

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี
สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา

จิรศักดิ์ สอนทรัพย์

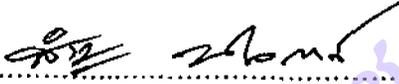
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ปีการศึกษา 2549

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี
สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา

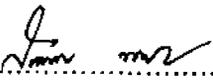
จรัสศักดิ์ สอนทรัพย์

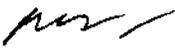
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ปีการศึกษา 2549
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

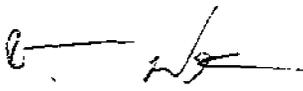
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อนุมัติวิทยานิพนธ์เรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา
เสนอโดย นายจิรศักดิ์ สอนทรัพย์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการทั่วไป

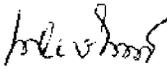

.....รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สำราญ พงษ์โอภาส)
วันที่ 11 เดือน เมษายน พ.ศ.2550

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สมพร พวงเพชร)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์กุลชลี พวงเพชร)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนะ ปรีชา)


.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(ดร.เพ็ญจันทร์ ศิริพานิชกร)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์กุลชลี พวงเพ็ชร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนะ ปรีชา
ชื่อนักศึกษา	จิรศักดิ์ สอนทรัพย์
สาขา	การจัดการทั่วไป
ปีการศึกษา	2549

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย คือ 1) เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา และ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งงาน

ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา รวม 210 คน จากประชากร 440 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 ได้แบบสอบถามสำหรับนำมาวิเคราะห์ผล 200 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.24 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สถิติทดสอบที (independent sample t-test) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ตามวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's method) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา ภาพรวมทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อยที่สุด ดังนี้ 1) ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน 3) ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ 4) ด้านสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน 5) ด้านการให้บำเหน็จรางวัล และ 6) ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

2. ผลการเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งงาน พบว่า มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานภาพรวมทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

Thesis Title The Morale of Staff Workers of The Thailand Post Company Limited
 in Lop Buri, Saraburi, and Phra Nakhon Si Ayutthaya provinces

Thesis Advisors Assoc. Prof. Kulchalee Phuangphet
 Asst. Prof. Dr.Chana Preecha

Name Jirasak Sornsap

Concentration General Management

Academic Year 2006

ABSTRACT

This research aims to 1) investigate levels of morale of staff workers who work at The Thailand Post Company Limited located in Lop Buri, Saraburi, and Phra Nakhon Si Ayuttaya provinces and 2) compare levels of morale of staff workers working at The Thailand Post Company Limited in Lop Buri, Saraburi, and Phra Nakhon Si Ayutthaya provinces classified by gender, age, marital status, working experience, monthly income, and job position.

The sample consisted of 210 people drawn from a population of 440 staff workers of The Thailand Post Company Limited in Lop Buri, Saraburi, and Phra Nakhon Si Autthaya provinces. A set of questionnaires with reliability of 0.92, approved by five chosen experts, was used to collect data in this study. Two hundred sets of questionnaires which are of 95.24 percent were completed by the samples of staff workers and returned. The data processed from questionnaires, were analyzed by statistical software to calculate frequency, percentage, mean (\bar{X}), and standard deviation (S.D.) of defined variables in the study. Statistical methods used in this study are independent sample t-test, one-way ANOVA, and the Scheffe's method for multiple comparisons.

The findings are as follows:

1. the morale of staff workers of The Thailand Post Company Limited located in Lop Buri, Saraburi, and Phra Nakhon Si Ayuttaya provinces in 6 aspects were rated at a high level of the averages ranged in descending order as follows: 1) the treatment of the superiors toward their subordinates, 2) main purposes of jobs and working policy, 3) job satisfaction, 4) working environment, 5) working reward, and 6) staff health.

2. regarding the multiple comparisons of morale of staff workers of The Thailand Post Company Limited located in Lop Buri, Saraburi, and Phra Nakhon Si Ayuttaya provinces, classified by gender, age, marital statues, working experience, monthly income, and job position they were found to be no statistically significant difference at a level of 0.05.

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จเรียบร้อยได้ด้วยความสามารถอย่างดียิ่งจากรองศาสตราจารย์ วุฒิสี พวงเพชร ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนะ ปรีชา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาช่วยเหลือ แนะนำ ถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องและให้คำปรึกษาต่างๆ ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์สมพร พวงเพชร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชมนาด มั่นสัมฤทธิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัชวรี ยิ้มพงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์รัชชนก สนวนสีดา และคุณณรงค์อาจ ศรีม่วง ที่กรุณาสละเวลาตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามจนทำให้แบบสอบถามมีคุณภาพยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบเค้าโครงวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ประธานสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์สมพร พวงเพชร และผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.เพ็ญจันทร์ ศิริพานิชกร ที่กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงและแก้ไขให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คุณวิชาญ แก้วเลิศประสิทธิ์ ที่กรุณาสละเวลาให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาของพนักงานในการปฏิบัติงานเพื่อนำมาเขียนเป็นปัญหาการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ คุณสมชัย แจ่มศิลป์ ที่กรุณาสละเวลาแนะนำวิธีการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบพระคุณ คุณจักรกริสน์ จันทน์แดง ที่เอื้อเฟื้อข้อมูลต่างๆ ขอขอบพระคุณ คุณจิรดา สุขเกษม ที่ช่วยเหลือในเรื่องการแปลภาษา ขอขอบคุณ คุณญาณิศา ไชงาม ที่ช่วยเหลือประสานงานในเรื่องต่างๆ เป็นอย่างดี ขอขอบคุณ คุณเดือนใจ เสนกาศ และคุณปิติพัฒน์ อัมพรสถิติน เพื่อให้นักศึกษาปริญญาโท บริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทั่วไป รุ่นที่ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ที่ให้ข้อแนะนำจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี และขอขอบคุณพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา ที่ผู้วิจัยใช้เป็นตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งกรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่คุณแม่จ๋ารัส ธรรมกุล ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจที่ดีตลอดจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ และขอมอบแด่ทุกท่านที่กรุณาชี้แนะและให้ความช่วยเหลือดังที่กล่าวมาข้างต้น

จิรศักดิ์ สอนทรัพย์

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายในการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
สมมติฐานการวิจัย.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ข้อมูลของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด.....	10
ประวัติบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด.....	10
บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด.....	11
การดำเนินธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด.....	12
ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.....	19
ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.....	19
ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.....	22
องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน.....	27
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.....	34
การสำรวจวัดและประเมินขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.....	37
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.....	42
ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow 's Hierarchy of Need Theory).....	43
ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg 's Two-Factor Theory).....	45
ทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย (McGrigor 's X and Y Theory).....	46
องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน.....	48
ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา.....	49
ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ.....	52
จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน.....	53

	หน้า
บทที่ 2 (ต่อ)	
การให้บำเหน็จรางวัล.....	57
สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน.....	59
สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน.....	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.....	62
งานวิจัยในประเทศ.....	62
งานวิจัยต่างประเทศ.....	67
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	69
ประชากรและขนาดตัวอย่าง.....	69
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	72
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	73
การหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	73
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
วิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย.....	74
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	99
ความมุ่งหมายในการวิจัย.....	99
สมมติฐานการวิจัย.....	99
วิธีดำเนินการวิจัย.....	99
สรุปผลการวิจัย.....	100
อภิปรายผล.....	104
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	111
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	112
บรรณานุกรม.....	113

	หน้า
ภาคผนวก.....	118
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	119
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสอบถาม.....	126
ภาคผนวก ค หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสอบถาม และหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยใน การทำวิทยานิพนธ์.....	128
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	149
ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์.....	154

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สารบัญตาราง

		หน้า
ตาราง 1	ประชากรและขนาดตัวอย่างจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา...	70
ตาราง 2	ข้อคำถามตามแบบสอบถาม.....	73
ตาราง 3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพทั่วไป.....	80
ตาราง 4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา.....	81
ตาราง 5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ.....	83
ตาราง 6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน.....	84
ตาราง 7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านการให้บำเหน็จรางวัล.....	85
ตาราง 8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน..	85
ตาราง 9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน.....	86
ตาราง 10	สรุประดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	87
ตาราง 11	การเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	88
ตาราง 12	การเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	89
ตาราง 13	การเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	90
ตาราง 14	การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพสมรส ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา.....	91

	หน้า
ตาราง 15 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพสมรส ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ.....	91
ตาราง 16 การเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน.....	92
ตาราง 17 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ.....	93
ตาราง 18 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน ด้านการให้บำเหน็จรางวัล.....	94
ตาราง 19 การเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	94
ตาราง 20 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือนด้านการให้บำเหน็จรางวัล.....	96
ตาราง 21 การเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	96
ตาราง 22 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงานด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ.....	98
ตาราง 23 การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงานด้านการให้บำเหน็จรางวัล.....	98

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
ภาพ 2 องค์ประกอบขวัญและกำลังใจที่ดี.....	31
ภาพ 3 ตัวอย่างสังคมมิติ.....	40
ภาพ 4 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์.....	43
ภาพ 5 เปรียบเทียบแนวคิดของแมกเกรเกอร์ มาสโลว์และเฮิร์ชเบิร์ก.....	48

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทที่ 1

บทนำ

กุ่มิหลัง

บรรดาองค์ประกอบของทรัพยากรการบริหาร บุคคลถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เข้าไปสอดแทรกรวมอยู่ในทุกขั้นตอนของการบริหารงาน องค์การจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงาน การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่สำคัญในองค์การและองค์การจะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างสมบูรณ์หากปราศจากทรัพยากรบุคคล ขณะเดียวกันทรัพยากรบุคคลจะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีถ้าปราศจากความสามารถและแรงจูงใจ ผู้บริหารงานขององค์การโดยเฉพาะผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านบุคคลจะต้องคอยดูแลเอาใจใส่ ทะนุบำรุงให้ทรัพยากรบุคคลอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีปริมาณเพียงพอ ถึงแม้จะเป็นการยากที่ผู้บริหารจะน้อมนำบุคคลในองค์การซึ่งมีความต้องการ ความรู้สึกนึกคิดและความเห็นที่แตกต่างกัน มาจูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศทั้งแรงกายและแรงใจให้แก่งานและหน่วยงาน อันเป็นผลทำให้องค์การสามารถดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายและก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับสติปัญญาและทักษะของบุคลากรเพื่อการปฏิบัติการด้วย องค์การจำนวนมากจึงพยายามสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการสร้างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีอาจต้องเสียค่าใช้จ่ายราคาแพง เนื่องจากการสร้างความได้เปรียบทางการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลมีลักษณะเฉพาะตัว ทำการลอกเลียนแบบได้ยาก จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องหาวิธีในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลที่ดีและเหมาะสมให้กับองค์การ (บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 16 ; พรนพ พุกกะพันธ์, 2544, หน้า 238 ; วิทยา ด่านธำรงกุล, 2546, หน้า 217 ; ประสงค์ ประณีตพลกรัง, และคนอื่น ๆ, 2547, หน้า 239)

การปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ดีจะต้องอาศัยแรงจูงใจที่ดีด้วย ซึ่งแต่ละบุคคลย่อมมีความคาดหวังที่แตกต่างกันไป ซึ่งความคาดหวังเหล่านี้มีเป้าหมายอันเนื่องมาจากสาเหตุของความต้องการ บุคคลมีพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนแตกต่างกัน ยิ่งไปกว่านั้น ความความต้องการของแต่ละบุคคลก็ไม่เหมือนกันและยังเป็นไปในลักษณะที่ผู้กระทำตัวว่าทำอะไรลงไปและกระทำไปโดยไม่รู้ตัวว่าทำอะไร จึงเป็นสิ่งที่ยากในการตรวจสอบหรือประเมินความต้องการของแต่ละบุคคลในทุกๆ เรื่อง โดยเฉพาะการปฏิบัติงานให้กับองค์การอันมิใช่เป็นการปฏิบัติงานเพื่อตนเองโดยตรง โดยทั่วไปแล้วบุคคลมิได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถที่มีอยู่จริง การที่จะปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับความพอใจหรือความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ถ้าเมื่อใดหรืองานใดมีสิ่งจูงใจที่ดีสามารถสร้างความพอใจหรือตรงกับความพอใจ สิ่งจูงใจเหล่านั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นผลักดันให้พนักงานสนใจเอาใจใส่ในงานที่ปฏิบัติมากขึ้น

กล่าวอีกนัยหนึ่งคือการจูงใจที่ถูกต้องตรงกับความพอใจของบุคคลจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกนึกคิดหรือจิตใจของบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การมากยิ่งขึ้น (สุรพล พยอมรัมย์, 2545, หน้า 112) การมีความเข้าใจในกระบวนการของการจูงใจ สามารถนำไปสู่พฤติกรรมที่สร้างความมีประสิทธิภาพให้องค์การได้ หากพนักงานยังมีแรงจูงใจสูงก็ยิ่งจะทำให้องค์การมีผลผลิตและผลกำไรที่สูงยิ่งขึ้นตามไปด้วย เหตุนี้จึงจำเป็นต้องแสวงหาวิธีจูงใจและสิ่งตอบแทนที่มีความเหมาะสม ซึ่งจะทำให้บุคคลปฏิบัติงานเพื่อองค์การโดยใช้ความสามารถมากขึ้น (วิทยา ดำนธารกุล, 2546, หน้า 271)

การได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นถือเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ตีรวมถึงเป็นการเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ เพราะการได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นก็หมายถึงการได้รับค่าตอบแทนที่สูงตามไปด้วย แรงจูงใจนี้ถือเป็นการสร้างความหวังให้กับพนักงานในอนาคตและทำให้บุคคลมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานต่อไป การเลื่อนตำแหน่งไม่ควรถือเป็นบำเหน็จของการปฏิบัติงานมาแล้วเป็นเวลานาน แต่ให้ถือว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นการบรรจุบุคคลเข้ารับภาระหน้าที่ที่หนักสูงขึ้น จึงต้องพิจารณาบุคคลที่มีความสามารถจะปฏิบัติงานนั้นได้ดี การเลื่อนตำแหน่งเป็นการตอบสนองสู่วัตถุประสงค์ด้านการธำรงรักษาและพัฒนา นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์การต่างๆ สามารถหาบุคคลที่ดีมีความรู้ความสามารถเข้าสู่องค์การได้โดยง่าย ขณะเดียวกันก็สามารถรักษาบุคคลที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์การได้นานๆ ทั้งยังสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มผลผลิตให้แก่บรรดาพนักงานขององค์การ ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานได้รับค่าตอบแทนไม่เพียงพอหรือพนักงานรู้สึกไม่พอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับ อาจทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ทั้งยังส่งผลให้คุณภาพชีวิตของพนักงานลดต่ำลง เนื่องจากรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายทำให้เกิดปัญหาการบริหารบุคคลอื่นๆ ตามมาอีกมากมาย เช่น คุณภาพการปฏิบัติงานลดลง มีการยื่นข้อเรียกร้องต่างๆ พนักงานนัดหยุดงาน อัตรายของการหยุดงานและการลาออกสูงขึ้น เป็นต้น (กุลชลี ไชยนันตา, 2547, หน้า 111, 262 ; พิกพ วชังเงิน, 2547, หน้า 286)

โดยทั่วไปขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องของทัศนคติในการปฏิบัติงานของพนักงานที่แสดงออกในรูปแบบความสนใจ ความกระตือรือร้นหรือความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ขวัญและกำลังใจทำให้เกิดความร่วมมือนำร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้บุคคลมีวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและมีระเบียบแบบแผน มีความเข้าใจในองค์การดีขึ้น มีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่างๆ มีความเชื่อมั่นในองค์การของตนเอง ทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง ฝ่าฝืนอุปสรรคในยามคับขันได้ องค์การหรือหน่วยงานต่างๆ จึงพยายามทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานอยู่ในสภาพที่ดี ด้วยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติและมองเห็นโอกาสก้าวหน้าในอาชีพของตน เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีฐานของความรู้สึกเชื่อมั่นเช่นนี้แล้ว เมื่อได้รับการกระตุ้นหรือถูกจูงใจให้ปฏิบัติงานก็จะทุ่มเททั้งความรู้ความสามารถต่างๆ ให้กับการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ขวัญและ

กำลังใจเป็นทั้งความต้องการด้านร่างกายและด้านจิตใจ ความต้องการด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรที่ตนสังกัดอยู่ มีความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ขวัญ และกำลังใจจึงขึ้นอยู่กับความรู้ของบุคคลที่มีต่อตนเองในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านตัวบุคคลเพียงอย่างเดียว สภาวะแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคมที่สอดคล้องตรงกับความต้องการ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ควรจะต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ หากพนักงานขาดขวัญและกำลังใจที่ดีหรืออยู่ในสภาพ “เสียขวัญ” ผลที่เกิดตามมาก็คือการปฏิบัติงานเกิดความระส่ำระสายและอาจเกิดการชะงักในกระบวนการผลิต ทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย (พงศ์ ทรดาล, 2540, หน้า 88-89 ; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2541, หน้า 139 ; บรรยงค์ โตจินดา, 2543, หน้า 378 ; สุพล พยอมแยม, 2545, หน้า 67-68, 71)

การลาออกเป็นปัญหาสำคัญขององค์กรถึงแม้จะพูดว่า “ให้พนักงานลาออกบ้างสัก 10% ต่อปี จะเป็นการช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกให้กับองค์กร” ซึ่งก็อาจจะจริงหากเป็นกลุ่มที่ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ แต่ที่เป็นปัญหาบ่อยครั้งที่กลุ่ม 10% ที่หายไป กลับเป็นกลุ่มดาวเด่นขององค์กรที่การลาออกส่งผลกระทบต่อมากกว่าสร้างความเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก ซึ่งการลาออกสามารถสร้างความเสียหายทางธุรกิจให้แก่องค์กรได้ หรืออย่างน้อยก็ทำให้ศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรชะลอตัวลงหรือหยุดชะงักลงชั่วคราว องค์กรส่วนมาก จึงให้ความสำคัญกับเรื่องการดูแลรักษา “บุคคล” เป็นอย่างมากและถือว่า อัตราการลาออกของพนักงานเป็นตัวชี้วัดต้นทุนที่สำคัญตัวหนึ่งของการทำธุรกิจ สาเหตุของการลาออกของพนักงานมักถูกตัวนสรุปว่าเกิดจากปัญหาผลตอบแทนในองค์กรเพราะเหตุผลของการลาออกพนักงานมักกล่าวว่า “ได้งานใหม่” แต่สิ่งที่ถูกมองข้ามไปก็คือ อะไรเป็นตัวผลักดันก่อนหน้าให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีกระบวนการในการหาคำตอบและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้คำตอบที่แท้จริง ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงต้องใช้ความพยายามอย่างมากที่จะหยุดหรือลดอัตราการลาออกภายในองค์กรให้มีระดับต่ำที่สุด (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2550, มิถุนายน 7 ; สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2550, มิถุนายน 7)

ปัญหาการลาออกของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา ยังคงเป็นปัญหาที่องค์กรให้ความสำคัญมาโดยตลอด ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อที่ทำการไปรษณีย์เป็นอย่างยิ่ง จึงมีคำถามว่าอะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ที่ทำการไปรษณีย์ต้องสูญเสียบุคคลที่มีคุณค่าเหล่านั้น เหตุผลที่สำคัญคือ ผู้บังคับบัญชาของแต่ละที่ทำการไปรษณีย์ไม่สร้างแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและค่าตอบแทนที่ไม่เพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบันก็มีส่วนสำคัญต่อการลาออกของพนักงาน การลาออกมักเกิดกับพนักงานในกลุ่มของลูกจ้างเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีก็ยังคงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี

สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและพร้อมที่จะปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร (วิชาญ แก้วเลิศประสิทธิ์, 2550, มกราคม 15) เหตุนี้ผู้บังคับบัญชา ของที่ทำการไปรษณีย์ควรทราบถึงปัจจัยที่จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการ ปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาธุรกิจไปรษณีย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

จากเหตุผลดังกล่าวมา ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาวางแผนการบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น เพื่อเป็นแนวทางการแก้ปัญหาและแนวทางที่จะพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ต่อไป

ความมุ่งหมายในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งงาน

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บังคับบัญชา ในระดับสูงหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการของที่ทำการไปรษณีย์ ไปดำเนินการ ปรับปรุง แก้ไขและหาแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป
2. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด รวมถึงหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและเอกชน ที่จะพัฒนาธุรกิจให้เจริญก้าวหน้าและมี ประสิทธิภาพในระดับสูงต่อไปในอนาคต

ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากรและขนาดตัวอย่าง
 - 1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา มีที่ทำการไปรษณีย์ทั้งหมด 56 ที่ทำการ มี จำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานในที่ทำการไปรษณีย์ทั้งสิ้น 440 คน

1.2 ขนาดตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา เนื่องจากประชากรเป็นจำนวนที่แน่นอนจึงใช้หลักการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยการคำนวณหาขนาดตัวอย่างใช้วิธีของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมให้มีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง 0.05 (สุวรรีย์ ศิริโภคภักดิ์, 2540, หน้า 34-35) ได้ขนาดตัวอย่าง 210 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ (independent variables) ได้แก่ สถานภาพทั่วไปของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา จำแนกได้ดังนี้

2.1.1 เพศ

- 1) ชาย
- 2) หญิง

2.1.2 อายุ

- 1) ต่ำกว่า 26 ปี
- 2) 26 – 35 ปี
- 3) 36 – 45 ปี
- 4) 46 – 60 ปี

2.1.3 สถานภาพสมรส

- 1) โสด
- 2) สมรส
- 3) หม้าย/หย่าร้าง
- 4) แยกกันอยู่

2.1.4 ประสบการณ์การปฏิบัติงาน

- 1) 1 – 5 ปี
- 2) 6 – 10 ปี
- 3) 11 – 15 ปี
- 4) มากกว่า 15 ปี

2.1.5 รายได้ต่อเดือน

- 1) น้อยกว่า 10,000 บาท
- 2) 10,000 – 20,000 บาท
- 3) 20,001 – 30,000 บาท
- 4) มากกว่า 30,000 บาท

2.1.6 ตำแหน่งงาน

- 1) พนักงาน
- 2) ลูกจ้างประจำ
- 3) ลูกจ้างรายวัน/ลูกจ้างชั่วคราว

2.2 ตัวแปรตาม (dependent variables) ได้แก่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา ซึ่งประกอบด้วย

- 2.2.1 ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.2.2 ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ
- 2.2.3 จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน
- 2.2.4 การให้บำเหน็จรางวัล
- 2.2.5 สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน
- 2.2.6 สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพที่ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองในระดับที่พึงพอใจและมีความพร้อมที่จะกระทำการสิ่งอื่นต่อไปด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถเมื่อถูกจูงใจ
2. การปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในการให้บริการไปรษณีย์ อันได้แก่ กระบวนการรับฝาก กระบวนการส่งต่อ กระบวนการนำจ่าย และการให้บริการอื่นๆ ที่มีของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
3. พนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด หมายถึง พนักงานและลูกจ้างของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ปฏิบัติงานในการให้บริการของแต่ละที่ทำการไปรษณีย์ ซึ่งมีตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าไปรษณีย์ พนักงาน ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างรายวันและลูกจ้างชั่วคราวของที่ทำการไปรษณีย์
4. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด หมายถึง บริษัทที่มีอำนาจในการดำเนินกิจการไปรษณีย์และธุรกิจอื่นอันเกี่ยวกับกิจการไปรษณีย์รวมทั้งธุรกิจอื่นๆ ที่ต่อเนื่องใกล้เคียงกันซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการไปรษณีย์และมีการจัดตั้งที่ทำการต่างๆ เพื่อให้บริการครอบคลุมทั่วทั้งประเทศไทย เรียกว่า ที่ทำการไปรษณีย์
5. ที่ทำการไปรษณีย์ หมายถึง ที่ทำการหรือหน่วยงาน ซึ่งบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จัดตั้งขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งจังหวัดเพื่อให้บริการต่างๆ ของทางบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

6. ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะท่าทางหรือบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

7. ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกโดยรวมที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน ความพอใจเกี่ยวกับรายได้ ปริมาณของงานที่ปฏิบัติ เป็นงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ท่านเกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่และองค์การเป็นที่ยอมรับจากสังคมภายนอก

8. จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน หมายถึง วัตถุประสงค์หรือจุดหมายของแผนงานที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน ต้องสามารถควบคุมได้ มีความเหมาะสมต่อหน่วยงาน พนักงานต้องสามารถปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์การและพนักงานเป็นหลัก

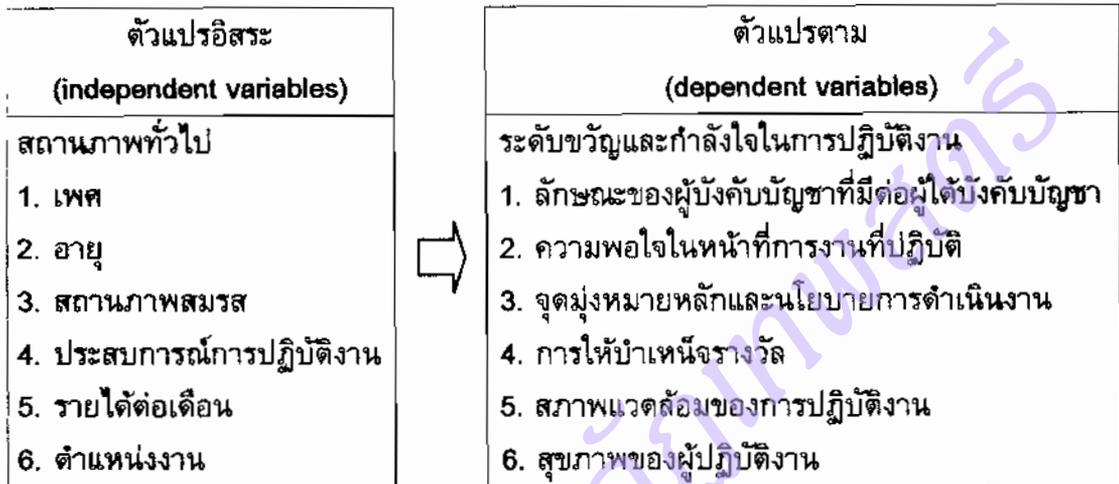
9. การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โบนัสรางวัลต่างๆ รวมถึงสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่พนักงาน

10. สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน หมายถึง ความมีระเบียบเรียบร้อย สิ่งแวดล้อมดี มีการจัดห้องปฏิบัติงานไว้เป็นสัดส่วน อุปกรณ์ เครื่องมืออำนวยความสะดวกต่างๆ เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน มีสภาพการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย ไม่เสี่ยงต่ออุบัติเหตุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม

11. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพกายและสภาพจิตใจที่ส่งผลกระทบต่อ เช่น อุดหนุมีที่ร้อนจัดหรือเย็นจัดมากเกินไป แสงสว่างที่น้อยเกินไปหรือมีแสงสว่างเข้าตามากเกินไป มีเสียงดังมากจนเกินไป มีอากาศที่ดีไม่ส่งกลิ่นเหม็น งานที่ปฏิบัติไม่ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา โดยอาศัยแนวคิดองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2541, หน้า 142) เพื่อการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงตามภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดสพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยลำดับการเสนอหัวข้อไว้ดังนี้

1. ข้อมูลของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
 - 1.1 ประวัติบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
 - 1.2 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
 - 1.3 การดำเนินธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด
2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.2 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.3 องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน
 - 2.4 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.5 การสำรวจวัดและประเมินขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow 's Hierarchy of Need Theory)
 - 3.2 ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg 's Two-Factor Theory)
 - 3.3 ทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย (McGragor 's X and Y Theory)
4. องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน
 - 4.1 ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 4.2 ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ
 - 4.3 จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน
 - 4.4 การให้บำเหน็จรางวัล
 - 4.5 สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน
 - 4.6 สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ข้อมูลของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

ในการบริหารงานของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมและลำดับการนำเสนอ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ประวัติบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

ในปี พ.ศ.2423 เจ้าหมื่นเสมอใจราช หัวหมื่นมหาดเล็กเวรสิทธิ์ ได้ทำหนังสือกราบบังคมทูล พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ถวายคำแนะนำให้เปิดบริการไปรษณีย์ขึ้นในประเทศไทย โดยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำริเห็นชอบ จึงทรงแต่งตั้งให้สมเด็จพระเจ้าน้องยาเธอเจ้าฟ้าภาณุรังษีสว่างวงศ์กรมหลวงภาณุพันธุ์วงศ์วรเดช ผู้ทรงมีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดส่งหนังสือพิมพ์รายวัน “ข่าวราชการ” ดำรงตำแหน่งผู้สำเร็จราชการกรมไปรษณีย์ เมื่อสมเด็จพระเจ้าน้องยาเธอเจ้าฟ้าภาณุรังษีสว่างวงศ์ฯ ได้ทรงวาง โครงการและเตรียมการไว้พร้อมที่จะเปิดบริการไปรษณีย์ ก็ได้ประกาศเปิดรับฝากส่งจดหมายหรือหนังสือเป็นการทดลองในเขตพระนครและชนบุรีขึ้นเมื่อวันที่ 4 สิงหาคม พ.ศ.2426 มีที่ทำการตั้งอยู่ ณ ตึกใหญ่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาตอนปากคลองโอง่างด้านทิศเหนือ (ปัจจุบันถูกรื้อเพื่อใช้ที่สร้างสะพานคูขนานกับสะพานพุทธ) ที่ทำการแห่งแรกนี้ใช้เป็นที่ทำการไปรษณีย์สำหรับจังหวัดพระนครด้วย เรียกกันว่า “ไปรษณียาคาร”

ต่อมาในปี พ.ศ.2441 เสนาบดีกระทรวงโยธาธิการกราบบังคมทูลเสนอความเห็น ว่าราชการของกรมไปรษณีย์และราชการของกรมโทรเลขซึ่งตั้งขึ้นก่อนกรมไปรษณีย์ เป็นงานในด้านสื่อสารด้วยกันควรรวมเป็นหน่วยราชการเดียวกัน เพื่อความสะดวกแก่การดำเนินงาน พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงเห็นสมควรจึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้รวมหน่วยงานทั้งสองเข้าด้วยกันเรียกว่า “กรมไปรษณีย์โทรเลข” ซึ่งต่อมาได้ย้ายไปใช้อาคารและที่ดินริมถนนเจริญกรุงเป็นที่ทำการและเรียกกันทั่วไปว่า “ที่ทำการไปรษณีย์กลาง” การไปรษณีย์เป็นบริการสาธารณะ จึงต้องมีระเบียบข้อบังคับเพื่อให้ประชาชนผู้ใช้บริการและเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินบริการทราบและถือปฏิบัติ เมื่อเปิดการบริการไปรษณีย์โทรเลขประมาณ 2 ปี รัฐบาลจึงได้ตรากฎหมายขึ้นในปี พ.ศ.2428 เรียกว่า “พระราชบัญญัติการไปรษณีย์ไทย จุลศักราช 1248” ต่อมาในปี พ.ศ.2440 ได้ออกพระราชกำหนดไปรษณีย์ ร.ศ.116 ยกเลิกพระราชบัญญัติฉบับแรก และใช้พระราชกำหนดนี้ตลอดมาจนกระทั่งปรับปรุงใหม่ออกเป็น “พระราชบัญญัติไปรษณีย์ พุทธศักราช 2477” มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเศรษฐกิจเป็นผู้รักษาการตามพระราชบัญญัติ (ปัจจุบันรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นผู้รักษาการตามพระราชบัญญัติและพระราชบัญญัติฉบับนี้ยังคงมีผลใช้บังคับอยู่) (ไปรษณีย์ไทย, 2549)

เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2520 ได้มีการจัดตั้ง “การสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.)” ตามพระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ.2519 โดยรับมอบกิจการด้านปฏิบัติการทั้งหมดรวมถึงการให้บริการไปรษณีย์จากกรมไปรษณีย์โทรเลขมาดำเนินการโดยมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจใช้สถานที่ปฏิบัติงาน ณ ที่ทำการไปรษณีย์กลาง ต่อมาสำนักงานใหญ่

ย้ายมาอยู่ที่ถนนแจ้งวัฒนะ ซึ่ง กสท.ได้ปรับปรุงและพัฒนาบริการให้เจริญก้าวหน้ามาโดยตลอดจนเป็นรัฐวิสาหกิจชั้นนำที่ยิ่งใหญ่ มีศักยภาพเครือข่าย ระบบและคุณภาพบริการระดับมาตรฐานสากล

จากนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เทียบเท่ากับภาคเอกชน กสท.เป็นหนึ่งในรัฐวิสาหกิจที่ต้องดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว โดยเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ.2546 คณะรัฐมนตรีมีมติให้แปรรูป กสท.ตามแผนแม่บทพัฒนากิจการโทรคมนาคมและพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2542 แยกกิจการออกเป็น 2 บริษัท คือ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และบริษัท กสท.โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ทำการจดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ.2546 (ไปรษณีย์ไทย, 2549)

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท.) ยังคงสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตั้งอยู่ที่อาคารสำนักงานใหญ่ ปณท.ถนนแจ้งวัฒนะ มีอำนาจในการดำเนินกิจการไปรษณีย์และธุรกิจอื่นอันเกี่ยวกับกิจการไปรษณีย์ รวมทั้งธุรกิจอื่นที่ต่อเนื่องใกล้เคียงกันซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการไปรษณีย์ มีสิทธิพิเศษหรือได้รับคุ้มครองตามพระราชบัญญัติไปรษณีย์ พ.ศ.2477 พระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ.2519 หรือกฎหมายอื่นได้บัญญัติไว้ให้แก่การสื่อสารแห่งประเทศไทย เว้นแต่กรณีที่มีบัญญัติไว้ในมาตรา 6 มาตรา 12 และมาตรา 13 แห่งพระราชกฤษฎีกากำหนดอำนาจ สิทธิและประโยชน์ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด พ.ศ.2546 (ที่ทำการไปรษณีย์, 2549 ก, ไม่ปรากฏเลขหน้า)

2. บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

ข้อมูลเกี่ยวกับวันจัดตั้ง ผู้ถือหุ้น ทุนจดทะเบียน บุคลากร เครือข่ายและธุรกิจหลัก มีดังนี้ (ที่ทำการไปรษณีย์, 2549 ก, ไม่ปรากฏเลขหน้า)

2.1 วันจัดตั้ง บริษัทจดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เลขที่ 0105546095724 ได้จัดตั้งเป็นบริษัทจำกัดเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ.2546 โดยรับโอนกิจการสิทธิหนี้ ความรับผิดชอบ สิทธิทรัพย์ ส่วนของทุนและพนักงานทั้งหมดรวมทั้งอำนาจสิทธิพิเศษตามกฎหมายจัดตั้งเพิ่มเติมในส่วนกิจการไปรษณีย์จากการสื่อสารแห่งประเทศไทยตามกระบวนการพระราชบัญญัติ (พรบ.) ทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2542 โดยยังคงปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีที่ใช้บังคับทั่วไปกับรัฐวิสาหกิจ มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 111 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร 10210

2.2 ผู้ถือหุ้น กระทรวงการคลังถือหุ้นไว้ทั้งหมด

2.3 ทุนจดทะเบียน 1,250 ล้านบาท (125 ล้านหุ้นมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ทุนเริ่มแรก 750 ล้านบาท เพิ่มทุนอีก 500 ล้านบาท เมื่อวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ.2548)

2.4 บุคลากรรวม 20,766 คน แบ่งออกเป็นพนักงาน 12,989 คน ลูกจ้างประจำ 273 คน และลูกจ้าง 7,504 คน

2.5 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีเครือข่ายการให้บริการครอบคลุมทั่วประเทศ ซึ่งมีดังต่อไปนี้

2.5.1 ศูนย์ไปรษณีย์ 13 แห่ง

2.5.2 ที่ทำการไปรษณีย์ 1,177 แห่ง

2.5.3 ที่ทำการไปรษณีย์อนุญาต 3,341 แห่ง

2.5.4 ร้านจำหน่ายตราไปรษณียากร 2,229 แห่ง

2.5.5 ตัวแทนจำหน่ายตราไปรษณียากร 2,200 แห่ง

2.5.6 ตู้ไปรษณีย์ 36,756 ตู้

2.6 บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ดำเนินกิจการโดยมีธุรกิจหลักดังนี้

2.6.1 ธุรกิจสื่อสาร

1) รับ-ส่งจดหมาย ไปรษณียบัตร สิ่งของตีพิมพ์ ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศและเครื่องอ่านสำหรับคนเสียจักษุ (เสียดา)

2) ไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) ในประเทศและระหว่างประเทศ ในรูปแบบของเอกสาร

3) บริการพิเศษ ไปรษณีย์รับรอง ไปรษณีย์ลงทะเบียน ไปรษณีย์ตอบรับ เป็นต้น

2.6.2 ธุรกิจขนส่ง

1) พัสดุย่อย

2) พัสดุไปรษณีย์ในประเทศและระหว่างประเทศ

3) ไปรษณีย์ด่วนพิเศษ (EMS) ในประเทศและระหว่างประเทศ

2.6.3 ธุรกิจค้าปลีก

1) ตราไปรษณียากร (แสตมป์) เพื่อสะสมสิ่งสะสมและอุปกรณ์สะสม

2) สินค้าไปรษณีย์

3) รับฝากขายสินค้าและสินค้าอื่นๆ

2.6.4 ธุรกิจการเงิน

1) บริการรับ-ส่งเงิน ไปรษณีย์ชนาณัติ ชนาณัติด่วนพิเศษ ชนาณัติออนไลน์ ตัวแลกเงินไปรษณีย์ บริการไปรษณีย์เก็บเงินและชนาณัติโอนเงินระหว่างประเทศ

2) บริการรับชำระเงินทางไปรษณีย์ (pay at post) เช่น ค่าการชำระต่างๆ ค่าสาธารณูปโภค ค่างวดบัตรเครดิต ค่าใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ ค่าเบี้ยประกันชีวิต เป็นต้น

3. การดำเนินธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

การดำเนินธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีการกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจไปรษณีย์ดังต่อไปนี้ (ที่ทำการไปรษณีย์, 2549 ก, ไม่ปรากฏเลขหน้า)

3.1 วิสัยทัศน์ (vision) ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด คือ เป็นผู้นำในธุรกิจไปรษณีย์ โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยคุณภาพบริการที่เป็นมาตรฐานสากลและเป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปว่าเป็นผู้ให้บริการรับส่งข่าวสารสิ่งของ บริการการเงินและบริการตัวแทน ที่มีเครือข่ายกว้างขวางและเชื่อถือได้มากที่สุด

3.2 ภารกิจ (mission) การดำเนินธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีดังนี้

3.2.1 ให้บริการไปรษณีย์ บริการการเงินที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ

3.2.2 ขยายขอบเขตของบริการไปสู่กลุ่มลูกค้าที่กว้างขวางขึ้น

3.2.3 ขยายขอบเขตการให้บริการไปสู่บริการในลักษณะหรือรูปแบบใหม่ๆ

3.2.4 พัฒนาการและการบริหารงานโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.3 แนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีการวางแนวทางไว้หลายประการ ดังนี้

3.3.1 จัดโครงสร้างการปฏิบัติงานของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ให้มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างด้านการตลาด ด้านการพัฒนาธุรกิจ ด้านพัฒนาระบบและด้านปฏิบัติการ

3.3.2 รักษาสถานภาพของธุรกิจบริการที่เป็นหลักอยู่ในปัจจุบัน (จดหมายไปรษณีย์บัตร สิ่งของดีพิมพ์ พัสดุไปรษณีย์ หนาคณิต ไปรษณีย์ด่วนพิเศษ) และขยายขอบเขตสู่การให้บริการแบบแก้ปัญหาให้ลูกค้าแบบผสมผสาน

3.3.3 ดำเนินการส่งเสริมการสะสมตราไปรษณียากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาระบบการออกแบบตราไปรษณียากรและสิ่งสะสมเพื่อชักจูงนักสะสมให้สะสมได้มากขึ้น

3.3.4 ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายของที่ทำการไปรษณีย์และความเชื่อถือใน "ชื่อไปรษณีย์" ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งที่ดำเนินการเองและที่เป็นตัวแทนให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนร่วมดำเนินการ

3.3.5 พัฒนาระบบการปฏิบัติงานใหม่ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศโดยมีเป้าหมายเพื่อประสิทธิภาพในการให้บริการ การบริหารงานและการลดค่าใช้จ่าย

3.3.6 ปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารมาใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ได้อย่างสมบูรณ์

3.3.7 จัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ โดยมีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับภาระงานทั้งในด้านของคุณสมบัติและด้านจำนวน มีความเป็นธรรมในการวัดผลงานและการให้ความดีความชอบ มีค่าตอบแทนที่เหมาะสมและทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.3.8 จัดระบบพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดเส้นทางสายอาชีพ แนวทางการฝึกอบรม แผนสืบทอดตำแหน่ง สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3.3.9 ขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวังในบริการใหม่ๆ ที่มีศักยภาพในการเจริญเติบโตและมีโอกาสสร้างผลกำไรได้

3.3.10 ส่งเสริมการเป็นพันธมิตรกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจและการให้บริการร่วมกัน

3.4 ทิศทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีพันธกิจหลัก คือ การพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินกิจการไปสู่สถานะที่ยั่งยืนได้ตามนโยบายด้านการแปลงสภาพกิจการไปรษณีย์ของรัฐบาลตามนโยบายของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในด้านวิสัยทัศน์ ภารกิจและแนวทางการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุพันธกิจข้างต้น ได้กำหนดเป้าหมายสำคัญในการดำเนินงานออกเป็น 2 ระยะ คือ

3.4.1 เป้าหมายในระยะแรก คือ การขยายฐานรายได้และปรับโครงสร้างค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกันเพื่อให้กิจการสามารถสร้างผลกำไร ได้ภายในกรอบระยะเวลา 3 ปี ภายหลังจากจัดตั้งด้วยการรักษามาตรฐานการให้บริการของ ปณท.ให้ตรงกับความคาดหวังของผู้ใช้บริการเพื่อรักษาฐานธุรกิจหลักและขยายส่วนแบ่งตลาดโดยเฉพาะในบริการที่มีโอกาสเติบโตสูงพร้อมทั้งควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปในลักษณะที่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรโดยคำนึงถึงปัจจัยการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอก

3.4.2 เป้าหมายในระยะยาว คือ การปรับปรุงรูปแบบของการให้บริการและโครงสร้างรายได้ เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินกิจการด้านการศึกษาและพัฒนาบริการใหม่ๆ เพื่อขยายกิจการเข้าสู่ตลาดใหม่ ซึ่งอยู่ในภาวะที่สามารถดำเนินการและแข่งขันได้ดีด้วยดี เพื่อสร้างแหล่งรายได้ใหม่ที่จะเป็นฐานสำหรับการดำเนินกิจการต่อไปในอนาคตได้อย่างมั่นคงทดแทนธุรกิจหลักที่มีแนวโน้มว่าความน่าสนใจของตลาดจะลดลงในอนาคต รวมทั้งได้มีการพิจารณาการลงทุนและทางเลือกในการลงทุนให้เหมาะสมโดยคำนึงถึงการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสถานะทางการเงินเป็นหลัก

3.5 การกำกับดูแลองค์กรที่ดี ทางบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลองค์กรที่ดีเป็นอย่างยิ่ง โดยยึดหลักสำคัญในการกำกับดูแลที่ดีอันเป็นหลักเกณฑ์และแนวทางที่กระทรวงการคลังกำหนด 6 ประการ คือ

3.5.1 ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ อาจมีทั้งทางบวกและทางลบ

3.5.2 ความสำนึกในหน้าที่ ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่มีเพียงพอ

3.5.3 การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตจะต้องได้รับการพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน

3.5.4 ความโปร่งใส มีอยู่ด้วยกัน 2 ลักษณะ ดังนี้

- 1) ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้
- 2) มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส คือ มีการแสดงผลประกอบการ

อย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

3.5.5 การมีวิสัยทัศน์ โดยมองการสร้างมูลค่าแก่กิจการในระยะยาวที่จะสนองภารกิจโดยไม่ทำลายขีดความสามารถในระยะสั้น จะต้องมีการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน

3.5.6 การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลตนเองและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ

3.6 จริยธรรมและจรรยาบรรณของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีหลักการประพฤติปฏิบัติต่อลูกค้าและประชาชน โดยให้พนักงานยึดถือวิธีการบริหารงานที่มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อผู้รับบริการ ดังนั้น การดำเนินงานใดๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับลูกค้าและประชาชน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่พนักงานและลูกจ้างพึงถือปฏิบัติ ดังนี้

3.6.1 ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานว่าจะให้บริการแก่ลูกค้าและประชาชนในระดับที่ผู้รับบริการมีความพึงพอใจสูงสุด

3.6.2 การกำหนดคุณภาพของบริการให้อยู่ในระดับที่แข่งขันได้ในระดับแนวหน้าของธุรกิจ

3.6.3 เปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการให้บริการอย่างครบถ้วนถูกต้อง ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงของการให้บริการ

3.6.4 ไม่เอารัดเอาเปรียบลูกค้าหรือค้ำกำไรเกินควรเมื่อเทียบกับคุณภาพและบริการ รวมทั้งไม่กำหนดเงื่อนไขการค้าที่ไม่เป็นธรรม

3.6.5 รักษาความลับของลูกค้าไม่นำข้อมูลไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือผู้เกี่ยวข้อง

3.6.6 ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่มีต่อลูกค้าอย่างเคร่งครัด กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ต้องรีบแจ้งให้ลูกค้าทราบล่วงหน้าและหาทางแก้ไขโดยเร็ว

3.6.7 รับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการเป็นประจำสม่ำเสมอและหาทางปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องให้ดียิ่งขึ้น

3.7 ภาพลักษณ์ (brand) ปณท.ทำการศึกษาพัฒนาภาพลักษณ์ พบว่าในระยะที่ผ่านมาจุดยืนของ ปณท.ที่เป็นอยู่เรื่องการให้ความสำคัญของกระบวนการและวิธีดำเนินการตลอดจนคุณค่าและบุคลิกภาพของภาพลักษณ์ที่มีอยู่ทำให้ ปณท.สร้างความแตกต่างและพัฒนาภาพลักษณ์ (brand) ให้มีเอกลักษณ์เข้มแข็งและได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท.) ได้สร้างภาพลักษณ์ (brand) ขึ้นและขอความร่วมมือพนักงานทุกระดับถือปฏิบัติเรื่อง "ไปรษณีย์ไทย เชื่อมใจเป็นหนึ่ง" อันถือเป็น

คำมั่นสัญญาว่า “เป็นผู้เชื่อมโยงความผูกพัน ส่งความสุขความฝัน ด้วยความเต็มใจ ไปรษณีย์ไทย เชื่อมโยงใกล้ชิดคนไทยทุกที่” การทำให้เป็นจริงและรักษาไว้อย่างมั่นคง ให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้ให้บริการและประชาชนทั่วไป ต้องสร้างคุณลักษณะองค์การและพนักงานที่เป็นเอกลักษณ์และสอดคล้องกับแนวทางของภาพลักษณ์ (brand) คือ การสนับสนุนและส่งเสริม (facilitator) การเข้าถึงท้องถิ่น (localized) การเชื่อมโยงเครือข่าย (networking) การบริการด้วยน้ำใจไทย (thai heart)

กลยุทธ์การสื่อสารภาพลักษณ์ (brand) เพื่อสร้างให้ปรากฏไปพร้อมๆ กัน ในทุกมิติทั้งภายในและภายนอก แบ่งตามกลุ่มเป้าหมายเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มพนักงาน กลุ่มลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ

3.7.1 กลุ่มพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีการสร้างกลยุทธ์การสื่อสารภาพลักษณ์ในกลุ่มพนักงานดังนี้

1) การสนับสนุนและส่งเสริม (facilitator) พนักงานต้องตระหนักว่าเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริมให้ไทยสามารถติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ต้องใส่ใจให้บริการทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวก ปณท.ไม่ใช่แค่ส่งข่าวสาร แต่ ปณท.คือกลไกสำคัญที่เอื้อให้เรื่องต่างๆ เกิดขึ้นได้ทั้งเรื่องการสื่อสาร ความรู้สึกส่วนตัวและเรื่องการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจ

2) การเข้าถึงท้องถิ่น (localized) พนักงานต้องตระหนักเสมอว่าเป็นเครือข่ายที่สำคัญที่สุดของทุกๆ พื้นที่ที่ให้ชาวไทยได้ติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ต้องเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในแต่ละท้องถิ่นและต้องมีความพยายามที่จะปรับตัวให้เข้ากับลูกค้าในแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างเพื่อปฏิบัติหน้าที่เชื่อมโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

3) การเชื่อมโยงเครือข่าย (networking) พนักงานจะเป็นส่วนสำคัญที่สุดในเครือข่ายบริการที่ต้องปฏิบัติงานเป็นที่อย่างสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้ชาวไทยได้ส่งความสุขถึงกันและกัน พนักงาน ปณท.ไม่ใช่เพียงแค่ผู้ส่งข่าวสารแต่เป็นพนักงานที่ทำให้ ชาวไทยสามารถสานสายใยให้เกิดเครือข่ายได้ในงานทุกระดับ

4) การบริการด้วยน้ำใจไทย (thai heart) พนักงานปฏิบัติงานด้วยใจที่เปี่ยมไปด้วยความรับผิดชอบที่ต้องนำข่าวสารไปเชื่อมโยงในทุกที่ มีน้ำใจไมตรีแบบไทยๆ ดูแลลูกค้าเหมือนญาติ มีสัมมาคารวะ ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ

3.7.2 กลุ่มลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ บริษัทมีการสร้างกลยุทธ์การสื่อสารภาพลักษณ์ในกลุ่มลูกค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ ดังนี้

1) การสนับสนุนและส่งเสริม (facilitator) ปณท.เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงธุรกิจที่พร้อมสนับสนุนส่งเสริมให้คนไทยและธุรกิจสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเอื้ออำนวยให้คนไทยและต่างชาติติดต่อสื่อสารในหลากหลายรูปแบบ

2) การเข้าถึงท้องถิ่น (localized) เป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงธุรกิจด้วยเครือข่ายไปรษณีย์ไทยที่ดี กว้างขวางและเชื่อถือได้ที่สุดในประเทศไทย มุ่งมั่นพัฒนาสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละประเภท

3) การเชื่อมโยงเครือข่าย (networking) ปณท.เป็นระบบเครือข่ายที่ดีที่สุดที่เชื่อมโยงพันธมิตรทางธุรกิจให้สามารถเชื่อมต่อกันได้

4) การบริการด้วยน้ำใจไทย (thai heart) ปณท.เป็นผู้ที่ดูแลและรับผิดชอบลูกค้าด้วยใจ ลูกค้าสามารถไว้วางใจว่าในการใช้บริการหรือทำธุรกิจร่วมกับ ปณท.จะไม่มีการเอารัดเอาเปรียบ

3.8 แผนแม่บทด้านบุคคล จากที่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท.) ได้แปลงสภาพเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม พ.ศ.2546 รัฐบาลมีนโยบายที่จะให้ ปณท.ลดภาระการขาดทุนและเลี้ยงตนเองได้ ต้องอาศัยแรงงานจำนวนมากเป็นผลให้มีค่าใช้จ่ายด้านบุคคลค่อนข้างสูง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการปรับกระบวนการความเห็นทางวัฒนธรรมและค่านิยมให้เอื้อต่อการพัฒนา โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลต้องเร่งดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของ ปณท.ประกอบกับแผนธุรกิจปี 2548-2551 ภายใต้พันธกิจ "ดำเนินกิจการให้อยู่ในสถานะที่เลี้ยงตัวเองได้อย่างยั่งยืน" ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรการรวมถึงจุดแข็งและจุดอ่อน

3.9 การบริหารงานด้านบุคคลของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ปณท.มีบุคลากรจำนวนมาก เนื่องจากบริการไปรษณีย์เป็นบริการที่มีลักษณะพิเศษที่ต้องใช้บุคลากรดำเนินงานเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายรวมมีอัตราส่วนค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับธุรกิจประเภทอื่นและบุคลากรส่วนมากมีความชำนาญด้านวิชาชีพการให้บริการไปรษณีย์เป็นอย่างดี ทั้งนี้ได้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องในลักษณะการฝึกงานและการจัดหลักสูตรฝึกอบรมภายในให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร หากมีการขยายธุรกิจให้กว้างขวางขึ้นในอนาคต อาจจำเป็นต้องเพิ่มบุคลากรขึ้นบางส่วนตามคุณสมบัติที่เหมาะสมกับธุรกิจใหม่ๆ และต้องพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้สามารถรองรับงานใหม่ได้

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีจุดแข็ง คือ มีพนักงานที่มีประสบการณ์และมีความชำนาญในวิชาชีพ และมีจุดอ่อน คือ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (ประมาณร้อยละ 82 ของบุคลากรทั้งหมด) ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้มักกลัวการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอาจได้รับการต่อต้านและทำได้ยากภายใต้กฎระเบียบที่หลากหลายและมีความเข้มงวด ซึ่งจากสภาพแวดล้อมดังกล่าวจึงนำมากำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ด้านบุคคล ดังนี้

3.9.1 วิสัยทัศน์ คือ บุคลากรของ ปณท.ต้องมีศักยภาพในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

- 3.9.2 ภารกิจการบริหารงานด้านบุคคล
- 1) จัดระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
 - 2) พัฒนาระบบข้อมูลบุคคล ให้ใช้ได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิผล
 - 3) จัดระบบพัฒนาบุคลากร เพื่อความสำเร็จของบุคคลสู่ความสำเร็จขององค์การ
 - 4) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมของบุคลากรไปสู่การดำเนินงานธุรกิจ
- 3.9.3 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
- 1) นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 2) บริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในฐานะทุนทางปัญญา
 - 3) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ภายในองค์การและให้มีการบริหารจัดการความรู้
 - 4) พัฒนาคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน
 - 5) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้สามารถรองรับการบริหารจัดการองค์การ
- 3.9.4 การดำเนินงานตามกลยุทธ์
- 1) นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ในการบริหารสมัยใหม่เชื่อว่าบุคลากรที่นำพาองค์การให้ประสบความสำเร็จต้องมีสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากรสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์การ หาก ปณท.สามารถนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการคัดเลือก การพัฒนาและการบริหารผลตอบแทนโดยรวม จะช่วยให้ ปณท.สามารถใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านบุคคล
 - 2) บริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในฐานะทุนทางปัญญา ปัจจุบันถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทุนประเภทหนึ่งขององค์การ เรียกว่า “ทุนมนุษย์” เป็นสิ่งที่แทนความรู้ ทักษะและสมรรถนะ พนักงานแต่ละบุคคลจะมีเพิ่มขึ้นตามกาลเวลา ดังนั้นองค์การต้องมีการบริหารจัดการองค์ความรู้ของบุคลากรในองค์การให้เหมาะสมตามความรู้ความสามารถและศักยภาพของบุคคล เพื่อให้เกิดทุนทางปัญญา

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เพื่อให้ทราบถึงความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ ปัจจัยที่มีผลกระทบและการสำรวจวัดและประเมินขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการและตำราที่เกี่ยวข้อง โดยลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นักจิตวิทยาได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ปัจจุบันจึงได้มีการประยุกต์นำ “ขวัญและกำลังใจ” มาใช้ในการบริหารงานอุตสาหกรรม โดยมีนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความของคำว่า “ขวัญและกำลังใจ” ดังนี้

พงศ์ หรดาล (2540, หน้า 86) ได้กล่าวถึง ขวัญและกำลังใจทางธุรกิจ หมายถึง การตอบสนองที่มนุษย์รู้สึกว่าคุณได้รับจากการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปขวัญและกำลังใจไม่ได้เป็นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์เป็นส่วนตัว แต่เป็นความรู้สึกในการรวมกลุ่ม คือ ถ้าหากมีความรู้สึกว่าคุณและผู้ร่วมงานในองค์กรได้รับการตอบสนองอย่างพอเหมาะตามที่ควรจะได้รับ ก็จะรู้สึกมีขวัญและกำลังใจดีและการตอบสนองเช่นนี้มิได้หมายถึงการตอบสนองที่จะได้รับจากนายจ้างแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายความถึงการตอบสนองทุกชนิดที่มนุษย์จะได้รับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน ความยุติธรรมในการบริหาร เป็นต้น

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 240) ได้กล่าวถึง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรที่ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์ด้วยความเต็มใจและความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคที่มาขัดขวาง ให้งานของกลุ่มและขององค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 138) ให้คำจำกัดความว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สถานการณ์ของจิตใจที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม เช่น ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่นความหวัง ความกล้าและทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลปราศจากขวัญและกำลังใจก็จะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น ขวัญและกำลังใจจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาวะแวดล้อม พนักงานที่มีขวัญและกำลังใจดีจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เต็มใจปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

อุดม อักษรนิศย์ (2542, หน้า 158) ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจ หมายถึงทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความสนใจของบุคคลที่มุ่งหน้าปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนอย่างไม่ลดละ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

อัญชลี โพธิ์ทอง, และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2542, หน้า 368) ได้กล่าวถึง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะของผู้ร่วมงานซึ่งมีแรงขับทางบวกที่จะปฏิบัติงานตาม

หน้าที่ ตามคำสั่งของหน่วยงาน โดยเฉพาะมองเห็นเป้าหมายหรือความสำเร็จของงานจากจินตนาการอันเป็นการเสริมศักยภาพทางจิตใจของบุคคล อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้สำเร็จ

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 115) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจของบุคคลในกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จแม้จะมีอุปสรรคขัดขวางก็จะพยายามช่วยกันอย่างสุดความสามารถเพื่อที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 40) ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มหรือสมาชิกของกลุ่มที่จะปฏิบัติงานได้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือให้ถึงจุดมุ่งหมายปลายทางที่กลุ่มได้วางไว้และในทางการบริหาร ขวัญและกำลังใจเป็นดัชนีของสภาพการณ์การปฏิบัติงานที่มีความราบรื่นและวิถีในทางบวก เกี่ยวกับการเสริมสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพสูง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการณ์ทางจิตวิทยาและทางสังคม สภาพแห่งจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การทั้งหญิงและชายที่ได้แสวงหาวิถีการพัฒนาและประยุกต์พลังทั้งหมดที่มีอยู่ด้วยความสมัครใจ เพื่อที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่มีอยู่ให้บรรลุสูงสุด ด้วยความรู้สึกสำนึกด้วยตนเองและมีความพอใจที่จะปฏิบัติต่อภารกิจด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 228) กล่าวถึง ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ภาวะอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในจิตใจของบุคคล แล้วแสดงออกในทางอารมณ์ตามทัศนคติของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม เป็นท่าทีของสภาพจิตใจของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวและสภาพของงาน รวมถึงสภาพครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้าน ชุมชนที่อยู่อาศัย บรรยากาศองค์การ นายจ้างผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่เป็นอิทธิพลให้เกิดความรู้สึกอีกเติม พอใจหรือหดหู่ ไม่พอใจ ซึมเศร้า ทำให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ ขวัญและกำลังใจอาจเกิดขึ้นแตกต่างกันตามสาเหตุและสิ่งแวดล้อม แสดงออกให้เห็นถึงลักษณะของการปฏิบัติงาน

สุรพล พยอมแย้ม (2545, หน้า 68) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพที่ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองในระดับที่พึงพอใจและมีความพร้อมที่จะกระทำสิ่งอื่นต่อไปด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถเมื่อถูกจูงใจ

อำนาจ แสงสว่าง (2545, หน้า 117) ให้คำจำกัดความไว้ว่า ขวัญและกำลังใจในอุตสาหกรรม หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นท่าทีความรู้สึกที่มีต่อกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ประกอบด้วยผู้บริหารงาน หัวหน้างานและเพื่อนพนักงาน ขวัญและกำลังใจในอุตสาหกรรมเป็นผลจากการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ได้รับการยอมรับนับถือ การมีสัมพันธภาพต่อกัน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การมีความผูกพันกับองค์การและการมีความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

สมคิด บางโม (2545, หน้า 189) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความตั้งใจ ในการปฏิบัติงานของบุคคลที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลาและทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

กานดา จันทรย์แย้ม (2546, หน้า 94) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจของบุคคลในกลุ่มหรือองค์การที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทศนคติและความพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายของกลุ่มที่วางไว้

พูลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 159) ได้จำกัดความขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะที่ร่วมมือร่วมใจกัน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและพยายามที่จะชำระไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างหมู่สมาชิก

สมพร เฟื่องจันทร์ (2547, หน้า 215) ได้กล่าวถึง ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการปฏิบัติงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความต้องการ ความมั่นใจและองค์ประกอบต่างๆ

ประทีป ศิริโพธิ์ (2549, สิงหาคม 3) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรัก ความศรัทธาในอาชีพ ความพอใจในงานที่ปฏิบัติ อาจเกิดจากค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับหรือเกิดจากความมุ่งหวังในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ตลอดจนความ มั่นคงในอาชีพ บุคคลที่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี จะส่งผลต่อความสำเร็จและมี ผลงานที่ดีด้วย

ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดชุมพร (2549, สิงหาคม 22) ได้ให้ความหมาย ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิด ที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดันหรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวและ จะมีปฏิกิริยาโต้กลับ คือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของพนักงาน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549, สิงหาคม 22) ให้คำจำกัดความว่า ขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจของพนักงาน เช่น ความรู้สึกหรือความคิดที่ ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยและสภาพแวดล้อมในหน่วยงานรอบๆ ตัว ส่งผลให้เกิดปฏิกิริยาโต้กลับ ในรูปของพฤติกรรมการทำงาน

ศจี อนันต์นพคุณ (2549, กันยายน 3) กล่าวถึง ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพ จิตหรือความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะ ของการปฏิบัติงานที่มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจ มีความพึงพอใจ มีความสุขและสนุกกับ การปฏิบัติงาน มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการและบรรลู่วัตถุประสงค์ขององค์การ ร่วมกัน

มหาวิทยาลัยศรีปทุม (2549, กันยายน 3) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่บุคคลในองค์การมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้

ชัด ซึ่งน่าใจในการปฏิบัติงานเป็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ แต่จะต้องเป็นไปในลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันตลอดเวลา

หทัยทิพย์ ศรียาวชัย (2549, กันยายน 5) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจที่เกิดขึ้นและมีการแสดงออกในลักษณะของความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ

นีโกร (Negro, 1995, p. 383) ให้ความหมายว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องที่ไม่เห็นชัดนักแต่มีความสำคัญมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสำคัญของบุคคลต่างๆ ภายในกลุ่มหรือภายในหน่วยงานมากกว่าตัวบุคคลเพียงคนเดียว

เซอร์แมน (Sherman, 1995, p. 431) ได้กล่าวถึง ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ท่าทีของบุคคลแต่ละคนที่มีต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับความหมายขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความคิดเห็น การแสดงออก ความรู้สึกตอบโต้ของพนักงานในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมที่ตนประสบ ทักษะคติของแต่ละบุคคลและกลุ่มที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในงานและต่อการร่วมมือกันโดยสมัครใจโดยสุดความสามารถของตน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ

2. ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการบริหารงานของทุกองค์การ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดังนี้

พงศ์ ทรดาล (2540, หน้า 88-89) ได้กล่าวถึง บุคลากรในองค์การจะมีขวัญและกำลังใจที่ดีได้ ผู้บริหารควรหาวิธีที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคลากรไปในทางที่องค์การต้องการซึ่งวิธีการในการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดีอาจมีวิธีการดังนี้

1. สร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในทุกระดับชั้นให้มีลักษณะที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานโดยต่างฝ่ายต่างเกื้อกูลผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์ ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันร่วมกันและมีทัศนคติที่ดีต่องาน

2. จัดแบ่งภาระหน้าที่งานและกระจายงานให้พนักงานปฏิบัติงานได้รับความเป็นธรรมรวมทั้งการวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานยอมรับและเห็นพ้องก่อนที่จะลงมือปฏิบัติและถ้าพนักงานปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ ควรปูนบำเหน็จความดีความชอบตามความเหมาะสมและถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์ที่ได้แจ้งให้ทราบไว้ล่วงหน้า

3. ให้ความยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่มีความสามารถและผู้ทำคุณประโยชน์ให้กับองค์การด้วยความจริงใจ เช่น การกล่าวคำชมเชยโดยเปิดเผยต่อหน้าผู้ร่วมงาน การกล่าวในที่

ประชุม ใช้วิธีปิดประกาศชมเชย มีหนังสือชมเชยหรือลงข่าวชมเชยในวารสารภายในองค์กร เป็นต้น

4. สร้างความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ พนักงานที่ปฏิบัติงานด้วยใจรัก ย่อมทำให้มีความสุขสนุกสนานกับงานและรู้สึกชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติและถ้าได้ปฏิบัติงานเป็นเวลานานก็จะเกิดความชำนาญและมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงแก้ไขให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. การจัดสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานให้เอื้ออำนวยต่อความปลอดภัย ความสะดวกสบายและถูกสุขลักษณะเพราะสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่ดีจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและทำให้ผลิตผลสูงขึ้น

6. ให้โอกาสแก่พนักงานได้มีความก้าวหน้าในอาชีพ จัดให้มีการวางแผนอาชีพ และวางแผนพัฒนาอาชีพ ให้การศึกษาอบรมเพิ่มเติม เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะรับหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นตามตำแหน่ง ทุกครั้งที่จะมีการเลื่อนตำแหน่งต้องให้ความเป็นธรรมและพิจารณาโดยทั่วถึงกัน

7. ให้ความอิสระในการปฏิบัติงาน โดยให้พนักงานได้ใช้ความคิดในการไตร่ตรอง และแสวงหาเส้นทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนความคิดพนักงานให้เกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติจนประสบความสำเร็จและพร้อมที่จะช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหาเมื่อได้รับการร้องขอ

8. ดูแลเอาใจใส่ในทุกข์สุขของพนักงานโดยทั่วถึงในทุกระดับชั้น โดยไม่มีการแบ่งชนชั้น ซึ่งจะทำให้พนักงานมีรู้สึกประทับใจหากผู้บริหารระดับสูงได้มีโอกาสสนทนากลุ่มและเป็นกันเองบ้างในบางโอกาสที่เหมาะสมแต่ต้องระมัดระวังว่าต้องมีความจริงใจ ไม่ใช่การเสแสร้ง

9. ให้โอกาสพนักงานได้ร้องทุกข์หรือแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารต้องมีใจกว้าง มีความหนักแน่น ไม่แสดงอารมณ์หรือท่าทางพร้อมทั้งดูดีว่ากล่าวอย่างรุนแรงด้วยความโกรธ พึงเป็นพี่เลี้ยงที่ช่วยแก้ปัญหาหรือถ้าช่วยแก้ปัญหาไม่ได้ก็ควรให้ความเห็นอกเห็นใจ

10. ผู้บริหารพึงมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจที่เด็ดขาดและรวดเร็วทันเหตุการณ์ ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย ๆ พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาอย่างห้าวหาญไม่ปิดความรับผิดชอบให้พนักงานผู้น้อย เข้าทำนองรับแต่ชอบไม่ยอมรับผิดชอบและเมื่อรู้ว่าตัดสินใจผิดก็ยอมรับและพร้อมที่จะแก้ไข ไม่เห็นผิดเป็นชอบตั้งต้นโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

11. จัดระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจและเสมอภาคกับคู่แข่งชั้นในธุรกิจประเภทเดียวกัน

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 117) ได้กล่าวว่า การบริหารงานที่ดีต้องบริหารให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจของพนักงานที่มีความรัก ความสามัคคี มีขวัญและกำลังใจที่ดี การที่บุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจดี ย่อมทำให้พนักงานแสดงออกถึงความรัก ความศรัทธาและความพอใจในการปฏิบัติงาน ผลิตผลของพนักงานจะมากและมีประสิทธิภาพเกิดจากพนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี ซึ่งผลิตผลจะไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจเลย

แต่ผู้บริหารก็พยายามให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี โดยการให้กำลังใจ ให้ความร่วมมือกับพนักงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในสภาพที่เป็นอยู่มากขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้พนักงานก็จะให้ความร่วมมือตอบเช่นกัน เช่น มีการประสานงาน พยายามตั้งใจศึกษากฎระเบียบ มีทัศนคติที่ดี มีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน แสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ปฏิบัติงานกันอย่างอดทน สุนัขสนานและสมานฉันท์กลมเกลียวกันเป็นอย่างดี สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์การต้องการ และอยากให้เกิดขึ้นเป็นอย่างยิ่ง

ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงสร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและจะต้องหาวิธีปรับปรุงให้ที่อยู่เสมอ สิ่งที่เขาใจกันก็คือ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีขึ้น จะมีผลทำให้การลางานหรือการขาดงานน้อยลง มีผลดีต่อการผลิตงาน การผลิตบริการและการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพตลอดจนมีผลดีต่อการร่วมมือประสานงานกันและยังมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานอีกด้วย

ขวัญและกำลังใจมีลักษณะที่สร้างและแสดงถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ทั้งขณะที่ปฏิบัติงานและไม่ได้ปฏิบัติงาน ความปรารถนา ความสนใจและความรู้สึกของมนุษย์ส่วนมากมีบางสิ่งบางอย่างที่คล้ายกันและเมื่อผู้บริหารมีความพึงพอใจในสิ่งที่ปรารถนาหรือสิ่งที่สนใจ ก็เท่ากับว่าได้ช่วยให้ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น

การพิจารณาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แยกพิจารณาออกเป็น 2 ประเภท คือ ขวัญและกำลังใจแต่ละบุคคล (individual morale) กับขวัญและกำลังใจของหมู่คณะ (group morale) ขวัญและกำลังใจสองประเภทจะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ ว่าที่ใดมีขวัญและกำลังใจของหมู่คณะสูง ถ้าขวัญและกำลังใจของหมู่คณะสูงย่อมแสดงถึงขวัญและกำลังใจของสมาชิกแต่ละบุคคลย่อมสูงแต่ถ้าที่ใดมีขวัญและกำลังใจของหมู่คณะต่ำก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจของสมาชิกต่ำลงไปด้วย ขวัญและกำลังใจของหมู่คณะหรือองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานเป็นอย่างมากเพราะขวัญและกำลังใจที่ดีขององค์การช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมาย ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
4. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะจะทำให้เกิดพลังสามัคคีอันช่วยให้สามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 42) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง เพราะขวัญและกำลังใจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมาก ในการปฏิบัติงาน พนักงานต้องการผู้บังคับบัญชาที่ไม่เพียงแต่ต้องการให้งานเสร็จ แต่ต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีวิธีการที่จะปฏิบัติให้งานแล้วเสร็จในลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจหรือมีความสุขจากการปฏิบัติงานด้วย

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 229) ได้กล่าวถึง การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้อยู่ในสภาวะที่เป็นปกติหรือดี ย่อมจะก่อให้เกิดผลดีนานัปการ ธุรกิจอาจได้รับผลผลิตที่สูงขึ้น พนักงานที่มีขวัญและกำลังใจสูงมักมีแนวโน้มของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วย ในการปฏิบัติงานไม่เพียงแต่ต้องจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมเพียงและฝึกฝนพนักงานให้มีความชำนาญ แต่พนักงานที่ปฏิบัติงานจะต้องมีคุณภาพหลาย ๆ อย่าง เช่น ความกระตือรือร้น ความตั้งใจอันดีที่จะปฏิบัติงานร่วมกันและความพอใจส่วนตัวจึงจะทำให้ผลงานที่ออกมาบรรลุเป้าหมายหรือมีผลผลิตสูง องค์ประกอบเหล่านี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจทั้งสิ้น และเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการสัมฤทธิ์ผลขององค์การ ไม่ว่าในทางธุรกิจหรือระบบราชการก็ตาม การบำรุงขวัญและกำลังใจของพนักงานให้ดี มีแต่ผลดีที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ ซึ่งความสำคัญ ของขวัญและกำลังใจในการบริหารงานมีดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ โดยที่พนักงานปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี
4. สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมอันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อพนักงานในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. จูงใจให้พนักงานในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ ศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่และปฏิบัติงานอยู่กับองค์การนานแสนนาน

พลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 160) ได้แบ่งขวัญและกำลังใจออกเป็น 2 ประเภท คือ ขวัญและกำลังใจของแต่ละบุคคลกับขวัญและกำลังใจของหมู่คณะ ขวัญและกำลังใจของทั้ง 2 ประเภท จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกออกได้ ที่ใดขวัญและกำลังใจของหมู่คณะสูง ขวัญและ

กำลังใจของสมาชิกส่วนใหญ่ย่อมสูง แต่ที่ใดขวัญและกำลังใจของหมู่คณะต่ำ ขวัญและกำลังใจของสมาชิกย่อมจะต่ำลง

ขวัญและกำลังใจของหมู่คณะหรือองค์การ ถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานเป็นอย่างมาก เพราะขวัญและกำลังใจที่ดีขององค์การ ก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมาย ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี
4. สร้างความสามัคคีและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคีอันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจระหว่างพนักงานในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

ศจี อนันต์นพคุณ (2549, กันยายน 3) กล่าวถึงขวัญและกำลังใจว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างมาก บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง รวมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องใช้อย่างดีและเพียงพอก็ยังไม่เป็นหลักประกันได้ว่าผลงานที่ได้รับจะมีคุณภาพและมีปริมาณสูงสุดดังที่คาดหวัง แต่ยังคงขึ้นอยู่กับบุคคลที่มีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติและขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะร่วมกับหมู่คณะได้มากน้อยเพียงใด

หทัยทิพย์ ดริยาวชญัญ (2549, กันยายน 5) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญและกำลังใจว่าถ้าพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จะเกิดผลดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือ
2. ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
3. ช่วยให้อปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ
4. ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม
5. ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและกิจกรรมต่างๆ
6. จูงใจให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงาน

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน เพราะขวัญและกำลังใจจะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การทำให้พนักงานมีวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับ มีระเบียบแบบแผน

มีความเข้าใจในองค์การดีขึ้น มีความคิดริเริ่มในกิจการต่างๆ มีความเชื่อมั่นในองค์การของตนเอง ทำให้องค์การมีความแข็งแกร่งฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขันได้

3. องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

หากพนักงานขององค์การมีองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี จะทำให้พนักงานมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้แก่องค์การด้วยความเต็มใจและงานที่ปฏิบัติก็จะประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การได้วางไว้ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

พงศ์ หรดาล (2540, หน้า 90-92) ได้กล่าวถึง ขวัญและกำลังใจว่าเป็นผลมาจากสถานการณ์ต่างๆ เป็นความต่อเนื่องที่เกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลเพราะแต่ละบุคคลให้ความร่วมมือขวัญและกำลังใจอาจจะดูได้จากความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันในกลุ่มกิจกรรมจากการศึกษาของฮอว์ทอร์น (Hawthorne Study) ว่างานถือเป็นกิจกรรมหนึ่งทางสังคมและกลุ่มที่ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นแหล่งใหญ่ของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานจะได้รับอิทธิพลมาจากความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานร่วมกันซึ่งจะมีปัจจัยหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้อง ถ้ากลุ่มหนึ่งกลุ่มใดมีความพอใจสูงกลุ่มพนักงานก็จะมี ความเหนียวแน่นที่สุดและความสัมพันธ์จะเกิดขึ้น เช่น การติดต่อ ค่านิยม ความเป็นผู้นำหรือวิธีการปฏิบัติงานที่เหมือนกัน แต่ถ้าบุคคลใดไม่สามารถเข้ากับกลุ่มได้ก็จะมีความรู้สึกอึดอัด ขวัญและกำลังใจไม่ดีและอาจต้องลาออกจากงานไปเอง ขวัญและกำลังใจของพนักงานอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เช่น เช้าก่อนออกจากบ้านไปปฏิบัติงานจะรู้สึกสดใสเพราะสิ่งแวดล้อมที่บ้านดี แต่พอสายไปปฏิบัติงานพบสิ่งแวดล้อมในที่ปฏิบัติงานไม่ดี เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาพต่างๆ ของโรงงานที่ไม่ดี เป็นต้น ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานเสียได้ งานติดขัดไม่ราบรื่น จึงทำให้รู้สึกถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเริ่มต่ำลง แต่ถ้าวันใดสโมสรร่างๆ มาเชิญให้ไปพูดหรือไปเล่นกีฬา สภาพจิตใจอาจจะรู้สึกคึกคักขึ้นกลับบ้านมีความรู้สึกที่ดีกว่าตอนกลางวัน เป็นต้น จากเหตุการณ์ต่างๆ แสดงว่าขวัญและกำลังใจของแต่ละบุคคลจะขึ้นหรือลงมีได้ขึ้นอยู่กับพนักงานเพียงอย่างเดียวแต่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นด้วย องค์ประกอบที่ทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจดีควรมีลักษณะดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องเพราะสิ่งเหล่านี้จะมีความสำคัญในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์การและจะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จในที่สุด
2. ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ถ้าพนักงานได้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการและมีความถนัดย่อมเกิดความพอใจและได้ผลงานมากกว่างานที่ไม่ชอบหรือไม่พอใจที่จะปฏิบัติ
3. ความพึงพอใจในจุดมุ่งหมายและนโยบายในการปฏิบัติงาน การจัดองค์การและการจัดระบบการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจใน

การปฏิบัติงานอย่างดียิ่งเพราะพนักงานจะมีความคิดว่าองค์กรจะต้องเป็นองค์กรที่ก้าวหน้าและมั่นคงต่อไปในอนาคต

4. สภาพโดยทั่วๆ ไปของการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายเทของเสีย แสงสว่าง เสียง เครื่องมือเครื่องจักร เป็นต้น ควรจะได้รับการเอาใจใส่ดูแลให้ถูกต้องตามสุขลักษณะเพื่อจะช่วยให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น

5. สุขภาพอนามัยของพนักงานรวมทั้งสภาพจิตใจและสภาพทางกาย ปัญหาเหล่านี้มีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน ผู้ใดประสบปัญหาเหล่านี้ก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจเสียและปฏิบัติงานไม่ดี

6. การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ถ้าผู้บริหารมีการตัดสินใจและเกิดผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กร เช่น กระทบต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เป็นต้น จะทำให้พนักงานหรือกลุ่มเกิดความรู้สึกหรือทัศนคติต่อการตัดสินใจทันทีถ้าเป็นการตัดสินใจที่ดีจะทำให้บุคลากรต่าง ๆ มีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดี แต่ถ้าการตัดสินใจเป็นการตัดสินใจที่ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีก็จะทำให้มีผลกระทบไปถึงงานได้เช่นกัน

7. คุณค่าของงาน ถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่างานที่ปฏิบัติมีคุณค่า พนักงานก็จะมี ความภาคภูมิใจหรือได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นและถ้างานเป็นงานที่ตรงกับความสามารภ ความถนัดหรือตรงกับที่ได้ศึกษาอบรมมา จะทำให้รู้สึกว่างานเป็นงานที่ท้าทายและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลา อีกทั้งขวัญและกำลังใจของพนักงานมีมากทำให้อยากปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจยิ่งขึ้น

8. การนิเทศงาน หากพนักงานได้รับสิ่งต่างๆ เหล่านี้ จากผู้บังคับบัญชา เช่น ความยุติธรรม ไม่ก้าวร้าว รักษาความลับสัญญา ซื่อสัตย์ เป็นที่ปรึกษาทั้งส่วนตัวและการทำงานหรือให้การสนับสนุนเห็นอกเห็นใจ เข้าใจและมีความใกล้ชิดเป็นอย่างดีหรือให้โอกาสพนักงานได้ร่วมตัดสินใจก็จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

9. สภาพการปฏิบัติงาน เช่น ความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมที่ดี เครื่องมือเครื่องจักรที่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน อุณหภูมิพอเหมาะ การถ่ายเทอากาศดี เป็นต้น มีส่วนทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

10. ค่าจ้างหรือค่าแรง เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น มีการให้รางวัล มีการขึ้นเงินเดือนสม่ำเสมอ มีการแบ่งปันรายได้หรือรายได้ที่ได้นอกเหนือจากเงินเดือนหรือเมื่อเกิดอุบัติเหตุมีการจ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม พนักงานก็จะมีขวัญและกำลังใจสูง

11. โอกาสก้าวหน้า ในการปฏิบัติงานของมนุษย์มีความต้องการที่จะก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา การมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จึงเป็นองค์ประกอบในการปฏิบัติงาน เมื่อผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน พนักงาน

รับรู้และรับทราบได้ล่วงหน้าจะทำให้พนักงานมีความทะเยอทะยานและแข่งขันในการปฏิบัติงาน เพื่อหาโอกาสในความก้าวหน้า จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีตามไปด้วย

12. การจัดการและการบริหารงาน การสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การหรือองค์การมี การพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้กับพนักงาน เช่น ที่อยู่อาศัย การฝึกอบรม เป็นต้น จะทำให้พนักงานเกิด ความภูมิใจในการจัดการ ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีแต่ในทางตรงข้ามถ้าการจัดการ และการบริหารไม่ดีจะทำให้พนักงานไม่ยากที่จะปฏิบัติงานได้

13. สภาพแวดล้อมทางสังคม ถ้าพนักงานอยู่ในกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น การศึกษา เชื้อชาติ ศาสนา ตลอดจนสภาพแวดล้อมของครอบครัวที่คล้ายกันหรือเหมือนกันจะ ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดี เมื่อขวัญและกำลังใจของพนักงานดีจะทำให้ปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ มีความร่วมมือร่วมใจในกลุ่ม ทำให้กลุ่มยอมรับซึ่งกันและกัน ฐานะที่ของ ตนเอง มีความรับผิดชอบและสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

14. การติดต่อสื่อสาร จะทำให้พนักงานรู้ความเป็นไปขององค์การ ถ้าเรื่องที่จะแจ้ง ให้พนักงานรู้เป็นเรื่องที่ดีก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีไปด้วย เช่น เรื่องเกี่ยวกับการ พัฒนาความก้าวหน้าขององค์การ แผนงานขององค์การที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือที่จะปฏิบัติใน อนาคต รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การ เป็นต้น

15. ผลตอบแทนที่พนักงานพึงได้รับ ถ้าองค์การใดมีผลตอบแทนที่ดี เช่น เมื่อ เกษียณมีเงินบำเหน็จบำนาญ ลาพักร้อนประจำปีก็ได้รับเงินเดือนหรือจ่ายเงินชดเชยให้เมื่อเกิด อุบัติเหตุ การปฏิบัติงานมีการประกันภัยให้กับพนักงาน จ่ายค่ารักษาพยาบาลให้ เป็นต้น จะทำ ให้พนักงานในองค์การเป็นบุคคลที่มีขวัญและกำลังใจสูง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 142) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจคล้ายกับ สุขภาพของร่างกายมนุษย์ เพราะขวัญและกำลังใจอาจเป็นไปได้ทั้งในความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพของร่างกายที่อาจเป็นไปได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรง เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึง สภาพโดยทั่วไปของร่างกาย เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังที่เข้มแข็งอยู่เสมอ จึงต้องมีการ ออกกำลังกายและตรวจสุขภาพอยู่เสมอด้วยเช่นกัน ความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไป อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องหมั่นตรวจตราขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลภายใน องค์การ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญและกำลังใจของกลุ่มว่ามีขวัญและกำลังใจดีหรือไม่ ควรพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญและกำลังใจดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และความสำเร็จขององค์การ

2. ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานถ้าปฏิบัติงาน ที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

3. ความพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กร ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงานอย่างมีใจทำให้มีขวัญและกำลังใจดี

5. สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ควรถูกต้องตามสุขลักษณะ มีแสงสว่างเพียงพอ มีอากาศถ่ายเท มีเครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและมีความปลอดภัยโดยพนักงานไม่ต้องมาผวาว่าจะเกิดอุบัติเหตุเมื่อใด

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งสภาพทางร่างกายและสภาพทางจิตใจ มีผลมากต่อการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ย่อมไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลดีได้

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 120-121) ได้กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีแก่พนักงานในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสรุปได้ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (leadership) ของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา จะทำให้พนักงานเกิดความศรัทธา อบอุ่น ซึ่งทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี

2. ความพึงพอใจ (satisfaction) ของพนักงานที่มีต่อองค์กรและงานที่ปฏิบัติอยู่ ย่อมทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี

3. ความเป็นธรรม (equity) ในการพิจารณาความดีความชอบหรือเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน หากพนักงานได้รับสิ่งเหล่านี้ด้วยความเป็นธรรม ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีและพนักงานก็จะมีขวัญและกำลังใจดีด้วย

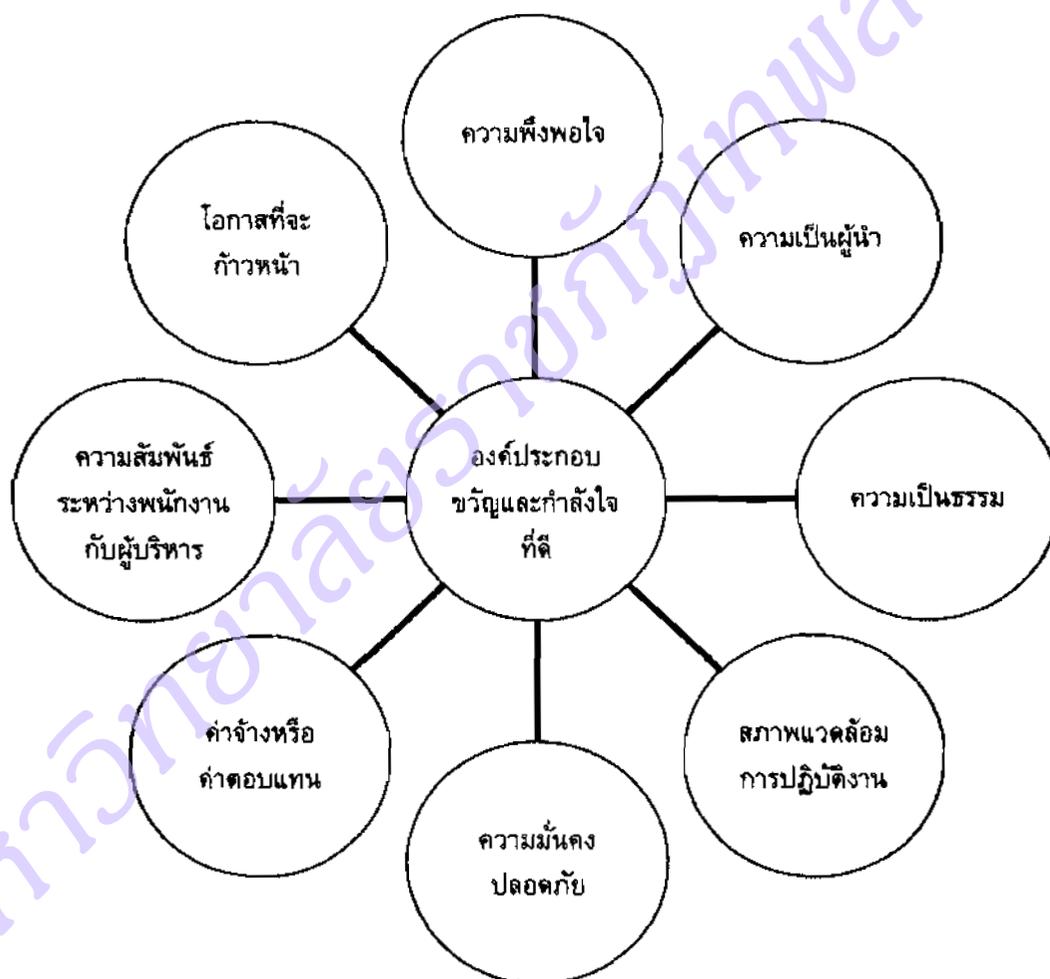
4. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (work condition) ได้แก่ ความสะอาด สะอาด มีระเบียบ บรรยากาศดีและเครื่องมืออุปกรณ์พร้อม สิ่งเหล่านี้เป็นสภาพแวดล้อมที่ดีที่ส่งผลทำให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน

5. ความมั่นคงปลอดภัย (security) หากพนักงานปฏิบัติงานภายใต้การที่มีความมั่นคงและรู้สึกปลอดภัย ไม่ระแวงต่อการเกิดอุบัติเหตุ ย่อมส่งผลทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

6. ค่าจ้าง (wage) หรือผลตอบแทน (benefit) ที่พึงได้รับหากองค์กรได้ตอบสนองเรื่องค่าจ้างที่เหมาะสมหรือมากกว่าเดิม รวมทั้งให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ก็จะทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี

7. โอกาสก้าวหน้า (growth) หากพนักงานได้รับการส่งเสริมและมีโอกาสก้าวหน้า จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี

8. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร (human relation) หากองค์กรได้จัดบรรยากาศหรือให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ย่อมทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจดีเช่นกัน



ภาพ 2 องค์ประกอบขวัญและกำลังใจที่ดี
ที่มา : (วิชัย แหวนเพชร, 2543, หน้า 121)

สุรพล พยอมแย้ม (2545, หน้า 76-78) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการหรือแนวทางของผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญและกำลังใจที่ดีจะต้องพิจารณาความต้องการทางร่างกายและจิตใจของมนุษย์เป็นพื้นฐาน แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีที่สำคัญมีดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานก็ย่อมดีตามไปด้วย การสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานอาจทำได้โดย

- 1.1 สร้างทัศนคติให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของผลงาน
- 1.2 ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่
- 1.3 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
- 1.4 ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและบทบาทของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรด้วยการสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานโดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1.4.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร

1.4.2 การควบคุมบังคับบัญชา

1.4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน

2. การกำหนดมาตรฐานในการวัดผลงานอาจนำมาใช้ในการวัดเรื่องต่างๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เป็นต้น การสร้างเครื่องมือหรือกำหนดมาตรฐานในการวัดผลงานจึงเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการบริหารองค์การและเป็นแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้ผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการกำหนดมาตรฐานในการวัดผลงานจะเป็นหลักประกันของความยุติธรรมให้กับผู้ปฏิบัติงาน

3. เงินเดือนและค่าจ้าง นับเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ผู้ปฏิบัติงานในองค์การต้องการเงินเดือนและค่าจ้างที่เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน ตลอดจนความคุ้มค่ากับแรงงานที่ใช้ไป โดยเฉพาะความเหมาะสมกับภาวะค่าครองชีพที่ทวีสูงขึ้นตลอดเวลา ผู้บริหารองค์การต้องให้ความสำคัญในเรื่องเงินเดือนและค่าจ้างเป็นอย่างมาก

4. ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ เป็นสิ่งสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างยิ่ง แนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี คือทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติมีดังนี้

4.1 ให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถหรือความชำนาญ อันจะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้มากขึ้น

4.2 ลักษณะเนื้อหาของงานเป็นสิ่งที่น่าสนใจ

4.3 ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในงาน

4.4 เสริมสร้างโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

5. ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน การปฏิบัติงานที่จะให้ได้ผลดีต้องงานที่สุด ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้สึกว่ามีคุณค่าต่อผู้ร่วมงานหรือองค์การ ต้องการการยอมรับให้เป็นสมาชิกบุคคลหนึ่งในสังคม หากไม่มีหลักประกันว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรืองาน ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นบุคคลแปลกหน้าและเป็นบุคคลที่ไม่มีใครต้องการ ความเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรืองานจึงเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจที่ดีเป็นอย่างยิ่ง

อำนาจ แสงสว่าง (2545, หน้า 118-119) กล่าวถึง พนักงานที่มีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน สังเกตได้จากสภาพและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

1. มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

พนักงานมีความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเป็นทีม มีจิตวิญญาณและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานแสดงออกโดยการมีความรักและความผูกพันกันในกลุ่มพนักงาน เช่น ยินดีเต็มใจ พร้อมจะร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการปฏิบัติงาน

2. มีความสุขในการปฏิบัติงาน

พนักงานมีความสุขในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีสภาพและบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน จะสังเกตได้จากตัวพนักงาน เช่น มีใบหน้าที่ยิ้มแย้ม มีอารมณ์ที่ดี มีความตั้งใจ มีความรับผิดชอบ มีผลผลิตเพิ่มขึ้นมีรายได้เพิ่มขึ้น มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น มีสวัสดิการดีขึ้นและมีหลักประกันในอาชีพ

3. มีความศรัทธาและมีความเชื่อมั่นต่อทีมผู้บริหาร

พนักงานมีความเชื่อมั่นในด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์สูงพอที่จะสามารถดำเนินกิจการให้เจริญก้าวหน้าได้ ทำให้พนักงานสามารถรวมพลังทั้งทางร่างกายและทางด้านจิตใจของพนักงานให้มีความเข้มแข็ง สามารถปฏิบัติงานจนได้รับความสำเร็จ

4. มีแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง

สังเกตจากความพร้อม ความเต็มใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล หรือปฏิบัติงานเป็นทีมงานก็ได้ทันทีทันใด โดยไม่มีการรื้อให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

5. มีความมั่นคงในอาชีพ

พนักงานมีหลักประกันความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เช่น มีประกันอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน มีการประกันสังคม มีการรักษาพยาบาลฟรี เมื่อเกษียณอายุการปฏิบัติงาน มีการจ่ายเงินบำเหน็จทดแทนให้ตามอัตราที่กำหนดไว้ ไม่มีการเลิกจ้างพนักงานโดยไม่มีเหตุจำเป็น ถึงแม้ว่าองค์กรจะต้องเลิกกิจการก็ต้องหาแนวทางช่วยเหลือพนักงาน โดยการฝากเข้าปฏิบัติงานในองค์กรอื่นที่อยู่ในเครือเดียวกัน

6. มีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องตลอดปี

พนักงานได้รับโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งทางด้านความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจากสถาบันการศึกษา ศูนย์ฝึกอบรมและสถานประกอบการต่างๆ ในสาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกัน

7. มีความก้าวหน้าในอาชีพ

พนักงานมีโอกาสได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน เมื่อถึงคราวที่นายจ้างมีการขยายงานหรือมีการเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้สูงขึ้น เมื่อไม่มีพนักงานบุคคลใดมีคุณสมบัติหรือความรู้ความสามารถที่เหมาะสม นายจ้างจึงจะพิจารณารับสมัครและคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้

สรุปได้ว่า จากการศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องพบว่า ขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ย่อมมาจากขวัญและกำลังใจที่ดีของพนักงานและถ้าผู้บริหารทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน จะทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและอาจจะลดการขาดงานหรือการเปลี่ยนงานได้อีกด้วย

4. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในหลายๆ ด้าน ซึ่งมีการกล่าวไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 141) ได้พิจารณาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในวงการอุตสาหกรรม ขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ลักษณะดังนี้

1. ความร่วมมือกันในกลุ่มการปฏิบัติงาน บุคคลไม่สามารถปฏิบัติงานแต่ลำพังได้ ยิ่งในวงการอุตสาหกรรมที่เป็นการผลิตหรือการบริหารต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายช่วยกันในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะมีลักษณะเป็นกลุ่มทั้งในกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

2. เป้าหมาย การสร้างความร่วมมือในกลุ่มจะง่ายขึ้น ถ้ากลุ่มเข้าใจกันและมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน จุดมุ่งหมายของกลุ่มหมายถึงความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง การเพิ่มรายได้ และสวัสดิการของบุคคลและกลุ่ม ผู้บริหารอาจใช้คำขวัญ (slogan) เพื่อเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของพนักงานได้ การสร้างคำขวัญร่วมกันเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. การก้าวไปสู่เป้าหมาย นอกจากมีเป้าหมายเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายดังกล่าว จากการศึกษาพบว่า การที่ปล่อยให้พนักงานปฏิบัติงานไปเรื่อยๆ จะทำให้ไปสู่จุดมุ่งหมายช้ากว่าปกติ ควรมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานและกำหนดว่าต้องปฏิบัติเสร็จในเวลาใด

4. งานที่มีความหมาย งานที่ผู้ปฏิบัติรู้ว่าเป็นงานอะไร มีความสำคัญอย่างไร ปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติและปฏิบัติเพื่อจุดมุ่งหมายอะไร รวมทั้งขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ดำเนินไปอย่างมีความหมาย แม้แต่พนักงานปฏิบัติงานโดยรับช่วงจากพนักงานอื่นก็ปฏิบัติงานไปอย่างมีความหมายเช่นกัน แต่ทั้งนี้พนักงานต้องได้รับคำแนะนำและคำบอกเล่าอย่างถูกต้องเหมาะสมเกี่ยวกับงาน รวมทั้งการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างยุติธรรม

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 55-56) กล่าวถึง ปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้
3. ความมั่นคงปลอดภัยและสวัสดิการ
4. ความเชื่อมั่นและความนับถือในผู้บริหาร

5. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การนิเทศงาน
7. ความเจริญก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง
8. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม
9. ความเพียงพอของการติดต่อสื่อสาร
10. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
11. สุขภาพทางร่างกายและจิตใจ
12. ความร่วมมือในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย
13. การใช้ความสามารถและความรู้สึกในความสำเร็จ
14. ความพึงพอใจในงาน

สุรพล พยอมแย้ม (2545, หน้า 68-71) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ เป็นความรู้สึก และทัศนคติที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในงานอุตสาหกรรม ขวัญและกำลังใจเป็นผลมาจากการรับรู้และการรับผลลัพธ์ที่เกิดจากสภาพทั้งหมดขององค์การ ซึ่งการรับรู้และการรับผลลัพธ์ต่าง ๆ เหล่านี้ ถือเป็นปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ อาจแบ่งได้เป็น 6 ประเภทดังนี้

1. เป้าหมายของหน่วยงาน

ขวัญและกำลังใจของพนักงานขึ้นอยู่กับเป้าหมายของหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1.1 หน่วยงาน มีเป้าหมายหรือไม่และเป้าหมายเป็นเป้าหมายร่วมกันหรือไม่
ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการที่จะปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

1.2 บุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเห็นคุณค่าของเป้าหมาย เพราะถ้าสมาชิกในหน่วยงานเห็นว่าเป้าหมายมีคุณค่า มีความสำคัญ ย่อมพร้อมที่จะอุทิศร่างกายและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมาย

1.3 เป้าหมายอยู่ในวิสัยที่สามารถจะปฏิบัติได้ ถ้าเป้าหมายดีเลิศลอยหรือสูงเกินไปไม่สามารถที่จะปฏิบัติให้สำเร็จได้จะไม่ใช้เครื่องส่งเสริมให้สมาชิกของหน่วยงานอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมาย เพราะรู้อยู่แล้วว่าปฏิบัติไม่ได้

เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้เกิดขึ้น การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานควรจะให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย เพราะการที่ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายตั้งแต่ต้นจะทำให้รู้สึกผูกพันว่าเป้าหมายเป็นของตนเองเช่นกัน

2. ฐานะของบุคคลในหน่วยงาน

ถ้าบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานแห่งใดแห่งหนึ่งได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน จะทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานสูง นอกจากจะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่ได้รับความนิยมน้อย ยังปรากฏความรู้สึกด้านอื่นๆ ที่มีมากกว่า ดังนี้

- 2.1 ความรู้สึกที่มั่นคง
- 2.2 มีความรู้สึกต่อสภาพการปฏิบัติงาน
- 2.3 มีความรู้สึกว่าเป็นร่วมงานมีมิตรภาพ
- 2.4 มีความพอใจกับโอกาสที่ได้สื่อสารกับฝ่ายจัดการ
- 2.5 มีความเชื่อมั่นในหัวหน้างาน
- 2.6 มีแนวโน้มที่เชื่อว่าบริษัทมีความสนใจในสวัสดิการของพนักงานดี
- 2.7 มีความเชื่อมั่นในความตั้งใจและการตัดสินใจของฝ่ายจัดการ

3. ความพอใจในงาน

พนักงานที่ปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างมาก มีปัจจัยหลายอย่างเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของพนักงาน เช่น ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าในงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ค่าจ้างและค่าตอบแทนอื่นๆ และเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่างานที่ปฏิบัติมีความมั่นคง องค์กรมีความมั่นคง มองเห็นโอกาสที่จะก้าวหน้าไปในองค์กร งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นที่น่าสนใจ ตรงกับความรู้ความสามารถ ผลประโยชน์ตอบแทนอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ รวมทั้งมีเพื่อนร่วมงานที่ดีสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเป็นสุข พนักงานก็จะมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

4. การบังคับบัญชาในระดับต้น

จากการศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมของผู้นำผลปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบยึดพนักงานเป็นศูนย์กลางและผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดผลงานและสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบยึดงานเป็นหลักและผู้นำที่ถือตนเองเป็นใหญ่

5. การบังคับบัญชาในระดับสูง

มีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานมากเหมือนกัน การบังคับบัญชาในระดับสูงเป็นการแยกพิจารณาประเด็นระหว่างการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ มีการศึกษาพบว่า ความพอใจของพนักงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานเห็นว่าหัวหน้างานของตนไม่ใช่เป็นเพียงผู้พร้อมที่จะปกป้องลูกน้อง แต่หัวหน้างานยังสามารถมีอำนาจต่อรองกับผู้บริหารระดับสูงได้ ซึ่งระบบการบริหารแบบกระจายอำนาจต้องสามารถสร้างบรรยากาศได้มากกว่าระบบการบริหารแบบรวมอำนาจ

6. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องหนึ่งที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในองค์กร หากการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดปัญหามากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดใหญ่ ถ้าเครือข่ายการสื่อสารในองค์กรขาดตอนหรือขาดประสิทธิภาพ อาจจะทำให้เกิดข่าวลือหรือข้อความเบี่ยงเบนทำให้พนักงานภายใน

องค์กรเข้าใจผิดและทำให้ขวัญและกำลังใจเสีย การจัดระบบสื่อสารในองค์กรเพื่อให้ข่าวสารต่าง ๆ ไปถึงพนักงานด้วยความรวดเร็วและถูกต้องจึงเป็นเรื่องที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะข่าวสารที่เกิดขึ้นในองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องใหญ่ ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎระเบียบแนวปฏิบัติไปจนถึงเหตุการณ์เล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรล้วนมีความสำคัญที่จะต้องทำให้พนักงานเข้าใจอย่างถูกต้อง มิเช่นนั้นจะก่อให้เกิดข่าวลือที่เบี่ยงเบนไปในทางที่ผิด ซึ่งนำไปสู่การทำลายขวัญและกำลังใจของพนักงาน

พงศ์ หรดาล (2548, หน้า 93) ได้กล่าวถึง การปฏิบัติงานโดยทั่วไปผู้บริหารมักคิดว่าขวัญและกำลังใจของพนักงานจะมีความสัมพันธ์กับผลผลิตเสมอคือถ้าขวัญและกำลังใจมีมาก การปฏิบัติงานก็จะเกิดผลผลิตสูง ขวัญและกำลังใจกับการปฏิบัติงานจะได้รับการคาดหวังว่าจะต้องสัมพันธ์เป็นบวก ตามความเป็นจริงจะไม่เป็นเช่นนั้นเสมอไป เช่น สมมติว่าขวัญและกำลังใจของพนักงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ก็มิได้ประกันว่าผลผลิตจะเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 10 ด้วย แต่ถ้าจะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีก็เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานเพราะไม่ว่าจะเป็นการทำงานเพิ่มผลผลิตหรือไม่ก็ตาม ขวัญและกำลังใจจะมีผลต่อทัศนคติของพนักงานมาก ในทำนองเดียวกันทัศนคติของพนักงานก็จะมีผลกระทบต่อผลผลิต แต่โดยปกติทัศนคติของพนักงานจะไม่แสดงออกมาให้เห็น

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจและก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานมี 6 ประการ คือ

1. ภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงาน
 2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติของพนักงาน
 3. ความศรัทธาและความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อวัตถุประสงค์
 4. ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บำเหน็จรางวัลความดีความชอบ ตำแหน่งหน้าที่การงาน
 5. สภาพของการปฏิบัติงาน ความสะดวกสบาย เหมาะสม
 6. สุขภาพร่างกายและจิตใจของบุคคลในหน่วยงานแข็งแรงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่
- สรุปได้ว่า หากพนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและองค์กรโดยตรง เพราะพนักงานที่มีขวัญและกำลังใจที่ดี อาจเกิดขึ้นได้จากความไม่พึงพอใจในด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ การบริหารงานและนโยบายของบริษัท รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ส่วนเรื่องของการแบ่งผลกำไรให้พนักงาน การจัดหาแหล่งสันทนาการ รวมทั้งการเข้าถึงปัญหาของพนักงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจของพนักงานให้ตีมากยิ่งขึ้น

5. การสำรวจวัดและประเมินขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการกล่าวถึงการสำรวจวัดและประเมินขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งมีการกล่าวไว้ดังนี้

พงศ์ หรดาล (2540, หน้า 95-96) กล่าวว่า องค์การใดก็ตามถ้าหากมีการสำรวจหรือศึกษาว่าพนักงานมีขวัญและกำลังใจดีหรือไม่อาจจะกระทำโดยการสังเกตสภาพแวดล้อมหรือจากสภาพการปฏิบัติงาน ผู้สังเกตจะสังเกตได้เฉพาะสิ่งที่เป็นพฤติกรรมเปิดเผย แต่ถ้าพฤติกรรมที่ไม่เปิดเผยผู้สังเกตจะไม่สามารถทำการศึกษารวบรวมหรือสังเกตได้ วิธีการเรียนรู้และเข้าใจขวัญและกำลังใจของพนักงานคือการสำรวจและทำการศึกษารวบรวมถึงทัศนคติหรือสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับส่วนประกอบต่างๆ เช่น ค่าจ้างแรงงาน โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความปลอดภัย การบริหารงานของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมทางสังคม การติดต่อสื่อสาร ผลตอบแทนที่พนักงานพึงได้รับ คุณค่าของงาน การนิเทศงาน เป็นต้น เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวแปรที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานสูงหรือไม่ ถ้าตัวแปรเหล่านี้พนักงานเกิดความพึงพอใจหรือมีทัศนคติที่ดีก็จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าพนักงานไม่มีความพึงพอใจก็จะมีขวัญและกำลังใจที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติงานและเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานอีกด้วย การที่จะรู้ว่าขวัญและกำลังใจของพนักงานในองค์การดีหรือไม่จะกระทำโดยการสำรวจและนำผลมาวิเคราะห์ว่าผลของการสำรวจเป็นอย่างไรและใช้สถิติมาช่วยในการวิเคราะห์ผลสำรวจ เทคนิควิธีการศึกษาขวัญและกำลังใจของพนักงานในปัจจุบันจะใช้วิธีการสำรวจในรูปแบบดังต่อไปนี้

1. การใช้แบบสอบถาม เพื่อทำการสำรวจทัศนคติของพนักงาน โดยให้พนักงานทำการตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามจะต้องมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้เมื่อได้ข้อมูลแล้วต้องนำมาแปลความหมายและศึกษาดูว่าพนักงานมีขวัญและกำลังใจดีหรือไม่
2. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่ได้รายละเอียดมากกว่าวิธีแรก โดยปกติไม่นิยมใช้กับบุคคลในองค์การ เนื่องจากบุคคลในองค์การอาจจะกลัวและไม่กล้าให้ความเห็นหรือบอกข้อเท็จจริง วิธีการสัมภาษณ์แม้ว่าจะได้รายละเอียดที่กระจ่างชัดแต่ใช้เวลาในการสำรวจมากและค่าใช้จ่ายสูงกว่าวิธีแรก
3. การสังเกต การปฏิบัติงานของพนักงานในทุกองค์การถ้าไม่สังเกตให้ดีจะไม่เห็นความแตกต่างหรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การร้องทุกข์ บัตรสนั้ท์ การร้องเรียน ขอย้ายสังกัดหรือหน่วยงาน การลาออก การมาปฏิบัติงานสายเป็นประจำ ลาหยุดบ่อย มีอัตรา การสูญเสียสูง ความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น การปฏิบัติงานล่าช้า เงือยซาขาดความกระตือรือร้น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีหรือไม่ดี

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 143-144) ได้ศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจว่ามีแบบการวัด 2 ลักษณะ

1. การวัดแบบอัตนัย (subjective measurement) เป็นการวัดเพื่อทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่าสังคมมิติ (sociometry) ซึ่งนักจิตวิทยาชื่อ โมเรโน (Moreno) ใช้ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่ม

ความมุ่งหมายของการใช้สังคมนิติก็เพื่อศึกษาถึงการยอมรับและไม่ยอมรับ ความชอบและไม่ชอบในระหว่างสมาชิกในกลุ่มวิธีการที่ใช้เป็นการถามสมาชิกให้บอก ชื่อเพื่อน ในกลุ่มที่ตนชอบและผู้ที่ไม่ชอบในพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปและถูกนำไปใช้ในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรมเพื่อศึกษาถึงการปฏิบัติงานของกลุ่ม

วิธีของสังคมนิติ ให้ในกลุ่มเขียนชื่อบุคคลในกลุ่มที่คิดว่าเป็นพนักงานที่ดี เป็น หัวหน้างานที่ดี มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย แล้วนำชื่อที่เขียนมาโยงกันเป็นผังเชื่อมโยงบุคคลที่เป็นหัวหน้าจริงๆ และเมื่อเขียนสังคมนิติก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้า แสดงถึงความเป็นหัวหน้าใน ทุกสถานการณ์ ถ้าเป็นหัวหน้าจริงแต่การทำสังคมนิติ สมาชิกในกลุ่มเลือกผู้อื่นให้เป็นหัวหน้า บุคคลที่ได้รับคัดเลือกก็เป็นดาวของกลุ่ม บุคคลที่ไม่ได้รับเลือกจะเป็นผู้ถูกทอดทิ้งจากกลุ่ม

2. การวัดแบบปรนัย (objective measurement) นอกจากการใช้สังคมนิติดังกล่าว ได้มีการวัดขวัญและกำลังใจโดยใช้แบบสอบถามวัดเกี่ยวกับทัศนคติเป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญและกำลังใจมักจะใช้ควบคู่กันไประหว่างสังคมนิติและแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน ประมาณค่าทัศนคติรวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยให้วัดขวัญและกำลังใจได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งตัวชี้บ่งที่ เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจว่าต่ำหรือ ไม่จะบอกได้จากการนัดหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงานและผลผลิตที่ต่ำลง

กานดา จันทรย์แย้ม (2546, หน้า 96-98) ได้กล่าวถึง การประเมินขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน มีวิธีการที่ใช้กันอยู่ทั่วไป ดังนี้

1. การใช้แบบสอบถาม (questionnaires)

การถามความคิดเห็นของพนักงาน โดยจัดทำแบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่องขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน แล้วให้พนักงานเป็นผู้ตอบและเปิดโอกาสให้พนักงานมีเสรีภาพในการ แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่โดยไม่ลงชื่อ เพื่อรักษาความลับของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ทำการประเมินก็ต้องดำเนินการจัดทำข้อมูลทางสถิติของคำถามแต่ละข้อ เพื่อคูนแนวโน้มของ พนักงานส่วนใหญ่ว่ามีความรู้สึกและความคิดเห็นในเรื่องใด เป็นไปในแนวทางบวกหรือลบ ถ้า ผลการประเมินขวัญและกำลังใจในคำถามข้อใดออกมาในแนวทางลบ ก็จะนำเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อนำมาพิจารณาและหาแนวทางพัฒนาแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

2. การสัมภาษณ์ (interview)

การประเมินขวัญและกำลังใจ สามารถทำการสัมภาษณ์พนักงานได้ สำหรับ หน่วยงานขนาดเล็กที่มีพนักงานไม่มากนัก แต่ถ้าเป็นหน่วยงานใหญ่ที่มีพนักงานมากก็มีความ จำเป็นจะต้องคัดเลือกพนักงานให้เป็นผู้แทนของพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำการสัมภาษณ์ การ คัดเลือกพนักงานให้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างหรืออาจใช้วิธีการคัดเลือกผู้แทนพนักงานก็ได้

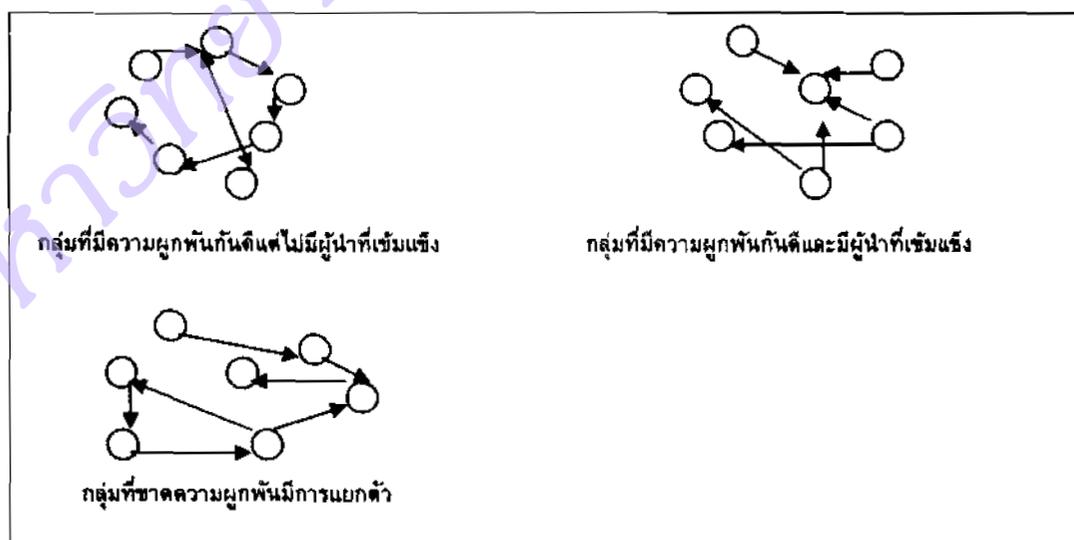
ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีการจัดเตรียมชุดคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์และจัดทำ แบบฟอร์มที่ใช้บันทึกการสัมภาษณ์เพื่อเป็นการเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ รูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ

3. การสังเกต (observation)

การใช้การสังเกตในการประเมินขวัญและกำลังใจของพนักงาน ผู้สังเกตจะต้องได้รับการฝึกฝนในการสังเกตมาเป็นอย่างดี ผู้สังเกตจะต้องเข้าไปปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานในหน่วยงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเป็นกันเองกับพนักงาน วิธีการสังเกตจะใช้ศึกษากับพนักงานในเรื่องของกลุ่ม โครงสร้าง ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ความรู้สึกทางด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีต่อหัวหน้างานและผู้บริหาร สภาพภาพของพนักงานและสภาพการปฏิบัติงานโดยสังเกตทำการวิเคราะห์จากข้อมูลที่สังเกตได้จากพนักงาน เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารในการพัฒนาแก้ไขปรับปรุงต่อไป

4. การใช้สังคมมิติ (sociometry)

การใช้วิธีสังคมมิติทำได้โดยให้บุคคลในกลุ่มบอกชื่อบุคคลในกลุ่มที่คิดว่าเป็นพนักงานที่ดีที่สุดหรือเป็นบุคคลที่คิดว่าจะเป็นหัวหน้างานที่ดีที่สุดหรือเป็นบุคคลที่คิดว่ามีใจเป็นธรรมที่สุด รายชื่อจะเขียนไว้ในแผ่นผั่งโดยใช้เครื่องหมายวงกลมไว้แต่ละชื่อของบุคคลที่เสนอ บุคคลที่มีผู้เลือกมากก็จะเป็นคาราของกลุ่ม คาราของกลุ่มจะมีมากกว่าหนึ่งก็ได้ บุคคลที่ไม่ได้รับการเลือกเลยเรียกว่าบุคคลที่ถูกโดดเดี่ยว การทำสังคมมิติจะทำให้ทราบถึงโครงสร้างของกลุ่ม ปกติจะมีลักษณะ 3 ประเภท ดังนี้



ภาพ 3 ตัวอย่างสังคมมิติ

ที่มา : (กานดา จันทร์แย้ม, 2546, หน้า 97)

พลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 161-163) ได้กล่าวถึง การป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมหรือเสียขวัญและกำลังใจในองค์กรขึ้น มาตรการที่สามารถจะใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ได้แก่อะไรต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน ผลการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์การลดลงอย่างรวดเร็วหรือลดแล้ว ไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการปฏิบัติงาน อาจเนื่องมาจากขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ ในกรณีที่ไม่มีสถานการณ์ร้ายแรงพิเศษแต่ระดับการผลิตตกลงไป ฝ่ายบริหารจะทำการสำรวจตรวจสอบดูว่าการลดลงของผลผลิต เนื่องมาจากขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตกต่ำไปใช้หรือไม่ การขาดงานหรือความเฉื่อยชาแสดงถึงขวัญและกำลังใจที่ไม่ดี

2. การลาหรือขาดงานของพนักงานในองค์การย่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิตและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การลาหรือขาดงานด้วยเหตุผลต่างๆ ควรได้รับความสนใจและนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้เพราะเหตุผลในการลาหรือพฤติกรรมในการหยุด อาจชี้ให้เห็นถึงสภาพอันแท้จริงของขวัญและกำลังใจของพนักงาน มีอะไรกระทบกระเทือนขวัญบ้าง และความเฉื่อยชาก็เช่นกัน เหตุทำให้สภาพจิตใจของพนักงานอาจได้รับความกระทบกระเทือนทำให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างกระฉับกระเฉง สภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. การลาออกจากงานหรือขอยกย้ายงาน แม้ว่าองค์การจะจัดสวัสดิการต่างๆ ไว้ให้หรือจัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานจัดไว้เป็นอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนลาออกหรือโยกย้ายมาก พอจะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติเพราะถ้าเครื่องบำรุงขวัญและกำลังใจดังกล่าวไม่มีอะไรบกพร่องก็เป็นที่น่าสังเกตและน่าจะเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาวิเคราะห์หว่าอะไรเป็นเหตุทำให้ขวัญและกำลังใจเสื่อมไปและจะหาทางแก้ไขปรับปรุงขวัญและกำลังใจได้อย่างไร

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ หากมีบ่อยครั้ง น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการปฏิบัติงาน ถ้าพนักงานได้รับความดูแลเอาใจใส่โดยเสมอ หน้าคำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จึงเป็นเครื่องชี้สภาพขวัญและกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงานได้

5. การกรอกแบบสอบถาม ตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือนครั้ง 6 เดือนครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการสอบถามแม้ว่าวิธีนี้จะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตามแต่ก็คุ้มค่า

6. การสัมภาษณ์ วิธีทราบสภาพขวัญและกำลังใจอีกวิธีหนึ่งก็คือการสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรงจะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบที่แปลความหมายได้ชัดกว่าแบบสอบถาม แม้จะเป็นวิธีที่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายอย่างมาก แต่ถ้าผู้ถามมีความรู้ความสามารถในเทคนิคการถามและการสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้ก็นับว่าให้ประโยชน์คุ้มค่าทีเดียว

สมพร เฟื่องจันทร์ (2547, หน้า 216) กล่าวว่า มาตรการสำหรับวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ลักษณะที่แสดงว่าพนักงานในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจดี
 - 1.1 บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใสรวดเร็ว
 - 1.2 งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น ถูกต้องและเชื่อถือได้
 - 1.3 ผู้ร่วมงานมีความสนใจหรือสนุกเพลิดเพลินกับงานสม่ำเสมอ
 - 1.4 ผู้ร่วมงานพร้อมที่จะช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉินรีบด่วน
2. ลักษณะที่แสดงว่าพนักงานในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจไม่ดี
 - 2.1 การลาออกจากงานหรือย้ายงานไปอยู่ที่อื่นเกิดขึ้นบ่อย
 - 2.2 มีการขาดงาน ลาออกเพิ่มมากขึ้นผิดปกติ
 - 2.3 มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน
 - 2.4 ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา
 - 2.5 มีคำร้องทุกข์หรือร้องเรียนจากประชาชนมากผิดปกติ

ศจี อนันต์นพคุณ (2549, กันยายน 3) ได้ประเมินขวัญและกำลังใจว่ามี 2 ลักษณะ

1. ลักษณะที่ชี้ถึงสภาพขวัญและกำลังใจ ขวัญและกำลังใจเป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องาน แสดงว่าลักษณะที่ชี้ให้เห็นสภาพขวัญและกำลังใจจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรม

2. วิธีการประเมินขวัญและกำลังใจ คือ ใช้วิธีการสำรวจ ซึ่งมีวิธีการสำคัญ 4 วิธี
 - 2.1 การสังเกตการณ์ (observation)
 - 2.2 การสัมภาษณ์ (interviewing)
 - 2.3 การออกแบบสอบถาม (questionnaires)
 - 2.4 การเก็บบันทึก (record keeping)

สรุปได้ว่า ในการสำรวจวัดและประเมินขวัญและกำลังใจของพนักงานถ้าประเมินออกมาแล้วพนักงานแสดงพฤติกรรมในลักษณะต่างๆ เช่น การนัดหยุดงาน มาปฏิบัติงานสาย การลาออก เป็นต้น แสดงว่าพนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องดำเนินการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานโดยการแบ่งผลประโยชน์ให้ยุติธรรม การจัดกิจกรรมสันทนาการ จัดให้มีนักจิตวิทยามาปรึกษา การเข้าถึงปัญหาของพนักงานและการพบผู้เชี่ยวชาญ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยศึกษา ค้นคว้าเอกสารทางวิชาการและตำรา เพื่อให้ทราบถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและทำให้บุคคลเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้ลำดับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Need Theory)

มาสโลว์ (Maslow) ได้กล่าวถึง ความต้องการของมนุษย์เป็นกระบวนการจิตใจ และความต้องการ สังเกตได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ, 2541, หน้า 109-111)

1.1 มนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองจากความ ต้องการอย่างหนึ่งก็จะเกิดความต้องการในสิ่งอื่นต่อไปไม่มีวันสิ้นสุด

1.2 ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจ ส่วนความ ต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป

1.3 ความต้องการของมนุษย์จะเป็นลำดับชั้นโดยเริ่มจากความต้องการใน ระดับสูงขึ้นไป ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเป็นลำดับชั้น แล้วจึงจะพัฒนาความต้องการใน ระดับที่สูงขึ้น

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการนำทฤษฎีลำดับชั้น ความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) มาประยุกต์ใช้ดังนี้



ภาพ 4 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา : (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547, หน้า 187)

ขั้นที่ 1 ความต้องการของร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ การพักผ่อนนอนหลับ ขับถ่าย ความต้องการทางเพศ จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองด้านร่างกายอย่างเพียงพอจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อไป เพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านนี้ องค์การจึงต้องอาศัยการจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนเพื่อให้ร่างกายสุขสบาย เช่น อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ของใช้ต่างๆ บ้านพัก ที่อยู่อาศัย ได้รับการเยียวยารักษาโรค การมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ถูกสุขลักษณะอนามัย การตอบสนองดังกล่าวอาจออกมาในลักษณะของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทนหรือการจัดสวัสดิการ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (security or safety needs) เป็นความต้องการขั้นที่สอง มนุษย์มีความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน เช่น ความเป็นอยู่ปลอดภัย ไม่มีอันตรายจากโจรผู้ร้าย ไม่มีการทำร้าย การคุกคาม เสี่ยงภัย ทำให้ได้รับความเจ็บปวด อันตรายทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนมีหน้าที่การงาน รายได้ที่มีมั่นคง สม่ำเสมอ มีสวัสดิการ มีบำเหน็จบำนาญ การมีผู้บริหารจูงใจด้วยการสร้างความรู้สึกไม่หวาดระแวง เกรงกลัว แต่เป็นความรู้สึกสบายใจ ปลอดภัยและมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ไม่หวาดหวั่นที่จะถูกปลดออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลหรือไม่ได้รับความเป็นธรรม ซึ่งหมายถึงพนักงานรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่การปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (affiliation or acceptance needs) เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกายและมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ก็จะพัฒนาความต้องการความรักจากบุคคลรอบข้าง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกของกลุ่ม ของครอบครัว ต้องการได้รับความใส่ใจและเป็นที่รักของเพื่อน การที่พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ได้รับความรัก ความอบอุ่น จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความห่วงใย ดูแล ช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการดังกล่าว การสร้างวัฒนธรรมองค์การ ด้วยการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เช่น การให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่อง (esteem needs) เป็นความต้องการได้รับความนับถือ ความมีชื่อเสียง เกียรติยศ เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง บุคคลจึงพยายามปฏิบัติสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าตนก็สามารถทำได้

การจูงใจพนักงานประเภทนี้ จึงไม่ใช่เงินเดือน สวัสดิการหรือความมั่นคง แต่เป็นการยอมรับความสามารถและให้โอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ ผู้บริหารอาจพิจารณา มอบหมายงานการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การมอบหมายให้เป็นตัวแทนขององค์การไป เข้าร่วมการประชุม เป็นต้น แสดงว่าผู้บริหารมีความไว้วางใจ ยอมรับในความสามารถ ความรู้ และเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถปฏิบัติได้ดี

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (need for self actualization) เชื่อว่าเป็นความต้องการที่ใช้ความสามารถสูงสุดที่ตนเองมีอยู่ ปฏิบัติในสิ่งที่สามารถจะปฏิบัติได้ เช่น ความต้องการเป็นเจ้าของกิจการ นักเขียนที่มีชื่อเสียง กล่าวคือ ความต้องการได้รับความสำเร็จและสมหวังในสิ่งที่ตนเองหวังหรือต้องการ ผู้บริหารจงใจพนักงานให้รู้ถึงความสำเร็จของตนเอง เช่น การจัดโครงการพนักงานดีเด่น การมอบรางวัล การชมเชยและมีการประกาศเกียรติคุณต่อความสำเร็จของพนักงาน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ความต้องการในแต่ละระดับจะต้องได้รับการตอบสนองก่อนที่จะมีความต้องการในระดับถัดไปจะเกิดขึ้น ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่ตัวจูงใจพฤติกรรมของผู้ใช้อีกต่อไป ผู้บริหารที่จะใช้ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ไปจูงใจพนักงาน จึงต้องทราบก่อนว่าพนักงานมีความต้องการอยู่ในลำดับขั้นใด แล้วจึงจูงใจโดยจะให้การตอบสนองความต้องการในลำดับนั้นหรือลำดับที่สูงกว่า

2. ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจซึ่งเป็นที่นิยมกันแพร่หลาย คือ ทฤษฎีสองปัจจัย คือ ปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ (วินัย เพชรช่วย, 2549, สิงหาคม 31)

2.1 ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) ได้แก่ สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานและวิธีการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน หากไม่เหมาะสมหรือบกพร่องไป จะทำให้นुकคลรู้สึกไม่พอใจในงาน แต่ยังคงปฏิบัติงานอยู่ เพราะเป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานโดยมีประสิทธิภาพหรือผลผลิตมากขึ้นได้ ตัวอย่างปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ นโยบายของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน แบบการบริหารงาน เงินเดือน สวัสดิการต่างๆ ความมั่นคงความปลอดภัย เป็นต้น

2.2 ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (motivating factors) ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานและทำให้ผู้ปฏิบัติมีความพอใจในงาน ใช้ความพยายามและความสามารถทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง ได้รับผิดชอบในงาน ลักษณะงานที่ท้าทาย เหมาะกับระดับความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น เป็นต้น

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้ลดความต้องการห้าขั้นของมาสโลว์ (Maslow) เหลือเพียงสองระดับ คือ ปัจจัยอนามัยเทียบได้กับการสนองต่อความต้องการระดับต่ำ (ความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัยและความต้องการทางสังคม) ส่วนปัจจัยจูงใจเทียบได้กับการสนองต่อความต้องการระดับสูง (เกียรติยศชื่อเสียงและความสมบูรณ์ในชีวิต)

สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานจึงมีสองขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าปัจจัยอนามัยไม่ขาดแคลนหรือบกพร่อง เช่น ระดับเงินเดือน ค่าจ้างเหมาะสม งานมีความมั่นคง สภาพแวดล้อมปลอดภัยและอื่นๆ จนแน่ใจ

ว่าความรู้สึกไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้นในหมู่ของผู้ปฏิบัติงาน ในขั้นตอนที่สอง คือ การให้โอกาสที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น การได้รับการยกย่องในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงาน มอบความรับผิดชอบตามสัดส่วน ให้โอกาสใช้ความสามารถในงานเป็นสำคัญ ซึ่งอาจมีการออกแบบการปฏิบัติงานให้เหมาะสมด้วย การตอบสนองด้วยปัจจัยย้อนนัยก่อน จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นกลาง จึงใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย (McGragor's X and Y Theory)

แมกเกรเกอร์ (McGregor) ได้กล่าวถึง แนวทางของผู้บริหารที่จะจูงใจพนักงาน โดยขึ้นอยู่กับทัศนคติที่มีต่อพนักงาน แมกเกรเกอร์ สังเกตว่า ผู้บริหารมีทัศนคติแตกต่างกัน 2 แนวทาง ซึ่งนำไปสู่รูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน แมกเกรเกอร์เรียกว่า 2 ระบบคือ ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ, 2541, หน้า 115-116)

3.1 ข้อสมมติฐานและการจูงใจตามทฤษฎีเอ็กซ์ มีดังนี้

3.1.1 บุคคลโดยเฉลี่ยไม่ชอบและมักหลบเลี่ยงการปฏิบัติงาน ถ้าสามารถหลบได้

3.1.2 ด้วยเหตุที่ไม่ชอบปฏิบัติงาน บุคคลโดยเฉลี่ยแล้วต้องถูกบังคับ มีการควบคุมชี้แนะหรือมีการข่มขู่ว่าจะลงโทษเพื่อเป็นการจูงใจให้บุคคลใช้ความอดทนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

3.1.3 บุคคลโดยเฉลี่ยมีความชอบที่จะได้รับการชี้แนะ เพื่อหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อยแต่ต้องการความมั่นคงและปลอดภัยในอาชีพ

เนื่องจากบุคคลโดยทั่วไปมีทัศนคติ ความเชื่อถือและสมมติฐานที่ไม่ชอบปฏิบัติงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องสั่งการให้พนักงานปฏิบัติอะไรและปฏิบัติอย่างไร การจูงใจในการปฏิบัติงานจะต้องใช้รูปแบบของการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพต่ำ และมีการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง ตามทฤษฎีเอ็กซ์ ผู้บริหารจะต้องเน้นควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิดและใช้การจูงใจโดยให้รับค่าจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น มีสวัสดิการที่ดีและมีการตอบสนองความต้องการทางร่างกายและความมั่นคงปลอดภัยแก่พนักงาน

การจูงใจตามทฤษฎีนี้ เป็นการจูงใจที่ตอบสนองความต้องการในระดับต่ำ คือ จูงใจในเรื่องเกี่ยวกับความปลอดภัยและความต้อยกว่าทางร่างกาย สิ่งจูงใจคือผลตอบแทนด้านการเงินและควบคุมโดยการลงโทษ

3.2 ข้อสมมติฐานและการจูงใจตามทฤษฎีวาย มีดังนี้

3.2.1 พื้นฐานของบุคคลจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบและมักจะปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด

3.2.2 บุคคลโดยทั่วไปไม่ใช่เป็นบุคคลที่มีความเกียจคร้าน

3.2.3 บุคคลโดยพื้นฐานสามารถสั่งการและมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ถ้าหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

3.2.4 บุคคลโดยพื้นฐานพยายามที่จะพัฒนาริธีการปฏิบัติงานหรือมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

การบริหารและควบคุมตามสมมติฐานของทฤษฎีวาย จึงตรงข้ามกับทฤษฎีเอ็กซ์ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจะไม่ทำการควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักการควบคุมตนเองมากยิ่งขึ้นวิธีการจูงใจก็มีวิธีการที่แตกต่างไปจากทฤษฎีเอ็กซ์ การจูงใจจะมุ่งสนองตอบความต้องการในระดับสูงขึ้น ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นการจูงใจด้วยความต้องการด้านความมีชื่อเสียงและความต้องการทางด้านความสำเร็จในชีวิต โดยสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานที่ใช้กับแนวคิดนี้ คือ ความต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นและไม่เห็นด้วยกับการใช้สิ่งจูงใจหรือการลงโทษที่เข้มงวด ส่วนทฤษฎีวายผู้บริหารไม่จำเป็นต้องควบคุมมาก แต่มีการรับผิดชอบดูแลกันเองระหว่างพนักงาน การจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานจึงเน้นที่การยอมรับการมีเกียรติ ชื่อเสียงและการประสบความสำเร็จเป็นการตอบแทน

สำหรับการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามแนวคิดนี้ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีความเชื่อว่า การมีสภาพแวดล้อมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม พนักงานจะสามารถควบคุมและสั่งการตนเองเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การได้ วิธีบริหารตามแนวคิดนี้จึงถือว่าเป็นการรวบรวมบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน มีการจัดสภาพการบริหารและวิธีปฏิบัติต่อบุคคลให้ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายอย่างดีที่สุด โดยให้พนักงานควบคุมตนเองให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า การบริหารบุคคลในองค์การ ถ้าจะกล่าวเป็นหลักตายตัวว่าทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย ทฤษฎีไหนจะดีกว่ากันก็เป็นการยาก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่มีผลต่อการบริหารองค์การ เช่น ลักษณะองค์การ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมและขนาดขององค์การ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวชี้วัดว่าทฤษฎีเอ็กซ์หรือทฤษฎีวาย ทฤษฎีไหนเหมาะสมกับการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้วิจัยทำการสรุปและเปรียบเทียบทั้ง 3 ทฤษฎี เพื่อให้เห็นแนวคิดความต้องการของพนักงานในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน จึงเปรียบเทียบแนวคิดของแมกเกรเกอร์ (McGregor) มาสโลว์ (Maslow) และเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ดังนี้

มาสโลว์ (Maslow)	เฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg)	แมกเกรเกอร์ (McGregor)
ความต้องการระดับสูง : • ความสำเร็จ • ชื่อเสียง	ปัจจัยกระตุ้น : • ความสำเร็จ • การยอมรับนับถือ • ความก้าวหน้า • ความรับผิดชอบ • ความเป็นอิสระ	ทฤษฎีวาย : • ความพอใจในความ สำเร็จและชื่อเสียง • ความรับผิดชอบ • การคิดและการสร้างสรรค์ • การบังคับและควบคุมตนเอง
ความต้องการระดับต่ำ : • สังคม • ความมั่นคงปลอดภัย • กายภาพ	ปัจจัยค้ำจุน : • นโยบายและการบริหารงาน • ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน • เงินเดือน • สภาพการปฏิบัติงาน	ทฤษฎีเอ็กซ์ : • ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย • การบังคับควบคุม • การขู่ว่าจะได้รับโทษ

ภาพ 5 เปรียบเทียบแนวคิดของแมกเกรเกอร์ มาสโลว์และเฮิร์ชเบิร์ก
ที่มา : (วิชัย แหวนเพชร, 2543, หน้า 41)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีของแมกเกรเกอร์ (McGregor) มาสโลว์ (Maslow) และเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg) ต่างก็อธิบายเรื่องความต้องการหรือแรงจูงใจของมนุษย์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไปแต่เมื่อเปรียบเทียบจะเห็นว่าทั้งสามทฤษฎีมีความสัมพันธ์กันมาก มาสโลว์ (Maslow) อธิบายว่ามนุษย์มีระดับความต้องการที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg) เห็นว่าตัวการที่ทำให้เกิดความพอใจเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญ ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับมนุษย์ซึ่งทำการสรุปจากแนวคิดของแมกเกรเกอร์ (McGregor) ว่าความต้องการของมนุษย์ไม่เหมือนกัน โดยเฉพาะมนุษย์ที่มีลักษณะเป็นเอ็กซ์ ก็มีความต้องการแบบชอบให้แนะนำชอบให้สั่งชอบให้ใช้กฎระเบียบ ส่วนอีกพวกหนึ่งเป็นมนุษย์ที่มีลักษณะเป็นวาย คือมีความรับผิดชอบปฏิบัติงานเพื่องาน ชอบอิสระ ไม่ชอบถูกบังคับ ชอบให้ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนเป็นกำลังใจ ให้คำปรึกษา ในการบริหารงานด้านอุตสาหกรรมจำเป็นต้องเข้าใจงาน เข้าใจคนและเข้าใจว่าบุคคลเป็นพวกทฤษฎีเอ็กซ์หรือพวกทฤษฎีวาย หากทราบก็จะทำให้การบริหารงานง่ายขึ้น

องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาถึงความต้องการของพนักงานในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

1.1 ความหมายลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 185) กล่าวถึง ลักษณะผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์พื้นฐานของความร่วมมือ ความรัก เคารพนับถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยกย่องกัน โดยผู้บังคับบัญชาไม่ควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเสมือนเครื่องจักร คอยจับผิดและหาเหตุตำหนิติเตียน สร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546, หน้า 292) ได้กล่าวถึง ลักษณะผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขวัญและกำลังใจจึงเป็นเสมือนเครื่องกระตุ้นให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานจะได้มีพลังในการสร้างควมดีและพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะท่าทางหรือบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นและส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร หากได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความสนใจ พนักงานก็จะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกสนุกและมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จ

1.2 คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งต่อพนักงาน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 207) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งต่อพนักงาน มีดังนี้

1.2.1 มีความมั่นคงในการเป็นผู้นำ เห็นคุณค่าของพนักงานเสมอ สนใจในความสำเร็จและทุกข์สุขของพนักงานในบังคับบัญชาอย่างจริงใจ

1.2.2 ปฏิบัติตนเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งต่อพนักงาน คือ การช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ สนใจและเห็นคุณค่าของพนักงาน ไม่เอาใจเอาเปรียบหรือมุ่งแต่ประโยชน์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว

1.3 คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดี

สัมพันธ์ ภูไพบูลย์ (2542, หน้า 105) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชามีหลายรูปแบบ เช่น ผู้บังคับบัญชาแบบนิ่มนวล ผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ ผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งแต่งงาน ในการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติพร้อมดังนี้

1.3.1 มีความเข้าใจเรื่องจิตวิทยาและพฤติกรรมของมนุษย์ มีทัศนคติที่ดี และเข้าใจปัญหาต่างๆ ที่เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3.2 มีลักษณะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี เป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวอย่างที่ดีทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม

1.3.3 มีการตัดสินใจที่ถูกต้องภายใต้ภาวะการณ์ต่างๆ มีปฏิภาณไหวพริบดี และมีความสามารถในการประสานงาน

1.3.4 ไม่เคร่งครัดต่ออำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการมากเกินไป มีความซื่อสัตย์ อารมณ์มั่นคงและรับผิดชอบต่อคำสั่งต่างๆ

1.3.5 มีทักษะด้านเทคนิคที่เพียงพอในการสั่งงานทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้านเทคนิค ความเข้มของทักษะทั้ง 3 ขึ้นอยู่กับระดับของผู้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดี คือ ต้องเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและอำนาจการบริหาร

เสนาะ ตีแยว (2544, หน้า 293) ได้กล่าวว่า ภายในองค์การผู้บริหารย่อมมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาอื่นๆ เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ใต้บังคับบัญชาอื่นๆ และพนักงานระดับล่าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนี้นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารงาน อาจกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์เป็นอำนาจอย่างหนึ่งในการเป็นผู้นำรวมทั้งการใช้การจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นทีมและการสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาอาจใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อให้เกิดอำนาจการบริหารได้ 4 อย่าง

1.4.1 ก่อให้เกิดอำนาจหรืออิทธิพลทางบวก คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล จะเป็นอำนาจในการส่งเสริมและชักนำบุคคลให้มีพฤติกรรมคล้อยตามผู้บริหาร

1.4.2 การบริหารความขัดแย้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีอาจใช้เป็นอำนาจในการแก้ไขความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ

1.4.3 การเจรจาต่อรองเพื่อนำไปสู่ข้อตกลง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอาจนำไปใช้ให้บรรลุข้อตกลงต่างๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นการตกลงกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม

1.4.4 การบริหารความเครียด การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลอาจนำไปใช้ในการบริหารความเครียดในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะความเครียดที่เกิดในตัวบุคคลและในกลุ่ม

สรุปได้ว่า สัมพันธะระหว่างพนักงานและอำนาจการบริหาร คือ ความสัมพันธ์ที่ตีระหว่างบุคคล จะเป็นอำนาจในการส่งเสริมและชักนำบุคคลให้มีพฤติกรรมคล้อยตาม รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์ที่ตีระหว่างบุคคล

1.5 เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 172-174) ได้กล่าวว่า หากผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกันและกัน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีด้วยเช่นกัน การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีเทคนิคดังนี้

1.5.1 ความเชื่อถือในคุณภาพของบุคคลในองค์การ คือ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน เห็นความสำคัญของความเป็นมนุษย์ ซึ่งมีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นเหตุจากเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนเสริมสร้างให้ความคิดของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ผู้นำต้องรู้จักวิธีการผสมผสานความคิดที่แตกต่างกันให้เกิดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด

1.5.2 เอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจในเพื่อนร่วมงาน เช่น การพูดจาหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจหรือท้อแท้ใจ

1.5.3 แสดงความห่วงใย พนักงานจะเกิดความรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและมีความหมายต่อกลุ่มหรือต่อองค์การมากขึ้น ถ้ามีบุคคลมาสนใจหรือแสดงความห่วงใย เมื่อเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้นในองค์การ เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาหายหน้าไป 2-3 วัน เมื่อผู้บังคับบัญชามาพบผู้ใต้บังคับบัญชา ก็อาจจะแสดงความห่วงใยด้วยการถามถึงสาเหตุที่หายหน้าไป ถ้ามีอะไรช่วยเหลือได้ก็ขอให้บอก จะได้รับคำเนิการให้ เป็นต้น ถ้าท่านแสดงความห่วงใยต่อพนักงาน พนักงานก็จะห่วงงานของผู้บังคับบัญชาเช่นกัน

1.5.4 คิดพิจารณาให้ความรอบคอบก่อน การสื่อสารนับว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพราะการสื่อสารสามารถจูงใจให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกและความคิด ไม่ว่างจะเป็นไปในทางบวกหรือทางลบ การศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับศิลปะการพูด จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับภาวะผู้นำในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

1.5.5 กิริยาที่แสดงออกเท่ากับปฏิกริยาตอบรับ เทคนิคนี้ได้แนวคิดจากหลักการทางฟิสิกส์ที่ว่ากระทำเท่ากับปฏิกริยาตอบสนอง คือ การพูดจาหรือพฤติกรรมที่มีต่อผู้อื่น ย่อมได้รับผลสะท้อนกลับจากผู้อื่นในทำนองเช่นเดียวกัน เช่น ถ้าท่านพูดจาไม่สุภาพกับผู้อื่น ท่านก็จะได้รับการตอบสนองอย่างไม่สุภาพด้วยเช่นกัน พฤติกรรมหรือการกระทำที่ผู้บังคับบัญชาแสดงกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรก็จะมีส่วนให้พนักงานสร้างพฤติกรรมหรือการกระทำแบบเดียวกัน

1.5.6 ปรับเปลี่ยนวิกฤตความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ที่บุคคลเกิดความรู้สึกคับข้องใจหรือไม่พอใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างจากที่

คิด ขอให้ระลึกไว้เสมอว่าผู้บังคับบัญชาไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางความคิดและการขัดใจได้ แต่ควรมีการทบทวนความคิดที่หลากหลายและเหตุผลต่างๆ ที่มีอยู่ให้มากที่สุดโดยปราศจากการอคติ ขอให้มองความขัดแย้งไปในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงานและต่อผลการปฏิบัติงานด้วย

1.5.7 ความพอใจทางสังคม พนักงานมีความต้องการความพอใจทางสังคม เช่น ความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวและความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับ ความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์กันของบุคคลในองค์การมีแนวโน้มมาจากทัศนคติ ความรู้สึกและความเชื่อในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและในลักษณะที่แตกต่างกันซึ่งบุคคลมีต่อกัน

สรุปได้ว่า เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ คือ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน เห็นความสำคัญของความเป็นมนุษย์ แสดงความห่วงใยซึ่งกันและกัน การพูดจาหรือการแสดงพฤติกรรมที่มีต่อผู้อื่น

2. ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

2.1 ความหมายของความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

สุรพล พยอมแย้ม (2541, หน้า 70) ได้จำกัดความของความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความพอใจในงานของพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอันมาก มีปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวของกับความพึงพอใจของพนักงาน เช่น ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ถ้าพนักงานมีความรู้สึกกว้างงานที่ปฏิบัติมีความมั่นคง องค์การมีความมั่นคง มองเห็นโอกาสที่จะก้าวหน้าไปในองค์การ งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นที่น่าสนใจ ตรงกับความรู้ความสามารถ ผลประโยชน์ตอบแทนอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ รวมทั้งมีเพื่อนร่วมงานที่ดี สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเป็นสุข ก็จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 186) ได้กล่าวถึง ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ หมายถึง สภาวะการมีอารมณ์ที่ดี เกิดขึ้นจากการประเมินเหตุการณ์ แล้วมีความรู้สึกชอบด้วยความยินดีทั้งร่างกายและจิตใจ ทำให้มีความปลอบปลื้มและมีความสุขกายสุขใจ ความพึงพอใจเกี่ยวของกับขวัญและกำลังใจเป็นอย่างมาก ถ้ามีความไม่พอใจเกิดขึ้น ก็จะทำให้ไม่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นด้วยเช่นกัน

พูลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 145) ได้ให้ความหมายของความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในงานที่ปฏิบัติ สามารถแยกออกจากปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน เช่น การเสนอเพิ่มเงินให้แก่พนักงานสามารถนำไปสู่การไม่พอใจได้ แต่ไม่จริงเสมอไปสำหรับความพอใจอย่างแท้จริงต้องงาน พนักงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วยความชอบงาน รางวัลที่ได้คือความพอใจในงาน การให้รางวัลในการปฏิบัติงานน้อยทำให้มีความพอใจน้อยไปด้วย การเสนอให้เงินเพิ่มขึ้นไม่สามารถแทนที่การมีโอกาสที่ได้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและความพอใจ โดยปกติพนักงานจะอยู่ในสภาวะ

กลาง ๆ ของความรู้สึกเป็นสุขและเป็นทุกข์แต่ก็ปฏิบัติงานไปตามปกติ ปัจจัยทางลบเกี่ยวกับงานซึ่งทำให้พนักงานลดความพึงพอใจและการปฏิบัติงานลง ไม่สามารถทำให้พนักงานกลับสู่สภาวะที่เป็นกลางได้ ปัจจัยทางบวกทำให้พนักงานเกิดความพอใจในงานและถ้าพนักงานไม่มีความพอใจในงาน ก็จะทำให้เขากลับไปสู่สภาวะเป็นกลางอีก

สรุปได้ว่า ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกโดยรวมที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน ความพอใจเกี่ยวกับรายได้ ปริมาณของงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความภาคภูมิใจในหน้าที่ องค์การเป็นที่ยอมรับจากสังคมภายนอก ผู้ปฏิบัติงานจะพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างมากและผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรักจะดีและมีคุณค่ากว่าผลงานที่ปฏิบัติโดยไม่ชอบและพึงพอใจ

2.2 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพอใจในการปฏิบัติงาน

เสนาะ ดิเฮอร์ (2544, หน้า 228) ได้กล่าวถึง ความพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานในทางบวกหรือในทางลบต่องาน ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมีดังนี้

2.2.1 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงานและความรู้สึกภาคภูมิใจในงาน

2.2.2 ระบบค่าตอบแทน สะท้อนให้เห็นถึงควมมีคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน

2.2.3 สภาพการปฏิบัติงาน มีความสำคัญเพราะกระทบต่อความต้องการทางร่างกายและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน

2.2.4 นโยบายและฝ่ายบริหารขององค์การ สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบและบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน

2.2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะสะท้อนถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความพอใจในสังคม

2.2.6 ความก้าวหน้าในงาน ทั้งในตำแหน่งงานและการพัฒนาด้านความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ระบบค่าตอบแทน สภาพการปฏิบัติงาน นโยบายและฝ่ายบริหารขององค์การ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพอใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

3. จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน

3.1 ความหมายของจุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน

ประชุม รอดประเสริฐ (2543, หน้า 120) ได้กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน หมายถึง ข้อความที่วาดด้วยคำนิยมและทัศนคติของผู้ประกอบการที่มีต่อองค์การที่

ตนจัดตั้งขึ้น โดยปกติจุดมุ่งหมายหลักจะเป็นข้อความกว้างๆ ที่ไม่ระบุเฉพาะเจาะจง วันเวลา และเป้าหมายที่แน่นอนลงไป จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จระยะยาวแก่หน่วยงานหรือองค์กรการ

พลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 220) ได้ให้ความหมายของจุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดนโยบายและวางแผนขององค์กร ซึ่งควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของพนักงานและองค์กรที่สำคัญยิ่งก็คือ นโยบายจะต้องชัดเจน แจ่มแจ้ง บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าใจได้ เพื่อจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดนโยบายและการวางแผนขององค์กร ซึ่งเป็นข้อความที่ว่าด้วยค่านิยมและทัศนคติของผู้ประกอบการที่มีต่อองค์กรที่ตนจัดตั้งขึ้น

3.2 การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน

ประชุม รอดประเสริฐ (2543, หน้า 152) กล่าวว่า กระบวนการในการกำหนดจุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ประการใดก็ตามจุดมุ่งหมายหลักจะต้องมีความรัดกุมและมีความเกี่ยวข้องกับผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ลักษณะของจุดมุ่งหมายหลักที่ดีคือ

3.2.1 ระดับแห่งความสำเร็จจะต้องมีทั้งคุณภาพและปริมาณ

3.2.2 เน้นเวลาแห่งความสำเร็จอย่างชัดเจนแน่นอน

3.2.3 จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงาน

3.2.4 จะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายอื่นๆ

คุณลักษณะที่ดีของจุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับลักษณะที่ดีของวัตถุประสงค์ดังนี้

3.2.5 จะต้องเป็นเครื่องชี้ทิศทางที่ดีในการดำเนินงาน

3.2.6 จะต้องเป็นข้อแนะนำที่ชัดเจนต่อประเภทการปฏิบัติงาน

3.2.7 จะต้องเป็นเครื่องมือที่สามารถวัดและควบคุมประสิทธิผลได้

3.2.8 จะต้องมีลักษณะที่ท้าทายต่อการกระทำและมีความเป็นจริงอย่าง

เพียงพอ

3.2.9 จะต้องยอมรับโอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกหน่วยงาน

3.2.10 จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายหลักในระดับสูงของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน คือ การวางแผนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการวางแผนจะต้องคำนึงถึงพนักงาน เงิน วัสดุอุปกรณ์และวิธีการจัดการทั้งในอดีตและปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนสำหรับอนาคต ศึกษาถึง

ข้อจำกัดต่างๆ ในการวางแผนแล้วจึงกำหนดผู้รับผิดชอบงาน วงเงิน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ที่
ต้องการใช้ เวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน และกระบวนการที่ใช้ในการดำเนินงาน

3.3 ความหมายของนโยบายการดำเนินงาน

พลศักดิ์ พุ่มวิเศษ (2540, หน้า 1) กล่าวว่า นโยบายการดำเนินงาน หมายถึง
สิ่งที่ได้กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ซึ่ง
ผู้บริหารในระดับต่างๆ หรือผู้ปฏิบัติงานจะต้องนำไปเป็นกรอบแนวความคิดในการพิจารณา
ตัดสินใจ เพื่อทำแผนจัดทำโครงการและกำหนดวิธีการดำเนินงาน

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 120) ได้ให้คำจำกัดความว่านโยบายการ
ดำเนินงาน หมายถึง แนวทางในการบริหารที่ดีจะต้องมีการกระจายอำนาจและหน้าที่เพื่อการใช้
ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การมอบหมายภารกิจในการปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปอย่าง
เหมาะสม นโยบายการดำเนินงานในการปฏิบัติงานควรจะต้องมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม

ประชุม รอดประเสริฐ (2543, หน้า 12) ได้กล่าวถึง นโยบายการดำเนินงาน
หมายถึง แนวปฏิบัติการซึ่งระบุถึงระเบียบวิธีและหลักการที่ได้เลือกกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวใน
การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สุภาพร ดันดีสันติสม (2545, หน้า 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่านโยบายการ
ดำเนินงานทางธุรกิจ หมายถึง แนวทางกว้างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานหรือปฏิบัติให้
องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นโยบายการดำเนินงานทางธุรกิจมุ่งเน้นให้มีการ
รวบรวมเอาความรู้ด้านการบริหารธุรกิจสาขาต่างๆ เช่น การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต
และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนาาระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์
ปัญหาทางธุรกิจ วิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การ เพื่อเสนอแนะนโยบายการดำเนินงานด้าน
ต่างๆ เช่น นโยบายการผลิต นโยบายการตลาดและนโยบายการเงิน เป็นต้น นโยบายในการ
ดำเนินงานทางธุรกิจถือเป็นนโยบายหลักขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการ
ปฏิบัติงาน เช่น มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ ยึดมั่นในความเป็นธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

สรุปได้ว่า นโยบายการดำเนินงาน หมายถึง สิ่งที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นแนว
ปฏิบัติการซึ่งระบุถึงระเบียบวิธีและหลักการที่ได้เลือกกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวในการปฏิบัติงาน
ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

3.4 ข้อควรคำนึงในการกำหนดนโยบาย

ประชุม รอดประเสริฐ (2543, หน้า 34) กล่าวถึง การกำหนดนโยบายว่าเป็น
เรื่องที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนอยู่ไม่น้อยสำหรับผู้บริหารหรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ เพราะนอกจากจะเป็น
ผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบและสัญชาตญาณดี ยังต้องเป็นผู้มีความสุขรอบคอบและ
มีความรอบรู้ในการวิเคราะห์ข้อมูลหรือข่าวสารต่างๆ ทั้งนี้เพื่อความถูกต้องและมีลักษณะเป็น
นโยบายการดำเนินงาน นอกจากนี้การกำหนดนโยบายการดำเนินงานเพื่อการบริหารงานใดๆ
เป็นกระบวนการที่จะต้องใช้เวลา เสียทุนทรัพย์และสิ้นเปลืองกำลังความคิดเป็นจำนวนมาก

หากนโยบายการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นไม่สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่การบริหารงานตามสมควรแล้ว การลงทุนด้วยทรัพยากรต่างๆ จึงเป็นการสูญเปล่า รวมทั้งการบริหารงานย่อมไม่ประสบความสำเร็จ ในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานเพื่อการใดก็ตาม ควรคำนึงถึงข้ออันสมควรพิจารณาตั้งต่อไปนี้

3.4.1 การกำหนดนโยบายการดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงจุดประสงค์หลักขององค์การหรือหน่วยงาน โดยพิจารณาว่าองค์การหรือหน่วยงานมีภาระรับผิดชอบงานชนิดใด แล้วจึงกำหนดนโยบายการดำเนินงานให้สอดคล้องกับภาระรับผิดชอบของหน่วยงาน การกำหนดนโยบายการดำเนินงานโดยไม่คำนึงถึงจุดประสงค์หลักย่อมได้ผลงานที่ไม่แน่นอนหรืออาจไม่ได้ผลงานตามที่ต้องการ

3.4.2 การกำหนดนโยบายการดำเนินงานต้องคำนึงถึงความต้องการของพนักงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะไม่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งภายในหน่วยงาน

3.4.3 การกำหนดนโยบายการดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงเหตุผลและความเป็นไปได้ โดยลักษณะนี้ผู้จัดทำนโยบายการดำเนินงานจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยและสิ่งแวดล้อม เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจของหน่วยงาน ระเบียบและกฎหมายของสังคม วัฒนธรรม ค่านิยมและความเชื่อของสังคมส่วนรวม หากการกำหนดนโยบายการดำเนินงานเกินความเป็นจริงหรือเกินความสามารถของหน่วยงาน นโยบายการดำเนินงานเปรียบได้กับการสร้างวิมานในอากาศที่ไม่อาจปฏิบัติได้ นอกจากนี้การกำหนดนโยบายการดำเนินงานจะต้องจัดเป็นลำดับก่อนหลังในลักษณะสิ่งใดควรดำเนินการก่อนและสิ่งใดควรดำเนินการหลังตามความจำเป็น

3.4.4 การกำหนดนโยบายการดำเนินงานต้องคำนึงถึงในด้านของความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ โดยต้องคิดและเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้าว่าการกำหนดสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไป ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้และมีความรู้เพียงพอที่จะหาวิธีดำเนินงานให้บรรลุจุดประสงค์หลักขององค์การ การกำหนดนโยบายการดำเนินงานโดยไม่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติย่อมเปรียบได้กับจินตนาการหรือความเพ้อฝันของผู้กำหนดแต่เพียงผู้เดียว นอกจากนี้ในบางข้อความของนโยบายการดำเนินงานที่ต้องมีการพิจารณาตีความ จะต้องได้รับการพิจารณาตีความอย่างรอบคอบและแปลความออกมาอย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจและยอมรับของผู้ปฏิบัติ

สรุปได้ว่า ข้อควรคำนึงในการกำหนดนโยบาย คือ การพิจารณาว่าองค์การหรือหน่วยงานมีภาระรับผิดชอบงานชนิดใด แล้วจึงกำหนดนโยบายการดำเนินงานให้สอดคล้องกับภาระรับผิดชอบของหน่วยงาน

สรุปรวมได้ว่า จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์หรือจุดหมายของแผนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน มีความเหมาะสมต่อหน่วยงาน พนักงานสามารถปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์การและพนักงานเป็นหลัก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานควรแจ้งให้ทราบเสมอและจะต้องคำนึงถึงเหตุผล ความจำเป็นและสภาพแวดล้อมเป็นหลัก

4. การให้บำเหน็จรางวัล

4.1 ความหมายของการให้บำเหน็จรางวัล

พงศ์ ทรताल (2540, หน้า 91) ได้ให้คำจำกัดความว่าการให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่นอกเหนือจากค่าตอบแทน ค่าจ้างหรือค่าแรง เช่น ถ้ามีการให้รางวัล มีการขึ้นเงินเดือนสม่ำเสมอ มีการแบ่งปันรายได้หรือรายได้ที่ได้นอกเหนือจากเงินเดือนหรือเมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม พนักงานก็จะมีขวัญและกำลังใจสูง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 142) กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี รวมถึงโบนัส สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงานอย่างมั่นใจ ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 183) ได้กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง การสร้างความรู้สึกที่ดี โดยปกติจะพิจารณาจากผลงานและในบางครั้งก็พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งระบบการให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน

ศิริอร ชันธหัตต์ (2547, หน้า 119) กล่าวว่า การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนที่จ่ายให้แก่บุคลากร ซึ่งองค์การจะต้องจัดสรรผลประโยชน์แก่บุคลากรขององค์การในรูปแบบต่างๆ เช่น เงินโบนัส ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยการศึกษาของบุตร จ่ายค่าประกันชีวิตให้ จ่ายค่าประกันสังคมให้ บริการรับและส่งบุคลากรรวมไปถึงบุตรของบุคลากร จ่ายเงินค่าครองชีพให้ จัดเลี้ยงอาหาร เป็นต้น

สรุปได้ว่า การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง สิ่งต่างๆ อันได้แก่การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โบนัสรางวัลและสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่พนักงาน ซึ่งการให้บำเหน็จรางวัล จึงไม่ใช่ลักษณะของการจูงใจด้วยเงินและการให้บำเหน็จรางวัลพนักงานอย่างยุติธรรม ก็จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

4.2 ระบบค่าตอบแทน

เสนาะ ดีเยาว์ (2544, หน้า 225-226) กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัลว่าเป็น การจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบค่าตอบแทนจูงใจ วิธีนี้ทำให้องค์การได้รับประโยชน์มาก จากวิธีการจ่ายหลายๆ แบบดังนี้

4.2.1 แผนจ่ายโบนัส (bonus pay plan) ได้แก่ การจ่ายเงินก้อนครั้งเดียวแก่พนักงาน โดยคิดจากผลงานที่ปฏิบัติสำเร็จตามเป้าหมายหรือจากการมีส่วนร่วม เช่น การออกความคิดเห็นในการปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามปกติผู้ที่ปฏิบัติงานพิเศษจะไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้าง การจ่ายโบนัสมักจะจ่ายให้กับผู้บริหารเท่านั้นแต่ปัจจุบันได้ขยายขอบเขตไปยังพนักงานอื่นด้วย

4.2.2 แผนแบ่งกำไร (profit-sharing plan) การแบ่งกำไรจะทำให้พนักงานทุกระดับมีขวัญและกำลังใจที่ดี โดยแบ่งให้ตามสัดส่วนของผลกำไรที่ได้ในงวด จำนวนกำไรที่แบ่งขึ้นอยู่กับผลกำไรและอัตราเงินเดือนของพนักงาน แต่ตามข้อเท็จจริงจำนวนกำไรที่แบ่งให้แน่นอนจะต้องนำเอาผลการปฏิบัติงาน การมาปฏิบัติงานและการขาดงานมาคิดด้วย

4.2.3 แผนแบ่งประโยชน์ (gain-sharing plan) คือ การประหยัดค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิตอันเกิดจากความทุ่มเทความพยายามใดๆ ให้กับองค์กร การคิดมักจะอาศัยผลการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมที่ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

4.2.4 แผนเป็นเจ้าของหุ้น (employee stock ownership plan) ให้พนักงานมีสิทธิซื้อหุ้นของบริษัทที่พนักงานปฏิบัติงานเป็นการสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงานและป้องกันการปิดกิจการ การจูงใจพนักงานให้ซื้อหุ้นมักจะใช้วิธีให้สิทธิซื้อในราคาคงที่จำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาที่กำหนดสิทธิที่จะเป็นเจ้าของหุ้นจะต้องพิจารณาผลการปฏิบัติงานเพราะถือว่าการที่พนักงานปฏิบัติงานหนักจะทำให้บริษัทมีผลประกอบการดี ราคาหุ้นก็สูงขึ้น

สรุปได้ว่า ระบบค่าตอบแทน คือ การจ่ายโบนัส การแบ่งผลกำไร แผนแบ่งประโยชน์หรือแผนการเป็นเจ้าของหุ้น เพื่อเป็นกระตุ้นให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งให้ตามสัดส่วนของผลกำไรที่ได้ในงวด

4.3 ลักษณะการให้บำเหน็จรางวัล

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 144) ได้กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัลว่าเป็นสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน นอกเหนือจากเงินแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน ดังนี้

4.3.1 การแข่งขัน เช่น การประกวดผลงาน ผู้ชนะจะได้รับเกียรติ ชื่อเสียงเป็นต้น แต่ควรระวังในเรื่องของความอิจฉาริษยา ซึ่งจะทำให้พนักงานมุ่งเอาชนะมากกว่าผลของงาน

4.3.2 ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้รู้สึกมีความมั่นคงในอาชีพ จะไม่ถูกเลิกจ้างโดยขาดหลักประกัน มีการกำหนดสัญญาว่าจ้างเป็นปีหรืออายุงานและมีหลักประกันในการปฏิบัติงาน มีค่าตอบแทนเมื่อเกิดอุบัติเหตุ มีการประกันชีวิตในงานที่เสี่ยงอันตราย

4.3.3 ความรู้สึกก้าวหน้า ผลงานที่ทำให้งานเด่นดีขึ้น การได้เลื่อนตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพราะเป็นความคาดหวังของชีวิต

4.3.4 ความรู้ผลของงาน มีความพอใจและดีใจที่เห็นผลงานของตนไม่ว่าจะดีหรือไม่เพียงใด เพราะผลงานที่ดีย่อมเป็นกำลังใจ ผลงานที่ไม่ดีก็มีโอกาสปรับปรุงแก้ไข

4.3.5 ฐานะทางสังคม เป็นความรู้สึกของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้อยากไปปฏิบัติงาน เช่น มีสิทธิตัดสินใจและออกเสียงในการปฏิบัติงานของกลุ่ม วัตถุประสงค์ของจุดหมายปลายทางของกลุ่ม ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น เป็นต้น

4.3.6 รางวัลและการลงโทษ เป็นผลตอบแทนหรือคำชมเชย หากผลงานเป็นที่พอใจหรือดีเด่น ขณะเดียวกันก็มีการตำหนิเมื่อมีผลเสียหายเกิดขึ้น

4.3.7 การปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของบุคคล ตลอดจนให้งานที่ไม่ยากและไม่ง่ายจนเกินไปจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี

4.3.8 การทำให้รู้สึกว่างานมีความสำคัญ ความรู้สึกว่างานที่ตนเองทำให้ มีความหมายต่อหน่วยงานของตนหรือสังคม จะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานมากขึ้น ความเอาใจใส่ของหัวหน้างาน การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน จึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

4.3.9 การลดความซ้ำซากจำเจ งานซ้ำๆ ทุกวันจะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย จึงควรพยายามสร้างสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความซ้ำซากขึ้น เช่น จัดระบบงานใหม่ จัดโต๊ะปฏิบัติงานใหม่และสถานที่ใหม่ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ลักษณะการให้บำเหน็จรางวัล คือ ความรู้สึกก้าวหน้า ฐานะทางสังคม คำชมเชยหากผลงานเป็นที่พอใจหรือดีเด่น รวมถึงงานที่ปฏิบัติไม่ซ้ำซากจำเจ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายได้

5. สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน

5.1 ความหมายสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน

สิริอร วิชชาวุธ (2544, หน้า 139) กล่าวถึง สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น ปฏิบัติงาน อ่านหนังสือ เป็นต้น สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว จะมีอิทธิพลทำให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้พอๆ กับความรู้ความสามารถ เช่น ถ้าต้องการที่จะปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยแต่ไม่มีความรู้พอที่จะปฏิบัติงานได้ จะทำให้ปฏิบัติงานไม่สำเร็จ ในทางกลับกันหากมีความรู้ที่จะปฏิบัติงานได้ แต่สภาพแวดล้อมไม่ดีพอ แสงสว่างน้อย มีเสียงดังรบกวนอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมเช่นนี้อาจทำให้ไม่มีสมาธิ เกิดความรู้สึกรำคาญ เป็นผลทำให้ปฏิบัติงานไม่สำเร็จหรืออาจมีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ สภาพแวดล้อมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 236) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพที่มีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก มีส่วนเสริมสร้างและทำลายขวัญและกำลังใจเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาด เรียบร้อย เป็นต้น จะทำให้พนักงานยังเกิดความสบายใจไม่รู้สึกรำคาญหรือมีอาการง่วงซึม หัวใจและกำลังใจก็จะดี แต่ถ้าการจัดสภาพการปฏิบัติงานไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาดความสวยงาม พนักงานจะขาดความตั้งใจในการปฏิบัติงานและเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจให้หมดสิ้นไปด้วย

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพความมีระเบียบเรียบร้อย สิ่งแวดล้อมดี มีการจัดห้องปฏิบัติงานไว้เป็นส่วน อุปกรณ์ เครื่องมืออำนวยความสะดวกต่างๆ เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน

5.2 ความสำคัญสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน

พงศ์ หรดาล (2548, หน้า 246-247) ได้กล่าวถึง การจัดสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่ไม่คำนึงถึงปัจจัยความแตกต่างและขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่สะดวกสบาย ไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้วยังส่งผลถึงระดับความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุและปัญหาด้านสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย ในการจัดสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกหลักจะทำให้พนักงานเกิดความเมื่อยล้า ความเมื่อยล้านอกจากจะเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดการผิดพลาดในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุได้ทันที ยังมีผลต่อสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานในระยะยาว ซึ่งส่งผลให้ปริมาณงานและคุณภาพของผลผลิตลดลง

5.3 ประเภทสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน

สิริอร วิชาวุธ (2544, หน้า 141,175,177) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 3 ประเภท

5.3.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการปฏิบัติงาน (physical condition of work) คือ สิ่งต่างๆ ในบริเวณที่ปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะอาคาร การออกแบบห้องปฏิบัติงาน สภาพห้องปฏิบัติงาน โต๊ะปฏิบัติงาน การมองเห็น เครื่องมือเครื่องใช้ รวมถึงที่จอดรถของบริษัท เป็นต้น

5.3.2 สภาพแวดล้อมด้านเวลาในการปฏิบัติงาน (temporal condition of work) คือ เวลาเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน จะเห็นพนักงานในสังคมปัจจุบันเคร่งเครียดกับงาน ปฏิบัติงานแข่งกับเวลา พนักงานบางคนปฏิบัติงาน 7 วันต่อสัปดาห์ บางคน 6 วันต่อสัปดาห์และบางคน 5 วันต่อสัปดาห์ พนักงานบางคนปฏิบัติงาน 10-12 ชั่วโมง ไม่มีเวลาพัก บางคนปฏิบัติงาน 8 ชั่วโมงมีเวลาพัก พนักงานที่ปฏิบัติงาน 7 วันต่อสัปดาห์ จะปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงาน 6 วันต่อสัปดาห์และมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานเพียง 5 วันต่อสัปดาห์จริงหรือไม่ ร่างกายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพติดต่อกันนานเท่าไรและปฏิบัติงานได้นานเพียงใดต่อวัน พนักงานปฏิบัติงาน 7 วันต่อสัปดาห์ จะมีความเครียดมากกว่าคนที่ปฏิบัติงาน 6 วันต่อสัปดาห์และมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานเพียง 5 วันต่อสัปดาห์หรือไม่ ถ้าตามเหล่านี้เป็นเหตุผลให้ทำการศึกษาเรื่องของเวลาในการปฏิบัติงาน

5.3.3 สภาพแวดล้อมทางจิตใจในการปฏิบัติงาน (psychological condition of work) คือ นอกจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ยังมีสภาพแวดล้อมทางจิตใจที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลอีกด้วย ลักษณะสังคมและ

เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งลักษณะวัฒนธรรมในองค์กรการ เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกและพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน สภาพแวดล้อมมีผลต่อความรู้สึก 2 ลักษณะคือ ความเบื่อหน่ายและความเหนื่อยล้า

สรุปได้ว่า ประเภทของสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สภาพของการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย ไม่เสี่ยงต่ออุบัติเหตุ ระยะเวลาในการทำงานมีความเหมาะสม ควรจะเป็นสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องตามสุขลักษณะ พนักงานไม่ต้องมากร้าวว่าจะเกิดอุบัติเหตุเมื่อใด ทุกอย่างก็กล่าวมานี้ล้วนแต่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานทั้งสิ้น

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

6.1 ความหมายของสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

พงศ์ หรดาล (2540, หน้า 85-86) กล่าวว่า สุขภาพของพนักงาน หมายถึง พนักงานที่มีสุขภาพทั้งทางกายและสุขภาพจิตที่ดี ย่อมจะมีความมุ่งมั่นที่จะอุทิศแรงกายและกำลังความคิดให้แก่องค์กร หากพนักงานเจ็บป่วยอยู่เสมอหรือมีความคิดหมกมุ่นกังวลใจ ตลอดเวลา ก็ยากที่จะปฏิบัติงานอย่างขอมตายถวายชีวิตให้แก่องค์กร

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 44) ได้จำกัดความสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง สุขภาพของพนักงานโดยทั่วไป รวมไปถึงสภาพร่างกายและจิตใจ โดยเฉพาะอารมณ์ของผูปฏิบัติงานแต่ละบุคคลซึ่งมักเปลี่ยนแปลงตามสภาพปัญหาและสิ่งแวดล้อมตลอดจนความสามารถในการใช้สติปัญญาควบคุมอารมณ์และสภาพจิตใจของตนเอง

สิริอร วิชชาวุธ (2544, หน้า 183) ได้ให้ความหมายสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานในแต่ละแห่งจะมีสภาพและบรรยากาศแตกต่างกัน ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องของอุณหภูมิ แสงสว่าง ระดับของเสียงหรือมลภาวะในอากาศ สภาพแวดล้อมที่ไม่ถูกต้องเหมาะสม เช่น อุณหภูมิที่ร้อนเกินไปหรือเย็นจัดเกินไป แสงสว่างที่น้อยเกินไปหรือมีแสงเข้าตามากเกินไป เสียงดังจนเกินไปหรือมีอากาศที่เป็นพิษ เป็นต้น ซึ่งสามารถทำให้สุขภาพทรุดโทรมได้ การสนใจในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานจะช่วยป้องกันความเจ็บป่วยของพนักงานที่เกิดจากที่ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง สุขภาพกายและสุขภาพจิตใจ โดยเฉพาะอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมักเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพปัญหาและสิ่งแวดล้อมของการทำงาน

6.2 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสุขภาพในการทำงาน

สิริอร วิชชาวุธ (2544, หน้า 183-184) กล่าวถึง ผลกระทบต่ออุบัติเหตุและปัญหาสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในการทำงานมีอยู่ด้วยกัน 4 ปัจจัย

6.2.1 องค์กร ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญของสุขภาพในการทำงานย่อมไม่เน้นนโยบายในการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพในองค์กรให้แก่พนักงาน ทำให้เกิดการละเลยในเรื่องของสุขภาพของพนักงานในการทำงานและไม่มี

มาตรการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพของพนักงานในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ปัจจุบันมีแรงผลักดันในเรื่องของมาตรการในการควบคุมคุณภาพในเรื่องสภาพแวดล้อม (ISO 14000) ผู้บริหารที่ไม่มีจิตสำนึกในเรื่องของสุขภาพและความปลอดภัย จะไม่สนใจในการรักษาสุขภาพให้กับพนักงานของตนอย่างจริงจังและยิ่งในสังคมเป็นวัฒนธรรมที่ยังไม่เห็นความสำคัญของความปลอดภัยและสุขภาพเท่าที่ควร

6.2.2 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ อุบัติเหตุเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลกระทบต่อสุขภาพ อุบัติเหตุมิได้เกิดจากฝ่ายบริหารไม่ใส่ใจในเรื่องของความปลอดภัยในการปฏิบัติงานขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานได้

6.2.3 สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาสังคมในองค์กร เช่น บรรทัดฐานของกลุ่ม ระบบการสื่อสารระหว่างกัน บรรยากาศของความปลอดภัย ขวัญและกำลังใจมีผลต่อการเกิดอุบัติเหตุหรือปัญหาทางสุขภาพแก่พนักงานได้

6.2.4 ลักษณะของบุคลากร บุคลากรอาจได้รับอุบัติเหตุหรือประสบปัญหาทางสุขภาพจากการปฏิบัติงานเนื่องด้วยปัจจัยทั้ง 3 อย่างที่กล่าวมาข้างต้น แต่ในขณะที่ตกอยู่ในสภาพเดียวกัน พนักงานบางคนจะมีโอกาสเกิดอุบัติเหตุมากกว่า ทั้งนี้เป็นเพราะคุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงานและค่านิยมเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลก็เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความใส่ใจในเรื่องความปลอดภัยในงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสุขภาพในการปฏิบัติงาน คือ สภาพกายและสภาพจิตใจที่ส่งผลกระทบ เช่น อุณหภูมิที่ร้อนจัดหรือเย็นจัดเกินไป แสงสว่างที่น้อยเกินไป หรือมีแสงสว่างเข้าตามากเกินไป มีเสียงดังมากจนเกินไป มีอากาศที่ดีไม่ส่งกลิ่นเหม็น งานที่ปฏิบัติไม่ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ หน่วยงานต้องเห็นความสำคัญในเรื่องสุขภาพ และควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสุขภาพ จะเป็นการผ่อนคลายและส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ มีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานเพราะหากเมื่อใดผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายหรือสุขภาพจิต บุคคลเหล่านี้ย่อมจะไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน มีผู้วิจัยไว้หลายหน่วยงาน โดยผู้วิจัยนำเสนองานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

อุดม สารรัตน์ (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพขวัญและกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลางและไม่แตกต่างกันตามตัวแปรที่ศึกษา อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจ 5 อันดับแรกตามลำดับ คือ ความยุติธรรมในหน่วยงาน โอกาสและความก้าวหน้า

ในอาชีพ รายได้กับผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาและการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ 5 อันดับแรกตามลำดับ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาควรเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาประชุมชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดมุ่งหมายของงาน ผู้บังคับบัญชาควรยกย่องชมเชยให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงานและการทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม

จงกลณี เจริญสุข (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายบริหารทางวิชาการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสายบริหารทางวิชาการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีขวัญในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมากและการศึกษาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความพึงพอใจในการปกครองของผู้บังคับบัญชาและด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านอื่นข้าราชการมีขวัญในการปฏิบัติงานปานกลาง ส่วนข้าราชการที่เป็นเพศชายและเพศหญิง มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน ในด้านความรู้สึกรับผิดชอบและด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

อัมพร อิมทรัพย์ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูสายวิชาช่างอุตสาหกรรมโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ครูสายวิชาช่างอุตสาหกรรมโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านสถานภาพทางอาชีพ มีขวัญในการปฏิบัติอยู่ระดับมาก ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีระดับขวัญปานกลางตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่มีประสบการณ์ต่ำและครูที่มีประสบการณ์สูง พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กมลพรรณ ฉริยะพงศ์พันธุ์ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย ศึกษาจากสาขาธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกเป็นรายด้านมากที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ด้านความพอใจในงานที่ปฏิบัติ ด้านความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้สึกประสบผลสำเร็จและด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ปัญหาอุปสรรคการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย คือ ด้านเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ พนักงานขาดความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ด้านระบบงานใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลง ได้แก่ พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ ด้านอัตราเงินเดือน

ได้แก่ โครงสร้างของเงินเดือนไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติและด้านสวัสดิการต่างๆ
ได้แก่ เงินโบนัสและค่ารักษาพยาบาลที่คลินิกให้น้อยและไม่เหมาะสม

บุญถนอม แสงหิรัญ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ถ้าพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคง ความก้าวหน้าในงานและด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก ส่วนด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษาและศาสนา ภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พงษ์พิช รุ่งเป้า (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและขวัญกำลังใจของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนมีกระบวนการบริหาร ด้านการวางแผน มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการดำเนินงานตามแผน ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการและด้านการประเมินผล ตามลำดับ การเปรียบเทียบกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์โรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็กแตกต่างกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของข้าราชการครูตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็กภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในด้านความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับขวัญกำลังใจข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกและอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

เทอดศักดิ์ วรรณพฤษ (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยศึกษาถึงปัญหาและหาแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ฐานะทางเศรษฐกิจ ความร่วมมือจากประชาชน ระดับการศึกษาและวัสดุอุปกรณ์ แนวทางการเสริมสร้างขวัญและ

กำลังใจ คือ ควรเพิ่มเบี่ยงเลี้ยงให้สูงขึ้นและผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

ณรงค์ศักดิ์ สุวรรณโชติ (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท แคนนอน ไฮ-เทค (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิต 10 ด้าน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบ

1. พนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิตที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ในภาพรวมทั้ง 10 ด้าน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
2. พนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิตที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน ในภาพรวมทั้ง 10 ด้าน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. พนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายผลิตที่มีส่วนงานต่างกัน ในภาพรวมทั้ง 10 ด้าน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อาคม ฉันทเจริญโชค (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท ซีพลาส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผลการวิจัยพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบริษัทมีการจัดกิจกรรมงานรื่นเริงประจำปีเป็นประจำ ซึ่งเป็นการสร้างความสามัคคีและเชื่อมสัมพันธ์ไมตรีในระดับผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก ด้านวัสดุ อุปกรณ์ สวัสดิการและค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยรู้สึกภูมิใจเมื่อทราบข่าวเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กร มุ่งหวังความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้น รองลงมาโดยมุ่งหวังได้รับการยอมรับจากองค์กรว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าในหน้าที่ การมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่มีความสำคัญมากในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องจัดทำคู่มือที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน แสดงถึงความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน

อนุรักษ์ สุรางคพาณิชัย (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตอยู่ในระดับปานกลางและศึกษาปัจจัยภูมิหลังของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนสถานภาพสมรส การศึกษา รายได้ แผนกที่ปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จงดล สุทธิอภิรักษ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานตามระบบปฏิรูปการศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่าขวัญในการปฏิบัติงานตามระบบปฏิรูปการศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ คือ ด้านการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการปฏิรูประบบการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการ ด้านการปฏิรูประบบการศึกษาและด้านการปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ผลการเปรียบเทียบในการปฏิบัติงานตามระบบปฏิรูปการศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงานและขนาดโรงเรียนต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานตามระบบการปฏิรูปการศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และครูที่อยู่ในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาและอยู่ในประเภทโรงเรียนที่ต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานตามระบบปฏิรูปการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ลัดดา แสงเมือง (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยแอร์เวย์ จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท ไทยแอร์เวย์ จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา และสาขาพิษณุโลกมีสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมมีขวัญและกำลังใจโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ระดับขวัญและกำลังใจมากที่สุดในด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานและต่ำสุดในด้านความเพียงพอของรายได้ การเปรียบเทียบสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยแอร์เวย์ จำกัด โดยกำหนดองค์ประกอบเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 8 ด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน โอกาสความก้าวหน้า ความเพียงพอของรายได้ สวัสดิการของบริษัท ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความยุติธรรมในหน่วยงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบกับปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งจำแนกเป็นอายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ สาขาการปฏิบัติงาน มีสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สายสุนีย์ พุททโส (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท เชียงใหม่ไฟรเซ่นฟูดส์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการตามสภาพของงานและด้านการจัดการโดยรวม พบว่า พนักงานมีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท เชียงใหม่ไฟรเซ่นฟูดส์ จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แต่เมื่อพิจารณาเรื่องระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พรรณี หงส์พันธ์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจอาจารย์เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะแนวทางการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจ ผลการวิจัยพบว่า 1) โดยภาพรวม อาจารย์เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับ "ปานกลาง" โดยเฉพาะด้านการมองเห็นคุณค่าแห่งตน ความรักความสามัคคี ความเข้าใจและสนใจกระบวนการวิธีการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจต่อหน่วยงาน ความพึงพอใจต่อนโยบายและมาตรการดำเนินงาน 2) ผลการเปรียบเทียบสภาพขวัญและกำลังใจของอาจารย์เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ พบว่า โดยภาพรวมจำแนกตามตำแหน่งสายงานเปรียบเทียบกันระหว่างอาจารย์ผู้สอนกับเจ้าหน้าที่ที่มีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ ส่วนใหญ่อาจารย์ เจ้าหน้าที่ที่เห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของตนอยู่ในระดับ "ปานกลาง" 5 อันดับแรก ได้แก่ กระบวนการนิเทศ ความมั่นคงของงาน สภาพที่อยู่อาศัย ความก้าวหน้าในวิชาชีพ 4) แนวทางในการสร้างเสริมขวัญกำลังใจ ซึ่งผู้วิจัยได้ระบุไว้ เป็นกระธงในการคัดเลือก 13 ประการ อาจารย์เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ได้ให้ความสำคัญและเลือก 5 อันดับแรก ได้แก่ การเพิ่มรายได้ประจำปี การเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพ การเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ ให้มากขึ้น การนำระบบการบริหาร

เทียบ ทานกระโทก (2550, กุมภาพันธ์ 12) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจของทหารสายงานสัตตื ภายใต้ความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23 ผลการวิจัยพบว่า ทหารสายงานสัตตื ภายใต้ความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23 ทั้งนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อทดสอบความแตกต่างของขวัญกำลังใจ พบว่านายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเปรียบเทียบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของทหารในสายงานสัตตืภายใต้ความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23 เมื่อจำแนกตามอายุระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสายงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน เงินเดือนและเงินเพิ่มพิเศษต่อเดือน และวุฒิทางการศึกษา ทั้งนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน ปรากฏว่า ขวัญกำลังใจของทหารสายงานสัตตื ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

คุก (Cook, 1990, p. 2839-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนรัฐบาลในรัฐนอร์ทแคโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูเพศหญิงมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูเพศชาย ครูที่ไม่ใช่คนผิวขาวมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูผิวขาว ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญและ

กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและไม่ปรากฏความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับสถานภาพการสมรส ประสบการณ์ในการสอน จำนวนปีที่สอนและระดับการศึกษา

แฮมเมอร์ (Hammer, 1998, p. 19) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูชั้นพิเศษในรัฐไอโอวา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูชั้นพิเศษมีขวัญในการปฏิบัติงานก็คือ ความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การยอมรับ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดขวัญคือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ได้แก่ ตำแหน่งการปฏิบัติงาน เพศ สถานภาพสมรส มีขวัญในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เวเลซ (Velez, 2000, p. 36) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโทรศัพท์ในประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า พนักงานไม่มีขวัญในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในอาชีพ ความเป็นอยู่ในชุมชน อัตราการปฏิบัติงาน เงินค่าตอบแทน สถานะของพนักงาน ความช่วยเหลือของพนักงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เปลี่ยนแปลงไปตามอายุ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ตำแหน่งการงาน ระดับงานที่ปฏิบัติและสภาพที่อยู่อาศัย

แอสฟอร์ด (Ashford, 2001, p. 12) ได้ทำการวิจัยเรื่องหลักและนโยบายที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงหลักและนโยบายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มความรู้สึกไม่มั่นคงในการปฏิบัติงาน ยิ่งองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง พนักงานจะยังมีความรู้สึกไม่มั่นคงในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากพนักงานรู้สึกว่าตนเองไม่สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและจะรู้สึกวิตกกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นด้วย

เบอร์ค (Burke, 2001, p. 52) ได้ทำการวิจัยขวัญของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า การใช้นโยบายในการปลดพนักงานและการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อขวัญและความรู้สึกไม่มั่นคงในการปฏิบัติงานและการขาดงาน พนักงานที่รับรู้ว่าการยังดำเนินนโยบายปลดพนักงานต่อไป จะมีความรู้สึกไม่มั่นคงในการปฏิบัติงานสูงขึ้นและมีอัตราการขาดงานเพิ่มขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ปัจจัยอิสระที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ ได้แก่ การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ความยุติธรรมในหน่วยงาน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ รายได้กับผลตอบแทน นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งงาน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและขนาดตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การหาคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. วิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย

ประชากรและขนาดตัวอย่าง

1. ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา รวมประชากรทั้งสิ้น 440 คน
2. ขนาดตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา จำนวน 210 คน โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างดังนี้

2.1 สํารวจข้อมูลของประชากรที่ใช้ในการวิจัยจากที่ทำการไปรษณีย์ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา รวมทั้งหมด 56 ที่ทำการ ประชากรทั้งสิ้น 440 คน

2.2 นำประชากรที่ได้จาก 2.1 มากำหนดขนาดตัวอย่างในการวิจัย ใช้หลักการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยการคำนวณหาขนาดตัวอย่างใช้วิธีการของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมให้มี ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง 0.05 แทนในสูตรได้ดังนี้ (สุวรีย์ ศิริโกศาภิรมย์, 2540, หน้า 34-35)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ	n	หมายถึง	ขนาดตัวอย่าง
	N	หมายถึง	ประชากร
	e	หมายถึง	ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{440}{1 + (440)(0.05)^2}$$

$$= 209.52 \text{ หรือ } 210$$

2.3 สํารวจข้อมูลประชากรในการวิจัย เกี่ยวกับรายชื่อที่ทำการไปรษณีย์ จำนวนที่ทำการไปรษณีย์และจำนวนพนักงานไปรษณีย์ เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนสุ่มตัวอย่าง

2.4 ในการสุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้ขนาดตัวอย่างครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน ผู้วิจัยแบ่งพนักงานแต่ละที่ทำการไปรษณีย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มใหญ่มีพนักงานมากกว่า 30 คน กลุ่มกลางมีพนักงาน 10-30 คน และกลุ่มเล็กมีพนักงานต่ำกว่า 10 คน โดยกลุ่มใหญ่กำหนดที่ 110 คน กลุ่มกลางกำหนดที่ 60 คน และกลุ่มเล็กกำหนดที่ 40 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) ใช้ที่ทำการไปรษณีย์เป็นชั้นภูมิและพนักงานเป็นหน่วยข้อมูลในชั้นภูมิ สุ่มตัวอย่างเฉพาะพนักงานกลุ่มใหญ่และกลุ่มกลาง ส่วนพนักงานกลุ่มเล็กเก็บทั้งหมดจำนวน 210 คน ทำให้ได้ขนาดตัวอย่างโดยการคิดสัดส่วนดังต่อไปนี้

$$n_i = \frac{h \times n^*}{N^*}$$

- เมื่อ n_i หมายถึง ขนาดตัวอย่างของที่ทำการไปรษณีย์ที่ i
 h หมายถึง ประชากรแต่ละที่ทำการไปรษณีย์
 n^* หมายถึง ขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนที่กำหนดของกลุ่มพนักงาน
 N^* หมายถึง ประชากรตามสัดส่วนของกลุ่มพนักงาน

ตาราง 1 ประชากรและขนาดตัวอย่างจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา

กลุ่มพนักงานใน ที่ทำการไปรษณีย์	ที่ทำการไปรษณีย์	ประชากร (คน)	ขนาดตัวอย่าง (คน)
กลุ่มใหญ่	ลพบุรี	48	40
	สระบุรี	36	30
	พระนครศรีอยุธยา	48	40
กลุ่มกลาง	โคกสำโรง	10	9
	แก่งคอย	14	13
	พระพุทธบาท	11	10
	หนองแค	11	10
	ประตูน้ำพระอินทร์	20	18

ตาราง 1 (ต่อ)

กลุ่มพนักงานใน ที่ทำการไปรษณีย์	ที่ทำการไปรษณีย์	ประชากร (คน)	ขนาดตัวอย่าง (คน)
กลุ่มเล็ก	ท่าหิน	3	3
	พระนารายณ์	4	4
	บ้านหมี่	9	-
	สำนารายณ์	9	-
	พัฒนานาคม	5	-
	ท่ารุ่ง	6	-
	โคกกะเทียม	6	6
	หนองม่วง	3	-
	ท่าไชลง	3	-
	ลำสนธิ	3	-
	โคกตูม	3	-
	ตีสั่ง	4	-
	ท่าหลวง	4	-
	สระโบสถ์	3	-
	โคกเจริญ	3	-
	ปากเพรียว	7	7
	บ้านหม้อ	6	6
	วิหารแดง	7	-
	เสาไห้	5	-
	ม่วงเหล็ก	7	-
	หนองโสน	4	-
	ดอนพุด	3	-
	วังม่วง	5	-
	พุนเค	5	-
	ทับกวาง	4	-
	ท่าลาน	4	-
	หนองแขง	4	-
	คชสิทธิ์	3	-
	หินกอง	9	-
	ไรจนะ	5	-
	เดชาวรุณ	4	-
	เสนา	9	-
	ผักไห่	6	-

ตาราง 1 (ต่อ)

กลุ่มพนักงานใน ที่ทำการไปรษณีย์	ที่ทำการไปรษณีย์	ประชากร (คน)	ขนาดตัวอย่าง (คน)
	ท่าเรือ	7	-
	ภาชี	5	-
	มหาราช	6	-
	บางปะอิน	8	-
	วังน้อย	7	7
	บางไทร	5	-
	อุทัย	7	7
	บางปะหัน	5	-
	ลาดบัวหลวง	4	-
	บ้านแพรก	4	-
	บางบาล	5	-
	นครหลวง	4	-
	บางซ้าย	3	-
	ลาดชะโด	3	-
	ศูนย์ศิลปาชีพบางไทร	4	-
	รวม	440	210

ที่มา : (ที่ทำการไปรษณีย์ลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา, 2549 ข.ค.ง. ไม่ปรากฏเลขหน้า)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแบบสำรวจรายการ (check list) สอบถามเกี่ยวกับเพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายปิด (closed – end questionnaires) ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) แบบสเกลตัวเลข (numerical scale) โดยกำหนดค่า 5 ระดับ ดังนี้ (วัชรภรณ์ สุริยาภิวัฒน์, 2548, หน้า 130-131)

- 5 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมาก
- 3 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานน้อย
- 1 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสาร หนังสือและค้นคว้าผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. นำข้อมูลจากการศึกษาตามข้อ 1 ใช้สร้างคำถามเพื่อดำเนินการสร้างและพัฒนาเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จำนวน 42 ข้อ แสดงตามตาราง 2

ตาราง 2 ข้อคำถามตามแบบสอบถาม

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	จำนวนข้อคำถาม
ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา	11 ข้อ
ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ	10 ข้อ
จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน	6 ข้อ
การให้บำเหน็จรางวัล	4 ข้อ
สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน	5 ข้อ
สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน	6 ข้อ

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม นำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
2. หาความเที่ยงตรง (validity) ของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นในข้อ 1 จากนั้นเสนอขอความเห็นชอบต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ให้คะแนนเป็น 3 ระดับ คือ 1 = สอดคล้อง, 0 = ไม่แน่ใจ, -1 = ไม่สอดคล้อง โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยรายข้อมากที่สุดมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.0 และข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 0.2 ผู้วิจัยทำการตัดข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า 0.5
3. ทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามโดยนำไปทดลองใช้ (try out) กับพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา ที่ไม่ใช่

ตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน เพื่อมาวิเคราะห์ทดสอบค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม โดยหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.92 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ได้

4. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีไปยังที่ทำการไปรษณีย์ตัวอย่างจำนวน 15 ที่ทำการ เพื่อขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามกับตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานของที่ทำการไปรษณีย์
2. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยดำเนินการแจกและรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง
3. ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 8 – 18 มกราคม 2550 รวมใช้เวลาในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 11 วัน
4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์สำหรับนำมาวิเคราะห์ผลจำนวน 200 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.24

วิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย

เพื่อให้ได้คำตอบที่ตรงกับความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยการกำหนดข้อมูลทางสถิติไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)
2. เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

3. ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจในกลุ่มของตัวแปรเพศ โดยใช้สถิติทดสอบที ที่เป็นอิสระต่อกัน (independent sample t-test) และทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจในกลุ่มของตัวแปรอายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งงาน โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) เมื่อมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเปรียบเทียบเชิงซ้อน (multiple comparisons) เพื่อหาความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจเป็นรายคู่ โดยใช้สถิติทดสอบด้วยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe's method)

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์แปลความหมาย โดยใช้สถิติทดสอบดังนี้

4.1 สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics)

4.1.1 ร้อยละ (percentage) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549, หน้า 38)

$$p = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ p หมายถึง ร้อยละ

f หมายถึง ความถี่ที่ต้องการเปลี่ยนให้เป็นร้อยละ

N หมายถึง จำนวนความถี่ทั้งหมด

4.1.2 ค่าเฉลี่ย (mean) (ชนะ ปรีชา, 2548, หน้า 57)

$$\bar{X} = \frac{\sum fx}{n}$$

เมื่อ \bar{X} หมายถึง ค่าเฉลี่ยตัวอย่าง

f หมายถึง ความถี่ตัวอย่าง

x หมายถึง คะแนนระดับขวัญและกำลังใจ

$\sum fx$ หมายถึง ผลรวมของผลคูณคะแนนและความถี่

n หมายถึง ขนาดตัวอย่าง

4.1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) (ชนะ ปรีชา, 2548,

หน้า 66)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum fx^2 - (\sum fx)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ $S.D.$ หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 $\sum fx$ หมายถึง ผลรวมของผลคูณคะแนนและความถี่
 n หมายถึง ขนาดตัวอย่าง

4.2 สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics)

4.2.1 ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจ โดยใช้สถิติทดสอบที (independent sample t-test) (สุวิมล ตีรพานันท์, 2548, หน้า 231)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{S_p^2 \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

$$S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{(n_1 - 1) + (n_2 - 1)}$$

$$df = (n_1 - 1) + (n_2 - 1)$$

$$= n_1 + n_2 - 2$$

เมื่อ	t	หมายถึง	สถิติทดสอบที
	\bar{X}_1, \bar{X}_2	หมายถึง	คะแนนเฉลี่ยขนาดตัวอย่าง 1 และ 2 ตามลำดับ
	s_1^2, s_2^2	หมายถึง	ความแปรปรวนขนาดตัวอย่าง 1 และ 2 ตามลำดับ
	s_p^2	หมายถึง	ความแปรปรวนร่วม
	n_1, n_2	หมายถึง	ขนาดตัวอย่าง 1 และ 2 ตามลำดับ
	df	หมายถึง	ชั้นความเป็นอิสระ

4.2.2 ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจ โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) (ชานินทร์ ศิลปจารุ, 2549, หน้า 195)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	F	หมายถึง	สถิติทดสอบเอฟ
	MS_b	หมายถึง	ผลรวมกำลัง 2 เฉลี่ยระหว่างกลุ่ม
	MS_w	หมายถึง	ผลรวมกำลัง 2 เฉลี่ยภายในกลุ่ม

4.2.3 การเปรียบเทียบเชิงซ้อน (multiple comparisons) หากความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระดับขวัญและกำลังใจเป็นรายคู่ โดยการใช้สถิติทดสอบด้วยวิธีของเซฟเฟ (Scheffe's method) (พิชิต ฤทธิจรรยา, 2547, หน้า 310)

$$F = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)^2}{MS_w \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right) (k-1)}$$

เมื่อ	\bar{X}_1, \bar{X}_2	หมายถึง	คะแนนเฉลี่ยขนาดตัวอย่าง 1 และ 2 ตามลำดับ
	k	หมายถึง	ประชากรที่นำมาเปรียบเทียบกัน
	n	หมายถึง	ขนาดตัวอย่าง
	MS_w	หมายถึง	ผลรวมกำลัง 2 เฉลี่ยภายในกลุ่ม

4.3 การหาความเที่ยงตรง (validity) ของแบบสอบถามและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของข้อคำถาม (สุวิทย์ ตีริโกคาภิรมย์, 2546, หน้า 243-244)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	หมายถึง	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาหรือลักษณะพฤติกรรม
	$\sum R$	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม
	N	หมายถึง	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

4.4 การหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (บุษกร ไกยวรรณ, 2548, หน้า 134)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right]$$

เมื่อ α	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
k	หมายถึง	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
S_i^2	หมายถึง	ความแปรปรวนตัวอย่างแต่ละกลุ่ม
$\sum S_i^2$	หมายถึง	ผลรวมความแปรปรวนตัวอย่างแต่ละกลุ่ม