



ความพึงพอใจในการทำงานต่อการปรับโครงสร้างองค์กร
ของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ศิริพร นามวงศ์อนุสรณ์

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารทั่วไป

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2549

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

ประกาศคุณูปการ



ปัญหาพิเศษฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ได้ ด้วยความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณอาจารย์พรณวสา สมิทธิ์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการจัดทำปัญหาพิเศษเรื่อง “ความพึงพอใจในการทำงานต่อการปรับโครงสร้างองค์การของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย” ซึ่งท่านได้กรุณาสละเวลาให้แนวคิด ให้คำแนะนำปรึกษา และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องในขั้นตอนต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง จนทำให้ปัญหาพิเศษฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์คณะรัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้อุทิศแรงกายแรงใจ ในการถ่ายทอดวิชาความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ ซึ่งทำให้ผู้ศึกษาสามารถนำความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ที่ได้รับมาวิเคราะห์และเชื่อมโยงในการทำปัญหาพิเศษ จนสำเร็จลุล่วงตามความมุ่งหมาย

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณผู้บริหารและพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) สำนักงานใหญ่ทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และเสนอข้อคิดเห็นต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาปัญหาพิเศษในครั้งนี้ ซึ่งผลของการศึกษายังสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การต่อไปในอนาคต

ศิริพร นามวงศ์อนุสรณ์

ชื่อปัญหาพิเศษ

ความพึงพอใจในการทำงานต่อการปรับโครงสร้างของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย



ชื่อผู้เขียนปัญหาพิเศษ ศิริพร นามวงศ์อนุสรณ์

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารทั่วไป)

ปีการศึกษา 2548

บทคัดย่อ

การศึกษาปัญหาพิเศษ เรื่อง “ความพึงพอใจในการทำงานต่อการปรับโครงสร้างองค์การของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย” โดยศึกษาผู้บริหารและพนักงานในการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการปรับโครงสร้างองค์การ ของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยในการปรับโครงสร้างองค์การกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ผลการศึกษาพบว่า การปรับโครงสร้างองค์การอันเนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการ ทำให้พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีความพึงพอใจในการทำงานด้านโครงสร้างองค์การ ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านภาระงาน อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานเพศชาย มีความพึงพอใจด้านความมั่นคงในงาน และด้าน โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานมากกว่าเพศหญิง พนักงานที่มีอายุมากกว่า 41 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจด้านความมั่นคงในงานและด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า พนักงานที่มีสถานภาพโสดและสมรสแล้ว มีความพึงพอใจในงานด้าน โอกาสความก้าวหน้าในการทำงานมากกว่าผู้ที่มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย อีกทั้งพนักงานที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรีมีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 21 ปี และมีรายได้ต่อเดือนสูง มีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่มีการศึกษาสูง มีระยะเวลาการทำงานและรายได้ต่อเดือนน้อย

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการปรับโครงสร้างองค์การกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่าปัจจัยในการปรับโครงสร้างองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านภาระงาน มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
สมมติฐานในการศึกษา	4
ขอบเขตของการศึกษา	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน	7
แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการและการปรับโครงสร้างองค์กร	19
แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กร	30
แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่	34
แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร	35
สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
กรอบแนวความคิดในการศึกษา	43
3 วิธีการดำเนินการศึกษา	45
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	45
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	46



สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	47
วิธีการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล	47
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	48
4	
ผลการศึกษา.....	50
วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการปรับ โครงสร้างองค์กร	50
ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน	66
ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับ โครงสร้างองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงาน.....	82
5	
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	86
สรุปผลการศึกษา.....	86
อภิปรายผล	89
ข้อเสนอแนะ.....	93
บรรณานุกรม.....	96
ภาคผนวก.....	101
ภาคผนวก ก โครงสร้างการบริหารและการจัดองค์กรการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)	102
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	115
ภาคผนวก ค ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง.....	125
ประวัติย่อของผู้เขียนปัญหาพิเศษ.....	127



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	การสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น 46
2	จำนวนและร้อยละสถานภาพส่วนบุคคลของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย 50
3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์กรของ ททท..... 52
4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร 53
5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์กร ด้านบทบาทหน้าที่..... 55
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์กร ด้านภาระงาน..... 56
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย 57
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง 58
9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน..... 59
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ..... 60
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านความมั่นคงในงาน 61
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น 62
13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน..... 63

สารบัญตาราง (ต่อ)



ตารางที่	หน้า
14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย ด้านการยอมรับความสามารถ	64
15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	65
16 สรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำแนกตามเพศชายและเพศหญิง.....	66
17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	66
18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 8 ด้านของพนักงานการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย จำแนกตามเพศชายและเพศหญิง.....	68
19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย จำแนกตามอายุ.....	69
20 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย ด้านความมั่นคงในงาน จำแนกตามอายุ	70
21 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน จำแนกตามอายุ	71
22 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย จำแนกตามสถานภาพสมรส	71
23 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส .	73
24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย จำแนกตามระดับการศึกษา	74
25 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	75



สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน	76
27 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน.....	78
28 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	79
29 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย จำแนกตามรายได้ต่อเดือน	80
30 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทย ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	81
31 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทยกับความพึงพอใจในการทำงาน	82
32 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยว แห่งประเทศไทยกับความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 8 ด้าน	84



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 ลำดับชั้นความต้องการตามแนวความคิดของมาสโลว์.....	10
2 กรอบการปฏิรูประบบราชการ	19
3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกรอบความคิดในการศึกษา	44
4 โครงสร้างองค์กรเดิมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.).....	106
5 โครงสร้างองค์กรใหม่ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.).....	107
6 โครงสร้างองค์กรใหม่ของ ททท. แยกรายละเอียดเป็นฝ่าย / กอง	108
7 โครงสร้างองค์กรใหม่ของ ททท. หน่วยงานขึ้นตรงต่อผู้ว่าการ ททท.....	109
8 โครงสร้างองค์กรใหม่ของ ททท. ฝ่ายบริหาร	110
9 โครงสร้างองค์กรใหม่ของ ททท. ฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว.....	111
10 โครงสร้างองค์กรใหม่ของ ททท. ฝ่ายตลาดในประเทศ.....	112
11 โครงสร้างองค์กรใหม่ของ ททท. ฝ่ายตลาดต่างประเทศ.....	113
12 โครงสร้างองค์กรใหม่ของ ททท. ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์	114



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นที่รู้จัก ได้รับการยอมรับและมีความสำคัญเป็นอย่างมากในทุกประเทศ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมบริการที่ทำรายได้ให้แก่ประเทศชาติเป็นจำนวนมาก ทำให้ช่วยลดการขาดดุลการชำระเงินของประเทศ ช่วยสร้างงานสร้างอาชีพ และเป็นการกระจายรายได้สู่ประชาชน นอกจากผลดีทางด้านเศรษฐกิจแล้ว การท่องเที่ยวยังเป็นเสมือนตัวแทนเชื่อมความสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีต่อประชากรของโลก รวมทั้งมีบทบาทสำคัญในการช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนทั่วทุกภูมิภาคของไทย สร้างความเจริญให้กับท้องถิ่น ตลอดจนก่อให้เกิดการอนุรักษ์ฟื้นฟูมรดกทางวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมด้วย (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย [ททท.], ม.ป.ป., หน้า 8)

ในระยะเวลา 45 ปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศไทยมาโดยตลอด เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ตอบสนองนโยบายรัฐบาลในด้านเศรษฐกิจ สามารถนำรายได้เข้าสู่ประเทศในรูปแบบเงินตราต่างประเทศเป็นอันดับหนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากอุตสาหกรรมอื่น ๆ ของไทยมาตั้งแต่ปี 2525 เป็นต้นมา ซึ่งในปี พ.ศ. 2548 ที่ผ่านมานั้น อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสามารถนำนักท่องเที่ยวต่างประเทศเข้ามายังประเทศไทยไม่ต่ำกว่า 11 ล้านคน และนำเงินรายได้เข้าสู่ประเทศกว่า 400,000 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลมาจากการขยายตัวเพิ่มขึ้นของการเดินทางท่องเที่ยว ทำให้ผลผลิตโดยรวมของประเทศมีค่าทวีกว่า 2 เท่าตัว ก่อให้เกิดการหมุนเวียนและการกระจายรายได้ไปสู่ทุกภูมิภาคของประเทศ ทำให้เกิดผลผลิตของสินค้าพื้นเมืองและสินค้าที่ระลึก ตลอดจนการบริการในท้องถิ่น ทำให้เกิดการสร้างงานสร้างอาชีพอย่างกว้างขวาง ลดอัตราการว่างงานลง เป็นการสร้างรายได้สู่ประชาชนอย่างแท้จริง ปัจจุบันอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจึงเป็นเครื่องมือและกลยุทธ์อันดับหนึ่งที่สำคัญยิ่งในการแก้ไขปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศไทย (ททท., 2547, หน้า 10)

สืบเนื่องจากปี พ.ศ. 2503 เป็นต้นมา รัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการท่องเที่ยว จึงได้มีการจัดตั้งองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยว (อสท.) ขึ้น เมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2503 ตามพระราชกฤษฎีกาองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยว นับตั้งแต่นั้นมาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้มีบทบาทต่อการ



พัฒนาเศรษฐกิจของประเทศมากขึ้น จนกระทั่งในวันที่ 4 พฤษภาคม 2522 ได้มีการยกฐานะจากองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยว มาเป็นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ทำหน้าที่ทั้งทางด้านการพัฒนาการท่องเที่ยวและส่งเสริมการท่องเที่ยว ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักนายกรัฐมนตรี

แต่ในปัจจุบันภายหลังจากนโยบายปฏิรูประบบราชการ ในปี พ.ศ. 2544 ได้มีการออกกฎกระทรวงปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการ โดยได้มีจัดตั้งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นกระทรวงหนึ่งใน 20 กระทรวง ซึ่งได้กำกับดูแลการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยโดยตรง ซึ่งจากทิศทางดังกล่าว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) จึงจำเป็นต้องปรับองค์กรเพื่อรับกับการบริหารงานใหม่ ซึ่งภาระงานด้านการประสานและดำเนินการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและพัฒนาบริการท่องเที่ยวรวมถึงภาระงานด้านการดูแลธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้เป็นระเบียบและเป็นไปตามกฎหมาย จะโอนไปดำเนินงานในรูปแบบของส่วนราชการภายใต้สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวต้องประสานงานกับส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปอย่างใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น

สำหรับในส่วนของ ททท. จะเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา โดยจะรับผิดชอบดำเนินงานมุ่งเน้นด้านการตลาดและการส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศเนื่องจากจำเป็นต้องอาศัยความคล่องตัวในการดำเนินงานและจากการโอนภาระงานดังกล่าว ทำให้ภาระงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ด้านการพัฒนาการท่องเที่ยวหมดไป โดยยังคงหน้าที่ในการส่งเสริมด้านการตลาดการท่องเที่ยวเพียงอย่างเดียว ภายใต้แนวคิดการบริหารการตลาด (marketing concept) ซึ่งถือหลักการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) มีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2546 เป็นต้นมา และผลจากการปรับโครงสร้างจะทำให้หน่วยงานที่เหลืออยู่จากการปฏิรูป และอยู่ในความรับผิดชอบของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยนั้นลดลง เนื่องจากรัฐบาลได้รับเอาหน้าที่ดังกล่าวข้างต้นไปปฏิบัติเองแต่ไม่ได้รับโอนบุคลากรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) เดิมไปด้วย โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้จัดหาคูลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวเอง ส่งผลให้การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ต้องทำการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงาน และกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นมาใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ดังนั้น บุคลากรที่เคยรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ดังกล่าว จึงได้ถูกโยกย้ายไปปฏิบัติงานกับหน่วยงานที่เหลืออยู่ ทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นตามมา คือความรับผิดชอบบางอย่างอาจไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ โครงสร้างองค์กรที่กำหนดรูปแบบขึ้นใหม่ อาจทำให้ขั้นตอนในการปฏิบัติงานหรือ



ระบบงานซ้ำซ้อนกัน บุคลากรจึงรู้สึกไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน และเกิดความรู้สึกไม่มั่นใจใน
ความก้าวหน้าของตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้ผลงานที่ได้อาจจะไม่บรรลุตาม
วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผลกระทบดังกล่าว มีผลต่อพนักงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
ทำให้พบประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในองค์การ (ททท., 2547, หน้า 1-8) อาทิ

1. นโยบายการปรับโครงสร้างองค์การยังไม่มีชัดเจน ไม่ทราบบทบาท และภารกิจ
ที่แท้จริงของ ททท. จึงมีผลทำให้พนักงานเกิดความสับสนในการทำงาน
2. ความรู้ความสามารถของพนักงานในการปรับโครงสร้างใหม่ไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ
ทำให้ต้องมีการเรียนรู้งานใหม่เกิดปัญหาอัตรากำลัง ไม่เพียงพอกับปริมาณงาน
3. มีความรู้สึกไม่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ไม่มีส่วนร่วมในการบริหาร
4. ขาดความมั่นใจในศักยภาพขององค์การและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
5. มีการเปลี่ยนแปลงในด้านความสัมพันธ์ ทำให้ขาดความมั่นใจในการยอมรับและ
ไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

หากบุคลากรของหน่วยงานมีความรู้สึกเช่นนี้ อาจทำให้เป็นการบั่นทอนความรู้สึกที่ดีต่อ
องค์การ ทำให้ความตั้งใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานลดลง ผลการทำงานอาจด้อยคุณภาพ
ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ และระบบเศรษฐกิจของประเทศ
โดยรวมได้เช่นกัน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจและต้องการศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงาน
ต่อการปรับโครงสร้างองค์การของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งผลของการศึกษาอาจ
เป็นประโยชน์ต่อองค์การในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่ง
ประเทศไทย (ททท.)
2. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่ง
ประเทศไทย (ททท.) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการปรับโครงสร้างองค์การ กับระดับ
ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)



สมมติฐานในการศึกษา

1. พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน
2. การปรับโครงสร้างองค์กรของ ททท. ในด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านภาระงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) สำนักงานใหญ่ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งมีตัวแปรที่วิจัย ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน
- 1.2 ปัจจัยด้านการปรับโครงสร้างองค์กรของ ททท. ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร บทบาทหน้าที่ และภาระงาน

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในด้านลักษณะงานภายหลังการปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับในความสามารถ และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบ ความคิดเห็นที่ดี และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อองค์กร ก่อให้เกิดผลการการทำงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ภาระงาน เงินเดือน/ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในงาน การยอมรับนับถือ ผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และองค์การการจัดการหรือการบริหาร

การปรับโครงสร้างองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงแผนผังการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ และภาระงาน ที่เปลี่ยนไปจากเดิม ทำให้องค์กรมีความกะทัดรัด มีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส และตรวจสอบได้



ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน

โครงสร้าง หมายถึง การจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ ภาระงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการช่วยลดขั้นตอนและความซ้ำซ้อนของระบบงาน

บทบาทหน้าที่ หมายถึง การแสดงออกของบุคคลให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การประเมินผล รวมทั้งมีส่วนร่วมในการประสานงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับงานที่รับผิดชอบ และมีอำนาจในการตัดสินใจ

ภาระงาน หมายถึง หน้าที่/ งานที่พนักงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอยู่เป็นประจำ มีปริมาณมากหรือน้อย ย่างหรือยาก ซึ่งอาจจะตรงกับตำแหน่ง สายงาน หรือไม่ตรงกับตำแหน่ง สายงานก็ได้

ลักษณะของงาน หมายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบของงานในฝ่าย/ กอง/ งาน ของ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานที่ดำเนินการ

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชามีความเอื้ออาทรในทุกข์สุขของพนักงาน ให้คำปรึกษาแนะนำทั้งในหน้าที่การงาน และปัญหาส่วนตัวตามความเหมาะสม การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเหตุผล ให้โอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การที่มีความเข้าใจและมีมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันของคนในองค์กร มีความจริงใจต่อกัน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือกันทั้งในหน้าที่การงานและเรื่องส่วนตัว เมื่อเพื่อนร่วมงานมีปัญหาหรือเดือดร้อน

ผลประโยชน์ที่ได้รับ หมายถึง หน่วยงานให้ความสะดวกและการสนับสนุนในด้านการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี รวมทั้งมีการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งพนักงานด้วยหลักเกณฑ์ที่ยุติธรรมตามความรู้ความสามารถ

ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกมั่นใจของพนักงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือโอกาสที่จะมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ภายในหน่วยงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเหมาะสม รวมทั้งความรู้สึกมั่นคงของหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน สามารถประกันได้ว่าพนักงานจะปฏิบัติงานได้เท่าที่พอใจ เปรียบดังเป็นข้อผูกมัดด้านอาชีพระยะยาว



โอกาสในการแสดงความคิดเห็น หมายถึง การที่พนักงานได้มีโอกาสในการเสนอความคิดเห็น ความคิดริเริ่ม และข้อเสนอแนะในงานที่รับผิดชอบ งานที่เกี่ยวข้อง หรือในภาพรวมขององค์กร

โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานได้มีโอกาสเติบโตในอาชีพการงานได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น ลักษณะงานเป็นงานที่เพิ่มพูนทักษะและความรู้ความสามารถ มีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและฝึกอบรมเพิ่มเติมทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน และลาศึกษาต่อเพื่อเพิ่มเติมคุณวุฒิของตนเอง

การยอมรับในความสามารถ หมายถึง การได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จของหน่วยงาน ความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งได้รับการเปิดโอกาสให้แสดงความรู้ความสามารถ

เงินเดือน/ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม หมายถึง การได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ การได้รับค่าตอบแทน/ ค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณงานและเพียงพอในการยังชีพ หน่วยงาน หมายถึง การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองผู้อำนวยการฝ่าย และผู้อำนวยการกอง ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง และหัวหน้างาน ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)

พนักงาน หมายถึง พนักงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ที่ไม่มีตำแหน่งด้านบริหาร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ที่มีต่อการปฏิบัติงานซึ่งมีผลมาจากการปรับโครงสร้างองค์กร
2. ได้ทราบถึงผลดี หรือผลเสีย ที่เกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่
3. ผลจากการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์หาแนวทางที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าต่อไป



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ ตำรา เอกสาร บทความ ข้อเขียน หลักฐาน งานวิจัยที่ผ่านมา สรุปเนื้อหาที่เกี่ยวข้องและนำเสนอเนื้อหาเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการและการปรับโครงสร้างองค์กร
3. แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กร
4. แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่
5. แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร
6. สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

ในด้านคำจำกัดความทางวิชาการ ได้ให้ไว้ ดังนี้

ความพึงพอใจ (satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่ได้รับการตอบสนอง เมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ต้องการ ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกดี ชอบ และสบายใจมีผู้ให้ความหมายของความพึงพอใจที่คล้ายคลึงกันไว้หลายท่าน ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2536, หน้า 221) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของคนต่องานของพวกเขา เมื่อเราพูดว่าคนมีความพอใจงานสูง โดยทั่วไปเราจะหมายความว่าคนชอบและให้คุณค่ากับงานของพวกเขาสูง และมีความรู้สึกที่ดีต่องานของเขา

พิน คงพูล (2529, หน้า 21) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกรักชอบ ยินดี พอใจ หรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติ ความพึงพอใจในงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งในด้านวัตถุและจิตใจ

สมิทซ์ (Smith, 1955, p. 115 อ้างถึงใน อุไร มุกประดับทอง, 2544, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีระวิทยาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานนั้นพูดได้อย่างจริงใจว่าเขาพอใจที่จะทำงาน



วรูม (Vroom, 1964, p. 99 อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, ม.ป.ป., หน้า 233) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน และขวัญในทางอุตสาหกรรมว่าหมายถึงประสิทธิผลที่ได้จากการมีส่วนร่วมของบุคคล ซึ่งต่างก็มีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกัน การมีทัศนคติทางบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงาน และทัศนคติทางลบจะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในการทำงานนั่นเอง

วอน เฮลเลอร์, เอลซี และเอ็ดเวิร์ด (Von Hailer, Eeci & Edward, 1966, pp. 245-255 อ้างถึงใน อุไร มุกประดับทอง, 2544, หน้า 13) กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่าเป็นผลของทัศนคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งความพึงพอใจนั้น ได้แก่ ความรู้สึกว่ามีความสำเร็จในผลงานได้รับการยกย่องและมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

กู๊ด (Good, 1973, p. 13 อ้างถึงใน ศรีัญญา สกุดพานิช, 2546, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่าเป็นคุณภาพ สภาพ หรือระดับความพึงพอใจซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

ฮอย และมิสเคิล (Hoy & Miskel, 1982, p. 834 อ้างถึงใน อุไร มุกประดับทอง, 2544, หน้า 13) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีต่องานซึ่งมักเกี่ยวข้องกับคุณค่าและความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่าความพึงพอใจ หมายถึงความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดี ที่มีความสุขของบุคคลที่ต่องานที่เกี่ยวข้อง เป็นความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบ และสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงานและได้รับการตอบสนองความต้องการของเขาได้ อันจะมีผลให้เกิดความผูกพันกับหน่วยงาน และหากเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ต้องการ ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกดี ชอบ และสบายใจ หากสอดคล้องกับความคาดหวัง หรือมากกว่าที่คาดหวังไว้ ก็จะมีความรู้สึกพึงพอใจ หากผลที่ได้รับต่ำกว่าความคาดหวังก็จะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจ

ทฤษฎีการจูงใจของเทเลอร์ (Taylor, 1978 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2536, หน้า 84-87)

ทฤษฎีการจูงใจสมัยเดิมนั้นเกิดขึ้นมาจากผลงานของเฟรดริก ดับบลิว เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) แนวความคิดของเทเลอร์ ขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่าระบบของการให้ผลตอบแทนเป็นระยะนั้น ไม่ได้เป็นระบบของการให้ผลตอบแทนที่กำหนดขึ้นมาสำหรับบุคคลที่มีผลผลิตสูง เทเลอร์เชื่อว่าถ้าหากคนงานที่มีผลผลิตสูงเห็นว่าผลตอบแทนที่ได้รับเท่ากับคนงานที่มีผลผลิตต่ำแล้ว คนงานที่มีผลผลิตสูงจะลดการผลิตของเขาลงทันที เทเลอร์ได้เสนอระบบของการให้ผลตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับผลผลิตของคนงานแต่ละคน



ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างหนึ่งกับเทเลอร์ คือการกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน เทเลอร์แก้ปัญหาดังกล่าวด้วยการแยกงานออกเป็นช่วง ๆ และทำการจัดระยะเวลาที่ต้องใช้ในการทำงานแต่ละส่วนให้เกิดความสำเร็จ ด้วยแนวทางดังกล่าวนี้ เทเลอร์สามารถกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานขึ้นมาได้

ระบบการจ่ายผลตอบแทนของเทเลอร์ มีคุณลักษณะพิเศษโดยเฉพาะ คือ จะมีอัตราผลตอบแทนต่อหน่วยเป็นสองอัตรา อัตราที่หนึ่งจะให้ระดับของผลผลิตยังไม่ถึงมาตรฐาน สำหรับระดับผลผลิตที่เท่ากับมาตรฐานหรือสูงกว่า จะมีอัตราผลตอบแทนต่อหน่วยอัตราที่หนึ่งที่สูงกว่านี้ และจ่ายให้แก่ผลผลิตทุก ๆ หน่วย ไม่ใช่จ่ายให้เฉพาะกับจำนวนของผลผลิตที่สูงกว่ามาตรฐานนี้ ทฤษฎีการจูงใจสมัยเดิม จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่าเงินเป็นตัวจูงใจเบื้องต้นภายใต้ข้อสมมติฐานดังกล่าวนี้ ผลตอบแทนทางการเงินจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานและมีความเชื่อว่าถ้าหากผลตอบแทนสูงเพียงพอแล้วคนงานจะผลิตมากขึ้น

แนวทางทฤษฎีของเทเลอร์ ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวบุคคลในสถานที่ทำงานหลายอย่างด้วยกัน ข้อสมมติฐานดังกล่าวนี้คือ

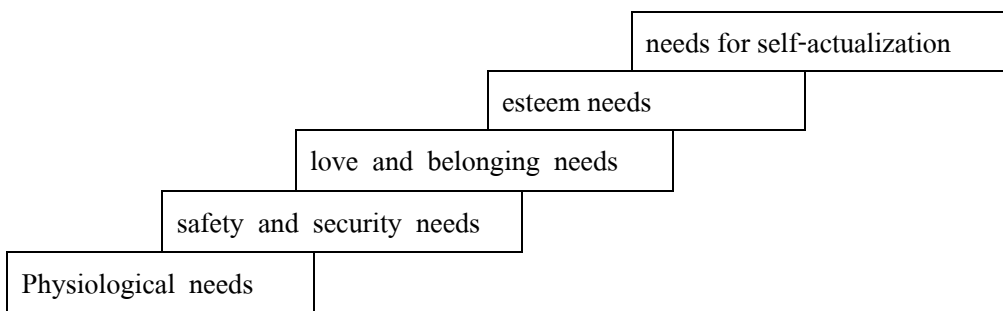
1. ปัญหาของความไม่มีประสิทธิภาพ จะเป็นปัญหาอย่างหนึ่งของฝ่ายบริหาร มิใช่ของคนงาน
2. คนงานจะมีความรู้สึกในทางที่ผิดในกรณีที่ถ้าพวกเขาเข้าทำงานรวดเร็วมากเกินไป พวกเขาจะกลายเป็นคนว่างงาน
3. คนงานมีแนวโน้มตามธรรมชาติ ที่จะทำงานโดยไม่ใช้ความสามารถเต็มที่
4. หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร คือ จะต้องเลือกคนให้เหมาะสมกับงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะและทำการฝึกอบรมพวกเขาด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่จะนำมาใช้ในการทำงาน
5. ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ควรเกี่ยวข้องกัน โดยตรงกับระบบของผลตอบแทนหรือระบบการจ่ายค่าจ้างหรือหน่วยของผลผลิต

เทเลอร์มีความเชื่อว่า ประสิทธิภาพของพนักงานจะสูงขึ้น ถ้าหากมีการจูงใจพนักงานด้วยระบบจ่ายค่าตอบแทนต่อหน่วย และการออกแบบงานโดยมีวิธีทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว ปัญหาพื้นฐานส่วนใหญ่ของแนวทางของเทเลอร์ เมื่อพิจารณาจากทัศนยะของการจูงใจนั้น จะสืบเนื่องมาจากข้อสมมติฐานอย่างง่าย ๆ เกี่ยวกับลักษณะของการจูงใจคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนงานจะถูกจูงใจในข้อเสนอแนะว่า คนงานต้องการตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันหลายอย่างในสถานที่ทำงาน เช่น ความต้องการทางด้านความมั่นคง ทางด้านสังคม และงานที่มีความท้าทาย พวกเขาจะตอบสนองถึงจูงใจ รวมทั้งผลตอบแทนที่เป็นเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต



ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow, 1970 อ้างถึงใน เพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม มัชฌิมากิโร, 2543, หน้า 107) ได้กล่าวถึงความต้องการของบุคคลตามลำดับขั้น ดังนี้

1. บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ตั้งแต่เกิดจนตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมอย่างอื่นอีก ส่วนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของบุคคลนั้น
3. ความต้องการของบุคคลแต่ละบุคคลจะเรียงลำดับความสำคัญ จากความต้องการขั้นพื้นฐานจนถึงความต้องการขั้นสูงสุด เรียกว่า “ลำดับขั้นของความต้องการ” เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงขึ้นไป
4. ลำดับขั้นความต้องการของบุคคล มาสโลว์ ได้แบ่งเป็น 5 ระดับตามความสำคัญ ดังนี้
 - 4.1 ความต้องการทางสรีระวิทยา (physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการปัจจัยสี่ ความต้องการพักผ่อน เป็นต้น
 - 4.2 ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (safety and security needs) เป็นความต้องการแสวงหาความมั่นคง ปลอดภัยในการดำรงชีวิต และอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม
 - 4.3 ความต้องการความรักและการยอมรับ (love and belonging needs) เป็นความต้องการทางสังคมที่อยากให้มีคนสนใจ เอาใจใส่ แสดงความรัก ความห่วงใย และยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
 - 4.4 ความต้องการการยกย่องนับถือ (esteem needs) เป็นความต้องการดีเด่นในความสามารถของบุคคล อยากให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของตน และยกย่องให้เกียรติ
 - 4.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (needs for self-actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการรู้จัก และเข้าใจในตนเองด้วยความพยายามผลักดันชีวิตตนเองไปในทางที่คาดหวังให้ดีที่สุด ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ลำดับขั้นความต้องการตามแนวความคิดของมาสโลว์

(Maslow, 1970, p. 108)



กล่าวโดยสรุป บุคคลมีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับขั้นสูงต่อไป

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวรูม (Vroom, 1964 อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, ม.ป.ป., หน้า 233) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่กล่าวถึงการจูงใจ (motivation) ของบุคคลในองค์กร ซึ่งเป็นการขยายความทฤษฎีของมาสโลว์ ว่าถ้าหากบุคคลเกิดความต้องการพร้อม ๆ กันในหลายสิ่ง บุคคลนั้นจะเลือกปฏิบัติอย่างไร ซึ่งในทฤษฎีของวรูม เป็นการกล่าวถึงกระบวนการคิดของมนุษย์ว่า เมื่อมนุษย์จะทำอะไร มนุษย์จะหาทางตอบคำถามที่จะทำ เช่น ฉันควรทำงานหนักไหม หรือถ้าทำงานหนักแล้วจะได้รับผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ และวรูมให้ความสำคัญต่อการที่บุคคลรับรู้ในสถานการณ์ หรือคาดหวังว่าจะอะไรจะเกิดขึ้น หากเขาประพฤติปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง การคาดการณ์ของความเป็นไปได้ของผลที่ได้รับ เป็นสิ่งจูงใจบุคคลให้แสดงพฤติกรรมบางอย่างที่ต้องการออกมา ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังที่วรูมเสนอไว้ ประกอบด้วย มโนทัศน์ (concepts) ต่าง ๆ ที่นำมาอธิบายทฤษฎีของเขาดังนี้ คือ

1. ความคาดหวัง (expectancy) หมายถึง การที่บุคคลประเมินตนเอง ว่าตนสามารถปฏิบัติงานอันใดอันหนึ่งได้ดีเพียงใด หรือกล่าวได้ว่า การที่บุคคลรับรู้ความเป็นไปได้ว่าหากมีความพยายามเพิ่มขึ้น จะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้น หรือเป็นความเชื่อที่ว่าความพยายามนั้น ๆ จะนำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์

2. โอกาสที่การปฏิบัติงาน จะนำไปสู่ผลลัพธ์อีกอันหนึ่ง หรือ ความเป็นเครื่องมือ (instrumentality) คือ การที่บุคคลเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของตนกับผลลัพธ์ของการทำงาน หรือหมายถึง ความเป็นไปได้ที่ผลงานที่เกิดขึ้นจากความพยายามที่เพิ่มขึ้น จะนำไปสู่รางวัลที่ต้องการ เช่น บุคคลคาดหวังหากผลงานเพิ่มมากขึ้นเขาคงได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น ความเป็นเครื่องมือสูงจะแสดงให้เห็นว่าความเป็นได้ของการได้รับเงินเดือนเพิ่มมีมาก

3. การให้คุณค่ากับสิ่งที่ได้รับ (valence) หมายถึง ความชอบหรือไม่ชอบในรางวัลหรือผลลัพธ์ที่ได้นั้น เขามีความต้องการเพียงไร และเขาให้คุณค่าต่อผลลัพธ์นั้นมากหรือน้อยเป็นที่ต้องการต่อเขามากน้อยเพียงไร ซึ่งการที่บุคคลตีค่ารางวัลหรือผลลัพธ์ได้ว่าพอใจหรือไม่พอนั้น ไม่ได้เกิดจากรางวัลที่ได้รับ แต่เกิดจากปัจจัยของแต่ละบุคคล ดังนั้นจึงมีความแตกต่างกันออกไปตามแต่ละบุคคล เช่น คนบางคนชอบทำงานราชการ แต่เพราะเขาตีค่าความมั่นคงในการทำงานไว้สูง คนบางคนชอบทำงานที่ทำขายและมีความรับผิดชอบสูง เพราะเขามีค่านิยมสูงเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน



ผลตอบแทน หรือ รางวัล (reward) เป็นการสิ้นสุดของกระบวนการพฤติกรรมของมนุษย์ แบ่งได้เป็น 2 ระดับ ผลตอบแทนระดับที่หนึ่ง หมายถึง ประสิทธิภาพของการทำงาน เช่น การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ถือเป็นผลของความพยายามในการปฏิบัติงาน ส่วนผลตอบแทนระดับที่สอง เป็นผลที่เกิดตามมา เนื่องจากผลตอบแทนระดับที่หนึ่ง เช่น การได้เงินค่าจ้างเพิ่มขึ้น

การกระทำทุกอย่างมีผลลัพธ์ (outcomes) เกิดขึ้น ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอะไรก็ได้ ซึ่งการตัดสินใจว่าผลลัพธ์นั้นจะเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี เป็นไปได้ใน 2 ลักษณะ คือ ตัดสิน โดยอาศัยคุณค่า (value) เป็นสิ่งที่สังคมเห็นว่ามีความสำคัญตามที่สังคมกำหนด และบุคคลตัดสินใจโดยใช้ตัวเองเป็นหลัก โดยจะมองถึงคุณค่าที่ตนให้กับสิ่งที่ได้รับ (valance) ซึ่งคุณค่าที่ตนให้กับสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นคุณค่าในการรับรู้ (perceived value) ซึ่งเป็นลักษณะของความคิดแบบอัตนัย (subjective) ที่แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล

สำหรับการปฏิบัติงาน (job performance) ก็เป็นผลลัพธ์อย่างหนึ่ง และมีค่าความพอใจในผลลัพธ์ของตนเองด้วย ทั้งนี้ เพราะเมื่อบุคคลมีการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว ก็จะปรากฏผลผลิตออกมา ซึ่งถ้าการปฏิบัติงานสำเร็จด้วยดี ตัวเองก็จะเกิดความสุขความพอใจ หรือถ้าทำงานแล้วไม่สำเร็จ ก็จะปรากฏผลผลิตมาเช่นเดียวกัน ซึ่งรวมเรียกผลลัพธ์ในระดับนี้ว่า ผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง (first level outcome) ผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งนี้ จะมีความสำคัญของตัวมันเองมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการที่บุคคลตั้งเป้าหมายของการทำงานไว้ว่า ตนต้องการจะได้อะไรเป็นผลตอบแทน และมีความต้องการมากน้อยเพียงใด ซึ่งรวม (Vroom) เรียกสิ่งตอบแทนที่บุคคลคาดหวังจากการทำงานของเขา นี้ว่าผลลัพธ์ระดับที่สอง (second level outcome) เช่น ค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น โอกาสความก้าวหน้า การยอมรับ ชื่อเสียง เกียรติยศ

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์สเบอร์ก (Herzberg, 1959, pp. 113-115 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (อรรถมานะ) ตีพิมพ์, 2542, หน้า 100) ซึ่งได้ศึกษาเพิ่มเติมจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ โดยเน้นถึงความเข้าใจปัจจัยที่อยู่ภายในบุคคล อันเป็นสาเหตุให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางเฉพาะตน เฮร์สเบอร์กศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่ได้ค้นพบคือ คนต้องการความสุขจากการทำงาน นั่นคือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น เป็นปัจจัยที่เกิดจากสองกลุ่ม จึงให้ชื่อทฤษฎีของเขาว่า ทฤษฎีสองปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยมีสมมติฐานว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำ จะเป็นสิ่งจูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงานมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น (motivator factors) เป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวก และการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่



1.1 ความสำเร็จของงาน (achievement) คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จ หรือสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้สำเร็จ สิ่งที่น่าเป็นก็คือ งานนั้นควรเป็นงานที่ทำให้ทลายความสามารถ แรงจูงใจในความสำเร็จและความสามารถที่จะทำงานนั้น

1.2 ความก้าวหน้า (advancement) แต่ละบุคคลจะได้รับความก้าวหน้าก็โดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มเติมความรู้

1.3 การยอมรับนับถือ (recognition) เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น จากคำพูดหรือการเขียน การให้การเสริมแรงบ่อย ๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขา จะช่วยให้เขาเกิดความรู้สึกรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการโอกาสที่จะได้รับความรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้ว การถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

1.5 ลักษณะงาน (The work itself) ความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับการทำงานที่ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย

2. ปัจจัยคำจุน ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยเพื่อความคงอยู่ (hygiene factors) เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมของการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์น้อยมากกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่

2.1 เงินเดือน (salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งอื่น ๆ ที่ได้มาจากการปฏิบัติงาน

2.2 โอกาสก้าวหน้า (possibility of growth) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสได้รับการแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่งในหน่วยงาน หรือการมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (interpersonal Relationship) หมายถึง การปะทะ หรือการสังสรรค์ของบุคคล กับบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ

2.4 สถานภาพ (status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคนอื่นหรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่น

2.5 การปกครองบังคับบัญชา (supervision techniques) หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงาน บังคับบัญชา หรือความยุติธรรมในการบริหาร

2.6 นโยบายและการบริหาร (policy and administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานได้สอดคล้องกับนโยบายนั้น



2.7 สภาพการทำงาน (working condition) หมายถึง สภาพที่เหมาะสมกับการทำงาน ปริมาณที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงาน

2.8 สภาพความเป็นอยู่ (personal life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานของเขา

2.9 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้นยาวนานและคงทน

สรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงาน และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานขึ้นเมื่อใดที่บุคคลได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้เพียงพอแล้ว ความไม่พึงพอใจจะหมดไป แต่ไม่ได้หมายความว่าความพึงพอใจจะเกิดขึ้น ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นต่อเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการสนอง หรืออีกนัยหนึ่ง ถ้าคนได้รับปัจจัยค้ำจุนเพียงพอ ก็มีได้หมายความว่าคนนั้นจะทำงานเต็มความสามารถของเขา เขาจะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ อยู่ที่ได้รับการตอบสนองปัจจัยจูงใจเท่านั้น ในบางครั้งจึงมีผู้เรียกทฤษฎีนี้ว่า “ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุน (motivation-hygiene theory)” หรือ “ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (dual factor theory)”

ทฤษฎีความพึงพอใจของกิลเมอร์ (Gilmer, 1967, p. 380 อ้างถึงใน อุไร มุกประดับทอง, 2544, หน้า 18) ได้สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้

10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีความรู้ น้อยหรือขาดความรู้ ย่อมเห็นความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าไม่มีความสำคัญมากนัก

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (opportunity for advancement) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น การมีโอกาสนำหน้าจากความสามารถในการทำงาน ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ผู้ชายมีความต้องการในเรื่องนี้สูงกว่าผู้หญิง

3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (company and management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบัน

4. ค่าจ้าง (wages) คนงานชายจะเห็นค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขายิ่งกว่าคนงานหญิง และผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญสำหรับเขามากกว่าผู้ทำงานในหน่วยงานรัฐ

5. ลักษณะของงานที่ทำ (intrinsic aspects of the job) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากได้ทำงานที่ตรงตามความต้องการ และความถนัดก็จะเกิดความพึงพอใจ



6. การนิเทศงาน (supervision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจต่องานได้ การนิเทศที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ย้ายงาน และลาออกจากงาน

7. ลักษณะทางสังคม (social aspects of the job) ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร (communication) มีความสำคัญมากสำหรับผู้มีระดับการศึกษาสูง

9. สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ และ ชั่วโมงทำงาน มีงานวิจัยหลายอย่างที่แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย

10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (benefits) อาทิ เงินบำนาญตอบแทน เมื่อออกจากงาน สวัสดิการที่อยู่อาศัย และอื่น ๆ

ทฤษฎีเสริมแรงของเซอร์เดน และชีแมน (Chreuden & Sheman, n.d. อ้างถึงใน สมมาตร สุวรรณทศ, 2540, หน้า 10) มีความเห็นว่าการที่จะเสนอความต้องการของบุคคลนั้น โดยการส่งเสริมทางบวก ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. เงิน หมายถึง เงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์อื่น ๆ ที่คิดเป็นตัวเงินได้
2. ความมั่นคง หมายถึง การคุ้มครองเงินที่ไม่ต้องออกจากงาน มีรายได้เพียงพอ
3. การชมเชยและการยอมรับนับถือ เมื่อทำงานดีก็ควรได้รับการยกย่องหรือชมเชย
4. ให้โอกาสแข่งขัน แสดงความสามารถได้เต็มที่
5. ให้ได้รับรู้ผลงานที่ตนทำ เมื่อผิดพลาดก็จะหาทางแก้ไข
6. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน ต้องการที่จะให้สังคมยอมรับเข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม
7. การได้เข้ามีส่วนร่วม เช่นการให้ความคิดเห็น การพบปะปรึกษาหารือร่วมตัดสินใจ

ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ ERG (Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory) (Alderfer, 1972 อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540, หน้า 27)

ในปี 1972 แอลเดอร์เฟอร์ได้คิดทฤษฎีความต้องการที่เรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG: Existence-Relatedness-Growth Theory) ได้แบ่งความต้องการของบุคคลเป็น 3 ประการ คือ

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ เป็นความต้องการที่ตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกาย และความต้องการความปลอดภัย
2. ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย
3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการได้รับความยกย่อง และความสำเร็จในชีวิต



ทฤษฎีความต้องการประสพผลสำเร็จ ของแมคเคลแลนด์ และอาร์กินสัน (McClelland & Arkinson, n.d. อ้างถึงใน เพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม มัชฌิมากิโร, 2543, หน้า 115) ได้กล่าวว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการประสพผลสำเร็จ จะมีดังนี้

1. ความต้องการด้านความสำเร็จ คนที่มีความต้องการประสพผลสำเร็จสูง มักจะนิยมตั้งเป้าหมายไว้ค่อนข้างสูง คนเหล่านี้ชอบที่จะทำงานให้ได้ผลดีด้วยตนเอง และมีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะทำงานนั้น ๆ สำเร็จผลให้ได้ด้วยฝีมือของตนเอง คนเหล่านี้จะสนใจถึงความสำเร็จตามตั้งใจเป็นสำคัญ มากกว่าจะคำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่จะได้จากการทำงาน

2. ความต้องการด้านอำนาจ คือ ความต้องการที่อยากจะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นและมุ่งพยายามแสดงออกเพื่อมีอำนาจควบคุมต่อทรัพย์สิน สิ่งของ และในทางสังคม คนประเภทที่นิยมชมชื่น ยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่น และบ่อยครั้งต่างไปหาตำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ คนประเภทนี้จะรู้สึกมีแรงจูงใจสูง ถ้าหากมีการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงออกในด้านต่าง ๆ ที่จะเพิ่มบทบาทอำนาจได้เต็มที่

3. ความต้องการมีสายสัมพันธ์ คือ การให้น้ำหนักความสำคัญต่อไมตรีจิต และความสัมพันธ์ระหว่างกัน และหวังจะได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้คนที่มีความต้องการทางสัมพันธ์มาก จึงมักจะแสดงออก โดยการหวังหรืออยากได้ของฝ่ายอื่น ๆ ให้มาก ดังนั้นคนประเภทนี้จึงพยายามและแสดงโอกาสสื่อความกับคนอื่น

ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) ของอาดัมส์ (Adams, n.d. อ้างถึงใน เสนาะติเยว, 2543, หน้า 219) เป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานว่ามีความเป็นธรรมหรือไม่ในการทำงาน ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการใช้กระบวนการจูงใจให้คนทำงาน เพื่อสนองความต้องการของตัวเอง อาดัมส์จึงได้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้นมา โดยมีสาระสำคัญว่าคนจะแสวงหาความเท่าเทียมกันในทางสังคมของผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้นก็คือว่า คนจะรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรมเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น ทฤษฎีนี้มีสมมติฐาน 2 ข้อ คือ ประการแรก คนจะประเมินความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในฐานะที่เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างการให้ (contribution) กับการได้รับ (inducement) จากการทำงาน หมายความว่า คุณค่าที่ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทให้กับการทำงานกับคุณค่าที่ได้รับจากการทำงานเป็นอย่างไร ประการที่สองคนจะเปรียบเทียบค่าทั้งสองอย่างกับคนอื่น กล่าวคือ เปรียบเทียบค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานกับผลงานของตนเองกับค่าตอบแทนที่คนอื่นได้รับจากการทำงานกับผลงานของคนอื่นว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่ คนอื่นในที่นี้ได้แก่ เพื่อนร่วมงานในกลุ่มเดียวกัน คนอื่นในองค์กรเดียวกัน คนอื่นในองค์กรอื่น หรือเพื่อนที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน



สิ่งที่ใช้ในการเปรียบเทียบ คือ ปัจจัยที่ใช้ในการทำงาน (input) กับผลที่ได้จากการทำงาน (outcome) ปัจจัยที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ ความพยายามในการทำงาน การศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ การฝึกอบรม ความเชี่ยวชาญ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเอาใจใส่ การมาทำงาน ระยะเวลาทำงาน พฤติกรรมในการทำงาน ความประพฤติ และสถานภาพทางสังคม เป็นต้น ผลที่ได้จากการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ สภาพการทำงาน ความรับผิดชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความมั่นคงในการทำงาน สถานที่ การจัดห้อง เครื่องมือในการทำงาน สถานภาพของงาน ลักษณะงาน การให้ความสำคัญ เป็นต้น

ผลจากการเปรียบเทียบ หากเกิดความเท่าเทียมกันระหว่าง input ของตัวเอง และ outcome ของตนเองกับ input ของคนอื่นและ outcome ของคนอื่น ปัญหาจะไม่เกิดขึ้น แต่หากเกิดความไม่เท่าเทียมกัน จะเกิดปัญหาในการทำงาน ตามลักษณะการเปรียบเทียบข้างล่าง

outcomes (self) = outcomes (other)

input (self)

input (other)

ผลที่เกิดจากความไม่เท่าเทียมก็คือ ทำให้คนเกิดความไม่พอใจ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ดังต่อไปนี้

1. เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ใช้ในการทำงาน เช่น ขยันน้อยลง เอาใจใสน้อยลง หรือขาดงาน หากคนรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติต่ำกว่าคนอื่น หรือเอาใจใสมากขึ้น ขยันมากขึ้น ถ้ารู้สึกตัวเองได้รับการปฏิบัติดีกว่าคนอื่น
2. เปลี่ยนแปลงผลที่ได้จากการทำงาน เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกว่าเท่าเทียมกัน เช่น การให้สหภาพเรียกร้องค่าจ้างเพิ่มขึ้น หรือปรับสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
3. พยายามหาจุดเปรียบเทียบอย่างอื่น เพื่อลดความไม่เท่าเทียมกัน เช่น ตัวเองได้รับการยกย่องจากองค์กร แม้จะได้รับการปฏิบัติไม่เท่าเทียมกับคนอื่น หรือตัวเองได้รับสิทธิพิเศษบางอย่าง แม้ว่าจะได้รับการขึ้นค่าจ้างน้อยกว่าคนอื่น
4. พยายามหาเหตุผลประกอบอย่างอื่น เพื่อหักล้างความไม่เท่าเทียมนั้น หากหาเหตุผลได้ก็จะยังทำงานต่อไปได้ หากหาไม่ได้ก็ดำเนินการในขั้นต่อไป
5. หนีออกจากสถานการณ์ที่ไม่เท่าเทียมนั้น เช่น ขอย้ายหน่วยงาน ขอเปลี่ยนสถานที่ทำงาน และลาออกจากงานไปทำงานที่อื่น

ทั้งนี้ จากผลการวิจัยของอาดัมส์ พบว่า คนที่รู้สึกตัวเองได้รับการปฏิบัติดีกว่าคนอื่น เช่น ได้ค่าจ้างสูงกว่าคนอื่น ก็เกิดความรู้สึกในทางบวก จะทุ่มเทให้กับการทำงานมากขึ้น ผลงานดีขึ้นและปริมาณผลงานก็มากขึ้นด้วย แต่คนที่รู้สึกตัวเองได้รับการปฏิบัติต่ำกว่าคนอื่นก็เกิดความรู้สึก



รู้สึกในด้านลบ ทุ่มเทให้กับงานน้อยลง หรือขาดงานมากขึ้น และผลของทฤษฎีความเท่าเทียม ทำให้เกิดหลักการการทำงานที่ว่า การจ่ายค่าจ้างเท่ากัน สำหรับการทำงานเท่ากัน

อรุณ รักธรรม (2522, หน้า 205-206) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างความพอใจในการทำงานในหน่วยงาน ไว้ดังนี้

1. ต้องสร้างและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานพอใจ มีความรักงานและกระตือรือร้นในการทำงาน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานรักงาน ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องแสดงว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์และสำคัญยิ่ง แม้ว่าจะเหน็ดเหนื่อย ลำบากตรากตรำหรือท้อถอยหมดกำลังใจ ก็ไม่สามารถให้ผู้ปฏิบัติงานเห็น เพราะผู้ปฏิบัติงานส่วนมากมักจะประพฤติดนตามอย่างหัวหน้างาน
2. ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ แต่ต้องชมเชยให้ถูกกาลเทศะมีเหตุผลและมีความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไป จะทำให้คำชมเชยนั้นไร้ค่าหมดความหมาย
3. ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนทนสนมแก่ผู้ปฏิบัติงานพอสมควร โดยการทักทายได้ถามข่าวและทุกข์สุขของผู้ปฏิบัติงานในโอกาสอันควร การแสดงออกเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจเมื่อเขาทราบว่าหัวหน้างานมิได้ละเลยหรือทอดทิ้งเขา
4. ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่ง หรือเงินเดือนที่สูงขึ้น เพราะการที่ผู้ปฏิบัติงานมีงานที่มั่นคง มีทางก้าวหน้า ก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น
5. สร้างสถานภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ และสวัสดิการ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าคนทำงานในสภาพการทำงานดี จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
6. ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น ในการปรับปรุงและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจมีความคิดเห็นที่ดีและมีประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ก็ควรมีสิ่งตอบแทนหรือยกให้เป็นความดีความชอบของบุคคลนั้น เพื่อเป็นตัวอย่างและกำลังใจ
7. ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนมีขวัญดีตั้งใจทำงาน แต่บางครั้งขวัญอาจจะตกได้ หากผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความทุกข์ร้อนหรือมีปัญหาเกิดขึ้น แต่ไปร้องทุกข์กับผู้ใดไม่ได้ ฉะนั้นในการรักษาขวัญของผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานนั้น ควรจะให้มิเจ้าหน้าที่เพื่อกรณีโดยเฉพาะ ถ้าเป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่สามารถแก้ไขได้ก็ดำเนินการทันที แต่ไม่สามารถจะทำได้ก็ควรชี้แจงหรืออธิบายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทราบ ซึ่งเรื่องนี้ควรจะได้วางระเบียบไว้ให้รัดกุมชัดเจน



การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานนี้ ผู้ศึกษาใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์สเบอร์ก (ค.ศ.1959) เป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปร ซึ่งจากการพิจารณาองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานแล้วมี 2 ปัจจัยสำคัญ ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งพิจารณาจากรายละเอียดแล้วสรุปว่ามีความใกล้เคียงและคล้ายคลึงกับองค์ประกอบของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) เป็นอย่างมาก

แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการและการปรับโครงสร้างองค์การ

ความหมายของการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการ (administrative reform) คือ การเปลี่ยนรูปแบบของระบบราชการอย่างขนานใหญ่ ตั้งแต่บทบาทหน้าที่ของรัฐ โครงสร้างอำนาจในระดับต่าง ๆ โครงสร้างรูปแบบองค์การ ระบบบริหารและวิธีการทำงาน ระบบบริหารบุคคล กฎหมาย กฎระเบียบ วัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อให้ระบบราชการมีสมรรถนะสูงในการเป็นกลไกการบริหาร และจัดการประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับโลกได้เป็นระบบที่มีคุณภาพและคุณธรรม รวมทั้งประสิทธิผลที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน โดยต้องเป็นระบบที่สร้างให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีนิสัยการทำงานอย่างผู้รู้จริง ทำจริง มีผลงาน ขยัน มีความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริต กล้าคิดกล้าทำ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงาม และคุณประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

การปฏิรูประบบราชการ

1. การปรับปรุงบทบาทของภาครัฐ
2. การปรับปรุงระบบบริหาร
3. การปรับปรุงโครงสร้าง
4. การปรับปรุงกลไกและกฎเกณฑ์
5. การปรับปรุงระบบราชการ
6. การปรับปรุงวัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ
7. การปรับปรุงระบบเทคโนโลยี

ภาพที่ 2 กรอบการปฏิรูประบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2542, หน้า 28)



รุ่ง แก้วแดง (2540, หน้า 137-139) กล่าวว่าราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของคำว่า “ปฏิรูป” ไว้ว่า ถ้าเป็นคำกริยาหมายถึง “ปรับปรุงให้สมควร” ฉะนั้น การปฏิรูประบบราชการก็คือ การปรับปรุงระบบราชการให้สมควร อีกคำหนึ่งที่นิยมใช้กันมากในเอกชนก็คือคำว่า reengineering หรือทางราชบัณฑิตยสถานได้แปลคำนี้ว่า รื้อระบบ ซึ่งตามความเห็นส่วนตัวแล้ว เห็นคำว่า reengineering เป็นคำที่เข้าใจได้ค่อนข้างง่าย แต่พอมาใช้คำว่า “รื้อระบบ” ก็เป็นเรื่องที่ เข้าใจยาก ต้องอธิบายกันนาน แต่คำว่า reengineering ของ Hammer กับ Champy นั้น ในปัจจุบันคน ส่วนใหญ่เข้าใจความหมายได้ดีซึ่ง คำที่สองที่ใช้กันมากคือ reinventing government ซึ่งมีความคิดคล้าย ๆ reengineering ใช้ในงานของรองประธานาธิบดีอัลกอร์ ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งหมายความว่าสร้างระบบราชการใหม่ โดยเน้นให้ความสำคัญว่าทำอย่างไรจะสร้างรัฐบาลใหม่ให้ สามารถทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น บริการได้ดีขึ้น และเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง

สาเหตุของการปฏิรูประบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2542, หน้า 32-34)

ในสังคมหนึ่ง ๆ ย่อมมีการผลิตสินค้าและบริการเพื่อสมาชิกในสังคมนั้นเอง หรือเพื่อ แลกเปลี่ยนกับสังคมอื่นโดยทั่วไปเราอาจแบ่งผู้ผลิตและ/หรือผู้บริโภคนั้นเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ภาครัฐ ซึ่งมีราชการเป็นองค์ประกอบหลัก และภาคเอกชน บทบาทของ ภาครัฐ นอกจากการเป็นผู้บริโภคนั้นแล้ว ภาครัฐยังเป็น ผู้ผลิตที่สำคัญอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทในการผลิตสินค้าและบริการ ในกรณีที่กลไกตลาด เกิดความล้มเหลว (หรือที่เรียกว่าการเกิด market failure) ดังนั้น ราชการในฐานะที่เป็นองค์ประกอบ หลักของภาครัฐ จึงมีบทบาทสำคัญต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนทั้งชาติตัวอย่างของภารกิจของ ราชการได้แก่

1. ภารกิจด้านสังคม ซึ่งรวมถึงการรักษาความยุติธรรมในสังคม การปกป้องอธิปไตย ของประเทศ และการพิทักษ์ชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนมิให้ถูกละเมิด
2. ภารกิจด้านการศึกษา ซึ่งรวมถึงการดูแลจัดการศึกษาให้แก่เยาวชน
3. ภารกิจด้านสาธารณสุขซึ่งได้แก่การดูแลสุขภาพพลานามัยและคุณภาพชีวิตประชาชน
4. ภารกิจด้านเศรษฐกิจ เช่น การดูแลเรื่องโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ ที่รวมถึงระบบ คมนาคม ไฟฟ้า น้ำประปา การพิทักษ์ผลประโยชน์ของชาติในเรื่องการค้าระหว่างประเทศ การ ส่งเสริมการลงทุน การหมุนเวียนของปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจ การจ่ายรายได้โดยผ่านทาง นโยบายภาษี และการแก้ไขปัญหาการว่างงาน
5. ภารกิจด้านการดูแลสุขภาพสิ่งแวดล้อม ซึ่งรวมถึงบทบาทในการดูแลอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ ตลอดจนศิลปวัฒนธรรมและโบราณสถาน ซึ่งเป็นสมบัติและมรดกของชาติ



ภารกิจด้านต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกกำหนดไว้ทั้งในอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการเอง นโยบายของรัฐบาล หรือแม้กระทั่งในรัฐธรรมนูญ อย่างไรก็ตามเช่นเดียวกับการเกิด “market failure” ของภาคเอกชน เราไม่มีหลักประกันอันใดที่จะรับรองได้ว่า ภารกิจต่าง ๆ ของราชการจะมีประสิทธิภาพเสมอไป กล่าวอีกนัยหนึ่งภาคราชการเองก็อาจประสบกับ “government failure” ได้เช่นกัน ซึ่งหากการดำเนินงานของราชการขาดประสิทธิภาพ ไม่มีคุณภาพ ไม่ชาญฉลาด ไม่ซื่อสัตย์ หรือขาดวิสัยทัศน์กว้างไกลแล้ว ประชาชนคนไทยและสังคมไทยก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้อย่างสงบสุขและยั่งยืน และก็เป็นที่น่าวิตกว่าขณะนี้เรากำลังเผชิญกับ “government failure” อยู่ ดังจะเห็นได้จากสถานการณ์ในขณะนี้ประชาชนคนไทยยังไม่อยู่ดีมีสุข ขาดคุณภาพที่ดี ขาดความมั่นใจในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนขาดความมั่นใจว่าราชการจะสามารถทำหน้าที่ได้ด้วยคุณสมบัติที่กล่าวมาแล้วอย่างครบถ้วน

สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้มิใช่เป็นเพียงแค่ “ปัญหา” ของราชการและสังคมไทยเท่านั้น สิ่งเหล่านี้ได้กลายมาเป็น “ภาวะ” ที่จะอยู่กับเราไปอีกนานและจะส่งผลกระทบต่อในแง่ลบอีกมากมาย หากภาวะดังกล่าวไม่ได้รับการแก้ไข ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ราชการเป็นระบบที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากประชาชน ซึ่งการจะเปลี่ยนแปลงราชการให้เกิดสภาพดังกล่าว จะรวมถึงการพัฒนาให้ราชการมีความสามารถในการมองเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น การที่จะต้องตระหนักถึงการสร้างกลไกความร่วมมือระหว่างราชการกับภาคอื่น ๆ ของสังคม (partnerships) ในการพัฒนาประเทศ การเปลี่ยนจากการเน้นการควบคุมปัจจัยการผลิตและกฎระเบียบ มาเป็นการให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์ของงานและการปรับโครงสร้าง

ราชการให้มีความหลากหลาย เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท แต่ในขณะเดียวกันสามารถเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ ทิศทางดังกล่าวนี้ นับเป็นสิ่งท้าทายอย่างยิ่งสำหรับราชการ เพราะการที่ราชการจะมุ่งไปในทิศทางนี้ได้ นั้น การเปลี่ยนแปลงในระดับปกติ หรือในระดับค่อยเป็นค่อยไปย่อมไม่เป็นการพอเพียงและไม่ทันต่อเหตุการณ์ เจ็อนไขความสำเร็จในการปรับปรุงราชการจึงอยู่บนความจำเป็นที่จะต้องมีการ “ปฏิรูประบบราชการ”

วัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2542, หน้า 35)

การปฏิรูประบบราชการ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้ราชการเป็นกลไกและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของรัฐบาล ในการนำนโยบายของรัฐบาลไปดำเนินการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยราชการจะต้องมีความรู้ความสามารถในการนำนโยบายของรัฐบาลที่มักมีลักษณะเป็นนามธรรม มากำหนดให้มีความเป็นรูปธรรมและ



ผลักดันให้เกิดผลตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ จะต้องมีความเข้าใจในภาพรวมของนโยบายรัฐบาลว่า ส่วนที่ตนรับผิดชอบอยู่นั้น สัมพันธ์อย่างไรกับส่วนราชการอื่น หรือส่วนอื่นของสังคม และจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ผลกระทบของนโยบาย เพื่อเสนอแนะแก่รัฐบาล ในการปรับปรุงนโยบายให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนยิ่งขึ้น

2. เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของประเทศในการแข่งขันระดับเวทีโลก สภาพโลกาภิวัตน์ได้ทำให้จำนวนผู้ผลิต ผู้บริโภค ชนิดของสินค้ามากขึ้น ในขณะที่วงชีวิตของสินค้าสั้นลง มีสินค้าชนิดใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาดตลอดเวลา ดังนั้นราชการจะต้องมีความรู้ความสามารถในการสร้างปัจจัยพื้นฐาน ที่เอื้อต่อการแข่งขันของภาคเอกชนของไทย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้รวมถึงการมีระบบข้อมูล เศรษฐกิจมหภาคที่สมบูรณ์ ทันสมัย มีกฎหมายที่ทันสมัย เข้าใจง่าย และมีความสามารถในการต่อรองในเวทีเศรษฐกิจโลก เพื่อปกป้องสิทธิประโยชน์ของผู้ประกอบการและนักลงทุนชาวไทย

3. เพื่อความโปร่งใส ตรงไปตรงมาในการปฏิบัติราชการ และขจัดความทุจริตประพฤติมิชอบให้หมดไปจากระบบราชการ

4. เพื่อให้ราชการประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตใจที่บริสุทธิ์และเปิดกว้างต่อความต้องการของประชาชน

5. เพื่อสร้างวัฒนธรรมและคุณค่าใหม่ในวงราชการ ได้แก่ ความตรงไปตรงมา ความโปร่งใส การทำงานเป็นทีม การทำงานเพื่อประชาชน การมีความเสียสละเพื่อส่วนรวม การพึ่งตนเอง และมีความพอดีในการดำรงชีวิต

ลักษณะของระบบราชการที่ปฏิรูปแล้ว (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2542, หน้า 35-37)

หลังการปฏิรูประบบราชการแล้ว ราชการจะมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นราชการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่าภาษีของประชาชน การดำเนินงานของราชการ จะพร้อมไปด้วยจิตสำนึกที่ผูกพันกับประชาชนและสังคม วิเคราะห์ว่าสิ่งใดคือความต้องการของประชาชน หาวิธีการที่เหมาะสมที่จะสนองตอบความต้องการเหล่านั้นได้อย่างรวดเร็ว มีความสมเหตุสมผลทางด้านต้นทุน และดำเนินการตามวิธีการดังกล่าวด้วยความตั้งใจจริง

2. เป็นราชการที่ซื่อตรงและโปร่งใส โดยการปฏิบัติงานอย่างซื่อตรงต่อหน้าที่และตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย และหากเกิดเหตุการณ์ที่สื่อว่ามีการทุจริตประพฤติมิชอบเกิดขึ้น จะต้องรีบสอบสวนหาความจริงให้กระจ่างโดยเร็ว พร้อมทั้งมีมาตรการลงโทษผู้กระทำผิด และหามาตรการป้องกันมิให้เหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นอีก ในขณะเดียวกันก็มีการเปิดเผยข้อมูลของราชการอย่างครบถ้วนและถูกต้อง โดยที่ข้อมูลเหล่านั้นจะรวมถึงข้อมูลผลการดำเนินงาน ข้อมูลค่าใช้จ่าย และข้อมูลที่แสดงถึงผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ กฎหมายหรือนโยบายของราชการและ



รัฐบาลจะมีผลกระทบต่อประโยชน์ของตน ตลอดจนมีระบบรับฟังความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของราชการ

3. เป็นราชการที่มีความรับผิดชอบ นั่นคือการรู้จักหน้าที่ของตนเอง การยอมรับในความผิดพลาดและผลที่จะตามมา ในขณะที่เดียวกันสามารถวิเคราะห์และอธิบายถึงความผิดพลาดนั้นได้ ตลอดจนหาวิธีในการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีกในอนาคต

4. เป็นราชการที่มีความแน่นอน คงเส้นคงวา โดยการมีมาตรฐานการดำเนินการและการให้บริการ เพื่อให้ประชาชนรู้ว่าคาดหวังอะไรจากราชการ ในขณะที่เดียวกันมาตรฐานดังกล่าวก็จะเป็นแนวทางให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงราชการด้วย

5. เป็นราชการที่มองการณ์ไกล ทันสมัย ทันโลก ทันต่อเหตุการณ์ ราชการจะไม่ฝังตัวเองอยู่กับการควบคุม หรือการออกกฎระเบียบใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระเบียบที่ขาดความยืดหยุ่นในทางตรงกันข้ามราชการหลังการปฏิรูป จะพลิกตัวเองมาเป็นราชการที่มีวิสัยทัศน์ไกล มีความสามารถในการวิเคราะห์ผลกระทบของกฎระเบียบที่มีต่อสังคม โดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในและต่างประเทศ ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเป็นไปในอนาคต หรืออีกนัยหนึ่งราชการหลังการปฏิรูปจะเป็นราชการที่มีความเป็นพลวัตมากขึ้น

6. เป็นราชการที่มีความมั่นคง กล่าวหาญ (เข้มแข็ง) ที่พร้อมจะยืนหยัดเคียงข้างประชาชน ไม่ยอมให้อิทธิพลมาล่วงล้ำได้ ราชการจะให้บริการและดูแลความปลอดภัยแก่ชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนอย่างเสมอภาค ไม่แสวงหาผลประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่ และหากพบการกระทำผิดกฎหมาย จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนโดยไม่มีทางเลือกปฏิบัติ กล่าวที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องแต่อาจไม่ถูกใจของกลุ่มผลประโยชน์ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม หากปรากฏว่ามีกฎหมายที่ไม่ให้ความเป็นธรรมหรือให้ประโยชน์แก่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งจะต้องรีบปรับปรุงกฎหมายนั้นเพื่อความ เป็นธรรม

7. เป็นราชการที่ได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือ ศรัทธาจากประชาชน ว่าเป็นระบบที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และคุณธรรม ในระยะยาวเมื่อราชการสามารถแสดงให้เห็นได้ว่าสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างได้ผล มีมาตรฐานสูง มีประสิทธิภาพ มีความซื่อสัตย์ รวมทั้งคุณสมบัติอื่น ๆ ที่กล่าวไว้ข้างต้น ศรัทธา ความเชื่อถือ และความไว้วางใจจากประชาชนที่มีต่อราชการก็จะเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนมีความสุขและรู้สึกปลอดภัย นอกจากนี้ศรัทธาที่มีต่อราชการของประชาชนจะเป็นตัวกระตุ้นที่ดี ทำให้ประชาชนเต็มใจให้ความร่วมมือในการพัฒนาประเทศ

8. เป็นราชการที่เข้าใจง่ายและเป็นเพื่อนประชาชน โดยการที่ราชการแบ่งหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนว่างานใดเป็นหน้าที่ของส่วนราชการใด หรือเป็นหน้าที่ร่วมกันระหว่างราชการ เอกชน และประชาชน และทางราชการจะเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของราชการให้ประชาชนทราบ



อย่างต่อเนื่องด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนเมื่อมาติดต่อกับราชการ นอกจากนี้การประชาสัมพันธ์ดังกล่าวยังรวมถึงการแจ้งการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย หรือนโยบายของราชการและรัฐบาลที่จะมีผลกระทบต่อประโยชน์ของตน ตลอดจนมีระบบรับฟังความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของราชการ

แนวทางในการปฏิรูประบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ, 2542, หน้า 38-42)

การปฏิรูประบบราชการจะต้องครอบคลุมองค์ประกอบของระบบราชการทั้งหมด ได้แก่

1. การปรับปรุงบทบาทของภาครัฐ

1.1 ทบทวนบทบาทภารกิจของภาครัฐ และเน้นให้ภาครัฐทำเฉพาะในสิ่งที่จำเป็นและทำได้เท่านั้น โดยมีการกระจายอำนาจ และสร้างความร่วมมือกับประชาชน องค์กรเอกชน ภาคธุรกิจเอกชนต่าง ๆ ทั้งนี้ การกระจายอำนาจหน้าที่ดังกล่าว สะท้อนให้เห็นความจริงที่ว่า การพัฒนาประเทศ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาสังคมในปัจจุบันมีขอบเขตกว้างขวางและมีความซับซ้อน ซึ่งการใช้ราชการเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาและตั้งอยู่บนระบบการบริหารแบบรวมศูนย์เน้นกฎระเบียบ ไม่มีความเหมาะสมอีกต่อไป

1.2 ปรับปรุงโครงสร้างอำนาจและหน้าที่ของรัฐบาล คณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี และข้าราชการประจำ โดยการสนับสนุนให้บทบาทหลักของคณะรัฐมนตรีและรัฐมนตรีอยู่ที่ การกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ในระดับประเทศ และไม่ต้องคัดสนใจในการอนุมัติอนุญาตในงานประจำของส่วนราชการ ในขณะที่บทบาทหลักของข้าราชการประจำจะอยู่ที่การบริหารและจัดการ เพื่อให้นโยบายที่กำหนดโดยฝ่ายการเมืองบรรลุผล โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ประสิทธิภาพและสนองตอบต่อความต้องการของสังคมและประชาชน

2. การปรับปรุงระบบบริหาร

2.1 การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (result based management system) ขึ้นในราชการ เพื่อ

2.1.1 ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของส่วนราชการ

2.1.2 เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาราชการ

2.1.3 สร้างกลไกความรับผิดชอบ (accountability mechanism)

2.1.4 สนับสนุนให้ระบบงบประมาณมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.1.5 เพื่อสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นในราชการ

2.2 การปรับปรุงระบบงบประมาณเพื่อเน้นผลลัพธ์ เพื่อ



2.2.1 สร้างให้เกิดความสอดคล้องระหว่างงบประมาณที่กำหนดขึ้นกับการใช้จ่ายจริงทั้งในแง่ของปริมาณเงินและความทันต่อสถานการณ์

2.2.2 เป็นเครื่องมือที่สร้างหลักประกันว่า การดำเนินการของส่วนราชการเป็นไปในทิศทางที่แก้ปัญหา และพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง

2.2.3 สามารถคำนวณต้นทุนที่แท้จริงของโครงการของราชการ โดยการคำนึงถึงค่าเสื่อมราคาของทรัพย์สิน อัตราเสี่ยงของดอกเบี้ย และอัตราเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินและค่าเสียโอกาส

2.2.4 สร้างความคล่องตัวให้แก่หน่วยงานปฏิบัติในการบริหารงบประมาณ โดยเน้นที่การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มากกว่าการที่ส่วนกลางจะมาควบคุมในรายละเอียด หรือการใช้กฎเกณฑ์เดียวกันสำหรับทุกส่วนราชการ

2.2.5 สร้างจิตสำนึกให้แก่ส่วนราชการในการใช้เงินของประชาชนให้คุ้มค่า

2.3 การปรับปรุงระบบงานบุคคลภาครัฐ โดยมีระบบสรรหา และเลือกสรรที่รวดเร็ว และยุติธรรม ระบบเงินเดือนค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกับภาคตลาด เพื่อให้มาซึ่งคนดีมีคุณธรรม มีคุณภาพสูง และความสามารถในการสนับสนุนให้การดำเนินการของราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีระบบที่จะรักษามูลค่าดังกล่าวไว้ในราชการ แต่ในขณะที่เดียวกันก็สามารถผลักดันคนชั่วออกจากราชการได้ง่าย

2.4 การปรับปรุงงานพัสดุให้ง่าย คล่องตัว เน้นความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ คุณภาพของสินค้า และความรวดเร็วในการจัดหา มากกว่าการเน้นที่กระบวนการจัดซื้อจัดหา

2.5 การปรับปรุงระบบงานสารบรรณ ให้ทันต่อการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ มีระบบข้อมูลและเอกสารที่ทันสมัย สั้น และกระชับ

2.6 การปรับปรุงงานกฎหมาย ให้เข้าใจง่าย ไม่สลับซับซ้อน มีลักษณะที่มองการณ์ไกล เพื่อให้สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของราชการตามแนวทางใหม่

2.7 การปรับปรุงระบบตรวจสอบ ที่เอื้อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ มากกว่าความถูกต้องของเอกสารเท่านั้น

3. การปรับปรุงโครงสร้าง

3.1 แยกงานปฏิบัติออกจากงานด้านนโยบาย โดยวัตถุประสงค์หลักของแนวทาง



ดังกล่าวก็คือ การสร้างกลไกความรับผิดชอบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อส่งผลให้ระบบการบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการป้องกันไม่ให้ผลประโยชน์ขององค์กรเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายให้บริการแก่ประชาชน

3.2 การกำหนดความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง และท้องถิ่น ซึ่งรวมถึงการจัดสรรงาน คน อำนาจหน้าที่ ให้เหมาะสมกับระดับหรือสถานภาพของส่วนราชการและการสร้างระบบ checks and balances ระหว่างส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น

3.3 การกำหนดความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างหน่วยงานปกติและหน่วยงานพิเศษ ซึ่งรวมถึงการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (performance agreement/ key performance indicators) ระบบรายงานผลและกลไกความรับผิดชอบ

3.4 สร้างรูปแบบองค์การให้หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานและกลไกการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีขนาดเล็ก กระทัดรัดมากขึ้น และง่ายต่อการปรับเปลี่ยน

4. การปรับปรุงกลไกและกฎเกณฑ์

4.1 มีกฎเกณฑ์ที่ไม่หุ้มนหุ้ม ลงรายละเอียดหรือควบคุมต้นทุนการผลิตอย่างเข้มงวด แต่เน้นที่ผลลัพธ์และเปิดโอกาสให้คนมีนวัตกรรมใหม่ ๆ

4.2 มีตัวชี้วัดการดำเนินงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับระบบการบริหารและระบบงบประมาณที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

4.3 มีระบบที่เอื้อให้ผู้บริหารมีอิสระในการบริหาร และรับผิดชอบในผลงานของตน และองค์การโดยตรง

4.4 มีระบบการรายงานผลที่ดี เพื่อเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมความร่วมมือที่ดีระหว่างราชการและส่วนอื่น ๆ ของสังคมตามหลักประชาธิปไตยและธรรมรัฐ (good governance) ตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้ราชการมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัย เพื่อทำให้งานง่าย สะดวก รวดเร็วและแม่นยำ

5. การปรับปรุงระบบราชการ

5.1 พัฒนาข้าราชการให้เป็นผู้มืออาชีพ มีความรู้ความสามารถสูง ฉลาด และทันโลก

5.2 พัฒนาข้าราชการให้มีคุณภาพและคุณธรรมสูง ซื่อสัตย์สุจริต กล้าคิด กล้าเสี่ยง เพื่อเปลี่ยนแปลง ไม่คดโกงฉ้อฉล

5.3 พัฒนาระบบนักบริหารระดับสูง เพื่อสร้างผู้นำที่มีคุณภาพสูงพร้อมภูมิปัญญาในอันที่จะนำภาคราชการมุ่งไปสู่การแข่งขันในเวทีโลก โดยมีสมรรถนะสูงและเน้นผลลัพธ์ในการทำงาน



5.4 มีระบบการบริหารงานบุคคลที่เสมอภาคกับอาชีพอื่นในสังคม และต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงการมีระบบการบริหารที่มีความคล่องตัว มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อจูงใจให้คนดีคนเก่งเต็มใจเข้ามาทำงานและผลักดันคนเลวคนชั่วให้ออกจากราชการ

5.5 มีข้าราชการในจำนวนที่เหมาะสม ซึ่งรวมถึงการพัฒนาให้มีระบบถ่ายโอนกำลังคนจากราชการส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และ/หรือภาคเอกชน

6. การปรับปรุงวัฒนธรรมและค่านิยมของระบบราชการ

6.1 สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความสามารถและผลงาน และไม่เน้นยศชั้นหรืออาวุโสโดยปราศจากความสามารถ

6.2 สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความสุจริต ตรงไปตรงมา โปร่งใส มีความรับผิดชอบ ขยันอดทน มุ่งมั่น เพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม

6.3 สร้างวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยงเพื่อสิ่งใหม่ที่ดีกว่า โดยการไม่ยึดติดอยู่กับระบบการทำงานตายตัว (Routine) แต่คำนึงถึงการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายซึ่งแนวทางนี้จะเป็นจริงได้ก็ต่อเมื่อราชการจะต้องรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน ไม่สำคัญผิดว่าราชการเท่านั้นที่เป็นฝ่ายที่รู้ดีที่สุดว่าอะไรคือความต้องการของประชาชน หรือคิดไปว่าการกำหนดนโยบาย หรือแผนงานต่าง ๆ ควรเป็นหน้าที่ของราชการเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งราชการจะต้องสร้างระบบ 2 way communication ระหว่างราชการกับฝ่ายอื่น ๆ ในสังคมขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อราชการมีขนาดเล็กกลเนื่องจากมีการกระจายงานที่เดิมเคยอยู่ในภาครัฐให้ไปสู่ภาคเอกชนและประชาชนมากขึ้น

6.4 สร้างวัฒนธรรมการดำรงชีพที่คำนึงถึงความพอดี ไม่ฟุ่มเฟือยฟุ้งเฟ้อ หรือเป็นเจ้าขุนมูลนาย

7. การปรับปรุงระบบเทคโนโลยี โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการอย่างเหมาะสมและทันสมัย ตลอดจนพัฒนาระบบฐานข้อมูลและเครือข่ายข้อมูลระหว่างส่วนราชการให้ใช้ร่วมกันได้ง่าย การมีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย จะเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจทั้งที่เป็นลักษณะของงานประจำและงานนโยบาย นอกจากนี้ระบบเครือข่ายฐานข้อมูลจะช่วยสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้และร่วมมือระหว่างส่วนราชการให้เกิดขึ้น

ไคเดน (Caiden, 1969, p. 8 อ้างถึงใน ศรีบุญญา สกฤตพานิช, 2546, หน้า 14) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบราชการจะนำไปสู่

1. การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมในการทำงาน



2. การปรับเปลี่ยนสัดส่วนของการใช้ทรัพยากร
 3. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและวิธีการทำงาน
 4. การปรับปรุงความสัมพันธ์และยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน
 5. การเร่งรัดการตัดสินใจให้รวดเร็วขึ้น
 6. การจัดแบบแผนของการใช้อำนาจและการสื่อสารเสียใหม่
 7. การยกระดับของประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรให้สูงขึ้น
- โดยเสนอวิธีการปฏิรูปไว้ 2 ระดับ คือ

1. เป็นการปฏิรูปด้านตัวบุคคลและกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน โดยการปรับปรุงความประพฤติให้เกิดความร่วมมือ ความจริงใจ การยอมรับในอำนาจหน้าที่และความจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนปรับปรุงการศึกษาให้มีทักษะและความสามารถในการทำงานให้ยอมรับความเปลี่ยนแปลง มีความคิดเป็นเหตุผลเชิงวิทยาศาสตร์ รู้จักประเมินตนเองและเป็นประชาธิปไตย

2. เป็นการปฏิรูปด้านสถาบัน โดยการปรับปรุงในเรื่อง

- 2.1 ระบบการตัดสินใจ ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดทำโครงการ การงบประมาณ การประมวลข้อมูล การประเมินผล การปฏิบัติงาน การประสานงาน การควบคุม การจัดสรรทรัพยากร และการหมุนเวียนบุคคล

- 2.2 การจัดโครงสร้าง ได้แก่ การจัดรูปองค์กรใหม่ การกำหนดแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ รวมทั้งการปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- 2.3 กรรมวิธีการทำงาน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเทคนิค วิธี และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

- 2.4 การสื่อสาร ได้แก่ การปรับภาพพจน์ ค่านิยม พฤติกรรม ปทัสถาน ภาวะผู้นำ และความสัมพันธ์เชิงอำนาจในองค์กร

- 2.5 ความสามารถในการปรับตัว ได้แก่ การค้นคว้าวิจัยสิ่งใหม่ ๆ การปรับปรุงเกี่ยวกับความล่าช้า ความผิดพลาด และความผิดพลาด

รีฟ (Reeve, 1951, p. 87 อ้างถึงใน ศรีบุญญา สุกุลพานิช, 2546, หน้า 16) วิจารณ์ระบบราชการไทยไว้อย่างน่าสนใจดังนี้ สยามได้รับการมองว่าเป็นประเทศหนึ่งในโลกที่โชคดีมากกว่าประเทศอื่นบางประเทศ สยามเป็นประเทศที่มีความยุ่งยากทางการเมืองหรือทางสังคมน้อย มีปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับรัฐบาลไม่มากนัก เช่น มีการว่างงานทุกขั้วัย ความอดอยาก ความแห้งแล้ง และโรคระบาด ประชาชนชาวไทยมีความอดทน มีความพอใจและง่ายต่อการปกครอง ระบบการบริหารรัฐกิจของประเทศสยามมีความทันสมัยอย่างสมบูรณ์ และโดยทั่วไปมีการจัดระเบียบดี และมี



ประสิทธิภาพสมเหตุสมผล แต่ปัญหาที่สำคัญที่สุดทางด้านการบริหารก็คือการจัดการเกี่ยวกับการติดสินบน และการฉ้อราษฎร์บังหลวงในหน่วยงานข้าราชการพลเรือน โดยเฉพาะที่มีขึ้นเนื่องจากเงื่อนงำหลังสงคราม

ซิฟฟิน (Siffin, 1966, pp. 247-250 อ้างถึงใน ศรัญญา สกฤพานิช, 2546, หน้า 16-17) วิพากษ์วิจารณ์ระบบราชการไทยที่เติบโตขึ้น ว่าทำให้เกิดปัญหา 2 ประการ คือ การประสานงานไม่ดีพอ และการทำงานขาดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่าประเทศไทยมีการแบ่งเขตระหว่าง “ส่วนราชการ” กับ “ไม่ใช่ส่วนราชการ” หรือ ระหว่าง “ข้าราชการ” กับ “ประชาชน” อย่างเด่นชัด มีการแบ่งพรมแดนระหว่างระบบ ราชการพลเรือนออกจากโครงสร้างส่วนอื่นในสังคม ได้แก่ ระบบราชการกับระบบธุรกิจ ระบบราชการพลเรือนกับระบบราชการทหาร และระบบราชการในหน่วยงานรัฐบาลกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจและระบบราชการกับองค์การทางศาสนา ที่น่าสังเกตอีกประการหนึ่งก็คือ ระบบราชการมีอิทธิพลมาก แม้แต่ต่อศาสนา ระบบราชการอาจมีอิทธิพลต่อศาสนาพุทธมากกว่าศาสนาพุทธมีอิทธิพลต่อระบบราชการ ในเรื่องการสอบบรรจุข้าราชการก็พบว่ายังไม่มีประสิทธิภาพน่าเชื่อถือพอที่จะวัดความเหมาะสมและความสามารถของผู้สอบแข่งขัน

ซิฟฟิน (Siffin) วิเคราะห์ว่าระบบราชการไทยนั้น ได้รับอิทธิพลจากค่านิยมพื้นฐานเข้าครอบงำ ค่านิยมเหล่านั้นก็คือการยึดฐานะลดหลั่นตามสายบังคับบัญชา การใช้ระบบพรรคพวก และการยึดอาชีพรับราชการนั้น เป็นอาชีพที่มั่นคง นอกจากนี้ยังนิยมความสะดวกสบาย ไม่เห็นความสำคัญในเรื่องการใส่ใจในงาน ความกระตือรือร้น และความคิดริเริ่มในการทำงาน ซึ่งเป็นค่านิยมพื้นฐานที่ตั้งอยู่บนความไม่รับผิดชอบ การทำตามหน้าที่หรือการให้ความสำคัญต่อคุณภาพในการผลิตไม่ได้รับความนิยมในระบบราชการ ทั้ง ๆ ที่ความมีเหตุผล ความมีประสิทธิภาพ และคุณภาพในการผลิตเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน คนทั่วไปไม่ได้เคารพกฎเกณฑ์ แต่เกรงกลัวผู้ที่มีอำนาจในการบังคับใช้กฎเกณฑ์ กฎเกณฑ์จึงกลายเป็นเครื่องมือให้ผู้มีอำนาจในการกดขี่ นอกจากนี้ยังพบว่าข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ และนักการเมืองบางคนละเลยกฎเกณฑ์ ถ้ากฎเกณฑ์นั้นขัดกับผลประโยชน์ส่วนตัว การเปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ยังไม่เป็นที่ยอมรับมากนักในสังคมไทย การใช้อำนาจหน้าที่ในระบบราชการเน้นที่ตัวบุคคลมากกว่าความมีเหตุมีผล เน้นความสัมพันธ์เกื้อกูลระหว่างบุคคล และผู้บังคับบัญชาผูกขาดอำนาจ

จากหลากหลายแนวคิดที่รวบรวมในด้านการปฏิรูประบบราชการไทย ผู้ศึกษามีความเห็นว่ารระบบราชการไทยยังมีปัญหาเนื่องจากยังใช้ระบบอุปถัมภ์ มีการเล่นพรรคเล่นพวกช่วยเหลือกันในกลุ่มเครือญาติ อีกทั้งยังทำหน้าที่เป็นกลไกในการพัฒนาประเทศไม่ได้ดี เนื่องจากขาดการวางแผนและนโยบายที่ดี การกระจายอำนาจจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างยังไม่ดีเท่าที่ควร ประชาชนมีส่วนร่วมน้อย อีกทั้งยังขาดระบบการประสานงานและระบบข้อมูลข่าวสารที่มีคุณภาพ



แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538, หน้า 191-193)

ความหมายของโครงสร้างองค์การ

โคเดอร์เบค (Schoderbek, 1971, p. 42) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การ ว่าเป็นความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุมีผลของหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว โครงสร้างจะอยู่ในรูปของระบบและรูปแบบ

เดสเลอร์ (Dessler, 1977, pp. 105-106) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การ คือ แผนผัง ซึ่งจะบอกตำแหน่งของผู้จัดการต่าง ๆ และความหมายของการเชื่อมโยงนั้นแสดงให้รู้ว่าใครต้องขึ้นตรงต่อใคร และใครอยู่ในแผนกใด โดยที่จะบอกถึงการติดต่อสื่อสารในองค์การ แสดงถึงสายการบังคับบัญชาจากบนสู่ล่าง จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่างานของเขาทำอะไร และงานนั้นมีความสัมพันธ์กับองค์การอย่างไร

พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป., หน้า 102) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การว่าเป็นหน้าที่ของการจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสม เพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย โดยทั่วไปโครงสร้างจะแสดงออกในรูปของแผนภูมิองค์การ หรือพีระมิดของภาระงานและยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์การ โดยจะชี้ให้เห็นว่าใครจะต้องรายงานให้แก่ใคร หรือใครบังคับบัญชาใครนั่นเอง

สุนันทา เลานันทน์ (2531, หน้า 37 อ้างถึงใน วลัยภรณ์ กาญจนสาย, 2546, หน้า 56) ได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การว่าเป็นแผนผังการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงกฎระเบียบต่าง ๆ ระบบอำนาจหน้าที่ การสื่อสาร การวางแผน ประสานงาน ควบคุมและการตัดสินใจ

สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (2542, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของการจัดโครงสร้างส่วนราชการว่า หมายถึง การแบ่งกลุ่มงานหรือการจัดกลุ่มอำนาจหน้าที่ในการบริหารประเทศออกเป็นส่วน ๆ และในแต่ละส่วนจะแบ่งขอยอำนาจหน้าที่ลดหลั่นลงไปตามลำดับ

จากความหมายของโครงสร้างองค์การ สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง แผนผังการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งรวมทั้งกฎระเบียบต่าง ๆ ระบบอำนาจหน้าที่ว่าใครรายงานต่อใคร การสื่อสาร การวางแผน การประสานงาน การควบคุมและการตัดสินใจ หรือการจัดระเบียบองค์ประกอบขององค์การ

ในการจัดองค์การลักษณะที่สำคัญที่สุดขององค์การคือ โครงสร้าง โครงสร้างขององค์การในที่นี้ หมายถึง การจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกันตามจุดประสงค์ หรือตามหน้าที่ และมีสายการบังคับบัญชา เอกภาพในการบังคับบัญชา เป็นต้น โครงสร้างมีความสำคัญ เพราะจะเป็นสิ่งที่กำหนดความเป็นความตายขององค์การหนึ่ง ๆ ด้วยเหตุผลที่ว่า โครงสร้างองค์การมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน



กิจวัตรประจำวันขององค์กรที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนด และโครงสร้างขององค์กรจัดความคลุมเครือและความไม่แน่ชัดต่าง ๆ ของอำนาจหน้าที่และสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือในองค์กร ผู้บริหารทุกคนจึงต้องมีภาวะในการเป็นผู้นำ กระบวนการทำงานขององค์กร และเพื่อที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องใช้โครงสร้างขององค์กรเป็นเครื่องมือในการสั่งการ ทำงานด้านต่าง ๆ โครงสร้างขององค์กรที่จัดตั้งจึงเป็นฐานสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่บริหารทั้งหลาย ถ้าหากองค์กรมีโครงสร้างที่เหมาะสมตามความจำเป็น และจัดโครงสร้างขององค์กรได้อย่างชัดเจน มีความสมดุลกับความจำเป็นของงานที่มีอยู่ ก็เท่ากับว่าได้ช่วยให้การบริหารงานสำเร็จไปครึ่งหนึ่งแล้ว

โครงสร้างขององค์กรที่จัดไว้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ในแง่ของนักบริหาร การจัดโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน

- 1.1 ช่วยบริหารงานง่าย เช่น รู้ว่าใครทำอะไร รับผิดชอบต่อใคร
- 1.2 ไม่ก่อให้เกิดปัญหางานคั่งค้าง ณ ที่จุดใด
- 1.3 ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน
- 1.4 มีกรรมมอบอำนาจ ทำให้ขจัดปัญหาการเกี่ยงกัน หรือดิ่งเลในการทำงาน

2. ในแง่ขององค์กร

- 2.1 องค์กรที่มีโครงสร้างดี ย่อมพร้อมที่จะเติบโตไปที่ละเล็กละน้อยตามความจำเป็นของงานที่พึงมี
- 2.2 สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ง่าย เพราะยอมเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม อันเนื่องมาจากมีความชัดเจนในแต่ละแผนกงาน
- 2.3 สามารถจัดโครงสร้างเสียใหม่ได้ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นของเทคนิควิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ในแง่ของคนงาน

- 3.1 การออกแบบงานให้แต่ละฝ่ายทำนั้น ช่วยให้เขารู้ว่าอำนาจหน้าที่ขอบข่ายงานของเขามีเพียงใด
- 3.2 การแบ่งงานให้บุคคลปฏิบัติอย่างเหมาะสม จะช่วยให้คนงานมีความพอใจโดยไม่รู้สึกรำงานที่แบ่งให้หนักมากหรือน้อยไป
- 3.3 เมื่อเขาได้ทราบขอบเขตอำนาจหน้าที่ ก็จะทำให้เกิดความริเริ่มทำงานโดยใช้ความคิดริเริ่มได้เต็มที่ภายในขอบเขต
- 3.4 คนงานยอมเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของเขาต่อฝ่ายอื่น จึงสามารถติดต่อกันได้ระหว่างหน่วยงาน และจะมีความร่วมมือกับบุคคลในหน่วยงานมากขึ้น



ศิริอร ชันชหัตต์ (2531, หน้า 29) กล่าวว่าโครงสร้างองค์การประกอบด้วยส่วนสำคัญคือ

1. ภารกิจหน้าที่ (function) คือ วัตถุประสงค์ขององค์การ
2. การแบ่งงานกันทำ (division of work) หมายถึง การแบ่งงานออกเป็นชิ้น ๆ แล้วมอบให้แต่ละคน หรือแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบอย่างเป็นกิจลักษณะ และจัดให้มีการประสานงานกันอย่างมีระบบ

3. สายการบังคับบัญชา (hierarchy) หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงให้ทราบอำนาจหน้าที่ และสายการบังคับบัญชา ซึ่งจะบอกให้ทราบว่าตำแหน่งใดมีความรับผิดชอบต่อกันอย่างไร และใครรับผิดชอบใคร

4. ช่วงการควบคุม (span of control) คือ สิ่งที่แสดงให้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาคณะหนึ่งมีขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพียงไร มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน มีหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบกี่หน่วย การจัดช่วงควบคุมเป็นเทคนิคที่สำคัญในการจัดองค์การ เพราะหากว่าช่วงการควบคุมกว้างหรือยาวเกินไป อาจทำให้การปกครองบังคับบัญชาหรือควบคุมงานไม่ทั่วถึง

5. เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) หมายถึง อำนาจการควบคุมบังคับบัญชารวมอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะบุคคลหนึ่งอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดเอกภาพในการบริหารและป้องกันมิให้การปฏิบัติหน้าที่ก้าวถ่างกัน

ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530, หน้า 11) กล่าวถึงรูปแบบโครงสร้างขององค์การ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การแบบสายงานหลัก โครงสร้างขององค์การแบบนี้การอำนวยความสะดวกและการควบคุมมีสายการบังคับบัญชามาจากนักบริหารไปยังผู้บังคับบัญชาโดยตรง

2. โครงสร้างองค์การแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา การจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้จะช่วยแก้ปัญหาเรื่องขาดคำแนะนำโดยการเพิ่มหน่วยงานที่ปรึกษา

3. โครงสร้างองค์การแบ่งแยกตามหน้าที่ โครงสร้างองค์การแบบนี้ จะแบ่งหน่วยงานไปตามลักษณะงานแต่ละชนิดที่ปฏิบัติอยู่ โดยมอบอำนาจหน้าที่และหน่วยงานเฉพาะให้โดยเด็ดขาด แต่ละหน่วยงานมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับหน่วยงานหลัก มีผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงานและมีอำนาจสั่งการได้ด้วย

4. โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ โครงสร้างองค์การแบบนี้จะใช้การจัดแผนงานตามหน้าที่เป็นโครงสร้างถาวร และให้ทีมโครงการเมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น ผู้บริหารแต่ละโครงการจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของโครงการ เมื่อโครงการเสร็จเรียบร้อยสมาชิกของทีมงานรวมทั้งผู้บริหาร โครงการจะกลับไปยังแผนงานเดิม จนกว่าจะมีการมอบหมายงานครั้งต่อไป



ในการพิจารณาเรื่องเกี่ยวกับโครงสร้าง เราสามารถเชื่อมโยงเข้ากับแนวความคิด และวิธีการจัดองค์การได้ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การโดยส่วนรวม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือไม่ พิจารณาคูปัญหาขององค์การ โดยพิจารณาถึงลักษณะของงานขององค์การเป็นเกณฑ์ มีบางส่วนของโครงสร้างที่เป็นปัญหาหรือไม่ การจัดโครงสร้างดังกล่าวจะส่งผลการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ การปฏิบัติงานซ้ำซ้อน และมีการประสานงานในทุกด้านให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ กระบวนการของการปฏิบัติงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพหรือไม่

2. โครงสร้างมีส่วนช่วยให้กระบวนการของการปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว มีลักษณะต่อเนื่องหรือไม่ ภารกิจหลักในการพิจารณาบรรจุไว้ใน โครงสร้างครบถ้วน หรือการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3. โครงสร้างขององค์การ มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานไปในแนวทางที่ถูกต้องหรือไม่ มีลักษณะยืดหยุ่นเพียงใด เป็นโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาอนาคตได้มากน้อยเพียงใด การปกครองบังคับบัญชาทุกระดับมีความสอดคล้องกันหรือไม่ แนวความคิดพื้นฐานในการจัดองค์การจะช่วยให้ข้อนี้ได้มาก

4. แต่ละหน่วยของการปฏิบัติงาน จะมีอำนาจหน้าที่ เพียงพอกับความรับผิดชอบของงานหรือไม่ และผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารทุกด้านพร้อมจะให้งานบรรลุหรือไม่ โครงสร้างขององค์การจะจัดเพื่อช่วยเหลือในด้านนี้ได้อย่างไร

5. นโยบายมีลักษณะเอื้ออำนวย หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน มีวิธีการใดที่จะจัดโครงสร้าง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของนโยบาย หรือมีหนทางใดจะช่วยให้ นโยบายไม่เป็นอุปสรรค

6. มีการแบ่งส่วนงานที่ละเอียดมากไปหรือไม่ การแบ่งส่วนงานโดยการคำนึงถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากจนถึงกับเป็นปัญหา เพราะเจ้าหน้าที่จะถูกโครงสร้างบีบให้สนใจแต่เฉพาะงานมากกว่าจะคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ

จากการพิจารณาข้อคำถามข้างต้น ผู้ศึกษาจึงนำประเด็นคำถามมาใช้ในการพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ และจัดแบ่งภาระงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ในครั้งนี้ โดยเลือกประเด็นของการจัดโครงสร้างองค์การโดยส่วนรวมเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายมากขึ้น

แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่



แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาท เป็นแนวคิดทางสังคมวิทยาและจิตวิทยาสังคมที่มองตัวบุคคลในฐานะเป็นสมาชิกของสังคม การปฏิสัมพันธ์ หรือการเกี่ยวข้องในสังคม เป็นลักษณะสำคัญของบทบาทที่บุคคลแสดงอยู่ แนวความคิดนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคนในสังคม ทุกคนจะประสบผลสำเร็จในการทำงานหรือกิจกรรมใด ๆ นอกเหนือไปจากใช้ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานนั้น ๆ แล้ว ยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการแสดงบทบาทอีกด้วย ดังนั้นในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ได้มีผู้ให้ความหมายดังนี้

ลินตัน (Linton, 1936 อ้างถึงใน จรรย์ แดงเล็ก, 2542, หน้า 28) นักมานุษยวิทยาเป็น คนแรกที่ทำให้แนวความคิดเรื่องสถานภาพ (status) และบทบาทหน้าที่ (role) เขาเห็นว่าสถานภาพเป็นนามธรรม ซึ่งหมายถึง ฐานะ หรือตำแหน่ง จะเป็นเครื่องกำหนดบทบาทตำแหน่งนั้น ๆ ว่าตำแหน่งนั้นจะมีภารกิจหน้าที่อย่างไรบ้าง ดังนั้นเมื่อตำแหน่งเกิดขึ้น สิ่งที่ควบคู่มากับตำแหน่งก็คือบทบาทของตำแหน่งที่บทบาทจำกัด บทบาทจะเป็นสิ่งที่ควบคู่กับตำแหน่ง เปรียบเสมือนเหรียญด้านหนึ่งคือตำแหน่งอีกด้านหนึ่ง คือบทบาท

เลวินสัน (Levinson, 1964 อ้างถึงใน วรณัฐ หนุรอด, 2543 หน้า 10) ซึ่งได้รับอิทธิพลจากสรุปความหมายของบทบาทไว้ 3 ประการ คือ

1. บทบาท หมายถึง ปทัสถาน (norms) ความมุ่งหวัง ข้อห้าม ความรับผิดชอบและอื่น ๆ ที่มีลักษณะในทำนองเดียวกัน ซึ่งผูกพันอยู่กับตำแหน่งทางสังคมที่กำหนดตามความหมายนี้ คำนึงถึงตัวบุคคลน้อยที่สุด แต่มุ่งชี้ถึงหน้าที่อันควรกระทำ
2. บทบาท หมายถึง ความเป็นไปของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งที่คิดและกระทำ เมื่อดำรงตำแหน่งนั้น ๆ
3. บทบาท หมายถึง การกระทำของบุคคลแต่ละคน ที่กระทำโดยให้สัมพันธ์กับโครงสร้างทางสังคม หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ แนวทางอันบุคคลพึงกระทำเมื่อตนดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

โคเฮน (Cohen, 1979 อ้างถึงใน วรณัฐ หนุรอด, 2543, หน้า 11) ได้อธิบายเรื่องบทบาทไว้ดังนี้คือ การที่สังคมได้กำหนดเฉพาะเจาะจงให้เราปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทใดบทบาทหนึ่งนั้น เรียกว่า บทบาทที่ถูกกำหนด (prescribed role) ถึงแม้ว่าบุคคลจะไม่ได้ประพฤติปฏิบัติตามบทบาทที่คาดหวังโดยผู้อื่น เราก็ยังยอมรับว่าจะต้องปฏิบัติไปตามบทบาทที่สังคมกำหนดให้ ส่วนบทบาทที่ปฏิบัติจริง (enacted role) เป็นวิธีที่บุคคลได้แสดงหรือปฏิบัติออกมาจริง ตามตำแหน่งของเขา ความไม่ตรงกันของบทบาทหน้าที่ถูกกำหนดกับบทบาทที่ปฏิบัติจริง อาจมีสาเหตุมาจาก

1. บุคคลขาดความเข้าใจในส่วนของบทบาทที่ต้องการ (lack of understanding)
2. ความไม่เห็นด้วย (not to conform) หรือไม่ลงรอยกับบทบาทที่ถูกกำหนด
3. บุคคลไม่มีความสามารถ (inability) ที่จะแสดงบทบาทนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ



กันตยา เพิ่มผล (2541, หน้า 159) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบทบาทไว้ว่า บุคคลทุกตำแหน่งไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะต้องทราบหน้าที่และบทบาทของตนเองอย่างแน่ชัด จึงจะสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและด้วยความมั่นใจ อีกทั้งหากบุคคลใดไม่ทราบบทบาท ก็จะปฏิบัติหน้าที่บกพร่อง ปฏิบัติเกินขอบเขตของตน ก้าวก้ายบทบาทของบุคคลอื่น

สุรพล พุฒคำ (2539 อ้างถึงใน วรรณัญญ์ หนูรอด, 2543, หน้า 9) ได้ให้ความหมายว่า บทบาทหน้าที่เป็นของกลุ่มกัน ซึ่งกำหนดควบคู่กับตำแหน่งที่ได้รับมาพร้อมกับตำแหน่ง ซึ่งเป็นสิทธิหน้าที่ที่จะต้องไปเกี่ยวข้องกับผู้อื่น

จากความหมายของบทบาทที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า “บทบาท” หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรม หรือการกระทำต่าง ๆ ของบุคคลที่สังคมคาดหวัง หรือกำหนดให้กระทำ โดยมีความเกี่ยวเนื่องกับอำนาจหน้าที่ สิทธิ ซึ่งขึ้นอยู่กับฐานะหรือตำแหน่งทางสังคมของบุคคลนั้น และเกี่ยวข้องกับปทัสถาน ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ

แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ (Change and Organization Development)

เว็บสเตอร์ (Webster's, ม.ป.ป. อ้างถึงใน ทองใบ สุคชารี, 2543, หน้า 357-379) ได้บัญญัติไว้ว่าการเปลี่ยนแปลง (change) มีความหมายตรงกับหลายคำเช่น transformation or modification or alteration

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนรูปแบบ ลักษณะ หรือเนื้อหาสาระและอื่น ๆ ให้แตกต่างไปจากเดิม หรือต่างไปจากที่ควรจะเป็นถ้าปล่อยให้สิ่งดังกล่าวอยู่โดยลำพัง

นักวิชาการด้านทฤษฎีองค์การ ได้นิยามความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ (organization change) ไว้ดังนี้ กล่าวคือ

เซอร์โต (Certo, ม.ป.ป. อ้างถึงใน วัลย์ภรณ์ กาญจนสาย, 2546, หน้า 76) ได้นิยามว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ โดยการปรับปรุง องค์การจะมีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและรวมถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างสายงานหลักขององค์การ

ฮอดจ์, แอน โชนี และเกลส์ (Hodge, Anthony & Gales, ม.ป.ป. อ้างถึงใน วัลย์ภรณ์ กาญจนสาย, 2546, หน้า 76) ให้ความหมายการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ว่า ความตั้งใจและแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่บุคลากรในองค์การจัดให้มีการเปลี่ยนแปลงไป



โดยสรุปการเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์การ จากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่องค์การพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาองค์การ (organization development) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 บัญญัติไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้เจริญ

เว็บสเตอร์ ได้บัญญัติไว้ว่าการพัฒนา (development) มีความหมายตรงกับความก้าวหน้า (progress) หรือกระบวนการในการพัฒนา (The process of development) ซึ่งได้นิยามความหมายไว้ว่าการพัฒนา หมายถึง การทำให้มีความก้าวหน้ามากขึ้น หรือทำให้เกิดสถานภาพที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

เบกฮาร์ด (Berghard, ม.ป.ป. อ้างถึงใน สัจจิตรี ผาสุขเจริญ, 2546, หน้า 9) ได้นิยามว่าการพัฒนาองค์การ หมายถึง การใช้ความพยายามขององค์การอย่างมีแผน และดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ และทำให้สุขภาพขององค์การดีขึ้น โดยใช้เทคนิคสอดแทรกเข้าไปในกระบวนการขององค์การอย่างมีแผน ทั้งนี้ โดยการนำความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้าไปประยุกต์ใช้

จากคำนิยามจะพบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ และการพัฒนาองค์การ มีความหมายใกล้เคียงกัน และอาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาองค์การ เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแบบแผน ในอันที่จะทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้ความรู้และเทคนิควิธีการด้านพฤติกรรมศาสตร์ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ทฤษฎีในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

1. ทฤษฎีของเลวิทท์ (Levit, ม.ป.ป. อ้างถึงใน ปุณณพร เขียวขำ, 2545, หน้า 10-11) เป็นทฤษฎีที่จะให้คำตอบว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรในองค์การ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วองค์การจะประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ 4 ตัวแปร คือ

ตัวแปรแรก ได้แก่ งาน (task) หมายถึง งานต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์การ ซึ่งอาจเป็นงานที่ง่าย มีความสลับซับซ้อน งานใหม่หรืองานซ้ำ ๆ ซาก ๆ

ตัวแปรที่สอง ได้แก่ โครงสร้าง (structure) หมายถึง แผนภูมิขององค์การ นโยบาย กฏระเบียบ ข้อบังคับ ระบบการติดต่อสื่อสาร อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ตัวแปรที่สาม ได้แก่ เทคโนโลยี (technology) หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา เครื่องมือต่าง ๆ ที่องค์การใช้สำหรับสร้างผลิตผลและบริการ



ตัวแปรที่สี่ ได้แก่ มนุษย์ในองค์กร (people) หมายถึง บุคลากรต่าง ๆ ที่ทำงานอยู่ในองค์กรและรวมไปถึงทัศนคติ บุคลิกภาพ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรด้วย

ตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้ มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่แยกไม่ออก การเปลี่ยนแปลงตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งจะมีผลกระทบต่อตัวแปรอื่น ๆ และจากตัวแปรเหล่านี้ ฮาร์โรลด์ เจ เลวิทท์ (Levit, ม.ป.ป. อ้างถึงใน ปุณณพร เขียวจำ, 2545, หน้า 10-11) จึงได้แบ่งแนวทางในการเปลี่ยนแปลง (approaches to organizational change) ออกเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1.1 แนวทางในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (structure approaches) เป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร โดยวิธีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กรให้ชัดเจน เน้นการแบ่งหน้าที่ตามความชำนาญเฉพาะด้าน มีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงสายการบังคับบัญชา และมีการเปลี่ยนแปลงการไหลของงานให้เกิดความรวดเร็วขึ้น

1.2 แนวทางในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (technological approaches) โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นการพัฒนาและการปรับปรุงเทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาในองค์กร

1.3 แนวทางในการเปลี่ยนแปลงมนุษย์ในองค์กร (people approaches) เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร รวมไปถึงทัศนคติ ค่านิยม ความสัมพันธ์ของมนุษย์ในองค์กร ทักษะ และความสามารถ

2. ทฤษฎีของไกรเบอร์ (Gaiber, ม.ป.ป. อ้างถึงใน ปุณณพร เขียวจำ, 2545, หน้า 10-11) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการใช้อำนาจ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งได้เสนอทางเลือกในการใช้อำนาจออกเป็น 3 แนวทาง คือ

2.1 การใช้อำนาจที่มาจากทางเดียว (unilateral power) หมายถึง ผู้บริหารจะออกคำสั่งให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยมองข้ามผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีความรู้สึกนึกคิดอย่างไร ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจเบื้องบนจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นคืออะไร แนวทางการเปลี่ยนแปลงแบบนี้ มักนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จล้มเหลว เพราะสมาชิกในองค์กรไม่มีความรู้สึกร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

2.2 การใช้อำนาจร่วมกัน (shared power) การให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยฝ่ายบริหารกับพนักงานจะร่วมกันกำหนดปัญหา หาแนวทางแก้ไข และปฏิบัติตามแผนร่วมกัน ทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจได้เป็นอย่างดีว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ทั้งองค์กร โดยส่วนรวมด้วย

2.3 การมอบอำนาจ (delegated power) เป็นแนวทางซึ่งบุคลากรในองค์กรได้รับอำนาจให้มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงด้วยตัวเอง ตั้งแต่การกำหนดความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจเลือกวิธีการในการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง



สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ได้นำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง “ความพึงพอใจในการทำงาน ต่อโครงสร้างองค์การของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)” มาเสนอ โดยสรุปเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน

บัญชา ชลาภิรมย์ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน สมพร คงวิมล, 2542, หน้า 29) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าอาจารย์ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมีระดับความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง และเมื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในการทำงานแต่ละด้าน ระหว่างอาจารย์ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ในด้านปัจจัยค่าจูน ได้แก่ เงินเดือน ผลประโยชน์เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ส่วนในด้านปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สากล จริยวิทยานนท์ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน สมศักดิ์ รุ่งเรือง และคณะ, 2540, หน้า 30-31) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) โดยใช้องค์ประกอบ 10 ประการ ตามทฤษฎีการจูงใจของเฮอริซเบิร์ก คือ ความก้าวหน้าในการงาน นโยบายและการบริหารงานของสถาบัน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ เงินเดือน สถานภาพวิชาชีพ การบังคับบัญชา สวัสดิการ สภาพการทำงาน และตัวงานเอง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย มีจำนวน 120 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. อาจารย์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง
2. องค์ประกอบที่มีความพึงพอใจมากที่สุด คือ สถานภาพวิชาชีพ ส่วนองค์ประกอบที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ เงินเดือนและสวัสดิการ

3. ระดับการศึกษามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4. สถานภาพการทำงาน ไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ขงยุทธ สุขนครปฏิภาค (2531 อ้างถึงใน สมศักดิ์ รุ่งเรือง และคณะ, 2540, หน้า 31-32) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูช่างอุตสาหกรรม



กลุ่มวิทยาลัยเทคนิคกลาง ผู้วิจัยได้ใช้แบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของไมเคิล เบียร์ (Michael Beer) มาศึกษาความพึงพอใจในงาน และได้้นำแนวคิดของเซอร์ชเบิร์กและคณะ มากำหนดเป็นกรอบในการวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 10 องค์ประกอบ คือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการทำงาน เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน สภาพและเงื่อนไขในการทำงาน และการปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 615 ฉบับ ไปยังกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นครู-อาจารย์ที่ทำการสอนทางด้านช่างอุตสาหกรรม 6 สาขาวิชา ในวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูช่างอุตสาหกรรม กลุ่มวิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง อยู่ในระดับสูง และครูช่างอุตสาหกรรมเห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้ง 10 องค์ประกอบ ในระดับปานกลาง

2. องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูช่างอุตสาหกรรม กลุ่มวิทยาลัยเทคนิคภาคกลาง มี 5 องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมาก ไปน้อย ดังนี้ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน ความมั่นคงในงานที่ทำ และการปฏิบัติในการบริหารของผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษางานวิจัยด้านความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานต่าง ๆ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนใหญ่ อาศัยทฤษฎีจิตใจค้ำจุนของ เซอร์สเบอร์ก เป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ความมั่นคงในการทำงานในหน่วยงานนั้น ความก้าวหน้าในการทำงาน และประการสำคัญคือ การประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่วนองค์ประกอบที่มีความสำคัญน้อยลงมาตามลำดับ คือ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน สวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงาน ฯลฯ

2. งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการปฏิรูประบบราชการ

ฮาร์ริสส์ (Harris, 1994, p. 126 อ้างถึงใน วลัยภรณ์ กาญจนสาย, 2546, หน้า 88) ได้ศึกษาผลกระทบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ในอิงแลนด์และเวลส์ ในปี ค.ศ. 1989 โดยทำการสำรวจพนักงาน จำนวน 177 คน ในช่วง 3 เดือนก่อนที่จะดำเนินการแปรรูป และหลังจากนั้นอีก 8 เดือน พนักงานจะได้รับการติดต่ออีกครั้งภายหลังการแปรรูป ผลปรากฏว่านอกเหนือจากระดับของการจัดการที่จะเกิดขึ้นแล้ว พนักงานส่วนมากจะกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานมากกว่าที่จะให้ความสนใจกับโอกาสหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่จะได้รับจากการแปรรูปกิจการ



ทิมมินส์ (Timmins, 1986, p. 50 อ้างถึงใน วลัยภรณ์ กาญจนสาย, 2546, หน้า 87) ได้ศึกษาผลกระทบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ โดยสรุปว่าการแปรรูปจะมีผลต่อสภาพการจ้างของพนักงาน ทำให้มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ และมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจากการศึกษา uthan study พบว่าการแปรรูปรัฐวิสาหกิจมีผลทำให้พนักงานที่ถูกปลดออกจากงานจำนวนร้อยละ 58 มีงานทำใหม่ แต่ได้รับรายได้ต่ำกว่าเดิมร้อยละ 74 ได้รับผลกระทบด้านจิตใจและอารมณ์ และร้อยละ 85 กล่าวว่าจะไม่กลับมาทำงานในภาครัฐบาลอีก

บัลเวคเตอร์ และพ็อบปิโเลค (Balawajder & Popiolek, 1993, p. 15 อ้างถึงใน วลัยภรณ์ กาญจนสาย, 2546, หน้า 88) ได้ทำการสำรวจพนักงานขององค์การทอผ้าและเส้นใย ในประเทศโปแลนด์ที่กำลังจะดำเนินการแปรรูป โดยทำการสำรวจว่าพนักงานขององค์การมีความรู้เกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจและได้ประเมินถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ข้อมูลจากการศึกษาพบว่าพนักงานขาดความรู้และข้อมูลที่จำเป็นในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ รวมถึงคำแนะนำด้านสถานการณ์ทางสังคมและเศรษฐกิจ ขณะเดียวกันก็ยังคงมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับอนาคต โดยมีความคาดหวังและต้องการที่จะให้มีการสร้างความเข้าใจถึงกระบวนการแปรรูป และต้องการที่จะให้มีการระบุให้ชัดเจนถึงการเตรียมการในเรื่องการแปรรูป รวมทั้งการชี้แจงในเรื่องสิทธิประโยชน์และความแน่นอนต่าง ๆ ที่มีต่อพนักงานอีกด้วย

นราพร ทองหยิบ (2545, หน้า 85) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่มีต่อพนักงาน โดยศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ โดยเป็นการเปรียบเทียบระหว่างความคิดเห็นก่อนการแปรรูปและหลังการแปรรูป ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านกระบวนการทำงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน และเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานในเรื่องผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ทั้งก่อนและหลังการแปรรูปประชากรที่ใช้ในการศึกษา เป็นพนักงานบริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มธุรกิจน้ำมันสายงานด้านการตลาดที่ปฏิบัติงาน ณ อาคารสำนักงานใหญ่ จำนวน 130 คน วิธีการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ผลการศึกษาคือความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจทั้งก่อนและหลังการแปรรูป โดยภาพรวมมีผลกระทบในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านคือด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านกระบวนการทำงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน พบว่า มีผลกระทบในระดับปานกลางทุกด้านทั้งก่อนและหลังการแปรรูป แต่หลังการแปรรูปจะมีค่าเฉลี่ยที่ลดลงในทุกด้าน



ประสงค์ เปลาณวัฒน์ (2541, หน้า 109) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบจากการแปรรูปองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ในความคิดเห็นของพนักงานส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยว่ามีความคิดเห็นอย่างไรต่อผลกระทบอันเกิดจากการแปรรูปองค์การ และเพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงาน ทั้งนี้ได้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 366 คนโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling

ผลการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยต่อผลกระทบในการแปรรูปในครั้งนี้ พบว่ามีผลกระทบค่อนข้างมากในด้านความมั่นคงในการทำงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์และเกียรติภูมิ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานไม่แน่ใจในสถานการณ์หลังการเปลี่ยนแปลงว่ามีลักษณะอย่างไร ส่วนที่มีผลกระทบค่อนข้างน้อย ได้แก่ ด้านความเป็นธรรมชาติ ความก้าวหน้าในการทำงาน บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และที่มีผลกระทบน้อย ได้แก่ ความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์

สิงห์ ปานะชา, วิศิษฐ์ พงษ์ศักดิ์, เชษฐา ศรีรัตนบุญ และกระแสน วรรณวัฒน์ (2541) ได้ศึกษาการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่ ได้พบว่าพนักงานตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง (5-7) หรือพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีความคิดเห็นที่สนับสนุนการแปรรูปรัฐวิสาหกิจมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติงาน (1-4) โดยในประเด็นของการให้ความร่วมมือ ยอมรับและปฏิบัติตาม ถึงแม้ว่าพนักงานส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็น认为自己ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติการแปรรูปก็ตาม ในประเด็นการรับรู้ข่าวสารเรื่องการแปรรูปจากผู้บริหารโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ปรากฏว่ามีความล่าช้า ไม่ทันต่อเหตุการณ์ ไม่สม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และไม่ชัดเจนเพียงพอที่ทำให้พนักงานสามารถเข้าใจเป้าหมาย และแนวทางในการแปรรูปได้เป็นผลให้เกิดผลกระทบต่อตัวพนักงานในด้านความวิตกกังวลว่าจะได้รับผลตอบแทนเป็นรูปตัวเงินหรือสวัสดิการ และมีความมั่นคงในหน้าที่การงานน้อยลง

นิตยชา ชีวพฤกษ์ (2540, หน้า 132) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยที่มีต่อนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาทัศนคติของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) ที่มีต่อนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจว่ามีทัศนคติในทิศทางใด เห็นด้วยหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และศึกษาเหตุปัจจัยบางประการที่ก่อให้เกิดหรือมีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่แตกต่างกันในเรื่องดังกล่าว โดยการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้วิธีการสำรวจกลุ่มตัวอย่างโดยสร้างแบบสอบถามเพื่อวัดทัศนคติที่มีต่อนโยบายแปรรูปรัฐวิสาหกิจใน 4 ด้าน ได้แก่ ทัศนคติต่อสิทธิประโยชน์ของพนักงาน ทัศนคติต่อสถานภาพของพนักงาน



ทัศนคติต่อความก้าวหน้าในอาชีพ และทัศนคติต่อความมั่นคงในการทำงาน ในการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนจากประชากรเป้าหมายซึ่งเป็นพนักงานปฏิบัติงานด้านโทรคมนาคม 3,296 คน ได้สุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทน 356 ราย ใช้สถิติในการวิเคราะห์ไควสแควร์ การวิเคราะห์การผันแปร และการวิเคราะห์จำแนกพหุ

ผลจากการวิเคราะห์พบว่า พนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย ประมาณครึ่งหนึ่งมีทัศนคติเชิงบวก และจากการวิเคราะห์ทัศนคติด้านต่างๆ พบว่าพนักงานร้อยละ 47.80 เห็นด้วยกับสิทธิประโยชน์ภายหลังการแปรรูป ในขณะที่ร้อยละ 52.20 ไม่เห็นด้วย โดยมีทัศนคติไม่ต้องการให้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่เคยได้รับ ลดลงจากเดิม โดยเฉพาะในรูปตัวเงิน ในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ส่วนใหญ่มีความมั่นใจว่าภายหลังการแปรรูปจะยังคงมีความก้าวหน้าในอาชีพไม่ด้อยกว่าในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามในด้านความมั่นคงในอาชีพ ด้านสถานภาพของพนักงานภายหลังการแปรรูป แม้ว่าประมาณครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างจะเห็นด้วยก็ตาม พบว่าประมาณร้อยละ 30 ของกลุ่มตัวอย่างประสงค์จะขอลาออก หากตำแหน่งหน้าที่ลดลงจากเดิม

จากการศึกษางานวิจัยด้านการปฏิรูประบบราชการทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความเข้าใจต่อนโยบายการปฏิรูประบบราชการ และการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ทั้งในเชิงปฏิเสธและเห็นด้วยกับนโยบายดังกล่าว ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดทัศนคติที่แตกต่างกันในเรื่องนี้ คือ ระดับความรู้ และตำแหน่งหน้าที่การงาน จะเห็นได้ว่า พนักงานที่มีระดับความรู้ปริญญาตรีขึ้นไปและหน้าที่การงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ตั้งแต่ระดับ 5-7 ขึ้นไป มีความคิดเห็นที่สนับสนุนการแปรรูปรัฐวิสาหกิจมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติงานซึ่งเป็นเพียงการให้ความร่วมมือ ยอมรับ และปฏิบัติตาม เพราะพนักงานส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็น认为自己ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติการแปรรูป การรับรู้ข่าวสารเรื่องการแปรรูปก็ล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์ และไม่ชัดเจนเพียงพอที่จะทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายและแนวทางในการแปรรูปซึ่งมีผลกระทบและวิตกกังวลว่า จะได้รับผลตอบแทนในรูปตัวเงิน สวัสดิการ และมั่นคงในหน้าที่การงานน้อยลง

3. งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการปรับปรุงโครงสร้างและพัฒนาองค์การ

ปุลณพร เขียวจำ (2545, หน้า 89) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับทัศนคติของพนักงานธนาคารกสิกรไทย และเพื่อศึกษาถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของธนาคาร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล



คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson และ Cramer'V โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการศึกษานี้พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร สำหรับปัจจัยภายนอกบุคคลของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างของธนาคาร และความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร รวมทั้งบทบาทในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร

ฉัตรดนัย อนุสรศักดิ์ (2539, หน้า 113) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของข้าราชการสำนักงานประมาณที่มีต่อการปรับโครงสร้างองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับทัศนคติและปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติของข้าราชการสำนักงานประมาณ ซึ่งมีการปรับโครงสร้างองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ข้าราชการสำนักงานประมาณ จำนวน 274 คน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม

ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานประมาณ ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในทัศนคติที่มีต่อการปรับโครงสร้างองค์กร แต่ระดับตำแหน่ง และสายงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีผลต่อทัศนคติที่แตกต่างกัน โดยส่วนรวมทัศนคติของข้าราชการสำนักงานประมาณที่มีต่อการปรับโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

จากการศึกษางานวิจัยด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและพัฒนาองค์กร สรุปผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในทัศนคติที่มีต่อการปรับโครงสร้างองค์กร แต่ระดับตำแหน่ง และสายงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีผลต่อทัศนคติที่แตกต่างกัน และโดยส่วนรวมทัศนคติที่มีต่อการปรับโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

กรอบแนวความคิดในการศึกษา

กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและพัฒนาองค์กร ของเลวิทท์ (Levit, ม.ป.ป. อ้างถึงใน ปุณณพร เขียวจำ, 2545, หน้า 90) และผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน อันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ



โดยดัดแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้มีความเหมาะสมกับการศึกษาวิจัยในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานต่อการปรับ โครงสร้างองค์การของพนักงาน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดกรอบแนวความคิดในการศึกษาไว้ ตามภาพที่ 3 ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกรอบแนวความคิดในการศึกษา (conceptual framework) ดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ปัจจัยส่วนบุคคล
- เพศ
- อายุ
- สถานภาพ
- ระดับการศึกษา
- आयुงาน
- ระดับตำแหน่ง
- รายได้ต่อเดือน

ปัจจัยด้านการปรับโครงสร้างองค์การของ ททท.
- โครงสร้างองค์การ
- บทบาทหน้าที่
- ภาระงาน

ตัวแปรตาม

ความพึงพอใจในการทำงาน
1. ด้านลักษณะงานภายหลังปรับ โครงสร้าง
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
3. ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ
4. ด้านความมั่นคงในงาน
5. ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น
6. ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน
7. ด้านการยอมรับในความสามารรถ
8. ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกรอบแนวความคิดในการศึกษา (conceptual framework)



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการศึกษาไปตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยเรียงลำดับในการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) สำนักงานใหญ่ ดังนี้

ผู้บริหาร	จำนวน	224 คน
พนักงาน	จำนวน	417 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 247 คน โดยใช้สูตรของยามานะ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2546, หน้า 88) ดังนี้

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ &= \frac{641}{1 + 641 (.05)^2} \\ &= 246.301 \text{ หรือเท่ากับ } 247\end{aligned}$$

e = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ .05

N = ขนาดของประชากร

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามตารางที่ 1 ดังนี้



ตารางที่ 1 การสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ผู้บริหาร	224	86
พนักงาน	417	161
รวม	641	247

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยโครงสร้างของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการโดยการเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการปรับโครงสร้างองค์การในส่วนของ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มี 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านบทบาทหน้าที่ และ ด้าน ภาระงาน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน มี 8 ด้าน คือ ลักษณะงาน ภายหลังปรับโครงสร้าง ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผลประโยชน์ที่ได้รับ ความมั่นคงในงาน โอกาสในการแสดงความคิดเห็น เงินเดือนและค่าตอบแทน การยอมรับในความสามารถ และ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเปิดโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบถึงปัญหา และข้อเสนอแนะที่ต้องการให้ข้อมูลเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กำหนดไว้

แบบสอบถาม ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ของการวิจัยครั้งนี้ มีลักษณะคำถามเป็นแบบ ประเมินค่าแบบใช้ตัวเลข (Numerical Rating Scales) (บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธ์, 2546, หน้า 287-288) ซึ่งเป็นแบบที่กำหนดคำตอบเป็นตัวเลข เรียงตามลำดับความพึงพอใจจากมากไปน้อย แบ่งเป็น 5 ระดับโดยกำหนดระดับคะแนนไว้ ดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	5
มาก	ให้คะแนนเท่ากับ	4
ปานกลาง	ให้คะแนนเท่ากับ	3
น้อย	ให้คะแนนเท่ากับ	2
น้อยที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	1



การตรวจสอบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล (แบบสอบถาม)

ในการศึกษาค้นคว้าได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ขึ้นมาเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษาค้นคว้าโดยคำนึงถึงความเที่ยงตรง (Validity) จึงได้มีการตรวจสอบความถูกต้องและแม่นยำของแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผลการศึกษาที่มีผู้ทำไว้ที่มีการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของหน่วยงานอื่นที่มีการปรับโครงสร้างองค์กร และได้ผลมาแล้วเป็นอย่างดีนำมาประยุกต์เทียบเคียงเข้ากับกรอบการวิเคราะห์ที่เรากำหนดขึ้น
2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ต่อการนำไปใช้มากขึ้น
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการติดตามและประเมินผลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำนวน 2 ท่าน เพื่อหาความเที่ยงตรงก่อนนำไปใช้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ทำหนังสือขออนุญาตต่อผู้ว่าการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหาร และพนักงานในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยส่งและรับแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยแยกเป็นกลุ่มผู้บริหารจำนวน 86 ฉบับ และกลุ่มพนักงาน จำนวน 161 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้นจำนวน 247 ฉบับ ได้ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว ปรากฏว่าถูกต้องทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100 จึงได้ดำเนินการนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเวลาทั้งสิ้น 1 เดือน

วิธีการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้มานั้น ดำเนินการ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์แล้ว นำมาตรวจให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนด ดังนี้



คะแนน	5	หมายถึง	มีความพึงพอใจ มากที่สุด
คะแนน	4	หมายถึง	มีความพึงพอใจ มาก
คะแนน	3	หมายถึง	มีความพึงพอใจ ปานกลาง
คะแนน	2	หมายถึง	มีความพึงพอใจ น้อย
คะแนน	1	หมายถึง	มีความพึงพอใจ น้อยที่สุด

3. นำแบบสอบถามที่ตรวจให้คะแนนแล้วไปดำเนินการตามสถิติ ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ แล้วนำมาแปลความหมายของข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจโดยพิจารณาค่าเฉลี่ยจากเกณฑ์การแบ่งระดับตามอันตรภาคชั้น โดยใช้สูตรคำนวณคือ

คะแนนสูงสุด – คะแนนต่ำสุด

จำนวนชั้น

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	มีความพึงพอใจ มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	มีความพึงพอใจ มาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	มีความพึงพอใจ ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	มีความพึงพอใจ น้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	มีความพึงพอใจ น้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานต่อการปรับโครงสร้างองค์กร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติดังกล่าว และนำเสนอโดยการพรรณนาประกอบตาราง ดังนี้

1. ค่าความถี่ ร้อยละ สำหรับอธิบายปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับอธิบายปัจจัยด้านการปรับ โครงสร้างองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน
3. ทดสอบค่า t-test สำหรับเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม
4. วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) สำหรับเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ที่จำแนกออกมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป และเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'



5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างการปรับโครงสร้างองค์กร กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) (r) ซึ่งกำหนดค่า r ที่นัยสำคัญ (Significance) ถ้ามีค่าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันมาก ถ้าใกล้ 0 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันน้อย โดยทั่วไป ถ้าค่า r อยู่ระหว่าง .30-.70 ถือว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์ปานกลาง ถ้าค่า $r > .70$ มีความสัมพันธ์มาก และถ้าค่า $r < .30$ มีความสัมพันธ์น้อย (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2546, หน้า 348-349)

6. ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University



บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานต่อการปรับโครงสร้างองค์กรของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ผู้ศึกษาจะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์กร ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
ในด้าน

1.1 สถานภาพส่วนบุคคลของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์กรของนักท่องเที่ยวแห่ง
ประเทศไทย ด้าน โครงสร้างองค์กร ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านภาระงาน

1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยว
แห่งประเทศไทย รวม 8 ด้าน

2. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่ง
ประเทศไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการปรับ โครงสร้างองค์กรของนักท่องเที่ยวแห่ง
ประเทศไทย กับความพึงพอใจในการทำงาน

วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์กรของนักท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

สถานภาพส่วนบุคคลของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละ สถานภาพส่วนบุคคลของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

n = 247

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	85	34.41
หญิง	162	65.59



ตารางที่ 2 (ต่อ)

n = 247

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
20 – 30 ปี	32	12.95
31 – 40 ปี	98	39.68
41 ปีขึ้นไป	117	47.37
3. สถานภาพสมรส		
โสด	121	48.99
สมรสแล้ว	114	46.15
หย่าร้าง/ หม้าย	12	4.86
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	5.67
ปริญญาตรี	158	63.97
สูงกว่าปริญญาตรี	75	30.36
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1 - 5 ปี	28	11.34
6 - 10 ปี	84	34.01
11 - 15 ปี	52	21.05
16 - 20 ปี	25	10.12
21 ปีขึ้นไป	58	23.48
6. ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน		
ผู้บริหาร	86	34.82
พนักงาน	161	65.18
7. รายได้ต่อเดือนที่ได้รับ		
10,000 บาทหรือต่ำกว่า	21	8.50
10,001 - 20,000 บาท	126	51.01
20,001 - 30,000 บาท	39	15.79
มากกว่า 30,000 บาท	61	24.70



จากตารางที่ 2 ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงถึงร้อยละ 65.59

กลุ่มที่มีอายุมากที่สุดคือ ช่วงอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป ร้อยละ 47.37 รองลงมาคือ 31-41 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.68 มีสถานภาพโสดกับสมรสใกล้เคียงกันคิดเป็นร้อยละ 48.99 และ 46.15 ตามลำดับ น้อยที่สุดคือหย่าร้าง/ หม้าย คิดเป็นร้อยละ 4.86 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 63.97 ส่วนที่ต่ำกว่าปริญญาตรีมีเพียงร้อยละ 5.67 ประสบการณ์ในการทำงาน จำนวน 6-10 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.01 และรองลงมาได้แก่ 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 23.48 ตำแหน่งในปัจจุบันเป็นพนักงานถึงร้อยละ 65.18 นอกนั้นเป็นผู้บริหารร้อยละ 34.82 และรายได้ต่อเดือนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในปัจจุบันส่วนใหญ่อยู่ในระหว่าง 10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 51.01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับปัจจัยการปรับ โครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

n = 247

ปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านโครงสร้างองค์การ	3.02	.61	ปานกลาง
2. ด้านบทบาทหน้าที่	3.09	.69	ปานกลาง
3. ด้านภาระงาน	3.08	.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ทั้ง 3 ด้าน พบว่าในภาพรวมพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีความพึงพอใจต่อปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์การของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านโครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับปัจจัยการปรับโครงสร้าง ด้านโครงสร้างองค์การ

n = 247

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	2.85	.90	ปานกลาง
2. หน่วยงานประกาศนโยบายและแสดงแผนภูมิการจ้างองค์การที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันเพื่อให้พนักงานทุกคนทราบ	3.00	.91	ปานกลาง
3. การปรับโครงสร้างใหม่จะมีผลทำให้ท่านต้องเปลี่ยนภาระงานใหม่	3.78	1.22	มาก
4. การปรับโครงสร้างใหม่โดยส่วนรวมจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.21	.92	ปานกลาง
5. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายง่ายขึ้น	2.85	.85	ปานกลาง
6. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่ทำให้การแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานเป็นไปอย่างเหมาะสม	3.51	1.45	มาก
7. หลังจากปรับโครงสร้างใหม่จะทำให้โครงสร้างของททท. มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	2.83	.86	ปานกลาง
8. หลังจากปรับโครงสร้างใหม่ทำให้ลักษณะงานของท่านตรงกับตำแหน่งที่กำหนดไว้	3.07	1.00	ปานกลาง
9. หลังจากปรับโครงสร้างใหม่ทำให้การติดต่อประสานงานภายในมีความสะดวกมากขึ้น	2.64	.92	ปานกลาง
10. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	2.74	.95	ปานกลาง



ตารางที่ 4 (ต่อ)

n = 247

ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
11. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ช่วยให้กระบวนการปฏิบัติงานสะดวกและรวดเร็ว	3.02	.86	ปานกลาง
12. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ช่วยให้กระบวนการปฏิบัติงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ	3.06	.88	ปานกลาง
13. หลังปรับโครงสร้างใหม่จะทำให้โครงสร้างของ ททท. มีลักษณะเอื้ออำนวยหรือจูงใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.21	.88	ปานกลาง
14. หลังจากปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่า ททท. มีศักยภาพที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ในปัจจุบัน	3.08	.88	ปานกลาง
15. หลังจากปรับโครงสร้างใหม่ทำให้ปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านลดลง			
รวม	3.02	.61	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 ได้พบว่า ในภาพรวมพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีความพึงพอใจต่อปัจจัยการปรับ โครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.02 และหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการปรับ โครงสร้างองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

ยกเว้นปัจจัยที่มีความพึงพอใจมาก คือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่จะทำให้การแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ย 3.51 และการปรับโครงสร้างใหม่จะมีผลให้ต้องเปลี่ยนภาระงานใหม่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.78 ส่วนความคิดเห็นที่อยู่ในระดับน้อย คือ หลังจากปรับโครงสร้างใหม่ทำให้ปริมาณงานในความรับผิดชอบลดลง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45 ซึ่งจากการประเมินเห็นได้ว่าหลังปรับ โครงสร้างองค์การใหม่ปริมาณงานในความรับผิดชอบไม่ได้ลดลงกว่าก่อนปรับ โครงสร้างองค์การแต่อย่างใด



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์การของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านบทบาทหน้าที่

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์การ ด้านบทบาทหน้าที่

n = 247

ปัจจัยด้านบทบาทหน้าที่	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่าท่านจะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนในงานที่ท่านรับผิดชอบอย่างเต็มที่	3.06	.89	ปานกลาง
2. หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่าท่านจะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ท่านรับผิดชอบ	3.06	.87	ปานกลาง
3. หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่าท่านจะมีส่วนร่วมในการวางแผนในงานที่คุณได้รับมอบอย่างเต็มที่	3.05	.86	ปานกลาง
4. หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่าท่านจะมีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณสำหรับงานที่ท่านได้มีส่วนในการรับผิดชอบ	2.87	1.01	ปานกลาง
5. หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสายงานของท่าน	3.12	.85	ปานกลาง
6. หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านจะมีส่วนร่วมในการประเมินผลทีมงาน	2.89	.96	ปานกลาง
7. บทบาทที่ท่านแสดงออกในปัจจุบันสอดคล้องกับตำแหน่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านอย่างเหมาะสม	3.34	.79	ปานกลาง
8. ท่านมีบทบาทในการประสานงานระหว่างฝ่าย/ กอง/ งานต่าง ๆ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	3.33	.90	ปานกลาง
รวม	3.09	.69	ปานกลาง



จากตารางที่ 5 พบว่าในภาพรวมพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีความพึงพอใจต่อปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านบทบาทหน้าที่ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.09

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์การของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านภาระงาน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เกี่ยวกับปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์การ ด้านภาระงาน

n = 247

ปัจจัยด้านภาระงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่างานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นงานที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐาน	3.29	.84	ปานกลาง
2. หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่าปริมาณงานในความรับผิดชอบของท่านอยู่ในระดับใกล้เคียงเพื่อนร่วมงานในตำแหน่งเดียวกัน	3.13	.88	ปานกลาง
3. หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่างานของท่านได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	3.31	.92	ปานกลาง
4. หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่างานของท่านมีขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน/ง่ายต่อการปฏิบัติ	3.20	.95	ปานกลาง
5. หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่างานในปัจจุบันของท่านเป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.11	.87	ปานกลาง
6. หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่าปริมาณงานในฝ่าย/กอง/งานของท่านมีความเหมาะสมกับอัตรากำลังคนและระยะเวลาที่กำหนด	2.58	.91	น้อย
7. หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่างานในปัจจุบันของท่านมีปริมาณที่เหมาะสมกับระยะเวลาที่กำหนด	2.94	.89	ปานกลาง
รวม	3.08	.66	ปานกลาง



จากตารางที่ 6 พบว่าในภาพรวมพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีความพึงพอใจต่อปัจจัยการปรับ โครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในด้านภาระงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.08 ยกเว้นด้านปริมาณงานในฝ่าย/กอง/งานมีความเหมาะสมกับอัตรากำลังคนและระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจน้อยกว่าเท่ากับ 2.58

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

n = 247

ความพึงพอใจในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านลักษณะงานภายหลังปรับ โครงสร้าง	3.45	.79	มาก
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.37	.83	ปานกลาง
3. ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ	2.67	.72	ปานกลาง
4. ด้านความมั่นคงในงาน	3.86	.65	มาก
5. ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น	2.83	.77	ปานกลาง
6. ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	2.80	.73	ปานกลาง
7. ด้านการยอมรับในความสามารถ	3.27	.68	ปานกลาง
8. ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	2.44	.69	น้อย
รวม	3.15	.51	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 พบว่าในภาพรวม พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.15 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความพึงพอใจในการทำงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านที่มีความพึงพอใจมาก คือ ลักษณะงานภายหลังปรับ โครงสร้างองค์การ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.45 และความมั่นคงในงานมีค่าเฉลี่ย 3.86 สำหรับเงินเดือนและค่าตอบแทน พบว่ามีความพึงพอใจน้อยโดยมีค่าเฉลี่ย 2.44



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการทำงาน ด้านลักษณะงานภายหลังปรับ
โครงสร้าง

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง

n = 247

ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์การ งานที่ท่านได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน	3.75	1.07	มาก
2. ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์การ งานที่ท่านได้รับมอบหมายเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.70	.93	มาก
3. งานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นงานที่น่าสนใจทำให้ท่านเกิดความกระตือรือร้นและทำทนายในการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง	3.43	1.13	มาก
4. งานที่ท่านไปได้รับมอบหมาย มีส่วนช่วยส่งเสริมให้ท่านได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม	3.34	1.02	ปานกลาง
5. งานของท่านที่ปฏิบัติอยู่นี้เป็นงานที่พนักงานจากฝ่ายอื่นต้องการที่จะโยกย้ายมาปฏิบัติงาน	3.02	.98	ปานกลาง
รวม	3.45	.79	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่าในภาพรวมพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.45 ยกเว้นงานที่ได้รับมอบหมายมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมและงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่พนักงานจากฝ่ายอื่นต้องการที่จะโยกย้ายมาปฏิบัติงานความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.34 และ 3.02 ตามลำดับ



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
และเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
n = 247

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความช่วยเหลือ แนะนำปรึกษา หรือสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี	3.36	.93	ปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้โอกาสและสนับสนุนความ ก้าวหน้าในด้านการงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่	3.26	.96	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.40	.89	ปานกลาง
4. ท่านและเพื่อนร่วมงานสามารถทำงานร่วมกันได้ดี	3.51	.89	มาก
5. บรรยากาศของการทำงานมีลักษณะของความเป็นมิตร และความเอื้ออารี	3.31	.93	ปานกลาง
รวม	3.37	.83	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่าในภาพรวมพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีความพึงพอใจ
ในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี
ค่าเฉลี่ย 3.37 ยกเว้นบางกรณีมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คือ สามารถทำงานร่วมกันกับเพื่อน
ได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.51



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการทำงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ

n = 247

ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. หลังจากปรับโครงสร้างใหม่ ท่านได้รับความสะดวกและ การสนับสนุนจากหน่วยงานในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	3.06	.91	ปานกลาง
2. การพิจารณาผลงานเพื่อเสนอความดีความชอบเป็นไป ตามหลักเกณฑ์ที่ยุติธรรม	2.34	.94	น้อย
3. การบรรจุแต่งตั้งหรือการเลื่อนตำแหน่งใช้ความรู้ ความสามารถเป็นสำคัญ	2.26	1.00	น้อย
4. อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ภายในองค์กรสามารถ ใช้งานได้เป็นอย่างดีและเหมาะสม	3.04	.84	ปานกลาง
รวม	2.67	.72	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 พบว่าในภาพรวมพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีความ
พึงพอใจในการทำงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.67 ยกเว้น
ความพึงพอใจที่อยู่ในระดับน้อย คือ การพิจารณาผลงานเพื่อเสนอความดีความชอบ เป็นไปตาม
หลักเกณฑ์ที่ยุติธรรม มีค่าเฉลี่ย 2.34 และการบรรจุแต่งตั้งหรือการเลื่อนตำแหน่งใช้หลักความรู้
ความสามารถเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ย 2.26 ตามลำดับ



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านความมั่นคงในงาน

n = 247

ด้านความมั่นคงในงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ท่านรู้สึกมั่นใจในหน่วยงานของท่านว่ามีความมั่นคง ยั่งยืนและท่านสามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานได้นานเท่าที่ต้องการหรือจนเกษียณอายุ	4.17	.75	มาก
2. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในขณะนี้มีความสำคัญต่อหน่วยงาน	3.36	1.09	ปานกลาง
3. ในการปรับโครงสร้างใหม่ท่านมั่นใจได้ว่าจะไม่ถูกไล่ออกหรือเลิกจ้าง	4.17	.83	มาก
4. ในการปรับโครงสร้างใหม่ท่านมั่นใจได้ว่าจะไม่ถูกลดตำแหน่งหน้าที่การงานของท่าน	3.54	.76	มาก
5. ท่านมักกล่าวถึงหน่วยงานของท่านให้ผู้อื่นฟังด้วยความภาคภูมิใจว่าเป็นหน่วยงานที่น่าทำงานด้วย	4.06	.83	มาก
รวม	3.86	.65	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่าในภาพรวมพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงในงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยถึง 3.86 ยกเว้นเรื่องงานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ซึ่งความพึงพอใจในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ย

3.36



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการทำงาน ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น

n = 247

ด้าน โอกาสในการแสดงความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาและปรับปรุงการทำงาน	3.03	1.07	ปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่านตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติงานประจำ	2.95	1.05	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านมักขอคำปรึกษาหารือในเรื่องงานกับท่านเสมอ	2.52	.99	น้อย
4. ท่านมีโอกาสดำเนินการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	2.45	.86	น้อย
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานจากท่านและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	3.20	.90	ปานกลาง
รวม	2.83	.77	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 พบว่าในภาพรวมพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีความพึงพอใจในการทำงานด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.83 ยกเว้นความพึงพอใจที่อยู่ในระดับน้อย คือ การขอคำปรึกษาหารือหรือความคิดเห็นในเรื่องงานจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.52 และโอกาสในการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 2.45 ตามลำดับ



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการทำงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน

n = 247

ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. หลังจากมีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ท่านมั่นใจว่าท่านมีโอกาสจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ไปตามลำดับของสายงานการบริหาร	2.67	.91	ปานกลาง
2. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน จะได้รับความก้าวหน้าไม่น้อยกว่าตำแหน่งอื่นในหน่วยงานเดียวกัน	2.86	.97	ปานกลาง
3. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในขณะนี้มีโอกาสที่จะสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่ของท่าน	2.58	.96	น้อย
4. ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบหรือความก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	2.93	.86	ปานกลาง
5. ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น	2.98	.83	ปานกลาง
รวม	2.80	.73	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 พบว่าในภาพรวมพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.80 ยกเว้นเรื่องงานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้มีโอกาสที่จะสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งพนักงานมีความพึงพอใจในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.58



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการยอมรับในความสามารถ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านการยอมรับในความสามารถ

n = 247

ด้านการยอมรับในความสามารถ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน	3.35	.88	ปานกลาง
2. ท่านมักได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเสมอเมื่อทำงานสำเร็จ	3.32	.92	ปานกลาง
3. เพื่อนร่วมงานมักขอคำปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานจากท่านเสมอ	3.22	.85	ปานกลาง
4. ท่านได้รับโอกาสในการแสดงความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชา หากมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	3.17	.82	ปานกลาง
รวม	3.27	.68	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 พบว่าในภาพรวมพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการยอมรับในความสามารถ ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

n = 247

ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. เงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบันเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ท่านปฏิบัติ	2.69	.87	ปานกลาง
2. เงินเดือนที่ท่านได้รับอยู่ในขณะนี้เพียงพอกับการครองชีพในสภาวะการณ์ปัจจุบัน	2.37	.96	น้อย
3. ท่านได้รับค่าตอบแทนอื่นนอกเหนือจากเงินเดือนเหมาะสมกับปริมาณงานที่ท่านปฏิบัติ	2.31	.94	น้อย
4. ค่าตอบแทนจากการทำงานในหน้าที่เป็นสิ่งที่ทำให้ท่านตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่มากขึ้น	2.72	1.13	ปานกลาง
5. เงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบันทำให้ท่านสามารถมีเงินออมได้	2.11	.93	น้อย
รวม	2.44	.69	น้อย

จากตารางที่ 15 พบว่าในภาพรวมพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเพียง 2.44 ยกเว้นค่าตอบแทนจากการทำงานในหน้าที่เป็นสิ่งที่ทำให้ตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น และความเหมาะสมของเงินเดือนที่ได้รับกับหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ปฏิบัติ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 2.72 และ 2.68 ตามลำดับ



ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในงาน ของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 16 สรุปเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำแนกตามเพศชาย และเพศหญิง

n = 247

ความพึงพอใจในการทำงาน	เพศชาย (n = 85)		เพศหญิง (n = 162)		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	3.20	.43	3.09	.53	1.680	.094

จากตารางที่ 16 พบว่าพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ทั้งเพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

n = 247

ปัจจัยส่วนบุคคล	n	\bar{X}	S.D.	F	df	p
1. ด้านอายุ						
20-30 ปี	32	3.12	.55	1.288	2/244	.278
31-40 ปี	98	3.08	.48			
41 ปีขึ้นไป	117	3.19	.51			
2. ด้านสถานภาพสมรส						
โสด	121	3.11	.52	.728	2/244	.459
สมรสแล้ว	114	3.17	.48			
หย่าร้าง/ หม้าย	12	3.00	.58			
3. ด้านระดับการศึกษา						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	3.33	.35	1.161	2/244	.315
ปริญญาตรี	158	3.11	.50			
สูงกว่าปริญญาตรี	75	3.14	.53			



ตารางที่ 17 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	n	\bar{X}	S.D.	F	df	p
4. ด้านประสบการณ์ในการทำงาน						
1-5 ปี	28	3.09	.52	1.206	4/242	.309
6-10 ปี	84	3.13	.50			
11-15 ปี	52	3.14	.38			
16-20 ปี	25	2.96	.63			
21 ปีขึ้นไป	58	3.22	.54			
5. ด้านตำแหน่งงาน						
ผู้บริหาร	86	3.11	.49	.349	1/245	.706
พนักงาน	161	3.16	.50			
6. ด้านรายได้ต่อเดือน						
10,000 บาทหรือต่ำกว่า	21	3.07	.57	.611	3/243	.608
10,001-20,000 บาท	126	3.12	.44			
20,001-30,000 บาท	39	3.12	.71			
มากกว่า 30,000 บาท	61	3.22	.50			

จากตารางที่ 17 พบว่าพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีความพึงพอใจในการทำงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน ไม่แตกต่างกัน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐานและแยกพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้



ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
จำแนกตามเพศ

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 8 ด้าน ของพนักงานการท่องเที่ยว
แห่งประเทศไทย จำแนกตามเพศชายและเพศหญิง

n = 247

ความพึงพอใจในการทำงาน	เพศชาย (n = 85)		เพศหญิง (n = 162)		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง	3.77	.77	3.44	.80	.255	.799
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน	3.34	.74	3.39	.88	-.464	.643
3. ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ	2.73	.65	2.67	.76	.796	.427
4. ด้านความมั่นคงในงาน	4.02	.50	3.78	.70	3.039	.003*
5. ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น	2.94	.78	2.77	.76	1.666	.097
6. ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	2.98	.73	2.71	.72	2.730	.007*
7. ด้านการยอมรับในความสามารถ	3.37	.61	3.21	.71	1.683	.094
8. ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	2.50	.70	2.41	.69	.982	.327

* $p < .05$

จากตารางที่ 18 พบว่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยทั้งเพศชายและเพศหญิง ในด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านโอกาสในการ
แสดงความคิดเห็น ด้านการยอมรับในความสามารถ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนไม่แตกต่างกัน

ส่วนด้านความมั่นคงในงาน พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีความคิดเห็น
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 โดยเพศชายมีคะแนนเฉลี่ย 4.02 ซึ่งสูงกว่าเพศหญิง
ที่มีคะแนนเฉลี่ย 3.78 และ โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 โดยเพศชายมีคะแนนเฉลี่ย 2.98
ซึ่งสูงกว่าเพศหญิงที่มีคะแนนเฉลี่ย 2.71



ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

จำแนกตามอายุ

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำแนกตามอายุ

n = 247

ความพึงพอใจในงาน	อายุ	n	\bar{X}	S.D.	F	df	p
1. ด้านลักษณะงานหลังปรับ โครงสร้าง	20-30 ปี	32	3.44	.90	.093	2/244	.911
	31-40 ปี	98	3.43	.77			
	41 ปีขึ้นไป	117	3.48	.79			
2. ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน	20-30 ปี	32	3.57	.81	1.480	2/244	.230
	31-40 ปี	98	3.28	.83			
	41 ปีขึ้นไป	117	3.41	.84			
3. ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ	20-30 ปี	32	2.78	.73	.467	2/244	.628
	31-40 ปี	98	2.64	.67			
	41 ปีขึ้นไป	117	2.68	.76			
4. ด้านความมั่นคงในงาน	20-30 ปี	32	3.71	.76	3.145	2/244	.045*
	31-40 ปี	98	3.79	.63			
	41 ปีขึ้นไป	117	3.98	.61			
5. ด้านโอกาสในการแสดง ความคิดเห็น	20-30 ปี	32	2.77	.91	1.320	2/244	.269
	31-40 ปี	98	2.75	.77			
	41 ปีขึ้นไป	117	2.92	.73			
6. ด้านโอกาสความก้าวหน้า ในการทำงาน	20-30 ปี	32	2.77	.73	.108	2/244	.897
	31-40 ปี	98	2.79	.72			
	41 ปีขึ้นไป	117	2.83	.75			
7. ด้านการยอมรับในความ สามารถ	20-30 ปี	32	3.28	.80	.055	2/244	.946
	31-40 ปี	98	3.25	.68			
	41 ปีขึ้นไป	117	3.28	.65			



ตารางที่ 19 (ต่อ)

n = 247

ความพึงพอใจในงาน	อายุ	n	\bar{X}	S.D.	F	df	p
8. ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	20-30 ปี	32	2.21	.76	7.870	2/244	.000*
	31-40 ปี	98	2.31	.66			
	41 ปีขึ้นไป	117	2.63	.66			

จากตารางที่ 19 พบว่าพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะงานหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการยอมรับในความสามารถไม่แตกต่างกัน

ส่วนด้านความมั่นคงในงาน และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการ Scheffe' ตามตารางที่ 20-21

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านความมั่นคงในงาน จำแนกตามอายุ

n = 247

อายุ	20-30 ปี	31-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
20-30 ปี		.08	.27*
31-40 ปี			.19*
41 ปีขึ้นไป			

* $p < .05$

จากตารางที่ 20 พบว่า พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจด้านความมั่นคงในงาน แตกต่างจากผู้ที่มีอายุน้อยกว่า โดยผู้ที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผู้ที่มีอายุ 20-30 ปี และอายุ 31-40 ปี เท่ากับ .27 และ .19 ตามลำดับ



ตารางที่ 21 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน จำแนกตามอายุ

n = 247

อายุ	20-30 ปี	31-40 ปี	41 ปีขึ้นไป
20-30 ปี		.10	.42*
31-40 ปี			.32*
41 ปีขึ้นไป			

* $p < .05$

จากตารางที่ 21 พบว่า พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน แตกต่างจากผู้ที่มีอายุ 20-30 ปี และอายุ 31-40 ปี โดยผู้ที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผู้ที่มีอายุ 20-30 ปี และอายุ 31-40 ปี เท่ากับ .42 และ .32 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
จำแนกตามสถานภาพสมรส

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำแนกตามสถานภาพสมรส

n = 247

ความพึงพอใจ	สถานภาพสมรส	n	\bar{X}	S.D.	F	df	p
1. ด้านลักษณะงานหลัง ปรับโครงสร้าง	โสด	121	3.42	.85	.336	2/244	.715
	สมรส	114	3.49	.72			
	หย่าร้าง/ หม้าย	12	3.34	.99			
2. ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน	โสด	121	3.44	.83	.732	2/244	.482
	สมรส	114	3.31	.82			
	หย่าร้าง/ หม้าย	12	3.28	1.04			
3. ด้านผลประโยชน์ ที่ได้รับ	โสด	121	2.68	.69	.156	2/244	.856
	สมรส	114	2.68	.74			
	หย่าร้าง/ หม้าย	12	2.55	.90			



ตารางที่ 22 (ต่อ)

ความพึงพอใจ	สถานภาพสมรส	n	\bar{X}	S.D.	F	df	p
4. ด้านความมั่นคงในงาน	โสด	121	3.78	.68	2.076	2/244	.128
	สมรส	114	3.93	.61			
	หย่าร้าง/ หม้าย	12	4.04	.46			
5. ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น	โสด	121	2.73	.81	2.668	2/244	.072
	สมรส	114	2.96	.72			
	หย่าร้าง/ หม้าย	12	2.66	.74			
6. ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน	โสด	121	2.82	.77	5.011	2/244	.007*
	สมรส	114	2.85	.68			
	หย่าร้าง/ หม้าย	12	2.10	.54			
7. ด้านการยอมรับในความสามารถ	โสด	121	3.19	.72	1.753	2/244	.176
	สมรส	114	3.36	.60			
	หย่าร้าง/ หม้าย	12	3.23	.92			
8. ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	โสด	121	3.39	.68	.765	2/244	.466
	สมรส	114	2.50	.72			
	หย่าร้าง/ หม้าย	12	2.46	.61			

* $p < .05$

จากตารางที่ 22 พบว่า พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านลักษณะงานหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านการยอมรับในความสามารถ และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ผู้ที่สถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการ Scheffe' ตามตารางที่ 23



ตารางที่ 23 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความพึงพอใจของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส

n = 247

สถานภาพสมรส	โสด	สมรส	หย่าร้าง/หม้าย
โสด		.03	.72*
สมรส			.75*
หย่าร้าง/ หม้าย			

* $p < .05$

จากตารางที่ 23 พบว่าพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่เป็นโสดและสมรสแล้ว มีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงานแตกต่างจากผู้ที่ยหย่าร้าง / หม้าย โดยผู้ที่เป็นโสดและสมรสแล้ว มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผู้ที่ยหย่าร้าง / หม้ายเท่ากับ .72 และ .75 ตามลำดับ



ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
จำแนกตามระดับการศึกษา

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำแนกตามระดับการศึกษา

ความคิดเห็น	ระดับการศึกษา	n	\bar{X}	S.D.	F	df	p
1. ด้านลักษณะงานหลัง ปรับโครงสร้าง	ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	3.77	.55	1.662	2/244	.192
	ปริญญาตรี	158	3.39	.81			
	สูงกว่าปริญญาตรี	75	3.51	.80			
2. ด้านความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	3.58	.60	.931	2/244	.396
	ปริญญาตรี	158	3.32	.84			
	สูงกว่าปริญญาตรี	75	3.44	.85			
3. ด้านผลประโยชน์ ที่ได้รับ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	2.92	.59	1.207	2/244	.301
	ปริญญาตรี	158	2.63	.76			
	สูงกว่าปริญญาตรี	75	2.72	.66			
4. ด้านความมั่นคง ในงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	4.12	.56	1.142	2/244	.321
	ปริญญาตรี	158	3.85	.65			
	สูงกว่าปริญญาตรี	75	3.84	.65			
5. ด้านโอกาสในการ แสดงความคิดเห็น	ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	2.97	.55	.922	2/244	.399
	ปริญญาตรี	158	2.86	.76			
	สูงกว่าปริญญาตรี	75	2.73	.83			
6. ด้านโอกาสความ ก้าวหน้าในการ ทำงาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	2.63	.73	1.118	2/244	.329
	ปริญญาตรี	158	2.77	.68			
	สูงกว่าปริญญาตรี	75	2.90	.83			
7. ด้านการยอมรับ ในความสามารถ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	3.38	.61	.289	2/244	.749
	ปริญญาตรี	158	3.27	.69			
	สูงกว่าปริญญาตรี	75	3.23	.68			
8. ด้านเงินเดือนและ ค่าตอบแทน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	2.92	.60	4.028	2/244	.019*
	ปริญญาตรี	158	2.45	.65			
	สูงกว่าปริญญาตรี	75	2.34	.76			



จากตารางที่ 24 พบว่า พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการยอมรับในความสามารถไม่แตกต่างกัน

ส่วนด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการ Scheffe' ตามตารางที่ 25

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการ
ท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน จำแนกตามระดับการศึกษา

n = 247

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี		.47*	.58*
ปริญญาตรี			.11
สูงกว่าปริญญาตรี			

* $p < .05$

จากตารางที่ 25 พบว่าพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในการทำงานด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนแตกต่างจากผู้ที่ยังจบการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี โดยผู้ที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี เท่ากับ .47 และ .58 ตามลำดับ



ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
ไทย จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

n = 247

ความพึงพอใจ	ระยะเวลาการทำงาน	n	\bar{X}	S.D.	F	df	p
1. ด้านลักษณะงาน หลังปรับ โครงสร้าง	1-5 ปี	28	3.20	1.02	1.797	4/242	.136
	6-10 ปี	84	3.58	.75			
	11-15 ปี	52	3.43	.76			
	16-20 ปี	25	3.17	.89			
	21 ปีขึ้นไป	58	3.49	.73			
2. ด้านความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	1-5 ปี	28	3.64	.74	1.097	4/242	.359
	6-10 ปี	84	3.28	.82			
	11-15 ปี	52	3.45	.74			
	16-20 ปี	25	3.21	1.02			
	21 ปีขึ้นไป	58	3.40	.88			
3. ด้านผลประโยชน์ ที่ได้รับ	1-5 ปี	28	2.95	.70	1.040	4/242	.378
	6-10 ปี	84	2.67	.66			
	11-15 ปี	52	2.63	.68			
	16-20 ปี	25	2.52	.78			
	21 ปีขึ้นไป	58	2.69	.81			
4. ด้านความมั่นคง ในงาน	1-5 ปี	28	3.63	.65	1.099	4/242	.312
	6-10 ปี	84	3.84	.72			
	11-15 ปี	52	3.86	.60			
	16-20 ปี	25	3.81	.52			
	21 ปีขึ้นไป	58	3.98	.62			



ตารางที่ 26 (ต่อ)

ความพึงพอใจ	ระยะเวลาการทำงาน	n	\bar{X}	S.D.	F	df	p
5. ด้านโอกาสในการ แสดงความคิดเห็น	1-5 ปี	28	2.56	.94	1.737	4/242	.143
	6-10 ปี	84	2.93	.74			
	11-15 ปี	52	2.74	.78			
	16-20 ปี	25	2.66	.78			
	21 ปีขึ้นไป	58	2.94	.71			
6. ด้านโอกาสความ ก้าวหน้าในการ ทำงาน	1-5 ปี	28	2.82	.85	.452	4/242	.771
	6-10 ปี	84	2.79	.73			
	11-15 ปี	52	2.85	.66			
	16-20 ปี	25	2.63	.84			
	21 ปีขึ้นไป	58	2.85	.74			
7. ด้านการยอมรับ ในความสามารถ	1-5 ปี	28	3.34	.59	1.990	4/242	.097
	6-10 ปี	84	3.22	.76			
	11-15 ปี	52	3.39	.55			
	16-20 ปี	25	2.95	.83			
	21 ปีขึ้นไป	58	3.32	.64			
8. ด้านเงินเดือน และค่าตอบแทน	1-5 ปี	28	2.18	.73	7.199	4/242	.000*
	6-10 ปี	84	2.36	.65			
	11-15 ปี	52	2.24	.65			
	16-20 ปี	25	2.45	.81			
	21 ปีขึ้นไป	58	2.82	.59			

* $p < .05$

จากตารางที่ 26 พบว่า พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้างด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการยอมรับในความสามารถไม่แตกต่างกัน



ส่วนด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการ Scheffe' ตามตารางที่ 27

ตารางที่ 27 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

n = 247

ระยะเวลาการทำงาน	1-5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	21 ปีขึ้นไป
1-5 ปี		.18	.06	.27	.64*
6-10 ปี			.12	.09	.46*
11-15 ปี				.21	.58*
16-20 ปี					.37*
21 ปีขึ้นไป					

* p < .05

จากตารางที่ 27 พบว่าพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่มีระยะเวลาการทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน แตกต่างจากผู้ที่ มีระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี, 6-10 ปี, 11-15 ปี และ 16-20 ปี โดยผู้ที่มีระยะเวลาการทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้ที่มีระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี, 6-10 ปี, 11-15 ปี และ 16-20 ปี เท่ากับ .64, .46, .58 และ .37 ตามลำดับ



ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำแนกตามตำแหน่งงาน

n = 247

ความพึงพอใจ	ตำแหน่งงาน	n	\bar{X}	S.D.	F	df	p
1. ด้านลักษณะงานหลัง ปรับโครงสร้าง	ผู้บริหาร	86	3.36	.73	.927	2/244	.397
	พนักงาน	161	3.51	.82			
2. ด้านความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	ผู้บริหาร	86	3.28	.83	1.163	2/244	.314
	พนักงาน	161	3.44	.83			
3. ด้านผลประโยชน์ ที่ได้รับ	ผู้บริหาร	86	2.58	.71	1.254	2/244	.287
	พนักงาน	161	2.73	.71			
4. ด้านความมั่นคง ในงาน	ผู้บริหาร	86	3.88	.62	.115	2/244	.892
	พนักงาน	161	3.84	.69			
5. ด้านโอกาสในการ แสดงความคิดเห็น	ผู้บริหาร	86	2.72	.68	.919	2/244	.401
	พนักงาน	161	2.87	.80			
6. ด้านโอกาสความ ก้าวหน้าในการ ทำงาน	ผู้บริหาร	86	2.92	.62	1.181	2/244	.309
	พนักงาน	161	2.77	.76			
7. ด้านการยอมรับใน ความสามารถ	ผู้บริหาร	86	3.25	.56	.429	2/244	.652
	พนักงาน	161	3.29	.71			
8. ด้านเงินเดือนและ ค่าตอบแทน	ผู้บริหาร	86	2.52	.69	.683	2/244	.506
	พนักงาน	161	2.41	.69			

* $p < .05$

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวพบว่า พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 8 ด้าน ไม่แตกต่างกัน



ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
ไทย จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ความพึงพอใจ	รายได้ต่อเดือน	n	\bar{X}	S.D.	F	df	p
1. ด้านลักษณะงานหลัง ปรับโครงสร้าง	10,000 หรือต่ำกว่า	21	3.28	1.04	.577	3/243	.631
	10,001-20,000	126	3.50	.73			
	20,001-30,000	39	3.39	.98			
	มากกว่า 30,000	61	3.44	.70			
2. ด้านความสัมพันธ์ กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	10,000 หรือต่ำกว่า	21	3.52	.71	.392	3/243	.759
	10,001-20,000	126	3.34	.82			
	20,001-30,000	39	3.43	1.14			
	มากกว่า 30,000	61	3.34	.76			
3. ด้านผลประโยชน์ ที่ได้รับ	10,000 หรือต่ำกว่า	21	2.74	.77	.261	3/243	.853
	10,001-20,000	126	2.69	.67			
	20,001-30,000	39	2.59	.74			
	มากกว่า 30,000	61	2.63	.85			
4. ด้านความมั่นคง ในงาน	10,000 หรือต่ำกว่า	21	3.62	.56	1.939	3/243	.124
	10,001-20,000	126	3.85	.64			
	20,001-30,000	39	4.01	.59			
	มากกว่า 30,000	61	3.94	.60			
5. ด้านโอกาสในการ แสดงความคิดเห็น	10,000 หรือต่ำกว่า	21	2.64	.86	1.848	3/243	.139
	10,001-20,000	126	2.84	.77			
	20,001-30,000	39	2.66	.68			
	มากกว่า 30,000	61	3.01	.76			
6. ด้านโอกาสความ ก้าวหน้าในการ ทำงาน	10,000 หรือต่ำกว่า	21	2.72	.86	.451	3/243	.717
	10,001-20,000	126	2.80	.71			
	20,001-30,000	39	2.75	.81			
	มากกว่า 30,000	61	2.91	.72			



ตารางที่ 29 (ต่อ)

ความพึงพอใจ	รายได้ต่อเดือน	n	\bar{X}	S.D.	f	df	p
7. ด้านการยอมรับใน ความสามารถ	10,000 หรือต่ำกว่า	21	3.32	.73	.399	3/243	.754
	10,001-20,000	126	3.27	.66			
	20,001-30,000	39	3.14	.91			
	มากกว่า 30,000	61	3.30	.56			
8. ด้านเงินเดือนและ ค่าตอบแทน	10,000 หรือต่ำกว่า	21	2.28	.81	8.917	3/243	.000*
	10,001-20,000	126	2.30	.63			
	20,001-30,000	39	2.64	.75			
	มากกว่า 30,000	61	2.84	.61			

จากตารางที่ 29 พบว่า พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการยอมรับในความสามารถไม่แตกต่างกัน

ส่วนด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการ Scheffe' ตามตารางที่ 30

ตารางที่ 30 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการ
ท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้/บาท	10,000 บาท หรือต่ำกว่า	10,001 – 20,000 บาท	20,001 – 30,000 บาท	มากกว่า 30,000 บาท
10,000 บาทหรือต่ำกว่า		.02	.36*	.56*
10,001-20,000 บาท			.34*	.54*
20,001-30,000 บาท				.20
มากกว่า 30,000 บาท				

* $p < .05$



จากตารางที่ 30 พบว่า พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท มีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน แตกต่างจาก ผู้ที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 บาทหรือต่ำกว่า และ 10,001-20,000 บาท โดยผู้ที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผู้ที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 บาทหรือต่ำกว่า และ 10,001-20,000 บาท เท่ากับ .36 และ .34 ตามลำดับ

ส่วนผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท มีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้ที่มีรายได้ ต่อเดือน 10,000 บาทหรือต่ำกว่า และ 10,001-20,000 บาท โดยผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท มีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าผู้ที่มีรายได้ต่อเดือน 10,000 บาทหรือต่ำกว่า และ 10,001-20,000 บาท เท่ากับ .56 และ .54 ตามลำดับ

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการปรับโครงสร้างองค์การ ของกรท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ในภาพรวมพบว่า ปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์การ ด้านโครงสร้าง และด้านบทบาทหน้าที่ มีสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยโดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .498 และ .478 ส่วนด้านภาระงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมากกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .631 ตามรายละเอียดแสดงในตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างการปรับ โครงสร้างองค์การ ของการเที่ยว แห่งประเทศไทย กับความพึงพอใจในการทำงาน

การปรับโครงสร้างองค์การ	ด้านโครงสร้าง องค์การ	ด้านบทบาท หน้าที่	ด้าน ภาระงาน
ความพึงพอใจในการทำงาน	r	r	r
ความพึงพอใจในงานของพนักงาน การเที่ยวแห่งประเทศไทย	.498**	.478**	.631**

** $p < .01$



จากตารางที่ 31 พบว่า การปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านโครงสร้างองค์การ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .498

การปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านบทบาทหน้าที่ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .478

การปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านภาระหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .631

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์แยกตามปัจจัยด้านการปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ทั้ง 3 ด้าน กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ทั้ง 8 ด้าน พบว่าปัจจัยด้านการปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านภาระงาน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ทั้ง 8 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงเป็นการยอมรับสมมติฐาน ยกเว้นปัจจัยด้านการปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านบทบาทหน้าที่ กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กัน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน ตามรายละเอียดแสดงในตารางที่ 32



ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยว
แห่งประเทศไทย กับความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 8 ด้าน

การปรับโครงสร้างองค์การ	ด้านโครงสร้าง องค์การ <i>r</i>	ด้านบทบาท หน้าที่ <i>r</i>	ด้าน ภาระงาน <i>r</i>
ความพึงพอใจในการทำงาน			
1. ด้านลักษณะงานภายหลังปรับ โครงสร้าง	.289**	.333**	.416**
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	.296**	.378**	.394**
3. ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ	.419**	.329**	.502**
4. ด้านความมั่นคงในงาน	.253**	.301**	.331**
5. ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น	.235**	.121	.269**
6. ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการ ทำงาน	.499**	.549**	.633**
7. ด้านการยอมรับในความสามารถ	.450**	.336**	.563**
8. ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	.292**	.194**	.377**

** $p < .01$

จากตารางที่ 32 พบว่า

1. การปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านโครงสร้างมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับในความสามารถ และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงเป็นการยอมรับสมมติฐาน โดยมีค่าความสัมพันธ์ (*r*) เท่ากับ .289, .296, .419, .253, .235, .499, .450, และ .292 ตามลำดับ



2. การปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านบทบาทหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับในความสามารถ และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงเป็นการยอมรับสมมติฐาน โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .333, .378, .329, .301, .549, .336 และ .194 ตามลำดับ

ส่วนด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยให้ความคิดเห็นไม่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน จึงเป็นการปฏิเสธสมมติฐาน

3. การปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ด้านภาระงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับในความสามารถ และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงเป็นการยอมรับสมมติฐาน โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .416, .394, .502, .331, .269, .633, .563 และ .377 ตามลำดับ



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานต่อการปรับโครงสร้างองค์การของพนักงาน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความพึงพอใจในการทำงานของ พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) อันเนื่องมาจากการปรับโครงสร้างองค์การ 2) เพื่อ เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ททท. จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการปรับโครงสร้างองค์การกับระดับความพึงพอใจของพนักงาน ททท. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารและพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดย จำแนกเป็นผู้บริหาร 86 คน และพนักงาน 161 คน รวมทั้งหมดจำนวน 247 คน ได้มาด้วยวิธีการสุ่ม แบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 247 คน คิดเป็น ร้อยละ 100.00 เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จากการเรียบเรียงเอกสารเกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษา พบว่า

1. ผู้บริหารและพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 65.59) มีช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 47.37) รองลงมาคืออายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 39.68) สถานภาพสมรสส่วนใหญ่มี สถานภาพเป็นโสด (ร้อยละ 48.99) รองลงมา มีสถานภาพสมรสแล้ว (ร้อยละ 46.15) วุฒิการศึกษา ที่มีมากที่สุด คือ ระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 63.97) รองลงมาคือสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 30.36) สำหรับระยะเวลาการทำงานพบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน 6-10 ปี (ร้อยละ 34.01) รอง ลงมาคือ 21 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 23.48) ในด้านตำแหน่งงานเป็นไปตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ คือ เป็น ผู้บริหาร (ร้อยละ 34.82) และพนักงาน (ร้อยละ 65.18) ส่วนเงินเดือนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานใน



ปัจจุบันพบว่า ส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือน 10,001 - 20,000 บาท (ร้อยละ 51.01) รองลงมาคือมากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป (ร้อยละ 24.70)

2. ผู้บริหารและพนักงานมีความพึงพอใจในปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์กรทั้ง 3 ด้าน ในระดับปานกลาง คือ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านภาระงาน

3. ผู้บริหารและพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก คือ ด้านความมั่นคงในงาน และด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ความพึงพอใจในระดับปานกลาง คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านการยอมรับในความสามารถ ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ตามลำดับ ส่วนที่มีความพึงพอใจในระดับน้อย คือ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

4. ผู้บริหารและพนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิง มีความพึงพอใจในการทำงานด้านความมั่นคงในงาน และด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศชายให้ความสำคัญมากกว่าเพศหญิง ส่วนด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านการยอมรับในความสามารถ และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน พบว่า มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

5. ผู้บริหารและพนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานด้านความมั่นคงในงานและด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจมากกว่าผู้ที่มีอายุระหว่าง 20-30 ปี และ 31-40 ปี ส่วนด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการยอมรับในความสามารถ พบว่ามีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

6. ผู้บริหารและพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีสถานภาพเป็น โสด และผู้ที่สมรสแล้ว มีความพึงพอใจแตกต่างจากผู้ที่มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย ส่วนด้านอื่น ๆ คือ ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านการยอมรับในความสามารถ และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน พบว่าความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน



7. ผู้บริหารและพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนด้านอื่น ๆ คือ ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการยอมรับในความสามารถ พบว่าความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

8. ผู้บริหารและพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่าหรือเท่ากับ 21 ปี มีความพึงพอใจมากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า ส่วนด้านอื่น ๆ คือ ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการยอมรับในความสามารถ พบว่ามีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

9. ผู้บริหารและพนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน ไม่แตกต่างกันทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับในความสามารถ และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

10. ผู้บริหารและพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้ที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท และมากกว่า 30,000 บาท มีความพึงพอใจมากกว่าผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า ส่วนในด้านอื่น ๆ คือ ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการยอมรับในความสามารถ พบว่าความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

11. การปรับโครงสร้างองค์กร ด้านโครงสร้าง และด้านภาระงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ทั้ง 8 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้าน



ผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับในความสามารถ และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

12. การปรับโครงสร้างองค์การ ด้านบทบาทหน้าที่ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน 7 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับในความสามารถ และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ส่วนด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ไม่มีความสัมพันธ์กับการปรับโครงสร้างองค์การ ด้านบทบาทหน้าที่

อภิปรายผล

จากข้อค้นพบในการวิจัย มีประเด็นที่น่าสังเกต ซึ่งผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. เมื่อพิจารณาปัจจัยการปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่าส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการปรับโครงสร้างองค์การ ในระดับปานกลางทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านภาระงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรยังไม่มี ความพร้อมต่อการปรับโครงสร้างองค์การ ดังจะเห็นได้จากแนวคิดของทิมมินส์ (Timmins, 1986) ได้ศึกษาพบว่า การแปรรูปมีผลต่อสภาพการจ้างของพนักงาน ขวัญกำลังใจ และประสิทธิภาพการทำงาน และทำให้พนักงานที่ถูกปลดจากงานกว่าร้อยละ 58 มีงานทำแต่รายได้ต่ำกว่าเดิม ร้อยละ 45 มีผลกระทบด้านจิตใจและอารมณ์ และร้อยละ 85 ถึงกับกล่าวว่าจะไม่กลับมาทำงานในภาครัฐอีก และงานวิจัยของนราพร ทองหยิบ (2545, หน้า 85) ซึ่งศึกษาผลกระทบจากการแปรรูปบริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าในภาพรวมมีผลกระทบปานกลาง และเมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมในการทำงาน กระบวนการทำงาน และความมั่นคงในหน้าที่การงาน ปรากฏว่าหลังการแปรรูปจะมีค่าเฉลี่ยลดลงทุกด้าน ซึ่งในขณะที่รัฐได้มีนโยบายเร่งรัดการปฏิรูประบบราชการ โดยระบุว่ารัฐต้องจัดระบบราชการและงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสนองต่อความต้องการของประชาชน ข้อบังคับดังกล่าวได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน ซึ่งอาจกระทบต่อสิทธิประโยชน์ที่เคยได้รับ สิ่งนี้อาจก่อให้เกิดความตื่นตระหนก หรือความวิตกกังวล ตลอดจนความหวาดระแวงแคลงใจได้ ดังนั้นหน่วยงานควรเร่งสร้างความเข้าใจให้กับบุคคลถึงความจำเป็นและประโยชน์จากการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อคลายความกังวลใจและเตรียมความพร้อม



เมื่อพิจารณาในรายละเอียดด้านโครงสร้าง พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นว่าหลังจากปรับปรุงโครงสร้างองค์การใหม่ จะมีผลให้พนักงานต้องเปลี่ยนภาระหน้าที่และตำแหน่งใหม่ และการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเหมาะสม และมีความคิดเห็นว่าจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในงานมากขึ้น แต่ทั้งนี้การปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์การใหม่ อาจไม่มีผลในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และเมื่ออำนาจให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรมากนัก ทั้งยังไม่เชื่อมั่นว่าการปรับเปลี่ยน โครงสร้างใหม่จะช่วยให้มีความสะดวกในการติดต่อประสานงานภายใน หรือทำให้กระบวนการปฏิบัติงานสะดวกรวดเร็ว และบรรลุเป้าหมายได้ แต่กระนั้นก็ตาม พนักงานยังมีความเชื่อมั่นว่า หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่นี้เป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ได้ในปัจจุบัน

ด้านบทบาทหน้าที่ พนักงานมีความคิดเห็นว่า หลังการปรับเปลี่ยน โครงสร้างใหม่ จะทำให้บทบาทที่ตนแสดงออกมีความสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ และบทบาทในการประสานงานระหว่างกอง/ งานต่าง ๆ การกำหนดเป้าหมายและวางแผนในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนการร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสายงานของตนอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนด้านภาระงาน พนักงานมีความคิดเห็นว่าหลังการปรับปรุง โครงสร้างองค์การใหม่ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบจะมีความชัดเจน มีมาตรฐาน และเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ แต่ปริมาณงานในกอง/งานของตน ยังไม่เหมาะสมกับจำนวนพนักงาน และระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นเรื่อง que ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการพิจารณา เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์การใหม่

ในด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่าส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานระดับปานกลาง คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการยอมรับในความสามารถ ส่วนประเด็นที่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก คือ ความมั่นคงในงาน เพราะเห็นว่าหน่วยงานที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่ เป็นหน่วยงานที่มีความมั่นคง และมั่นใจว่าจะสามารถทำงานในหน่วยงานนี้ได้ยาวนานเท่าที่ต้องการ หรือจนเกษียณอายุ โดยไม่ถูกลดตำแหน่งหน้าที่การงาน อีกทั้งยังเห็นว่าหน่วยงานนี้มีเกียรติมีศักดิ์ศรีเป็นที่ยอมรับจากบุคคลภายนอก ทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร และด้านลักษณะงานภายหลังปรับ โครงสร้าง เนื่องจากมีความเห็นว่าการกิจหลังปรับ โครงสร้างองค์การ ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงาน และเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งเป็นการกิจที่น่าสนใจท้าทายการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง สำหรับในส่วนของเงินเดือนและค่าตอบแทน พบว่ามีความพึงพอใจระดับน้อย เนื่องจากเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับน้อยเกินไป ไม่เหมาะสมกับ



ปริมาณงานที่ปฏิบัติ ทำให้ขาดแรงกระตุ้นและจูงใจให้ทำงานเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งตรงกับแนวคิดของพาสซา (Pasha, 1998 อ้างถึงใน วลัยภรณ์ กาญจนสาย, 2546, หน้า 77) ที่กล่าวว่าข้าราชการส่วนใหญ่ได้รับค่าจ้างไม่เหมาะสม ผลที่ตามมาคือบุคคลที่มีทักษะและความสามารถมักหลีกเลี่ยงกิจการของรัฐ แล้วหันไปหาวิธีการดำเนินชีวิตที่มีเกียรติและมีค่าตอบแทนสูงกว่า

ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ถึงไม่อยู่ในสภาวะความพึงพอใจที่ดีเยี่ยม แต่ก็ไม่ถึงกับเลวร้าย ซึ่งเป็นสภาวะการณ์ที่ดำเนินไปได้เรื่อย ๆ โดยพนักงานยังมีความคิดว่าการปรับโครงสร้างองค์การในระบบใหม่ ไม่อาจนำไปสู่การพัฒนาองค์การหรือการใช้ศักยภาพของบุคคลอย่างเต็มความรู้ความสามารถ รวมทั้งยังไม่คาดหวังความยุติธรรมจากการปรับโครงสร้างในระบบใหม่

อย่างไรก็ตามด้วยสัญชาตญาณของการเป็นบุคลากรของรัฐ จึงเชื่อว่าองค์กรยังมีความมั่นคง และมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของสาธารณชน ซึ่งเป็นความภาคภูมิใจในเกียรติและศักดิ์ศรีขององค์กร แม้ว่าในภาวะที่เป็นจริงพนักงานมีรายได้และค่าตอบแทนในระดับที่ไม่สูงก็ตาม ซึ่งตรงกับข้อค้นพบของฮาร์ริส (Harris, 1994, p. 126) พบว่า พนักงานส่วนมากจะกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงาน มากกว่าที่จะให้ความสนใจกับโอกาสหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่จะได้รับจากการแปรรูปของกิจการ

ข้อเท็จจริงดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นความเอนเอียงตามแบบของระบบราชการ ดังที่แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538, หน้า 89) กล่าวว่า ธรรมชาติขององค์กรราชการ เป็นธรรมชาติที่ไม่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นภาวะขององค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาที่ยาวและสั่งการจากบนลงล่าง (top-down) จึงไม่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของคน ซึ่งหนทางในการแก้ไข คือ การปลดพันธุนาการของการทำงานในรูปแบบราชการออกจนเป็นที่มาของการปฏิรูประบบราชการ สำหรับประเทศไทยได้มีการผลักดันเรื่อยมายาวนานกว่า 40 ปี จนกระทั่งปัจจุบันภายใต้กฎหมายการปฏิรูประบบราชการ ได้มีการดำเนินการที่มุ่งเน้นการบริการที่ดีให้แก่ประชาชน โดยมีการปรับปรุงโครงสร้าง กระจายอำนาจ แก้ไขกฎหมาย และมีการพัฒนาระบบงานร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ก็อยู่ในกระแสของการปฏิรูปดังกล่าว และจากข้อค้นพบจะเห็นว่าองค์กรมีลักษณะนี้ พนักงานไม่ได้เชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงเท่าที่ควร ข้อเท็จจริงดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นบุคลากรในภาครัฐที่คุ้นเคยกับระบบราชการมานาน และไม่เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจริงหรือไม่ถึงแม้จะยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดขึ้นในเร็ววัน ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนพื้นฐานความเชื่อให้เป็นพลังที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทรงคุณค่า โดยสร้างความพึง



พอใจในการทำงานให้กับพนักงาน หากบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน จะมีความตั้งใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. เมื่อพิจารณาจากสถานภาพของพนักงาน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มากกว่าเพศชาย อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป เป็นโสดและสมรสในอัตราที่ใกล้เคียงกัน มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 63.97 มีระยะเวลาในการทำงาน 6-10 ปี เป็นพนักงานร้อยละ 65.18 และผู้บริหารร้อยละ 34.82 มีรายได้เพียง 10,001-20,000 บาท

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นว่าพนักงานเป็นผู้ที่มีอายุมาก มีประสบการณ์ในการทำงานมีการศึกษาในระดับสูง ซึ่งน่าจะมีความพึงพอใจต่อการทำงาน แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานเหล่านี้มีรายได้ในระดับไม่สูงนัก ซึ่งน่าจะเป็นข้อจำกัดต่อความพึงพอใจในการทำงานประการหนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม จะพบว่าพนักงานชายมีความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในงานมากกว่าเพศหญิง ซึ่งเป็นไปได้ว่าโอกาสของความก้าวหน้าในองค์กรเป็นของเพศชายมากกว่าเพศหญิง คนที่มีอายุมากมีความพึงพอใจต่อรายได้และค่าตอบแทนและความมั่นคงในการทำงานมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อย ซึ่งเป็นไปได้ว่าผู้ที่มีอายุมากเป็นผู้ที่มีรายได้มากกว่าผู้ที่มีอายุน้อย ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับการทดสอบความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีระยะเวลาในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป พึงพอใจต่อรายได้และค่าตอบแทนสูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า นอกจากนี้ในกลุ่มพนักงานที่เงินเดือนมากมีความพึงพอใจต่อรายได้มากกว่าผู้ที่มีรายได้น้อย เมื่อพิจารณาระดับการศึกษา พบว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจต่อรายได้และค่าตอบแทนมากกว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาโท หรือสูงกว่า ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับสูงต้องการค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ขณะที่ผู้ที่มีศึกษาน้อยกว่าพึงพอใจในสถานภาพที่เป็นอยู่

ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณารายละเอียดของงานที่ปฏิบัติว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถหรือไม่ หากไม่เหมาะสมควรหาแนวทางในการเพิ่มรายได้ในรูปแบบอื่นที่มีใช้เงินเดือน เพื่อให้รายได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสรุปได้ว่าสถานภาพส่วนตัว ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน และอายุราชการ มีความสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานได้

3. เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้าน



ผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับในความสามารถ และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวก แสดงให้เห็นว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานที่ดีจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการปรับโครงสร้างองค์การในทุกด้าน ดังนั้นหนทางในการผลักดันการปรับโครงสร้างองค์การ คือ การสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยของ ทิมมินส์ (Timmins, 1986, p. 50) พบว่าการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพของงาน อีกทั้งการที่พนักงานวิตกกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงาน การให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนจึงเป็นอีกทางหนึ่งในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน นอกเหนือจากความพึงพอใจใน 8 ด้านดังกล่าวข้างต้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากข้อค้นพบในการวิจัย จะเห็นได้ว่าบุคลากรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยยังไม่มีความพร้อมต่อการปรับโครงสร้างองค์การ ในขณะที่รัฐบาลได้มีนโยบายเร่งรัดการปฏิรูประบบราชการ โดยมีเหตุผลว่าเพื่อการจัดระบบราชการและงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพ สนองต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ และสิทธิประโยชน์ที่พนักงานเคยได้รับ อาจทำให้เกิดความวิตกกังวล ไม่มั่นใจในองค์การ ทำให้ลดประสิทธิภาพในการทำงานลงได้

ดังนั้น จึงสรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของการปรับโครงสร้างองค์การ ได้ว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ การให้ความสำคัญกับบุคลากรจะทำให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้า และพัฒนาเหมือนองค์การอื่น ๆ ได้

1.1 ผู้บริหารองค์การ ต้องเปลี่ยนพื้นฐานความเชื่อของพนักงานให้เป็นพลังที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทรงคุณค่า โดยการสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจ และให้ข้อเสนอแนะชี้แจงเหตุและผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงพร้อมด้วยข้อดี ข้อเสียของแต่ละทางเลือกกับบุคลากรขององค์การ เพื่อให้สังเกตเห็นความจำเป็นและประโยชน์จากการปรับโครงสร้างองค์การ มีทัศนคติที่สอดคล้องกับองค์การ เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงระบบงานในการปรับโครงสร้างองค์การ



1.2 ควรมีการกำหนดมาตรการในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะโดยสนับสนุน อบรม ให้ความรู้และจูงใจให้พนักงานเกิดความมั่นใจและความพร้อมที่จะปรับตัวเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความตั้งใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.3 ฝ่ายบริหารควรให้ความสำคัญในการพิจารณาความเหมาะสมในปริมาณงานของแต่ละกอง/งานให้สอดคล้องกับจำนวนพนักงานและระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร รวมทั้งคำนึงถึงผลประโยชน์ หรือรายได้ ค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และปริมาณงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง ต้องมีการสร้างความเข้าใจหรือชี้แจงนโยบายและแผนปฏิบัติการจัดองค์กรที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันให้พนักงานได้ทราบ เพื่อให้มีความชัดเจนในรายละเอียดของภารกิจในการปฏิบัติงาน

2.2 ด้านผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีการปรับโครงสร้างใหม่ มีการโยกย้ายหน่วยงานทำให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์ ขาดความมั่นใจในการยอมรับและไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานควรให้ความเป็นกันเองและช่วยเหลือ แนะนำ ในด้านการทำงานและสภาพแวดล้อม

2.3 ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ควรจัดให้มีการแบ่งผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับสมาชิกตามสิทธิที่พึงได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งความยุติธรรมในองค์กร ผู้บริหารควรให้มีการบรรจุแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และเสนอความคิดเห็นความชอบโดยใช้ความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

2.4 ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ควรมีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งเรื่องแนวคิดในการปรับโครงสร้างองค์กร และวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม เช่น เพิ่มพูนความรู้ด้านตลาดการท่องเที่ยว การนำระบบ Intranet มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อความคล่องตัวและทันต่อเหตุการณ์ในอนาคต

2.5 ด้านความมั่นคงในการทำงาน ผู้บริหารควรชี้แจงนโยบายขององค์กรให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน เพื่อขจัดความกังวลและความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ขาดความมั่นใจในศักยภาพขององค์กร และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน



2.6 ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับในความสามารถ เนื่องจากการปรับโครงสร้างองค์การใหม่ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณเองไม่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ไม่มีส่วนร่วมในการบริหาร ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นหนทางในการสร้างความเชื่อมั่นต่อการปรับโครงสร้างองค์การในระบบใหม่ให้กับพนักงาน

2.7 ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ผู้บริหารควรหาแนวทางในการเพิ่มรายได้ให้แก่พนักงานในรูปแบบที่มีเงินเดือน แต่เป็นค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น เพื่อช่วยให้พนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้นอันมีความหมายต่อภาวะทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

3. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษารูปแบบหรือแนวทางในการปรับโครงสร้างองค์การของ ททท. ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเข้าสู่การปรับโครงสร้างองค์การด้วยสมอง จิตใจ และการปฏิบัติจริง

3.2 ควรให้มีการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ททท. เปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน เพื่อจะได้ทราบถึงความพึงพอใจในการทำงานว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้จากการศึกษา ไปสู่การนำเสนอระดับนโยบาย

3.3 ควรมีการศึกษายอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ทราบข้อมูลใหม่ๆ ที่ทันสมัยและทันโลกอยู่ตลอดเวลา



มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กันตยา เพิ่มผล. (2541). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (ม.ป.ป.). *ประวัติการดำเนินงานส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศไทยและความเป็นมาของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.
- _____. (2547). *รายงานประจำปี พ.ศ.2547*. กรุงเทพฯ: Budget-Smart.
- จรรย์ แสงเล็ก. (2542). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าสถานีอนามัยในงานสาธารณสุขมูลฐาน จังหวัดพิจิตร*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาบัณฑิต สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ฉัตรคนัย อนุสรศักดิ์. (2539). *ทัศนคติของข้าราชการสำนักงานงบประมาณที่มีต่อการปรับโครงสร้างองค์กร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทองใบ สุดซารี. (2543). *ทฤษฎีองค์การวิเคราะห์แนวความคิดทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นราพร ทองหยิบ. (2545). *ผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่มีต่อพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน)*. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก.
- นิตยยา ชิวพฤษ. (2540). *ทัศนคติของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย ต่อนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2546). *สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- _____. (2547). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.



- ประสงค์ เปลาณวัฒน์. (2541). *ผลกระทบจากการแปรรูปองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยในความคิดเห็นของพนักงานส่วนกลาง*. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา นโยบายและการวางแผนสังคม, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก.
- บุญพร เขียวขำ. (2545). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติของพนักงานธนาคารกสิกรไทยที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (ม.ป.ป.). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิน คงพล. (2529). *ความพึงพอใจที่มีต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดใน 14 จังหวัดภาคใต้*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม มัชฌิมภโร. (2543). *พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคใต้.
- ไพฑูริย์ กิจสมักร. (2541). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดเลย*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบาย สาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2538). *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 1-7*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รุ่ง แก้วแดง. (2540). *รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: พัฒนาพรินติ้งเซ็นเตอร์.
- ลีลา สีนานุเคราะห์. (2530). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ภาคพัฒนาตำราและเอกสารวิชาการ หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู.
- วรรณัฐ หนุรอด. (2543). *ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร*. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วัลย์ภรณ์ กาญจนสาย. (2546). *ผลกระทบจากการปฏิรูประบบราชการต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก.



ศรัญญา สกฤพานิช. (2546). *ทัศนคติของลูกจ้างและพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทยต่อการปรับเปลี่ยนหน่วยงานเป็นกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศิริดวง คงศิริรัตน์. (2546). *ความพึงพอใจของข้าราชการต่อการสื่อสารภายในหน่วยงาน: ศึกษากรณีข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและโซเท็กซ์.

ศิริอร ชันธหัตถ์. (2531). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อักษราพัฒนา.

สมพร คงวิมล. (2542). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมมาตร สุวรรณทศ. (2540). *กำลังขวัญในการปฏิบัติงานราชการของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร (กลุ่มการศึกษาที่ 5)*. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก.

สมยศ นาวิการ. (2536). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.

สมศักดิ์ รุ่งเรือง และคณะ. (2540). *การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์โรงเรียนอรรถวิทย์พัฒนศึกษการวิชาการศึกษาตามแนวนว (รศ.880)*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สร้อยตระกูล (อรรถมานะ) ดิวยานนท์. (2542). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สาวิตรี ภาสุขเจริญ. (2546). *ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการของบุคลากร*. ชลบุรี: สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา.

สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. (2542). *การปฏิรูประบบราชการ: ทางออกของการแก้ไขปัญหาและฟันฝ่าวิกฤติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน



สิงห์ ปานะชา, วิศิษฐ์ พงษ์ศักดิ์, เชษฐา ศรีธนาบุญ และกระแสน วรรณวัฒน์. (2541). *การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด(มหาชน) ต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ*

ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เสนาะ ดิยาวี. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรุณ รักรธรรม. (2522). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

อุไร มุกประดับทอง. (2544). *การศึกษาความพึงพอใจของผู้สำเร็จการอบรมที่มีต่อหลักสูตรมัคคุเทศก์ทั่วไปของสถาบันฝึกอบรมวิชาการ โรงแรมและการท่องเที่ยว*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

Caiden, G. E. (1969). *Administrative reform*. Chicago: Aldine Publishing.

Dessler, G. (1977). *Management fundamentals*. Reston: Prentice-Hall.

Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Harris, C. (1999). What does privatization mean to employee? A Study of two waterples. *Journal of Management Research*, 5 (49), p. 126.

Herzberg, F., Mausner, B., & Barbara, B. S. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1982). *Educational administration: Theory research and Practice*. (2nd ed.). New York: Random House.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. (2nd ed.). New York: Harper and Row.

Reeve, W. D. (1951). *Public administration in Siam*. Welwyn Garden City: The Broadwater Press.

Schoderbek, P. P. (1971). *Management system*. (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Siffin. (1966). *The Thai Bureaucracy: Institutional change and development*. Honolulu: East-West Center Press.

Smith, H. C. (1955). *Psychology of industrial behaviour*. New York: McGraw-Hill.

Timmins, W. M. (1986). Impact of privatization upon career public employee. *Journal of Public Administration Quarterly*, 5 (19), p. 50.

Von Hailer, G. B., Eeci & Edward, L. (1966). *Industrial and organizational psychology*. New York: McGraw-Hill.

Vroom, V. K. (1964). *Work and motivation*. Malaber: Robert E. Krieger Publishing.



มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

โครงสร้างการบริหารและการจัดองค์กร
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)



โครงสร้างการบริหารและการจัดองค์กรของกรมทอ้งเที่ยวแห่งประเทศไทย

แต่เดิมกรมทอ้งเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) กำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์กรออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายบริหาร มีภาระงานด้านการบริหารองค์กรและบุคลากร การบริการสำนักงานด้านต่าง ๆ ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี และการงบประมาณทั้งหมดขององค์กร
2. ฝ่ายการตลาด มีภาระงานด้านการส่งเสริม ให้บริการด้านการส่งเสริม และให้บริการด้านการตลาด ดูแลรับผิดชอบการดำเนินงานของสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มีภาระงานในการวางแผนทั้งในระดับมหภาค และวางแผนโครงการด้านการพัฒนา ผลักดันให้เกิดการนำไปปฏิบัติ ตลอดจนสนับสนุนส่งเสริม และประสานงานด้านการพัฒนาแหล่งทอ้งเที่ยวและพัฒนาบริการทอ้งเที่ยว และติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านบริหาร ด้านการตลาด และด้านการพัฒนา ตลอดจนการดำเนินงานด้านสถิติและวิชาการต่าง ๆ ขององค์กร

ซึ่งได้ดำเนินงานตามรูปแบบโครงสร้างองค์กรดังกล่าว มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2522 โดยมีการปรับโครงสร้างภายในฝ่ายวางแผนและพัฒนา เมื่อปี 2542 เพื่อให้มีกลุ่มงานด้านการวางแผนและพัฒนาที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ต่อมา ททท. พิจารณาทบทวนโครงสร้างองค์กรของ ททท. ในภาพรวม เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น ททท. จึงเสนอโครงสร้างองค์กรใหม่โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ททท. ในการประชุมครั้งที่ 7/2544 เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2544 และเสนอขอจัดกลุ่มภาระงานใหม่ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ททท. ในการประชุมครั้งที่ 2/2545 วันที่ 28 มกราคม 2545

รัฐบาลชุดปัจจุบันมุ่งเน้นนโยบายการปฏิรูประบบราชการ ประกอบกับเห็นถึงความสำคัญของอุตสาหกรรมทอ้งเที่ยวซึ่งต้องการการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการประชุมเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2545 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้มีการจัดตั้งกระทรวงการทอ้งเที่ยวและกีฬา เป็นกระทรวงหนึ่งใน 20 กระทรวง ที่จัดแบ่งหน่วยงานใหม่ตามนโยบายปฏิรูประบบราชการ จากทิศทางดังกล่าว ททท. จึงจำเป็นต้องปรับองค์กรเพื่อการบริหารงานใหม่ ซึ่ง ททท. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่ปฏิบัติงานขึ้นตรงกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทอ้งเที่ยวและกีฬา โดยจะรับผิดชอบดำเนินงานมุ่งเน้นด้านการตลาด และการส่งเสริมการทอ้งเที่ยวของประเทศ เนื่องจากจำเป็นต้องอาศัยความคล่องตัวในการดำเนินงาน



พระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 มาตรา 28(1) ให้ผู้ว่าการมีอำนาจและหน้าที่ในการวางรูปการจัดองค์กร โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ ททท. โดยมีแนวทางในการพิจารณากำหนดโครงสร้างองค์กรใหม่ ดังนี้

1. การดำเนินงานไม่ซ้ำซ้อนกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
2. มุ่งเน้นการดำเนินงานด้านการตลาด ซึ่งเป็นภารกิจหลักที่องค์กรรับผิดชอบ
3. จัดกลุ่มงานที่สอดคล้องกันไว้ตามภารกิจที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร
4. ให้มีผู้รับผิดชอบตามภารกิจหลักแต่ละด้านอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน และเพื่ออำนวยความสะดวกติดตามและประเมินผลการทำงานในแต่ละภารกิจ
5. ไม่กระทบกรอบอัตรากำลัง จำนวน 1,060 อัตรากำลังที่คณะกรรมการ ททท. ให้ความเห็นชอบไว้แล้วในการประชุมครั้งที่ 7/2544 วันที่ 27 กรกฎาคม 2544

การปรับโครงสร้างองค์กรของ ททท. เป็นการปรับเพื่อสอดคล้องกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นในทุก ๆ ด้าน ตามการขยายตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นภาวะงานด้านการตลาด และการดำเนินงานด้านส่งเสริมการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงมีความจำเป็นต้องขยายตำแหน่งทางบริหารเพิ่มเติม โดยมีเหตุผลสำคัญเพื่อจำแนกกลุ่มงานใหม่ให้มีความชัดเจน เกิดความเกี่ยวพันระหว่างกลุ่มงาน และให้ความสำคัญในทุกภารกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ ททท. จึงได้พิจารณาเสนอปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ภายใต้แนวคิดการบริหารการตลาด (marketing concept) ซึ่งถือหลักการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่าคู่แข่งในตลาด โดยใช้เครื่องมือการตลาดทุกส่วนร่วมกัน เพื่อสร้างความพึงพอใจของตลาดเป้าหมาย ซึ่งจะนำไปสู่รายได้ที่จะไหลเข้าสู่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศ จากหลักการดังกล่าว ททท. จึงได้แบ่งภารกิจตามความจำเป็น ซึ่งมองในภาพรวมจะประกอบด้วยภารกิจ 4 ด้านใหญ่ ๆ กล่าวคือ

1. หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจสารสนเทศสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ฝ่ายบริหารประกอบด้วย ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายบัญชีและงบประมาณ
2. หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจกำหนดแนวนโยบายและแผนขององค์กร ด้านการตลาดการท่องเที่ยวและการบริหารองค์กร ตลอดจนการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาสินค้าการท่องเที่ยว (product development) เพื่อเตรียมให้ฝ่ายตลาดนำไปส่งเสริมการตลาดและส่งเสริมการขายต่อไป ได้แก่ ฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว ประกอบด้วย ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายลงทุนธุรกิจท่องเที่ยว ฝ่ายส่งเสริมสินค้าการท่องเที่ยว และฝ่ายกิจกรรม



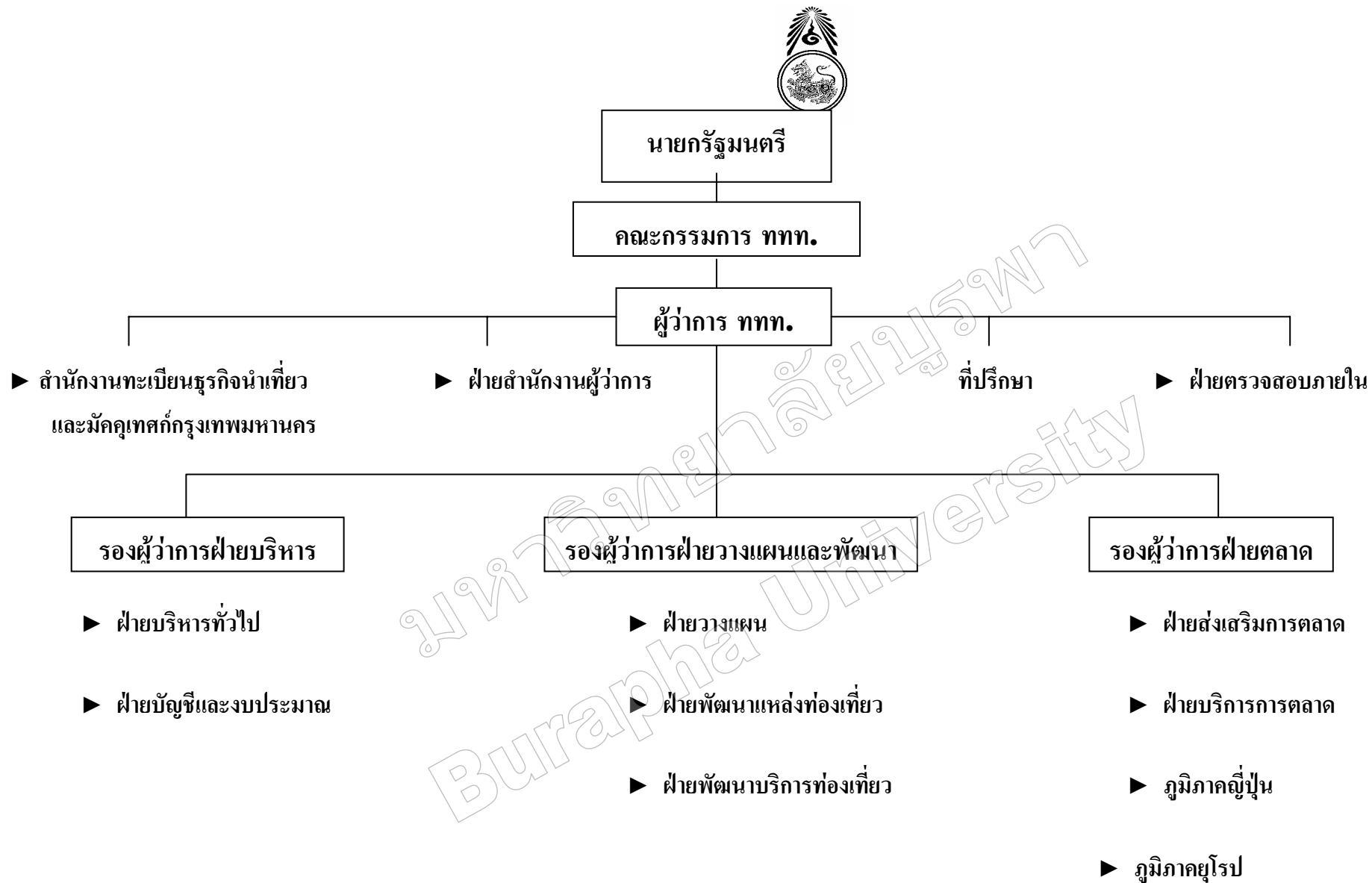
3. หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจดำเนินงานด้านตลาด ซึ่งต้องนำเสนอสินค้าต่อตลาดลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยดำเนินกลยุทธ์และวิธีการส่งเสริมการขายที่เหมาะสม และส่งเสริมให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวให้เพิ่มมากขึ้น

โดยในส่วนนี้ ททท. ได้คำนึงถึงแนวคิดเกี่ยวกับตลาดที่เปลี่ยนไปเป็นการมุ่งเน้นที่ลูกค้าซึ่งมีลักษณะพฤติกรรมและความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้น การนำเสนอสินค้ารูปแบบเดียวเพื่อให้เกิดความพึงพอใจจะเป็นไปได้ยาก โดยเฉพาะลูกค้าในประเทศกับลูกค้าต่างประเทศที่มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ดังนั้น การดำเนินการตลาดและการส่งเสริมการตลาด จึงต้องแยกออกจากกันเป็นฝ่ายตลาดในประเทศ ซึ่งประกอบด้วย ฝ่ายส่งเสริมตลาดในประเทศ และฝ่ายสำนักงานในประเทศ สำหรับฝ่ายตลาดต่างประเทศ ประกอบด้วย ฝ่ายส่งเสริมตลาดต่างประเทศ และภูมิภาคต่างประเทศ 4 แห่ง

4. หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจด้านเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ การกำหนดกลยุทธ์การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการตลาดและเสริมสร้างภาพลักษณ์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ผ่านสื่อในทุกรูปแบบและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงานด้านการตลาดอีกด้วย

โดยในส่วนนี้ ททท. ได้คำนึงถึงแนวคิดการติดต่อสื่อสารแบบบูรณาการมาใช้ (integrated marketing communication) หรือ IMC ซึ่งเป็นการใช้เครื่องมือที่อยู่จำกัดอย่างผสมผสาน หน่วยงานที่รับผิดชอบในภารกิจส่วนนี้ ได้แก่ ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย ฝ่ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ฝ่ายบริการการตลาด และฝ่ายสารสนเทศ

การจัดโครงสร้างตามรูปแบบนี้ นอกจากจะมีความเกี่ยวเนื่องระหว่างบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมแล้ว ยังเอื้อต่อการบังคับบัญชา การสั่งการและการให้รายงาน เนื่องจากมีผู้รับผิดชอบแต่ละภารกิจอย่างชัดเจน ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมุ่งเน้นให้เกิดการตัดสินใจเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวประเทศไทยของนักท่องเที่ยวต่างชาติ และให้คนไทยเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศควบคู่กันไป โดยทุกส่วนจำเป็นต้องประกอบการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจกำหนดนโยบาย การดำเนินการตลาดการส่งเสริมการท่องเที่ยว การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อรายได้เข้าสู่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยรวมของประเทศสืบไป



ภาพที่ 4 โครงสร้างองค์กรเดิมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)



รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

คณะกรรมการ ททท.

ผู้ว่าการ ททท.

ที่ปรึกษา

ฝ่ายตรวจสอบภายใน

รองผู้ว่าการ
ฝ่ายบริหาร

รองผู้ว่าการ
ฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว

รองผู้ว่าการ
ฝ่ายตลาดในประเทศ*

รองผู้ว่าการ
ฝ่ายตลาดต่างประเทศ

รองผู้ว่าการฝ่ายเผยแพร่
และประชาสัมพันธ์*

ฝ่ายบริหารทั่วไป

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล**

ฝ่ายบัญชีและงบประมาณ

ฝ้ายนโยบายและแผน

ฝ้ายลงทุนธุรกิจท่องเที่ยว**

ฝ้ายกิจกรรม

ฝ้ายส่งเสริมสินค้าการท่องเที่ยว**

ฝ้ายส่งเสริมตลาด
ในประเทศ**

ฝ้ายสำนักงาน
ในประเทศ

ฝ้ายส่งเสริมตลาดต่างประเทศ

ภูมิภาคเอเชียตะวันออก

ภูมิภาคอาเซียน เอเชียใต้
และแปซิฟิกใต้**

ภูมิภาคยุโรป

ภูมิภาคอเมริกา**

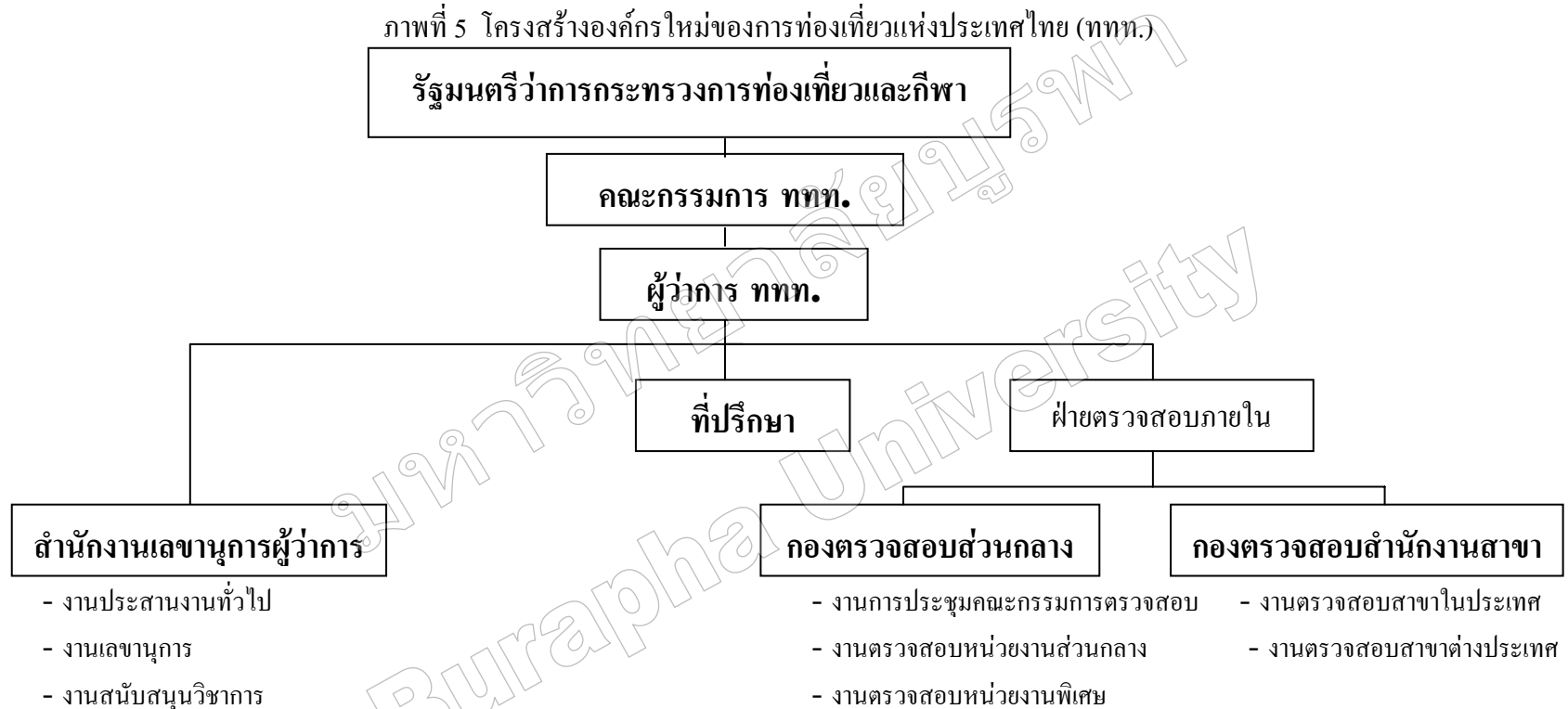
ฝ้ายโฆษณาและ
ประชาสัมพันธ์**

ฝ้ายบริการ
การตลาด

ฝ้ายสารสนเทศ**



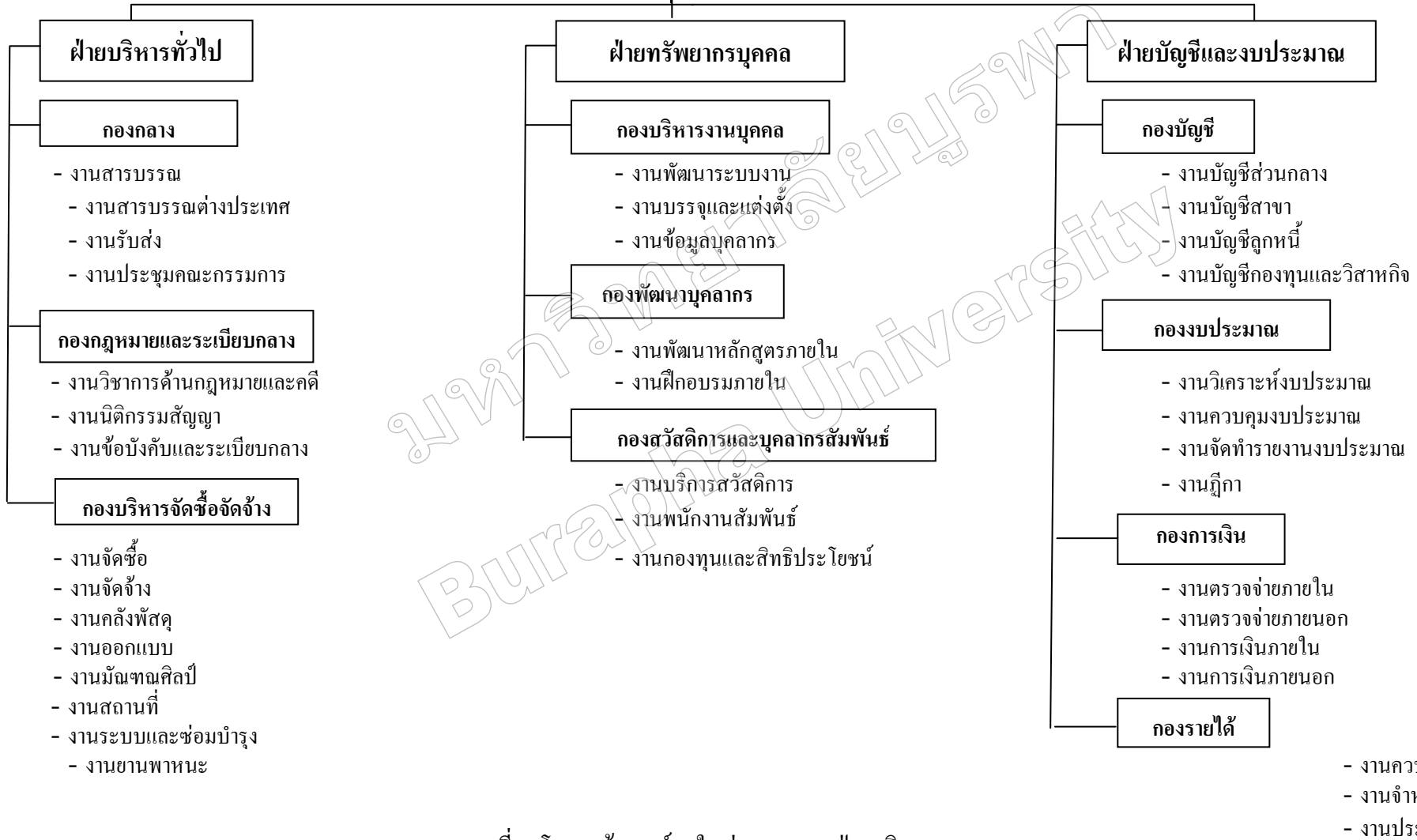
- หมายเหตุ * เพิ่มตำแหน่งรองผู้ว่าการ 2 ตำแหน่ง
** หน่วยงานระดับฝ่ายที่จัดตั้งใหม่



ภาพที่ 7 โครงสร้างองค์กรใหม่ของ ททท. หน่วยงานขึ้นตรงต่อผู้ว่าการ ททท



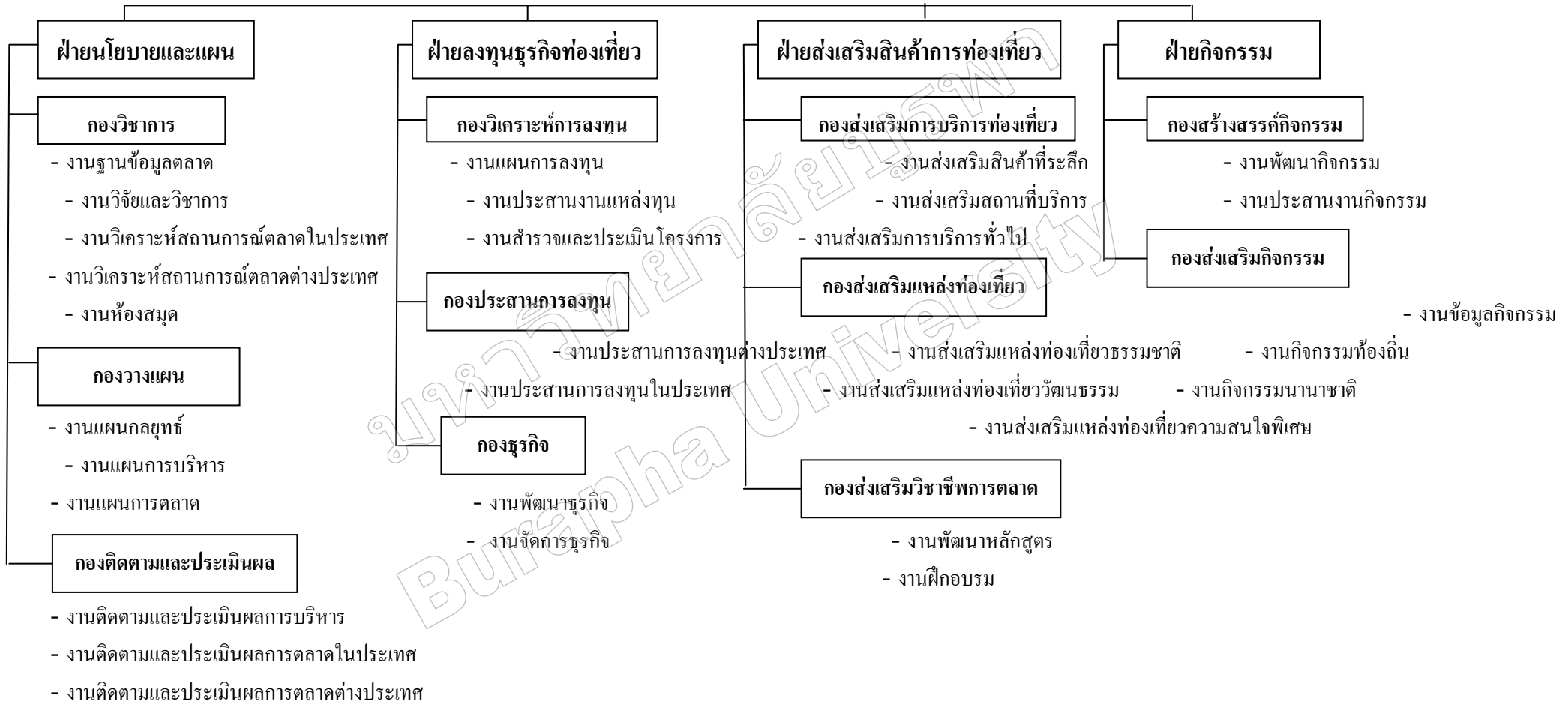
รองผู้ว่าการฝ่ายบริหาร



ภาพที่ 8 โครงสร้างองค์กรใหม่ของ ททท. ฝ่ายบริหาร



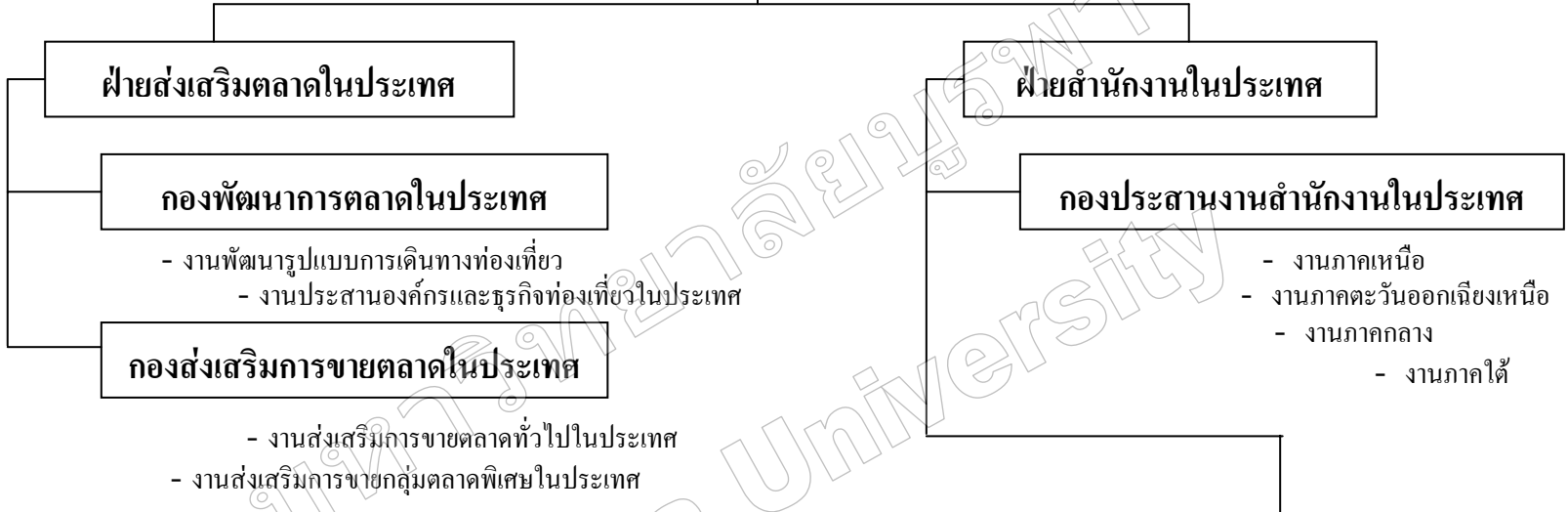
รองผู้ว่าการฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว



ภาพที่ 9 โครงสร้างองค์กรใหม่ของ ททท. ฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว



รองผู้ว่าการฝ่ายตลาดในประเทศ



สำนักงานสาขาในประเทศ

- | | | |
|--|---|--|
| สำนักงาน ททท. ภาคเหนือ เขต 1 (เชียงใหม่) | สำนักงาน ททท. ภาคกลาง เขต 5 (ตราด) | สำนักงาน ททท. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 5 (อุดรธานี) |
| สำนักงาน ททท. ภาคเหนือ เขต 2 (เชียงราย) | สำนักงาน ททท. ภาคกลาง เขต 6 (พระนครศรีอยุธยา) | สำนักงาน ททท. ภาคใต้ เขต 1 (หาดใหญ่) |
| สำนักงาน ททท. ภาคเหนือ เขต 3 (พิษณุโลก) | สำนักงาน ททท. ภาคกลาง เขต 7 (ลพบุรี) | สำนักงาน ททท. ภาคใต้ เขต 2 (นครศรีธรรมราช) |
| สำนักงาน ททท. ภาคเหนือ เขต 4 (ตาก) | สำนักงาน ททท. ภาคกลาง เขต 8 (นครนายก) | สำนักงาน ททท. ภาคใต้ เขต 3 (นราธิวาส) |
| สำนักงาน ททท. ภาคกลาง เขต 1 (กาญจนบุรี) | สำนักงาน ททท. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 1 (นครราชสีมา) | สำนักงาน ททท. ภาคใต้ เขต 4 (ภูเก็ต) |
| สำนักงาน ททท. ภาคกลาง เขต 2 (ชะอำ) | สำนักงาน ททท. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 2 (อุบลราชธานี) | สำนักงาน ททท. ภาคใต้ เขต 5 (สุราษฎร์ธานี) |
| สำนักงาน ททท. ภาคกลาง เขต 3 (พืดยา) | สำนักงาน ททท. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 3 (ขอนแก่น) | |
| สำนักงาน ททท. ภาคกลาง เขต 4 (ระยอง) | สำนักงาน ททท. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 4 (นครพนม) | |

ภาพที่ 10 โครงสร้างองค์กรใหม่ของ ททท. ฝ่ายตลาดในประเทศ



รองผู้ว่าการฝ่ายตลาดต่างประเทศ

กองประสานงานสำนักงานต่างประเทศ

- งานเอเชียตะวันออก
- งานเอเชีย เอเชียใต้ และแปซิฟิกใต้
- งานยุโรป
- งานอเมริกา

ฝ่ายส่งเสริมตลาดต่างประเทศ

กองพัฒนาการตลาดต่างประเทศ

- งานพัฒนากลุ่มตลาดต่างประเทศ
- ประสานองค์กรและธุรกิจท่องเที่ยวต่างประเทศ

กองส่งเสริมการขายตลาดต่างประเทศ

- งานส่งเสริมการขายตลาดทั่วไปต่างประเทศ
- งานส่งเสริมการขายกลุ่มตลาดพิเศษต่างประเทศ
- งานส่งเสริมความร่วมมือด้านการตลาด

ภูมิภาคเอเชียตะวันออก

- ททท. สำนักงานโตเกียว
- ททท. สำนักงานโอซากา
- ททท. สำนักงานฟูกูโอกะ
- ททท. สำนักงานโซล
- ททท. สำนักงานไทเป
- ททท. สำนักงานปักกิ่ง

ภูมิภาคอาเซียน เอเชียใต้ และแปซิฟิกใต้

- ททท. สำนักงานชิดนีย์
- ททท. สำนักงานกัวลาลัมเปอร์
- ททท. สำนักงานสิงคโปร์
- ททท. สำนักงานนิวเดลี

ภูมิภาคยุโรป

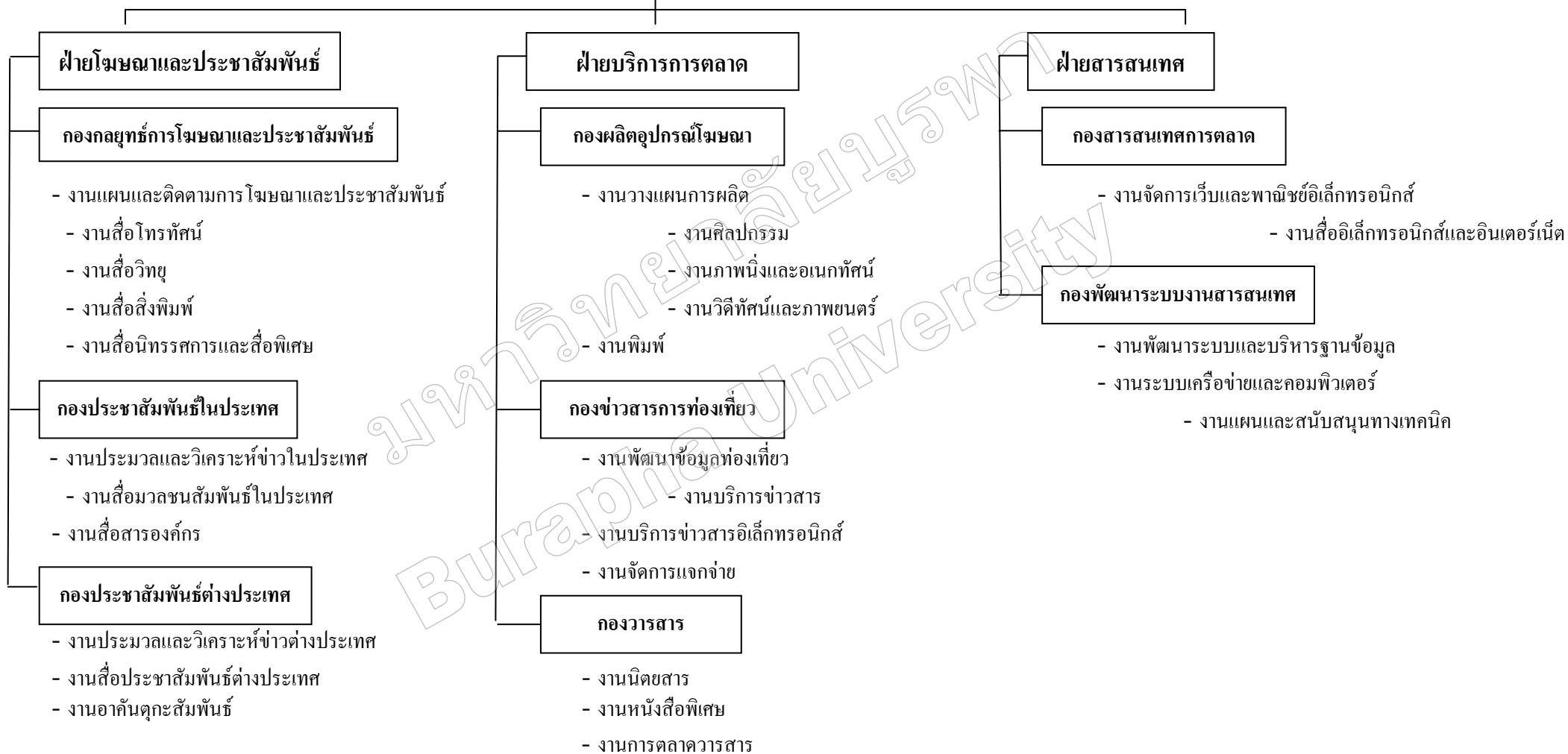
- ททท. สำนักงานลอนดอน
- ททท. สำนักงานปารีส
- ททท. สำนักงานแฟรงก์เฟิร์ต
- ททท. สำนักงานกรุงโรม
- ททท. สำนักงานสต็อกโฮล์ม

ภูมิภาคอเมริกา

- ททท. สำนักงานนิวยอร์ก
- ททท. สำนักงานลองแอนเจลีส์



รองผู้อำนวยการฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์



ภาพที่ 12 โครงสร้างองค์กรใหม่ของ ททท. ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์



มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการศึกษา

เรื่อง

ความพึงพอใจในการทำงานต่อการปรับโครงสร้างองค์กร ของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานต่อการปรับโครงสร้างองค์กรของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้

2. การตอบแบบสอบถาม ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นตามที่ต้องการจริง ซึ่งจะส่งผลให้การศึกษานี้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กรุณาตอบแบบสอบถามด้วยตัวของท่านเอง

3. ผู้ศึกษาตระหนักว่าคำตอบของท่านทุกข้อ มีความสำคัญต่อการศึกษานี้เป็นอย่างยิ่ง ข้อมูลจากแบบสอบถามดังกล่าว จะเก็บไว้เป็นความลับ และจะใช้เฉพาะการศึกษาวិเคราะห์เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามเพื่อการศึกษา

แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการปรับโครงสร้างองค์กรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านบทบาทหน้าที่ และด้านภาระงาน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน 8 ด้าน คือ ด้านลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้างองค์กร ด้านผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับในความสามารถ และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

ตอนที่ 4 แบบสอบถามที่มีลักษณะเปิด ตอบถึงปัญหาและข้อเสนอแนะที่ต้องการให้ข้อมูลเพิ่มเติม



ตอนที่ 1

แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านเอง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

โสด

สมรสแล้ว

หย่าร้าง / หม้าย

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

5. ประสบการณ์ในการทำงานที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)

1 – 5 ปี

6 – 10 ปี

11 – 15 ปี

16 – 20 ปี

21 ปีขึ้นไป

6. ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน

ผู้บริหาร

พนักงาน

7. รายได้ต่อเดือนที่ได้รับ

10,000 บาทหรือต่ำกว่า 10,001 – 20,000 บาท

20,001 – 30,000 บาท มากกว่า 30,000 บาท

ตอนที่ 2



ปัจจัยด้านการปรับโครงสร้างองค์การของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)

- คำชี้แจง** 1. โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหลังข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน
2. ระดับความพึงพอใจที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่
- 5 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจ มากที่สุด
 - 4 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจ มาก
 - 3 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจ ปานกลาง
 - 2 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจ น้อย
 - 1 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
	โครงสร้างองค์การ					
1	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดโครงสร้างและสายงานการบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
2	หน่วยงานประกาศนโยบายและแสดงแผนภูมิการจัดองค์การที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันเพื่อให้พนักงานทุกคน					
3	ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่จะมีผลทำให้ท่านต้องเปลี่ยนภาระงานใหม่					
4	การปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่โดยส่วนรวมจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
5	การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่ทำให้การแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานเป็นไปอย่างเหมาะสม					
6	การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่ทำให้การแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงานเป็นไปอย่างเหมาะสม					
7	หลังจากปรับโครงสร้างใหม่จะทำให้โครงสร้างของ ททท. มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร					
8	หลังจากปรับโครงสร้างใหม่ทำให้ลักษณะงานของท่านตรงกับตำแหน่งที่กำหนดไว้					
ข้อ	ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				



		5	4	3	2	1
9	หลังจากปรับโครงสร้างใหม่ทำให้การติดต่อประสานงานภายในมีความสะดวกมากขึ้น					
10	การปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่จะช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน					
11	การปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่จะช่วยให้กระบวนการปฏิบัติงานมีความสะดวกและรวดเร็ว					
12	การปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่จะช่วยให้กระบวนการปฏิบัติงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ					
13	หลังจากปรับโครงสร้างใหม่จะทำให้โครงสร้างของ ททท. มีลักษณะเอื้ออำนวยหรือจูงใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
14	หลังจากปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่า ททท. มีศักยภาพที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน					
15	หลังจากปรับโครงสร้างใหม่จะทำให้ปริมาณงานในมารับผิดชอบของท่านลดลง					
16	บทบาทหน้าที่ หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่าท่านจะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนในงานที่ท่านรับผิดชอบอย่างเต็มที่					
17	หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่าท่านจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่ท่านรับผิดชอบ					
18	หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่าท่านจะมีส่วนร่วมในการวางแผนในงานที่คุณรับผิดชอบอย่างเต็มที่					
19	หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่าท่านจะมีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณสำหรับงานที่ท่านได้มีส่วนรับผิดชอบ					
20	หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสายงานของท่าน					
ข้อ	ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				



		5	4	3	2	1
21	หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านจะมีส่วนร่วมในการประเมินผลที่ทีมงานของท่าน					
22	บทบาทที่ท่านแสดงออกในปัจจุบันสอดคล้องกับตำแหน่งงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านอย่างเหมาะสม					
23	ท่านมีบทบาทในการประสานงานระหว่างฝ่าย/ กอง/ งานต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ					
24	ภาระงาน หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่างานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นงานที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐาน					
25	หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่าปริมาณงานในความรับผิดชอบอยู่ในระดับใกล้เคียงกับเพื่อนร่วมงานตำแหน่งเดียวกัน					
26	หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่างานของท่านที่ปฏิบัติได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน					
27	หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่างานของท่านมีขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติ					
28	หลังจากที่มีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่างานในปัจจุบันของท่านเป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
29	หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่าปริมาณงานในฝ่าย/ กอง/ งานของท่านมีความเหมาะสมกับอัตรากำลังคน					
30	หลังจากมีการปรับโครงสร้างใหม่ท่านคิดว่างานในปัจจุบันของท่านมีปริมาณที่เหมาะสมกับระยะเวลาที่กำหนด					



ความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 8 ด้าน

- คำชี้แจง** 1. โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหลังข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน
2. ระดับความพึงพอใจที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่
- 5 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจ มากที่สุด
 - 4 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจ มาก
 - 3 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจ ปานกลาง
 - 2 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจ น้อย
 - 1 หมายถึง ท่านมีความพึงพอใจ น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
	<u>ลักษณะงานภายหลังปรับโครงสร้าง</u>					
1	ภายหลังการปรับโครงสร้างองค์การงานที่ท่านได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน					
2	ภายหลังการปรับโครงสร้างงานที่ท่านได้รับมอบหมายเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
3	งานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นงานที่น่าสนใจทำให้ท่านเกิดความกระตือรือร้นและทำทนายในการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง					
4	งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ท่านได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม					
5	งานของท่านที่ปฏิบัติอยู่นี้เป็นงานที่พนักงานจากฝ่ายอื่นต้องการที่จะโยกย้ายมาปฏิบัติงาน					
	<u>ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน</u>					
6	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ปรีกษา หรือ สอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี					
7	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้โอกาสและสนับสนุนความก้าวหน้าในด้านการงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
ข้อ	ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				



		5	4	3	2	1
8	ผู้บังคับบัญชาของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
9	ท่านและเพื่อนร่วมงานของท่านสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี					
10	บรรยากาศของการทำงานมีลักษณะของความเป็นมิตรและเอื้ออาทร					
	ผลประโยชน์ที่ได้รับ					
11	หลังจากปรับโครงสร้างใหม่ท่านได้รับความสะดวกและการสนับสนุนจากหน่วยงานในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
12	การพิจารณาผลงานเพื่อเสนอความดีความชอบเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ยุติธรรม					
13	การบรรจุแต่งตั้งหรือการเลื่อนตำแหน่งใช้หลักความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ					
14	อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ภายในองค์การสามารถใช้งานได้ อย่างดีและเหมาะสม					
	ความมั่นคงในงาน					
15	ท่านรู้สึกมั่นใจในหน่วยงานของท่านว่ามีความมั่นคงยั่งยืนและ ท่านสามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานได้นานเท่าที่ต้องการหรือ จนเกษียณอายุ					
16	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในขณะนี้มีความสำคัญต่อหน่วยงาน					
17	ในการปรับโครงสร้างใหม่ท่านมั่นใจได้ว่าจะไม่ถูกไล่ออกหรือ เลิกจ้าง					
18	ในการปรับโครงสร้างใหม่ท่านมั่นใจได้ว่าจะไม่ถูกลดตำแหน่ง หน้าที่การงานของท่าน					
19	ท่านมักกล่าวถึงหน่วยงานของท่านให้ผู้อื่นฟังด้วยความภาคภูมิใจ ว่าเป็นหน่วยงานที่น่าทำงานด้วย					
	โอกาสในการแสดงความคิดเห็น					
20	ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่านแสดงความคิดเห็นเพื่อ แก้ปัญหาและปรับปรุงการทำงาน					



ข้อ	ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
21	ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่านตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติงานประจำ					
22	ผู้บังคับบัญชาของท่านมักขอคำปรึกษาหารือในเรื่องงานกับท่านเสมอ					
23	ท่านมีโอกาสดำเนินการตัดสินใจเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน					
24	ผู้บังคับบัญชาของท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานจากท่านและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน						
25	หลังจากมีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ท่านมั่นใจว่าท่านมีโอกาสจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ไปตามลำดับของสายงานการบริหาร					
26	ท่านคิดว่าการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ของท่านจะได้รับความก้าวหน้าไม่น้อยไปกว่าตำแหน่งอื่นในหน่วยงานเดียวกัน					
27	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในขณะนี้มีโอกาสที่จะสร้างผลงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่ของท่าน					
28	ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบหรือความก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน					
29	ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรม พัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น					
การยอมรับในความสามารถ						
30	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน					
31	ท่านมักได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเสมอเมื่อทำงานสำเร็จ					
32	เพื่อนร่วมงานมักขอคำปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานจากท่านเสมอ					



ข้อ	ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
33	ท่านได้รับโอกาสในการแสดงความรู้ความสามารถหากมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน					
34	เงินเดือนและค่าตอบแทน ท่านคิดว่าเงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบันเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ท่านปฏิบัติ					
35	เงินเดือนที่ท่านได้รับอยู่ในขณะนี้เพียงพอต่อการครองชีพในสภาวะการณ์ปัจจุบัน					
36	ท่านได้รับค่าตอบแทนอื่นนอกเหนือจากเงินเดือนเหมาะสมกับปริมาณงานที่ท่านปฏิบัติ					
37	ท่านคิดว่าค่าตอบแทนจากการทำงานในหน้าที่เป็นสิ่งที่ทำให้ท่านตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่มากขึ้น					
38	เงินเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบันทำให้ท่านสามารถมีเงินออมได้					

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสิ่งที่จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือนอกของท่านเป็นอย่างสูง



มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

ภาคผนวก ค

ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง



ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

กฎหมายปฏิรูประบอบราชการ

1. พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545

มาตรา 5 หมวด 5 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

- มาตรา 14 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม

สนับสนุน และพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การกีฬา การศึกษาด้านกีฬา นันทนาการ และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

- มาตรา 15 กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีส่วนราชการ ดังต่อไปนี้

(1) สำนักงานรัฐมนตรี

(2) สำนักงานปลัดกระทรวง

(3) สำนักงานพัฒนาการการกีฬาและนันทนาการ

(4) สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว

2. พระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522

- มาตรา 28 (1) ให้ผู้ว่าการมีอำนาจและหน้าที่ในการวางรูปการจัดองค์กร โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ ททท.

- มาตรา 8 (1) หมวด 1 กำหนดให้ ททท. มีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ตลอดจนการประกอบอาชีพของคนไทยในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

- มาตรา 9 (1) กำหนดให้ ททท. มีอำนาจให้คำปรึกษาแนะนำ ร่วมมือและประสานงานกับส่วนราชการ องค์กร สถาบันนิติบุคคล และเอกชน ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร

- มาตรา 9 (7) กำหนดให้ ททท. ประกอบอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเท่าที่จำเป็น รวมตลอดถึงการลงทุนหรือร่วมทุน เพื่อเป็นการริเริ่มให้มีการพัฒนาการท่องเที่ยว หรือปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยว



ประวัติย่อของผู้เขียนปัญหาพิเศษ

ชื่อ – สกุล นางศิริพร นามวงศ์อนุสรณ์
วัน เดือน ปีเกิด 5 พฤษภาคม 2506
สถานที่เกิด จังหวัดชลบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน 5/13 ซอย 9 ถนนบางแสนสาย 2 ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง
จังหวัดชลบุรี

ตำแหน่งและประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2524 – 2536 พนักงานบริหารทั่วไป งานธุรการ
สถาบันฝึกอบรมวิชาการ โรงแรมและการท่องเที่ยว
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

พ.ศ. 2536 – 2545 วิทยากร งานวิชาการ
สถาบันฝึกอบรมวิชาการ โรงแรมและการท่องเที่ยว
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

พ.ศ. 2545 – 2546 หัวหน้าโครงการลงทุนเพื่อสังคม (SIP)
สถาบันฝึกอบรมวิชาการ โรงแรมและการท่องเที่ยว
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

พ.ศ. 2546 ผู้ตรวจสอบภายใน งานตรวจสอบหน่วยงานส่วนกลาง
ฝ่ายตรวจสอบภายใน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

พ.ศ. 2546 – ปัจจุบัน หัวหน้างานการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ
กองตรวจสอบส่วนกลาง ฝ่ายตรวจสอบภายใน
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

วุฒิการศึกษา

พ.ศ. 2537 ศิลปศาสตรบัณฑิต (สาขาการจัดการทั่วไป)
มหาวิทยาลัยราชนครินทร์

พ.ศ. 2549 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารทั่วไป)
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา