

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน ความพึงพอใจในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน บริษัทดริสเซน แอร์คราฟท์ อินทีเรีย ซิสเต็มส์ (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทดริสเซน แอร์คราฟท์ อินทีเรีย ซิสเต็มส์ (ไทยแลนด์) จำกัด (Driessen Aircraft Interior Systems (Thailand), Ltd.) จังหวัดลำพูน
2. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
3. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของงาน
4. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท ดริสเซน แอร์คราฟท์ อินทีเรีย ซิสเต็มส์ (ไทยแลนด์) จำกัด (Driessen Aircraft Interior Systems (Thailand), Ltd.) จังหวัดลำพูน**

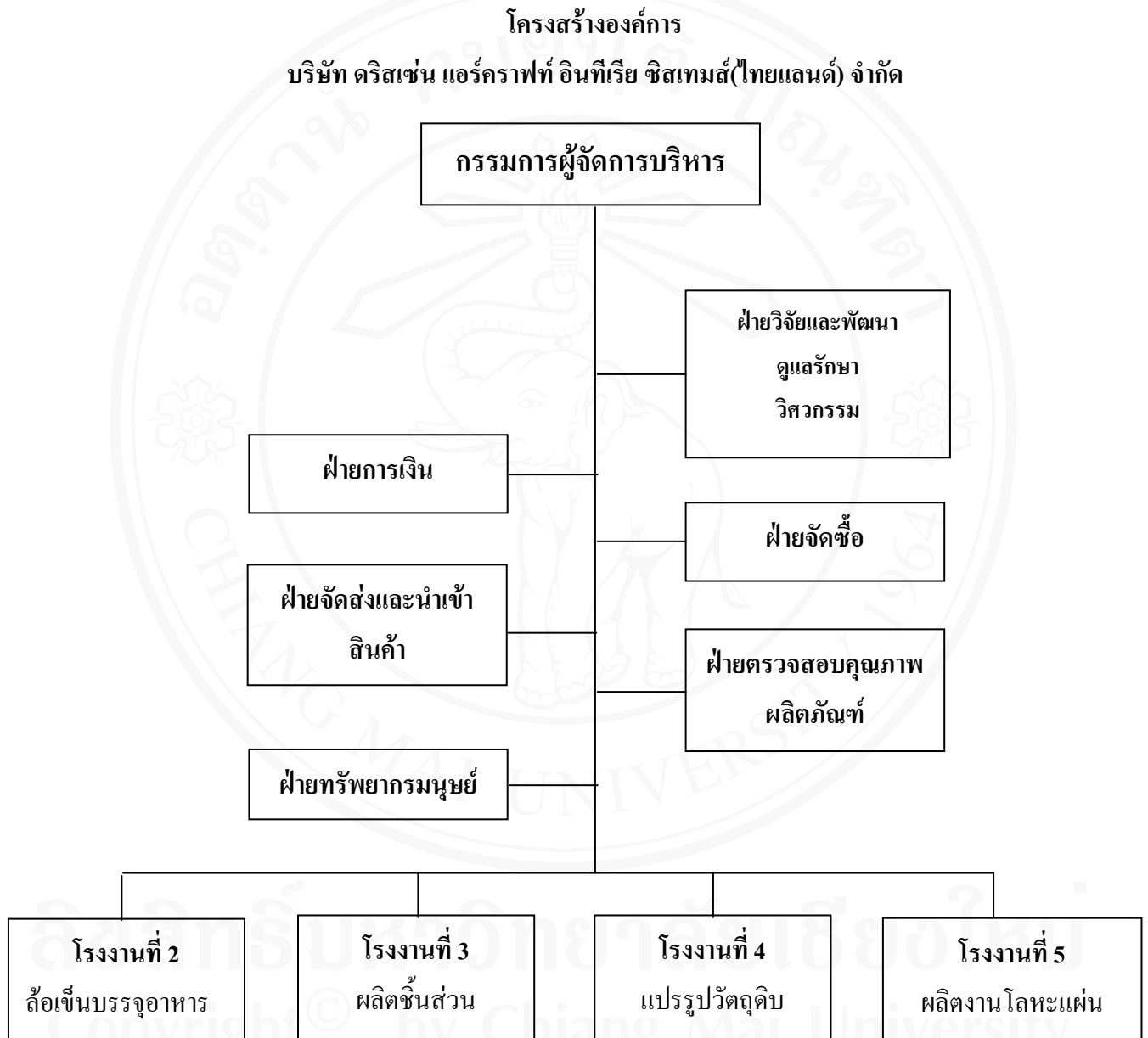
**ความเป็นมาของ บริษัท ดริสเซน แอร์คราฟท์ อินทีเรีย ซิสเต็มส์ (ไทยแลนด์) จำกัด**

บริษัท ดริสเซน แอร์คราฟท์ อินทีเรีย ซิสเต็มส์ (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นบริษัทฯ ผลิตอุปกรณ์เครื่องครัว เครื่องใช้ภายในเครื่องบินเป็นผลิตภัณฑ์หลัก ผลิตภัณฑ์ร้อยละ 100 ส่งออกทั้งหมด เป็นบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือจังหวัดลำพูน และอยู่ในโซนการส่งออกต่างประเทศ โดยเริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2536 ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 100 ล้านบาท เป็นบริษัทที่มีสาขาอยู่ทั่วโลกโดยมีบริษัท ดริสเซน เวิร์กเกอร์เวฟ เนเธอร์แลนด์ ซึ่งเป็นบริษัทแม่อยู่ที่เมืองลิเมิน ประเทศเนเธอร์แลนด์ก่อตั้งขึ้นโดย คุณเจल्ली ดริสเซน ในปี พ.ศ. 2481 ซึ่งเริ่มแรกได้ทำธุรกิจเกี่ยวกับท่อประปา เตาอบขนมปัง และมีคาน้ำร้อนอลูมิเนียม

**บริษัทสาขาของดริสเซน**

บริษัทมีสาขาโรงงานผลิตในประเทศไทย 2 แห่ง คือ นิคมอุตสาหกรรมบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ และนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน โดยทั้งสองแห่งทำการผลิตสินค้าเหมือนกัน คือ ผลิตล้อเข็นบรรจุน้ำอาหาร (Trolley) ถังใส่อาหาร (Drawer) ตู้คอนเทนเนอร์ (Insert) และถาดใส่อาหารบนเครื่องบิน (Skid) บริษัทได้เริ่มการผลิตและซ่อมแซมอุปกรณ์ภายใน

ห้องครัวสำหรับ บริษัท ดัทช์แอร์ไลน์ และสายการบิน KLM จากนั้นก็ได้เริ่มพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้บริษัทเติบโตในด้านของผลิตภัณฑ์เครื่องใช้บนเครื่องบิน



#### การดำเนินงานโดยทั่วไป

การดำเนินการ โดยทั่วไปของบริษัทฯ มีลักษณะองค์การเป็นรูปสามเหลี่ยมปิรามิด สามารถแบ่งได้เป็น 8 หน่วยงานหลัก มีรายละเอียดดังนี้คือ

1. ฝ่ายผลิต ภายในบริษัทฯ มีโรงงานย่อย 5 โรงงาน คือ

โรงงานที่ 1 คลังสินค้าผลิตภัณฑ์ มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 87 คน

โรงงานที่ 2 Trolley Factory (ล้อเข็นบรรจุอาหาร) มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 293 คน

โรงงานที่ 3 Part making Factory มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 365 คน

โรงงานที่ 4 Extrusion Factory มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 42 คน

โรงงานที่ 5 Sheet Metal Factory มีจำนวนพนักงานทั้งหมด 194 คน

2. ฝ่ายขายผลิตภัณฑ์นอกกลุ่มการบินและประชาสัมพันธ์ (Non-Airline Sales & PR) มีหน้าที่รับผิดชอบขายผลิตภัณฑ์และดูแลรักษามาตรฐานของผลิตภัณฑ์นอกกลุ่มการบิน

3. ฝ่ายการเงิน (Accounting) มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องบัญชีและการเงิน รายงานรายได้ และค่าใช้จ่ายทั้งหมดของบริษัทฯ เสนอโดยตรงต่อกรรมการผู้จัดการ

4. ฝ่ายจัดส่งและนำเข้าสินค้า (Shipping) มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดส่งสินค้าทั้งหมด คือ การนำเข้าและการส่งออก รวมทั้งการขนส่งทางทะเลและการขนส่งทางอากาศไปทั่วโลก เช่น ยุโรป แอฟริกา อเมริกาและอเมริกาใต้ โดยจะต้องปฏิบัติตามที่ศุลกากรกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกในการส่งสินค้าไปต่างประเทศ รวมทั้งการควบคุมดูแลสินค้าคงคลังของบริษัทฯ

5. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) มีหน้าที่รับผิดชอบข้อมูลของบุคลากรทั้งหมดในบริษัทฯ ดูแล คำนวณ ในเรื่องของค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายที่จ่ายให้กับบุคลากร บันทึกประวัติของบุคลากร และเก็บเป็นความลับ ประกาศตำแหน่งงานว่าง และคัดเลือกบุคลากรจากใบสมัครก่อนสัมภาษณ์ เพื่อรับเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ ดูแลเรื่องการขาด การลา การมาสาย ของพนักงาน การตรวจสอบสุขภาพประจำปีของพนักงาน การขออนุญาตทำงานในประเทศไทยของชาวต่างชาติ

6. ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ดูแลรักษา วิศวกรรม (Research and Development/ Maintenance/ Engineering) มีหน้าที่รับผิดชอบบำรุงรักษาและออกแบบ เครื่องมือ เครื่องจักร และผลิตภัณฑ์

7. ฝ่ายจัดซื้อ (Purchasing) มีหน้าที่รับผิดชอบการสั่งซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ฯลฯ รวมถึงวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตทั้งหมด

8. ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Quality Assurance) มีหน้าที่ในการติดต่อกับฝ่ายประกันคุณภาพสินค้าในบริษัทฯ และติดต่อกับตัวแทนตรวจสอบคุณภาพสินค้าของลูกค้า หยุดการผลิตเมื่อเกิดการเบี่ยงเบนเกิดขึ้นในกระบวนการผลิตและขั้นตอนการผลิต ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพ และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

## ลักษณะของกิจการโดยทั่วไป

เป็นกิจการผลิตอุปกรณ์เครื่องครัว เครื่องใช้ภายในเครื่องบินเป็นผลิตภัณฑ์หลัก ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ได้แก่

1. Galley คือ ห้องครัวและชั้นเก็บของของเครื่องบิน ผลิตในอเมริกา และฮอลแลนด์ ผลิตจาก ส่วนประกอบที่มีประสิทธิภาพสูง ทำจากอลูมิเนียม ส่วนประกอบอิเล็กทรอนิกส์ และวัสดุคิบอื่นๆ Galley ส่วนใหญ่ออกแบบ โดยเฉพาะเพื่อลูกค้า ใน Galley คือที่เก็บล้อเซ็น คอนเทนเนอร์ อุปกรณ์ ชงกาแฟ และอื่นๆ และยังสามารถเตรียมอาหารและเครื่องดื่มได้อีกด้วย

2. Trolley คือ ล้อเซ็นบรรจุอาหาร ผลิตในเนเธอร์แลนด์อังกฤษ และประเทศไทยล้อเซ็น สร้างขึ้น โดยมีผนังด้านบนด้านล่าง และด้านข้าง ด้านล่างทำจากแผ่นอลูมิเนียม โดยมีล้อและเบรค อยู่ เพื่อสะดวกในการใช้งานบนเครื่องบิน ผนังด้านข้างและด้านบนทำจากวัสดุคิบพิเศษ

3. Container/Insert คือ ตู้หรือกล่องใส่อาหาร ผลิตที่ฮอลแลนด์และประเทศไทย สร้างจาก แผ่นอะลูมิเนียมทุกด้าน ไม่ว่าจะด้านข้าง ด้านบน หรือด้านล่าง ประกอบด้วยส่วนประกอบที่เป็น ตู้บานพับ ตัวตู้ (Body) ด้านข้างของคอนเทนเนอร์ประกอบด้วยช่องเสียบสำหรับ Drawer ด้านบน ประกอบด้วย ด้ามจับ (Handel) เพื่อสะดวกในการหิ้ว ส่วนฝาปิด-เปิดนั้น มีตัวล็อกสามารถล็อกได้

4. Drawer คือ ลื่นชักสำหรับเก็บสิ่งของในคอนเทนเนอร์ และบรรจุอาหาร ทำใน ฮอลแลนด์ และ ประเทศไทย ทำจากอลูมิเนียม ที่ลื่นชัก จะมีลักษณะคล้ายครีบบอกมาจากส่วน Body เพื่อครีบนั่นจะได้นำไปใส่ใน Container หรือ Trolley

5. Oven inserts คือ กล่องไม่มีประตูหรือโครง ใช้สำหรับใส่เตาอบเพื่ออุ่นอาหารบน เครื่องบิน ผลิตในเนเธอร์แลนด์และประเทศไทย

6. Ovenskid คือ ถาดมีรู ทำจากแผ่นอลูมิเนียม ใช้สำหรับใส่ใน Oven insert ปัจจุบันทำที่ เนเธอร์แลนด์ และประเทศไทย

## สวัสดิการที่พนักงานในบริษัทได้รับ

พนักงานบริษัท บริษัทคริสเช่น แอร์คราฟท์ อินทีเรีย ซิสเทมส์(ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัด ลำพูน ได้รับการจัดสวัสดิการหลายด้าน เพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานทุกคน

### 1. การลา

1.1 ลาป่วยได้ไม่เกิน 30 วัน ต่อปี โดยต้องมีใบรับรองจากแพทย์

1.2 ลากิจ

1.3 ลาพักร้อน ได้ไม่เกิน 15 วันต่อปี

1.5 วันหยุดประจำปีของบริษัท จำนวน 15 วัน (ปกติทำงานจันทร์ ถึงศุกร์)

2. ด้านการบริการ

2.1 ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงเดินทางไปทำงาน วันละ 35 บาท (เนื่องจากบริษัทไม่ได้จัดบริการรถรับ-ส่งมาทำงาน)

2.2 ค่าอาหาร คนละ 30 บาท ต่อวัน

2.3 กองทุนเลี้ยงชีพสำรอง

2.4 ค่าเลี้ยงดูบุตร คนละ 350 บาท ต่อเดือน เป็นเวลา 6 ปี

2.5 เงินสนับสนุน กรณี คลอดบุตร งานแต่งงาน และงานศพ รายละ 2,000 บาท

2.6 เงินประกันสังคม

2.7 เงินค่ารักษาพยาบาล

2.8 ชุดปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานทุกคน ปีละ 2 ชุด

2.9 เบี้ยขยัน สำหรับพนักงานที่ไม่เคยมาสาย (ข้อมูลจากการตอกบัตรลงเวลาปฏิบัติงาน) 750 บาท ต่อเดือน

2.10 โบนัสประจำปี

บริษัทริสเซ็น แอร์คราฟท์ อินทีเรีย ซิสเต็มส์(ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูนเป็นบริษัทที่มีการบริหารงานโดยผู้บริหารที่เป็นชาวต่างชาติที่ได้รับการแต่งตั้งมาจากประเทศเนเธอร์แลนด์ จึงมีการบริหารงานที่เน้นการแบ่งสัดส่วนงานที่ชัดเจน มีการคำนึงถึงสิทธิที่พนักงานควรได้รับ โดยมีการจัดสวัสดิการที่ดี จูงใจให้พนักงานมีความตั้งใจทำงาน และคงอยู่กับบริษัทเป็นระยะเวลานาน จากการสอบถามข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พบว่า อัตราการลาออก และย้ายงานของพนักงานในระยะ 5 ปี น้อยกว่าร้อยละ 10 ของพนักงานทั้งหมด ดังนั้น จึงมีพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับบริษัทยาวนานเป็นส่วนมาก และที่สำคัญพนักงานได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ด้านภาษาอังกฤษ คือ จัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกวันศุกร์ ทุกครั้งที่มีการผลิตชิ้นงานใหม่ วิศวกรผู้ควบคุมงานจะได้รับการศึกษาดูงานและพัฒนาทักษะเพิ่มเติม ณ ประเทศเนเธอร์แลนด์

**แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร**

**ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร**

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้หลายท่าน ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวม และสรุปความหมายได้ ดังนี้

L. Porter และ F.J. Smith (อ้างใน ช่อสุดา โสระดา, 2550) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ มีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์การ มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์การซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วย มีความเชื่อว่าองค์การนี้เป็นองค์การที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วยมีความเชื่อว่า องค์การนี้เป็นองค์การที่ดีที่สุดที่ตนเองจะได้ทำงานด้วยความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การและความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์การ

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การเป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์การนี้ตลอดไป ไม่ขาดงาน มีอัตราการลาออกจากงานต่ำ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์การให้ดียิ่งขึ้น

Muchinsky (1996) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่บุคคลมีพันธะสัญญาภายในจิตใจต่องาน และก่อให้เกิดความพยายามอย่างมาก ในการที่จะทำงานนั้นๆ ให้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

Kiyak and Namazi (1997) เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ ท่าทีของพนักงานในการที่จะพยายาม หรือไม่พยายามหางานตำแหน่งใหม่ซึ่งมีผลตอบแทน หรือเงื่อนไขที่ดีกว่างานตำแหน่งปัจจุบัน และความผูกพันต่อองค์การวัดได้จากความตั้งใจในการเปลี่ยนงานของพนักงาน

พรพรรณ ศรีใจวงศ์ (2541) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ซึ่งถูกบ่งชี้ในรูปของ

1. ความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์การ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิก (Membership) ขององค์การ

จากความหมายของนักวิชาการผู้ศึกษา สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ภาวะทางจิตใจที่บุคคลมีความรู้สึกยึดมั่นต่อองค์การของตน โดยบุคคลจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่างๆ



โดยการยอมรับ ยึดมั่นในค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร พยายามที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมถึงการรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

### องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

แนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ให้ตรรกะว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคคลมีความยึดมั่นต่อองค์กร และอาจจำแนกแนวความคิดของการวิจัยออกเป็นสามแนวทาง คือ

1. แนวทางที่เน้นความผูกพันทางอารมณ์ (Affective attachment) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากที่สุด ในการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงถึงความยึดติดทางจิตใจของบุคคลต่อองค์กร การเข้าไปเกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งบุคคลอยู่ในองค์กรนั้นเพราะว่า เขาต้องการจะอยู่ เนื่องจากได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่น่าพึงพอใจจากองค์กร ตลอดจนได้รับความพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองการคาดหวังความต้องการพื้นฐานของบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่พัฒนาการผูกติดทางอารมณ์ต่อองค์กรนั้น อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบด้านนี้ก็ยังขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรด้วยคือ เป็นองค์กรที่มีการบริหารแบบการกระจายอำนาจการตัดสินใจ หรือคุณลักษณะภายในตัวบุคคลบางอย่างรวมด้วย เช่น ความเชื่ออำนาจภายในตน จะมีส่วนช่วยพัฒนาความผูกพันด้านนี้ (Irving et al., 1997) และการจัดสภาพงานที่น่าพึงพอใจ และโอกาสในการได้พัฒนาทักษะในงาน การได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับงาน การสนับสนุนทางสังคม เช่น จากคู่สมรส พ่อแม่ และเพื่อนภายนอกองค์กร (Mathieu and Zajac, 1990)

2. แนวทางที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Perceived Costs) แสดงถึงการที่บุคคลผูกพันกับองค์กรของตนเองเนื่องมาจากการรับรู้ว่าจะออกจากองค์กรไปแล้วจะเสียผลประโยชน์ที่ตนได้ลงทุนไว้กับองค์กร ขณะเดียวกันก็รับรู้ถึงการขาดทางเลือกของตนเองหรือรับรู้ถึงทางเลือกที่มีจำกัด ทำให้บุคคลอยู่กับองค์กรเพราะจำเป็นต้องอยู่ การพัฒนาความผูกพันด้านนี้ได้โดยให้พนักงานได้ลงทุนและเห็นว่าการลงทุนนั้นจะสูญหายไปหรือลดค่าลงเมื่อออกจากองค์กร

3. แนวทางที่เน้นความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Obligation) แสดงถึงการที่บุคคลรับรู้ถึงพันธะของตนต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจาก 2 ตัวแปร ได้แก่

3.1 การหล่อหลอมทางสังคม ซึ่งแบ่งเป็น การหล่อหลอมทางครอบครัว และการหล่อหลอมในองค์กร เช่น จากวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าและความจงรักภักดี

3.2 การแลกเปลี่ยน เช่น การได้รับรางวัลไม่ว่าจะเป็นรางวัลทางสังคม และรางวัลจากองค์กร หรือการลงทุนขององค์กรในตัวบุคคลเช่น การพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรม การให้ทุน ทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันเพื่อตอบแทนองค์กร เป็นความรู้สึกว่าควรจะต้องอยู่ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกศึกษาตาม

แนวคิดของ Allen and Meyer (1990) มาใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ เนื่องจากสอดคล้องกับธรรมชาติขององค์การที่จะศึกษา และครอบคลุมความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

### แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของงาน

Hackman and Oldham (1980) ได้นิยามความหมายของคุณลักษณะของงานว่า หมายถึงคุณลักษณะของงาน (Job characteristics) ที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมที่แตกต่างกัน คล้ายคลึงกัน หรือเหมือนกันที่ส่งผลต่อสภาวะจิตใจในด้านประสบการณ์ และการรู้ผลการกระทำประกอบไปด้วยความหลากหลายทักษะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจของงาน และผลสะท้อนจากงาน และได้ทำการพัฒนาแนวคิดของเฮอร์เบอร์ก ด้วยการพิจารณาคุณลักษณะของงาน ว่ามีส่วนต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจและได้พัฒนารูปแบบแนวความคิดการพัฒนาคุณภาพงาน ซึ่งเห็นว่าผู้บริหารสามารถเปลี่ยนคุณลักษณะของงานเพื่อ ก่อให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้ ปัจจัยคุณลักษณะของงาน ในด้านต่างๆ 5 ด้านได้แก่

1. ความหลากหลายทักษะ (Skill variety) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมที่แตกต่างกัน และจำเป็นต้องใช้ทักษะความชำนาญงาน ความสามารถหลายๆอย่างในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จ
2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน (Task identify) หมายถึง คุณลักษณะของงานที่ผู้ปฏิบัติงาน แต่ละคนสามารถปฏิบัติงานนั้นๆ ตั้งแต่ต้นเริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ซึ่งสามารถระบุได้ว่าชิ้นงานชิ้นใดคนเป็นผู้ทำ
3. ความสำคัญของงาน (Task significance) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งผลของงานมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่นซึ่งอาจเป็นคนใน หรือนอกองค์กรก็ได้
4. ความมีอิสระในการตัดสินใจของงาน (Autonomy) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระที่จะใช้วิจารณญาณกำหนดตารางการทำงาน และกระบวนการทำงานด้วยตนเอง
5. ผลสะท้อนจากงาน (Feedback from job itself) หมายถึง คุณลักษณะของงานซึ่งสามารถแสดงให้เห็นให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลสะท้อนหรือผลลัพธ์ที่ชัดเจน โดยตรงจากงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วว่ามีประสิทธิผลหรือไม่

และ Hackman and Oldham (1980) ยังกล่าวว่าคุณลักษณะของงาน 5 มิติเป็นวิธีการเพิ่มคุณค่างานที่มีพื้นฐานจากการพิจารณาสภาวะจิตวิทยา (Psychological states) 3 ประการที่สำคัญ ซึ่งจะมีผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน



สภาวะทางจิตวิทยา ทั้ง 3 สภาวะมีความหมายดังนี้

1. ประสบการณ์รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย (Experienced meaningfulness of work) บุคคลจะต้องรับรู้ว่างานของตนเป็นสิ่งมีค่าและมีความสำคัญตามค่านิยมของแต่ละบุคคล

2. ประสบการณ์รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน (Experienced responsibility for work outcomes) บุคคลจะต้องเชื่อว่าตนเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่าง ๆ จากความพยายามของตนเอง

3. การรู้ผลการกระทำ (Knowledge of results) บุคคลจะต้องสามารถที่จะตีความผลการปฏิบัติงานของตนว่าเป็นสิ่งที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ

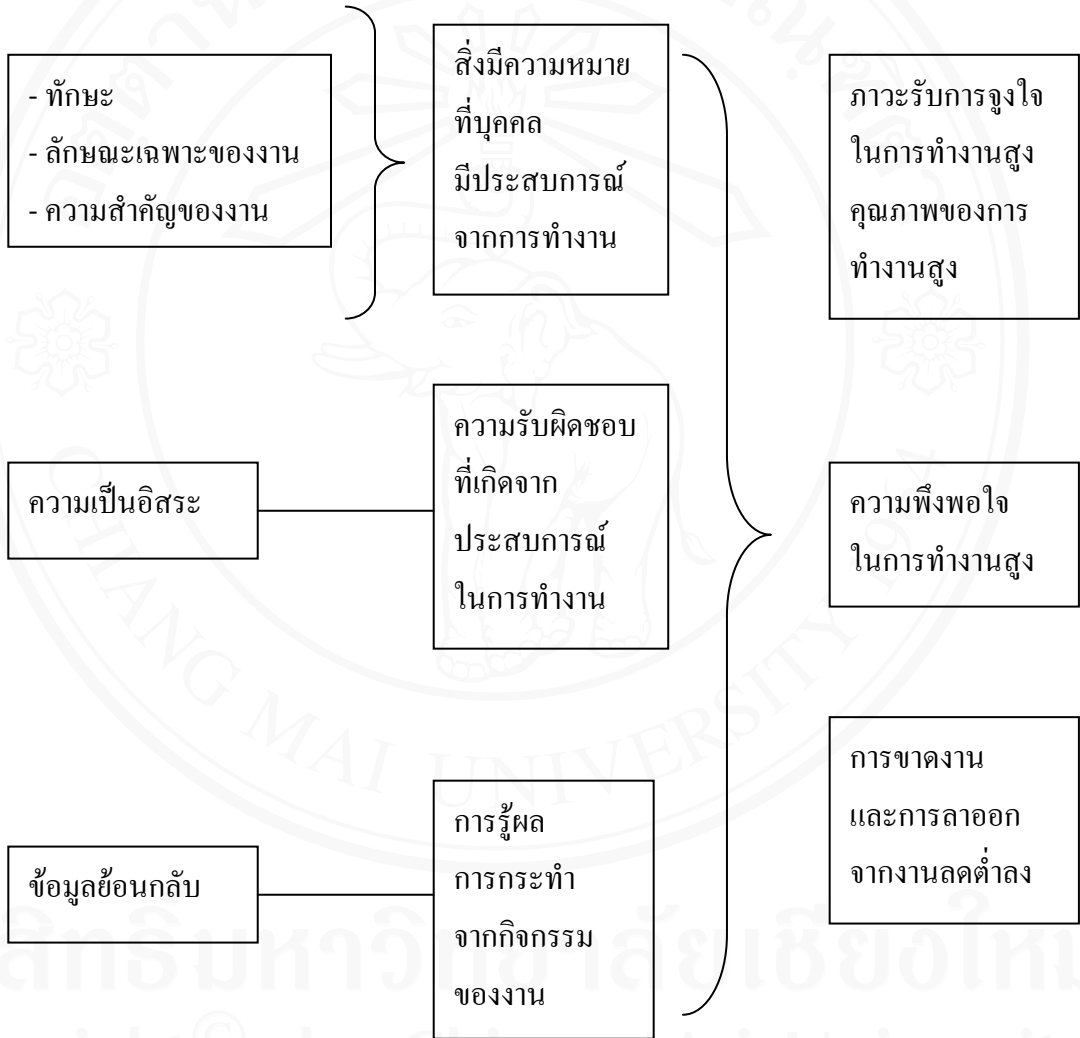
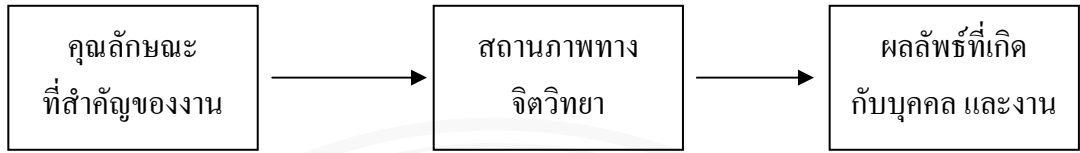
เมื่อบุคคลมีสภาวะทางจิตใจทั้งสามสิ่งข้างต้นจากการทำงานแล้ว จะเกิดผลดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจภายในสูงขึ้น
2. ผลงานมีคุณภาพสูงขึ้น
3. ความพอใจในงานสูงขึ้น
4. การขาดงานและการออกจากงานลดลง

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า ในการวัดระดับของแรงจูงใจในงาน อันเนื่องมาจากคุณลักษณะของงานนี้ สามารถทำได้โดยการหาค่าจากสมการที่ใช้ในการวัดศักยภาพโดยรวมของแรงจูงใจภายในงาน ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของคุณลักษณะของงานทั้ง 5 ประการ เรียกว่า “คะแนนศักยภาพต่อการมีแรงจูงใจ” (The Motivating Potential Score (MPS)) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$MPS = \text{ทักษะ} + \text{ลักษณะเฉพาะของงาน} + \text{ความสำคัญของงาน} \times \text{ความเป็นอิสระ} \times \text{ข้อมูลป้อนกลับ}$$

ค่าคะแนนศักยภาพต่อการมีแรงจูงใจ จะแสดงถึง ระดับความมากน้อย ของคุณลักษณะของงานที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล งานใดที่มีศักยภาพต่อการมีแรงจูงใจ จะมีระดับสูงในอย่างน้อยที่สุดหนึ่งคุณลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีความหมาย (คุณลักษณะงานที่ 1-3 ตามแนวคิดของ Hackman and Oldham (1980)) และมีระดับสูงในคุณลักษณะด้านความเป็นอิสระ และข้อมูลย้อนกลับ ค่าคะแนนศักยภาพต่อการมีแรงจูงใจ (MPS) จะเป็นประโยชน์ในการวินิจฉัยงาน และการประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมที่เสริมงานให้มีคุณค่า (Job-Enrichment Activities) ดังแผนภูมิความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่สำคัญของงาน สภาวะทางจิตวิทยาและผลลัพธ์ของงาน ดังนี้



ที่มา : เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540

**การทำให้งานมีความหมาย (Job enrichment)**

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2543) กล่าวถึงการทำงานให้มีความหมายว่าเป็นการปรับปรุงงานอย่างหนึ่ง ซึ่งได้แนวคิดมาจากเฟรเดริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) และคณะที่เชื่อว่า ถ้าลักษณะของงานที่ทำนั้นมีความหมาย และท้าทายผู้ปฏิบัติจะเป็นตัวช่วยสร้าง

แรงจูงใจภายในให้ผู้ปฏิบัติพึงพอใจและอยากทำงานนั้นให้ดียิ่งขึ้น แต่ถ้าลักษณะงานที่ทำนั้นไม่มีความหมายหรือไม่ท้าทายความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติเสียแล้ว ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติขาดแรงจูงใจและไม่พึงพอใจที่จะพยายามทำงานนั้นให้ดียิ่งขึ้น งานที่มีความหมาย คือ งานผู้ปฏิบัติรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติ ทำให้เกิดสภาพจิตใจ (Psychological states) เช่นเดียวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1. ลักษณะของงานที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกว่างานที่ตนทำนั้นมีความหมาย ได้แก่

1.1 ลักษณะงานที่ต้องการทักษะหลายด้าน ซึ่งเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้กระทำกิจกรรมที่ท้าทายทักษะและความสามารถหลายๆ ด้านของเรา และเป็นการหลีกเลี่ยงความซ้ำซากในการทำไม่ว่าจะต้องใช้ทักษะด้านเดียวนั้นมากสักเพียงใดก็ตาม

1.2 การทำงานได้ทำงานตั้งแต่ต้นจนจบแล้วเสร็จ ผลการศึกษาวิจัยพบว่าคนเราต้องการทำงานนั้นด้วยตนเองทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ ไม่ต้องการทำงานบางส่วน หรือบางขั้นตอน เพราะการทำเช่นนั้นไม่รู้ว่งานที่ตนทำนั้นคืออะไรก็จะขาดความเข้าใจในเอกลักษณ์ทั้งหมดของงาน

1.3 ความสำคัญของงาน งานที่มีความสำคัญนั้น เรามองในแง่ที่ว่างานนั้นมีความกระทบต่องานอื่น หรือบุคคลอื่นมากน้อยเพียงใด

ลักษณะของงาน 3 ประการดังกล่าว จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้งานนั้นมีความหมาย ถ้าหากลักษณะของงานลักษณะใดลักษณะหนึ่งขาดหายไป ก็จะทำให้ความหมายของงานถูกกระทบกระเทือน

2. ลักษณะของงานที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นก็คือ อิสรภาพในการทำงาน (Autonomy) ซึ่งได้แก่ ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้คนที่ทำมีอิสรภาพในการตัดสินใจในกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนแล้วเสร็จ การกำหนดเวลา และวิธีการทำงานด้วยตนเอง โดยไม่ต้องตกอยู่ภายใต้การควบคุมใกล้ชิดจากใคร การที่ได้มีอิสระในการทำงานด้วยตนเองนี้จะทำให้บุคคลรู้สึกรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการทำงานไม่ว่าผลจะออกมาอย่างไร จะรู้สึกว่ามันขึ้นอยู่กับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความพยายามของตนเอง และผลของการทำงานที่ได้ ออกมานั้นก็มิได้มาจากการทำงานตามคำสั่ง หรือแนวปฏิบัติที่มีอยู่แล้วแต่อย่างไร

3. งานจะต้องมีลักษณะอย่างไรจึงทำให้ผู้ปฏิบัติได้รู้งานที่ตนปฏิบัติไปนั้นได้ผลเป็นอย่างไร ลักษณะงานเช่นนั้น ก็คือจะต้องเป็นงานที่เปิดโอกาสให้มีการส่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) มายังผู้ปฏิบัติ เพื่อจะได้รู้ว่าผลงานที่ตนเองทำไปนั้นได้ผลดีมากน้อยเพียงใด จะต้องปรับปรุงแก้ไขตรงจุดใด และเรื่องอะไรบ้าง และเชื่อกันว่าการส่งข้อมูลย้อนกลับที่มีความหมายมากๆ นั้น จะต้องเกิดจากงานมิใช่เกิดจากปัจจัยภายนอกอื่นๆ

ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดด้านการทำให้งานมีความหมาย ของสายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2543) มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Hackman and Oldham (1980) ที่ผู้วิจัยใช้เป็น แนวทางการศึกษา และจากแผนภูมิความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่สำคัญของงาน สถานภาพ ทางจิตวิทยาและผลลัพธ์ของงาน(เทพนม เมืองแมน และสวิงสุวรรณ,2540) แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะของงานที่สำคัญนั้น ส่งผลความพึงพอใจในงาน และส่งผลต่อการขาดงานและการ ลาออกจากงาน อันเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความผูกพันต่อองค์กร ตามนิยามด้านความปรารถนา อย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรเป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความ ต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป ไม่ขาดงาน มีอัตราการลาออกจากงานต่ำ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าหากองค์กรจะประสบผลสำเร็จในการพัฒนา องค์กรให้มีประสิทธิภาพ จะต้องสร้างให้งานที่ปฏิบัติมีคุณลักษณะของงานที่มีความหมาย ดังนั้น จึงเลือกแนวคิดคุณลักษณะของงาน ตามแนวคิดของ Hackman and Oldham (1980) เป็นแนวทาง ในการวิจัย

#### แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

##### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

Scott Myers (อ้างใน พรธรรมราย ทรัพย์ประภา,2529) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ ในการทำงาน ดังนี้

1. อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คำตอบคือ งานที่มีความท้าทายที่ก่อให้เกิดความรู้สึเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าของงานและการยอมรับนับถือ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ ก่อให้เกิดความพึงพอใจ
2. อะไรที่ทำให้พนักงานไม่พึงพอใจ คำตอบ คือ กฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ค่าจ้างที่ไม่เหมาะสม และสิทธิของความเป็นผู้อาวุโส เป็นต้น
3. เมื่อพนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ คำตอบคือ เมื่อเกิดความรู้สึกว่าความสำเร็จของงาน ถูกจัดออกไป มีความผิดปกติต่อสภาพแวดล้อมของเขา

ทฤษฎีความพึงพอใจ นำมาซึ่งการปฏิบัติงาน ซึ่งการศึกษาที่เราทราบกันดี คือ Hawthorne Studies เชื่อว่า ความพอใจจะนำไปสู่การปฏิบัติงาน เมื่อคนงานพอใจในงานที่กระทำ ผลผลิตที่ได้จะ สูงขึ้น และถ้าไรก็จะสูงขึ้นด้วย ดังเช่น การสร้างขวัญในการทำงาน การทำให้คนงานมีความสุข สร้างขวัญให้สูงขึ้น (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ,2540)

ทฤษฎีการปฏิบัติงานนำมาซึ่งความพอใจ (Performance Satisfaction) ซึ่งความสัมพันธ์ ดังกล่าวนี้ได้รับอิทธิพลจากรางวัลภายใน ซึ่งมาจากตัวของงานและการรับรู้ว่าเป็นธรรม

เกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ ขณะเดียวกันก็จะมีปฏิสัมพันธ์กับการรู้ว่า จะต้องมีความพยายาม และการได้มาซึ่งรางวัล จึงจะเกิดระดับความพยายามที่จะทำงานที่แท้จริงขึ้น ประการสุดท้าย ความมานะพยายามจะได้รับอิทธิพลจากความสามารถและอุปนิสัยของคนคนนั้น และจากความรู้ในบทบาทของตนเองว่ามีความกระฉับหรือคลุ้มคลั่งอย่างไรด้วย (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ,2540)

#### ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) อธิบายว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นภาวะของความพึงพอใจ หรือภาวะของการมีอารมณ์ในทางบวกที่มีผลเกิดขึ้นเนื่องจากการประเมินประสบการณ์ในงานของคนคนหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกชอบงานของคนคนหนึ่ง จะขึ้นอยู่กับว่างานนั้นได้ทำให้บุคคลผู้นั้นได้รับความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะให้มีชีวิตอยู่รอด หรือสมบูรณ์มากขึ้นเท่าใดด้วย

วิชัย แหวนเพชร (2543) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง สภาวะของอารมณ์ ความรู้สึก และเจตคติของบุคคลที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติงานอยู่โดยแสดงออกมาเป็นความสนใจ กระตือรือร้น เต็มใจ และสนุกสำราญ เป็นต้น ดังนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำแล้ว เขาก็จะมีความพยายามอดุสาหะ มีความสุขกับงานที่ทำ มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นในงานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของคนที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

#### ความสำคัญในการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน

วิชัย แหวนเพชร (2543) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสำคัญต่อการบริหารงานอุตสาหกรรม ดังต่อไปนี้

1. สร้างบรรยากาศ และความตั้งใจในการปฏิบัติงาน
2. เสริมสร้างความเป็นอิสระในการทำงาน
3. ส่งเสริมการบริหารแบบประชาธิปไตย
4. ส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) กล่าวว่า ความสำคัญในการศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน มีดังนี้

1. การรับรู้ปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจงาน ทำให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการสร้างปัจจัยเหล่านี้ ให้เกิดเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
2. ความพึงพอใจในการทำงานทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน ลดการขาดงาน และลดการลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน
3. ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

### มิติของความพึงพอใจในงาน (Dimensions of Job Satisfaction)

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) กล่าวว่า คำว่างานไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวใดๆแต่จะมีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างซับซ้อนเพราะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆที่จะต้องกระทำ ความรับผิดชอบ ปฏิสัมพันธ์ มีการให้คุณประโยชน์ การให้รางวัล เป็นต้น ดังนั้น ผลที่ตามมาจากการที่จะต้องเข้าใจถึงทัศนคติที่มีต่องานอย่างแท้จริงจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงส่วนประกอบของงานว่ามีอะไรบ้าง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแบบวัดความพึงพอใจในงานจำนวน 9 มิติ ดังนี้

1. งาน ได้แก่ ความพึงพอใจในด้านจิตใจ ชนิดของงาน โอกาสในการที่จะเรียนรู้งาน ความยุ่งยากของงาน ปริมาณของงาน โอกาสของความสำเร็งเมื่อปฏิบัติงานนั้น การควบคุม และการกำหนดเวลาของงาน
2. ค่าจ้าง ได้แก่ ปริมาณค่าจ้างที่จะได้รับความยุติธรรม หรือความเสมอภาคในการจ้าง วิธีให้ค่าจ้าง
3. การเลื่อนตำแหน่ง ได้แก่ โอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง พื้นฐานของการเลื่อนตำแหน่ง
4. การยกย่องนับถือ ได้แก่ การยกย่องชมเชยเมื่อทำงานเสร็จ การให้เกียรติและการเชื่อถือในงานที่ทำสำเร็จ การวิพากษ์วิจารณ์
5. ผลประโยชน์ ได้แก่ บำนาญการรักษาพยาบาล การให้พักผ่อนประจำปี การให้ค่าใช้จ่ายในการพักผ่อน
6. สภาพของการทำงาน ได้แก่ จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน เวลาพักผ่อนระหว่างทำงาน เครื่องมือ อุณหภูมิ การระบายอากาศความชื้น สถานที่ตั้ง และลักษณะโครงสร้างของการวางผังที่ทำงาน
7. การนิเทศงาน ได้แก่ แบบหรือวิธีการนิเทศงาน อิทธิพลจากการนิเทศงาน เทคนิคของการนิเทศงาน มนุษยสัมพันธ์ ทักษะในการบริหาร
8. เพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความสามารถการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความเป็นเพื่อน



### 9. บริษัทและการจัดการ ได้แก่ การเอาใจใส่ดูแลคนงาน ค่าจ้าง และนโยบาย

วิชัย แหวนเพชร (2543) กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจมีดังต่อไปนี้

1. งาน (job) คือ ตัวงานที่พนักงานได้ไปทำอยู่ นั้นตรงกับความชอบ ความถนัด และความสนใจงานนั้นหรือไม่
2. ค่าจ้าง (wage) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลอยากทำงานในหน่วยงานนั้นหรือไม่ การให้ค่าจ้างที่เหมาะสม และยุติธรรมจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน
3. โอกาสที่ได้เลื่อนขั้น หรือตำแหน่ง (promotion)
4. การยอมรับ (recognition) ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน หากได้รับการยกย่อง การให้เกียรติ การรับฟังความเห็นย่อมทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ
5. สภาพการทำงาน (working condition) เป็นสภาพโดยทั่วไปของสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ควรจัดให้เหมาะสม เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
6. ผลประโยชน์ (benefit) และสวัสดิการ (services) หมายถึง สิ่งที่พนักงานได้รับจากการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากค่าจ้าง ซึ่งช่วยสร้างขวัญในการทำงาน เช่น ค่าอาหาร ที่พัก ค่าเครื่องแต่งกาย เงินโบนัส เป็นต้น
7. ผู้บังคับบัญชา (leader) ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณธรรมในการบริหารงานเป็นส่วนสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
8. เพื่อนร่วมงาน (co-workers) หากมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น
9. องค์กรและการจัดการ (organization and management) องค์กรที่มีการบริหาร จัดการอย่างเป็นระบบ ย่อมเป็นที่น่าสนใจ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

องค์ประกอบต่างๆ มากมายที่มีผลกระทบต่อความพอใจงาน การรับรู้ที่ว่าอะไรที่ควรจะเป็นหรือควรจะมีอยู่กับการบริหาร การรับรู้ว่าอะไรที่กำลังเป็นอยู่จริงๆ ในขณะนี้จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการที่จะกำหนดหรือวัดความพอใจงานได้ การรับรู้ถึงสภาวะการณ์ที่ควรจะมีอยู่เป็นผลที่เกิดจากความต้อง การ ค่านิยม ประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่เคยทำมาแต่ก่อนการเปรียบเทียบกับสังคมปัจจุบัน และอิทธิพลของกลุ่มอ้างอิงสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ว่าอะไรควรจะเป็นอะไรการรับรู้ถึง สภาพของการทำงานที่แท้จริง

นฤมล เปรมธีรวัฒน์ชัย (2545) กล่าวว่า ตัวชี้วัดความพึงพอใจในงานด้านต่างๆ ตามทฤษฎีสองปัจจัย ประกอบด้วย 11 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า มีความสอดคล้องกับมิติความพึงพอใจในงานของ เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540) ดังนี้

ด้านที่ 1 ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลใช้พลังความสามารถทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ ใช้สติปัญญาในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ เกิดความพึงพอใจ เมื่อบุคคลได้รับรู้ถึงความสำเร็จของตนเองก็จะทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานต่อไป

ด้านที่ 2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นในสังคม โดยการรับรู้จากพฤติกรรมที่กลุ่มแสดงออกในรูปของการยกย่อง ชมเชย และเลื่อนขั้นเงินเดือน การประกาศเกียรติคุณ รางวัลที่เป็นสิ่งของหรือการแสดงออกอื่นๆ

ด้านที่ 3 ลักษณะงาน (Work itself) หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจ งานไม่จำเจ งานที่ท้าทายความสามารถ จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ งานที่น่าสนใจ มีความแปลกใหม่ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสที่จะได้เรียนรู้ และศึกษาอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และเกิดความผูกพันกับงาน งานที่มีความหลากหลายพอประมาณ และงานที่มีความเป็นอิสระ จะสร้างความพึงพอใจในงานได้สูงที่สุด

ด้านที่ 4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ มีความรับผิดชอบที่ท้าทายความสามารถ งานใหม่ๆที่ไม่ซ้ำงานประจำ รวมถึงการได้รับอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ด้านที่ 5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับโอกาสก้าวหน้า ได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่ตนเองต้องการ มีความก้าวหน้าไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มีโอกาสได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงานเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

ด้านที่ 6 นโยบาย และการบริหารงาน (Company policy and administration) ได้แก่ การวางแผนการบริหารงานขององค์กรที่มีความชัดเจน การติดต่อสื่อสารเอื้อต่อการประสานงาน และการปฏิบัติงาน นโยบายการบริหารงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

ด้านที่ 7 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การบังคับบัญชาในการดำเนินงาน ที่มีความยุติธรรม มีความโอบอ้อมอารี และเป็นผู้ให้การปรึกษาที่ดี จะช่วยลดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่มีหน้าที่ควบคุมดูแลงานให้สำเร็จเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมีวิธีการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจและเต็มใจทำงานจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ด้านที่ 8 สภาพการทำงาน (Work condition) หมายถึง สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น บรรยากาศ แสง เสียง ห้องพักผ่อน ตารางเวลาการทำงาน ความสะอาดของ

สถานที่ รวมถึงการจัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ และพร้อมที่ใช้งานได้ตลอดเวลา

ด้านที่ 9 เงินเดือน และสวัสดิการ (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน

ด้านที่ 10 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) หมายถึง การติดต่อรวม ทั้ง ไม่ว่าจะเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

ด้านที่ 11 ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงขององค์กร ความมั่นคงตลอดอายุการทำงาน ลักษณะงานที่ไม่เสี่ยงต่ออันตรายเกินไป

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลดาวัลย์ ราชชนบริบาล (2544) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และปัจจัยด้านองค์กร กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า ลักษณะงาน ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ผลย้อนกลับของงาน การทำงานเป็นทีม ผู้ร่วมงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ภาระงาน ที่มีผลต่อจิตใจ และความกดดันเกี่ยวกับงานด้านเวลา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

รชนิดา ตุงคสวัสดิ์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด [มหาชน] ในจังหวัดเชียงใหม่พบว่า ความพึงพอใจในงานด้านต่างๆทั้งด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านคุณค่าของงาน ด้านสัมพันธ์ภาพในงาน และด้านผลประโยชน์ในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์กร

ศุภมิตร บัวเสนาะ(2546) ศึกษา ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสพการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาบริษัท ชิว-เนชั่นแนล จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความหลากหลายของงาน ผลป้อนกลับของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความมีอิสระในการทำงาน และงานมีโอกาสสัมพันธ์กับผู้อื่น และปัจจัยด้านลักษณะงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านลักษณะงาน

ในส่วนหลากหลายของงาน และผลป้อนกลับของงาน สามารถสร้างสมการเพื่อทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้

ศิริพร รัตนพันธุ์(2546) ศึกษา ความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ ในจังหวัดพิษณุโลกพบว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านคุณค่าของงาน ด้านสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน และด้านความมั่นคงในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมต่างกัน

นิฉิ บุญยฤทธานนท์ (2547) ศึกษา ปัจจัยที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์กรเอกชน พบว่า ค่านิยมในการทำงาน ลักษณะงาน และบรรยากาศองค์กรมีอำนาจร่วมกันในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร

คณิงนิจ รัชสุธากาญจน์(2548) ศึกษาความพึงพอใจในงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกลุ่มบริษัทยูนิลีเวอร์ พบว่า พนักงานที่มีระดับความพึงพอใจในการทำงานค่อนข้างสูง จะมีความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างสูงด้วย

สุปราณี เต็มเตชาดิพงษ์ (2549) ศึกษา ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมไฮเทค จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความพึงพอใจในการทำงาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์นิคมอุตสาหกรรมไฮเทคจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกัน

พรรัตน์ พันธุ์ศรีมังกร (2540) ทำการศึกษาตัวแปรที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจภายในของพยาบาลวิชาชีพประจำการที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของงานมีความสัมพันธ์กับสภาวะทางจิตใจในการทำงาน ได้แก่ การรับรู้คุณค่าของงาน การรับรู้ในผลของงาน และการรับรู้ด้านผลต่อการรับผิดชอบของงาน และสภาวะทางจิตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจภายในในการทำงานของพยาบาล นอกจากนี้ ยังพบว่า สภาวะทางจิตดังกล่าว สามารถร่วมทำนายแรงจูงใจภายใน ในการทำงานได้ถึงร้อยละ 50.28 โดยเฉพาะการรับรู้คุณค่าของงานสามารถทำนายได้มากที่สุดถึงร้อยละ 41.77

เชษฐา แก้วพรม (2542) ศึกษาความสามารถของการค้นหาความหมายของงาน ความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์ และการสร้างอำนาจในงาน ในการทำนายพฤติกรรมการดูแลผู้ป่วยของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศูนย์ 4 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า การค้นหาความหมายของงาน ความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์ และการสร้างอำนาจในงาน มีอิทธิพลร่วมกันทำนายพฤติกรรมการดูแลผู้ป่วยของพยาบาลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยที่ตัวแปรการค้นหาความหมาย

ของงานมีอิทธิพลในการทำนายพฤติกรรมการดูแลผู้ป่วยได้มากที่สุด ถึงร้อยละ 34 การวิจัยของ  
เชษฐาได้อาศัยแนวคิดการค้นหาความหมายของงานของ Arnold (1988) ซึ่งเป็นการอธิบายโดย  
มุ่งเน้นตัวบุคคลให้รู้จักปรับปรุง หรือพัฒนาตนเองให้เกิดการรับรู้คุณค่าของงาน แนวคิดนี้ สามารถ  
อธิบายการเกิดแรงจูงใจภายในในการทำงานและพฤติกรรมการทำงานได้



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved