

## บทที่ 2

### แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสันติบาล ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อประกอบการวิจัยโดยได้เสนอเป็นลำดับหัวข้อดังนี้

- 2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน
- 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน
- 2.3 ปัจจัยหรือสิ่งจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงาน
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

#### 2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ความหมายและแนวคิดของความพึงพอใจในงาน ( Job Satisfaction ) ได้มีผู้ศึกษาความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานตามทัศนะของแต่ละบุคคลซึ่งพอจะประมวลได้ดังนี้

กู๊ด ( Good , 1973 : 320 อ้างในเปล่งศรี อิงคินันท์ 2526 : 23 ) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือระดับความพอใจซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

วอน ฮอลเลอร์ บี.กิลเมอร์ ( Von Haller B.Gilmer ,1966 : 80 ) และคณะได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน และ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการดำรงชีวิตโดยทั่วไปที่ได้รับมา

มิลตัน แอลล์ บลัม และเจมส์ ซี. เนย์เลอร์ ( Milton L.Blum and James C. Naylor อ้างใน พ.ต.ต.ประสาน บุญเหมือน 2535 : 16 ) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติต่าง ๆ ซึ่งได้ผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อมเช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมของปริมาณงาน เป็นต้น

มอส ( Morse, 1953 : 25 อ้างใน สุทธิชัย คมสาคร 2524 : 17 ) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ทำงาน

ให้น้อยลง ถ้ามีความตึงเครียดมากจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ความตึงเครียดนี้เป็นผลมาจากความต้องการของมนุษย์ หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการ ก็จะทำให้เกิดความตึงเครียดน้อยลง อันเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในงาน

เดวิส (Davis, 1981 : 83 อ้างใน วุฒินนท์ วิมลศิลป์ 2533 : 20) กล่าวว่าความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความพอใจหรือความไม่พอใจของคนที่มีต่องาน ซึ่งแสดงให้เห็นความสอดคล้องระหว่าง ความคาดหวังของคนงานที่มีต่องานและสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ

ซี . เอ็น . กรีน ( C . N . Green อ้างใน พ.ต.ต.ประสาน บุญเหมือน 2535 : 16 ) ให้ความหมายว่า บุคคล เมื่อมีความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดความตั้งใจในการทำงาน และเต็มใจที่จะอุทิศเวลาแรงกาย ความคิด เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงาน

แอปเปิลไวท์ ( Applewhite, 1965 : 8 อ้างใน เปล่งศรี อิงคินนท์ 2526 : 24 ) ให้ความหมายไว้ว่า ความพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงานซึ่งมีความหมายกว้างขวางรวมถึงความพึงพอใจสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขที่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ มีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้

(ปราณี อารยะศาสตร์ , 2519 : 21 อ้างใน สุทธิชัย คมสาคร 2524 : 18 ) ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในงานนั้นคือ ความรู้สึกในทางที่ดีที่บุคคลมีต่องานที่ทำอยู่ ถ้าบุคคลใดมีความพึงพอใจในงานมาก ก็จะมีการเสียสละ อุทิศแรงกายและแรงใจ แรงปัญญา ให้แก่งานมาก ผู้ใดมีความพึงพอใจในงานน้อย ก็จะทำเพียงตามหน้าที่ ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับส่วนประกอบที่จะเป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้น

( สุวรรณ สุวรรณผล , 2520 : 14 อ้างใน สุทธิชัย คมสาคร 2524 : 18 ) ให้ความหมายไว้ว่าความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือความคิดเห็นในทางบวกที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ คือ หน่วยงาน สภาพการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน และสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยและศักดิ์ศรีของอาชีพ

( รัตตัญญู เพียนปฐม , 2538 : 10 ) ให้ความหมายไว้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ เมื่องานนั้นได้

ตอบสนองทั้งทางด้านวัตถุและด้านจิตใจ ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเต็มใจอุทิศเวลา แรงกาย ความคิด เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงาน

จากแนวความคิดและนิยามที่ได้มีผู้กล่าวถึงความหมายของ “ ความพึงพอใจในการทำงาน ” ไว้หลายท่านพอจะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดความคิดเห็น ตลอดจนการมีทัศนคติที่ดีในทางบวกของบุคคลต่องานที่ได้ปฏิบัติอยู่ ซึ่งเกิดมาจากงานหรือหน่วยงานนั้น ๆ มีการตอบสนองความต้องการของบุคคลนั้น ๆ ทั้งร่างกายและจิตใจรวมทั้งด้านวัตถุ ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้งานหรือหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุเป้าหมาย

## 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

การที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้น ถ้าหน่วยงานใดมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมาก บุคคลย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกอยู่กับงาน อยากทำงานทุ่มเทความสามารถเพื่องาน และหน่วยงานเต็มใจเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

**2.2.1 ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ ( Maslow , 1954 : 80 อ้างใน พ.ต.ต. หญิง นวลรัตน์ สุมณ 2534 : 41-42 )** ได้เขียนทฤษฎีที่จูงใจ ( Motivator Theory ) หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ ( Maslow 's General Theory of Human Motivation ) เป็นทฤษฎีซึ่งมาสโลว์ กล่าวถึงสิ่งจูงใจจากความต้องการของมนุษย์และได้วางกระบวนการทางความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการจะเข้ามาแทนที่ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว แล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจต่อไป ดังนั้นความต้องการของมนุษย์จึงมีลำดับชั้นจากต่ำไปหาสูง ( Hierarchy of Needs ) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ชั้นดังนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย ( Physiological Needs ) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้วชีวิตจะดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการนี้ ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน และที่อยู่อาศัย

2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัย ( Safety Needs ) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความเจ็บป่วยและความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ รวมถึงการรับประกันต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ

3) ความต้องการทางด้านสังคม ( Social Needs ) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นโดยมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ เมื่อความต้องการทางด้านกายภาพและความปลอดภัย ได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการทางด้านสังคมก็จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ทั้งนี้ เพราะคนมีนิสัยชอบอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม

4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ( Esteem Needs ) เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องความรู้ความสามารถเป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญเมื่อทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จ และความพึงพอใจในการที่มีฐานะเด่นทางสังคม

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต ( Self - Actualization Needs ) เป็นความต้องการที่พิจารณาถึงสมรรถนะที่เป็นไปได้ของตน และการบรรลุเป้าหมายที่คนต้องการ เมื่อบุคคลมีการพิจารณาถึงบทบาทของเขาในชีวิตว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อน บุคคลนั้นจะผลักดันชีวิตของตนเองให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามที่คาดหมายไว้ อย่างไรก็ตาม ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของเขาเองด้วย

โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่าความต้องการของมนุษย์นั้นมีอยู่มากมายทั้งปริมาณ และคุณภาพ เพราะมนุษย์ตกอยู่ในสภาพแวดล้อมไม่เหมือนกัน การกำหนดความต้องการในปัจจุบันพื้นฐานจึงแตกต่างกันไปแต่อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่าหากความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความพึงพอใจในระดับหนึ่งซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลดีถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นการทำความเข้าใจในเรื่องความต้องการของมนุษย์จึงนับว่าความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างมากในด้านการกำหนดสิ่งจูงใจหรือปัจจัยที่เหมาะสมกับความต้องการ

### 2.2.2 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas. Mc. Gregor (1960, 33-57)

Douglas. Mc. Gregor เป็นศาสตราจารย์ทางด้านการบริหารอยู่ที่ Massachusetts Institute of Technology ซึ่งเขาเขียนหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ The Human Side of Enterprise

โดยผู้เขียนได้ประยุกต์ความคิดลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow มาใช้อธิบายรูปแบบการจูงใจคนงาน Mc. Gregor ได้อธิบายว่าเป็น การจูงใจคนงานมีอยู่ 2 วิธี คือ วิธีแบบเดิม (Traditional) หรือเรียกว่า ทฤษฎี X และวิธีแบบมนุษยสัมพันธ์ หรือเรียกว่า ทฤษฎี Y วิธีการจูงใจคนงานแบบทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y มีความแตกต่างกันในแง่ที่ว่าแต่ละรูปแบบการจูงใจมีความสามารถสนองตอบความต้องการของคนงานไม่เหมือนกัน คือ ระบบการจัดการแบบทฤษฎี X สามารถสนองตอบความต้องการทางด้านกายภาพ และความต้องการความปลอดภัย และในบางครั้งอาจตอบสนองความต้องการทางสังคมของคนงานได้ ทฤษฎี X ไม่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม รวมทั้งความทะเยอทะยาน ซึ่งความต้องการสองอันหลังนี้ต้องอาศัยกลยุทธ์การจูงใจคนงานในสังคม รวมทั้งความทะเยอทะยาน ซึ่งความต้องการสองอันหลังนี้ต้องอาศัยกลยุทธ์การจูงใจคนงานแบบทฤษฎี Y เท่านั้น จึงได้รับการสนองตอบ

ทฤษฎี X ของ Mc. Gregor มีสาระสำคัญ ดังนี้

- 1) ฝ่ายจัดการมีความรับผิดชอบที่จะจัดส่วนประกอบขององค์กร คือ เงิน (money) วัสดุ (materials) เครื่องมือ (equipment) และคนเพื่อหวังผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ
- 2) ฝ่ายจัดการมีหน้าที่ควบคุมวิธีการจูงใจ และปรับพฤติกรรมของคนงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
- 3) ถ้าฝ่ายจัดการไม่ทำหน้าที่ควบคุมงานอย่างใกล้ชิดแล้วคนงานจะขี้เกียจเฉื่อยชาและไม่ทำงานเพื่อองค์กร ด้วยเหตุนี้ฝ่ายจัดการจึงมีหน้าที่ควบคุมงานอย่างใกล้ชิด โดยต้องใช้วิธีการจูงใจแบบมีการให้รางวัล และมีการลงโทษ

อนึ่ง Mc. Gregor ยังเสนอความเห็นต่อไปอีกเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์กล่าวคือ

- 1) โดยเฉลี่ยแล้วมนุษย์มีสันดานเกียจคร้าน และพยายามจะหลีกเลี่ยงงานหาทางทำงานน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- 2) มนุษย์ขาดความทะเยอทะยาน ไม่ประสงค์จะรับผิดชอบและชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ
- 3) มนุษย์เห็นแก่ตัวคิดถึงแต่ตัวเอง ซึ่งแตกต่างจากความต้องการขององค์กร
- 4) มนุษย์มีนิสัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 5) มนุษย์ไม่ฉลาดนักและถูกหลอกง่าย

โดยสาระสำคัญแล้ว ทฤษฎี X ชี้ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงานพยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่เดียวกันมนุษย์สนใจประโยชน์ประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ดังนั้นการจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงานต้องใช้บังคับให้เกิดความเกรงกลัว และให้ผล

ตอบแทนทางกายภาพ ทฤษฎีนี้แม้ไม่ได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าจะใช้วิธีลงโทษ หรือข่มขู่ด้วยวิธีใดก็ตาม แต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยทางอ้อมด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรงเท่านั้น

ทฤษฎี Y มีสมมุติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน คือ

1) คนมักจะทุ่มเทแรงกายและแรงใจให้กับงานตามปกติ ราวกับว่าเป็นการเล่น หรือการพักผ่อน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงานและลักษณะของการควบคุมงาน

2) การควบคุมจากบุคคลอื่นและการบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงาน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตัวเองในการทำงานเพื่อสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน

3) การที่คนมีความผูกพัน ( Commitment ) ต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตนมีส่วนผูกพัน

4) คนเราไม่เพียงแต่ต้องการมีความรับผิดชอบด้วยตนเองเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

5) คนส่วนมากมีความสามารถค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาองค์การ

ทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์การจะสำเร็จ โดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง และ มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และโดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย ทฤษฎี Y ของ Mc. Gregor เป็นวิธีการประสานบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งยกย่องศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ซึ่งในปัจจุบันนี้ถูกนำไปประยุกต์ใช้และก่อให้เกิดความสำเร็จกับองค์การต่าง ๆ มากมาย ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1) ฝ่ายจัดการมีความรับผิดชอบที่จะจัดระบบปัจจัยการผลิตในองค์การ คือ เงิน (money) วัสดุ (materials) เครื่องมือ (equipmint) และคนเพื่อหวังผลประโยชน์กำไรทางเศรษฐกิจ (เหมือนข้อ 1 ของ ทฤษฎี X)

2) โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่เฉื่อยชา หรือมีพฤติกรรมขัดขวางต่อความต้องการขององค์การ แต่ที่มนุษย์กลายเป็นคนเฉื่อยชาไปนั้นเป็นเพราะประสบการณ์ของเขาในองค์การทำให้เขาเป็นอย่างนั้น

3) โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนมีพื้นฐานที่ดีอยู่แล้ว ที่จะช่วยทำให้มนุษย์สามารถพัฒนา รับผิดชอบและมีจิตใจที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมายขององค์การคุณลักษณะเหล่านี้มีพร้อมอยู่แล้วในตัวมนุษย์ หากใช่เป็นคุณสมบัติที่ฝ่ายจัดการขององค์การจะเป็นผู้ปลูกฝัง

หน้าที่ของฝ่ายจัดการ คือ ต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะสนับสนุนให้มนุษย์มีโอกาสได้ใช้ และแสดงออกซึ่งคุณลักษณะที่ดีเหล่านั้นอย่างเต็มที่

4) หน้าที่สำคัญยิ่งของฝ่ายจัดการ คือ จัดสภาพและวิธีการผลิตภายในองค์กรในลักษณะที่ทำให้คนงานสามารถตอบสนองความต้องการส่วนตัวของตนได้ดีที่สุดในขณะเดียวกันก็ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร นั่นคือ ต้องจัดการให้ความต้องการของคนงานกลายเป็นสิ่งเดียวกับเป้าหมายขององค์กร

ตามทฤษฎี Y จะเห็นได้ว่า หน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารก็คือ การจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เหมาะสมและวิธีการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้บุคคลสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตัวเอง ควบคู่ไปกับความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น หลักสำคัญของทฤษฎี Y ก็คือการประสานหรือการผสมผสานบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นนั่นเอง

**2.2.3 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) เฮร์ซเบอร์ก, บุสเนอร์ และ สไนเดอร์แมน (Herzberg, Bausners and Snyderman, 1959 : 157 อ้างใน เปล่งศรี อิงคนินันท์ 2536 : 39 – 40) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg, s Two Factor Theory) หรือที่มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น Motivation Maintenance Theory, Dual Factor Theory หรือ Motivation - Hygiene Theory เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน เฮร์ซเบอร์กและคณะได้ทำการทดลองโดยการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชี ประมาณ 200 คน จากอุตสาหกรรม 11 แห่งในบริเวณเมืองพิตส์เบิร์ก (Pittsburg) รัฐเพนซิลวาเนีย (Pennsylvania) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อหาคำตอบว่า “ อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบงาน ” ตลอดจนหาเหตุผลจากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เฮร์ซเบอร์กและคณะได้สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประเภทนี้สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงาน ของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว เฮร์ซเบอร์กเรียกว่าปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor)**

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงานเป็นตัวการสร้างเสริมความพึงพอใจให้บุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มี 5 ประการ คือ

1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคล

สามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นครั้งผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึงการได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการ แสดงออกอื่นใดให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผล สำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขึ้นตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กรมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงาน บุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลใน องค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค้ำจุนมีดังนี้ คือ

1) เงินเดือน (Salary) และสวัสดิการ เงินเดือนและการ เลื่อนขึ้นเงินเดือน ในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจาก จะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) วิชาชีพ

3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Inter Personal Relation with Superior, Subordinate, Peers) หมายถึงการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4) สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึงอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

5) นโยบาย และการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ และการบริหารงานขององค์กรการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

6) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงานรวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือ เครื่องมือต่าง ๆ

7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับงานใหม่ในที่แห่งใหม่

8) ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

9) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยสำคัญ ไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นแต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮอริชเบอร์ก คือ ปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยสำคัญนั้น จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ และปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ทำ กล่าวคือปัจจัยสำคัญย่อมจะเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยสำคัญอยู่ แต่ถ้ามีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำแต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นสมมุติฐานที่สำคัญของเฮอริชเบอร์กก็คือ ความพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

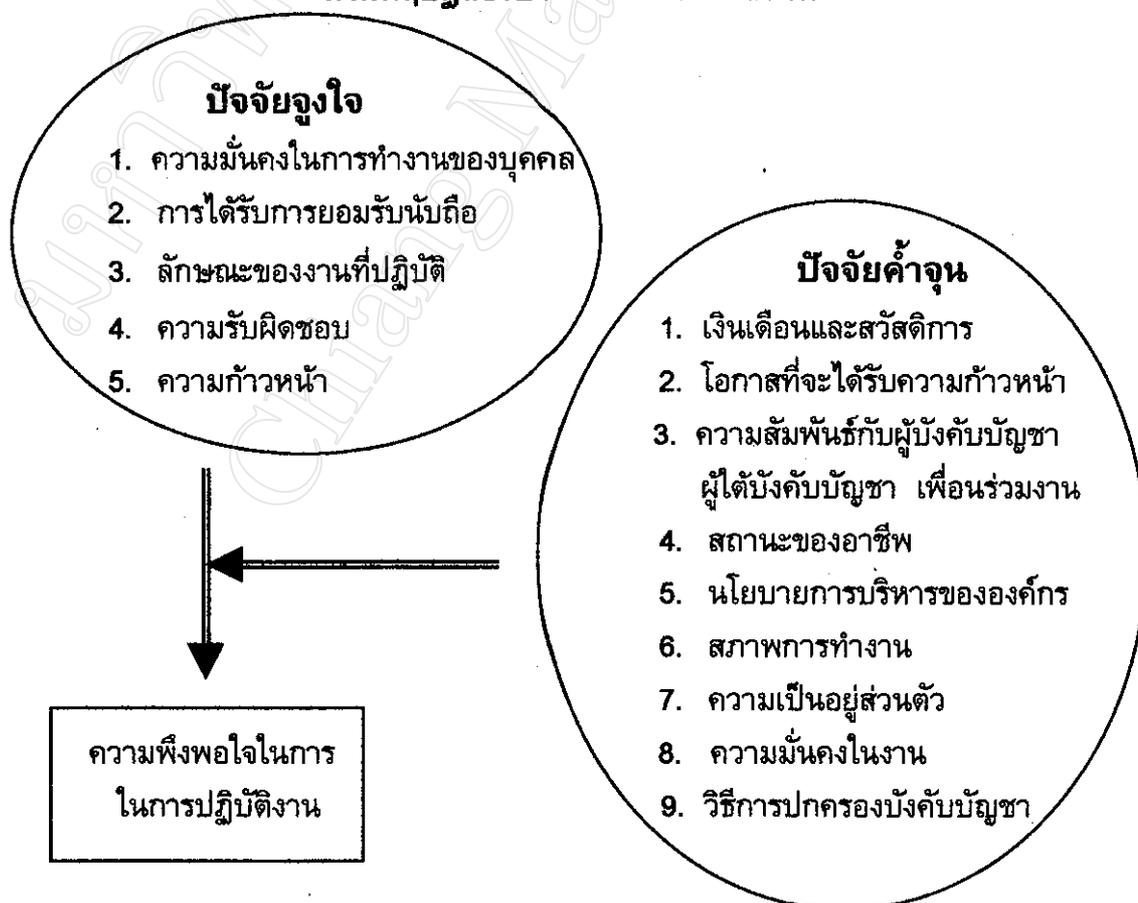
( สมยศ นาวิการ และผลดี รุมาคม , 2521 : 342-353 อ้างใน เปล่งศรี อิงคินันท์ 2526 : 42 ) กล่าวถึง ความเกี่ยวพันระหว่างทฤษฎีของมาสโลว์ เฮอริชเบอร์กและแมคเกรเกอร์ ว่ามีลักษณะสอดคล้องสัมพันธ์กัน โดยดูที่ความต้องการระดับต่ำทั้งสามประเภทของทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์ คือความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง และความต้องการทางสังคม อาจเปรียบเทียบได้กับปัจจัยสำคัญที่เรียกว่า Maintenance Factors หรือ Hygiene Factors ของเฮอริชเบอร์ก และเทียบได้กับทฤษฎี X ของแมคเกรเกอร์ ความต้องการระดับสูง คือ ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม และความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิตเปรียบเสมือนปัจจัยจูงใจที่เรียกว่า Motivational Factors ที่เกี่ยวกับการยกย่องนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และลักษณะงาน ทฤษฎี Y ตั้งข้อสมมุติเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการของคนไว้ว่าคน

มีความปรารถนาที่จะตอบสนองความต้องการของเขาจากความต้องการระดับสูง มีความต้องการในเรื่องความรับผิดชอบ การควบคุมและการสั่งการด้วยตนเอง และคนมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ดังนั้น ความต้องการระดับสูงตามทฤษฎีของมาสโลว์ และปัจจัยจูงใจของเฮอริซเบอร์กจึงใช้ข้อสมมุติฐานอย่างเดียวกันตาม ทฤษฎี Y

จากปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงาน ตามแนวความคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวมานั้น พอสรุปและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ความต้องการหรือสิ่งจูงใจ (Needs, Wants, Desires, Drives, Motives) เป็นจุดมุ่งหมาย (Goals) ของมนุษย์และจุดมุ่งหมาย คือ สิ่งที่กำหนดพฤติกรรม (Behaviors)

ดังนั้นในการบริหารงานที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักว่า คนมีความต้องการเป็นจุดมุ่งหมาย การที่จะให้คนทำงานด้วยความเต็มใจอย่างมีประสิทธิภาพสูงได้นั้น ต้องมีสิ่งจูงใจหรือมีสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการอันเป็นจุดมุ่งหมายของเขาได้

### ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีต่อองค์กร ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอริซเบอร์ก



### 2.2.4 มาตรการในการวัดขวัญ

สำหรับมาตรการที่จะใช้วัดขวัญในการทำงานของบุคคล (อุทัย หิรัญโต, ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร หน้า 185 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2540) ในองค์การหนึ่งองค์การใดจะมีขวัญดีหรือไม่ดีนั้น มีมาตรการที่จะใช้เพื่อวัดหรือตรวจสอบดังนี้ คือ

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน ถ้าผลงานที่ได้รับสม่ำเสมอหรือดีขึ้นก็แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานมีกำลังขวัญดี แต่ถ้าระดับของผลงานตกต่ำลงก็แสดงว่า กำลังมีข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้ว หรือแสดงให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงานอันนี้ ในวงการธุรกิจจะเห็นได้ชัด แต่ในวงการราชการยังมองไม่ค่อยเห็น หรืออาจจะไม่ค่อยพิจารณากันในเรื่องนี้เท่าใดนัก

2. การขาดงานหรือขาดความกระตือรือร้น ขวัญแสดงออกโดยการขาดความกระตือรือร้น และความตั้งใจอันหมั่นเพียรในการทำงาน การขาดงานหรือลางานบ่อย ๆ ย่อมแสดงให้เห็นว่าขวัญเสื่อมลง

3. อัตราการเข้าออกของคณงาน (Turn Over) องค์การใด ที่มีคณงานเข้าออกมาก แสดงให้เห็นว่ามีสิ่งบกพร่องอยู่ในองค์การนั้น โดยเฉพาะขวัญของคณงานไม่ดี บัตรสนเทห์ การร้องทุกข์ของคณงานก็ดี หรือบัตรสนเทห์กล่าวโทษใครในองค์การก็ดี หากมีบ่อย ๆ ก็ น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่ามีอะไรบกพร่องในการทำงานหรือในหน่วยงานนั้นเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า สิ่งที่จะใช้วัดระดับของขวัญของบุคคลในปกครอง ว่าลดต่ำหรือเสื่อมลง โดยสังเกตจากพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ (จำนง สมประสงค์, หลักการปกครองของหัวหน้างาน หน้า 125 กรุงเทพฯ : มิตรเจริญการพิมพ์, 2518)

1. มีการลาบ่อย ๆ และการลาป่วยไม่มีใบรับรองแพทย์ให้เชื่อได้ว่าป่วยจริง
2. อัตราการเข้า – ออกจากงานค่อนข้างสูง
3. พิจารณาจากร่างกายภายนอกส่อไปในทางเสื่อมโทรม เช่น ปล่อยผมยาวรุงรัง แต่งกายไม่เรียบร้อย
4. มีการทะเลาะวิวาทและโต้เถียงบ่อยครั้ง
5. ขาดการบำรุงรักษาและไม่ถนอมเครื่องมือเครื่องใช้อย่างปรกติ
6. ไม่นำพาต่อการทำรายงานเสนอตามระเบียบข้อบังคับ
7. มีการจับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์กันหนาแน่นขึ้น
8. มีการแพร่ข่าวลือต่าง ๆ นานาอย่างกว้างขวาง

### 2.2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการวัดทัศนคติ

การวัดทัศนคติทำได้โดยการประมาณค่าทัศนคติ (Rating Scale) ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะทำการวัดทัศนคติโดยวิธี Summated Scale หรือ Likert Method

(นิธิพัฒน์ พัฒนาสถาปัตย์, 2539 อ้างใน ประภาเพ็ญ สุวรรณ, 2520:27-28) วิธีการนี้สร้างขึ้น โดย Rensis Likert โดยกระบวนการของการสร้างข้อความ (Attitude Statements) ขึ้นมา หลาย ๆ ข้อความให้ครอบคลุมหัวข้อที่เราจะศึกษา การตอบคำถามนี้จะมีข้อให้เลือกคือ

1. เห็นด้วยอย่างมาก
2. เห็นด้วย
3. ไม่แน่ใจ
4. ไม่เห็นด้วย
5. ไม่เห็นด้วยอย่างมาก

การให้คะแนนนั้นจะขึ้นอยู่กับชนิดของข้อความว่าเป็น Positive หรือ Negative Statement

### 2.2.6 คุณลักษณะของทัศนคติ

1. ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ นักวิชาการด้านทัศนคติจำนวนไม่น้อย เป็นต้นว่า ออล-พอร์ท (1950), ซอร์ และ ไรท์ (1956), แมคเดวิด และฮาร์ริ (1969). ฯลฯ ให้ความเห็นตรงกันว่าทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ ไม่ใช่สิ่งที่มีติดตัวมาแต่เกิด ประสบการณ์มีอิทธิพลอย่างมากต่อทัศนคติ การสะสมประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผ่านกระบวนการปะทะสังสรรค์กับสิ่งต่าง ๆ ในสังคม เป็นต้นว่า บุคคล สิ่งของ สถานการณ์แวดล้อม และความผันแปรในสังคม ฯลฯ มีผลโดยตรงต่อทัศนคติ ตัวอย่าง เช่น บุคคลหนึ่งจะมีทัศนคติทางบวกต่อปุ๋ยเคมีได้ต่อเมื่อมีความรู้เกี่ยวกับปุ๋ยเคมีดีก็รู้ว่า หากใช้ให้ถูกต้องกับชนิดพืชและวิธีใช้อย่างถูกวิธี ก็จะได้รับผลผลิตสูง หรือไม่บุคคลนั้นก็จะต้องมี ประสบการณ์ได้เคยเห็นคนอื่นใช้ หรือตนเองเคยใช้มาแล้วผลดี ความรู้สึกทางบวกต่อปุ๋ยเคมีชนิดนั้นจึงจะเกิดมีขึ้นดังนี้เป็นต้น ฉะนั้นการศึกษาและทำความเข้าใจทัศนคติ จำเป็น ต้องอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้มาอธิบาย ซึ่งหมายถึงว่าจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องการรับรู้ แรงจูงใจ ความสนใจที่จะเลือกรับรู้ในสิ่งที่ตรงกับความต้องการ ฯลฯ การเพิ่มความรู้และประสบการณ์ เป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

2. ทัศนคติมีคุณลักษณะของการประเมิน (Evaluative Nature) ทัศนคติเกิดจากการประเมินความคิดหรือความเชื่อที่บุคคลมีอยู่เกี่ยวกับสิ่งของ บุคคลอื่น หรือเหตุการณ์ ฯลฯ (Attitude Object) ซึ่งจะเป็นสื่อกลางทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนอง ดูบ (1947), อัสกู๊ด และคณะ (Osgood et al., 1957), แอนเดอร์สันและ ฟิชปายน์ (1965), ล็อตต์ และ ล็อตต์ (Lott and Lott, 1968), ทริแอนดิส (1971) ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเด่นชัด และเน้นให้เห็นข้อเท็จจริงในเรื่องนี้ ทัศนคติมีธรรมชาติของการประเมินความรู้ ความคิด หรือ ความเชื่อที่มีความรู้สึกแฝงอยู่ด้วย การที่บุคคลหนึ่งจะมีทัศนคติอย่างไรต่อสิ่งใด ขึ้นอยู่กับ

ผลการประเมินความรู้ ความคิด หรือความเชื่อที่เกี่ยวกับสิ่งนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้ประเมินเกิดความรู้สึกทางบวกหรือทางลบต่อสิ่งดังกล่าว ผลการประเมินอาจแตกต่างกันตาม เพศ อายุ หรืออาชีพ ฯลฯ ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มดังกล่าวมีความรู้และประสบการณ์ที่ไม่เหมือนกัน

คุณลักษณะของทัศนคติในด้านการประเมินนี้ ฟิชบายน์ และ ไอเซน (Fishbein and Ajzen, 1975) เน้นว่า เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ทัศนคติแตกต่างกันอย่างแท้จริงจากแรงผลักดันภายในอื่น ๆ เช่น นิสัย แรงขับหรือแรงจูงใจ เขากล่าวว่าเป็นคุณลักษณะที่บ่งชี้ความแตกต่างดังกล่าว ได้แน่นอนกว่าคุณลักษณะที่นิวคอมบ์ (1950) ได้เคยเสนอไว้ในเรื่องทัศนคติต้องมีสิ่งที่มีหมายถึง (Attitude Object) ยิ่งกว่านั้นนักวิชาการด้านทัศนคติต่างก็มีความคิดต่างก็มีความคิดเห็นตรงกันโดยไม่มีผู้ใดโต้แย้งในเรื่องที่ว่า ความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญที่สุดของทัศนคติเป็นคุณลักษณะที่ขาดไม่ได้ แม้ว่าในคำจำกัดความของทัศนคติส่วนใหญ่ จะไม่ได้ระบุคำนี้ไว้อย่างแจ่มชัดนักก็ตาม

3. ทัศนคติมีคุณภาพและความเข้ม (Quality and Intensity) คุณภาพและความเข้มของทัศนคติจะเป็นสิ่งที่บอกถึง ความแตกต่างของทัศนคติที่แต่ละคนมีต่อสิ่งต่าง ๆ เคิร์ช และคณะ (1962), แม็กเกรธ (McGrath, 1964), นิวคอมบ์ และคณะ (1965) กล่าวว่า คุณภาพของทัศนคติเป็นสิ่งที่ได้จากการประเมิน เมื่อประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ก็อาจมีทัศนคติทางบวก (ความรู้สึกชอบ) หรือทัศนคติทางลบ (ความรู้สึกไม่ชอบ) ต่อสิ่งนั้น นั่นคือก่อให้เกิดสภาวะความพร้อมที่จะเข้าหาหรือหลีกเลี่ยงสิ่งดังกล่าว ส่วนความเข้มจะบ่งถึงความมากน้อยของทัศนคติทางบวกหรือลบ หรือบ่งชี้ระดับการประเมิน เช่น ชอบมาก ชอบปานกลาง ชอบน้อย ในการเผยแพร่วิทยาการการเกษตรแผนใหม่ ทัศนคติที่พึงปรารถนาจะเสริมให้มีขึ้น คือทัศนคติทางบวกต่อวิทยาการดังกล่าว ดังนั้นก่อนอื่นต้องทำให้เกษตรกรสนใจที่จะศึกษาสิ่งทีนำไปเผยแพร่ เพื่อให้เกิดการประเมิน ซึ่งเป็นการเริ่มต้นกระบวนการยอมรับขั้นตอนที่สำคัญ เพราะบุคคลจะเลือกรับรู้ศึกษา และประเมิน เฉพาะสิ่งที่ตนสนใจเท่านั้น และถ้าสามารถทำได้สำเร็จกับเกษตรกรส่วนใหญ่ ก็จะก่อให้เกิดแรงผลักดันจากกลุ่มซึ่งจะช่วยเพิ่มความเข้มของทัศนคติต่อวิทยาการดังกล่าว ด้วยเหตุนี้การศึกษาทัศนคติจึงจำเป็นสำหรับการศึกษารายอมรับ

4. ทัศนคติมีความคงทนไม่เปลี่ยนแปลงง่าย (Permanence) ทัศนคติคงทนและเปลี่ยนได้ไม่ง่ายนัก (Stable and Enduring) นักจิตวิทยาสังคมหลายท่านเป็นต้นว่า เซอร์รีฟ และ เซอร์รีฟ (1956) นิวคอมบ์ และคณะ (1965), โรคิช (1970) กล่าวถึงทัศนคติที่ฝังแน่นลึกซึ้ง เนื่องจากสิ่งที่ประเมินมีความชัดเจนถูกต้องแน่นอนหรือในกรณีที่มีการสะสมประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งนั้น โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้มานานพอ ในกรณีเช่นนี้การเพิ่มความรู้อื่นใหม่ หรือแม้การบังคับให้แสดงพฤติกรรมนั้น ๆ อยู่เสมอ ก็อาจจะไม่มีผลทำให้

ทัศนคติที่กล่าวข้างต้นเปลี่ยนแปลง ทัศนคติทำนองนี้จะสามารถใช้ทำนายหรืออธิบายพฤติกรรมในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันในเวลาต่อมาได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดได้แก่ทัศนคติต่อการทำเกษตรตามแบบบรรพบุรุษ เนื่องจากการเรียนรู้และพัฒนาโดยการกระทำซ้ำ ได้สะสมประสบการณ์มาเป็นเวลานาน มีความเคยชินในวิธีที่ทำ ด้วยเหตุนี้การเผยแพร่วิทยาการเกษตรแผนใหม่ จึงมักประสบปัญหาเพราะการเปลี่ยนทัศนคติดังกล่าว เป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ง่ายนัก

5. ทัศนคติต้องมีสิ่งที่หมายถึง (Attitude Object) ทัศนคติจะต้องมีสิ่งที่แน่นอน นั่นคือทัศนคติต่ออะไร ต่อบุคคล ต่อสิ่งของหรือต่อสถานการณ์ จะไม่หมายถึงสิ่งใด และบุคคลจะต้องมีความรู้ หรือประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งนั้น ทัศนคติจะแตกต่างกันตามระดับความแน่นอนชัดเจน และขอบเขตโครงสร้าง ซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวน ชนิด และคุณลักษณะของส่วนประกอบของสิ่งนั้น ซึ่ง เคิร์ช และคณะ (1962) ใช้คำว่า “ ลักษณะที่ซับซ้อน ” (Complexity) เมื่อพูดถึง บุคคล สิ่งของ หรือสถานการณ์ (Attitude Objects) ที่มีส่วนประกอบซับซ้อน แตกต่างกันมากและมีหลายองค์ประกอบ และใช้คำว่า “ ลักษณะเฉพาะ ” (Definitiveness) สำหรับสิ่งที่มีส่วนประกอบคล้ายคลึงกัน ไม่ซับซ้อน และมีองค์ประกอบน้อย เขากล่าวว่าทัศนคติที่มีต่อสิ่งหลัง จะเข้าใจง่าย มีความเข้ม และลึกซึ้งมากกว่าทัศนคติที่มีต่อสิ่งแรก มีความคงทนและเปลี่ยนได้ยากกว่า การที่ทัศนคติต้องมีสิ่งที่หมายถึง (Attitude Object) ที่แน่นอนนี้ นิวคอมบ์ (1950) บอกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ทัศนคติแตกต่างจากแรงผลักดันภายในบุคคลชนิดอื่น ๆ เป็นต้นว่า นิสัย แรงขับ และแรงจูงใจ ตัวอย่างเช่น แรงจูงใจจะเป้าหมายเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงผลักดัน แทนที่จะเป็นบุคคล สิ่งของ หรือสถานการณ์ ดังนี้ เป็นต้น

### 2.2.7 ทฤษฎี ความคาดหวัง (Expectancy Theory)

ทฤษฎีความคาดหวัง อธิบายความพึงพอใจในแง่ที่ว่า บุคคลจะเกิดความพึงพอใจได้ก็ต่อเมื่อเขาประเมินแล้วว่างานนั้น ๆ จะนำผลตอบแทนมาให้ ซึ่งบุคคลได้ตัดสินใจแล้วว่าคุณค่า (value) ของสิ่งที่ได้รับ เช่น รายได้ การส่งเสริมให้ก้าวหน้า สภาพการทำงานที่ดีขึ้น ฯลฯ เป็นเช่นไร บุคคลจึงเลือกเอางานที่นำผลลัพธ์เหล่านี้มาให้ และในขั้นสุดท้ายเมื่อมีการประเมินเปรียบเทียบผลลัพธ์ต่าง ๆ บุคคลจะรู้ถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้น ซึ่งทัศนะของแนวคิดทฤษฎีนี้มาจากบุคคลต่าง ๆ เช่น Vroom (1964), Porter and Lawler (1968) นอกจากนั้นแล้วยังมีนักทฤษฎีอื่น ๆ อีกหลายท่านที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ไว้ โดยแนวความคิดของทฤษฎีนี้อยู่ที่ผลที่ได้รับ (Outcomes) ความปรารถนาที่รุนแรง (Valence) และความคาดหวัง (Expectancy)

โดยทฤษฎีความคาดหวังจะคาดคะเนว่าโดยทั่วไป บุคคลแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรม ก็ต่อเมื่อเขามองเห็นความน่าจะเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ชัดว่า หากมีความพยายามก็จะนำไปสู่ ผลงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลที่ได้ (Outcomes) ตามที่เขาต้องการ ผลตอบแทนหรือผลที่ได้จะมีความสำคัญและจะเป็นตัวทำให้เกิดพฤติกรรม และถ้าหากจะให้ผลตอบแทนมีผลต่อ ความคาดหวังของบุคคลหนึ่ง ๆ แล้วเขาจะต้องรับรู้การเปลี่ยนแปลงในระดับของกำลังความ พยายามจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผลของการปฏิบัติของเขา (สมยศ นาวิกาน 2521 , 149 – 150)

Victor H. Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบและเนื้อหาของทฤษฎีนี้โดยกล่าวว่า บุคคลจะพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่และเลือกทางหนึ่ง ซึ่งเขาเชื่อว่าจะนำไปสู่ผล ต่อแทน หรือสิ่งที่เขาต้องการมากที่สุด โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ คือ

1) ความคาดหวัง (Expectancy) ซึ่งหมายถึง การคาดหวังถึงโอกาสที่จะเป็นไป ได้ที่บุคคลนั้นจะได้รับผลตอบแทนตามที่เขาหวังไว้ เช่น การได้ค่าจ้างที่สูง การได้รับการ ยกย่อง เป็นต้น โดยสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ความเป็นไปได้ที่อาจจะต่ำ ปานกลาง หรือสูงก็ได้ ดังนั้นความคาดหวังก็คือ ความสัมพันธ์ของควาพยามที่มีต่อการดำเนินงาน โดยระดับความมากน้อยของความคาดหวังอาจจะแปรไประหว่างค่าศูนย์ (0) หรือไม่มีความ เชื่อเลย จนถึง 1 หรือการที่ความเชื่อมั่นอย่างเต็มที่

2) ความปรารถนาที่รุนแรง (Valence) หมายถึงความพึงพอใจหรือความชอบของ บุคคลแต่ละคนในเรื่องของผลตอบแทนประเภทใดประเภทหนึ่ง ซึ่งเป็นผลที่ปรากฏออกมา (Outcomes) ต่อคน หรือคุณค่าที่มีต่อบุคคลนั้น โดยอาจจะมีความไปในด้านบวกหรือลบก็ได้ เช่น การได้รับส่งเสริมให้มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนตำแหน่งเป็นค่าบวก และการมีข้อขัดแย้งกับผู้ ร่วมงานเป็นค่าลบ เป็นต้น

### 2.3 ปัจจัยหรือสิ่งจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงาน

(เอ็ด สาระภูมิ , 2529 : 20 อ้างใน พ.ต.ท. ชูเสถียร ศรศรี 2539 : 8) กล่าวว่า ถ้าองค์กร หรือหน่วยงานมีผู้บริหารที่มีความเข้าใจในเรื่องการบริหารงานบุคคลอย่างดี ประกอบกับมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมาก บุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ย่อมเกิด ความพึงพอใจในการทำงานมากแสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารและปัจจัยจูงใจอื่น ๆ มีส่วนทำให้ เกิดความพึงพอใจในงานได้เหมือนกัน ซึ่งก็ได้มีผู้กล่าวถึงปัจจัยหรือสิ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคคลไว้ดังนี้

( กมล ชูทรัพย์ และเสถียร เหลืองอร่าม , 2516 : 552 – 553 อ้างใน ภัสสร ด้วง สุวรรณ 2527 : 21 ) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานประกอบด้วย

1. ค่าจ้างแรงงาน คนจะพอใจในงานก็ต่อเมื่อได้รับค่าตอบแทนพอสมควร คู่กับ ความเหนื่อย และความคิดที่ตนให้แก่นายจ้าง
2. ลักษณะงานที่ทำ บางคนเห็นว่าลักษณะงานที่ทำย่อมสำคัญกว่าเงิน เพราะงาน บางอย่างสกปรก ใช้แรงงานมากหรือสถานที่ทำงานไม่น่าอภิรมย์ เป็นต้น แต่งานบางอย่าง สบายแม้รายได้จะถูกก็ตาม
3. เพื่อนร่วมงาน ถ้าคนเรามีเพื่อนร่วมงานที่ถูกต้องแล้ว แม้สิ่งอื่นจะไม่ค่อยดี เช่น ค่าจ้าง หรือสภาพการทำงาน เป็นต้น เขาก็ยังชอบเพราะมีเพื่อนทำให้ที่ทำงานน่าอยู่ยิ่งขึ้น
4. หัวหน้างานและฝ่ายจัดการ ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างย่อมมีอิทธิพลต่อคนงาน ไม่น้อย เพราะผู้มีอำนาจเป็นผู้กำหนดนโยบาย ถ้าหัวหน้าหรือฝ่ายจัดการยุติธรรมและเป็น กันเองแล้วคนงานก็สบายใจ
5. ความมั่นคงในงาน ถ้าลักษณะงานที่ทำมั่นคง คนเราก็ตึงใจที่จะทำเพื่อจะสร้าง ตนเองให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพราะเชื่อว่าพอจะเป็นที่พึงได้ แต่ถ้าเป็นงานชั่วคราวแล้ว คนงานก็จะไม่สบายใจเลย
6. โอกาสที่จะก้าวหน้าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสำหรับคนงานหนุ่มสาว หรือคนฉลาดที่มีการศึกษาดี ถ้าหากรู้ว่ามีโอกาสก้าวหน้าแล้วเขาก็อาจจะไม่พอใจทำงานนี้ก็ได้
7. ประชาธิปไตยในงาน คนงานย่อมไม่ชอบกดขี่บังคับ ถ้าเป็นไปได้ ชอบให้มีการปรึกษาหารือด้วยซ้ำ เพราะทำให้เขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในงาน
8. สิ่งแวดล้อมทางวัตถุ อย่างน้อย เช่น สี แสงไฟ ความร้อน ความเย็น ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้คนพอใจหรือไม่พอใจในงานได้เหมือนกัน
9. ความมีระเบียบ หมายถึง องค์กรที่มีระเบียบคงเส้นคงวา หัวหน้า หรือ คนงานทุกคน ทำงานไปตามระเบียบที่วางไว้

กิลเมอร์และคณะ ( Gilmer, et al , 1966 : 280-283 ) อ้างใน อัชรี จิตต์ภักดี 2536 : 10 ) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานไว้ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในบุคลากรที่มีอายุมากขึ้นจะมีความมั่นคงปลอดภัยสูงขึ้น
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมี

โอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากการศึกษาพบว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในงาน โดยเฉพาะในผู้ชายจะให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าผู้หญิง แต่เมื่อบุคลกรมีอายุมากขึ้นจะให้ความสำคัญในเรื่องนี้น้อยลง

3. หน่วยงานและการจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงานชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบัน

4. ค่าตอบแทน ได้แก่ รายได้ประจำ และค่าตอบแทนพิเศษที่องค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลกรชายจะเห็นว่าค่าตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขามากกว่าบุคลกรหญิง และผู้ที่ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าตอบแทนมีความสำคัญมากกว่าผู้ที่ทำงานในสำนักงาน หรือในหน่วยงานของรัฐบาล

5. ลักษณะความน่าสนใจของงาน โดยถ้าหากบุคลกรได้ทำงานที่ตรงตาม ความรู้ ความสามารถและความถนัดก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจที่จะทำงานนั้น ๆ และโดยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหารมักจะพึงพอใจในการทำงานที่ทำทลายความสามารถ

6. การนิเทศงาน ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดงาน หรือลาออกจากงานได้ ซึ่งผู้หญิงจะมีความรู้สึกไวต่อเรื่องนี้มากกว่าผู้ชาย

7. ลักษณะความสำคัญทางสังคมของงาน องค์กรประกอบนี้รวมถึงความต้องการเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานกับผู้อื่นอย่างมีความสุขก็จะเกิดความพึงพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร การขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานได้ โดยเฉพาะบุคลกรที่มีระดับการศึกษาสูง จะให้ความสำคัญกับองค์กรประกอบนี้มาก

9. สภาพการทำงาน ได้แก่ อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียง ห้องพักผ่อน ห้องน้ำห้องอาหาร ชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น จากการศึกษา พบว่า สภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย และผู้ชายจะให้ความสำคัญต่อชั่วโมงการทำงานมากกว่าสิ่งอื่น ๆ แต่ในผู้หญิงแต่งงานแล้ว จะให้ความสำคัญกับชั่วโมงการทำงานมากขึ้น

10. ผลประโยชน์เกี่ยวกฏ เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ สวัสดิการ การรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น ถ้าได้รับการพิจารณาให้จากหน่วยงานอย่างเป็นทางการ ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

เฟรนช์ (French, 1964 : 28 อ้างใน ภัสสร ดั่งสุวรรณ 2527 : 21) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ได้แก่ ความมั่นคงในอาชีพ เงินเดือน หรือ

ค่าจ้าง ความเป็นธรรม มนุษยสัมพันธ์ มีสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงานดี มีความก้าวหน้า มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น ขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน และเพิ่มพูนคุณวุฒิ งานที่ทำเป็นงานอาชีพที่มีเกียรติในสังคม

ชรูเดน และเชอร์แมน (Chruden and Sherman , 1968 : 306-309 อ้างในเปล่งศรี อิงคินันท์ 2526 : 29) ได้จำแนกสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจทางบวก (Positive Incentives) ประกอบด้วยเงิน ความมั่นคง ปลอดภัย การชมเชย การยอมรับนับถือ การแข่งขัน การได้รับรู้ผลงาน การมีส่วนร่วมสิ่งจูงใจทางบวกนี้เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร
2. สิ่งจูงใจทางลบ (Negative Incentives) ได้แก่การบังคับ การขู่เข็ญ และการลงโทษ สิ่งจูงใจทางลบจะก่อให้เกิดความขงใจในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน

( สมพงษ์ เกษมสิน , 2517 : 75-76 อ้างใน พ.ต.ท. วัลลภ กรีกุล 2538 : 8 ) ได้แบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentives) เป็นสิ่งจูงใจที่เห็นได้ง่ายและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของ พนักงานเจ้าหน้าที่ สิ่งจูงใจประเภทนี้มี 2 ชนิด
  - ก. สิ่งจูงใจทางตรง (Direct Incentives) ได้แก่ เงินเดือน หรือ ค่าจ้าง
  - ข. สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentives) ได้แก่ ป่าเหนือจ ป่านาญ และผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ
3. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non – Financial Incentives) เป็นสิ่งจูงใจที่มักจะเป็นเรื่องที่สามารถสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับจากหมู่คณะ โอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในงาน

ปเชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I – Barnard , 1968 : 142-149 อ้างใน เปล่งศรี อิงคินันท์ 2526 : 33-34) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า ประกอบด้วย

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducements) ได้แก่ เงิน สิ่งของตอบแทนที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในรูปของวัตถุ
2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Personal Non – Material Opportunities) หมายถึง โอกาสที่จะมีชื่อเสียงได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัวหรือโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งดี

3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) ได้แก่ สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefit) หมายถึง การที่หน่วยงานสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่

5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึง การปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละบุคคล

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงานชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้นช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร (The Condition of Communion) หมายถึง ความพอใจของบุคลากรที่อยู่ร่วมกันฉันท์มิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียวร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการทำงาน

วิธีจูงใจของบาร์นาร์ดตั้งที่กล่าวมาแล้วนั้น ตอบสนองความต้องการต้องการทุกลำดับชั้น เริ่มตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อต้องการยังชีพโดยให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สิ่งของ และการจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีเป็นการสนองความต้องการทางกายให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความเท่าเทียมกัน การให้มีโอกาสร่วมแสดงความสามารถโดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน เป็นการตอบสนองความต้องการทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน ดังนั้น วิธีการจูงใจของบาร์นาร์ดจึงเป็นวิธีการจูงใจที่จัดว่าสมบูรณ์ในแง่สนองความต้องการของบุคคล

#### 2.4 ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคคล

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) เป็นวิธีการขั้นต้นในการที่จะดำเนินการกับคน ซึ่งจัดเป็นหัวใจขององค์การในการดำเนินการ เพื่อที่จะทำให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ตั้งนั้น ในด้านทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้ ได้แก่ ทฤษฎีการจัด

การเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ทฤษฎีการบริหารองค์การของ Henri Fayol

2.4.1 ทฤษฎีวิทยาศาสตร์การจัดการ หรือการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ เป็น (Federick 1942, 120) ผลงานของนักคิดที่เป็นนักวิศวกรชาวอเมริกัน ชื่อ Frederick Winslow Taylor โดยเขาเสนอว่า การจัดการที่มีคุณภาพต้องอาศัยหลักของ "วิทยาศาสตร์การจัดการ" ซึ่งประกอบด้วยกฎระเบียบต่าง ๆ ในการจัดการที่มีความสมบูรณ์แบบสามารถนำไปใช้ได้กับทุกกิจกรรมทางสังคม กฎเกณฑ์เหล่านี้จะถูกสร้างขึ้นมาจากอาศัยวิธีการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์ ดังนั้น หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์การจัดการจึงมีประโยชน์ทำหน้าที่เสนอแนะวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด ใช้เวลาน้อยที่สุด ซึ่งเป็นไปในลักษณะของวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way) โดยหลักการของวิทยาศาสตร์การจัดการ ฝ่ายจัดการมีหน้าที่ดังนี้

1. สร้างหลักการทำงานที่เป็นวิทยาศาสตร์สำหรับการทำงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของงานแทนหลักการตามความเคยชิน ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพ
2. คัดเลือกคนงานตามกฎเกณฑ์วิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน แต่ละคนมีความถนัดไม่เหมือนกัน ผู้จัดการมีหน้าที่มอบหมายประเภทของงานที่คนงานแต่ละคนถนัดที่สุดและทำงานได้ดีที่สุด
3. พัฒนาคงงานโดยการสอนให้คนงานทำงานให้ถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์การจัดการแทนการที่จะปล่อยให้คนงานทำกันตามใจชอบ
4. สร้างบรรยากาศการร่วมมือในการทำงานอย่างฉันท์มิตรระหว่างฝ่ายจัดการ และฝ่ายคนงาน และรวมทั้งผู้จัดการต้องมีหน้าที่จะต้องรายงานและจะต้องแบ่งงานและความรับผิดชอบในการปฏิบัติกรร่วมกันด้วย

นอกจากนี้ได้มีการศึกษาเรื่องเวลากับการเคลื่อนไหว (Time and Motion Study) โดยมุ่งศึกษาว่าคนงานแต่ละคนจะมีวิธีปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้ได้งานมากที่สุดและใช้เวลาน้อยที่สุด โดยใช้วิธีการจับเวลาการทำงานแต่ละขั้นว่าใช้เวลาเท่าไร แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ และแยกขั้นตอนทำงานเป็นระบบ เพื่อให้คนงานนั้นทำงานได้อย่างเต็มความสามารถโดยใช้เวลาน้อยที่สุด อนึ่ง Taylor ยังได้เสนอระบบการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานเป็นรายชิ้น (Piece-Rate-System) โดยให้มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจากข้อมูลของเวลากับการเคลื่อนไหว ทั้งนี้ เพื่อพิจารณาเรื่องระบบจูงใจในการตอบแทนเป็นค่าจ้างให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

ดังนั้น เมื่อกล่าวโดยสรุป จะเห็นว่าแนวทฤษฎีวิทยาศาสตร์การจัดการที่นำวิทยาศาสตร์มาเกี่ยวข้องกับการบริหารเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพซึ่งเกิดขึ้นมาในช่วย 1900 s ทำให้

การบริหารงานเป็นระบบมากขึ้นกว่าเดิมสำหรับในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลนั้น Taylor ได้เสนอหลักการเกี่ยวกับการจัดการบุคคลที่ดีจะต้องประกอบด้วย

- 1) เลือกคนที่ดีและเหมาะสมกับงานที่สุดมาปฏิบัติงาน
- 2) ฝึกอบรมเสนอแนะก่อนให้เข้าปฏิบัติงาน
- 3) ให้ผลตอบแทนให้เหมาะสมและคุ้มค่างานที่ปฏิบัติ

2.4.2 ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (สมพงษ์ เกษมสิน 2516, 55) ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ นั้น ( Human Relations) มุ่งพิจารณาในเรื่องความสำคัญของคนในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการยิ่งกว่าการศึกษาพิจารณาในเรื่องวิธีการจัดการพิจารณาบุคคลในลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamic) และที่จะพิจารณาในลักษณะเป็นเรื่ององค์ประกอบทางกายภาพ (Physical) ขององค์การ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญของบุคคลเป็นอย่างมากทั้งในด้านการบริหารงานบุคคลและการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล

การศึกษาค้นคว้าด้านการจัดการตามทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์นี้ เป็นที่นิยมมาก คือ การศึกษาทดลองที่เรียกว่า " Harthorne Experiment " ของนักวิชาการจิตวิทยาชาวอเมริกัน ชื่อ George Elton Mayo (1933,55-56) ศึกษาระหว่างปี ค.ศ. 1927 - 1932 ที่บริษัท Westem Electric Company ณ เมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา โดย Mayo ได้ร่วมกับ ศาสตราจารย์ J.F Reethisberger และ Wallace Brett Donham ซึ่งเป็นศาสตราจารย์วิชา มนุษยสัมพันธ์แห่งคณะธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และผู้ร่วมงานที่สำคัญอีกหลายท่าน เช่น ศาสตราจารย์ C.E Turner จากสถาบัน MIT (Massachusettes Instute of Tecshnology) ทำการศึกษาจากพนักงานของบริษัทจากจำนวน 4,000 คน การศึกษา แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. การศึกษาทดลองในห้องทำงานโดยทำการทดลองเกี่ยวกับการให้แสงสว่าง (Illumination experiments) การทดลองนี้กระทำระหว่างปี ค.ศ. 1924 - 1927 โดยเฉพาะได้ทำการทดลองในระหว่างฤดูหนาวถึง 3 ฤดู การทดลองนี้ต้องการหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับท่าทีของคณงานในการทำงานในที่ที่มีแสงสว่างต่างกันว่าจะมีผลกระทบต่อปริมาณการผลิตอย่างไร นอกจากนี้ยังได้ทำการศึกษาทดลองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน การทดลองนี้เรียกว่า Relay Assembly Test Room ซึ่งทำการทดลองระหว่างปี 1927 - 1932 โดยครั้งแรกใช้พนักงานหญิงรวม 5 คน กรรมวิธีในการทดลองขั้นต่อไปใช้คณงานจำนวน 2,000 คน และได้เปลี่ยนแปลงการทดลองนี้หลายวิธี เช่น ปรับสภาพความชื้นของอุณหภูมิในห้องมีสภาพต่าง ๆ กัน จัดให้ทำงานและหยุดงานเป็นระยะ ๆ เปลี่ยนแปลงการทำงานไม่ให้ทำซ้ำ ๆ ซาก ๆ ใงานอย่างเดียวกันนาน ๆ อีกทั้งเพิ่มค่าจ้างแรงงานเป็นเครื่องจูงใจ เปลี่ยนแปลงวิธีในการควบคุมงาน

ผลจากการทดลองปรากฏว่า สภาพการทำงานที่ดี แสงสว่างที่ดีระยะเวลา พักผ่อน ระหว่างการทำงานที่ดี ระเบียบการจ่ายเงินค่าจ้างที่ดี ตลอดจนวิธีการในการควบคุมงานก็มีผล ต่อความเปลี่ยนแปลงในการทำงานไม่มากนัก การศึกษาทดลองครั้งนี้ได้ให้ความคิดใหม่ ๆ ในเรื่องความสามารถในการรับรู้ การแปรความหมายและท่าทีในการทำงานของคนงานได้ดี และมีประสบการณ์มากขึ้น

2. การศึกษาทดลองโดยการสัมภาษณ์ ทำการทดลองเพื่อหาความเปลี่ยนแปลงใน การทำงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม โดยอาศัยเทคนิคการสัมภาษณ์ การทดลองนี้ได้สัมภาษณ์ คนงานในโรงงานรวม 2,000 คน แต่การทดลองนี้ไม่สู้จะอำนวยผลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้เท่าใดนัก ผลจากการทดลองนี้มีผลทำให้กิจการอุตสาหกรรม และโรง งานหลายแห่งจัดโครงการที่ปรึกษาพนักงานเจ้าหน้าที่ขึ้น (Employee Counseling Program)

3. การศึกษาทดลองโดยการสังเกตการณ์โดยอาศัยเทคนิคในการสังเกตการทำงานของคนงานและปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานของคนงาน การทดลองนี้ ปรากฏว่าได้ให้ความรู้ในเรื่องระบบสังคมหลายประการ

ผลการศึกษาทดลองของ George E. Mayo กับคณะอาจสรุปได้ดังนี้

1) คนงานไม่ใช่เศรษฐกิจที่ปฏิบัติได้ เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพอื่น ๆ แต่คนงานเป็นสิ่งที่มีความมีชีวิตจิตใจ ขวัญนับว่าเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน

2) ปริมาณการทำงานของคนไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถทางกาย (Physical Capacity) แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคม (Social Capacity)

3) รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการกระตุ้นในการทำงาน และให้ความสุขในการทำงาน มากกว่ารางวัลทางทรัพย์สินเงินทอง

4) การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) มิได้หมายความว่า จะอำนวยประสิทธิภาพสูงสุดในการแบ่งงานกันทำเสมอไป

5) คนงานมักไม่มีปฏิกริยาต่อการจัดการ ปทัสถานทางสังคม (Social norm) หรือ รางวัลใด ๆ เป็นส่วนบุคคลหากแต่จะเป็นการสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

จะเห็นได้ว่า การศึกษาดังกล่าวได้เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลมาก และ นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการบริหารงาน ที่นักบริหารได้หันมาใช้ความสนใจกับ ตัวบุคคล (Personnel) หรือประสิทธิภาพอันเกิดจากตัวบุคคลในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ เน้นในด้านของจิตใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนนอกเหนือไปจากความ สมารถอื่น ๆ ซึ่งเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการให้บริการที่ เหมาะสมและการตอบแทนในการทำงานในด้านที่มีใช้ตัวเงิน

2.4.3 ทฤษฎีการบริการองค์การของ Henri Fayol (1949, 65) วิศวกรซึ่งให้ความสนใจในเรื่องของการบริหารงาน โดยแนวความคิดของเขานั้น การบริหารงานหมายถึงการคาดคะเน การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ซึ่งการบริหารงานเป็นส่วนหนึ่งของการปกครองที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ คือ กิจกรรมด้านเทคนิค ด้านการขาย ด้านการเงิน ด้านความมั่นคง ด้านการบัญชี และกิจกรรมด้านการบริหาร สามชิกขององค์การทุกคนเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน โดยที่สมาชิกระดับฝ่ายการจัดการมีความสามารถ และความรับผิดชอบทางการบริหารมากกว่าสมาชิกในระดับรองลงมา โดย Fayol ได้เสนอหลักการบริหารต่าง ๆ ไว้ 14 ประการ คือ

1. การแบ่งงานกันทำเพื่อเป็นการแบ่งภาระและงานในองค์การ
2. อำนาจโดยชอบธรรม คือ องค์การต้องมีหัวหน้า ซึ่งมีอำนาจโดยชอบธรรมตามตำแหน่งความรับผิดชอบต่อหน้าที่จะมีขึ้นก็ต่อเมื่อมีบทลงโทษ
3. วินัย โดยวิธีการรักษาระเบียบวินัยในองค์การได้ดีที่สุดต้องอาศัยการมีผู้บังคับบัญชาที่ดีในทุกระดับขององค์การ
4. เอกภาพของสายการบังคับบัญชา โดยลูกจ้างต้องได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
5. เอกภาพของคำสั่ง โดยองค์การควรมีหัวหน้าคนเดียวและแผนเดียวเพื่อความสำเร็จขององค์การ
6. หลักและผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว
7. การให้รางวัลตอบแทนควรเป็นไปอยู่เที่ยงธรรมและเป็นที่ยังพอใจของทั้งสองฝ่าย
8. การรวมอำนาจไว้ โดยองค์การจะมีการกระจายอำนาจมากที่สุดที่ไหนนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์
9. ลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ที่มีโครงสร้างลักษณะเป็นลำดับชั้น และมีความเป็นระเบียบ
10. คำสั่ง โดยผู้ที่เป็นหัวหน้าในชั้นต่าง ๆ และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถติดต่อกันได้เป็นอย่างดี
11. ความเสมอภาค โดยการสร้างบรรยากาศให้สมาชิกทุกคนในแต่ละระดับมีความรู้สึกว่ายากในองค์การมีความเสมอภาค
12. ความมั่นคงของคณงาน โดยองค์การควรให้คณงานมีความรู้สึกถึงความมั่นคงต่อการทำงาน
13. ความคิดริเริ่ม ให้พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดริเริ่มในการทำงาน

14. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนในองค์กร โดยฝ่ายบริหารจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนในองค์กรให้เกิดขึ้น

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลที่นำมากล่าวถึงนั้นจะเห็นว่า ทฤษฎีต่าง ๆ นั้นมีความแตกต่างกัน ความหลากหลายที่คนจะออกไปแต่สิ่งที่เหมือนกันก็คือ การหาวิธีการมาเพื่อใช้กับคนเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานที่จะเกิดกับองค์กร โดยคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องมีการคัดเลือกการพัฒนา การฝึกอบรม เพื่อเข้ามาทำงานและต่อจากนั้น ก็จะต้องมีการจูงใจคนงานเหล่านั้น เพื่อผลทางด้านจิตใจที่จะทำให้เขามีความรู้สึกรู้ว่ามีความมั่นคง ความปลอดภัย ความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน รวมทั้งผลการตอบแทนอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นในรูปแบบของตัวเงิน หรือรางวัลต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานภายในองค์กรต่าง ๆ ทั้งสิ้น

### 2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จรัส เพ็ชรเที่ยง , 2542 ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยภาพรวมปานกลาง โดยพนักงานที่มีเพศ ระดับตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา และอายุต่างกัน จะมีความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน จะมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน สำหรับพนักงานที่มีปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ลักษณะเป็นช่างเท้าหน้า ลักษณะสุขุมใจเย็น ลักษณะมีความคิดริเริ่ม และลักษณะควบคุมตนเองต่างกัน จะมีความพึงพอใจในการทำงานต่างกัน มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีปัจจัยด้านบุคลิกภาพ ลักษณะกล้าที่จะยืนหยัดเรียกร้อง ลักษณะต้องการความสำเร็จ ลักษณะเป็นตัวของตัวเอง และลักษณะต้องการเป็นที่ยอมรับต่างกัน จะมีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

อรรถพร ภมรมานพ , 2540 ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสันติบาล ศึกษาเฉพาะกรณี : กองกำกับการ 5 กองตำรวจสันติบาล 1 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจสันติบาล สังกัดกองกำกับการ 5 กองตำรวจสันติบาล 1 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามปัจจัยของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่ละด้าน พบว่าความพึงพอใจเรียงลำดับจามมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ 1. ด้านความมั่นคงในอาชีพ 2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 3. ด้านนโยบายหน่วยงาน 4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 5. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ 6. ด้านรายได้และสวัสดิการตามลำดับ

ปิยะ นิยมวงศ์ , 2542 ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ฝ่ายมาตรฐานการบริหาร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง ผลการศึกษาพบว่าสภาพภูมิหลังของพนักงาน อันได้แก่ อายุงาน และตำแหน่งปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ฝ่ายมาตรฐานการบริหาร บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนสภาพภูมิหลังอื่น อันได้แก่ เพศ สถานภาพการสมรส อายุ การมีบุตร และเงินเดือนที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ฝ่ายมาตรฐานการบริหาร บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

กมล รักสอน , 2523 ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ใน วิทยาลัยครูภาคเหนือ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ใน วิทยาลัยต่าง ๆ มีความสำคัญเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ลักษณะของงาน ความเจริญก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รายได้และสวัสดิการ การได้รับการยอมรับนับถือ สภาพการทำงาน

มนตรี จุณณวัฒน์ , 2542 ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร กลุ่ม 4 ธานี และเพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหาร และครู โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร เขต 4 ธานี ผลการวิจัยพบว่า ในด้านปัจจัยค่าจูน ครู อาจารย์ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเลื่อนตำแหน่ง หรือ เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษในโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย และมีความพอใจมากในเรื่อง ปฏิบัติงานหน้าที่นโยบายของโรงเรียน การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความสามัคคี การยอมรับนับถือจากเพื่อนครูในโรงเรียนและทำงานได้ดี การใช้วิชาความรู้ที่ได้ศึกษามาช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน สมาชิกในครอบครัวมีความพอใจในหน้าที่การงาน ความพอใจต่อผลงานของตนเอง ผลงานสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีความภูมิใจที่ได้ทำงานในโรงเรียนนี้ และการยอมรับนับถือในการทำงานจากบุคคลทั่วไป ในด้านปัจจัยเสริมแรงนั้น ครู – อาจารย์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับมาก ในหน้าที่ต้องอาศัยเทคนิคและความรู้ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน การมีส่วนช่วยให้งานของโรงเรียนประสบความสำเร็จ การเปรียบเทียบความพึงพอใจในด้านปัจจัยค่าจูน และ

ปัจจัยเสริมแรงพบว่า ชายมีความพึงพอใจสูงกว่าหญิง ผู้มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี มีความพึงพอใจสูงกว่าผู้อื่นที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี

ประเสริฐ อยู่สุภาพ (2535 บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของเจ้าพนักงานเรือนจำในเขตภาคเหนือตอนบน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานเรือนจำมีความพอใจในสภาพการปฏิบัติงาน และตำแหน่งที่ตนเองรับผิดชอบ โดยมีความประสงค์ที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิมมากกว่า แต่เห็นว่าเรื่องอุปสรรคปฏิบัติงานหรืออุปสรรคอำนวยความสะดวกในสำนักงานยังไม่เพียงพอ เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่เข้ากันได้เป็นอย่างดี มีความมสันทนและช่วยเหลือกันพอสมควร ตลอดจนมีผู้บังคับบัญชาที่ค่อนข้างเป็นผู้ที่รับผิดชอบในงาน ให้ความสำคัญเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้มีความรู้ ความสามารถ อย่งไรก็ตามพนักงานเรือนจำมีการทำเรื่องขอโอนย้ายงานอยู่ตลอดเพราะเห็นว่างานที่ปฏิบัติมีความเสี่ยงสูง หรืออาจถูกสอบสวนหรือถูกต้องคณะกรรมการสอบสวน

บลัมและคณะ (Blum , et al., 1968 อ้างใน ร.ต.อ.สกุล แสงแก้ว, 2533 : 31) ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของตำรวจ และบุคลากรที่จะลาออกจากตำรวจในกรุงวอชิงตัน พบว่าศักดิ์ศรีของ อาชีพตำรวจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ตำรวจมีความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่มีผลทำให้ตำรวจไม่พึงพอใจในการทำงานคือ โอกาสที่จะได้รับตำแหน่งสูงขึ้นมีน้อย งานที่ปฏิบัติในเวลากลางคืนและการไม่ได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

ปราศรัย สังฆะทรัพย์ , 2521 ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจ ระดับรองสารวัตรในกองกำลังพล และในสถานีตำรวจนครบาล มีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ ระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของ รองสารวัตรในกองกำลังพลค่อนข้างสูง คือ เพื่อนร่วมงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจค่อนข้างต่ำ คือ เงินเดือนและสิทธิ ผลประโยชน์ต่างๆ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของรองสารวัตรในสถานีตำรวจนครบาลค่อนข้างสูง คือ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจค่อนข้างต่ำ คือ เงินเดือน และผลประโยชน์ต่างๆ

(จารุภรณ์ เกาทะทัต 2527 อ้างใน ปิยะ นิยมวงศ์ 2542 : 54) ได้ทำการศึกษาปัจจัยบางประการที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงาน โดยศึกษาเฉพาะกรณีเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สถาบัน ๔ ที่มีต่อปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจทุกปัจจัยอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง แต่ทางด้านปัจจัย

สุขอนามัยโดยทั่วไปอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะปัจจัยทางด้านสภาพการทำงาน เงินเดือน และค่าตอบแทน นอกจากนี้ยังพบว่า เจ้าหน้าที่สถานบันฯ ที่มีสถานภาพประเภทบุคลากรต่างกัน ภูมิฐานะต่างกัน จะมีการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับการเปรียบเทียบการจูงใจการทำงานของเจ้าหน้าที่สถานบันฯ ที่เกิดจากปัจจัยสุขอนามัยกับระยะเวลาปฏิบัติงาน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เจ้าหน้าที่สถานบันฯ ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน จะมีการจูงใจที่เกิดจากการปัจจัยที่ทำให้เกิดการจูงใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และในการเปรียบเทียบการจูงใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สถานบันฯ กับระดับการศึกษาปรากฏว่า เจ้าหน้าที่ที่มีระดับการศึกษาต่างกันไม่มีการจูงใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากการศึกษาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยเกิดข้อกังขาว่าระยะเวลาปฏิบัติงานหรือประสบการณ์ในการทำงานจะมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักสังคมสงเคราะห์ด้วยหรือไม่ จึงได้กำหนดเป็นตัวแปรอิสระ ตัวหนึ่งในการศึกษา

(นันทิยา ดวงภูมเมศ 2527 อ้างใน ปิยะ นิยมวงศ์ 2542 : 54) ได้ทำการศึกษาสถานภาพและความพึงพอใจในการทำงานของบัณฑิตนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัตนโกสินทร์ พบว่า เพศ อายุ อาชีพ อายุการทำงานที่แตกต่างกันไม่มีผลทำให้ความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน แต่รายได้ การได้ทำงานตามสาขาวิชาที่เรียนและการได้รับอบรม ดูงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

สมชาย ชัยอุยर्थ ( 2537, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความพึงใจในการทำงานของพนักงานบริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ พบว่า เพศ รายได้ต่อปีจากการทำงาน และสถานภาพของตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและตัวแปรอายุ สถานภาพสมรส การศึกษา จำนวนปีที่ปฏิบัติงานกับบริษัท จำนวนปีที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวมีส่วนสนับสนุนผู้วิจัยให้เกิดความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอายุ อายุการทำงานหรือประสบการณ์ในการทำงาน กับความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อศึกษาว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร อันจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานในองค์การเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจในงานของนักสังคมสงเคราะห์อันมีผลต่อความตั้งใจในการทำงาน และอาจมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของนักสังคมสงเคราะห์

( ประสาน บุญเหมือน , 2535 อ้างใน พ.ต.ต.ประดับ สายสกุลเดช, 2538 : 23 ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของสารวัตร ในสำนักงานตำรวจสันติบาลกรมตำรวจ พบว่า ความพึงพอใจของสารวัตรในสำนักงานตำรวจสันติบาลกรมตำรวจ เกี่ยวกับ

รายได้สวัสดิการ เกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพ ความยุติธรรม ลักษณะงาน และโอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความพึงพอใจเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ศักดิ์ศรี อาชีพ อยู่ในระดับสูง และยิ่งพบอีกว่า อายุ สถานภาพ สมรส อายุราชการ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือนระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งสารวัตรไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการ ยกเว้น เพศ ต้นสังกัด มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติราชการ

(สุวัฒน์ ชำรงศรีสกุล , 2535 อ้างใน พ.ต.ต.ประดับ สายสกุลเดช, 2538 : 22) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของสารวัตรสืบสวน สถานีตำรวจนครบาล การศึกษาโดยอาศัยตัวแทนแปรภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจ พบว่า

1. ข้าราชการตำรวจระดับสารวัตรสืบสวน ในสถานีตำรวจนครบาลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการส่วนรวม โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

2. ข้าราชการตำรวจระดับสารวัตรสืบสวน ในสถานีตำรวจนครบาลมีความพึงพอใจต่อปัจจัยต่าง ๆ 3 ด้าน คือ

- 1.1 ด้านลักษณะงาน ความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงมาก
- 1.2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง
- 1.3 ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ
- 1.4 อายุราชการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในเชิงลบ

นิติภูมิ นวรัตน์ , 2534 ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของสารวัตรสืบสวนสอบสวนสถานีตำรวจภูธร จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดราชบุรี และจังหวัดสุพรรณบุรี ศึกษาโดยอาศัยตัวแปรภูมิหลัง ทางสังคมเศรษฐกิจ พบว่า

1) ข้าราชการตำรวจระดับสารวัตรสืบสวน ในสถานีตำรวจนครบาลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการส่วนรวม โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

2) ข้าราชการตำรวจระดับสารวัตรสืบสวน ในสถานีตำรวจนครบาลมีความพึงพอใจต่อปัจจัยต่าง ๆ 3 ด้าน คือ

- 2.1 ด้านลักษณะงาน ความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงมาก
- 2.2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง
- 2.3 ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ

2) อายุราชการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในเชิงลบ

(มนัส เสาแก่น , 2535 อ้างใน พ.ต.ต.สุคนธ์ เกษแก้ว 2538 : 21) ได้ทำการศึกษา ลักษณะทางสังคมเศรษฐกิจ กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจที่มีหน้าที่ในการตรวจสอบในกรมตำรวจ พบว่า ข้าราชการตำรวจที่มีหน้าที่ในการตรวจสอบในกรมตำรวจ ที่มีอายุ เพศ ชั้นยศ ตำแหน่ง อายุราชการ ระดับการศึกษา และรายได้ที่ต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

(ณรงค์ศักดิ์ จงอุตสาห์ , 2536 อ้างใน พ.ต.ต. สุคนธ์ เกษแก้ว 2538 : 21) ได้ทำ การศึกษาวิจัยความพึงพอใจในงานของข้าราชการตำรวจในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยแบ่ง เป็น 2 กลุ่ม คือ ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจโครงสร้างเดิม กับ ที่ปฏิบัติงาน ในสถานีตำรวจโครงสร้างใหม่ ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ข้าราชการตำรวจในโครงสร้างใหม่ มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าข้าราชการตำรวจ ที่อยู่ภายใต้โครงสร้างเก่า โดยเฉพาะประเด็นย่อยที่เกี่ยวกับความก้าวหน้า ค่าตอบแทน เอกลักษณะของข้าราชการตำรวจ
- 2) ยศ อายุราชการ เงินเดือน และสายงานที่ปฏิบัติ ไม่มีความสัมพันธ์ กับความ พึงพอใจในงานของข้าราชการตำรวจ

(จินดารัตน์ รักษมณี , 2537 อ้างใน พ.ต.ต. สุคนธ์ เกษแก้ว 2538 : 21) ได้ทำการศึกษาวิจัยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน และ พลตำรวจที่ทำหน้าที่สายตรวจ : ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีตำรวจภูธรอำเภอเมืองปทุมธานี พบ ว่า อายุ ชั้นยศ อัตราเงินเดือน และสถานภาพสมรส ที่แตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันใน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนอายุราชการที่แตกต่างกัน มีความแตกต่างกันในความ พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

## 2.6 นโยบายเน้นหนักของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีภารกิจในการรักษาความมั่นคงของประเทศชาติ และ ราชบัลลังก์ การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ตลอดจนการอำนวย ความยุติธรรม และการให้บริการแก่ประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้เร่งรัดดำเนินการตามแผนงาน โครงการและมาตรการต่าง ๆ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ อยู่แล้วนั้น

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การปฏิบัติราชการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นในระหว่างนี้ จึงได้กำหนดนโยบายเน้นหนักของสำนักงานตำรวจแห่งชาติขึ้น เพื่อให้ทุกหน่วยงานในสังกัดได้ทราบ และยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งจะต้องเร่งรัดดำเนินการให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมโดยเร็วที่สุดต่อไป ดังนี้

### **เพื่อความมั่นคงของประเทศชาติและราชบัลลังก์**

- 1.1 รักษาไว้ซึ่งความมั่นคงของประเทศชาติและราชบัลลังก์ เพื่อเทิดทูนไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ และธำรงไว้ซึ่งการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นองค์พระประมุข ตลอดจนสนับสนุน และนำแนวทางตามกระแสพระราชดำรัสและโครงการพระราชดำริไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลตามพระราชประสงค์อย่างจริงจัง
- 1.2 ผนึกกำลังตำรวจทุกหน่วยงานในการเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยและความสงบเรียบร้อยตามแนวชายแดนและพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเพิ่มความเข้มในการปฏิบัติงานการข่าว การตรวจ และการรักษาความปลอดภัยบุคคล สถานที่ ตลอดจนกวาดล้างและปราบปรามการกระทำทุกประเภทที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมทั้งแสวงหาความร่วมมือในการรักษาความสงบเรียบร้อยตามแนวชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาค

### **เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและสังคมโดยรวม**

- 2.1 ผลักดันให้การปฏิบัติงานตามโครงการโรงพักเพื่อประชาชนบังเกิดผลเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่องตามหลักการและจุดเน้นที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุดจากการปฏิบัติงานของทุกสถานีตำรวจ ทั้งในด้านการให้บริการทั่วไป การอำนวยความสะดวกทางอาญา การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน รวมทั้งการปรับปรุงอาคารสถานที่ทำการ เพื่อให้สามารถบริการประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2 เร่งรัดการแก้ไขปัญหายาเสพติดที่ปัจจุบันเป็นภัยร้ายแรงอย่างยิ่งต่อเด็ก เยาวชน สังคม และประเทศชาติโดยส่วนรวม ตลอดจนการแก้ไขปัญหายาอาชญากรรมที่สำคัญและร้ายแรง ขบวนการอาชญากรรมที่ทำลายกฎหมายอาชญากรรมข้ามชาติที่เป็นภัยร้ายแรงต่อความสงบเรียบร้อยของสังคม รวมทั้งคดีอุกฉกรรจ์ และสะเทือนขวัญที่กระทบต่อความรู้สึกของประชาชนโดยทั่วไป

2.3 ปรับปรุงงานการอำนวยความสะดวก เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นธรรม โดยยึดหลักการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชนตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญควบคู่ไปกับการรักษาความสงบสุขของสังคมและประเทศชาติ รวมทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานสอบสวน เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทและมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณที่เหมาะสมต่อการดำรงไว้ซึ่งบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กรต้นธารในกระบวนการยุติธรรมทางอาญา โดยจะเร่งพัฒนางานวิทยาการตำรวจ งานพิสูจน์หลักฐาน งานนิติวิทยาศาสตร์ และงานเทคโนโลยีให้มีความทันสมัย และเหมาะสมเพียงพอต่อการปฏิบัติงานเพื่อผดุงไว้ซึ่งความเป็นธรรมในสังคม

2.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานของตำรวจในทุกระดับได้อย่างเหมาะสม และเป็นรูปธรรมตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยจัดให้มีระบบการรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์จากประชาชนในทุกด้าน รวมทั้งการกำหนดแนวทางในการนำผลการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจสอบ และติดตามการบริหารงานตำรวจทั้งในระดับชาติ กรุงเทพฯ มหานคร ระดับจังหวัด และสถานีตำรวจไปปรับปรุงการบริหารและการปฏิบัติงานของหน่วยตำรวจในระดับต่าง ๆ ให้บังเกิดผลอย่างจริงจัง โดยอาศัยกิจกรรมหลักตามโครงการโรงพักเพื่อประชาชนเป็นกรอบในการปฏิบัติ

### เพื่อดำรงไว้ซึ่งความเชื่อถือและศรัทธาในสถาบันตำรวจ

3.1 ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปยังหน่วยงานในระดับล่างตามลำดับชั้นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยให้ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับมีเอกภาพในการปกครองบังคับบัญชา สามารถสรรหาบุคลากรที่ดี มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ด้วยความรักความสามัคคี มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบวินัยที่ดี ทั้งนี้เพื่อเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์

3.2 จัดหาสวัสดิการเพื่อเติม เพื่อให้ข้าราชการตำรวจมีชีวิตอยู่ในสังคมได้ตามที่ควรจะเป็น นอกจากนั้นจะได้มีระบบสหกรณ์ออกทรัพย์มาช่วยแก้ปัญหาในเรื่องค่าครองชีพ ที่อยู่อาศัย การประกันชีวิต และการหาอาชีพเสริมให้กับข้าราชการตำรวจชั้นผู้น้อยและครอบครัวเพื่อให้สามารถดำรงชีพได้อย่างเหมาะสมตามแนวกระแสพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงรวมทั้งเร่งรัดการปฏิบัติงานในด้าน

สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการของข้าราชการ  
 ดำรง และครอบครัวด้วยความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้องเป็นธรรม และเพียงพอเหมาะสม  
 ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่จะต้องเสียงชีวิตอยู่ตลอดเวลา

3.3 ให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตและการศึกษาอบรมของข้าราชการ  
 ดำรงตลอดระยะเวลาการรับราชการ ทั้งนี้เพื่อให้ข้าราชการดำรงมีความพร้อมต่อการ  
 ปฏิบัติงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นรอบด้านซึ่งเป็นภาวะที่ข้าราชการดำรง  
 ทุกนายจะต้องเผชิญพร้อมไปด้วยองค์ความรู้ในวิชาชีพมีแนวคิด และ ทักษะคติในการปฏิบัติ  
 งานที่เหมาะสม ที่ทักษะและความสามารถที่ได้รับจากการฝึกฝนอย่างดีเยี่ยม รวมทั้งจะต้องมี  
 ความประพฤติ และระเบียบวินัยที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตสำนึกที่เต็มไปด้วยความ  
 ความรับผิดชอบทั้งต่อตนเอง องค์กร ประชาชน และสังคมโดยส่วนรวม

ให้ดำรงทุกหน่วยยึดถือนโยบายเน้นหนักของสำนักงานดำรงแห่งชาตินี้ เป็นแนว  
 ทางสำคัญที่จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผลอย่างเต็มที่ และจริงจังในเวลาอันสั้น ควบคู่ไปกับ  
 การปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการที่ดำเนินอยู่แล้วตามปกติ โดยจะมีการตรวจสอบและ  
 ติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิด และแม้สำนักงานดำรงแห่งชาติจะอยู่ในภาวะและประสบ  
 ปัญหาขาดแคลนทรัพยากรในหลาย ๆ ด้านแต่ด้วยเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นผู้พิทักษ์  
 สันติราษฎร์ เชื่อว่าข้าราชการดำรงทุกนายคงจะได้ทุ่มเทและร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติ  
 งานท่ามกลางภาวะความขาดแคลนดังกล่าวอย่างเต็มกำลังความสามารถจนประสบผลสำเร็จ  
 เป็นที่เชื่อถือศรัทธาและไว้วางใจจากประชาชนโดยทั่วไปได้ในที่สุด

**นโยบายเน้นหนักของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ  
( 3 พ. )**

พ. 1	พ. 2	พ. 3
เพื่อความมั่นคงของประเทศไทย และราชบัลลังก์	เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และสังคมโดยส่วนรวม	เพื่อดำรงไว้ซึ่งความเชื่อถือ และศรัทธาในสถาบันตำรวจ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รักษาไว้ซึ่งความมั่นคงของประเทศไทยและราชบัลลังก์</li> <li>2. ผนึกกำลังเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยในประเทศ และความสงบเรียบร้อยตามแนวชายแดน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลักดันโครงการโรงพักเพื่อประชาชนให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมตามหลักการและจุดเน้นที่ได้กำหนดไว้</li> <li>2. เร่งรัดแก้ไขปัญหาอาชญากรรมที่สำคัญร้ายแรงเป็นภัยต่อสังคมและกระทบต่อความรู้สึกของประชาชนโดยทั่วไป</li> <li>3. ปรับปรุงงานการอำนวยความยุติธรรม และงานวิทยาการตำรวจเพื่อผลสูงไว้ซึ่งความเป็นธรรมในสังคม</li> <li>4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของตำรวจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจนเป็นเอกภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีเกียรติ และสมศักดิ์ศรีของความเป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์</li> <li>2. ดูแลเรื่องสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพื่อให้ข้าราชการตำรวจมีชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมได้ตามที่ควรจะเป็น</li> <li>3. ฝึกอบรม และพัฒนาข้าราชการตำรวจให้มีความพร้อมท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</li> </ol>

### กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาวิจัยถึงความหมายของความพึงพอใจในงาน แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานรวมทั้งผลงานวิจัยที่ได้กล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยกำหนดแนวคิดในการศึกษาได้ดังนี้ ตัวแปรอิสระที่จะศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสันติบาล สังกัดกองกำกับการ 3 กองตำรวจสันติบาล 1 ผู้วิจัยสนใจศึกษาให้ครอบคลุม 7 องค์ประกอบ ของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งดัดแปลงทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg อันได้แก่ รายได้ และสวัสดิการ ความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในอาชีพ นโยบายของหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน

