

# ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมสหกรณ์

Factors Affecting Job Satisfaction of the Cooperative Promotion Department Employees

เรวัตร์ ก่อวงศ์กาญจน์\* และขวัญกมล ดอนขวา

Rewatr Gorewonkgarn\*

Kwunkamol Donkwa

สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

---

## Abstract

The objectives of this research were to study (1) factors affecting job satisfaction, (2) the level of job satisfaction, (3) the relationship between personal characteristics and job satisfaction, and, (4) the relationship among motivator and hygiene factors with job satisfaction. The population were 1204 Cooperative Promotion Department employees who worked at the Mobile Unit. The samples used in the research were a total of 788 persons. The instrument used for data collection was a questionnaire. The results from this research are as follows. First, there were 12 factors affecting job satisfaction. Five motivator factors included job satisfaction, achievements, work characteristics, essential human resource, and work transfers. Seven hygiene factors consist of relationship with supervisor, compensation, interpersonal relation, work support, quality of work life, policy and administration, and performance appraisals. Second, the overall level of satisfaction in job was moderate at 3.15. The level of satisfaction in motivator and hygiene factors was moderate at 3.20 and 3.11 respectively. Third, the results of the study of job satisfaction classified by personal characteristics found that male and female employees had different levels of job satisfaction. Female employees were more satisfied than their male counterparts. Young employees were more satisfied than veteran employees. Single employees responded better to motivator factors. In addition, employees who had higher education than a Bachelor's degree were more unsatisfied than those with a Bachelor's degree or lower. Employees with a Bachelor's degree and with the job position level 3 were considered

---

\* Corresponding author: Tel.:+668 1976 5982; fax:+66 4482 2218

E-mail address: rewatr@gmail.com

new generation and were expected by the organization to be a change agent. This group of employees got a chance to develop their career path so they had the highest level of job satisfaction. Fourth, the hypothesis that all components of motivator and hygiene factors were related to job satisfaction is supported. The motivator factors which are highly related with job satisfaction include job characteristics and recognition whereas the hygiene factors which are highly related with job satisfaction are work duration and quality of work life.

*Keywords:* cooperative (สหกรณ์); job satisfaction (ความพึงพอใจในงาน); cooperative promotion department (กรมส่งเสริมสหกรณ์)

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษา (1) ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน (2) ระดับความพึงพอใจในงาน (3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในงาน และ (4) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนกับความพึงพอใจในงาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์เคลื่อนที่ จำนวน 1,204 คน และได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างจำนวน 788 คน ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน จากการวิเคราะห์ปัจจัยมีทั้งสิ้น 12 ปัจจัย แบ่งเป็น ด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานที่ทำ ความสำเร็จในงาน ลักษณะการทำงาน การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล และการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ด้านปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ผลตอบแทนการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยสนับสนุนการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน นโยบายและการบริหาร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) ระดับความพึงพอใจในงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางเท่ากับ 3.20 และ 3.11 ตามลำดับ (3) ผลการศึกษาความพึงพอใจในงานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าผู้ปฏิบัติงานเพศชาย และเพศหญิงมีความพึงพอใจในงานโดยรวมแตกต่างกัน โดยเพศหญิงมีความพึงพอใจในงานมากกว่าเพศชาย ผู้ปฏิบัติงานวัยหนุ่มสาวหรืออายุงานน้อยมีความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้สูงอายุหรือผู้มีอายุงานมาก และผู้ที่เป็นโสดตอบสนองต่อปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจได้ง่าย นอกจากนี้พบว่าผู้มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความไม่พึงพอใจในงานมากกว่าผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่าปริญญาตรี และข้าราชการที่มีมีการศึกษาระดับปริญญาตรีที่มีตำแหน่งระดับ 3 เป็นคนรุ่นใหม่ที่ทางราชการคาดหวังให้เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง ได้รับการพัฒนาและโอกาสก้าวหน้าในสายงานสูง มีระดับความพึงพอใจในงานสูงสุดเมื่อเทียบกับระดับตำแหน่งอื่น ๆ และ (4) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนกับความพึงพอใจในงาน พบว่าองค์ประกอบของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนทุก ๆ ตัวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานสูง ได้แก่ ด้านลักษณะงาน และด้านการได้รับการยอมรับ ส่วนปัจจัยค้ำจุนที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานสูง ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน และด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยนำระบบสหกรณ์มาใช้เป็นเครื่องมือของรัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันการแก้ไขปัญหาความยากจนของประเทศไทยได้นำแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เกี่ยวกับการพึ่งพาตนเองรวมถึงการมีส่วนร่วมมาปรับใช้ โดยสร้างความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในชุมชน เช่นเดียวกับวิธีการในระบบสหกรณ์ ที่ยึดถือหลักการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายใต้การสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการสหกรณ์ คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งมีภาระงานอันจำเป็นต้องใช้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์เป็นจำนวนมาก ทำหน้าที่เข้าไปส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรที่ได้มีการจดทะเบียนจัดตั้งในเขตพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ ให้เป็นสถาบันที่เข้มแข็งและเจริญก้าวหน้า สามารถแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยได้ ดังนั้น จำเป็นที่ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญต่อเจ้าหน้าที่เหล่านี้ ด้วยการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงาน เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน เพื่อให้ทราบว่ามีปัจจัยใดที่มีอิทธิพลสามารถจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามท้องที่การคาดหวัง การสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมการทำงานที่สนับสนุนความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายขององค์การและบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
2. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนกับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

## ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ที่อยู่ตามสำนักงานสหกรณ์จังหวัด สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์พื้นที่ 1 และ 2 ในทุกจังหวัดทั่วประเทศ

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และนำผลจากการศึกษาไปใช้พิจารณาเพื่อปรับปรุงการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยปรับปรุงปัจจัยจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการ
- 2) ทำให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจในงานด้านต่าง ๆ ของข้าราชการระดับปฏิบัติการในหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ เพื่อกรมส่งเสริมสหกรณ์ใช้พิจารณาในการปรับปรุงการบริหารงานให้สามารถจูงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรต่อไป
- 3) เพื่อประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูงในการนำผลการวิจัยไปพิจารณาปรับปรุงปัจจัยการทำงานให้สนับสนุนผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของเจ้าหน้าที่ เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของข้าราชการระดับปฏิบัติการของกรมส่งเสริมสหกรณ์
- 4) นำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการในหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 5) องค์กรสามารถใช้ผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นแนวทางการศึกษาวิจัยเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้อง

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษายปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยแยกตามระดับชั้นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ ในสำนักงานสหกรณ์จังหวัด สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์พื้นที่ 1 และ 2 รวม 76 จังหวัด ประกอบด้วยข้าราชการแต่ละระดับ คือ ระดับ 7 จำนวน 563 คน ระดับ 6 จำนวน 245 คน ระดับ 5 จำนวน 296 คน ระดับ 4 จำนวน 58 คน

และ ระดับ 3 จำนวน 42 คน รวมทั้งสิ้น 1,204 คน (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2549) กำหนดตัวอย่างที่มีความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.95 โดยใช้สูตรคำนวณ (คณิต ไช่มุกด์, 2547) ได้ขนาดของตัวอย่างไม่น้อยกว่า 300 ตัวอย่าง จากแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์แจกจ่ายไปยังประชากรทั้งสิ้น 1,204 ราย ได้รับคืน 812 ราย แบบสอบถามไม่สมบูรณ์ 24 ราย สำหรับการศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ ได้นำข้อมูลที่ได้จากตัวอย่าง 788 ราย มาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อให้มีข้อมูลที่รวบรวมมากที่สุด

## ผลการศึกษา

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) สกัดตัวประกอบด้วยวิธีเงา (image factoring) และถือว่าอัตราความร่วมกันของตัวแปรขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปร หมุนแกนปัจจัยแบบมุมฉาก (orthogonal rotation) เลือกวิธีวิเคราะห์แบบ varimax โดยหาค่าคะแนนปัจจัย (factor scores) ด้วยวิธีบาร์ทเลทน์ (Bartlett, BART) พบว่าตัวแปรที่สำคัญของปัจจัยพอใจและปัจจัยค่าเงินที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน สรุปได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยพอใจ ได้องค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “องค์ประกอบด้านความพึงพอใจในงานที่ทำ”

บรรยายด้วยตัวแปรจำนวน 13 ตัวแปร เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ ความพอใจในงาน รองลงมาคือ ประโยชน์จากงานที่ทำ ความถนัดช่วงเวลางาน ตำแหน่งเหมาะสมงาน ทำหายปริมาณงาน อิสระในการทำงาน แรงจูงใจงานหลากหลาย ภูมิใจในอาชีพ การเลื่อนขั้นมีระบบ และเลื่อนขั้นตามผลงาน

องค์ประกอบที่ 2 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “องค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการทำงาน”

บรรยายด้วยตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ เลื่อนขั้นตามความสามารถ รองลงมาคือ การเลื่อนขั้นยุติธรรม โอกาสก้าวหน้า ปฏิบัติงานได้ตามกำหนดงานสำเร็จโดยไม่มีปัญหา และภูมิใจในงาน

องค์ประกอบที่ 3 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “องค์ประกอบด้านลักษณะการทำงาน”

บรรยายด้วยตัวแปรจำนวน 7 ตัวแปร เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ การได้รับงานสำคัญ รองลงมาคือ การแก้ปัญหา โอกาสสิทธิริเริ่ม กระบวนการ ถูกระเบียบ ลักษณะงาน และการไหลของงาน

องค์ประกอบที่ 4 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล”

บรรยายด้วยตัวแปรจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ คำชมเชยจากหัวหน้า รองลงมาก็คือ ยอมรับความคิดเห็น ให้ความสำคัญกับคน และเกียรติและศักดิ์ศรี

องค์ประกอบที่ 5 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การเปลี่ยนแปลงงาน”

บรรยายด้วยตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ความต้องการเปลี่ยนตำแหน่ง รองลงมาก็คือ การสับเปลี่ยนพื้นที่ และการหมุนเวียนงาน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สถิติพรรณนาและเมตริกองค์ประกอบของปัจจัยงานใจที่หมุนแกนแล้ว

ตัวแปร (Variables)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	เมตริกองค์ประกอบที่หมุนแกนแล้ว (Rotated Factor Matrix)					
			องค์ประกอบ (Component)					
			1	2	3	4	5	6
พอใจในงาน	3.46	0.771	0.71658	0.14882	0.24824	0.18600	0.10632	0.01478
ประโยชน์จากงานที่ทำ	3.43	0.856	0.63427	0.20697	0.27386	0.11634	0.12508	0.03902
ความอดทน	3.52	0.777	0.59266	0.19400	0.22099	0.22674	0.15073	-0.03069
ช่วงเวลารทำงาน	3.45	0.787	0.65886	0.07774	0.29569	0.19578	0.09264	0.06487
ตำแหน่งเหมาะสม	3.48	0.815	0.56405	0.20829	0.26616	0.23356	0.12701	-0.01025
งานท้าทาย	3.44	0.834	0.65148	0.20347	0.16397	0.25815	0.16462	0.02061
ปริมาณงาน	3.31	0.831	0.54834	0.16137	0.20834	0.17655	0.02974	-0.03625
อิสระในการทำงาน	3.41	0.873	0.57470	0.19368	0.20966	0.27656	0.18441	-0.06796
แรงจูงใจ	3.04	0.902	0.50312	0.31510	0.20063	0.37244	0.24520	-0.07119
งานหลากหลาย	3.46	0.840	0.48790	0.11775	0.21757	0.35534	0.11606	-0.00501
ภูมิใจในอาชีพ	3.72	0.932	0.41652	0.20748	0.37464	0.09180	0.18466	0.10426
การเลื่อนขั้นมีระบบ	2.54	0.993	0.39488	0.28478	0.27012	0.07679	0.27088	0.17398
เลื่อนขั้นตามผลงาน	2.67	1.129	0.30118	0.29054	0.11128	0.15257	0.21002	-0.04366
เลื่อนขั้นตามความสามารถ	2.70	1.090	0.16823	0.79806	0.09828	0.18007	0.10804	-0.14727
การเลื่อนขั้นยุติธรรม	2.55	1.000	0.13631	0.77268	0.18993	0.13634	0.11429	0.20295
โอกาสก้าวหน้า	2.61	1.000	0.15749	0.76881	0.19499	0.13219	0.09968	0.21535
ปฏิบัติงานได้ตามกำหนด	3.65	0.766	0.21176	0.75877	0.08605	0.16171	0.16935	-0.19035
งานสำเร็จโดยไม่มีปัญหา	3.46	0.784	0.26126	0.66078	0.10056	0.11844	0.17128	-0.00914
ภูมิใจในงาน	3.61	0.846	0.13832	0.40820	0.15515	0.09981	0.18038	-0.01495
ได้รับงานสำคัญ	3.38	0.770	0.25722	0.03612	0.71132	0.16496	0.00044	-0.00936
การแก้ปัญหา	3.40	0.811	0.19392	0.10637	0.62543	0.17019	0.07457	-0.08266
โอกาสคิดริเริ่ม	3.12	0.909	0.31699	0.12386	0.61648	0.12510	0.08136	0.06588

ตัวแปร (Variables)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	เมตริกองค์ประกอบที่หมุนแกนแล้ว (Rotated Factor Matrix)					
			องค์ประกอบ (Component)					
			1	2	3	4	5	6
ภาวะงานการ	3.25	0.766	0.28408	0.18855	0.53559	0.26585	0.15689	-0.05841
กฎระเบียบ	3.38	0.744	0.32602	0.21970	0.52812	0.19914	0.18152	0.00284
ลักษณะงาน	3.26	0.778	0.33193	0.33465	0.43301	0.22520	0.28056	-0.02716
การไหลของงาน	3.09	0.791	0.08148	0.11702	0.50152	-0.01031	0.12273	0.05163
คำชมเชยจากหัวหน้า	2.88	0.952	0.29491	0.20657	0.17331	0.63758	0.14907	0.01659
ยอมรับความคิดเห็น	2.94	0.926	0.28834	0.16849	0.15045	0.50906	0.05552	0.02311
ให้ความสำคัญกับคน	2.95	0.979	0.38012	0.20794	0.22717	0.58792	0.14463	0.00033
เกียรติและศักดิ์ศรี	3.41	1.014	0.42283	0.24729	0.20910	0.50934	0.19040	-0.04325
ต้องการเปลี่ยนตำแหน่ง	3.35	1.050	0.24564	0.36615	0.20471	0.17260	0.60130	0.02634
การสลับเปลี่ยนพื้นที่	2.51	1.020	0.24594	0.38186	0.23384	0.19517	0.59861	-0.02036
การหมุนเวียนงาน	3.06	1.034	0.27087	0.42717	0.21035	0.21580	0.52562	-0.00327
Eigenvalues			13.618	2.710	1.760	1.332	1.134	1.045
5% of Variance			41.266	8.213	5.332	4.035	3.437	3.166
Cumulative %			41.266	49.479	54.811	58.846	62.283	65.449

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจำแนก ได้องค์ประกอบที่สำคัญ 7 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน”

บรรยายด้วยตัวแปรจำนวน 9 ตัวแปร เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ ความช่วยเหลือ รongลงมาคือ ความเป็นกันเอง ภาวะผู้นำ ความยุติธรรม คำปรึกษา ความสุข การสนับสนุน แสดงความคิด และคำชมเชย

องค์ประกอบที่ 2 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “องค์ประกอบด้านผลตอบแทนการทำงาน”

บรรยายด้วยตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ ความรับผิดชอบ รongลงมาคือ พอใจกับเงินเดือน ความรู้ความสามารถ เงินเดือนเทียบกับเอกชน และโครงสร้างเงินเดือน

องค์ประกอบที่ 3 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน”

บรรยายด้วยตัวแปรจำนวน 6 ตัวแปร เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ การยอม

รับซึ่งกันและกันรองลงมาคือ การประสานงาน ความสามัคคีร่วมมือ ความผูกพันร่วมมือ พึ่งพาช่วยเหลือได้ และร่วมกิจกรรมหน่วยงาน

องค์ประกอบที่ 4 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “องค์ประกอบด้านปัจจัยสนับสนุนการทำงาน”

บรรยายด้วยตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ สถานที่รองลงมาคือ วัสดุอุปกรณ์ สภาพแวดล้อม อุณหภูมิ และแสงสว่าง

องค์ประกอบที่ 5 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “องค์ประกอบด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน”

บรรยายด้วยตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ โอกาสอบรมและพัฒนา รองลงมาคือ โอกาสการพัฒนาตนเอง เครื่องมืออุปกรณ์ เบิกจ่ายเงินสวัสดิการ และค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 6 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “องค์ประกอบด้านนโยบายและการบริหาร”

บรรยายด้วยตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ โครงสร้างรองลงมาคือ นโยบาย บทบาท บริหารงาน และความชัดเจน

องค์ประกอบที่ 7 ตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “องค์ประกอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน”

บรรยายด้วยตัวแปรจำนวน 3 ตัวแปร เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ระบบการประเมินผล และการพิจารณาเงินเดือน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถิติพรรณนาและเมตริกองค์ประกอบของปัจจัยจำนวนที่หมุนแกนแล้ว

ตัวแปร (Variables)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	เมตริกองค์ประกอบที่หมุนแกนแล้ว (Rotated Factor Matrix)						
			องค์ประกอบ (Component)						
			1	2	3	4	5	6	7
ความช่วยเหลือ	3.08	1.007	0.89270	0.09271	0.18275	0.13486	0.06022	0.08776	0.12495
ความเป็นกันเอง	3.38	1.026	0.89329	0.09557	0.16950	0.13330	0.05898	0.03488	0.09986
ภาวะผู้นำ	3.22	1.023	0.79327	0.11817	0.18812	0.13711	0.07310	0.08117	0.17311
ความยุติธรรม	2.99	1.028	0.78186	0.12124	0.16787	0.14982	0.11216	0.06946	0.18848
ค่าปรักษา	3.16	0.961	0.77811	0.05382	0.15400	0.08668	0.10734	0.23865	-0.00715
ความสุข	3.30	1.071	0.75669	0.12552	0.21473	0.13994	0.06753	0.09274	0.12009



ตัวแปร (Variables)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	เมตริกองค์ประกอบที่หมุนจนแล้ว (Rotated Factor Matrix)						
			องค์ประกอบ (Component)						
			1	2	3	4	5	6	7
การสนับสนุน	3.18	0.970	0.78467	0.05709	0.22112	0.08363	0.13936	0.19327	-0.00928
แสดงความคิด	3.12	0.961	0.74466	0.11341	0.18804	0.10143	0.15998	0.19032	-0.04518
คำชมเชย	2.83	0.974	0.69825	0.10148	0.17113	0.16255	0.15336	0.13094	0.05543
ความรับผิดชอบ	3.15	0.907	0.09862	0.85469	0.09321	0.12261	0.10389	0.13584	0.02482
พอใจกับเงินเดือน	3.14	0.924	0.07573	0.85029	0.11091	0.13768	0.08807	0.09103	0.03581
ความรู้สึกสามารรถ	3.13	0.883	0.10630	0.80800	0.09486	0.13957	0.14269	0.12798	0.04863
เงินเดือนเทียบกับเพื่อน	2.60	1.037	0.05236	0.71055	0.06931	0.07744	0.13308	0.10149	0.15507
โครงสร้างเงินเดือน	2.76	0.904	0.12116	0.82449	0.07390	0.14656	0.15025	0.19140	0.15967
ยอมรับซึ่งกันและกัน	3.47	0.886	0.22438	0.10144	0.80901	0.15711	0.04964	0.08228	0.03226
การประสานงาน	3.49	0.884	0.20516	0.10461	0.75335	0.11171	0.14914	0.08563	0.03522
ความสามัคคีร่วมมือ	3.43	0.935	0.23516	0.06621	0.79080	0.15133	0.06345	0.13448	0.06510
ความผูกพันร่วมมือ	3.43	0.915	0.19360	0.16097	0.78723	0.13178	0.17824	0.07713	0.05393
สิ่งช่วยเหลือได้	3.45	0.926	0.26960	0.08628	0.75589	0.13789	0.05894	0.12823	0.06098
ร่วมกิจกรรมหน่วยงาน	3.56	0.902	0.21715	0.13520	0.68874	0.13027	0.13273	0.02684	0.08620
สถานที่	3.41	0.983	0.08691	0.12774	0.14812	0.71223	0.08888	0.05451	0.06258
วัสดุอุปกรณ์	2.97	0.980	0.08942	0.17095	0.07539	0.68113	0.22739	0.09330	0.14096
สภาพแวดล้อม	3.23	0.903	0.20701	0.16076	0.16974	0.62798	0.19638	0.13264	0.13526
อุณหภูมิ	3.10	1.026	0.13576	0.09852	0.10946	0.62204	0.08413	0.10895	0.00821
แสงสว่าง	3.71	0.813	0.24148	0.08555	0.16099	0.31585	0.03071	0.06444	-0.01969
โอกาสอบรมและพัฒนา	2.92	0.934	0.24339	0.18206	0.14469	0.23539	0.53991	0.19235	0.15512
โอกาสการพัฒนาตนเอง	3.09	0.944	0.23094	0.27131	0.18995	0.17103	0.55576	0.17721	0.06154
เครื่องมืออุปกรณ์	2.95	0.935	0.10438	0.25388	0.16698	0.46540	0.40970	0.07324	0.16457
เบิกจ่ายเงินสวัสดิการ	3.35	0.972	0.14676	0.28743	0.26654	0.23529	0.43027	0.08787	0.02966
ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน	2.59	1.016	0.18787	0.30830	0.08275	0.24922	0.30169	0.26198	0.24066
โครงสร้าง	2.60	1.027	0.12033	0.18760	0.05825	0.09966	0.12668	0.36065	0.06528
นโยบาย	3.10	0.921	0.27048	0.19005	0.15457	0.16943	0.14643	0.39401	0.16286
บทบาท	2.85	1.052	0.07874	0.10965	0.06003	0.02873	0.03486	0.45686	0.01716
บริหารงาน	3.15	0.859	0.41794	0.14828	0.14493	0.18183	0.13432	0.48005	0.17171
ความชัดเจน	3.15	0.930	0.35226	0.19212	0.13953	0.15492	0.14264	0.46324	0.07903
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.66	0.990	0.32680	0.31443	0.15984	0.21427	0.26834	0.20772	0.01060
ระบบการประเมินผล	2.74	0.950	0.28749	0.30718	0.17611	0.21830	0.29207	0.23747	0.05660
การพิจารณาเงินเดือน	2.60	1.042	0.28857	0.41484	0.10841	0.19447	0.18136	0.19933	0.30661

ตัวแปร (Variables)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	เมตริกองค์ประกอบที่หมุนแกนแล้ว ( Rotated Factor Matrix )						
			องค์ประกอบ ( Component )						
			1	2	3	4	5	6	7
Eigenvalues			15.424	4.172	2.856	2.341	1.723	1.439	1.109
5% of Variance			36.723	9.934	6.799	5.573	4.103	3.427	2.641
Cumulative %			36.723	46.657	53.456	59.03	63.132	66.559	69.201

ผลการศึกษาระดับความพึงพอใจในงานพบว่า ความพึงพอใจในงานโดยภาพรวมของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ผู้ปฏิบัติงานหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.15 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านความสำเร็จในงาน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.47 และ 3.44 ส่วนปัจจัยอื่นที่เหลือมีความพึงพอใจในระดับปานกลางทั้งสิ้น ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านเงินเดือน ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความมั่นคงในงาน และด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 3.28 3.18 3.14 2.99 2.98 2.97 2.81 และ 2.70 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

### ตารางที่ 3 ระดับความพึงพอใจในงาน จำแนกตามปัจจัยเชิงใจและปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน	ระดับความพึงพอใจ										รวม		อันดับที่	
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		S.D.			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า		
<b>ปัจจัยเชิงใจ (Job Involvement Factors)</b>														
1. ด้านลักษณะงาน	50	6.35	284	36.0	356	45.1	76	9.64	22	2.79	0.58	3.34	ปาน	3
2. ด้านความสำเร็จในงาน	63	7.99	315	39.9	328	41.6	66	8.38	16	2.03	0.63	3.44	มาก	2
3. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	70	8.88	228	28.9	317	40.2	120	15.2	53	6.73	0.76	3.18	ปาน	5
4. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	39	4.95	137	17.3	285	36.1	207	26.2	120	15.22	0.77	2.70	ปาน	11
ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจเชิงใจ	56	7.10	241	30.5	321	40.7	117	14.8	53	6.73	0.56	3.20	ปาน	

### ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)

1. ด้านนโยบายและการบริหาร	34	4.32	197	25	338	42.8	149	18.9	70	8.88	0.71	2.97	ปาน	9
2. ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	65	8.25	219	27.7	318	40.3	133	16.8	53	6.73	0.86	3.14	ปาน	6

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน	ระดับความพึงพอใจ										รวม		อันดับที่	
	มากที่สุด		มาก		ปานกลาง		น้อย		น้อยที่สุด		S.D.			
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	แปรค่า		
1.ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	90	11.4	308	39.2	292	37.0	76	9.65	21	2.67	0.79	3.47	มาก	1
4.ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	70	8.88	269	34.1	305	38.7	102	12.9	42	5.33	0.75	3.28	ปาน	4
5.ด้านความมั่นคงในการทำงาน	32	4.06	137	17.3	361	45.8	166	21.0	92	11.68	0.83	2.81	ปาน	10
6.ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	45	5.71	184	23.3	339	43.0	153	19.4	67	8.50	0.73	2.98	ปาน	8
7.ด้านเงินเดือน	44	5.58	191	24.2	333	42.2	154	19.5	66	8.38	0.73	2.99	ปาน	7
ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยด้านงาน	54	6.85	215	27.2	327	41.5	133	16.8	59	7.49	0.57	3.11	ปาน	
ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานโดยรวม	110	6.980	456	28.934	648	41.117	250	15.863	112	7.107	0.549	3.148	ปาน	

ผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความพึงพอใจในงาน ด้านเพศพบว่าผู้ปฏิบัติงานเพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจในงานโดยรวมแตกต่างกัน ด้านอายุพบว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมไม่ต่างกัน ด้านสถานภาพการสมรสพบว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพต่างๆ มีความพึงพอใจโดยรวมไม่ต่างกัน ด้านระดับการศึกษาพบว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมแตกต่างกัน ด้านอายุงานพบว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุงานต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมไม่ต่างกัน ด้านระดับตำแหน่งพบว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุงานต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมไม่ต่างกัน และด้านรายได้พบว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีรายได้ต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมไม่ต่างกัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4 และตารางที่ 5

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล  
ด้านเพศ

ความพึงพอใจในงาน	ชาย		หญิง		t	P-value
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ด้านนโยบายและการบริหาร	3.18	0.62	2.88	0.74	5.854	0.000
ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	3.17	0.88	3.13	0.86	0.591	0.555
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.35	0.77	3.26	0.75	1.547	0.122
ด้านลักษณะงาน	3.46	0.53	3.28	0.60	3.795	0.000
ด้านเงินเดือน	3.03	0.68	2.97	0.76	1.063	0.289

ความพึงพอใจในงาน	ชาย		หญิง		t	P-value
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	2.77	0.69	2.68	0.80	1.633	0.103
ด้านความสำเร็จในงาน	3.53	0.52	3.40	0.68	3.008	0.003
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.50	0.74	3.46	0.81	0.571	0.568
ด้านการได้รับการยอมรับ	3.23	0.69	3.16	0.79	1.292	0.197
ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน	3.01	0.71	2.97	0.75	0.697	0.486
ด้านความมั่นคงในงาน	2.83	0.79	2.80	0.85	0.441	0.659
<b>รวม</b>	<b>3.22</b>	<b>0.49</b>	<b>3.12</b>	<b>0.57</b>	<b>2.546</b>	<b>0.011</b>

**ตารางที่ 5** เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล  
ด้านอายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่ง  
และรายได้

ปัจจัยส่วนบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	P
1. ด้านอายุ	ระหว่างกลุ่ม	0.568	3	0.189	0.628 <sup>ns</sup>	0.597
	ภายในกลุ่ม	236.300	784	0.301		
	<b>รวม</b>	<b>236.868</b>	<b>787</b>			
2. ด้านสถานภาพการสมรส	ระหว่างกลุ่ม	1.328	3	0.443	1.474 <sup>ns</sup>	0.220
	ภายในกลุ่ม	235.540	784	0.300		
	<b>รวม</b>	<b>236.868</b>	<b>787</b>			
3. ด้านระดับการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	2.434	2	1.217	4.075	0.017
	ภายในกลุ่ม	234.434	785	0.299		
	<b>รวม</b>	<b>236.868</b>	<b>787</b>			
4. ด้านอายุงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.716	5	0.343	1.141 <sup>ns</sup>	0.337
	ภายในกลุ่ม	235.152	782	0.301		
	<b>รวม</b>	<b>236.868</b>	<b>787</b>			

ปัจจัยส่วนบุคคล	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	P
5. ตำแหน่งระดับตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	1.496	5	0.299	0.994 <sup>ns</sup>	0.420
	ภายในกลุ่ม	235.372	782	0.301		
	รวม	236.868	787			
6. ด้านรายได้	ระหว่างกลุ่ม	1.500	4	0.375	1.247 <sup>ns</sup>	0.289
	ภายในกลุ่ม	235.368	783	0.301		
	รวม	236.868	787			

ns = not significant ค่า P มากกว่า  $\alpha(0.05)$  ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยอมรับ  $H_0$  กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบปัจจัยจิตใจและปัจจัยค่าจูนกับความพึงพอใจในงาน พบว่าตัวแปรที่เป็นปัจจัยจิตใจกับความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันสูง สรุปได้ว่า หากผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนองตอบตัวแปรที่เป็นปัจจัยจิตใจมากขึ้นจะมีผลต่อความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น และตัวแปรที่เป็นปัจจัยค่าจูนกับความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันสูงเช่นกัน ดังนั้น หากผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนองตอบตัวแปรที่เป็นปัจจัยค่าจูน จะมีผลต่อความพึงพอใจในงาน ดังรายละเอียดในตารางที่ 6 และตารางที่ 7

#### ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นปัจจัยจิตใจกับความพึงพอใจในงานโดยรวม

ปัจจัยจิตใจ	ความพึงพอใจในงาน	
	r	P
1. ด้านลักษณะงาน	.856*	.000
2. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	.770*	.000
3. ด้านความสำเร็จในงาน	.730*	.000

ปัจจัยจุดใจ	ความพึงพอใจในงาน	
	r	P
4. ด้านการได้รับการยอมรับ	.837*	.000
ปัจจัยจุดใจรวม	0.949*	.000

ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นปัจจัยค้ำจุนกับความพึงพอใจในงานโดยรวม

ปัจจัยค้ำจุน	ความพึงพอใจในงาน	
	r	P
1. ด้านนโยบายและการบริหาร	0.697*	.000
2. ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	0.716*	.000
3. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.626*	.000
4. ด้านเงินเดือน	0.717*	.000
5. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	0.673*	.000
6. ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน	0.804*	.000
7. ด้านความมั่นคงในงาน	0.805*	.000
ปัจจัยค้ำจุนรวม	0.970*	.000

## สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ในขั้นต้นด้วยค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจในงาน ส่วนใหญ่เป็นไปตามโครงสร้างทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่เห็นความสำคัญของปัจจัยจูงใจที่ทำให้คนทำงานมีความพึงพอใจอยู่ที่การตอบสนองทางจิตใต้อีกมากกว่าสภาพแวดล้อม ผู้ปฏิบัติงานที่มีการศึกษาสูงจะให้ความสำคัญกับองค์ประกอบสิ่งจูงใจมากกว่าองค์ประกอบสภาพแวดล้อม (อ้างถึงใน นงนุช โรจนเลิศ, 2540 : 20) กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจมากกว่าปัจจัยค่าจูน และปัจจัยจูงใจที่ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญในระดับมากคือ ด้านความสำเร็จในงาน (achievement) ประกอบด้วย การได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญ การได้รับโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน ได้ใช้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถทำงานได้เสร็จตามเวลา และบรรลุเป้าหมายเกิดความภาคภูมิใจในผลงาน หากผู้บริหารตอบสนองความต้องการทางจิตใจหรือด้านปัจจัยจูงใจอย่างเพียงพอก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรให้ทำงานกับองค์กรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร และเมื่อความต้องการด้านจิตใจหรือด้านปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนองแล้ว ควรที่จะเสริมสร้างด้านร่างกาย หรือปัจจัยค่าจูน เพื่อไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานด้วย

เมื่อวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ได้ผลการวิเคราะห์ที่ไม่เป็นไปตามโครงสร้างทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg คือ ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับตัวแปรด้านปัจจัยค่าจูนมากกว่าด้านปัจจัยจูงใจ โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation supervision) ประกอบด้วย ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจ ทำงานเป็นทีม การยอมรับในความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน การพึ่งพาให้ความช่วยเหลือกัน การเข้าร่วมกิจกรรมสม่ำเสมอ การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และความผูกพันร่วมมือสนับสนุนในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในการเสริมสร้างตัวแปรที่เป็นปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพึงพอใจในงาน ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างตัวแปรที่เป็นปัจจัยค่าจูนเพื่อไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจไปพร้อมกันด้วย

การศึกษาครั้งนี้พบว่าข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายนั้น มีความไม่พึงพอใจในงานอยู่มาก โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และโครงสร้างหน่วยงาน เช่นผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นว่าขาดความชัดเจนในภาระงานที่ต้องปฏิบัติ มีการถกเถียงในความรับผิดชอบงานอยู่เสมอระหว่างหน่วยที่ทำหน้าที่สนับสนุนด้านวิชาการกับหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติ รวมทั้งปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล การจัดคนเข้าทำงานไม่เหมาะสม การประสานงานและสื่อสารข้อมูลในหน่วยงานที่ขาด

ประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานไม่บูรณาการในการทำงานร่วมกัน เกิดปัญหาข้อขัดแย้งทางความคิดและวิธีปฏิบัติอยู่เสมอ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ต้องพิจารณาบทบาท โครงสร้าง บทบาท ภารกิจ ปรับปรุงระบบการทำงานและระบบการบริหารงานบุคคล โดยนำองค์ความรู้ด้านการจัดการสมัยใหม่ ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรให้มากยิ่งขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาระดับความพึงพอใจในตัวแปรที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบที่สำคัญของปัจจัยเชิงใจ และปัจจัยค่าจุน รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นและสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามการระดมความคิดเห็นจากการประชุมสัมมนาเจ้าหน้าที่หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดให้มีขึ้นในทุกภูมิภาคทั่วประเทศในปีเดียวกัน โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. การเสริมสร้างแรงจูงใจ

เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีระดับความพึงพอใจในงานค่อนข้างต่ำ ต่อปัจจัยเชิงใจ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และต่อปัจจัยค่าจุน ด้านความมั่นคงในงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงควรประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ค้นหาสาเหตุและสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ มีพฤติกรรมการทำงานที่ตอบสนองเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร โดยมีประเด็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรให้ความสำคัญ ได้แก่

(1) การพัฒนาสายความก้าวหน้าในงานอาชีพ (career development) ซึ่งเกี่ยวข้องกับคนสามฝ่าย คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องกำหนดสายความก้าวหน้า (career path) และเงื่อนไขต่าง ๆ ให้ชัดเจนแล้วสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ ตัวผู้ปฏิบัติงานต้องตระหนักถึงการพัฒนาความรู้ ประสบการณ์และทักษะที่จำเป็นต่อความก้าวหน้า โดยองค์กรจัดฝึกอบรมให้หรือศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนผู้บังคับบัญชา เป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องส่งเสริมให้คำแนะนำและประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาว่าพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในหน้าที่สูงขึ้นเมื่อใด ถ้ายังไม่พร้อมจะต้องพัฒนาให้มีความพร้อมในโอกาสต่อไป เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและเป็นแรงจูงใจที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน



(2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ควรผสมผสานการใช้ทั้งมาตรฐานสัมบูรณ์ (absolute standard) กำหนดโดยผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยอาศัยประสบการณ์ความเชี่ยวชาญหรือทฤษฎีการวิจัย กับมาตรฐานสัมพัทธ์ (relative standard) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ได้จากการเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของผลงานในกลุ่มต่าง ๆ โดยหัวหน้างานต้องให้ข้อมูลคำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ ไม่ใช่สรุปผลการประเมินครั้งเดียวตอนปลายปี และควรมีการกำหนดสมรรถนะ (competency) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่องค์กรคาดหวัง รวมทั้งตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ในภาระงานของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ที่สำคัญคือควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ประเมินให้เข้าใจหลักการ วิธีการ ให้สามารถตัดสินใจและใช้วิจารณญาณประเมินได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมิน

(3) การพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบคุณธรรม (merit system) ประกอบด้วยหลักความเสมอภาค คือ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก หลักความสามารถ เช่นการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนระดับ พิจารณาจากผู้มีความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสม หลักความมุ่งคง คือมีกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติชัดเจน ไม่ใช้อารมณ์ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินบุคคลรวมถึงการให้สวัสดิการบำนาญบำนาญ ทำให้ผู้ทำงานรู้สึกมั่นคงในการประกอบวิชาชีพและหลักความเป็นกลางทางการเมือง ไม่อยู่ใต้อิทธิพลหรือการแทรกแซงของฝ่ายการเมือง

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับผู้บริหารของกรมส่งเสริมสหกรณ์

เห็นควรนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาเพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้เครื่องมือ HR scorecard ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด ซึ่งมีทั้งหมด 5 มิติ ได้แก่ 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน จากนั้น จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีการจูงใจ และกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน สนับสนุนความสำเร็จตามเป้าหมายพันธกิจขององค์กร

## เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2547). แผนพัฒนาสหกรณ์ พ.ศ. 2546 - 2549. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กุลนิษฐ์ จันทา. (2549). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดกาฬสินธุ์. เอกสารประกอบการขอประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสหกรณ์ 7ว สำนักงานสหกรณ์จังหวัดระยอง กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- คณิต ไช้มุกด์. (2547). สถิติพื้นฐาน. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี: สำนักพิมพ์น้ำฝน.
- จิตติพงษ์ วัฒนนท์. (2540). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพัฒนาเอกชน : ศึกษากรณีองค์กรพัฒนาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. (2547). โครงการวิจัยรู้กับการแก้ไขปัญหาการจัดการที่ดินทำกินและ สหกรณ์ของเกษตรกร : รายงานฉบับสมบูรณ์รู้กับการแก้ไขปัญหาสหกรณ์. กรุงเทพฯ: [ม.ป.ท.].
- ณรัตน์ ลาภมูล. (2546). องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่วนภูมิภาค องค์การค้ำของกฐรสภา. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัยศึกษานอกระบบ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชรินธร สรรพกิจกำจร. (2542). ความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธานินทร์ ศิลปจารุ. (2548). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: วี. อินเตอร์ พรินท์.
- นงนุช โรจนเลิศ. (2540). ตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจในงานของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล : การวิเคราะห์หีสเรล. วิทยานิพนธ์คุณวุฒิปบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นราศรี ไววนิจกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี. (2548). ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์สุภา ศิริพลรัตน์. (2541). ความพึงพอใจในการทำงานของครูประจำกลุ่มการศึกษาออกโรงเรียนสายสามัญศึกษาวิธีเรียนทางไกล ศูนย์บริการการศึกษาออกโรงเรียนอำเภอ จังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เพชรินทร์ มุทธากาญจน์. (2543). การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและคุณลักษณะของงานต่อระดับการรับรู้ความพึงพอใจในงานของพนักงาน : กรณีศึกษาธนาคารต่างประเทศในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- วัลลภ ถ้ำพาย. (2540). **ปัญหาและกระบวนการนำนโยบายส่งเสริมสหกรณ์ของไทยไปปฏิบัติ**. รายงานการวิจัย กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- วิทียน กันทะเรือน. (2548). **ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์**. เอกสารประกอบการขอประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการสหกรณ์ 7ว กลุ่มพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมพงษ์ ชุตินฤศวีดิ์. (2546). **การวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการตัดสินใจสมัครเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในส่วน กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาครุศาสตร์ เทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- สุขุมพร โยธาสมุทร. (2546). **ขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย**. รายงานสรุปสถานการณ์ความเคลื่อนไหวและองค์ความรู้ โครงการประสานงานวิจัยเพื่อพัฒนาสังคม สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. (2548). **การพัฒนาองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2551). **เครื่องมือบริหารทรัพยากรบุคคล [ออนไลน์]**. ได้จาก : <http://www.ocsc.go.th/ocscems/frontweb/view.jsp?categoryID=CAT0000009>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2551). **พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 [ออนไลน์]**. ได้จาก : <http://www.esnewact.com/ActTh.aspx>
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2548). **เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (คู่มือนักวิจัยและนักศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก)**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุรพิน เหล่าบรรเทา. (2545). **การศึกษาประเมินขวัญ แรงงูใจ ความคาดหวังและทัศนคติในการทำงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ เปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของกรมส่งเสริมสหกรณ์ : กรณีศึกษารูปแบบการจัด โครงสร้างอัตรากำลังของจังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดบุรีรัมย์**. เอกสารเสนอประกอบการขอประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน (งานส่งเสริมสหกรณ์) กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- สุวรรณา ทูวโชติ. (2544). **วิธีวิจัยทางสหกรณ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Hari Das. (2003). **Performance management: PH series in human resources management**. Toronto: Pearson Education.

Herzberg, F. (1970). The motivation-hygiene theory. in V. H. Vroom & E. L Deci (Eds.).

**Management and motivation.** Baltimore, MD: Penguin Books.

Herzberg, F. (1971). **Work and Nature of Man.** World Publishing.

Nigel Bassett-Jones. and Geoffrey C. Lloyd (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. **Journal of Management Development.** Emerald Group Publishing Limited. Vol. 24, No 10, pp. 929 - 943

Raymond A. N., John R. H., Barry G., and Patrick M. W. (2007).

**Fundamentals of human resource management: International edition** (2<sup>nd</sup> ed.).  
New York: Mc Graw-Hill.

Schermerhorn, J. R. Jr., Hunt, J. G., and Osborn, R. N. (2005). **Organization behavior** (9<sup>th</sup> ed.).  
Hoboken: John Wiley & Sons.

Steers, R. M., and Porter, L. W. (1983). **Motivation and work behavior** (3<sup>rd</sup> ed.). New York:  
Mc Graw-Hill.