน



2.3.6 สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากมาย เรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงาน มีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงานมาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

2.3.7 เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานมีความสุขในที่ทำงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนจึงเป็นสิ่งสำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2.3.8 ความรับผิดชอบ พนักงานที่มีขวัญดีจะมีความรับผิดชอบในงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น อายุ ประสบการณ์ เงินเดือนและตำแหน่งงานด้วย

2.3.9 การนิเทศงาน ก็คือ การชี้แนะการทำงานให้พนักงานในหน่วยงาน ดังนั้นความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์การด้วย

2.3.10 การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา พนักงานมีความต้องการที่จะรู้ว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนอย่างไร ดังนั้นข่าวสารสำคัญจากบริษัท หรือหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน งานของตนจะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่ พนักงานมักจะได้ข่าวของหน่วยงานน้อยกว่าที่ต้องการ

2.3.11 ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหาร จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วยความศรัทธา ในด้านความสามารถและความตั้งใจที่ผู้บริหารมีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานในหน่วยงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพอใจในการทำงานในหน่วยงานด้วย

2.3.12 ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ความเข้าใจต่อกัน ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

สุรพล พยอมแย้ม (2541, 50) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงานไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. อารมณ์ตอบสนองต่อสถานการณ์ทำงานนั้น
2. อารมณ์ตอบสนองต่อการเปรียบเทียบผลตอบแทนจริงจากการทำงานกับผลตอบแทนตามความคาดหวัง
3. อารมณ์ตอบสนองที่มีต่อลักษณะต่าง ๆ ของงานนั้น ได้แก่ ตั๋วงาน ค่าจ้าง โอกาสก้าวหน้า หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน

วิจิตร อวระกุล (2528, 218 - 219) กล่าวถึงการสำรวจวิเคราะห์ขวัญในการทำงานของสมาชิกในหน่วยงานสิ่งต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อขวัญในการทำงานมี 14 ส่วนด้วยกัน คือ

1. ความต้องการในการทำงาน
2. สภาพการทำงาน
3. เงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน
4. สิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ
5. มิตรภาพและความร่วมมือของผู้ร่วมงาน
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ความเชื่อมั่นต่อการบริหาร
8. เทคนิคความสามารถของหัวหน้างาน
9. ประสิทธิภาพของการบริหารงาน
10. ความเพียงพอในการติดต่อสื่อสาร
11. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
12. ความมั่นคงของงานและความสัมพันธ์ของงาน
13. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์การ
14. โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าสูงขึ้น

ปภาวดี ดุลยจินดา (2543, 536 - 541) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวมนุษย์เอง ได้แก่ ปัจจัยด้านประชากร เช่น อายุ เพศ การศึกษา ปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ซึ่งคือค่านิยม ลักษณะความต้องการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และปัจจัยความสามารถ ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้กำหนดความพอใจในงานโดยตรง แต่จะเป็นตัวกำหนดทางอ้อมว่าส่วนประกอบใดของงานน่าพอใจหรือไม่น่าพอใจ

จากปัจจัยและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สิ่งจูงใจเป็นปัจจัยและองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเมื่อได้สิ่งที่ต้องการตามความมุ่งหวังหรือปรารถนาแล้ว บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง สภาพการทำงาน การยอมรับนับถือ การให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น

2. แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทน

ในการปฏิบัติงานใด ๆ มนุษย์ย่อมต้องการผลตอบแทน ซึ่งผลตอบแทนในการแลกเปลี่ยนในสมัยโบราณอาจเป็นอาหารเพื่อให้คนดำรงอยู่รอด ต่อมาเมื่อสังคมเปลี่ยนไปมีการใช้เงินตราแลกเปลี่ยนสิ่งของ ผลตอบแทนจึงได้เปลี่ยนเป็นตัวเงิน เรียกว่า ค่าจ้าง เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการใช้เป็นผลการตอบแทนต่อผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานนั้น ค่าตอบแทน คือสิ่งที่พนักงานพึงได้รับจากนายจ้าง การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ประกอบด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ ดังนั้นบริษัทควรกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับพนักงาน ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนจะต้องมีการประเมินผลการทำงานของพนักงาน เพื่อให้มีความเหมาะสม ไม่เกิดความลำเอียง เกิดความยุติธรรมมากที่สุด

ความหมายของค่าตอบแทน

ชรินพร งามกมล (2549, 138) ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้างหรือเงินที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกันจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงานตามสัญญาจ้าง และสิทธิประโยชน์ที่ให้กับลูกจ้างหรือพนักงาน อาจเป็นในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น สวัสดิการรวมถึงการให้รางวัลกับพนักงานผู้ปฏิบัติงานดีเด่น โดยค่าตอบแทนจะได้รับอิทธิพลจากตลาดแรงงาน กฎหมาย ฐานะการเงินของกิจการ คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน และความเป็นธรรมในการจ่ายค่าจ้างงาน

สวัสดิการ หมายถึง ค่าตอบแทนใด ๆ ก็ตามที่องค์การหนึ่ง ๆ จ่ายให้แก่บุคลากรของตน นอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือนที่ได้รับประจำอยู่แล้ว อาจจะอยู่ในรูปแบบของตัวเงินหรืออาจมิใช่ตัวเงินก็ได้ ทั้งนี้เพื่อช่วยส่งเสริมให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น หรือเพื่อประโยชน์อื่น ๆ ขององค์การ

สวัสดิการสามารถสรุปได้เป็น 3 ระดับดังนี้ คือ

1. ระดับสังคม

สวัสดิการแรงงานและสวัสดิการอุตสาหกรรม หมายถึง บริการหรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นสำหรับลูกจ้างและคนงานด้วยความสมัครใจของนายจ้าง หรือโดยองค์กรลูกจ้าง กลุ่มอาสาสมัคร เพื่อความกินดีอยู่ดี ซึ่งบริการต่าง ๆ ที่จัดให้มีขึ้นนี้อาจจัดขึ้นในสถานประกอบการหรือบริเวณใกล้เคียงกับที่ทำงานก็ได้

2. ระดับองค์กร

สวัสดิการแรงงาน หมายถึง สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากร โดยอาจจัดให้อยู่ในรูปของตัวเงิน นอกเหนือจากค่าจ้าง เงินเดือนหรือผลตอบแทนอื่นที่หน่วยงานจัดให้ เพื่อเป็น

การคุ้มครอง หรือให้ความช่วยเหลือเมื่อลูกจ้างเจ็บป่วย ประสบอุบัติเหตุ ออกจากงาน เกษียณอายุงาน เงินหรือประโยชน์ที่คนงานได้รับเพิ่มจากค่าตอบแทนหลักและค่าตอบแทนเพิ่มซึ่งตามปกติได้แก่ ค่าตอบแทนสำหรับเวลาที่ไม่ทำงาน เงินช่วยเหลือเมื่อเกิดภัยพิบัติ และบริการที่จัดให้แก่คนทำงาน เพื่อให้ได้รับความสะดวกสบายสำหรับการครองชีพ สวัสดิการแรงงานเป็นภาวะของการมีสุขภาพดี หรือเป็นสภาวะที่นายจ้างจัดให้ เพื่อความสะดวกสบาย หรือการกินดีอยู่ดีของลูกจ้าง สวัสดิการแรงงานถือว่าเป็นภาระทางศีลธรรม ของธุรกิจอุตสาหกรรมและสหภาพแรงงาน รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการบริหารงานบุคคล

สวัสดิการอาจมองได้ว่าเป็นผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงานที่นายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้างนอกเหนือจากเงินเดือน โดยกำหนดให้ในรูปที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน

3. ระดับกิจกรรม

สวัสดิการแรงงาน มีความหมายว่าเป็นโปรแกรมบริการ "Service program" ที่จัดให้แก่ลูกจ้างโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งอาจเป็นโปรแกรมที่จัดขึ้นโดยเกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานทั้งหมด

ลักษณะพื้นฐานของการจ่ายค่าตอบแทน

ลักษณะพื้นฐานของการจ่ายค่าตอบแทน มี 2 ลักษณะ คือ

1. การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรูปเงินสดโดยตรง ซึ่งสามารถพิจารณาได้ 2 วิธี คือการจ่ายค่าตอบแทน โดยดูตามระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้นและการจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามผลการปฏิบัติงาน
2. การจ่ายค่าตอบแทนทางอ้อม เป็นการจ่ายค่าตอบแทนในรูปผลประโยชน์ ปัจจัยพื้นฐาน ในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทน มี 4 ประการ ประกอบด้วย

1. ความถูกต้องตามกฎหมาย (Legal)
2. สหภาพแรงงาน (Union)
3. นโยบาย (Policy)
4. ความเป็นธรรม (Equity)

3. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการทำงาน

ความหมายของความสามารถในการทำงาน

สมยศ นาวิการ (2521, 83) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสามารถในการทำงาน หมายถึง คุณภาพหรือสภาวะของการกระทำหน้าที่ใด ๆ ได้อย่างเพียงพอโดยใช้กระบวนการเรียนรู้และทักษะ เป็นคุณลักษณะของบุคคล เป็นเรื่องของคุณภาพในการทำงานและความสามารถหลาย ๆ อย่าง ซึ่งอาจเรียนรู้ได้ในระหว่างวัยเด็กและวัยรุ่นอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

โรแลนด์ และโรแลนด์ (Rowland & Rowland, 1980 อ้างถึงในอัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย, 2534, 21) ได้ให้ความหมายของความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ว่า ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Job performance) คือ ผลลัพธ์ของการปฏิสัมพันธ์กันของตัวแปร 2 ตัว คือ ความสามารถที่จะกระทำงานให้สำเร็จ และการใช้แรงจูงใจ ซึ่งจากความหมายของความสามารถที่ได้กล่าวมาชี้ให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานจะดีมีมาตรฐานตามเกณฑ์ จะต้องประกอบไปด้วย ความสามารถที่จะกระทำงานนั้นให้สำเร็จและมีแรงจูงใจในการทำงานเป็นตัวเสริม เพราะบุคคล นอกจากจะแตกต่างกันในเรื่องความสามารถที่จะทำงานแล้ว ยังแตกต่างกัน ในเรื่องความต้องการ ซึ่งความต้องการจะสะท้อนข้อบกพร่องทางสรีรวิทยา และจิตวิทยาของบุคคล ส่วนแรงจูงใจ จะช่วยให้เกิดทักษะ เพราะทักษะเกิดจากการฝึกหัดและกระทำซ้ำ ๆ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกไปในการปฏิบัติงานของบุคคล สามารถวัดได้จากระดับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งผลการปฏิบัติงานด้วย โดยการสร้างแบบประเมินในการวัดความสามารถในการปฏิบัติงาน

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530, 35 - 37) ได้กล่าวถึงการศึกษาของ White สรุปได้ว่า บุคคลที่มีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้ตนเองได้เป็นแรงงานระดับฝีมืออย่างแท้จริง งานที่แต่ละคนปฏิบัติอยู่นับว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้คนเราใช้ความสามารถและความถนัดเข้าไปแก้ไขและจัดระเบียบต่าง ๆ ให้กับสิ่งแวดล้อม และถ้าเป็นงานที่มีลักษณะท้าทาย ความสามารถของแต่ละคนจะถูกนำออกมาใช้ได้โดยง่าย แต่ถ้าหากเป็นงานที่มีการควบคุมจากฝ่ายบริหารอย่างใกล้ชิดแล้ว ความสามารถของคนก็ไม่อาจนำออกมาใช้ได้อย่างที่ควร แต่จะทำให้คนต้องคอยปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด แทนความรู้สึกที่อยากจะทำงานให้ได้ดีที่สุด ลักษณะเช่นนี้จะนำไปสู่ความอึดอัดและคับแค้นใจ ในที่สุดผลก็คือ งานที่ปฏิบัติอยู่ไม่ดีเท่าที่ควร ในกรณีนี้จะเห็นว่ามีใช่เป็นเพราะบุคคลไม่มีความสามารถ แต่หากเป็นเพราะปัจจัยภายนอกส่งผลถึงแรงจูงใจต่อการพัฒนาความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงาน



อุทัย หิรัญโต (2533, 6) ได้ให้ความหมายของความสามารถในการปฏิบัติงานว่า เป็นการทำงานที่ให้ผลสำเร็จหรือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดีกว่าคนอื่น ๆ ที่มีโอกาสเท่ากันหรืออยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เหมือนกัน

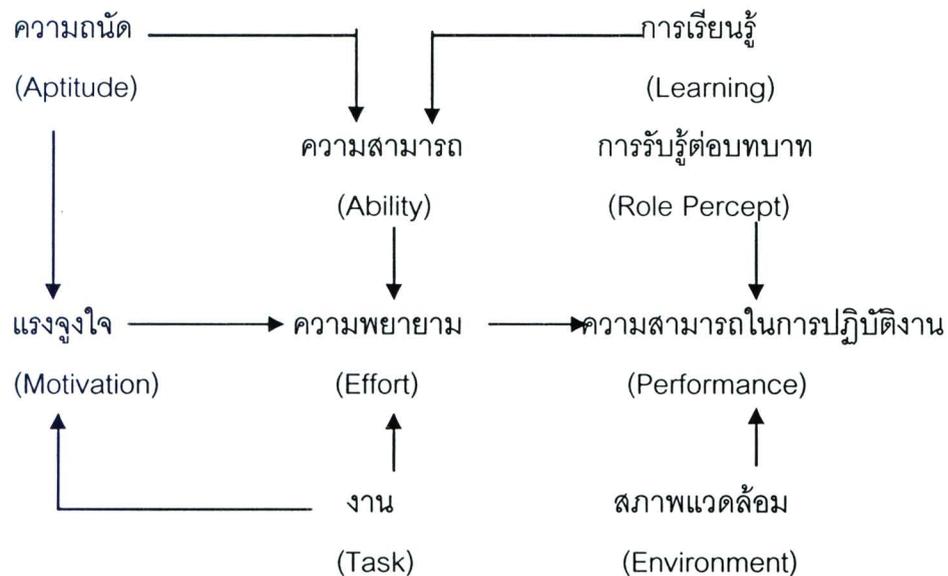
ชไนเดอร์ (Schneider, 1979, 25) กล่าวว่า ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง สมรรถภาพของการปฏิบัติกิจกรรมด้วยการตั้งความปรารถนาต่อผลลัพธ์ ด้วยการกระทำอย่างคล่องแคล่ว

นงพงา ปันทองพันธุ์ (2542, 24) ได้ให้ความหมายความสามารถในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ให้ประสบผลสำเร็จโดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ ทักษะ ประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคคล รวมถึงการอยู่ในภาวะแวดล้อมที่เหมาะสม

แลชแมน (Lachman, 1984, 7 - 13) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความสามารถในการปฏิบัติงานที่สำคัญขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล ที่ได้มีการเรียนรู้ และใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ร่วมกับการสนับสนุนจากองค์กร และมองเห็นว่าความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของระดับคุณภาพในการปฏิบัติงาน และถือเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกหลายประการที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรพื้นฐานที่สำคัญดังนี้

1. งาน (Task) ประกอบด้วย วิธีการ อุปกรณ์ วัสดุ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
2. การจูงใจ (Motivation) เปรียบเสมือนเป็นจุดยืนและความตั้งใจของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพในระดับที่ดีที่สุด ตามลักษณะงานนั้น ๆ
3. ความพยายาม (Effort) เป็นผลของแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในทันที ซึ่งจะต้องมีการตีความด้วยคำที่แสดงความหมาย คือ สภาพทางกาย แนวน้อมทางจิตวิทยา
4. ความสามารถ (Ability) จะเกิดขึ้นจากการฝึกหัด หรือประสบการณ์จากการปฏิบัติงานร่วมกับความถนัดส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ
5. สภาพแวดล้อม (Environment) คือ ลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ แสง เสียง กลุ่มคนรอบข้างที่มีผลต่อการทำงาน
6. การรับรู้ต่อบทบาท (Role perception) คือ ความรู้สึกนึกคิดส่วนบุคคลที่จะรับรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละอย่างของตน
7. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ในที่นี้ไม่ใช่ผลรวมของแรงจูงใจ หรือไม่ใช่สิ่งที่เกิดจากตัวแปรทั้ง 6 ด้านดังกล่าวไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมเพราะตัวแปรแต่ละตัวไม่ได้เป็นตัวแปรต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นเขียนเป็นรูปแบบได้ดังนี้



ภาพ 6 รูปแบบของปัจจัยที่กำหนดความสามารถในการปฏิบัติงาน

ที่มา : (Lachman, 1984, 57)

แมคคอมมิคส์ และเอลเจน (McCormick and Ilgen, 1985, 65) ได้กำหนดแนวคิดในการจัดหมวดหมู่ขององค์ประกอบของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้านสถานการณ์

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Individual variable) หมายถึงลักษณะที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ปัจจัยด้านนี้จะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล และจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ปัจจัยเหล่านี้จะได้แก่ เพศ อายุ ความถนัด ความเชื่อ ความสนใจ ค่านิยม แรงจูงใจ ฯลฯ

2. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational variable) หมายถึง เงื่อนไขเหตุการณ์หรือทางด้านลักษณะของสิ่งแวดล้อมนอกเหนือจากตัวบุคคล ที่มีผลต่อการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้แยกพิจารณาได้ 2 ประเภทคือ

2.1 ตัวแปรทางด้านกายภาพและงาน (Physical variable) ได้แก่ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น วิธีการทำงาน รูปแบบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน สภาพเครื่องมือเครื่องใช้ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

2.2 ตัวแปรองค์การและสังคม (Organization and social variable) เช่น ลักษณะโครงสร้างและนโยบายขององค์การ ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชาชนิดของสิ่งล่อใจ และสภาพแวดล้อมในสังคม

อัมเรศน์ ชาวสวนกล้วย (2534, 25) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน นอกจากจะมีปัจจัยส่วนบุคคลแล้ว ปัจจัยจากงานก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งได้แก่ ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

แมคคอมมิคส์ และเลนเจน (McCormick & Ilgen, 1985) ได้เสนอว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นผลร่วมกันจากปฏิสัมพันธ์ของ 4 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความสามารถ เช่น ทักษะ ความนึกคิด และปัจจัยด้านบุคลิกภาพ เช่น ค่านิยม แรงจูงใจ และความสนใจ เป็นต้น
2. ปัจจัยด้านการทำงานและสิ่งแวดล้อม เช่น เครื่องมือ เครื่องใช้ และวิธีการทำงาน
3. ปัจจัยด้านองค์การ เช่น ภาวะผู้นำ สิ่งล่อใจและ
4. ปัจจัยด้านการฝึกอบรมพิเศษและประสบการณ์

จากความหมายที่กล่าวมาพอที่สรุปได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น หมายถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยแวดล้อม รวมถึงการใฝ่เรียนรู้ของบุคคล ซึ่งถ้าบุคคลอยู่ในลักษณะแวดล้อมที่ดี มีจิตใจใฝ่เรียนรู้ก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จและประสิทธิภาพในการทำงาน

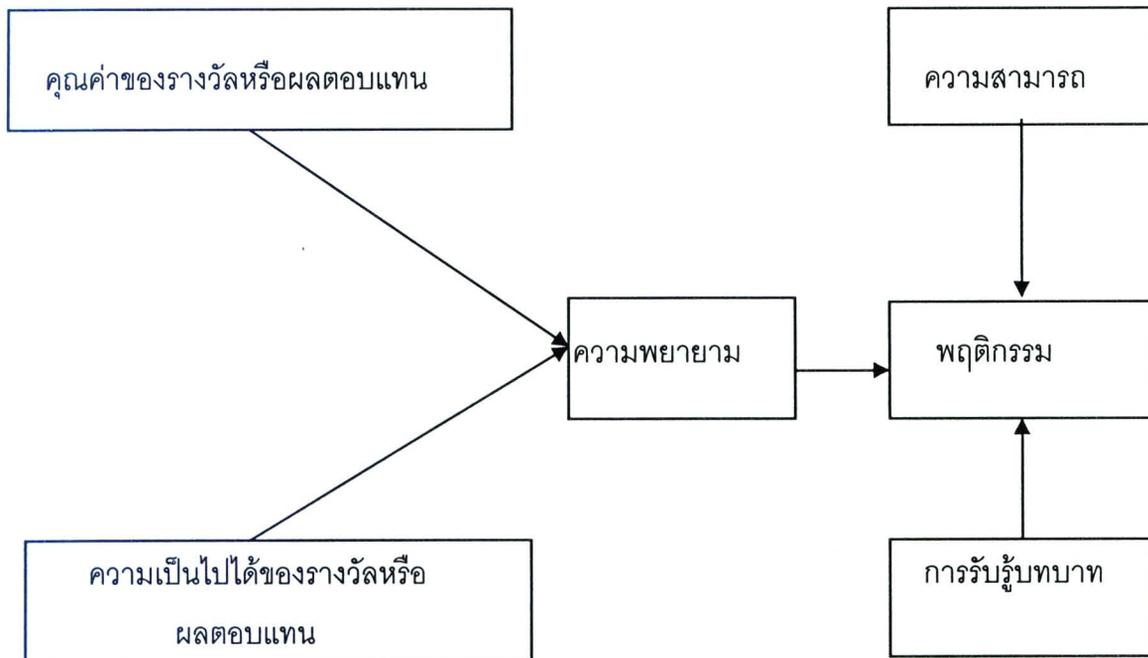
4. แนวคิดเกี่ยวกับความพยายามในการทำงาน

ความหมายของความพยายามในการทำงาน

แลชแมน (Lachman, 1984, 58) ได้กล่าวถึง ความพยายาม (Effort) ว่าเป็นผลของแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในทันที ซึ่งจะต้องมีการตีความด้วยคำที่แสดงความหมาย คือ สภาพทางกาย แนวโน้มทางจิตวิทยา

เบทแมน และสก๊อตต์ (Bateman & Scott, 1999) ได้ให้ความหมายของ ความพยายาม (Effort) ว่าเป็นปริมาณพลังงานทั้งกายและจิตใจที่อุทิศให้กับงาน ปริมาณของความพยายามจะขึ้นอยู่กับคุณค่ารางวัลกับการรับรู้ความเป็นไปได้ของรางวัล ซึ่งคุณค่าของรางวัลจะเป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลต้องการได้รับจากการทำงาน เช่น การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือนสูง ความรู้สึกที่ประสบความสำเร็จ บางคนอาจภูมิใจที่ได้รับยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน บางคนอาจเห็นคุณค่าของเงินมากกว่า

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพยายามในการทำงาน



ภาพ 7 การพัฒนาทฤษฎีการจูงใจของ Porter และ Lawler

ที่มา : (Porter & Lawler, 1968, 118)

จากแผนภาพนี้เป็นภาพการพัฒนาทฤษฎีการจูงใจของ พอร์เตอร์ และลอว์เลอร์ (Porter & Lawler, 1968, 118) ซึ่งได้กล่าวถึง ความพยายามในการทำงานว่า ความพยายามในการทำงานใด ๆ จะขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ

1. คุณค่าของรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้จากการพยายามนั้น ผลตอบแทนหรือรางวัลนั้นอาจจะเป็น ความมั่นคง ได้รับการนับหน้าถือตา หรืออื่น ๆ
2. ความเป็นไปได้ของรางวัลหรือผลตอบแทน ขึ้นอยู่กับความพยายามนั้น ๆ คือความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังในรางวัลหรือผลตอบแทนกับความพยายามในการทำงาน

นั่นคือ ยิ่งคุณค่าของรางวัลสูงขึ้น และถ้าเพิ่มความพยายาม ความเป็นไปได้ที่จะได้รับรางวัลที่สูงก็จะทำให้คนพยายามทำงานหรือเสริมพฤติกรรมมากขึ้น แต่ยังไม่เพียงพอในการที่จะนำไปสู่พฤติกรรมที่บรรลุเป้าประสงค์ได้ เพราะความสามารถนั้นยังถูกกระทบจากปัจจัยอีก 2 ประการ คือ

1. ความสามารถ (Ability) ของบุคคลนั่นเอง ได้แก่ ความฉลาด ทักษะ ความรู้ ฯลฯ ว่ามีเพียงพอที่จะผลักดันความพยายามนั้นไปสู่เป้าหมายหรือไม่

2. การรับรู้บทบาท (Role perception) หมายถึง บุคคลนั้นรับรู้บทบาทหน้าที่ที่ถูกต้องของตนหรือไม่ เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีอยากได้รับคำชมว่าเก่ง (รางวัล) คิดว่าถ้าได้เสนอความคิดเห็นในที่ประชุมแผนก ซึ่งตัวเองคิดว่าถ้าทำอย่างนั้นแล้วโอกาสที่จะได้รับคำชมจะมีสูง (ความเป็นไปได้ของรางวัลที่ขึ้นกับความพยายาม) ก็เลยพยายามหาข้อมูลก่อนการประชุมทุกครั้ง และเจ้าหน้าที่คนนี้จะไม่สามารถออกความคิดเห็นได้ถ้าเขาไม่มีความสามารถในการวิเคราะห์ หรือค้นคว้า แต่เมื่อเขาออกความเห็นในที่ประชุม (พฤติกรรมที่เกิดจากความพยายาม) อาจจะไม่ได้รับผลตามที่เขาคาดหวังได้ เพราะว่าบทบาทที่ได้รับจากที่ประชุมของเขาเป็นเพียงผู้บันทึกการประชุมเท่านั้น ไม่ใช่กรรมการซึ่งสามารถแสดงความคิดเห็นได้แทนที่จะได้รับคำชมเชย อาจมีเสียงตำหนิว่าไม่รู้จักรหน้าที่ก็เป็นได้ การรับรู้บทบาท จึงขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและองค์การจะรับรู้บทบาทที่ตรงกันหรือไม่ด้วย

สำหรับเงินเดือนหรือการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมองในแง่ของทฤษฎีความคาดหวังแล้วอธิบายได้ในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับความพยายาม ซึ่งเป็นคำตอบว่าทำไมเงินถึงจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Job performance) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการทำวิจัย ดังนี้

ความหมายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, 198) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

แม็กเกรเกอร์ (McGregor, 1960 อ้างถึงในนภดล จิเจริญ, 2547, 15) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลของความพยายามในการปฏิบัติงานของบุคคล ทำให้ไปสู่จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลจากการที่บุคคลใช้ความพยายามและความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามที่คาดหวังไว้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมิธ (Smith, 1995, กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถจำแนกออกเป็น 3 มิติ ดังนี้

1. มิติเกี่ยวกับช่วงเวลาของการวัด หมายถึง การประเมินการปฏิบัติงานจะสามารถดำเนินการได้ในทันทีที่มีการปรากฏของพฤติกรรม หรือจะต้องทิ้งช่วงเวลาไปอีกระยะหนึ่ง โดยอาจใช้เวลาหลายชั่วโมงจนกระทั่งหลายปี เป็นต้น

2. มิติเกี่ยวกับการเฉพาะเจาะจงของการวัด หมายถึง การประเมินอาจจะมุ่งเฉพาะไปสู่ด้านใดด้านหนึ่ง หรืออาจจะมุ่งไปสู่ภาพการปฏิบัติงานซึ่งจัดเป็นการมองแบบกว้าง

3. มิติเกี่ยวกับความใกล้ชิดกับประสิทธิผลขององค์การ มิตินี้ได้รับการพิจารณาว่าเป็นมิติที่สำคัญที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มิตินี้แยกออกเป็นได้ 3 ระดับ

3.1 ระดับพฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การวัดหรือการสังเกตโดยตรงจากพฤติกรรมในการทำงาน เช่น อัตราความเร็วในการทำงาน เป็นต้น

3.2 ระดับผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง การวัดจากประสิทธิผลของพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่ปรากฏเป็นผลงานทั้งในเชิงภาวะวิสัย เช่น จำนวนวิทยุที่ประกอบเสร็จ หรือปริมาณการจำหน่ายเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น หรือในเชิงอัตวิสัย เช่น ระดับความพอใจของผู้ใช้บริการ หรือระดับความเชื่อถือของลูกค้า เป็นต้น

3.3 ระดับประสิทธิผลขององค์การ (Organization effectiveness) หมายถึง การวัดผลงานเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ โดยตรง

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการทำงานของแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบและเป็นระยะ ๆ ซึ่งจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชา โดยทำการประเมินผลการปฏิบัติงานทันทีที่ปรากฏพฤติกรรมหรืออาจทิ้งช่วงไปสักระยะหนึ่งแล้วจึงจะประเมิน ซึ่งอาจจะมุ่งประเมินไปที่ด้านใดด้านหนึ่งหรือประเมินโดยภาพรวม ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานวัดได้จากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานโดยตรง ผลงานหรือชิ้นงาน หรือวัดจากส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การโดยตรง จากนั้นจึงนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ เพื่อจะได้ให้รางวัลหรือปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสม

ความสำคัญของการศึกษาผลการปฏิบัติงาน

สิริรัตน์ สวยสม (2546, 25 - 26) กล่าวว่า ความพร้อมและความสามารถของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งหากได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยกระบวนการที่ถูกต้องแล้ว ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์กับฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้



1. ประโยชน์ต่อองค์การ

1.1 เป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานและส่วนรวม ทำให้สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานดีขึ้นกว่าเดิม และมีโอกาสที่จะก้าวหน้าต่อไป

1.2 ผลการประเมิน จะเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกำลังคนขององค์การ กล่าวคือ การพิจารณาทบทวนผลการการทำงานทำให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งและความสามารถของพนักงาน ซึ่งใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการตัดสินใจเลื่อนขั้น และโยกย้ายตำแหน่งงาน

1.3 เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา และความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เพราะการประเมิน ทำให้ทราบถึงศักยภาพ ความสามารถ จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับความสามารถ

1.4 ประโยชน์ด้านการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน กล่าวคือ ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณาปรับเพิ่มค่าจ้างและเงินเดือนของพนักงาน

2. ประโยชน์ต่อพนักงาน

2.1 ทำให้พนักงานทราบว่าตนเองมีจุดเด่น จุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น

2.2 เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์การทำงานด้วยความอุตสาหะเต็มกำลัง ความรู้ความสามารถ เพราะมั่นใจในการประเมินผลการทำงาน

ระดับมุมมองของการศึกษาผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาเรื่องผลการปฏิบัติงานนั้นให้ความสนใจ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ดังนี้ (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997, 13)

1. ผลของบุคคล (Individual effectiveness) ผลระดับนี้เน้นที่ ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของพนักงานหรือสมาชิกขององค์การ ซึ่งหน้าที่งานที่ถูกปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์การ ผู้จัดการโดยมากจะประเมินประสิทธิผลของบุคคลโดยใช้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะตัดสินใจการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้น และรางวัลอื่น ๆ ตามระบบขององค์การ

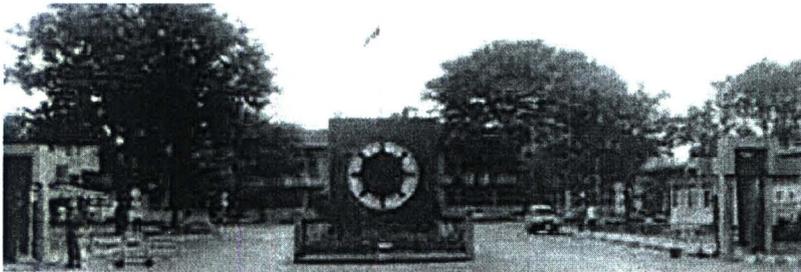
2. ผลของกลุ่ม (Group effectiveness) ผลของกลุ่มเป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด โดยที่ผลของกลุ่มเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของแต่ละบุคคลในงานประเภทระบบสายพานที่ผลิตสินค้าหรือบริการที่รวมการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในสายพาน ประสิทธิผลของกลุ่มที่เป็นมากกว่าผลรวมของการปฏิบัติงานของแต่ละคน

อธิบายได้ในรูปของพลังร่วม (Synergy) ที่แสดงถึง การรวมตัวกันของการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันของบุคคลที่มีลักษณะเกินกว่า การรวมตัวกันธรรมดา

3. ผลขององค์การ (Organization effectiveness) องค์การประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่ม ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การจึงประกอบด้วยประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่มแต่ประสิทธิภาพขององค์การเป็นมากกว่าผลรวมของประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่มซึ่งผลกระทบของพลังร่วม (Synergistic effects) ทำให้องค์การมีประสิทธิผลที่มีระดับสูงกว่าผลรวมจากส่วนต่าง ๆ ธรรมดา

6. ประวัติและความเป็นมาของกรมขนส่งทหารบก สะพานแดง บางซื่อ กรุงเทพมหานคร

กรมขนส่งทหารบก (Royal Thai Army Transportation Corps)



ภาพ 8 กรมขนส่งทหารบก

ที่มา : (แผนกธุรการ กรมขนส่งทหารบก สะพานแดง บางซื่อ กรุงเทพมหานคร, 2551)

ประวัติกรมการขนส่งทหารบก

กรมการขนส่งทหารบก ถือกำเนิดมาในกองทัพไทย เป็นครั้งแรกในนามกรมพาหนะ เมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2448 ซึ่งอยู่ในช่วงเวลาประเทศไทยกำลังเริ่มพัฒนากองทัพไทยให้เป็นไปตามแบบอย่างของประเทศในภาคพื้นยุโรป และได้มีการเปลี่ยนแปลงและวิวัฒนาการเรื่อยมาจนในบางคราวก็ไม่ปรากฏนามของกรมพาหนะอยู่ในทำเนียบการจัดกำลัง บางสมัยก็เป็นเพียงหน่วยงาน เล็ก ๆ แฝงอยู่กับกรมกองอื่นประกอบกับการวิวัฒนาการ ทางด้านอาวุธยุทโธปกรณ์ ตลอดจนยานพาหนะประเภทต่าง ๆ ก็ได้รับการพัฒนาให้ก้าวไปด้วย

ยุคแรกกำเนิด

โดยกำหนดตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง กรมพานะ ในปี พ.ศ.2448 (แผนกธุรการ กรมขนส่ง ทหารบก สะพานแดง บางซื่อ กรุงเทพมหานคร, 2551) โดยเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกรมบัญชาการทหาร มณฑลกรุงเทพฯ และได้วิวัฒนาการเรื่อยมาจนกระทั่ง พ.ศ. 2451 ได้เปลี่ยนเป็นกรมทหารพานะ รักษาพระองค์ ขึ้นตรงต่อ กองพลที่ 1 รักษาพระองค์ ในปี พ.ศ. 2453 ได้มีการเปลี่ยนการบังคับบัญชากรมทหารพานะรักษาพระองค์ใหม่ โดยไปขึ้นการบังคับบัญชาต่อกองทัพบกที่ 1 และได้เปลี่ยนชื่อ เป็นกรมทหารพานะกองทัพบกที่ 1 และเปลี่ยนเป็นกรมทหารพานะ กองทัพบกที่ 1 ในภายหลัง ต่อมา ในปี พ.ศ. 2456 กรมพานะจึงได้กลับไปขึ้นกับกองพลที่ 1 ตามเดิม ในปี พ.ศ. 2456 - 2458 ได้มีการเปลี่ยนแปลงการบังคับบัญชาใหม่โดยให้กรมทหารพานะไปขึ้นการบังคับบัญชากับกองทัพบก ทหารบกที่ 1 ในปี พ.ศ. 2460 ประเทศไทยได้จัดส่งกองทหารบกกรดยนต์ไปร่วมรบกับกองทัพ พันธมิตร ณ ประเทศฝรั่งเศสในสงครามโลกครั้งที่ 1 จนกระทั่งสงครามยุติ จากการปฏิบัติการร่วมรบ กองทหารบกกรดยนต์ได้สร้างเกียรติประวัติอันงดงาม จนกระทั่งรัฐบาลฝรั่งเศสได้มอบตราอันมีนามว่า " ครัว เดอะ แกร์ " ประดับธงไชยเฉลิมพลเป็นเกียรติยศ

หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 1 ได้ยุติลง ต่างประเทศได้เร่งปรับปรุงกิจการทหาร โดยเฉพาะ ในด้านการขนส่ง ให้พัฒนาก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยอาศัยบทเรียนจากมหาสงครามโลก แต่สำหรับประเทศไทย ไม่อยู่ในฐานะที่จะกระทำได้ เพราะต้องตกอยู่ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ จนในที่สุดหน่วยทหารพานะ ได้ถูกยุบเลิกไปในปี พ.ศ. 2468 ภารกิจต่าง ๆ ของทหารพานะจึงตกไปรวมอยู่กับทหารสัมภาระ โดยสิ้นเชิง นับเป็นการสิ้นอายุขัยของหน่วยทหารพานะในยุคแรกยุคจัดตั้งกรมพานะทหารบก

หน่วยทหารพานะได้หายไปจากวงการทหารของกองทัพบก ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2468 เป็นเวลา 12 ปี กองทัพบกจึงได้ฟื้นฟู และจัดตั้งขึ้นใหม่อีกครั้งหนึ่ง ในปี พ.ศ.2480 โดยจัดตั้งเป็น " กรมพานะ ทหารบก " ขึ้นตรงต่อกรมพลธิการทหารบก เมื่อ 5 เมษายน 2480 ให้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ รดยนต์ และรับผิดชอบในการ เก็บรักษาและแจกจ่ายน้ำมันให้แก่หน่วยต่าง ๆ ทั่วทั้งกองทัพบก

ในปี พ.ศ. 2488 กรมพานะทหารบก ได้แยกตัวออกจากกรมพลธิการทหารบก เป็นหน่วย ขึ้นตรงต่อกองทัพบก ในขณะที่เดียวกันได้มีการจัดตั้ง กองทหารพานะของกองทัพและกองพลต่าง ๆ ขึ้นด้วย

ยุคเปลี่ยนแปลงเป็นกรมการขนส่งทหารบก

เมื่อประมาณกลางปี พ.ศ. 2494 กองทัพบกได้ปรับปรุงการจัดใหม่ โดยได้พิจารณาเห็นว่า รูปการจัดกองทัพบกแต่เดิมนั้นยังไม่เหมาะสมกับกาลสมัย จึงได้มีการประชุมแก้ไขปรับปรุงตลอดมา จนกระทั่ง พ.ศ.2495 ได้มีการตรา พรก. จัดวางระเบียบราชการกองทัพบก ในกระทรวงกลาโหม

พ.ศ. 2495 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาตั้งแต่ 5 สิงหาคม 2495 ในการปรับปรุงครั้งนี้ กองทัพบก ได้เปลี่ยนชื่อ กรมพาหนะทหารบก เป็นกรมการขนส่งทหารบก ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบ ในเรื่องการขนส่งทางยุทธวิธี และการขนส่งโดยทั่วไปเป็นหลัก ซึ่งนับว่าเป็นภาระอันหนัก กรมการขนส่งทหารบก จึงได้วิวัฒนาการรูปการจัดเรื่อยมา เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจ

เกี่ยวกับวิวัฒนาการทางด้านยานพาหนะนั้น ในปี พ.ศ. 2498 สหรัฐฯ ได้ให้ความช่วยเหลือ โดยได้ มอบเงินให้จำนวนหนึ่ง ผ่านทางองค์การ ไอ.ซี.เอ. เพื่อให้จัดหารถยนต์บรรทุกมอบให้กับ กองพันทหารขนส่ง ชส.ทบ. ซึ่งในการนี้ องค์การ ก.ศ.ว. แห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการจัดหา รถยนต์บรรทุกอินเตอร์เนชั่นแนล แบบ เอส. ขนาด 4 ตัน จำนวน 201 คัน กับรถอินเตอร์เนชั่นแนล แบบ เอ. ขนาด 4 ตัน อีกจำนวน 111 คัน รวมทั้งสิ้น 312 คัน

ในปี พ.ศ. 2501 จัดตั้ง กองบินขนส่ง ขึ้นเมื่อประมาณเดือนสิงหาคม มีที่ตั้งปกติอยู่ ณ บริเวณสนามบินกองทัพอากาศ ดอนเมือง มีอากาศยานบรรจุไว้ในอัตรา 2 ประเภท คือ เครื่องบิน ลำเลียงแบบ ซี 47 จำนวน 3 เครื่อง และเฮลิคอปเตอร์แบบ เอส 55 จำนวน 5 เครื่อง และต่อมาก็ได้มีการจำหน่าย ฮ. ดังกล่าวแล้วจัดหา ฮ. แบบใหม่ทดแทน นอกจากนั้นยังได้จัดหาเครื่องบินปีกติด ลำตัวแบบต่าง ๆ ไว้ในราชการอีกด้วย ในปี พ.ศ. 2503 หน่วยทหารของกรมการขนส่งทหารบก อันได้แก่ กองพันทหารขนส่งรถยนต์บรรทุก ได้แปรสภาพเป็นหน่วยในโครงการ จึงได้เปลี่ยนรถจากรถบรรทุกอินเตอร์เนชั่นแนล มาเป็นรถ โตโยต้า (ดีเซล) ขนาด 2 1/2 ตัน 6x6 แบบ ดี ดับลิว 15 แอล ส่วนรถบรรทุกอินเตอร์ฯ ได้ออนให้สำนักงานขนส่งประจำ มทบ. และ จทบ. ต่าง ๆ ต่อไป

ในปี พ.ศ. 2510 ได้รวมกองคลังและกองซ่อมเข้าด้วยกันเรียกชื่อใหม่เป็น กองคลังและซ่อม

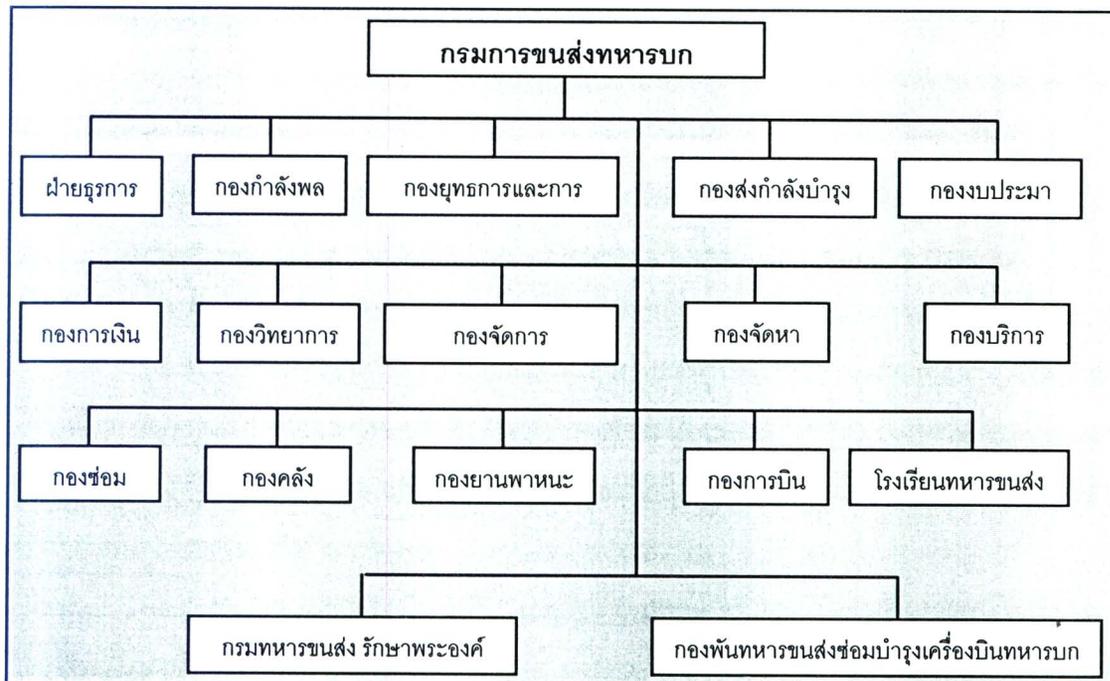
ในปี พ.ศ. 2518 ให้กรมทหารขนส่งเป็นหน่วยที่ขึ้นตรงกับ ทบ. และฝากการบังคับบัญชาไว้กับ ชส.ทบ.

ในปี พ.ศ. 2520 ได้ปรับปรุงการจัดและการดำเนินงานของกรมการขนส่งทหารบกใหม่ ตามคำสั่ง ทบ. (เฉพาะ) ที่ 83/20 ลง 4 สิงหาคม 2520 เรื่อง แก้อัตรากองทัพบก 2506 (ครั้งที่ 22) ซึ่งทำให้รูปการจัดเปลี่ยนแปลงไปจนถึงปัจจุบัน.



กรมการขนส่งทหารบก

แบ่งส่วนราชการออกเป็น 17 หน่วยดังนี้



ภาพ 9 การแบ่งส่วนราชการกรมการขนส่งทหารบก กระทรวงมหาดไทย

ที่มา : (แผนกธุรการ กรมขนส่งทหารบก สะพานแดง บางซื่อ กรุงเทพมหานคร, 2551)

กรมการขนส่งทหารบก มีขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่สำคัญ ดังนี้

1. วางแผน อำนาจการ ประสานงาน แนะนำ กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับการส่งกำลังบำรุงสายขนส่ง ตามแผนและนโยบายของกองทัพบก
2. ค้นคว้า วิจัย พัฒนา และให้คำแนะนำทางวิชาการสายขนส่งเกี่ยวกับการผลิต การจัดการ การส่งกำลัง การซ่อมบำรุง และการบริการ
3. กำหนดมาตรฐานและคุณลักษณะ เฉพาะของสิ่งอุปกรณ์สายขนส่ง
4. รวบรวมความต้องการ และพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณด้านส่งกำลังบำรุงสายขนส่งและการเคลื่อนย้าย สนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ของกองทัพบก
5. ดำเนินการขนส่งกำลังพล สิ่งอุปกรณ์ และสัตว์ ให้แก่หน่วยต่าง ๆ ของกองทัพบก และหน่วยอื่นที่ได้รับมอบหมาย ด้วยการขนส่งทางบก การขนส่งทางน้ำเฉพาะในลำน้ำ และการขนส่งทางอากาศอย่างจำกัด

6. ให้การฝึกศึกษา และอบรมกำลังพล เหล่าทหารขนส่ง และเหล่าทหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามนโยบายของกองทัพบก

7. กำหนดหลักนิยม จัดทำหลักสูตร ตำรา แบบฝึกวิชาเหล่าทหารขนส่ง และประสาน การศึกษา วิชาการเหล่าทหารขนส่ง กับเหล่าทหารอื่น ๆ

8. ทำการทดสอบ และออกใบอนุญาตขับรถยนต์ทหาร ให้แก่กำลังพลของหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพบก

9. จัดทำและออกแบบเครื่องช่วยฝึกที่เกี่ยวกับวิชาการเหล่าทหารขนส่ง **กรมการขนส่งทหารบก สามารถแยกออกเป็นงานในด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้**

1. ในด้านเกี่ยวกับการขนส่ง มีหน่วยที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน คือ

1.1 กองจัดการเคลื่อนย้าย มีหน้าที่ อำนวยการ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายและบริการขนส่งของกองทัพบก การรับส่งสิ่งอุปกรณ์ต่างประเทศ การคลังสินค้า ทหารไทย รวมทั้งการประสานงานกับส่วนราชการ องค์การรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กับการเคลื่อนย้ายและใช้บริการขนส่ง

1.2 กองยานพาหนะ มีหน้าที่ ประสานงานและดำเนินการเกี่ยวกับการขนส่งกำลังพล สิ่งอุปกรณ์ และสัตว์ให้แก่หน่วยต่าง ๆ ของกองทัพบก และหน่วยงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ด้วยการขนส่ง ทางบก การขนส่งทางน้ำ เฉพาะในลำน้ำ การปรนนิบัติบำรุงและการซ่อมบำรุงชั้นหน่วย

1.3 กองการบิน มีหน้าที่ ให้ข้อเสนอแนะ วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การ และดำเนินการเกี่ยวกับการขนส่งกำลังพล และสิ่งอุปกรณ์ทางอากาศอย่างจำกัดให้แก่หน่วยต่าง ๆ ของกองทัพบก และหน่วยงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งการส่งกำลังอากาศยานและชิ้นส่วนซ่อม การซ่อมบำรุงอากาศยาน ส่งกำลังและซ่อมบำรุงเฮลิคอปเตอร์ ระดับโรงงานแบบรวมการ

1.4 กรมทหารขนส่ง รักษาพระองค์ มีหน้าที่ อำนวยการ และดำเนินงานเกี่ยวกับการขนส่ง ทางถนน และทางน้ำในแผ่นดิน ประสานงาน และกำกับดูแลเกี่ยวกับการฝึกการขนส่งทางถนน และทางน้ำในแผ่นดิน ให้กับหน่วยทหารขนส่งต่าง ๆ ในกองทัพบก

2. ในด้านเกี่ยวกับการส่งกำลังบำรุง มีหน่วยที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน คือ

2.1 กองส่งกำลังบำรุง มีหน้าที่ วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การ และ ดำเนินการเกี่ยวกับการ ส่งกำลังบำรุงสิ่งอุปกรณ์สายขนส่งให้แก่หน่วยต่าง ๆ ของกองทัพบก

2.2 กองคลัง มีหน้าที่ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุม การรับ เก็บรักษา แจกจ่าย และจำหน่ายสิ่งอุปกรณ์สายขนส่ง การปรนนิบัติและซ่อมบำรุงขณะเก็บรักษา การจดทะเบียน และทำประวัติยานพาหนะ

2.3 กองซ่อม มีหน้าที่ ประสานงาน และดำเนินการเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงและการกู้ซ่อมสิ่งอุปกรณ์สายขนส่ง การดัดแปลงยานพาหนะ การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ รวมทั้งการสนับสนุนการซ่อมบำรุงขั้นหน่วย และขั้นสนับสนุนโดยตรง เมื่อได้รับการร้องขอ

3. ในด้านเกี่ยวกับการศึกษา มีหน่วยรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน คือ โรงเรียนทหารขนส่ง ซึ่งมีหน้าที่ อำนวยการ และดำเนินการฝึกศึกษาและอบรมกำลังพล เหล่าทหารขนส่งและเหล่าทหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามนโยบายของกองทัพบก ปกครองบังคับบัญชาผู้เข้ารับการฝึกศึกษา และอบรม กำหนดหลักนิยม จัดทำหลักสูตรตำรา แบบฝึกวิชาการเหล่าทหารขนส่ง ประสานการศึกษาวิชาการเหล่าทหารขนส่งกับเหล่าทหารอื่น ๆ ทำการทดสอบและออกใบอนุญาตขับรถยนต์ทหาร รวมทั้งการจัดทำและออกแบบเครื่องช่วยฝึก

ส่วนสนับสนุนการรบของกองทัพบก มีหน่วยทหารขนส่งสนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ในส่วนสนับสนุนการช่วยรบ รวม 2 หน่วย ดังนี้

1. กองพันทหารขนส่ง กรมสนับสนุน กองพลทหารราบที่ 9
2. กองพันทหารขนส่ง กรมสนับสนุน กองพลพัฒนาและพิทักษ์ทรัพยากร (จัดตั้งปีงบประมาณ 2551)

ส่วนกำลังรบของกองทัพบก มีหน่วยทหารขนส่ง สนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ระดับกองทัพบก รวม 4 หน่วย ดังนี้

1. กองร้อยทหารขนส่งรถยนต์บรรทุกเบา กองบัญชาการช่วยรบที่ 1
2. กองพันทหารขนส่งที่ 22 กองบัญชาการช่วยรบที่ 2
3. กองพันทหารขนส่งที่ 23 กองบัญชาการช่วยรบที่ 3
4. กองพันทหารขนส่งที่ 24 กองบัญชาการช่วยรบที่ 4

ส่วนภูมิภาคของกองทัพบก มีหน่วยทหารขนส่งสนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ระดับมณฑลทหารบก ดังนี้ สำนักงานขนส่ง ศูนย์การทหารราบ, มณฑลทหารบกที่ 11, 12, 13, 14, 21, 22, 23, 31, 32, 33, 41, 42, จังหวัดทหารบกสระบุรี จังหวัดทหารบกกาญจนบุรี จังหวัดทหารบกราชบุรี จังหวัดทหารบกเพชรบุรี จังหวัดทหารบกสระแก้ว จังหวัดทหารบกเลย จังหวัดทหารบกนครพนม จังหวัดทหารบกสกลนคร จังหวัดทหารบกร้อยเอ็ด จังหวัดทหารบกสุรินทร์ จังหวัดทหารบกเพชรบูรณ์ จังหวัดทหารบกตาก จังหวัดทหารบกพิษณุโลก จังหวัดทหารบกอุตรดิตถ์ จังหวัดทหารบกน่าน จังหวัดทหารบกพะเยา จังหวัดทหารบกเชียงราย จังหวัดทหารบกชุมพร จังหวัดทหารบกสุราษฎร์ธานี จังหวัดทหารบกทุ่งสง และจังหวัดทหารบกปัตตานี

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เทอดศักดิ์ วรรณพุด (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ฐานะทางเศรษฐกิจ ความร่วมมือจากประชาชน ระดับการศึกษาและวัสดุอุปกรณ์ แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ คือ ควรมีการเพิ่มเบี้ยเลี้ยงให้สูงขึ้น และผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

พงษ์ศักดิ์ อินทรทัต (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ ศึกษาเฉพาะกรณีหน่วยงานของกรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้บริหารองค์กรควรที่จะพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล โดยการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือปัจจัยค่าจ้างให้เหมาะสม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ และต้องเร่งเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจให้มากขึ้น ได้แก่ ลักษณะงานการทำงานเป็นทีม โอกาสก้าวหน้า อำนาจความรับผิดชอบ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน การฝึกอบรม นอกจากนี้ควรพิจารณาเพิ่มสวัสดิการและค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เป็นต้น ซึ่งอาจใช้เครื่องมือในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัยและความสะดวกสบาย สภาพการทำงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร การปฏิบัติต่อกันอย่างเที่ยงธรรม ความรู้สึกสำเร็จผลและการมีความสำคัญ การมีส่วนร่วมในงานนโยบาย เพื่อให้ข้าราชการมีความพึงพอใจ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ชุติมา เทียงคำ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักบัญชีและนักการเงิน บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) พบว่า นักบัญชีและนักการเงินของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า หน่วยธุรกิจไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนเพศอายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับการทำงานและประสบการณ์การทำงาน มีผลทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาต่างกัน แต่ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรสและประสบการณ์การทำงานมีผลทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานแตกต่างกัน

อินทิดา นุชเขียว (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ อาจารย์โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน ศูนย์วิจัยและพัฒนา การศึกษา จังหวัดนครปฐม พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอันดับสูงสุด ได้แก่ ด้านวิถีชีวิต และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันดับต่ำสุด ได้แก่ ด้านการปกครองบังคับบัญชา สถานภาพส่วนบุคคล ด้านอุดมศึกษา ประสบการณ์ การปฏิบัติการสอน และสถานภาพการปฏิบัติงานในโรงเรียนมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนเพศไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และจากแบบสัมภาษณ์พบว่า การสร้างความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน ควรให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น มอบหมายงานให้ตรง ตามความสามารถของบุคคล เสริมสร้างความสัมพันธ์ มีการประชุม สัมมนา และดูงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ มีการประเมินการสอน และปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ประเสริฐ อนุวรรณ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อิตาเลียนไทย ดีเวล็อปเม้นต์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความสำเร็จในงาน และระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านค่าตอบแทน ด้านสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานได้แก่ เพศ อายุคนงาน สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน และอายุงาน มีผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันในปัจจัยด้านความสำเร็จในงาน ด้านค่าตอบแทน ด้านสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

ยุวลี ไทยเจียมอารีย์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานข้าราชการ กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พบว่า ข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง โดยข้าราชการที่มีเพศ สถานภาพสมรส ระดับ การศึกษา และรายได้และระยะเวลาในการรับราชการ แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความก้าวหน้า ด้านความมั่นคงและสวัสดิการแตกต่างกัน

งานวิจัยต่างประเทศ

คาเมล (Kamel, 1970, 337) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสอน พิเศษ (Special class teachers) แห่งรัฐไอโอวา สหรัฐอเมริกา พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้พึงพอใจ ในการทำงาน ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือและองค์ประกอบที่ทำให้ ไม่พึงพอใจ ได้แก่ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

อายเซนค์ และคนอื่น ๆ (Eysenck et al., 1972, 60 - 63) ได้ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานของนักบิน และวิศวกร พบว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจมี 5 ประการ ได้แก่ การได้รับความสำเร็จ การยอมรับนับถือลักษณะของงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้า ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจมี 4 ประการ ได้แก่ เงินเดือน โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ฐานะของอาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การนิเทศงาน นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย และชีวิตส่วนตัว

ค็อตเลอร์ (Kotler, 1991, 1249) ได้ศึกษาเพื่อหาระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของครู และหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้นกับอายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ ในโรงเรียนมัธยมและวิทยาลัยซัสคาทูน (Saskatoon) โดยใช้วิธีให้ครูบอกถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจสูงสุด 4 อย่างแรก ได้แก่ ความรู้สึกได้รับความสำเร็จลักษณะงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจ 4 อย่างแรก ได้แก่ การไม่ประสบความสำเร็จ นโยบาย และการบริหารสภาพการทำงาน และผลงานที่ตรงกันข้ามกับชีวิตส่วนตัว ตัวแปรอื่น เช่น เพศ และตำแหน่งหน้าที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับองค์ประกอบของสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

แพท (Pate, 1991, 1224 - A) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่กระทบกระเทือนต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนรัฐบาลในเกาะกวมโดยสำรวจความคิดเห็นของครู 305 คน พบว่า ครูพึงพอใจในสภาพการทำงานความมั่นใจในอาชีพ ความเป็นอยู่ในอาชีพ ความเป็นอยู่ในชุมชน อัตราการทำงาน เงินค่าตอบแทน สถานะของครู และความช่วยเหลือของรัฐ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูเปลี่ยนแปลงไปตามอายุ ประสบการณ์ในการสอน ตำแหน่งการงาน ระดับชั้นที่สอนและสภาพที่อยู่อาศัย

