

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษารั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบเชิงปริมาณโดยศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี เพื่อให้การศึกษา ค้นคว้าเป็นไปตามขั้นตอน ผู้วิจัยจึงกำหนดลำดับหัวข้อเรื่องดังต่อไปนี้

1. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
  - 1.1 ประวัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
  - 1.2 ประวัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญ
  - 2.1 ความหมายของขวัญ
  - 2.2 ความสำคัญของขวัญ
  - 2.3 องค์ประกอบในการสร้างขวัญที่ดี
  - 2.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญ
    - 2.4.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์
    - 2.4.2 ทฤษฎีการจูงใจตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y
3. ปัจจัยที่ใช้ในการวัดขวัญของพนักงาน
  - 3.1 เงินเดือน
  - 3.2 ผลประโยชน์เกื้อกูล
  - 3.3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
  - 3.4 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
  - 3.5 การปกครองบังคับบัญชา
  - 3.6 ความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร
  - 3.7 การมีโอกาสดูแลรับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
  - 3.8 การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

### 1. ประวัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี, 2548, กันยายน 20) ได้รับการสถาปนาตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พุทธศักราช 2503 ณ วันที่ 28 กันยายน 2503 โดยรับช่วงภารกิจต่อจาก องค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ด้วยทุนประเดิมจำนวน 87 ล้านบาทเศษ มีการไฟฟ้าอยู่ในความรับผิดชอบ 200 แห่ง มีผู้ใช้ไฟจำนวน 137,377 ราย และพนักงาน 2,119 คน กำลังไฟฟ้าสูงสุดในปี พ.ศ.2503 เพียง 15,000 กิโลวัตต์ ผลิตด้วยเครื่องกำเนิดไฟฟ้าที่ ขับเคลื่อนด้วยเครื่องยนต์ดีเซลทั้งสิ้น สามารถผลิตพลังงานไฟฟ้าบริการประชาชนได้ 26.4 ล้านหน่วย (กิโลวัตต์-ชั่วโมง)ต่อปี และมีประชาชนได้รับประโยชน์จากการไฟฟ้าประมาณ 1 ล้านคน หรือร้อยละ 5 ของประชาชนที่มีอยู่ทั่วประเทศในขณะนั้น 23 ล้านคน

ในช่วง 2-3 ปีแรกของการก่อสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประมาณปี 2504-2506 ระบบผลิตไฟฟ้าขนาดใหญ่ กำลังอยู่ในระหว่างการพัฒนา ควบคู่ไปกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภายในของประเทศ อันได้แก่ถนนหนทาง และแหล่งน้ำตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 ซึ่งเริ่มขึ้นเมื่อปี 2504 และกำหนดสิ้นสุดในปี 2509 ในช่วงเวลานั้นการก่อสร้างไฟฟ้าขึ้นใหม่ หรือการเพิ่มกำลังผลิตไฟฟ้า สนองตอบต่อการใช้ไฟที่เพิ่มขึ้นให้กับชุมชนขนาดต่างๆ ตั้งแต่การไฟฟ้าจังหวัด อำเภอ ไปจนถึงตำบล และหมู่บ้าน กระทำได้โดยระบบผลิตไฟฟ้าที่ใช้เครื่องยนต์ดีเซลเป็นแหล่งต้นกำลัง

สำนักงานที่ตั้งของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแห่งแรก อยู่บริเวณหมวดพัสดุ กองก่อสร้าง กรมโยธาเทศบาล ถนนพระรามที่ 6 ริมคลองประปาสามเสน ซึ่งมีเนื้อที่ประมาณ 3 ไร่ครึ่ง แบ่งเป็น 6 กอง คือ กองอำนวยการ กองแผนงาน กองบัญชี กองผลิต กองพัสดุและกองโรงงาน และในปี 2509 งานก่อสร้างไฟฟ้าขยายตัวเพิ่มขึ้น พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคทวีจำนวนขึ้น สำนักงานแห่งแรกนี้เริ่มแออัด ต้องขยับขยายไปยังถนนงามวงศ์วาน อำเภอบางเขน จังหวัดพระนคร บนเนื้อที่ 25 ไร่ 3 งาน 42 ตารางวา จัดสร้างอาคารสำนักงานกลาง ดำเนินการตั้งแต่ปี 2510 และแล้วเสร็จสมบูรณ์ มีพิธีเปิดเป็นทางการเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2514 ระบบผลิตและระบบจ่ายไฟเพื่อการบริการประชาชนในเขตความรับผิดชอบ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในช่วงปี 2503-2506 ทั้งหมดเป็นของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยระบบผลิตประกอบด้วย เครื่องยนต์กำเนิดไฟฟ้าใช้น้ำมันดีเซล เป็นเชื้อเพลิง ระบบจำหน่ายแรงสูง ใช้แรงดันไฟฟ้า 3,500 โวลต์ และแรงต่ำ 380/220 โวลต์

ในทศวรรษแรกของการก่อสร้างการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค นับถึงปี 2513 ฐานะทางการเงินรวมทั้งความเจริญเติบโต ของหน่วยงานในทุกๆ ด้าน มีความมั่นคงในการดำเนินงาน และประสบความสำเร็จในการบริหารงานอย่างยิ่ง ได้รับการยกย่องให้เป็นรัฐวิสาหกิจชั้น 1 ในปี 2513 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีรายได้ จากการจำหน่ายไฟฟ้าสูงเกิน 500 ล้านบาท มี

ทรัพย์สิน 1,480 ล้านบาท มีการไฟฟ้าอยู่ในความควบคุม 629 แห่ง มีผู้ใช้ไฟฟ้ารวม 478,940 ราย และมีพนักงาน 5,648 คน ความต้องการพลังไฟฟ้าสูงสุด 222,400 กิโลวัตต์ การใช้ไฟฟ้าเกิดกับประชาชน 3 ล้านคน หรือประมาณร้อยละ 10 ของประชาชนที่มีอยู่ทั่วประเทศขณะนั้น 30 ล้านคน

ทศวรรษที่สองของการก่อสร้างไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (2514-2523) ความต้องการใช้ไฟฟ้าของประชาชนที่เพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในอัตราที่สูงมาก เกือบร้อยละ 30 ต่อปี มีผลให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ต้องเตรียมปรับแผนเพื่อตั้งรับการพัฒนาชนบท ด้านไฟฟ้าอย่างแข็งขันและทันต่อความต้องการของประชาชน ด้วยการปูพื้นฐานโครงสร้างภายในของสังคมชนบท(rural Infrastructure) ด้วยไฟฟ้าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะนำความเจริญด้านต่างๆ ไปสู่ชุมชน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้จัดทำโครงการขยายเขตระบบจำหน่ายไฟฟ้าไปสู่ชนบท ในช่วง 10 ปีนี้อย่างมากมาย ตัวเลขที่ปรากฏในปลายปี 2513 มีหมู่บ้านทั้งหมด ในเขตบริการ 68 จังหวัดของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคประมาณ 45,000 หมู่บ้าน จนถึงกลางปี 2515 มีไฟฟ้าใช้เพียงร้อยละ 10 เท่านั้น หากไม่มีการเร่งรัดจ่ายไฟอย่างจริงจัง โอกาสที่หมู่บ้านจะมีไฟฟ้าใช้อย่างทั่วถึงและความเจริญของชนบทจะเกิดขึ้นไม่ได้

ทศวรรษที่สาม (2524-2533) ไฟฟ้ามีบทบาทอันสำคัญยิ่ง ต่อความเจริญก้าวหน้าในทุกๆ ด้านของประเทศ เนื่องจากไฟฟ้าเป็นส่วนหนึ่งในโครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทุกประเภท ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการในการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มสูงขึ้นมาก การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จึงได้มีการดำเนินการเสริมระบบจำหน่ายไฟฟ้า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของระบบไฟฟ้าให้มีความพร้อม สำหรับรองรับการขยายตัวของการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วได้อย่างเพียงพอ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยก่อสร้างเพิ่มวงจรระบบจำหน่ายไฟฟ้าในพื้นที่ที่มีการใช้ไฟฟ้าแน่นหนา มีการดำเนินงานก่อสร้างเชื่อมโยงระบบจำหน่ายแรงดันสูง 33 กิโลโวลต์ด้วย สายเคเบิลใต้น้ำจากสถานีไฟฟ้าย่อยขอนแก่น ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ไปยังเกาะสมุย ระยะทางประมาณ 25 กิโลเมตร ใช้เงินลงทุน 247 ล้านบาท ซึ่งนับเป็นการวางสายเคเบิลใต้น้ำครั้งแรกในประเทศไทย นอกจากนี้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เริ่มพัฒนาหาทรัพยากรพลังงานตามธรรมชาติในประเทศมาใช้ เช่น พลังงานน้ำ และแสงอาทิตย์ เป็นต้น มาผลิตพลังงานไฟฟ้า เพื่อจ่ายให้กับหมู่บ้านใกล้เคียงบริเวณโรงจักร เช่น โรงจักรพลังน้ำแม่เตียน อ.สันป่าดง จ.เชียงใหม่ โรงจักรพลังน้ำแม่ใจ อ.ฝาง จ.เชียงใหม่ โรงจักรพลังน้ำแม่ยะ อ.จอมทอง จ.เชียงใหม่ และโรงจักรพลังน้ำขุนแปะ บ้านขุนแปะ อ.จอมทอง จ.เชียงใหม่ โครงการไฟฟ้าพลังน้ำขนาดเล็กแม่ปาย อ.ปาย จ.แม่ฮ่องสอน

ทศวรรษที่สี่ (2534-2543) มุ่งเน้นดำเนินการ เพื่อสนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรม ที่กระจายไปยังชนบท และส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยว การพัฒนาชุมชนในภูมิภาคให้เจริญ รวมทั้งโครงการพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจบริเวณชายฝั่งทะเล

ตะวันออก และพื้นที่ภาคใต้ โดยเน้นงานทางด้าน การปรับปรุง เสริมประสิทธิภาพความมั่นคงของระบบและให้เพียงพอกับความต้องการใช้ไฟฟ้า และให้การบริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพโดยนำวิทยาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2548, กันยายน 19)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เป็นรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปโภค สังกัดกระทรวงมหาดไทย ก่อตั้งตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2503 โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการผลิต จัดให้ได้มา จัดตั้งและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า มีพื้นที่รับผิดชอบทั่วประเทศไทย ยกเว้น จังหวัดกรุงเทพฯ นนทบุรี และสมุทรปราการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแยกบริหารงานออกเป็น 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลางและภาคใต้ แต่ละภาคแบ่งออกเป็น 3 เขต รวม 12 เขต ทั่วประเทศ(การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี, 2548, กันยายน 20) ดังนี้



ภาพ 2 แสดงพื้นที่รับผิดชอบของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค แต่ละเขต  
ที่มา (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี, 2548, กันยายน 20)

1. ภาคเหนือ ประกอบด้วย

- 1.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคเหนือ) จังหวัดเชียงใหม่
- 1.2 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก
- 1.3 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี

2. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

- 2.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) จังหวัดอุตรธานี
- 2.2 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) จังหวัดอุบลราชธานี

อุตรธานี

อุบลราชธานี

## 2.3 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) จังหวัด นครราชสีมา

### 3. ภาคกลาง ประกอบด้วย

3.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3.2 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 (ภาคกลาง) จังหวัดชลบุรี

3.3 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคกลาง) จังหวัดนครปฐม

### 4. ภาคใต้ ประกอบด้วย

4.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคใต้) จังหวัดเพชรบุรี

4.2 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 (ภาคใต้) จังหวัดนครศรีธรรมราช

4.3 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคใต้) จังหวัดยะลา

## 2. ประวัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นรัฐวิสาหกิจ สาขาสาธารณูปโภค สังกัดกระทรวงมหาดไทย ก่อตั้งตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ.2503 โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการผลิต จัดให้ได้มา จัดตั้งและจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า มีพื้นที่รับผิดชอบทั่วประเทศ ยกเว้นจังหวัด กรุงเทพฯ นนทบุรี และสมุทรปราการ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแยกการบริหารงานแบ่งเป็น 4 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ แต่ละภาคแบ่งออกเป็น 3 เขต รวม 12 เขตทั่วประเทศ (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี, 2550, กรกฎาคม 27)

การบริหารงานของแต่ละเขตประกอบด้วย การไฟฟ้าในสังกัด ตั้งอยู่ตามพื้นที่ต่างๆ เพื่อให้บริการผู้ใช้ไฟฟ้าแบ่งระดับของการไฟฟ้าในสังกัดเป็นการไฟฟ้าชั้น 1, 2, 3 และ 4 ตามความเหมาะสมของสภาพพื้นที่และผู้ใช้ไฟฟ้าในความรับผิดชอบ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี เป็นการไฟฟ้าที่สังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในจำนวน 12 เขตมีประวัติความเป็นมาดังนี้

1. ปี พ.ศ. 2502 องค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคลพบุรี ได้ก่อตั้งขึ้นโดยรับโอนกิจการจากการไฟฟ้านครลพบุรี มีสำนักงานซึ่งเช่าห้องแถว ตั้งอยู่เลขที่ 69/1-4 ถนนสุรศักดิ์ ต.ท่าหิน อ.เมือง จ.ลพบุรี

2. ปี พ.ศ. 2503 องค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคลพบุรี ได้รับโอนกิจการจากการไฟฟ้าจังหวัดทหารบกลพบุรี ต่อมาปรับเปลี่ยนฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สาขาสาธารณูปโภค สังกัดกระทรวงมหาดไทย ตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และเปลี่ยนชื่อเป็นการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคกลาง มีพื้นที่รับผิดชอบจังหวัดลพบุรี, สระบุรี, สิงห์บุรี และในบางส่วนของจังหวัดชัยนาท, อุทัยธานี, นครสวรรค์ และพิจิตร โดยมีสำนักงานอยู่ที่จังหวัดลพบุรี และบางส่วนอยู่ที่การไฟฟ้าอำเภอพระพุทธบาทจังหวัดสระบุรี

3. ปี พ.ศ. 2508 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคกลาง ลพบุรี ได้ย้ายสำนักงานจากห้องแถวเช่าเดิมไปเช่าที่ดินของกรมธนารักษ์ บริเวณสถานีรถรางเก่า ก่อสร้างเป็นอาคารสำนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 ภาคกลาง ลพบุรี ตั้งอยู่เลขที่ 13 ถนนพหลโยธิน ตำบลทะเลชุบศร อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ซึ่งอยู่ร่วมกับสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคแขวงลพบุรี (จังหวัดลพบุรี)

4. ปี พ.ศ. 2519 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้มีคำสั่งปรับเปลี่ยน โอนย้ายพื้นที่ความรับผิดชอบ ตามความเหมาะสม โดยเปลี่ยนชื่อจากการไฟฟ้าเขต 1 ภาคกลาง ลพบุรี เป็นการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคเหนือ จังหวัดลพบุรี รับผิดชอบพื้นที่ 6 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดลพบุรี, สิงห์บุรี, ชัยนาท, อุทัยธานี, นครสวรรค์ และเพชรบูรณ์ รวมพื้นที่ 38,842 ตารางกิโลเมตร มีผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งสิ้น 921,967 ราย มีความต้องการพลังงานไฟฟ้าสูงสุด 495 เมกกะวัตต์ มีรายได้ค่ากระแสไฟฟ้า เฉลี่ยเดือนละประมาณ 1,046 ล้านบาท

ตั้งแต่ปี 2508 จนถึงปัจจุบัน มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการไฟฟ้าเขตทั้งสิ้น 15 ท่าน ตาราง 1 รายชื่อผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการไฟฟ้าเขต ตั้งแต่ปี 2508 – ปัจจุบัน

ลำดับ	รายนาม	ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง
1	นายเดิน บุญนาค	2502 - 2504
2	นายชั้น หึงสุจริต	2504 - 31 ธ.ค. 2505
3	นายเบอร์ พรประสิทธิ์	1 ม.ค. 2506 - 31 ธ.ค. 2510
4	นายบวร ละเอียด	1 ม.ค. 2511 - 30 ก.ย. 2516
5	นายอุทัย ปัจฉิมาภิรมย์	1 ต.ค. 2516 - 27 พ.ค. 2518
6	นายสงกรานต์ ภิบาลชนม์	2518 - 2518
7	นายนริศ กรินชัย	28 พ.ค. 2518 - 30 ก.ย. 2525
8	นายบุญล ชูบดินทร์	1 ต.ค. 2525 - 29 ธ.ค. 2530
9	นายชาญ ธีระศุภะ	30 ธ.ค. 2530 - 15 พ.ค. 2535
10	นายสนั่น โภไคยารักษ์	16 พ.ค. 2535 - 2536
11	นายสมลาภ เจนศุภการ	2536 - 2540
12	นายสำรวม สมจิตร	2540 - 2543
13	นายณรงค์ศักดิ์ กำมเลิศ	1 ต.ค. 2543 - 17 มิ.ย. 2545
14	นายโชคจุน สุคันธาพฤกษ์	17 มิ.ย. 2545 - 28 ต.ค. 2548
15	นายทวีสิทธิ์ พัฒนยินดี	28 ต.ค. 2548 - ปัจจุบัน

ที่มา (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี, 2550, กรกฎาคม 27)

การดำเนินการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ)จังหวัดลพบุรี ได้สนองนโยบายของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ที่มีเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อให้บริการประชาชนในเขตรับผิดชอบที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ปรับปรุงการจัดการ และการบริการพลังงานไฟฟ้าให้มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย มีความมั่นคง สม่าเสมอ เชื่อถือได้อย่างเพียงพอ และรวดเร็วทันแก่ความต้องการใช้พลังงานไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
2. พัฒนากิจการด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้เพียงพอตนเองมีกำไรพอสมควรตลอดจนมีทุนเพียงพอแก่การขยายงาน
3. พัฒนาการบริหารองค์การ การบริหารงานบุคคล การจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญ

##### 1. ความหมายของขวัญ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของขวัญไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 130) ให้ความหมายของคำว่า ขวัญ ไว้ว่า ขวัญ หมายถึง มิ่งมงคล สิริ ความดี สิ่งที่ไม่มิตัวตน เชื่อกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา เชื่อกันว่าอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็จะออกจากร่างไป

กาญจนา วสุสิริกุล (2540, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อพฤติกรรมของคน ที่มีต่อการทำงาน ที่มีต่อสภาพแวดล้อมของงานซึ่งสะท้อนให้เห็นสภาพของการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความริเริ่มสร้างสรรค์ ความหวัง ความตั้งใจทำงาน เป็นต้น

สงวน ช้างฉัตร (2541, หน้า 117) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญ เป็นความรู้สึก ทำที่หรือพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้งเพื่อให้ได้ผลงานร่วมกัน

สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ (2541, หน้า 364) ได้กล่าวว่า ขวัญ คือทัศนคติ ความตั้งใจ แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นที่มีในหมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจและด้วยความมานะบากบั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ที่เป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล

สุรพล พยอมแย้ม (2541, หน้า 66) ได้กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สภาพที่ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองในระดับที่พึงพอใจและมีความพร้อมที่จะกระทำสิ่งอื่นต่อไปด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถเมื่อถูกจูงใจ

อรุณ รัชธรรม (2546, หน้า 212) ได้ให้คำจำกัดความว่า ขวัญ หมายถึง สถานะทุกคนในกลุ่ม ทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ทำงานนั้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือพยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

วัชรศักดิ์ จันงาม (2549, หน้า 37) สรุปว่า ขวัญ คือ ความเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่มีต่อกันของเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนั่นก็คือ พลังรวมของกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานด้วยดี อาจกล่าวได้ว่า ขวัญดี ก็คือ คนทำงานมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานและตั้งใจมั่นที่จะทำงานให้หน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการร่วมมือร่วมใจกันต่อสู้เพื่ออุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้ก้าวไปถึงเป้าหมายของหน่วยงานที่ได้วางไว้ให้สัมฤทธิ์ผลทุกประการ

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์สรุปได้ว่า ขวัญ หมายถึงสภาวะทางจิตใจที่เป็นเจตคติของบุคคลในองค์การที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมให้เห็นได้ทั้งในแง่ที่พึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนาต่อการทำงานและสภาพแวดล้อมของงานภายในองค์การ ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็นสภาพของการทำงานของบุคลากรในองค์การ เช่น ความตั้งใจในการทำงาน ความเสียสละ ความกระตือรือร้น ความเฉื่อยชา เป็นต้น

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 117) กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงานอาจพิจารณาได้ 2 ประการคือ ขวัญของบุคคล และขวัญของหมู่คณะ ขวัญทั้ง 2 ประการนี้ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูง ขวัญของบุคคลก็จะสูงไปด้วย ถ้าที่ใดมีขวัญของหมู่คณะต่ำ ขวัญของบุคคลก็จะต่ำไปด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพราะขวัญเป็นกำลังใจที่จะร่วมกันทำงาน แต่พลังในการทำงานจะเกิดขึ้นกับบุคคลและคณะบุคคล ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น สิ่งแวดล้อมจูงใจให้คนทำงานเพียงใด หน้าที่การงานได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมเพียงใด โอกาสที่จะได้รับเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การศึกษาอบรม หรือศึกษาต่อมีมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

วิจิตร อาวะกุล (2542, หน้า 223) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด เจตคติของบุคคลที่มีต่อสภาพการในการปฏิบัติงาน เป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่มที่มุ่งปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองอย่างไม่ลดละ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้กำหนดไว้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542, หน้า 324) ได้กล่าวถึงขวัญในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง เจตคติที่เกิดขึ้นจากภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก และจิตใจของแต่ละบุคคลและกลุ่มที่มีความต้องการ จุดมุ่งหมาย ความสัมพันธ์ และความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

สัจด์ ประดิษฐ์สุวรรณ (2542, หน้า 21) ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือสภาพทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานหรือองค์กร เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายและจิตใจที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีความกระตือรือร้นและความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร

อาภัสสรี ไชยคุณา (2542, หน้า 81) ให้คำนิยามของขวัญในการปฏิบัติงานว่าเป็นภาวะแห่งอารมณ์ จิตใจ ความรู้สึก ซึ่งแสดงออกให้เห็นได้ทางพฤติกรรมในการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ตั้งใจและการให้ความร่วมมือ ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงาน

กิตติ คุ่มชาติ (2543, หน้า 11) สรุปว่าขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกท่าที และเจตคติของบุคคลที่มีต่องาน การทำงานทำให้เกิดกำลังใจและความพึงพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ซูรีนา คลานุรักษ์ (2547, หน้า 14) สรุปว่าขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจ และอารมณ์ที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่สามารถสัมผัส และมองเห็นได้ แต่สามารถสังเกตได้จากการแสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวกำหนดกำลังใจในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์สรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานหมายถึง ความรู้สึกหรือภาวะแห่งอารมณ์ที่มีลักษณะเป็นนามธรรม มีผลต่อความตั้งใจในการทำงานของพนักงาน เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้เกิดกำลังใจและความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จ

จากความหมายของขวัญและขวัญในการปฏิบัติงานข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของขวัญพนักงานที่เป็นสิ่งสะท้อนความรู้สึก และทัศนคติของพนักงานที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการเสริมสร้างขวัญหรือแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงานขององค์กรอย่างสมบูรณ์และต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะมองข้ามไม่ได้ เพราะจะเป็นกลวิธีที่สำคัญที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้โดยง่าย

## 2. ความสำคัญของขวัญ

มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ ดังนี้

พงศ์ หรดา (2540, หน้า 88) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ว่า ปกติโดยทั่วไปขวัญมักจะแสดงออกมาในรูปของทัศนคติของพนักงาน เช่น ถ้าคนงานมีความพึงพอใจกับสิ่งที่เกิดก็จะทำให้ขวัญดี แต่ถ้าสิ่งหนึ่งสิ่งใดทำให้เกิดความไม่พอใจก็จะทำให้ขวัญของคนงานตกต่ำลง ดังนั้นผู้บริหารควรพยายามทำให้คนงานมีขวัญดีโดยการให้ความร่วมมือกับคนงานเพื่อให้คนงานมีความพึงพอใจในสภาพที่เป็นอยู่มากกว่า จึงจะทำให้คนงานเกิดความร่วมมือ เช่น ศึกษากฎข้อบังคับของโรงงานให้มากขึ้น ร่วมมือในให้ความระมัดระวังในการใช้ทรัพย์สินและเครื่องมือเครื่องใช้ของ

โรงงาน แสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและสมานฉันท์กลมเกลียวกันอย่างดี หรือทำงานโดยไม่มีเสียงนินทา เป็นต้น นอกจากนี้ถ้าผู้บริหารทำให้คนงานมีขวัญที่ดีแล้วก็อาจลดการขาดงาน หรือการเปลี่ยนงานได้อีกด้วย ในทางตรงกันข้ามถ้าคนงานมีขวัญไม่ดีก็จะมีผลตรงกันข้าม ดังนั้นถ้าผู้บริหารสามารถทำงานตามสภาพการณ์ที่อยู่ในขอบเขตของการรับรู้และทัศนคติของคนงานได้อย่างดี ก็จะทำให้คนงานสามารถปรับตัวและเกิดความพึงพอใจในการทำงานยิ่งขึ้น ดังนั้นการบริหารงานที่ดีควรดำเนินการให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจของผู้ทำงาน กล่าวคือ ผู้บริหารควรทำให้คนงานมีขวัญที่ดีเพื่อให้คนงานมีความศรัทธา มีความพึงพอใจในการทำงาน มีการร่วมมือและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี

ศจี อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 63) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ว่า ขวัญมีความสำคัญสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติงาน หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี องค์กรนั้นจะบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในแต่ละองค์กร

พรนพ พุกพันธ์ (2544, หน้า 229) กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ 7 ประการ คือ

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ และความศรัทธาต่อองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรบังเกิดผลในการปฏิบัติ
4. เสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร ก่อให้เกิดพลังร่วม
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. จูงใจให้เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร และก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
7. เกิดความเชื่อมั่น ความมั่นคงทางใจและศรัทธา ทำให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้นาน

อุทัย หิรัญโต (2546, หน้า 215) กล่าวว่า การใช้คนให้เป็นประโยชน์ด้วยการรวบรวมความพยายามของมนุษย์ เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยจัดให้ทุกคนมีความขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น เชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบและมีความสามัคคีธรรมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นภาระยิ่งใหญ่ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ วิธีการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวมีอยู่เป็นอันมาก อาทิ การใช้ภาวะผู้นำ การจัดระบบงานที่เหมาะสม การส่งเสริมกำลังใจ การจัดสวัสดิการที่ดี ตลอดจนการฝึกอบรม อีกวิธีหนึ่งคือ การเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญมิให้ต่ำลง

สุเมธ เดียววิศเรศ (อ้างถึงในซูรินา คลานุรักษ์, 2547, หน้า 15-16) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ว่า ผู้บริหารย่อมได้รับผลสำเร็จในการบริหารงาน ถ้าทำให้การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังทำให้เกิดสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. ทำให้ครูเกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายการศึกษาที่วางไว้
2. สร้างความจงรักภักดีของครูต่อบรรดาเพื่อนครูและต่อสถานศึกษา
3. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคณะครูกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
4. ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้คณะครูเกิดความคิด สร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา
5. สร้างความสามัคคีธรรม และทำให้เกิดพลังสามัคคีร่วมกันในหมู่คณะครู อันสามารถทำให้มีการรวมตัวกัน และช่วยแก้ไขปัญหามากมายที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาได้

สรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อองค์กรทุกองค์กร ถ้าบุคลากรในองค์กรมีขวัญในการปฏิบัติงานที่ดี บุคลากรจะมีความกระตือรือร้น มีความสุข และมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพ

### 3. องค์ประกอบในการสร้างขวัญที่ดี

มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบในการสร้างขวัญที่ดีไว้ ดังนี้

พงศ์ หรตาส (2540, หน้า 90-92) ได้สรุปองค์ประกอบที่ทำให้พนักงานเกิดขวัญที่ดีดังต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้บังคับบัญชา หรือสัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องเพราะสิ่งเหล่านี้จะมีความสำคัญในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กรและจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ในที่สุด
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่ ในการทำงานถ้าคนงานได้ทำงานตามที่ต้องการและมีความถนัดย่อมเกิดความพึงพอใจและจะได้ผลงานมากกว่างานที่ไม่ชอบหรือไม่พอใจที่จะทำ
3. ความพึงพอใจในจุดมุ่งหมายและนโยบายในการทำงาน การจัดองค์กรและการจัดระบบการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้คนงานเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างดียิ่งเพราะคนงานจะมีความคิดว่าองค์กรจะต้องเป็นองค์กรที่มีความก้าวหน้าและมั่นคงต่อไปในอนาคต
4. สภาพโดยทั่วไปของการทำงาน เช่น การถ่ายเทของเสีย แสงสว่าง เสียง เครื่องมือเครื่องจักร ฯลฯ เป็นต้น ควรจะได้รับการเอาใจใส่ดูแลให้ถูกต้องตามสุขลักษณะเพื่อจะทำให้ขวัญและกำลังใจของคนงานดีขึ้น
5. สุขภาพอนามัยของคนงานรวมทั้งสภาพจิตใจและสภาพทางกาย ปัญหาเหล่านี้มีผลอย่างมากต่อการทำงาน ถ้าผู้ใดประสบปัญหาเหล่านี้ก็จะทำให้เกิดอาการขวัญเสียและทำงานไม่ดี

6. การตัดสินใจในการทำงาน ถ้าผู้บริหารได้มีการตัดสินใจและเกิดผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กร เช่น กระทบต่อคนใดคนหนึ่ง กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ฯลฯ ก็จะทำให้คนหรือกลุ่มเกิดความรู้สึกหรือทัศนคติต่อการตัดสินใจนั้นทันที ถ้าเป็นการตัดสินใจที่ดีก็จะทำให้บุคลากรต่างๆ มีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดี แต่ถ้การตัดสินใจนั้นเป็นการตัดสินใจที่ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีก็จะทำให้มีผลกระทบไปถึงงานได้เช่นกัน

7. คุณค่าของงาน ถ้าคนงานมีความรู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่า คนงานก็จะมีความภาคภูมิใจ มีความพึงพอใจหรือได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น และถ้งานนั้นเป็นงานที่ตรงกับความสามารถ ความถนัด หรือตรงกับที่ได้ศึกษาอบรมก็จะทำให้รู้สึกว่างานนั้นเป็นงานที่ท้าทาย และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลา ขวัญและกำลังใจของคนงานก็มีมากทำให้อยากทำงาน และทำงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจยิ่งขึ้น

8. การนิเทศงาน ถ้าคนงานได้รับสิ่งต่างๆ เหล่านี้จากผู้บริหาร เช่น ความยุติธรรม ไม่ก้าวร้าว รักษาความลับ สัญญา ซื่อสัตย์ เป็นที่ปรึกษาทั้งส่วนตัวและการงานได้หรือให้ความสนับสนุนเห็นอกเห็นใจ เข้าใจและมีความใกล้ชิดเป็นอย่างดี หรือให้ออกาสคนงานได้ร่วมตัดสินใจก็จะทำให้คนงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี

9. สภาพการทำงาน สภาพการทำงานในด้านต่างๆ เช่น ความสะอาด ความมีระเบียบเรียบร้อย ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมดี เครื่องมือเครื่องจักรมีพอสำหรับการทำงาน อุดหนุนมีพอเหมาะ การถ่ายเทอากาศดี ฯลฯ เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะมีส่วนทำให้คนงานมีขวัญในการทำงานที่ดี

10. ค่าจ้างหรือแรงงาน ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น ถ้มีการให้รางวัล มีการขึ้นเงินเดือนสม่ำเสมอ มีการแบ่งปันรายได้ หรือรายได้ที่ได้นอกเหนือจากเงินเดือนหรือเมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม คนงานก็จะมีขวัญและกำลังใจสูง

11. โอกาสก้าวหน้า ในการทำงานของคนมนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่จะก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา การที่มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการทำงาน เมื่อผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและคนงานทุกคนรู้และทราบได้ล่วงหน้าก็จะทำให้คนงานทุกคนมีความทะเยอทะยานและแข่งขันในการทำงาน เพื่อที่จะหาโอกาสในความก้าวหน้าก็จะทำให้คนงานมีขวัญดีตามไปด้วย

12. การจัดการและการบริหารงาน การจัดการและการบริหารงานอาจจะทำให้ขวัญดีหรือไม่ดีก็ได้ คือ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือองค์กรมีการพัฒนาสิ่งต่างๆ ของคนงาน เช่น ที่อยู่อาศัย การฝึกอบรม ฯลฯ เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้คนงานเกิดความรู้สึกภูมิใจในการจัดการ ดังนั้นจึงทำให้ขวัญของคนงานดีไปด้วย แต่ถ้ในทางตรงกันข้ามก็จะทำให้คนงานไม่อยากทำงานได้

13. สภาพแวดล้อมทางสังคม ถ้าคนงานทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น การศึกษา เชื้อชาติ ศาสนา ตลอดจนสภาพแวดล้อมของครอบครัวที่คล้ายกันหรือเหมือนกันก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจของคนงานดี เมื่อขวัญของคนงานดีจะทำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความร่วมมือร่วมใจกันเป็นอย่างดีในกลุ่ม ทุกคนในกลุ่มยอมรับซึ่งกันและกัน รู้หน้าที่ของตนเอง มีความรับผิดชอบและสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

14. การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารจะทำให้คนงานรู้ความเป็นไปขององค์กร ถ้าเรื่องที่จะแจ้งให้คนงานรู้เป็นเรื่องที่ดีก็จะทำให้ขวัญของคนงานดีไปด้วย เช่น เรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กร แผนงานองค์กรที่กำลังทำอยู่หรือที่จะทำในอนาคต รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น

15. ผลตอบแทนที่คนงานพึงได้รับ ถ้าองค์กรใดมีผลตอบแทนที่ดี เช่น เมื่อเกษียณมีเงินบำเหน็จบำนาญ ลาพักผ่อนประจำปีก็ได้รับเงินเดือน หรือจ่ายเงินชดเชยให้เมื่อเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน มีการประกันภัยให้กับคนงาน จ่ายค่ารักษาพยาบาลให้ ฯลฯ เป็นต้น สิ่งต่างๆเหล่านี้จะทำให้คนงานในองค์กรเป็นบุคคลที่มีขวัญสูง

อารี เพชรสุด (2541, หน้า 41) กล่าวว่า บุคคลจะมีขวัญดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังนี้

1. คุณค่าของงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่างานมีคุณค่าต่อตนเอง ทำให้ตนเองมีความภาคภูมิใจ มีสถานภาพ มีศักดิ์ศรี มีความสำคัญ เป็นงานที่ตรงตามที่ได้ศึกษามา ผู้ปฏิบัติงานจะมีขวัญกำลังใจดี

2. การนิเทศงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่ามีผู้บริหารคำนึงถึงตน มีความยุติธรรม มีมารยาทดี ให้ข้อเท็จจริงต่างๆ ให้ความปลอดภัย เป็นที่ปรึกษาปัญหาส่วนตัวได้ ผู้ปฏิบัติงานจะมีขวัญกำลังใจดี

3. สภาพการปฏิบัติงาน สภาพสิ่งแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย อากาศถ่ายเทสะดวก มีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจดี

4. ค่าจ้าง ค่าแรง เงินเดือน

ธิดา พาหอม (2544, หน้า 128-131) กล่าวถึง องค์ประกอบในการสร้างขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการนี้คือ

1. บทบาทและความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารในองค์กร ขวัญกำลังใจของบุคคลในองค์กรขึ้นอยู่กับบทบาทความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารที่มีบทบาทเป็นผู้นำที่ดีเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น สมาชิกขององค์กรย่อมเกิดความภาคภูมิใจและเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารนอกจากจะประสบผลสำเร็จจากการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อสังคมแล้ว ยังสามารถปรับปรุงความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับที่ดีด้วย

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ บุคคลที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้นย่อมจะต้องมีความพึงพอใจในงาน ผู้นำที่ดีจึงควรหาวิธีให้บุคคลมีความรักความ

ผูกพันในงานที่ตนเองทำอยู่ ด้วยการนิเทศงาน การเสริมแรงด้วยวิธีการต่างๆ ทั้งจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

3. ความเข้าใจ ความพอใจในแนวนโยบายการบริหารงาน แผนงาน การจัดองค์กร และการจัดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร เมื่อบุคคลรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการบริหารงาน บุคคลจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การจัดองค์กรและการจัดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี

4. การตอบสนองการปฏิบัติงาน การตอบสนองการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ยุติธรรม เช่น การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น ย่อมเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีแก่บุคลากรในหน่วยงาน ในทางตรงข้าม การตอบสนองการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเสียขวัญ

5. สภาพหรือบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน สภาพการทำงานที่ถูกสุขลักษณะ สะดวกสบาย มีเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนอุปกรณ์ต่างๆ ที่เหมาะสมและเพียงพอ มีส่วนสำคัญต่อการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

6. สวัสดิการต่างๆ การได้รับสวัสดิการด้านต่างๆ ที่เหมาะสมเป็นธรรมชาติช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี อันจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีตามไปด้วย

7. การได้รับมอบหมายหน้าที่การทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การที่ผู้นำใช้คนไม่เหมาะสมกับงานและความรู้ความสามารถจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญ เนื่องจากทำให้เกิดความทุกข์ ทำงานไม่ได้ผล

8. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โดยมีความสัมพันธ์ที่ดี และการแสดงความชื่นชม ทั้งในกลุ่มใหญ่และในกลุ่มย่อย มีการเสริมแรง และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน มีการแสดงความชื่นชมต่อความสามารถและความสำเร็จ

9. กิจกรรมทางสังคมต่างๆ ที่บุคคลในองค์กรสามารถปฏิบัติร่วมกันได้ เช่น กิจกรรมการศึกษา กีฬานันทนาการ กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ ฯลฯ กิจกรรมทางสังคม เหล่านี้ช่วยให้สังคมได้คลายเครียด ช่วยประสานความขัดแย้ง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

10. เอกลักษณะที่แสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือแสดงความผูกพันร่วมกัน เช่น เครื่องแบบ เครื่องหมายขององค์กร เอกลักษณะดังกล่าวจะช่วยสร้างวินัยและความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เอกลักษณะหรือสัญลักษณ์มักกำหนดขึ้นจากปรัชญาขององค์กร ซึ่งจะเป็นส่วนกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักในบทบาทหน้าที่และเป้าหมายของตนเอง

สรุปได้ว่า องค์กรประกอบที่สำคัญในการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีนั้นประกอบด้วย ผู้นำองค์กรมีความซื่อสัตย์ยุติธรรม มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของพนักงาน ให้ความอิสระในการทำงาน ค่าตอบแทนสวัสดิการมีความเหมาะสม ภายในองค์กรมี

การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานทุกระดับชั้น มีเพื่อนร่วมงานที่ดี งานที่ปฏิบัติ มีความเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ องค์กรได้จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวย ต่อความปลอดภัยของพนักงาน

#### 4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญ

ขวัญมีความสำคัญต่อพนักงานในทุกองค์กร การที่บุคคลมีขวัญดีจะส่งผลให้มีการ ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญมีดังนี้

##### 4.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

มาสโลว์ (Maslow อ้างถึงในอุดมศักดิ์ เต็มวงษ์, 2548, หน้า 36-37) กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการหลายระดับ โดยเรียงลำดับต่ำกว่าไปหาลำดับที่สูงกว่า เมื่อใดความต้องการ ชั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไป ลำดับ ของความต้องการจะมีอยู่ด้วยกัน 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ความต้องการด้านร่างกาย(physiological needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับ พื้นฐานของมนุษย์(basic need) ในการดำรงชีวิตอยู่ ได้แก่ ความต้องการในปัจจุบันสิ่งที่ทำให้มนุษย์ สามารถดำรงชีวิตอยู่รอดได้ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม และความต้องการ อื่นๆที่ร่างกายต้องการ

2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย(safety needs) ความต้องการนี้กลายเป็น สิ่งสำคัญเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคง ปลอดภัยจะเข้ามามีบทบาทต่อพฤติกรรมมนุษย์ เช่น ความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน รวมถึง ความมั่นคงในการทำงานด้วย

3) ความต้องการทางสังคม(social needs) เป็นความต้องการที่ได้ผ่านความ ต้องการขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ซึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเริ่มมีความต้องการทางสังคม ทำให้เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยการเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรต่างๆ หวังให้ได้รับการยอมรับ ความรัก ความเป็นมิตร ความรู้สึกที่มีพรรคพวก ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความรู้สึกมีส่วนร่วมและ อยู่ร่วมกัน

4) ความต้องการได้รับการยกย่องทางสังคม(esteeem needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการ ตอบสนองทางสังคม จะมุ่งหาทางตอบสนองความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไปอีก เป็นความ ต้องการได้รับการยกย่องนับถือตนเองและรู้สึกว่าตนเองมีค่า ให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติและเห็น ความสำคัญของตน

5) ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต(self-actualization needs) เป็น ความต้องการขั้นสุดท้าย และเป็นความต้องการขั้นสูงสุดในชีวิตของมนุษย์คือความต้องการที่จะ ได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดหรือนึกฝันที่อยากจะทำประสบความสำเร็จ เป็นความปรารถนา อันสูงสุด ซึ่งขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคคลนั้นเป็นสำคัญ

#### 4.2 ทฤษฎีการจูงใจตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y)

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas Mc.Gregor อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, 2547, หน้า 159) ศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงของ Massachusetts Institute of Technology ได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนในหนังสือชื่อ “the human side of enterprise” ข้อสมมติฐานทั้งสองคือทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย ซึ่งแสดงเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นใน 2 ทรรศนะของแนวคิดที่แตกต่างของมนุษย์คือ พื้นฐานที่เป็นเชิงลบ (negative) เรียกว่าทฤษฎีเอ็กซ์ และพื้นฐานที่เป็นเชิงบวก (positive) เรียกว่า ทฤษฎีวาย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ทฤษฎีเอ็กซ์ มีสมมติฐาน 4 ข้อ ที่ผู้บริหารควรรู้อยู่ดังนี้

1. พนักงานมักจะไม่ค่อยชอบทำงาน และถ้าเป็นไปได้ก็จะหลีกเลี่ยงงาน
2. การที่พนักงานไม่ชอบทำงานนี้เอง จึงทำให้พวกเขาต้องถูกข่มขู่ บังคับควบคุมด้วยการลงโทษเพื่อให้ทำงานตามเป้าหมาย
3. พนักงานจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและแสวงหาวิธีอื่น ๆ ที่ไม่ต้องรับผิดชอบถ้าสามารถทำได้
4. พนักงานโดยมากจะทำให้ตัวเองปลอดจากการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับงานและมีความทะเยอทะยานน้อยมาก จึงต้องมีการควบคุมสั่งการอย่างใกล้ชิด

ในทางกลับกันทฤษฎีวาย ก็ยังมีสมมติฐาน 4 ข้อ ที่ผู้บริหารควรรู้อยู่ดังต่อไปนี้

1. พนักงานมักจะพอใจในการทำงาน รู้จักผ่อนคลายหรือทำให้งานเป็นเรื่องสนุก ให้ความร่วมมือสนับสนุนเพื่อจะทำงานนั้นให้สำเร็จ
2. คนมักจะรู้จักตัดสินใจและควบคุมด้วยตนเอง รวมทั้งรู้จักรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้
3. คนโดยทั่วไปแล้วสามารถเรียนรู้ที่จะยอมรับ ค้นคว้า และรับผิดชอบเพิ่มเติม
4. คนมักมีความคิดสร้างสรรค์มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร

#### ปัจจัยที่ใช้ในการวัดขวัญของพนักงาน

การวัดระดับขวัญของพนักงานได้เคยมีผู้ทำการศึกษาและได้เสนอปัจจัยที่มีผลต่อขวัญของพนักงานหลายท่านด้วยกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

สมพร สอนสุทธิ (2540, หน้า 7) ได้เสนอปัจจัยที่ใช้ในการวัดขวัญได้แก่

1. เงินเดือน
2. ผลประโยชน์เกื้อกูล
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

5. การปกครองบังคับบัญชา
6. ความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร
7. การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
8. การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี

ณัฐพล ชันธไชย (2541, หน้า 11) ได้กล่าวว่า แนวความคิดทางทฤษฎีการศึกษาวิจัย

ในการปฏิบัติงาน โดยได้พิจารณาองค์ประกอบด้านต่างๆ ได้ดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความพึงพอใจของรายได้จากการปฏิบัติงาน
3. ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การมีการติดต่อสื่อสารข่าวสารอย่างเพียงพอ
6. สถานภาพ และการยอมรับนับถือ
7. ความมั่นคงปลอดภัย
8. การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. โอกาสก้าวหน้า
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน
11. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
12. ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
13. ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
14. การอุทิศตนเพื่องานและบุคคลในหน่วยงาน
15. ความพึงพอใจในหน่วยงาน
16. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
17. สภาพความพอใจในงาน
18. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
19. ความยุติธรรมภายในหน่วยงาน
20. สวัสดิการของหน่วยงาน

คมสรณ์ ฆารพันธ์ (อ้างถึงในสมพร เทพมา, 2542, หน้า 46) ได้ศึกษาวิจัยในการปฏิบัติงานของครูวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 สรุปเป็นปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา 10 ปัจจัยคือ

1. ลักษณะของงาน
2. สภาพการปฏิบัติงาน
3. ความมั่นคงของงาน
4. ความเจริญก้าวหน้า

5. เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล
6. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
7. การได้รับการยอมรับนับถือและรู้สึกประสบผลสำเร็จ
8. นโยบายและการบริหารงาน
9. การบังคับบัญชาและความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา
10. สภาพทางสังคม

สมุท เตียววิศเรศ (อ้างถึงในอัมพร อิมทรัพย์, 2544, หน้า 20-21) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อขวัญของครูดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการเสริมสร้างทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน วิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจไม่ใช่เป็นเรื่องที่ยากลำบากนัก เพียงแต่ผู้บริหารสถานศึกษา เข้าใจในความต้องการของครู และทราบถึงปัจจัยอันทำให้ครูมีความรู้สึกพึงพอใจต่อการทำงาน ก็สามารถหาวิธีในการที่จะมาช่วยสร้างบรรยากาศให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงานได้

2. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญมีหลายประการ เช่น การบริหารงานนโยบายทั่วไป วัสดุอุปกรณ์การสอน การเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะในการสอน นโยบายเกี่ยวกับการลาป่วย การจัดครูเข้าสอนแทน การวางแผน ตลอดจนปัจจัยเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน การการได้รับบำเหน็จบำนาญ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดผลต่อขวัญของครู ได้แก่ ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อครู ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ครูปฏิบัติอยู่ สภาพของห้องทำงาน เป็นต้น

จึงอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของครู ดูได้จากสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) เงินเดือน 2) ความมั่นคง 3) สภาพในการทำงาน 4) ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง 5) ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา 6) โอกาสก้าวหน้า 7) ความเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน 8) ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ 9) ลักษณะทางสังคม 10) การมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีคุณค่า

สมหวัง สิทธิศิริประพันธ์ (อ้างถึงในสุเทพ ชูกลิ่น , 2545 , หน้า 19) ได้เสนอวิธีการประเมินขวัญของครูจากการสังเกตพฤติกรรมครู ไว้ดังนี้

1. ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
2. ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน
3. ความสามัคคีในหมู่คณะ
4. การขอย้ายและลาออกจากงาน

สรุปจากปัจจัยที่มีผลต่อขวัญของพนักงานตามแนวคิดของนักวิชาการท่านต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ สมพร สอนสุทธิ์ มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับขวัญของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี แบ่งเป็น

8 ปัจจัยด้วยกัน ซึ่งประกอบด้วย เงินเดือน ผลประโยชน์เกี่ยวกับ กวอดพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน การปกครองบังคับบัญชา ความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี โดยมีรายละเอียดของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญของพนักงานดังนี้

### 1. เงินเดือน

#### 1.1 ความหมายของเงินเดือน

เงินเดือน ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับเงินเดือนไว้ดังนี้

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2542, หน้า 238-239) ได้ให้ความหมายของเงินเดือน ไว้ว่า เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคคลได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคคล

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2550, กรกฎาคม 27 ) กล่าวว่า เงินเดือน เป็นส่วนหนึ่งของค่าจ้าง ที่คิดตามระยะเวลา จ่ายตามระยะเวลา คิดจากการประเมินค่าใช้จ่ายต่อเดือน

สุจิตรา ธนานันท์ (2550, กรกฎาคม 25) กล่าวไว้ว่า เงินเดือน หมายถึง เงินที่จ่ายให้เป็นรายเดือน หรือรายปี ไม่สัมพันธ์กับผลงาน หรือจำนวนชั่วโมง ดังนั้นหากหยุดหรือเจ็บป่วยก็ยังไม่ได้รับเงินเดือน

ล็อก (Locke อ้างถึงในอุบลรัตน์ หินอ่อน, 2547, หน้า 36) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ ด้วยความยุติธรรมและเท่าเทียมกันของรายได้และวิธีการจ่ายเงินขององค์กร

มิลตัน (Milton อ้างถึงในไตรธร เศรษฐีธร, 2548, หน้า 29) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับด้วยความยุติธรรมหรือเท่าเทียมกันของรายได้ วิธีการจ่ายเงิน

จากที่นักวิชาการกล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์สรุปได้ว่า เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำ โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงาน ไม่สัมพันธ์กับผลงาน หากหยุดหรือเจ็บป่วยก็ยังไม่ได้รับเงินเดือน

1.2 เงินเดือน มีองค์ประกอบ ความสำคัญ ความสัมพันธ์ กับขวัญของพนักงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 245-246) กล่าวถึง ความสำคัญของเงินในฐานะค่าตอบแทนว่า การทำงานทุกวันนี้ อาศัยการจ่ายค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน เงินจึงเป็นสิ่งตอบแทนที่บุคคลจะไปแลกกับสิ่งอื่นที่ตนเองต้องการได้ นอกจากนี้บุคคลยังได้นำเอาเงินไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับวิถีทางซึ่งนำความปลอดภัย สถานภาพ และชื่อเสียงเกียรติยศ หากมีเงินไม่พอกับความต้องการ โดยที่บุคคลนั้นไม่สามารถดำรงชีวิตให้เหมาะสมกับมาตรฐานการ

ค่าแรงชีวิตได้ ก็จะทำให้เกิดความไม่มีความสุขและดีขึ้นมากขึ้น เมื่อรายได้ของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น มาตรฐานความเป็นอยู่ของชีวิตดีขึ้น ก็มีแนวโน้มที่จะให้บุคคลมีความสุขจากการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย

สุรพล พยอมแย้ม (2541, หน้า 74-75) กล่าวว่าเงินเดือนและค่าจ้างเป็น ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะเสริมสร้างขวัญให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ผู้ปฏิบัติในองค์กรทุกคน ต้องการเงินเดือนและค่าจ้างที่เหมาะสมกับค่าครองชีพ ตลอดจนคุ้มเท่ากับแรงงานที่ใช้ไป โดยเฉพาะ ความเหมาะสมกับสภาวะค่าครองชีพที่ทวีสูงขึ้นตลอดเวลา ฉะนั้นผู้บริหารองค์กร จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องเงินเดือนและค่าจ้างเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานโดยตรง

ถวัลย์พันธ์ เขจรันท์ (2542, หน้า 239-240) กล่าวว่า โดยทั่วไปเงินเดือน จะเป็นค่าตอบแทนที่ให้แก่งานที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน นักวิชาชีพ ผู้บริหาร หรือที่นิยม เรียกว่า “พนักงานคอปขาว (white collar)” ในขณะที่ค่าจ้างจะเป็นค่าตอบแทนสำหรับคนงาน พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงาน ลูกจ้างรายวัน หรือที่นิยมเรียกว่า “พนักงานคอปน้ำเงิน (blue collar)” แต่ในปัจจุบันรูปแบบในการจ่ายค่าตอบแทนได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสความต้องการของสังคม แรงงาน และการดำเนินงานขององค์กร ทำให้มีรูปแบบในการจ้างงานที่ แตกต่างกันไป ส่งผลให้มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม เช่น บุคลากรที่เป็นนักวิชาชีพบางกลุ่มสามารถปฏิบัติงานอยู่ที่บ้านผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ในกรณีนี้องค์กรอาจจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคคล โดยพิจารณาจากระยะเวลาในการใช้เครื่อง คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานและผลงานของแต่ละบุคคลเป็นหลักนอกจากนี้การให้ค่าตอบแทน แก่บุคลากรต้องพิจารณาตามหลักเหตุผล ความเสมอภาคและความเหมาะสม โดยที่ ส่วนประกอบของค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะ เป็นค่าตอบแทนตามปกติที่ให้แก่งาน เนื่องจากผลการปฏิบัติงานโดยตรงที่บุคคลกระทำให้อำนาจ องค์กร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง และค่าล่วงเวลา เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในส่วนนี้จะให้แก่ บุคคล เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เช่น การให้เงินตอบ แทนเมื่อสิ้นปี หรือที่เรียกว่า “โบนัส (bonus)” ส่วนแบ่งกำไร ส่วนแบ่งผลผลิต เป็นต้น

3. ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะให้แก่บุคคลที่มี คุณสมบัติสำคัญตามที่องค์กรต้องการ เช่น ปฏิบัติงานมานาน หรือเงินตอบแทนสำหรับการ ปฏิบัติงานบางประเภท เป็นต้น

4. ผลประโยชน์อื่น ผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรให้แก่บุคลากร เช่น การ ให้ค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิตพนักงาน การสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการของ บุคลากร การจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

ค่าตอบแทนเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในด้านนี้ต้องจัดส่วนผลสมของค่าตอบแทนให้เหมาะสม เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถและไม่ก่อให้เกิดภาวะผูกพันในด้านค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปจนกระทบแก่องค์กร

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสรุปได้ว่า เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำ ไม่สัมพันธ์กับผลงาน หากหยุดหรือเจ็บป่วยก็ยังได้รับ โดยเงินที่ได้รับนั้นต้องมีความเหมาะสมต่อมาตรฐานการดำรงชีวิต และคุ้มค่ากับงานที่พนักงานได้ทำ นอกจากนี้เงินที่ได้รับต้องตรงตามวุฒิการศึกษา และมีความยุติธรรมต่อพนักงานระดับเดียวกัน เพียงพอต่อสถานภาพ ชื่อเสียงเกียรติยศ และช่วยให้พนักงานมีความสุขจากการทำงาน

## 2. ผลประโยชน์เกื้อกูล

### 2.1 ความหมายของผลประโยชน์เกื้อกูล

บุญแสง ชีระภากร (อ้างถึงใน ภูษณิศรา เมธาธรรมสาร, 2548, หน้า 24) ได้กล่าวว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล คือ ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรให้แก่บุคคลในองค์กร เช่น วันหยุด วันลา เวลาพัก ฯลฯ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ยุติธรรมให้แก่บุคคลในองค์กรโดยไม่มีข้อผูกพัน เพราะไม่ถือเป็นค่าตอบแทนในการจ้างงาน แต่เป็นค่าตอบแทนที่ให้เพื่อเป็นผลประโยชน์ในการเสริมสร้างชีวิตความเป็นอยู่และความสะดวกสบายในการทำงานเท่านั้น

สุจิตรา ธนานันท์ (2550, กรกฎาคม 25) กล่าวว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ประโยชน์ที่ให้แก่บุคลากร นอกเหนือจากค่าจ้าง เงินเดือน เพื่อสนับสนุนให้ทำงานดีขึ้น หรือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์กร และเมื่อพ้นสภาพแล้ว เช่น การมีรถรับส่ง มีบ้านพัก หรือที่พักราคาพนักงาน บำเหน็จ บำนาญ

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2550, กรกฎาคม 27) กล่าวว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง สิ่งตอบแทนที่นายจ้างหรือหน่วยงานให้แก่พนักงานนอกเหนือจากเงินเดือน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ให้พนักงานปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (ซึ่งจะไม่ค่อยเกิดในภาครัฐ)

วสุ สุชาติกุลวิทย์ (2550, กรกฎาคม 29) กล่าวว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล คือ ค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือจาก ค่าจ้าง เงินเดือน เป็นค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้เพื่อสนับสนุนให้มีการทำงานดีขึ้น หรือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์กร โดยที่มีความหมายครอบคลุมกว่าสวัสดิการ

คูนท์ซ และโอดอนเนลล์ (Koonitz & O'Donnell อ้างถึงในวิชชุตดา หุ่นวิไล, 2542, หน้า 335) กล่าวว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล คือ ผลประโยชน์ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากร เป็นการให้กำลังใจและบำรุงขวัญ อาจเป็นการให้เงินต่างๆ เป็นพิเศษนอกจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ เงินรางวัล จากผลกำไรที่เรียกว่าโบนัส หรือเงินที่เรียกอย่างอื่น นอกจากนี้อาจเป็นบริการพิเศษต่างๆ เพื่อบำรุงขวัญ

ล็อก (Locke อ้างถึงในอุบลรัตน์ หินอ่อน, 2547, หน้า 36) กล่าวว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง การให้สวัสดิการ บำเหน็จบำนาญ ค่าตอบแทน การรักษาพยาบาล การให้วันหยุดงาน และการได้รับค่าใช้จ่ายระหว่างการพักผ่อน

จากที่นักวิชาการกล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์สรุปได้ว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง สิ่งตอบแทนที่องค์การจัดให้แก่พนักงานนอกเหนือจาก ค่าจ้าง เงินเดือน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์การ เช่น การมีรถรับส่ง มีบ้านพัก หรือที่พักราคาพนักงาน บำเหน็จ บำนาญ วันหยุด วันลา เป็นต้น

2.2 ผลประโยชน์เกื้อกูล มีองค์ประกอบ ความสำคัญ ความสัมพันธ์ กับขวัญของพนักงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวไว้ดังนี้

อุบลรัตน์ หินอ่อน (2547, หน้า52) ได้สรุปคุณลักษณะของประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ การทำงานมีความคล่องในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ มีความภูมิใจในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอยู่ที่ดี ได้รับการอำนวยความสะดวกต่างๆ มีหลักประกันด้านเศรษฐกิจ ได้รับโบนัส บำเหน็จ บำนาญ ประกันภัย ประกันสังคม มีการส่งเสริมสนับสนุนด้านนันทนาการของบุคลากร

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2550, กรกฎาคม 27 ) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับ ผลประโยชน์เกื้อกูลไว้ดังนี้

ชนิดของผลประโยชน์เกื้อกูล มีดังนี้

1. กฎหมายกำหนด
  - 1.1 ประกันสังคม
  - 1.2 กองทุนทดแทนการทำงาน
2. สมควรใจเอง เช่น การประกันสุขภาพ
3. จ่ายค่าตอบแทนเกษียณก่อนกำหนด
4. แผนการประกันภัย
5. จ่ายเงินให้ในเวลาไม่ทำงาน
6. การให้บริการแก่พนักงาน

ตัวอย่างผลประโยชน์เกื้อกูลในประเทศไทย (ภาคเอกชน)

1. โบนัส
2. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
3. เงินสงเคราะห์บุตร
4. ค่าล่วงเวลา
5. ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทางไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ในต่างจังหวัด

ตัวอย่างผลประโยชน์เกื้อกูลในประเทศไทย (ภาครัฐราชการ)

1. ระหว่างรับราชการ

- 1.1 ลา
- 1.2 รักษาพยาบาล
- 1.3 เบี้ยกันดาร
- 1.4 เงินเพิ่มยังชีพภาคใต้
- 1.5 ค่าล่วงเวลา
2. เมื่อออกจากราชการ
  - 2.1 บำเหน็จ
  - 2.2 บำนาญ
  - 2.3 กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กองทุน กบข.)

วสุ สุชาติภูตวิทย์ (2550, กรกฎาคม 29) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับผลประโยชน์  
 เกื้อกูลไว้ดังต่อไปนี้

หลักการให้ผลประโยชน์เกื้อกูล

1. ต้องให้เพื่อสนองความต้องการที่แท้จริง
2. มุ่งประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าบุคคล
3. การให้ประโยชน์เกื้อกูลควรมีความยืดหยุ่น
4. ควรมีการสื่อสารข้อความอย่างทั่วถึงเพื่อให้เกิดความเข้าใจในคุณค่าประโยชน์
5. ค่าใช้จ่ายในการให้ประโยชน์เกื้อกูลควรจะอยู่ในวิสัยที่จะทำได้และสมเหตุ

เกื้อกูล

สมผล

ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกแผนผลประโยชน์เกื้อกูลมี 2 ปัจจัยคือ

1. ปัจจัยนายจ้าง
  - 1.1 ความสัมพันธ์ของต้นทุนค่าตอบแทน
  - 1.2 ต้นทุนของผลประโยชน์เกื้อกูล
  - 1.3 การให้ของคู่แข่งชั้น
  - 1.4 ผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ
  - 1.5 เงื่อนไขของกฎหมาย
2. ปัจจัยด้านลูกจ้าง
  - 2.1 ความเป็นธรรม และความสัมพันธ์กับค่าตอบแทนอื่น
  - 2.2 ปัจจัยส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับอายุ เพศ

ผลตอบแทนที่หน่วยงานจะได้จากการจัดผลประโยชน์เกื้อกูลให้แก่พนักงาน

1. ทำให้การสรรหามีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ขวัญและความภักดีต่อหน่วยงานดีขึ้น
3. ลดอัตราการลาออกจากงานและการขาดงาน

4. เป็นการประชาสัมพันธ์หน่วยงานที่ดี
  5. ช่วยลดอิทธิพลของสหภาพแรงงาน
  6. ช่วยลดโอกาสการแทรกแซงของรัฐบาล
- ประเภทของผลประโยชน์เกื้อกูล

1. ความมั่นคง
2. การลาได้รับค่าจ้าง
3. แผนการออม
4. โบนัส รางวัล
5. การจ่ายเงินเพิ่มพิเศษ

ระบบผลประโยชน์เกื้อกูลศตวรรษที่ 21

1. ต้องปรับเปลี่ยนเนื่องจากสภาพแวดล้อม มีการแข่งขันระหว่างองค์กรสูง
2. มุ่งไปที่ความพอใจของพนักงาน เพื่อรักษาและดึงดูดพนักงานที่มี

ประสิทธิภาพ

เกื้อกูล ดังนี้

สุจิตรา ชนานันท์ (2550, กรกฎาคม 27) ได้กล่าวถึงหลักการให้ผลประโยชน์

1. ให้เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริง ในต่างประเทศมีการออกแบบสอบถาม สำรวจความต้องการ หรือให้เลือกรับผลประโยชน์ได้ เนื่องจากบางอย่างไม่มีหรือไม่ต้องการใช้ ก็สามารถเลือกรับผลประโยชน์ได้ เช่น การลาคลอดบุตร
2. มุ่งประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าบุคคล เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร เช่น การจัดทัศนศึกษา หรือจัดการแข่งขันกีฬา
3. ควรมีความยืดหยุ่น ปรับให้เข้ากับความต้องการที่หลากหลายได้ดีเพราะแต่ละคนมีความต้องการไม่เหมือนกัน เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร (คนไม่มีบุตรจะไม่ต้องการ)
4. ควรมีการสื่อสารอย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในคุณค่าของผลประโยชน์เกื้อกูล เช่น กฎชฎีกาค่าช่วยเหลือบุตร เดือนละ 50 บาท มีการยกเลิกเมื่อ 1 เมษายน 2536ไปแล้ว แต่มีบทเฉพาะกาลให้สามารถรับได้ 50 บาท/คน/3 คน สำหรับบุตรที่เกิดก่อน 1 เมษายน 2536 ไปจนอายุครบ 18 ปี ก็ควรประกาศให้ทราบทั่วกัน
5. ค่าใช้จ่ายในการให้ผลประโยชน์เกื้อกูล ควรอยู่ในวิสัยที่ทำได้ และสมเหตุสมผล

ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากการจัดผลประโยชน์เกื้อกูลให้พนักงาน

1. ช่วยให้มียุทธศาสตร์ดึงดูดคนเข้าสู่องค์กร ทำให้การสรรหามีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะคนมักจะสนใจว่า เงินเดือนดีและสวัสดิการเป็นอย่างไร
2. ขวัญและความภาคภูมิใจต่อหน่วยงานเพื่อขึ้นทำให้รักษาคนไว้ได้นาน ทาง

ตะวันออก เช่น ญี่ปุ่น จะมีการเปลี่ยนงานน้อย มีความภักดีสูง เนื่องจากผลประโยชน์เกื้อกูล แต่เนื่องจากคนญี่ปุ่นรู้จักบุญคุณและมีวินัยด้วย ทางตะวันตกเปลี่ยนงานบ่อย ใครให้ค่าจ้างสูงก็ไป ใช้เหตุผลทางเศรษฐกิจการมีการลาออกในองค์กรมากส่งผลเสียต่อองค์กรในการ ฝึกหัดคนใหม่ และผู้ที่อยู่ก็เสียขวัญ กำลังใจ

3. ลดการลาออกจากงาน (turn over rate) และการขาดงาน การจัดค่าตอบแทนที่ดีไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทนหลักหรือค่าตอบแทนเสริมจะช่วยลดอัตราการออกจากงาน (turn over rate) และลดการขาดงานซึ่งของไทยพบมาก คือมาบ้างไม่มาบ้าง ในบางองค์กรมีค่าตอบแทนเสริมเป็นการลงโทษในแง่บวก เช่น ใครไม่ป่วย สาย ลา ขาด เลย ตลอดจนการจ่ายเงินเดือน จะได้รับค่าตอบแทนพิเศษมีจำนวนหนึ่ง ซึ่งอาจเรียกว่าเป็นเบี้ยขยันก็ได้

4. เป็นการประชาสัมพันธ์หน่วยงานที่ดี ว่องการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเป็นธรรม ดูแลเอาใจใส่ทั้งขณะทำงานอยู่และเมื่อจากไปแล้ว มีผลต่อภาพพจน์ขององค์กรในสังคม เป็นการสร้างภาพพจน์ (image)

5. ช่วยลดอิทธิพลของสหภาพแรงงาน (ทั้งในปัจจุบันและอนาคต) ในต่าง ประเทศที่มีสหภาพแรงงาน ซึ่งเป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรองกับฝ่ายนายจ้างในเรื่องค่าตอบแทนในทุก ๆ ประเภทไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทนหลัก, เสริม, จูงใจ ถ้าไม่จัดสหภาพจะร้องเรียนและเข้ามามีอิทธิพลเหนือพนักงานว่าต้องเป็นสมาชิกสหภาพ ซึ่งนายจ้างส่วนใหญ่ไม่อยากจะอยู่กับสหภาพ จึงพยายามลดข้อร้องเรียนต่าง ๆ ด้วยการจัดผลประโยชน์เกื้อกูลให้

6. ช่วยลดโอกาสที่รัฐบาลจะเข้ามาแทรกแซงการบริหารของหน่วยงาน ในประเทศที่มีหรือไม่มีสหภาพแรงงานก็ตาม รัฐบาลต้องเข้าไปดูแลรับผิดชอบกำหนดให้มีค่าแรงขั้นต่ำตามกฎหมายแรงงาน และมีผลประโยชน์เกื้อกูล เช่น การประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง สิ่งตอบแทนที่องค์กรจัดให้แก่พนักงานนอกเหนือจาก ค่าจ้าง เงินเดือน ให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์กร ช่วยให้พนักงานมีขวัญและความภักดีต่อองค์กร ลดการขาดงานและการลาออกจากงาน ผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน พนักงานได้รับค่าล่วงเวลาอย่างเหมาะสมเมื่อมีการทำงานเกินเวลาปกติ ได้รับโบนัสทุกปีอย่างสม่ำเสมอ และเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์องค์กร ช่วยดึงดูดคนภายนอกเข้าทำงานในองค์กร

### 3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

#### 3.1 ความหมาย

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

เทพพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ (2540, หน้า 100) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ภาวะของการมีอารมณ์ในทางบวก ที่มีผลเกิดขึ้นเนื่องจากการประสบการณ์ในงานของคนหนึ่ง ซึ่งความรู้สึกชอบงานจะขึ้นอยู่กับว่างานนั้นได้ทำให้บุคคลผู้นั้นได้รับความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจมากน้อยเท่าใด

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 62) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยหลักที่มีผลต่องานที่ทำ ซึ่งความพอใจในงานจะมีความสัมพันธ์กับการขาดงาน กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พนักงานจะมาทำงานสม่ำเสมอ ถ้าไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานพนักงานจะขาดงาน ขี้เกียจงาน หรือลาออก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 125) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

อศยาพร สุวรรณภูฏ (2541, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องาน และสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งร่างกายและจิตใจ ก่อให้เกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยงยุทธ สิมพา (2542, หน้า 27) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานและการที่บุคคลปฏิบัติงานด้วยความสุขจนเป็นผลให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จ สนองนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

รัชดา สุทธิวรวิภูฏ (2542, หน้า 27) กล่าวถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความรู้สึกเต็มใจ และทัศนคติที่ดีของบุคคลทางด้านร่างกายและจิตใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ถ้าเมื่อบุคคลไม่ได้รับความพึงพอใจ บุคคลนั้นจะแสดงถึงความก้าวร้าว ไม่สนใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ปภาวดี คุลยจินดา (2545, หน้า 528) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ทัศนคติในทางบวกต่องาน ความพอใจในงานช่วยให้คนทำงานรู้สึกกว่าชีวิตการทำงานมีคุณภาพ กับช่วยป้องกันมิให้คนทำงานเกิดความรู้สึกห่างเหินกับงาน

สมภพ สัมภาวะผล (2545, หน้า 10) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับการตอบสนองความต้องการในทางบวก อันเกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับการชอบ ยินดี หรือพอใจ ที่มีต่อการทำงานที่บุคคลนั้นปฏิบัติอยู่

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547, หน้า 105) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ทศนคติของบุคคลที่มีต่องาน อันเป็นผลมาจากการได้รับสิ่งที่ดีจากการทำงานและความเหมาะสมพอดีระหว่างบุคคล และองค์การในด้านสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน

ริคกี (Ricky อ้างถึงใน อุดมศักดิ์ เต็มวงษ์, 2548, หน้า 35 ) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ทศนคติที่สะท้อนออกมาจากความพึงพอใจหรือความสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละบุคคล ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายในการทำงาน และผลตอบแทนที่ได้รับ

ลองแมน (Longman อ้างถึงใน อุดมศักดิ์ เต็มวงษ์, 2548, หน้า 34) ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ความรู้สึกมีความสุข หรือยินดี เพราะการประสบผลสำเร็จในบางสิ่งบางอย่างที่ปรารถนาหรือความร่าเริงจากการทำงาน

จากที่นักวิชาการกล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่กำลังปฏิบัติ ช่วยให้คนทำงานรู้สึกว่าชีวิตการทำงานมีความสุข อันเป็นผลต่อเนื่องมาจากการได้รับการตอบสนองที่ดีต่อความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เกิดกำลังใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ลุล่วง

3.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบ ความสำคัญ ความสัมพันธ์กับระดับขวัญของพนักงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 136) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล เช่น อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ ปัจจัยด้านงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน ลักษณะงาน ลักษณะของหน่วยงาน โครงสร้างของงาน ท่าเลที่ตั้งและขนาดของหน่วยงาน สิ่งสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งก็คือ ด้านการจัดการมีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจเช่นกัน ได้แก่ ความมั่นคง ความก้าวหน้า สถานที่ทำงาน ความศรัทธาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา รวมทั้งความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างพนักงานกับพนักงาน พนักงานกับหน่วยงาน เป็นต้น

วิชชุดา หุ่นวิไล (2545, หน้า 59) กล่าวว่า ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานมีดังนี้คือ

1. ความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจและมีความรับผิดชอบในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน

2. ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคลทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สุรพล พยอมแย้ม (2545, หน้า 77) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานที่ทำ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานมีดังนี้

1. ให้ทำงานตามความรู้ความสามารถหรือความชำนาญอันจะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้มากขึ้น

2. ลักษณะเนื้อหาของงานเป็นสิ่งที่น่าสนใจ

3. ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน

4. เสริมสร้างโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน

วิเชียร วิทยอุดม (2547, หน้า 77-80) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมีด้วยกัน 6 ประการ คือ

1. ค่าจ้าง (pay) มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจของระดับความพอใจในงาน และมีความสำคัญเท่าๆ กันสำหรับพนักงานในระดับล่าง ผู้ใช้แรงงาน (blue-collar workers) กับพนักงานทั่วๆ ไป ซึ่งทำงานในสำนักงาน (white-collar workers) ค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความพอใจในงาน เพราะว่าเป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการ เช่น เงินสามารถอำนวยความสะดวกในด้านอาหาร ที่พัก เครื่องนุ่งห่ม ความปลอดภัย และช่วยให้พนักงานสนุกกับสิ่งที่สนใจ ยามว่างนอกเวลางาน ยิ่งไปกว่านั้น เงินยังเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ และเป็นสิ่งที่ลูกจ้างมักมองเห็นค่าจ้างเป็นเงาสสะท้อนของการมีคุณค่าในการทำงานที่มีต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่

2. ตัวงาน (the work itself) รายละเอียดของตัวงานนั้นจะแสดงถึงบทบาทหลักว่าพนักงานมีความพึงพอใจกับงานของพวกเขาอย่างไร พนักงานต้องการงานซึ่งมีความท้าทาย ขอบงานที่ก่อให้เกิดการแข่งขัน ไม่ต้องกรทำงานที่ซ้ำไปวันต่อวันโดยมีการเอาใจใส่ในงานที่น้อย ความสำคัญ 2 ประการในการทำงานที่มีผลต่อการชักจูงให้เกิดความพอใจในงานก็คือ ความหลากหลายและวิธีการควบคุมการทำงานด้วยตนเอง การปรับเปลี่ยนและการจัดระเบียบวิธีการทำงานรวมทั้งการเคลื่อนไหวของงาน

โดยทั่วๆ ไปมีงานจำนวนหนึ่งจากการปรับเปลี่ยนผลผลิตจะก่อให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้น ดังนั้นตัวงานนั้นจึงมีโอกาสน้อยมากที่จะเป็นต้นเหตุให้คนงานเกิดความเบื่อหน่าย เกิดความเหนื่อยอ่อนและความล้างาน เพราะจะมีการปรับเปลี่ยนและจัดระเบียบวิธีการทำงานเสียใหม่ให้เหมาะสมกับพนักงานในองค์การ

ตัวงานที่ทำให้ผู้ทำงานรู้สึกเป็นอิสระในการทำงาน จะทำให้พนักงานทำงานได้ดี และมีความพอใจในงานได้เพิ่มขึ้น ส่วนการจัดเตรียมงานโดยควบคุมการจัดการอย่างมีระบบ ควบคุมวิธีการทำงานและเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยๆ โดยผู้บริหารระดับสูง จะทำให้เพิ่มระดับของความไม่พอใจเพิ่มมากขึ้น

3. การส่งเสริม (promotions) โอกาสในการส่งเสริมอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อความพอใจในงานได้ โดยเฉพาะเกิดความพอใจในตำแหน่ง การส่งเสริมเลื่อนตำแหน่งให้

สูงขึ้นภายในองค์กร จะสร้างความพอใจในงานให้กับพนักงานที่ได้รับการส่งเสริมเพิ่มมากขึ้น เป็นผลให้พนักงานผู้นั้นมีความเต็มใจและตั้งใจจะทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรมากขึ้น ยิ่งกว่าการได้รับอิสระหรือมากกว่าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือเงินเดือนที่สูงเพิ่มขึ้น

4. การดูแล (supervision) เหมือนกับการส่งเสริมการดูแลในระดับที่พอเหมาะ มีส่วนสำคัญต่อความรู้สึกพอใจในตำแหน่งและในการทำงานได้เป็นอย่างมาก การดูแลมีอยู่ด้วยกัน 2 แบบ แบบแรกคือการเอาลูกจ้างเป็นศูนย์กลาง (employee centered) หัวหน้างานจะเป็นผู้สนับสนุนความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาลงไป และเป็นคนคอยดูแลคนงาน เหมือนกับญาติ ซึ่งดูเหมือนว่าเป็นบ่อเกิดในความพอใจของลูกจ้าง แบบของการดูแลแบบที่สอง คือ การให้ความพอใจแก่ลูกจ้าง ให้อำนาจ หรือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก่ลูกจ้าง ลูกจ้างที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะก่อให้เกิดความพอใจในงาน

5. กลุ่มทำงาน (work group) การเป็นมิตรและการร่วมมือกันของผู้ร่วมงาน เป็นบ่อเกิดของความพอใจในงานของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะกับสายงานบางอย่างที่ไม่ชอบงานที่ต้องแยกออกจากคนอื่น ชอบการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งทำให้ได้มีโอกาสในการสนทนากัน ในขณะที่กำลังทำงาน กลุ่มงานจะคอยทำการบริการสังคมของเหล่าคนงาน ผู้คนมักจะมีมือร่วมใจกันแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาและขจัดทุกข์ให้แก่พวกคนงาน

อย่างไรก็ตาม ระหว่างความพึงพอใจของพวกคนงานกับพวกหัวหน้างานในการร่วมมือกันนั้น กลุ่มต้องมีหัวหน้าที่ดีในการดึงความร่วมมือ และต้องไม่มีการให้ความสำคัญกับลูกจ้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมากเกินไป เพราะอาจจะสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้ร่วมงานอีกฝ่ายหนึ่งได้

6. สภาพการทำงาน (working conditions) เป็นสภาพทั่วไปในบรรยากาศที่ทำงาน เพื่อสร้างความพอใจให้แก่ลูกจ้าง เช่น อุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสง เสียง ตารางกำหนดเวลาในการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ ขนาดของที่ทำงาน ความพอเพียงของเครื่องมือ รวมทั้งการหาผลกระทบที่เกิดจากการทำงาน ฯลฯ

สิริอร วิชชาวุธ (2549, หน้า 250) กล่าวว่า ปัจจัยในงานที่ก่อให้เกิดความพอใจหรือไม่พอใจในงานมี 2 ด้านคือ

1. ตัวงานเอง มีลักษณะหลายอย่างที่จะทำให้คนงานพอใจหรือไม่พอใจ งานบางอย่างทำให้คนพอใจ งานบางอย่างก็อาจทำให้คนงานบางพวกไม่พอใจได้เช่นกัน สิ่งสำคัญคือ งานหนึ่งๆ ควรเหมาะสมกับความสนใจและความถนัดของบุคคล

2. สภาพแวดล้อมของงาน คือ ส่วนประกอบอื่นๆ ของงานที่ไม่ใช่ตัวงานเอง เช่น เงินค่าจ้าง หัวหน้างาน นโยบายของบริษัท เป็นต้น

คาพลาน และนอร์ตัน (Kaplan&Norton อ้างถึงในอุตมศักดิ์ เต็มวงษ์, 2548, หน้า 35) พบว่า บริษัทส่วนใหญ่ใช้วัตถุประสงค์ของลูกจ้างจากมาตรการวัดผล 3 ประการได้แก่ ความพึงพอใจของลูกจ้าง การทำงานต่อเนื่อง การเพิ่มผลผลิต ซึ่งความพึงพอใจของลูกจ้าง

โดยทั่วไปเป็นแรงผลักดันให้เกิดมาตรการวัด 2 ประการคือ การทำงานต่อเนื่อง และการเพิ่มผลผลิต ปัจจุบันความพึงพอใจของลูกจ้างสำคัญสำหรับทุกองค์กร เพราะเป็นตัวแทนของความมีขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม หากลูกจ้างมีความพึงพอใจจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และมีการตอบสนองความต้องการ (responsiveness) มีคุณภาพและสามารถบริการลูกค้าได้ดีขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากเป็นงานที่ถนัดตรงกับความรู้ความสามารถหรือความชำนาญอันจะทำให้บรรลุผลสำเร็จ มีลักษณะเนื้อหาของงานเป็นสิ่งที่น่าสนใจ ไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่หลากหลายและจูงใจให้อยากทำ ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า ได้รับค่าจ้างผลตอบแทนที่เหมาะสม เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร พนักงานได้รับการดูแลช่วยเหลือจากหัวหน้างาน ได้รับความเป็นมิตรและร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอ

#### 4. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

##### 4.1 ความหมาย

ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรไว้ ดังนี้

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 186) ได้ให้ความหมายของ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรว่า หมายถึง ความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความร่วมมือ ความรัก เคารพนับถือ ยกย่อง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่คอยจับผิด ไม่ตำหนิติเตียน สร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 132) ให้ความหมายของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรว่า หมายถึง การปะทะสังสรรค์ของบุคคลอื่นๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา (2550, กรกฎาคม 30) ได้ให้ความหมายของ ความสัมพันธ์ ว่าหมายถึง การสัมพันธ์ หรือการผูกพัน

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg อ้างถึงในสมพร เทพมา, 2542, หน้า 40-41) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือ การติดต่อพบปะกัน โดยกิริยาหรือวาจาระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กร

จากที่นักวิชาการกล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ของพนักงานทุกระดับในองค์กรมีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือร่วมใจ ความรัก ความเคารพนับถือกัน

4.2 ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน มีองค์ประกอบ ความสำคัญ ความสัมพันธ์ กับขวัญของพนักงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541 , หน้า 102-103) กล่าวถึงทักษะของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. ทักษะของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถที่แต่ละคนจะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือลูกค้า ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีดังนี้

1.1 รู้จักและไว้วางใจในบุคคลอื่น การรู้จักบุคคลอื่นยังไม่เพียงพอ การไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นก็เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย

1.2 การติดต่อกับบุคคลโดยตรงไปตรงมาและถูกต้อง ไม่มีความลำเอียง

1.3 การยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

1.4 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลร่วมกัน

2. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การทำงานร่วมกันในหมู่เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในหน่วยงานเดียวกัน จำเป็นต้องมีการสร้างสัมพันธ์ไมตรีต่อกัน เพื่อให้ได้ทำงานด้วยกันได้ดีผู้ที่อยู่ในองค์กรได้นานๆ มีความผูกพันต่อองค์กร มีความศรัทธาและจงรักภักดีต่อองค์กร จึงต้องมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานดังนี้

2.1 เมื่อเพื่อนพูดให้รับฟังด้วยความเต็มใจไม่ใช่อารมณ์ในการตัดสินความคิด

2.2 ให้ความเป็นกันเองและเป็นมิตร

2.3 ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ โดยปราศจากความอิจฉาริษยา

2.4 อย่าแสดงตนว่าเหนือกว่าเพื่อนร่วมงาน

2.5 มีความจริงใจและเสมอต้นเสมอปลายในการติดต่อกัน

2.6 ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีทุกข์ร้อน

2.7 มีโอกาสในการพบปะสังสรรค์นอกเวลาทำงาน

2.8 ยิ้มแย้มแจ่มใสและเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน

2.9 ไม่โยนความผิดหรือชดทอความผิดให้กับเพื่อนร่วมงาน

2.10 ใจกว้างและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน

เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 228) กล่าวว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาสะท้อนถึงความสำเร็จในการทำงาน และความพอใจในทางสังคม

อำนาจ แสงสว่าง (2547, หน้า 105-110) กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานไว้ดังต่อไปนี้

1. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เป็นหน้าที่ของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องศึกษา ทำความเข้าใจกับผู้บังคับบัญชา และรู้จักปฏิบัติตนให้สามารถ เข้ากับผู้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานขององค์การเป็นส่วนรวม มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

1.1 เรียนรู้นิสัย จิตใจ และแนวทางการทำงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อ ต้องการทราบข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้บังคับบัญชาว่า มีนิสัยอย่างไร ชอบอะไร ไม่ชอบอะไร มีจิตใจดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ อ่อนโยนหรือมีจิตใจร่าเริงแรง โมโหร้าย มีรูปแบบการทำงานเป็นไปในแนวทางใด ชอบรักษางานเดิม หรือชอบสร้างสรรค์และพัฒนางานใหม่ การเรียนรู้นิสัย จิตใจ และแนวทาง การทำงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อยังประโยชน์ให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการรู้จักธรรมชาติ ของบุคคลผู้เป็นหัวหน้างาน รู้จักปรับปรุงและพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับ ผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีความสุข โดยรู้จักหลีกเลี่ยงไม่ทำงานในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาไม่ชอบ และทำงานแต่ในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามีนโยบายหรือกำหนดแนวทางการทำงานไว้ให้ถือปฏิบัติ

1.2 ทำงานด้วยความรับผิดชอบ ใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพในการทำงาน ทำงานได้ถูกต้องแม่นยำ มีความรวดเร็ว ประหยัดเวลา และ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มีผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ กล้ารับผิดชอบเมื่อ ทำงานผิดพลาด หรือทำงานบกพร่องจนเกิดความเสียหายโดยไม่ปฏิเสธ หรือบิดความ รับผิดชอบไปให้บุคคลอื่น หรือโทษว่าเป็นความผิดของบุคคลอื่น

1.3 ให้เกียรติผู้บังคับบัญชาโดยการให้ความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชา ย่อมมีฐานะ ตำแหน่งเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การ เป็นผู้นำหรือเป็นหัวหน้างาน นับได้ว่าเป็น บุคคลสำคัญขององค์การ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีการแสดงออก โดยการให้เกียรติ มีการ แสดงความเคารพเมื่อมีการพบกันโดยการไหว้ และให้การต้อนรับด้วยอภยาศัยไมตรี หรือเมื่อ พบปะกับบุคคลอื่น จะต้องมีการแนะนำให้บุคคลอื่นได้รู้จักกับผู้บังคับบัญชาตามโอกาสอันควร

1.4 ให้การยกย่องสรรเสริญผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรู้จัก เผยแพร่เกียรติคุณงามความดี ผลงานของผู้บังคับบัญชาให้ปรากฏแก่เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลทั่วไปในโอกาสต่างๆ อยู่เสมอ ทั้งนี้การประกาศยกย่อง สรรเสริญผู้บังคับบัญชาต้องกระทำด้วยความสุจริตใจ นำผลงานของผู้บังคับบัญชามาเผยแพร่

1.5 ไม่นินทาผู้บังคับบัญชาลับหลัง เพราะการนินทาเป็นการกล่าวร้าย ป้ายสี หรือการกล่าวโทษเป็นการบ่อนทำลาย ไม่เป็นการสร้างสรรค์สังคม โดยปกติบุคคลทุก คนย่อมชอบการยกย่อง สรรเสริญ รังเกียจการนินทา ผู้บังคับบัญชาก็เป็นมนุษย์เหมือนบุคคล ทั่วไปย่อมไม่ชอบการนินทา โดยเฉพาะที่มาจากผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง ซึ่งการนินทานี้จะ เป็นสาเหตุทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน เกิดการแตกความสามัคคี และเกิดการขัดแย้งในการ ทำงานร่วมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องไม่พุดจาจนินทาผู้บังคับบัญชาลับหลัง

1.6 ให้ความร่วมมือสนับสนุนการทำงานของผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ประจำแล้ว ในการทำงานจะต้องรู้จักสนองนโยบาย แผนงานแนวทางในการทำงานของผู้บังคับบัญชา โดยการใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้ เพราะพลังความร่วมมือและสนับสนุนในการทำงานอย่างเต็มที่จากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร

1.7 สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา โดยการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้ดี มีการศึกษาระบบงาน จัดหาข้อมูลที่ดี ประสานงานร่วมมือกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง จัดเตรียมบุคลากร วัสดุ ครุภัณฑ์ สถานที่ และเงินค่าใช้จ่ายในการทำงาน รวมทั้งศึกษาความเป็นไปได้ในการทำงาน เมื่อการทำงานสำเร็จก็จะทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เมื่อการทำงานมีปัญหาและอุปสรรคก็ร่วมกันคิด ร่วมกันแก้ไขร่วมกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อให้การแก้ไขปัญหาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

1.8 เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม การเข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทางสังคม ในโอกาสต่างๆ เช่น เข้าร่วมงานสังสรรค์ งานกีฬาสัมพันธ์ งานทัศนศึกษา งานทำบุญตามประเพณี เป็นต้น ทำให้เป็นบุคคลที่มีบุคคลอื่นรู้จักมาก มีเพื่อนมาก มีประโยชน์ต่อการติดต่อประสานงาน ร่วมมือกันในการทำงาน ลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงต้องรู้จักการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม เพื่อทำความคุ้นเคยรู้จักกับบุคคลทั่วไป ตลอดจนผู้บังคับบัญชาทุกระดับ

1.9 แสดงความมีน้ำใจต่อผู้บังคับบัญชา การแสดงความมีน้ำใจเป็นเครื่องหมายของคนดีที่น่าคบหาสมาคม เมื่อผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสก้าวหน้าได้รับการเลื่อนเงินเดือนเป็นพิเศษ ได้รับตำแหน่งหน้าที่ ใต้ให้การช่วยเหลือแนะนำ ให้การปรึกษาในการทำงานจนเป็นผลสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักสำนึกในบุญคุณของผู้บังคับบัญชา โดยการแสดงออกถึงความมีน้ำใจ ด้วยการตั้งใจอุทิศตนในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา

1.10 แสดงความคารวะในโอกาสอันควรต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักการแสดงความคารวะในโอกาสต่างๆ เช่น งานวันเกิด งานฉลองยศหรือตำแหน่ง งานเยี่ยมไข้เมื่อเจ็บป่วย งานอุปสมบท งานฌาปนกิจ เป็นต้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักไปร่วมงานที่ผู้บังคับบัญชาจัดขึ้นในโอกาสต่างๆ เพื่อแสดงความคารวะและเป็นเกียรติแก่ผู้บังคับบัญชา

2. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บริหารขององค์กร จะต้องเป็นบุคคลที่เป็นหลัก เป็นที่พึ่งพาอาศัยทั้งทางด้านการงาน การให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตนให้เป็นที่รักใคร่

และนำเอาการนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

2.1 สร้างแบบอย่างการเป็นผู้นำที่ดี เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานเป็นระบบ ไม่ยึดถือตัวบุคคล ใช้หลักวิชาการในการทำงาน เอาใจใส่ในการทำงาน เป็นหลักและที่พึ่งสามารถช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.2 มีความจริงใจ ผู้บังคับบัญชาต้องมีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถือว่าทุกคนเป็นสมาชิกขององค์การเดียวกัน มีสิทธิเสรีภาพเท่าเทียมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาจึงต้องจัดการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่า ผู้บังคับบัญชามีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการกระทำ เช่น รักษาผลประโยชน์ ให้ความยุติธรรม ให้ความเสมอภาค ให้ความเท่าเทียมกันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

2.3 ควบคุมอารมณ์ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์ของตนเองในสถานการณ์ และโอกาสต่างๆ ในการทำงานเช่น เมื่อเวลาไม่พอใจอย่าแสดงความโกรธด้วยการโมโหจนเจี้ยว เมื่อมีการทำงานผิดพลาดอย่าคิดว่าตนเองเก่งกว่าคนอื่น โดยการหัวเราะเยาะหรือใช้อำนาจคาดโทษเกินกว่าความจำเป็น เมื่อเวลาโกรธอย่าตัดสินใจสั่งการในการทำงาน เพราะจะทำให้เกิดการผิดพลาดเสียหายได้ ผู้บังคับบัญชาที่รู้จักการควบคุมอารมณ์ตนเองได้จะเป็นที่รักใคร่และนำเอาการพองของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

2.4 ให้อภัยและกำลังใจ ผู้บังคับบัญชาต้องหมั่นเอาใจใส่ดูแลเยี่ยมเยียนผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะทำงาน เพื่อรับทราบความเป็นอยู่ ความเดือดร้อน ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อจัดการทำให้เกิดสภาพบรรยากาศการทำงานที่ดี มีความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน มีความสุขในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงานตลอดเวลา โดยไม่ถูกทอดทิ้งหรืออยู่ห่างไกลโดดเดี่ยวจากผู้บังคับบัญชา

2.5 ให้การยกย่องชมเชย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ผลงานดีเด่น สร้างชื่อเสียงให้แก่องค์การ ผู้บังคับบัญชาต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมโดยการกล่าวยกย่องชมเชย มอบสิ่งของรางวัล มอบเงินรางวัลพิเศษ ปู่น้ำพั้นจความดีความชอบซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกกระทำได้ตามแต่จะเห็นสมควร เพื่อประกาศเป็นตัวอย่างที่ดีให้ปรากฏแก่สมาชิกขององค์การ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำดีมีความรู้สึกเป็นเกียรติ และมีขวัญกำลังใจที่จะกระทำดีสืบต่อไป และสมาชิกขององค์การก็จะถือเป็นแบบอย่างในการกระทำความดีต่อไปเช่นเดียวกัน

2.6 ให้การสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานดี มีคุณภาพดี มีผลงานเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ ให้มีโอกาสนำหน้าในอาชีพ เช่น ได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ อาชีพโดยการเข้ารับการศึกษาอบรม การดูงาน และการศึกษาต่อเพิ่มเติม เมื่อมี

โอกาสอันสมควรก็จะต้องสนับสนุนและมอบความไว้วางใจให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น เพื่อเป็นการสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

2.7 รู้จักให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาดหรือบกพร่อง ก่อนอื่นต้องรู้จักรักษาหน้าใจของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้บ้าง อย่ามุ่งจับผิดที่ตัวบุคคล ต้องหาสาเหตุและข้อบกพร่องว่าเกิดจากอะไรบ้าง การกล่าวตำหนิหรือว่ากล่าวตักเตือน ต้องกระทำด้วยการสร้างสรรค์ หวังคืออย่าทำลายน้ำใจ อย่าใช้ความโกรธและอย่าทำต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน ต้องกระทำไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกอับอายขายหน้าหรือเสียหน้า เสียเกียรติ ควรจะตักเตือนหรือให้โอกาสในการแก้ตัวใหม่จะเป็นการดีกว่าการตำหนิหรือการว่ากล่าว หรือการลงโทษ

2.8 ให้หลักประกันความมั่นคงในอาชีพ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกมั่นใจว่าตนเองมีหลักประกันความมั่นคงในอาชีพ เช่น ไม่ถูกกีดกัน แกล้ง ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ ไม่ถูกลงโทษโดยไม่เป็นธรรม ไม่ถูกเลิกจ้างให้ออกจากงานโดยไม่มีควมผิด ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถกระทำได้ โดยกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติในการให้หลักประกันความมั่นคงในอาชีพ สำหรับใช้ปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะพบว่าบางองค์การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำงานแบบเสี่ยงภัย เป็นงานที่ต้องเสี่ยงอันตรายแก่ชีวิต ผู้บังคับบัญชาจะให้หลักประกันในการทำงาน โดยการจัดทำประกันชีวิตให้หรือจ่ายเป็นค่าตอบแทนในการทำงานเสี่ยงภัยให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.9 เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการทำงาน นับตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การเสนอแนะวิธีทำงานที่ดีที่สุด การเสนอแนะ การพัฒนางานให้มีความก้าวหน้า เพราะว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ปฏิบัติงาน ย่อมรู้จักสภาพเหตุการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัด ปัญหาที่เกิดจากการทำงานได้ดีกว่า ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ ผู้บังคับบัญชาต้องรับฟังและนำมาพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการที่จะนำมาใช้เป็นหลักในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจึงขอวิธีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการคิดเป็นทำเป็น โดยใช้วิธีการระดมสมอง จะพบว่าในการประชุม ผู้บังคับบัญชาจะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้พูด ได้แสดงความคิดเห็นต่อปัญหาต่างๆ ในการประชุม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถในการร่วมกันคิดร่วมกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน ดีกว่าการปล่อยให้เป็นที่ของผู้บริหารแต่ฝ่ายเดียว

2.10 ให้ความช่วยเหลือสงเคราะห์ตามโอกาสอันควร ผู้บังคับบัญชาจะต้องสามารถเป็นที่พึ่งอาศัยของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตลอดเวลา เช่น ให้คำแนะนำปรึกษาเมื่อมีปัญหา ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสในงานต่างๆ เกี่ยวกับการเยี่ยมไข้เมื่อเจ็บป่วย การร่วมมุงมรดกสมรส การร่วมทำบุญ การร่วมงานฃาปนกิจ และการร่วมงานกิจกรรมสัมพันธ์ เป็นต้น

การให้การช่วยเหลือและสงเคราะห์ในโอกาสอันควรแก่ผู้ได้บังคับบัญชา จัดว่าเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การทำงานกับเพื่อนร่วมงานต้องมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน กระทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจได้ น่าคบหาสมาคม น่ารักใคร่และนับถือ ในระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานมีดังนี้

3.1 ให้ความเป็นมิตร โดยการติดต่อคบหาสมาคมพบปะพูดคุยสนทนากัน ถามทุกข์สุขกัน เป็นคู่คิดให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ให้การชี้แนะในแนวทางที่ดีในทางสร้างสรรค์ ให้เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน ให้ความร่วมมือและสนับสนุนในการร่วมกันทำงานจนเป็นผลสำเร็จด้วยดี

3.2 ให้ความจริงใจ โดยมีความปรารถนาดี หวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ต้องการให้เพื่อนร่วมงานมีความสำเร็จในการดำเนินชีวิตในหน้าที่การงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับความสำเร็จในการทำงานก็แสดงความยินดีให้กำลังใจ เมื่อเพื่อนร่วมงานมีความทุกข์ก็ช่วยแก้ไขปัญหาก็คำแนะนำ เป็นผู้คอยปลอบขวัญให้กำลังใจเสมอ และปฏิบัติตนที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเสมอต้นเสมอปลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง

3.3 ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน โดยการคบหาสมาคมกับเพื่อนในฐานะเท่าเทียมกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัยพึ่งพาช่วยเหลือกันตลอดเวลา ไม่อวดเก่งหรือกระทำตนให้เหนือกว่าหรือยกตนข่มท่านจนเป็นที่น่ารำคาญ หรือทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความรู้สึกอับอายขายหน้า

3.4 ให้การยกย่องสรรเสริญคุณงามความดีเมื่อมีโอกาส เมื่อเพื่อนร่วมงานทำความดีหรือประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือมีความรู้ความเชี่ยวชาญในทางใด การช่วยสนับสนุนส่งเสริม โดยการกล่าวยกย่องชมเชย สรรเสริญคุณงามความดีของเพื่อนร่วมงานให้เป็นที่ปรากฏแก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานด้วยกัน และบุคคลทั่วไป เป็นการส่งเสริมให้เกิดขวัญและกำลังใจในการกระทำความดีสืบไป

3.5 ให้การสนับสนุนให้มีความก้าวหน้า เมื่อมีโอกาสและตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยสนับสนุนเพื่อนร่วมงานที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ และประสบการณ์ มีความรับผิดชอบในการทำงานสูง มีผลงานดีเด่น มีคุณลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสม โดยเสนอชื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบและเป็นผู้พิจารณาต่อไป

3.6 ให้การแบ่งปันสิ่งของตามโอกาสอันสมควร เป็นการจัดสรรแบ่งปันสิ่งของที่เป็นเครื่องใช้สอย ของที่ระลึก ของฝาก ผลไม้ต่าง ๆ ในโอกาสตามฤดูกาล เทศกาล การทัศนศึกษา เพื่อเป็นการแสดงความมีน้ำใจ ความห่วงใย ระลึกถึงเพื่อนร่วมงาน

3.7 ให้การช่วยเหลือและสงเคราะห์เมื่อมีความทุกข์ ให้ความช่วยเหลือและการให้ความสงเคราะห์แก่เพื่อนร่วมงานเมื่อคราวตกทุกข์ได้ยาก นับได้ว่าเป็นการให้ที่พึงพอใจ เพื่อช่วยให้คำแนะนำปรึกษา ให้ขวัญและกำลังใจในการแก้ปัญหา แสดง

ความรู้สึกเห็นใจและสงสารตลอดจนการให้ความช่วยเหลือสงเคราะห์ทางการเงินตามแต่ที่สามารถจะช่วยให้ในบางครั้งตามฐานะ

3.8 หลีกเลี่ยงความขัดแย้งในการทำงาน การทำงานกับเพื่อนร่วมงานย่อมมีการกระทบกระทั่งกันในการทำงานไม่มากก็น้อย ถือว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดาของการทำงานร่วมกัน จะต้องทำงานด้วยการรู้จักการประสานงานร่วมมือกันทำงาน สิ่งใดเป็นความขัดแย้งกันในทางความคิดเห็น วิธีการทำงานจะต้องรู้จักผ่อนปรนต่อกัน ไม่ถือเอาแพ้ชนะต่อกัน ควรจะถือตามเสียงข้างมากที่มีเหตุผลรับฟังได้และมีความเป็นไปได้ ควรหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในการทำงาน เพราะเป็นการทำลายสัมพันธภาพของเพื่อนร่วมงาน และทำลายความสามัคคีขององค์กร

3.9 หลีกเลี่ยงการนินทา การนินทาหรือการกล่าวร้ายป้ายสีให้แก่เพื่อนร่วมงาน เป็นการทำลายความรู้สึกความเป็นเพื่อน ตัดสัมพันธภาพในการเป็นเพื่อนร่วมงานและผู้ได้รับฟังการนินทาก็จะเกิดความรู้สึกไม่ศรัทธา เชื่อถือในตัวผู้พูดนินทาเป็นการกระทำที่เพื่อนร่วมงานและสังคมรังเกียจ ฉะนั้นจึงพยายามหลีกเลี่ยงการนินทาเพื่อนร่วมงานจะเป็นการดีที่สุด ให้ความเป็นเพื่อนร่วมงานยังคงดำรงอยู่ตลอดไปได้

3.10 เข้าร่วมงานกิจกรรมทางสังคม เป็นการเข้าร่วมงานสังคมในกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อส่วนรวม ทำให้เกิดความรู้สึกคุ้นเคยจากการพบปะสังสรรค์ ร่วมสนทนา ร่วมกิจกรรมสัมพันธ์ เช่น งานกีฬาสัมพันธ์ งานสังสรรค์ งานทัศนศึกษา งานทำบุญตามประเพณี และงานเทศกาลประจำปี เป็นต้น การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมมีประโยชน์ต่อการสร้างความสัมพันธ์ทางด้านมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน และยิ่งช่วยในการประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

มาสโลว์ (Maslow อ้างถึงในสิทธิพร ชันสุวรรณ์รัตน์, 2542, หน้า 97) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในแง่ของความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม ว่าความต้องการเป็นสมาชิกของสังคมประกอบด้วย ความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ต้องการความรัก ความผูกพัน ความเป็นเพื่อนและมิตรภาพ องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พบปะสังสรรค์ทางสังคมนระหว่างทำงาน ใช้วิธีนี้ทดแทนด้วยการแนะนำช่วยเหลือ ฉันทมิตร ให้โอกาสสมาชิกได้ทำงานแบบทีม และพัฒนาสร้างความเป็นเพื่อนใหม่ขึ้นในที่ทำงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ในหน่วยงานหมายถึงความสัมพันธ์ของพนักงานทุกระดับในองค์กร มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน พนักงานในองค์กรมีความร่วมมือร่วมใจกัน ช่วยเหลือสนับสนุนกันในการทำงาน มีการให้คำแนะนำปรึกษาในการทำงาน มีความศรัทธาเชื่อถือและให้เกียรติกันในการทำงาน เมื่อพบปะกันยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทายกันเสมอ หากได้รับความดีความชอบก็จะแสดงความยินดีด้วยความจริงใจ เกิดความสบายใจเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่นินทาร้ายกัน ตามทุกข์สุขกัน และมีน้ำใจห่วงใยช่วยเหลือกันเมื่อประสบกับปัญหาต่างๆ

## 5. การปกครองบังคับบัญชา

### 5.1 ความหมาย

การปกครองบังคับบัญชา ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชาไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 188) กล่าวว่า การบังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาใช้ศิลปะในการพิจารณาตรวจสอบผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทำงานตามแผนและนโยบายที่กำหนดพร้อมช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยมีจุดหมายปลายทางให้ทำงานที่กำหนดไว้สำเร็จลงด้วยดี การบังคับบัญชาจะเกี่ยวข้องกับการสอน การใช้คำแนะนำ และการกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชามีความตั้งใจปฏิบัติงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2543, หน้า 654) ได้ให้ความหมายของการปกครองบังคับบัญชาว่า หมายถึง หน้าที่ย่อยของการควบคุม ซึ่งอ้างถึงงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 132) ให้ความหมายของการปกครองบังคับบัญชาว่า หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์ความสามารถของพนักงานได้ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ที่มีลักษณะอยู่ในขอบเขต หรือเป็นการทำงานอิสระ

จินตนา เขตจำนนต์ (2548, หน้า 8) ให้ความหมายของการปกครองบังคับบัญชาว่าหมายถึง เทคนิควิธีการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการควบคุมงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การมอบหมายงาน การสอนงาน ตลอดจนให้คำปรึกษาและรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จากผู้ใต้บังคับบัญชา

โควาน (Cowan อ้างถึงใน วัชรศักดิ์ จันงาม, 2549, หน้า 44) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับมีความสามารถและใช้วิธีการปกครอง โดยยึดหลักความยุติธรรม และใช้ภาวะผู้นำรวมทั้งสัมพันธภาพต่างๆ เพื่อให้พนักงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกลงในด้านต่างๆ เช่น ความเชื่อถือและศรัทธา ความรู้สึกขัดแย้ง ท้าทายที่มีต่อการปฏิบัติงาน ความรู้สึกถึงความเป็นธรรมในการทำงาน ความผูกพันกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและตัวผู้บังคับบัญชา

จากที่นักวิชาการกล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์สรุปได้ว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการปกครองพนักงาน ให้ทำงานตามแผนและนโยบายที่กำหนด โดยใช้วิธีการสอน การให้คำแนะนำหรือกระตุ้นพนักงาน โดยใช้ภาวะผู้นำและสัมพันธภาพที่มีต่อพนักงาน

5.2 การปกครองบังคับบัญชา มีองค์ประกอบ ความสำคัญ ซึ่งมีนักวิชาการ ได้กล่าวไว้ดังนี้

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2542, หน้า 24-25) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำของตนได้ดีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคน

ซึ่งแตกต่างกัน ความสำเร็จที่แสดงว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการเป็นผู้นำสังเกตจากการให้ความร่วมมือ ความเต็มใจในการทำงานซึ่งได้รับจากผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถสรุปเป็นแนวทางที่ใช้พัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำได้ 8 แนวทางด้วยกันคือ

1. ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่ามีความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ ทั้งนี้เพราะว่าต้องเป็นผู้สอนแนะ ให้คำปรึกษาหารือ ตลอดจนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วง หรือช่วยคลี่คลายอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน ความรอบรู้จะช่วยให้มีความคิดทันสมัยทันเหตุการณ์ เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถถ่ายทอดความคิดหรือภาพในอนาคต ไปสู่ตัวผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแจ่มชัด นอกจากนั้นยังต้องหมั่นศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายในองค์กร พร้อมทั้งหาแนวทางปรับปรุงระเบียบ กฎ และวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัย เพื่อความเหมาะสมอยู่ตลอดเวลา

2. มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องพยายามหรือหมั่นบอกกล่าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอยู่เสมอโดยไม่ปิดบัง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของนโยบาย ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลดีหรือผลกระทบบางอย่าง การบอกเล่าหรือชี้แจงควรจะทำแต่เนิ่น ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้ศึกษาเพื่อเตรียมตัวด้วย นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงออกถึงความตั้งใจจริง ที่จะช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า

3. เป็นผู้สอนงานและเป็นผู้แนะนำที่ดี ทักษะในการสอนงานและเป็นผู้แนะนำนั้นจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บังคับบัญชาทุกคน

4. ต้องเป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวมั่นคงในความคิดเห็นที่ตนเห็นว่าถูกต้อง แต่มิได้หมายความว่า จะต้องเป็นคนถือหัวรั้นไม่ยินยอรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เมื่อตัดสินใจแล้ว ต้องรับผิดชอบสิ่งที่เกิดขึ้น เมื่อได้ตัดสินใจแล้วต้องไม่แสดงให้เห็นว่า มีความวิตกกังวลต่อสิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไป

5. ต้องซื่อตรงและยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน หนักแน่น ไม่หุบเบา การกระทำที่ขาดความยุติธรรมย่อมเป็นการทำลายตัวเองและองค์กร

6. เข้าถึงและรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีทุกคน ซึ่งก็เท่าๆกับการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงและรู้จักตน นั่นคือต้องเป็นนักผูกมิตร สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่สัมพันธภาพนี้ต้องไม่เกินขอบเขต จนทำให้ขาดความเคารพนับถือและยำเกรง

7. ช่างสังเกต สามารถล่วงรู้ถึงความรู้สึกนึกคิดและเจตคติ ที่อยู่ในใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอย่างไรต่อตน นั่นคืออ่านคนออกได้ทะลุ

8. ต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างดี มีความสามารถในการพูดสนทนา ชี้แนะ ชี้แจง แนะนำ ให้แก่บุคคลประเภทต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทักษะในการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะทักษะในการพูด ถ้าผู้บังคับบัญชาผู้ใดมีทักษะในการ

พูดเป็นอย่างดี ก็จะสามารถจูงใจกระตุ้นแรงรักความสนใจ ความกระตือรือร้นของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เป็นอย่างดีด้วย

พะยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 189-190) กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา นับว่ามีความสำคัญที่สามารถเอื้ออำนวยให้การสั่งการ หรือการอำนวยความสะดวกประสบความสำเร็จเป็นผลดี ดังนั้น บทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาต่อไปนี้ สามารถส่งเสริมงานในหน้าที่การสั่งการและอำนวยความสะดวกได้เป็นอย่างดี

1. จัดทำแผนการทำงาน ซึ่งแผนการทำงานนี้แล้วแต่ว่าเป็นผู้บังคับบัญชา ระดับใด ถ้าเป็นระดับสูงก็จัดวางนโยบาย ถ้าเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นก็กำหนดเป็นตารางการปฏิบัติงาน

2. กำหนดงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะแตกต่างกัน

3. จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

4. กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจและตั้งใจทำงานให้เกิดทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพด้วยการมีระบบการประสานงาน และการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์

5. จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานกระตือรือร้นทำงานให้แก่องค์กรด้วยการใช้เครื่องล่อต่างๆ

6. ติดตาม กำกับ และควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้ทั่วถึง

7. ให้ความช่วยเหลือและแก้ไขข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

ลูคาส (Lucas อ่างถึงโน จัตรสุตา ปัทมะสุคนธ์, 2541, หน้า 32) กล่าวว่า รูปแบบของการบังคับบัญชามี 4 อย่างคือ 1) ใช้อำนาจเด็ดขาด (exploitive authoritative style) ผู้บริหารยอมตามบ้าง มีตัวแทนจากผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมบางครั้ง แต่ส่วนมากผู้บริหารจะตั้งเป้าหมายให้คำแนะนำและควบคุมงานเอง 2) ใช้อำนาจและเมตตาธรรม (benevolent authoritative) ผู้บริหารยอมตามบ้าง มีตัวแทนจากผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมบางครั้ง แต่ส่วนมากผู้บริหารจะตั้งเป้าหมายให้คำแนะนำและควบคุมงานเอง 3) ใช้รูปแบบปรึกษาหารือ (consultative style) ผู้บริหารจะตัดสินใจหลังจากปรึกษารับฟังกับผู้ปฏิบัติ ตั้งเป้าหมายหลังการอภิปราย และมีการควบคุมงานโดยตัวแทนของผู้ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ 4) ใช้รูปแบบความร่วมมือ (participative group) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น นำเชื่อถือ จูงใจให้ทำงานโดยการมีส่วนร่วมทุกทิศทาง ผลสมผสานการตัดสินใจในบุคลากรทุกระดับ ทุกคนมีส่วนร่วมในการควบคุมงาน เป็นความร่วมมือสูงสุดระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพสูงสุด

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการปกครองพนักงาน ให้ทำงานตามแผนและนโยบายที่กำหนด โดยใช้ความสามารถและสัมพันธภาพในการเข้าถึงพนักงาน ให้ความช่วยเหลือและแก้ไขข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน กระตุ้นจูงใจให้พนักงานมีความ

กระตือรือร้นในการทำงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอยู่เสมอ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของนโยบาย วิธีการปฏิบัติงานก็จะบอกกล่าวให้พนักงานทราบอยู่เสมอโดยไม่ปิดบัง เป็นผู้สอนงานและเป็นผู้แนะนำที่ดีในเรื่องงาน เข้าถึงและรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีทุกคน ตลอดทั้งมีความซื่อตรงและยุติธรรมต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

## 6. ความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร

### 6.1 ความหมาย

ความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหารไว้ ดังนี้

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2542, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลใดก็ตามที่เข้าสู่ตำแหน่งซึ่งต้องทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชา

ธงชัย สันติวงษ์ (2550, กรกฎาคม 29) กล่าวว่า ความเชื่อมั่น คือ ปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่สุด ที่มีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวในทางการบริหาร

ธีรภาพ วัฒนวิจารณ์ (2550, กรกฎาคม 30) กล่าวว่า ความเชื่อมั่น คือ สิ่งที่อยู่ภายในตัวเรา โดยจะทำหน้าที่กำกับความคิด และความรู้สึกในปัญหาต่างๆ และจะแสดงออกมาในลักษณะของพฤติกรรมที่ปรากฏต่อบุคคลภายนอก ซึ่งเรียกว่าบุคลิกภาพ

โรงพยาบาลสวนปรุง (2550, กรกฎาคม 29) ให้ความหมายของ การยอมรับนับถือคือ ผลมาจากความตั้งใจรับผิดชอบและการพัฒนางานให้สำเร็จจะส่งผลให้บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากองค์กรที่ปฏิบัติงานและองค์กรภายนอกตลอดจนสาธารณชนต่าง ๆ ทำให้พนักงานรู้สึกปิติยินดี ภาคภูมิใจในตัวเอง ส่งผลทำให้เกิดความรู้สึกสุขใจในการทำงาน และเป็นการสร้างแรงจูงใจได้อย่างต่อเนื่องด้วยผลงานซึ่งยืนยันว่าการจูงใจด้วยทรัพย์สินเงินทอง

สุรศักดิ์ สุทองวัน (2550, กรกฎาคม 28) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ คือ การเคารพและให้การยอมรับผู้อื่น รวมทั้งพยายามทุกวิถีทางเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน แสดงความรับผิดชอบ และปฏิบัติอย่างดีที่สุดเพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

มิลตัน (Milton อ้างถึงใน ไตรสร เตชะรัฐธร, 2543, หน้า 29) กล่าวว่า การได้รับความยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์การทำงาน ความเชื่อถือในผลงาน

ล็อก (Locke อ้างถึงใน อุบลรัตน์ หินอ่อน, 2547, หน้า 36) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือ คือ การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การกล่าววิจารณ์การทำงาน และความเชื่อถือในผลงาน

จากที่นักวิชาการกล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์สรุปได้ว่า ความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร หมายถึง ความรู้สึก ความคิดของพนักงานที่ให้การเคารพและยอมรับไว้วางใจผู้บังคับบัญชา

6.2 ความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร มีองค์ประกอบ ความสำคัญ ซึ่งมี นักวิชาการ ได้กล่าวไว้ดังนี้

พงษ์ หรดาล (2540, หน้า 167) สรุปว่า ผู้บริหารที่มีฐานะเป็นผู้นำใน องค์การจะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. ต้องมองภาพธุรกิจที่กว้างไกล
2. ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับความขัดแย้ง
3. ต้องเชื่อในกระบวนการมากกว่าโครงสร้าง
4. ต้องรู้คุณค่าของทีมงาน
5. ต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง
6. ต้องรู้จักเปิดตัวเองต่อสิ่งใหม่ๆ
7. ต้องรู้จักการกระจายงาน
8. ต้องมีจิตวิทยาผู้นำ
9. มีความรับผิดชอบ

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2542, หน้า 42-45) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารองค์การซึ่งเกิดจากตัวผู้บริหารมีดังนี้

1. มีความรู้พื้นฐานทางการบริหารและรอบรู้ข้อมูล

1.1 ข้อเท็จจริงพื้นฐานสำหรับการสั่งการ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะรู้ว่า อะไรเป็นอะไร กำลังเกิดอะไรขึ้นภายในองค์การ หรืออะไรจะเกิดขึ้นอีกในหนึ่งชั่วโมง ข้างหน้า ผู้บริหารจะสั่งการตามพื้นฐานความเป็นจริงเหล่านั้น เพื่อให้งานต่างๆบรรลุเป้าหมาย และเป็นไปตามแผนการที่วางไว้ ทั้งแผนการระยะสั้นและแผนการระยะยาว มีความรู้เรื่องกระ บวนการทำงานทุกประเภท รู้ว่าใครเป็นใครในองค์การ ใครมีหน้าที่ มีความสามารถ มีนิสัยใจคอ มีสถานภาพส่วนบุคคลเป็นอย่างไร รับผิดชอบต่อต่างๆ รู้โครงสร้างขององค์การเป็นอย่างดีว่า ใครสัมพันธ์กับใคร ใครต้องขึ้นกับใคร สายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ทันสมัยหรือไม่ สิ่ง ที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังคืออะไร หากผู้บริหารไม่ได้เป็นผู้เก็บข้อมูลในส่วนนี้ ผู้บริหารต้องทราบ ว่าข้อมูลอยู่ที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ เมื่อตนเองต้องการสามารถขอได้ทันที และสั่งการด้วย ความชัดเจน

1.2 ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพการบริหาร ในที่นี้รวมถึงความรู้ใน ด้านเทคนิค ตัวอย่างเช่น เทคโนโลยีทางการผลิต เทคนิคทางด้านการตลาด ความรู้ทางด้าน วิศวกรรม กฎหมายที่เกี่ยวข้อง แหล่งเงินทุน ความรู้ด้านงานธุรการ การบริหารทรัพยากร มนุษย์ ส่วนที่เป็นความรู้ทางด้านการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน การควบคุม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การงบประมาณ

## 2. เป็นผู้มีทักษะและมีคุณลักษณะ เฉพาะตัวเพื่อการบริหารงาน

2.1 การสนองตอบที่ฉับไวต่อสถานการณ์ต่างๆ คือ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัว สนองตอบได้อย่างฉับไวต่อสถานการณ์รอบด้าน และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การ ต้องปรับตัวเก่ง สนองตอบสิ่งที่เกิดขึ้น รับรู้สิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีข้อมูลพร้อมทั้งข้อมูลเชิงวิทยาศาสตร์ เช่น ตัวเลข สถิติ รูปภาพและข้อเท็จจริงต่างๆ นอกจากนั้นยังต้องมีข้อมูลด้านพฤติกรรม เช่น ความรู้สึกของสมาชิก ความต้องการของบุคลากร ข้อมูลด้านขวัญกำลังใจ ด้านความพึงพอใจ ผู้บริหารต้องฉับไวสามารถตอบโต้สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ทำให้เกิดปัญหาใหม่ตามมาจากกระทำของตน หรือหาทางป้องกัน หรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหาใหม่นั้นได้ทันเวลา

2.2 มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา การใช้ดุลยพินิจ และการตัดสินใจ งานของผู้บริหารคือ การตัดสินใจ บางครั้งผู้บริหารต้องใช้หลักตรรกศาสตร์หรือใช้เหตุผลอธิบายแก่เพื่อนร่วมงาน เพราะบางกรณีเป็นเรื่องเข้าใจยาก การตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อแก้ปัญหาเป็นเรื่องสำคัญ ต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบ ต้องคาดการณ์ผลกระทบรอบด้าน บางสถานการณ์อยู่ในภาวะสับสนไม่แน่นอน ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีเวลาจำกัด ต้องใช้วิจรณ์ญาณสูงใจการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องหาโอกาสพัฒนาทักษะการตัดสินใจของตน โดยศึกษากรณีตัวอย่างทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว เข้าร่วมฝึกอบรมสัมมนา หรือเข้าร่วมสมาคมกับคนในแวดวงระดับบริหารให้มาก เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ แล้วนำมาประยุกต์ใช้

2.3 มีทักษะทางด้านสังคม ความหมายของการบริหารประการหนึ่งโดยกล่าวว่า การบริหารคือ การดำเนินการให้เสร็จสิ้น โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลอื่น คำนิยามนี้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนในทันทีชี้ให้เห็นว่า ธรรมชาติของงานบริหารอย่างหนึ่งคือต้องสร้างปฏิสัมพันธ์กับ "คน" ผู้บริหารที่ต้องการความสำเร็จต้องพัฒนาทักษะเหล่านี้ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การจัดการด้านความขัดแย้ง การพูดชักจูงโน้มน้าว การเสนอความคิดใหม่ การใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นทักษะสำหรับการติดต่อกับผู้อื่นทั้งสิ้น

2.4 การควบคุมอารมณ์ ผู้บริหารทุกคนมักพบกับความเครียด และมีความกดดันซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาของงานการบริหาร โดยอาจจะเกิดจากสถานการณ์ เกิดจากการใช้อำนาจของตน การใช้ภาวะผู้นำ มีอำนาจแผ่เร้นแทรกในองค์การ มีความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ไม่สามารถหาข้อยุติได้จากการประชุม มีข้อจำกัดในด้านเวลาขณะบริหารงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้ไม่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ ทำให้เกิดความสับสนขณะตัดสินใจ ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จต้องมีจิตใจเข้มแข็ง มีความมั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย ทนต่อสภาพความตึงเครียด ไม่เป็นผู้หวั่นไหวทางอารมณ์ หรือโมโหฉุนเฉียวง่าย แต่สามารถควบคุม

อารมณ์ความรู้สึกของตนเองได้ หรือที่เรียกว่ามีสติอยู่เสมอ และแสดงออกต่อสิ่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

2.5 มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง คือต้องเป็นผู้มีพฤติกรรมตอบสนองสถานการณ์อย่างมีจุดประสงค์แน่ชัด ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมีเป้าหมายชัดเจนในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารงาน มากกว่าเพียงเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น ผู้บริหารอาจจะไม่สามารถรอบรู้ไปเสียทุกอย่าง แต่เมื่อเกิดสถานการณ์ที่จำเป็นต้องตัดสินใจ โดยยังขาดข้อมูลที่มากพอ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักตัดสินใจโดยยึดผลซึ่งจะเกิดแก่คนส่วนรวม หรือผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว ซึ่งต้องอาศัยเวลารอคอย ต่างไปจากผู้บริหารที่ไม่ประสบความสำเร็จ มักจะตอบสนองสถานการณ์หรือแรงกดดันอย่างฉับพลันทันด่วน ในลักษณะที่ไม่คิดให้รอบคอบ หรือไม่ใช้วิจารณญาณอย่างมีเหตุมีผลกับแรงกดดันหรือสถานการณ์นั้น ความกล้าเสี่ยงในกรณีหลังมักนำไปสู่ความล้มเหลวในการบริหารได้ง่าย เพราะผลของการตัดสินใจจะเกิดทันทีหรือไม่ช้าไม่นาน ซึ่งทุกคนจะกล่าวขานและรอคอย ดังนั้นการมีพฤติกรรมกล้าเสี่ยงต้องอยู่บนพื้นฐานของแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ด้วย

### 3. คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลที่ต่างจากคนทั่วไป

3.1 มีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึงความสามารถในการตอบสนองสถานการณ์ต่างๆ ด้วยความคิดหรือวิธีการใหม่ ซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไปว่า เป็นความคิดหรือวิธีการที่จะให้อรรถประโยชน์สูงสุด มิใช่เป็นเพียงความคิดใหม่อย่างเดียวเท่านั้น แต่เป็นที่ยอมรับว่าเป็นความคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบ มีความยืดหยุ่นในตัวเพื่อให้สมาชิกเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยผู้บริหารต้องรู้แจ้งเห็นจริงในความคิดหรือวิธีการใหม่ที่ตนเสนออย่างทะลุปรุโปร่ง

3.2 ความมีชีวิตชีวา เรื่องนี้สัมพันธ์กับระดับสติปัญญา ความมีชีวิตชีวาจะรวมถึงการแก้ปัญหาได้อย่างฉับไว มีความคิดหลากหลายหรือคิดหาทางเลือกได้มากมายในการแก้ปัญหา วิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างฉับพลัน มองสถานการณ์รอบด้านได้ครบถ้วน มองปัญหาและการคิดแก้ปัญหาว่าจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ผู้บริหารที่ต้องการความสำเร็จต้องมองปัญหาเป็นทรัพยากร นั่นคือไม่พุ่มพวยที่สารพันปัญหาประดังเข้ามา

3.3 เห็นอกเห็นใจผู้อื่น คุณสมบัติเช่นนี้จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพราะทุกคนต่างมีปัญหาและข้อจำกัดแตกต่างกัน ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ไม่เว้นแม้แต่ตัวผู้บริหาร การที่ผู้บริหารแสดงออกให้เห็นถึงการเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเปรียบเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารจึงเป็นดังเช่น พ่อซึ่งเป็นหัวหน้าครอบครัว ให้ความรักความเอ็นดูต่อลูกๆ หลานๆ อย่างเสมอหน้า สิ่งที่ได้กลับคืนคือความรัก ความจงรักภักดี พร้อมทั้งจะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรหรือบ้านของตน เพื่อความสุขของทุกคน

3.4 แสวงหาความรู้ คือต้องฝึกการใช้เครื่องมือให้คล่องแคล่วเพื่อค้นหาความรู้และฝึกทักษะการเรียนรู้โดยการสังเกต สัมภาษณ์ ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารซึ่งประสบความสำเร็จกับผู้บริหารที่ไม่ประสบความสำเร็จประการหนึ่งคือ ความแตกต่างเรื่อง การ

แสวงหาความรู้ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักมีคุณนิสัยที่จะแสวงหาความรู้ มีทักษะในการเรียนรู้ มีความชำนาญในการใช้เครื่องมือเพื่อนำคนไปสู่องค์ความรู้ใหม่ๆ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักมีพฤติกรรมในการเรียนรู้ที่มีอิสระในตนเอง โดยมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่เรียนรู้ว่าคืออะไร เรียนรู้ไปเพื่ออะไร และใช้ความคิดวิพากษ์วิจารณ์ความรู้ที่นั้น นอกจากนี้ ผู้ที่ประสบความสำเร็จจะมีความเข้าใจเรื่องนามธรรมและรูปธรรมได้อย่างแตกฉาน สามารถบูรณาการความคิดที่เป็นนามธรรมเพื่อแปลงสู่ความเป็นรูปธรรมได้อย่างรวดเร็ว และประสมประสานกลมกลืนกันเป็นอย่างดี กล่าวคือสามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์จากการปฏิบัติงาน และนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 การรู้จักตนเอง ผู้บริหารต้องมีเจตคติที่ดีต่อการบริหารงาน รับผิดชอบหน้าที่และต้องกำหนดเป้าหมายในการบริหารให้ชัดเจน มีค่านิยมที่ดี มีความรู้สึกที่ดี รู้จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง หรือคุณลักษณะส่วนตัวที่เป็นอุปสรรคในการบริหาร ควบคุมตนเองได้ดี และต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ตน ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จจึงต้องหมั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอ

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร หมายถึง ความคิดของพนักงานที่ให้การเคารพและยอมรับ ไว้วางใจผู้บังคับบัญชา เชื่อมั่นว่าผู้บังคับบัญชามีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สามารถปรับตัวสนองตอบต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างฉับไว มีความรู้ด้านการบริหารงานและด้านเทคนิคเป็นอย่างดี มีจิตใจเข้มแข็ง ไม่หวั่นไหวไม่โห่จนเฉียวง่าย มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ชอบแสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเอง และสามารถช่วยเหลือพนักงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการทำงานได้เป็นอย่างดี

## 7. การมีโอกาสดำเนินการก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

### 7.1 ความหมาย

การมีโอกาสดำเนินการก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหารไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 118) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความก้าวหน้า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของเดิมให้ดีขึ้นตามลำดับ เจริญพัฒนาเร็วกว่าปกติ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่นๆ (2543, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในการทำงานว่า หมายถึง ขั้นตอนของการทำงานขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งมุ่งความสำคัญที่ความต้องการประสบความสำเร็จ(achievement) และการยกย่อง(esteem)

พรนพ พุกพันธ์ (2544, หน้า 267) ให้ความหมายของความก้าวหน้าในการทำงานว่า หมายถึง การสนับสนุนพนักงานให้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เช่น ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การเดินทางไปศึกษาตุนาน การมอบหมายให้ปฏิบัติงานหน้าที่แทน การศึกษาต่อ เป็นต้น

รัชนิกร พันธุวิชิต (2544, หน้า 20) กล่าวว่า ความต้องการที่จะมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น เนื่องจากเมื่อคนทำงานแล้วก็ย่อมอยากเห็นตนเองมีความก้าวหน้าทางการงาน ได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ได้ไปศึกษาต่อดูงานในสถานที่ต่างๆ ได้รู้จักคนมากขึ้น ได้ช่วยสังคม ทำงานให้หน่วยงานเพิ่มขึ้น ความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ทำให้คนมีกำลังใจในการทำงาน และเป็นความต้องการของพนักงานทุกคน

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 132) ให้ความหมายของความก้าวหน้าในการทำงานว่า หมายถึง การที่บุคคลได้รับความก้าวหน้า โดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

จินตนา เขตจำนนต์ (2549, หน้า 8) .ให้ความหมายของความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น รวมทั้งโอกาสได้รับการฝึกอบรมการศึกษา เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้แก่ตนเอง

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2550, กรกฎาคม 28) ได้ให้ความหมายของโอกาสว่า หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

กิลเมอร์ (Gilmer อ้างถึงในวินัย พรรณรัตน์, 2549, หน้า 48) ให้ความหมายของโอกาสก้าวหน้าในการทำงานว่า การที่ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน

โควาน (Cowan อ้างถึงในวัชรศักดิ์ จันงาม, 2549, หน้า 45) กล่าวว่า โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง การที่พนักงานได้มองเห็นถึงช่องทางที่จะทำให้ตนเองได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน และเป็นการเลื่อนฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นระดับตามเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้โดยมีโอกาสเป็นไปได้สูง

จากที่นักวิชาการกล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์สรุปได้ว่า การมีโอกาสดูแลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานได้มีโอกาสเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น ได้รับการยกย่อง รวมทั้งได้ไปศึกษาต่อ ดูงานหรือฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ

7.2 การมีโอกาสดูแลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบ ความสำคัญ ความสัมพันธ์ กับขวัญของพนักงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวไว้ดังนี้

วรนาถ แสงมณี (2547, หน้า 12-17) กล่าวว่า การทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคง และก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน คือความรู้สึกว่าจะได้รับการจ้างให้ทำงานต่อไป จนครบสัญญา ตราប់ที่องค์กรยังคงสามารถจ้างงานได้ โดยพนักงานไม่ทำความผิด หรือไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้รับการเลื่อนตำแหน่งโดยเท่าเทียมกัน ตามความรู้ ความสามารถ เป็นเกณฑ์อย่างมีมาตรฐาน โปร่งใส และชัดเจน

ความรู้สึกต่าง ๆ นี้มีผลโดยตรงต่อเชื่อมั่น ขวัญ และความพึงพอใจ ที่ช่วยในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี

วิเชียร วิทยอุตม (2547, หน้า 91) กล่าวว่า พนักงานต้องการนโยบายเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรม การเลื่อนตำแหน่งเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าเติบโตในหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบมากขึ้น และเพิ่มสถานภาพทางสังคมให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

อุตมศักดิ์ เต็มวงษ์ (2548, หน้า 47) กล่าวว่า การที่พนักงานได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ทั้งในด้านการเลื่อนระดับตำแหน่ง ได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาต่อ อบรมดูงาน ทั้งในและต่างประเทศ จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร มีความชำนาญในการทำงานมากขึ้น ซึ่งส่งผลทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

เฮอส์เบิร์ก (Herzberg อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุตม, 2547, หน้า 167) กล่าวว่าถ้าได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ขึ้นเงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้นจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานให้มากยิ่งขึ้น

กิลเมอร์ (Gilmer อ้างถึงใน วินัย พรรณรัตน์, 2549, หน้า 48) กล่าวถึงลักษณะที่บ่งบอกถึงความเจริญก้าวหน้าว่าเป็นการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้น รวมทั้งการมีโอกาสได้ไปศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม และได้วุฒิสูงขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การมีโอกาสดำเนินการก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานได้มีโอกาสเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น ได้รับการยกย่อง เนื่องจากงานที่รับผิดชอบช่วยส่งเสริมให้ก้าวไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น พนักงานได้รับการสนับสนุน อบรมดูงานศึกษาต่อ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถ และดูแลสนับสนุนให้มีการเลื่อนระดับตำแหน่งเสมอ มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม โปร่งใส ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการปฏิบัติงานนั้นมีความมั่นคงก้าวหน้า

## 8. การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี

### 8.1 ความหมาย

การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีไว้ ดังนี้

ระวิง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 180) ได้ให้ความหมายของ สภาพของการทำงานว่า หมายถึง ลักษณะองค์ประกอบทางกายภาพ เช่น ห้องทำงานมีแสงสว่างที่พอเหมาะ มีอุณหภูมิไม่ร้อนหรือเย็นจนเกินไป มีอากาศถ่ายเทสะดวก สถานที่ตั้งหน่วยงานสามารถติดต่อธุรกิจได้สะดวก อุปกรณ์ป้องกันอันตรายขณะทำงานเพื่อป้องกันอุบัติเหตุต่าง ๆ สภาพแวดล้อมธรรมชาติโดยรอบหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2547, หน้า 451) ให้ความหมายของสภาพของการทำงานว่า หมายถึง เครื่องมือ เครื่องใช้ ระบบงาน งบประมาณ ตลอดจนความชัดเจนของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 133) ให้ความหมายของ สภาพของการทำงานว่าหมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงาน

วิเชียร วิทยอุดม (2547, หน้า 77-80) ให้ความหมายของสภาพการทำงานว่าหมายถึง สภาพทั่วไปในบรรยากาศที่ทำงาน เพื่อสร้างความพอใจให้แก่ลูกจ้าง เช่น อุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสง เสียง ตารางกำหนดเวลาในการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ ขนาดของที่ทำงาน ความพอเพียงของเครื่องมือ รวมทั้งการหาผลกระทบที่เกิดจากการทำงาน ฯลฯ

สิริอร วิชชาวุธ (2549, หน้า 139) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัว เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น ปฏิบัติงาน อ่านหนังสือ เป็นต้น สภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัว จะมีอิทธิพลทำให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้พอ ๆ กับความรู้ความสามารถ เช่น ถ้าต้องการที่จะปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยแต่ไม่มีความรู้พอที่จะปฏิบัติงานได้ จะทำให้ปฏิบัติงานไม่สำเร็จ ในทางกลับกันหากมีความรู้ที่จะปฏิบัติงานได้ แต่สภาพแวดล้อมไม่ดีพอ แสงสว่างน้อย มีเสียงดังรบกวนอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมเช่นนี้อาจทำให้ไม่มีสมาธิ เกิดความรู้สึกรำคาญเป็นผลให้ปฏิบัติงานไม่สำเร็จหรืออาจมีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ สภาพแวดล้อมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2549, เมษายน 24) ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมการทำงานว่า หมายถึง การติดต่อประสานงานภายในหน่วยงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เครื่องมือเครื่องใช้มีเพียงพอ และมีความทันสมัย โอกาสของการได้รับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg อ้างถึงในสมพร เทพมา, 2542, หน้า 40-41) ให้ความหมายของสภาพการทำงาน คือ สถานภาพที่เอื้อต่อความเป็นสุขในการทำงาน

ล็อก (Locke อ้างถึงในอุบลรัตน์ หินอ่อน, 2547, หน้า 36) กล่าวว่า สภาพการทำงานหมายถึง ชั่วโมงการทำงาน เวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ท่าเลที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างของอาคารสถานที่ทำงาน

โควาน (Cowan อ้างถึงใน วัชรศักดิ์ จันงาม, 2549, หน้า 46) กล่าวว่า สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน รวมทั้งความปลอดภัย ความสะดวกสบาย การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับ

ผู้ได้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังรวมถึง ความร่วมมือและการประสานงานเพื่อผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นกับองค์การ

จากที่นักวิชาการกล่าวมา ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์สรุปได้ว่า การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี หมายถึง การมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างสะดวก ราบรื่น ได้แก่ สภาพห้อง อุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ เสียง ความสะอาดของสถานที่ แสงสว่างที่พอเหมาะในการทำงาน สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย รวมถึงมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวก

8.2 การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี มีองค์ประกอบ ความสำคัญ ความสัมพันธ์ กับระดับขวัญของพนักงาน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวไว้ดังนี้

พรนพ พุกพันธ์ (2544, หน้า 236) กล่าวว่า สภาพการทำงาน มีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก การจัดสภาพการทำงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาด เรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ไร้เสียงรบกวน ไม่ร้อนอบอ้าว อากาศถ่ายเทได้สะดวก จะทำให้พนักงานเกิดความสบายใจไม่รู้สึกไร้ค่าเลย หรือมีอาการมึนงง จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานตามมา แต่ถ้าการจัดสภาพการทำงานไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาดสวยงาม พนักงานจะขาดความตั้งใจในการทำงาน

เสนาะ ดิยาวี (2544, หน้า 228) กล่าวว่า สภาพการทำงานกระทบต่อความต้องการทางด้านร่างกาย และส่งผลต่อความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโต (อ้างถึงในอัมพร อัมทรัพย์, 2544, หน้า 19) กล่าวว่า สภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอย่างมาก มีส่วนเสริมสร้างหรือทำลายขวัญเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานให้ถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาด เรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ไร้เสียงรบกวน ไม่ร้อนอบอ้าว เป็นต้น จะทำให้คนเกิดความรู้สึกสบายใจ ไม่ไร้ค่าเลย หรือมีอาการมึนงง ขวัญของพนักงานก็จะดี แต่ถ้าจัดสภาพการทำงานไร้ระเบียบ ขาดความสะอาดสวยงาม พนักงานก็จะขาดความตั้งใจในการทำงาน และเป็นการทำลายขวัญให้หมดสิ้นไปด้วย

ยงยุทธ เกษสาคร(2547, หน้า 151) ให้ความเห็นว่า สภาพแวดล้อม สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดความคล่องตัว และมีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

วิเชียร วิทย์อุตม (2547, หน้า 91) กล่าวว่า พนักงานจะมีความเป็นห่วงต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทั้งในด้านความสบายส่วนตัว และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการช่วยให้ทำงานได้ดี จากการศึกษาพบว่าพนักงานชอบสิ่งแวดล้อมที่ไม่เป็นอันตรายหรือไม่สบาย อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียง และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม พนักงานส่วนใหญ่ชอบทำงานใกล้กับบ้านที่อยู่อาศัย และต้องเป็นสถานที่สะดวก ทันสมัย มีอุปกรณ์เครื่องมือที่เหมาะสม

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี หมายถึง การมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานเป็นไป

อย่างสะดวก ราบรื่น สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย สถานที่ทำงานทำให้พนักงานรู้สึกชอบบรรยากาศในสถานที่ทำงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ความมีประสิทธิภาพของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในการอำนวยความสะดวกมีเพียงพอ และสถานที่ทำงานอยู่ใกล้กับบ้าน เป็นต้น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

กาญจนา วสุสิริกุล (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมของข้าราชการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์สายวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง สายบริการทางวิชาการอยู่ในระดับเกณฑ์ปานกลางเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบระดับขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมของข้าราชการสายบริการทางวิชาการ โดยมีแนวโน้มว่าข้าราชการสายวิชาการมีระดับขวัญสูงกว่า แต่ไม่แตกต่างจากสายบริหารราชการ ในขณะที่ข้าราชการสายบริการทางวิชาการ และข้าราชการสายบริหารรัฐกิจ มีระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บุญสิน จตุรพฤษ (2540, หน้า 99-104) ได้ศึกษาเรื่องกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูสังกัดเทศบาลนครกรุงเทพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการโอนสังกัดมาขึ้นเทศบาลนครกรุงเทพ ผลการศึกษาพบว่า กำลังขวัญเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กร คักดิ์ศรีของอาชีพ รายได้ การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานไม่แตกต่างกันกับเมื่ออยู่ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

ประดิษฐ์ ชัยประสิทธิ์โรจน์ (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับองค์ประกอบของการลาออกจากโรงเรียนของครูประเภทสามัญในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) มีปัจจัยด้านอัตราเงินเดือน การขึ้นเงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล และลักษณะการมอบหมายงาน สำคัญที่สุดต่อการลาออกจากโรงเรียน เรื่องสำคัญที่สุดในแต่ละปัจจัยทั้ง 12 ด้านตามกรอบแนวคิดต่อการลาออกเรียงตามลำดับปัจจัยดังนี้ นโยบายและแผนปฏิบัติงานไม่ชัดเจน ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เสถียรภาพของโรงเรียนไม่มั่นคงเหมือนโรงเรียนรัฐบาล เงินเดือนไม่เพียงพอกับค่าครองชีพ ไม่เปิดโอกาสให้ครูเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ผู้บริหารใช้อารมณ์ในการปกครองบังคับบัญชา ครูอายุมากขึ้น สุขภาพถดถอยไม่มีหลักประกันความมั่นคง กฎระเบียบและระบบการปกครองเข้มงวด ผู้บริหารไม่เชื่อความสามารถและมอบหมายงานสำคัญให้ครูปฏิบัติ ครูไม่ได้รับความชื่นชมเมื่อการปฏิบัติงานสำเร็จและไม่ได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม บุคลากรไม่ได้รับมอบหมายงานอย่างเท่าเทียมกันและผู้บริหารไม่พึงพอใจผลงานของครู 2) ครูมีความต้องการดำรงอยู่โรงเรียน ได้แสดงเหตุผลสำคัญคือ มีความสุขที่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน เพราะรายได้สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ สูง เมื่อ

เทียบกับโรงเรียนเอกชนอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน การบรรจุแต่งตั้งหรือเลื่อนขึ้น เลื่อนตำแหน่งเป็นธรรมเนียมและตามเกณฑ์แล้ว

รัชณี คงเจริญ (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของนายตำรวจที่ทำหน้าที่อาจารย์ในโรงเรียนตำรวจภูธร และโรงเรียนตำรวจนครบาล ผลการวิจัยพบว่าขวัญของนายตำรวจ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของขวัญของนายตำรวจ อันได้แก่ ความอบอุ่นในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความเชื่อมั่นในการบริหารของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจต่อรายได้และสวัสดิการอยู่ในระดับมาก สำหรับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน และผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนั้นยังพบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากกับข้อมูลทั่วไปของนายตำรวจ

สมพร สอนสุทธิ (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบด้านผลประโยชน์เกื้อกูล ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร และด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนองค์ประกอบด้านเงินเดือน และการมีโอกาสนก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ 2) ขวัญของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุแตกต่างกัน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ด้านเงินเดือน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร ด้านการมีโอกาสนก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยข้าราชการครูที่มีอายุตั้งแต่ 31 ปีขึ้นไป มีขวัญสูงกว่าข้าราชการที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี สำหรับองค์ประกอบด้านผลประโยชน์เกื้อกูลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ขวัญของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีเงินเดือนต่างกันโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบด้านเงินเดือน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการมีโอกาสนก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยข้าราชการครูที่มีเงินเดือนตั้งแต่ 8,610 บาทขึ้นไป มีขวัญสูงกว่าข้าราชการครูที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 8,610 บาท สำหรับองค์ประกอบด้านผลประโยชน์เกื้อกูล และด้านความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อุดม สารรัตน์ (2540, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาสภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า มีขวัญกำลังใจอยู่ระดับ ปานกลาง และไม่มี ความแตกต่างกันตามตัวแปรที่ศึกษา อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) ความยุติธรรมในหน่วยงาน 2) โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ 3) รายได้และผลตอบแทน 4) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาและ 5) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

สำหรับแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ 5 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บังคับบัญชาควรเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบ 3) ผู้บังคับบัญชาประชุมชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดมุ่งหมายของงาน 4) ผู้บังคับบัญชาควรยกย่องชมเชยและให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงานและ 5) การทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับสวัสดิการเหมาะสม

จกกลณี เจริญสุข (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายบริหารทางวิชาการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสายบริหารทางวิชาการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีขวัญในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมากและการศึกษาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความพึงพอใจในการปกครองของผู้บังคับบัญชาและด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านอื่นข้าราชการมีขวัญในการปฏิบัติงานปานกลาง ส่วนข้าราชการที่เป็นเพศชายและเพศหญิงมีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

บริสุทธิ์ นุศรีวอ (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี ของข้าราชการตำรวจสังกัด กองทะเบียนพล กรมตำรวจ ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้ 1) ข้าราชการตำรวจสังกัดกองทะเบียนพล กรมตำรวจ โดยรวมมีสภาพขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยทั้ง 8 ประการ ที่ผู้ศึกษากำหนดไว้สำหรับ การศึกษาครั้งนี้ ปรากฏว่ามีสภาพขวัญสูงถึง 5 ประการ โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยขวัญ จากมากไปหาน้อย คือด้านความมั่นคงในงาน ลักษณะงานที่ทำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ร่วมงาน ส่วนที่เหลืออีก 3 ประการ ปรากฏว่ามีสภาพขวัญอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย คะแนนขวัญเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สภาพการปฏิบัติงาน รายได้จากการปฏิบัติงาน และสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับจากหน่วยงาน 2) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคมอันได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพการสมรส ชั้นยศ ตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงานในกองทะเบียนพล กรมตำรวจ และอายุราชการ กับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองทะเบียนพล กรมตำรวจ ปรากฏว่าไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญ จำนวน 8 ประการกับ ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองทะเบียนพล กรมตำรวจ ปรากฏว่ามีเพียง จำนวน 6 ประการ ที่มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตำรวจสังกัดนี้ในเชิงปฏิฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ทำ โอกาสความก้าวหน้า สภาพการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในการทำงาน ส่วน

ที่เหลืออีก 2 ประการ คือ ปัจจัยด้าน รายได้จากการปฏิบัติงานและสิทธิประโยชน์อื่นที่ได้รับจากหน่วยงาน ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ หรือมีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตำรวจสังกัดนี้อยู่บ้าง โดยเรียงลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือ รายได้จากการปฏิบัติงาน และสิทธิประโยชน์ อื่นที่ได้รับจากหน่วยงาน แต่ก็เป็นความสัมพันธ์อย่างไม่ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศราวุธ คงคานนท์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยในการเสริมสร้างกำลังขวัญในทัศนะของตำรวจจราจรในเขต บก.น.5 พบว่าปัจจัยด้านโอกาสความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญของตำรวจจราจรอยู่ในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านความเพียงพอของรายได้มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญของตำรวจจราจรอยู่ในระดับต่ำ และปัจจัยด้านสวัสดิการต่าง ๆ มีกำลังขวัญของตำรวจจราจรอยู่ในระดับสูง ส่วนทัศนะของตำรวจจราจร ที่มีต่อความต้องการการสนับสนุนด้านกำลังขวัญนั้น ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการ การสนับสนุนด้านการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อกำลังขวัญของตำรวจจราจรอยู่ในระดับสูงมาก ส่วนความต้องการการสนับสนุนด้านสวัสดิการ มีความสัมพันธ์ต่อกำลังขวัญของตำรวจจราจร อยู่ในระดับสูง ข้อเสนอแนะของการศึกษาคือ ระดับนโยบายด้านสุขภาพกาย กำหนดมาตรการ ส่งเสริมด้านสุขภาพร่างกาย ส่วนระดับปฏิบัติควรส่งเสริมให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี ส่งเสริมกิจกรรมการออกกำลังกาย และควรปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ให้เหมาะสมกับ จำนวนผู้ปฏิบัติงาน ระดับนโยบายด้านสุขภาพจิต กำหนดมาตรการส่งเสริมรณรงค์การกระทำผิด กฎจราจรของประชาชน ส่วนระดับปฏิบัติ ควรเข้มงวดกวดขันการจับกุมผู้กระทำผิด ควรกวดขัน จับกุมแหล่งที่ก่อให้เกิดมลภาวะเป็นพิษต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้ใช้ อุปกรณ์ป้องกันมลพิษทางเสียงทุกคน ระดับนโยบายด้านสวัสดิการ กำหนดมาตรการส่งเสริม ด้านสวัสดิการอย่างเพียงพอ ทั้งด้านระดับปฏิบัติและความเป็นอยู่ รวมทั้งครอบครัวด้วย

อนงค์ อนันต์รัตนสุข (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนใน 6 ด้าน คือ ด้านความรู้สึกเป็นสมาชิก ด้านความรู้สึกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานผลการวิจัยพบว่าครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยามีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวม และรายด้านทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก ครูโรงเรียนเอกชนที่มีรายได้แตกต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันคือ ด้านความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ด้านความรู้สึกเป็นสมาชิก ด้านความรู้สึกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานครูโรงเรียนเอกชนมีข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารโรงเรียนควรให้ครูมีส่วนร่วมให้ความคิดเห็นในการบริหารโรงเรียน ควรสนับสนุนให้ครูได้เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ควรเพิ่มสวัสดิการแก่ครูเพื่อให้เป็นกำลังใจในการ

ปฏิบัติงาน ควรจัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนให้เพียงพอ และควรจัดกิจกรรมให้ครู และผู้บริหารโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์และสร้างความคุ้นเคย

อำไพ วิทยวัฒน์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องขวัญของครูโรงเรียนอนุบาลเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนมีระดับขวัญโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า ด้านเงินเดือน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับนับถือผู้บริหาร ด้านการมีโอกาสดำเนินการก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับองค์ประกอบด้านผลประโยชน์ เกื้อกูล และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานมีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน

ธีระนัน พรุณสุนทร (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสกลนครมีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้สึกร่วมที่มีส่วนร่วมต่อหน่วยงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือและด้านนโยบายและการบริหารงาน ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงินและสวัสดิการต่างๆ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

นศร เกษมสุข (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัย พบว่า ขวัญของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสระแก้ว เป็นรายด้านทั้ง 10 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ขวัญที่อยู่ในระดับสูงคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านวิธีการบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน ด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบ ขวัญของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสระแก้วจำแนกตาม ชั้นยศ และประสบการณ์ในการทำงาน สรุปได้ดังนี้ 1) เปรียบเทียบ ขวัญของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสระแก้ว จำแนกตาม ชั้นยศ แยกเป็นสัญญาบัตร ประทวน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) เปรียบเทียบ ขวัญของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสระแก้วจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานแยกเป็น ประสบการณ์น้อยประสบการณ์มากพบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมพร เทพมา (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ระดับขวัญและปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญของครู-อาจารย์ที่ปฏิบัติงานตามโครงการปฏิรูปการศึกษาเกษตรเพื่อชีวิตในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ครู-อาจารย์มีระดับขวัญโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 2) ครู-อาจารย์ที่มี เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในอาชีพ

ครูและภาระหน้าที่ต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ครู-อาจารย์มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 4) ความคิดเห็นของครู-อาจารย์ที่มี เพศ อายุ ประสบการณ์ในอาชีพครู และภาระหน้าที่ต่างกัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ความคิดเห็นของครู-อาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญของครู-อาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และปัจจัยด้านสภาพบุคคล

สมพร สังข์นิ่ม (2542, หน้า 58-70) ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพัฒนากร พบว่า พัฒนาการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานเนื่องจากไม่ได้รับการยกย่องและยอมรับว่าเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ ขาดทั้งอำนาจที่เกิดจากตัวบทกฎหมายและอำนาจที่เสริมบารมี เพราะงานพัฒนากรเป็นงานปิดทองหลังพระ มีการนำระบบอุปถัมภ์มาใช้ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ทำให้พัฒนากรขาดความมั่นใจในโอกาส ในหน้าที่การงาน ขาดความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน สวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงมีข้าราชการโอนไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าเดิม เนื่องจากผ่านการสอบเลื่อนระดับได้ เพราะต้องการความก้าวหน้า ส่วนข้าราชการที่โอนไปรับราชการในระดับเท่าเดิม ทั้งๆที่ยังมิได้มีการสอบเลื่อนตำแหน่ง เพราะคาดว่าหน่วยงานใหม่คงจะให้ความพอใจในงานมากกว่าเดิม ซึ่งทำให้กรมการพัฒนาชุมชนสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ เพราะผู้โอนส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 3,4 มีจำนวนร้อยละ 7.45 และได้รับการฝึกอบรมพัฒนากรมาแล้วเกือบทุกคนเป็นเวลา 3-6 เดือน อีกทั้งมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในหน้าที่นานเฉลี่ย 6-16 ปี นับว่านานพอสมควรที่จะเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ในงานพัฒนาชุมชน ทั้งนี้เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่เดิมเป็นเวลานาน โดยมิได้รับการเลื่อนตำแหน่งทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สุนทร ชัยเจริญ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องขวัญกำลังใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาอำเภอเมืองหนองคายสำนักงานเทศบาลเมืองหนองคาย และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในเขตอำเภอเมืองหนองคาย โดยได้ศึกษาขวัญกำลังใจผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านความสำเร็จ ความมั่นคงในการทำงาน ความพอใจในการทำงาน และความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมมีขวัญกำลังใจโดยรวมและรายด้าน 3 ด้านอยู่ในระดับมาก แต่มีขวัญกำลังใจด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามสังกัดของหน่วยงานมีขวัญกำลังใจโดยรวมและรายด้าน 4 ด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลเมืองหนองคายมีขวัญกำลังใจด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

สุเพียร แห่งทอง (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาขวัญของครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญในจังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าขวัญ

ของครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญในจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า  
ขวัญของครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญในจังหวัดสุรินทร์ เมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ระดับปานกลางทุกด้าน คือ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน  
ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านการยอมรับนับถือและด้านประโยชน์ตอบแทน

สุวิชาญ ญาณกิตติกุล (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของข้าราชการ  
ตำรวจกองกำกับการสืบสวนสอบสวน กองบัญชาการตำรวจภูธร ภาค 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญ  
ของข้าราชการตำรวจกองกำกับการสืบสวนสอบสวน กองบัญชาการตำรวจภูธร ภาค 2 โดยรวม  
และรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ขวัญของข้าราชการตำรวจกองกำกับการสืบสวนสอบสวน  
กองบัญชาการตำรวจภูธร ภาค 2 ที่มีอายุราชการต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติ 3) ขวัญของข้าราชการตำรวจกองกำกับการสืบสวนสอบสวน กองบัญชาการตำรวจภูธร  
ภาค 2 ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ขวัญของ  
ข้าราชการกองกำกับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธร ภาค 2 ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความ  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปานศิริ ประภาวัต (2543, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กำลังขวัญของ  
ข้าราชการตำรวจ กองบัญชาการตำรวจนครบาล การศึกษาเฉพาะกรณีนายตำรวจระดับรองผู้  
กำกับการ โดยอาศัยตำแหน่งภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจ ผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่า ขวัญในการ  
ปฏิบัติงานข้าราชการตำรวจระดับรองผู้กำกับการ โดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ทศนคติ  
เกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้า ศักดิ์ศรีของอาชีพ รายได้และสวัสดิการและความมั่นคงในหน้าที่การงาน  
อยู่ในเกณฑ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ และระยะเวลาที่เงินเดือนเพิ่มขึ้น อายุราชการที่แตกต่างกันมีผลทำให้  
ระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กมลพรรณ ฉริยะพงศ์พันธ์ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย ศึกษาจากสาขาธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ใน 3  
จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ธนาคารกรุงไทย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกเป็นรายด้านมากที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้สึก  
รับผิดชอบ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ด้านความพอใจในงานที่ปฏิบัติ ด้านความรู้สึกมั่นคงในการ  
ปฏิบัติงาน ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จและความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ปัญหาอุปสรรคการสร้าง  
ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย คือ ด้านเพื่อนร่วมงาน ได้แก่  
พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ ด้านอัตราเงินเดือน ได้แก่  
โครงสร้างของเงินเดือนไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติและด้านสวัสดิการต่าง ๆ ได้แก่ เงิน  
โบนัสและค่ารักษาพยาบาลที่คลินิกให้น้อยและไม่เหมาะสม

ณพล อ่อนศิริ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของนัก  
กายภาพบำบัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของ  
นักกายภาพบำบัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณา

เปรียบเทียบระดับขวัญในการปฏิบัติงานของนักกายภาพบำบัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานปัจจุบัน และสังกัด พบว่า ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นเมื่อจำแนกตาม สังกัด พบว่า ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ของนักกายภาพบำบัดในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือที่สังกัดในโรงพยาบาลรัฐบาลและ โรงพยาบาลเอกชน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน เมื่อเรียงจากความสำคัญมากที่สุดถึงน้อยที่สุดมีดังนี้ คือปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมของ ผู้บริหาร โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผลตอบแทน และประโยชน์เกื้อกูล การยอมรับนับถือ เพื่อนร่วมงาน และความยุติธรรมในหน่วยงานตามลำดับ

ณรงค์ เรืองฤทธิ์กร (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ตำรวจทางหลวงสังกัดกองกับการ 1 กองตำรวจทางหลวง ผลการวิจัยพบว่ากำลังขวัญ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจทางหลวงในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประสบการณ์ ฐานะทางเศรษฐกิจ ระยะเวลารับราชการ และพื้นที่รับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ตำรวจทางหลวง มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ทางหลวงส่วนใหญ่คือ เรื่องขาดความยุติธรรมและเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา รองลงมาได้แก่ เรื่องวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน การขาดแคลนกำลังคน การเบิกจ่ายสิ่งของและเงินสวัสดิการ ลำช้า ตลอดจนเรื่องรายได้และสวัสดิการไม่เพียงพอ

นิพนธ์ กรุทเครือศรี (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษากำลังขวัญในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการ สาย ค. ในมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ระดับขวัญในองค์ประกอบเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกผูกพันที่มีกับองค์การอยู่ในระดับสูง แต่ขวัญ เกี่ยวกับรายได้อยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้ ยังพบว่าอายุราชการมีความสัมพันธ์กับโอกาสก้าวหน้า ระดับการศึกษา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความผูกพันกับองค์การ การมีส่วนร่วมในการ บริหารงานมีความสัมพันธ์กับความพอใจในงาน ระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับโอกาสก้าวหน้า ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ส่วนสถานที่ตั้งของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความ มั่นคงปลอดภัย ความยุติธรรม และความผูกพันกับองค์การ

บุญถนอม แสงหิรัญ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ถ้าพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการ ปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคง ความก้าวหน้าในงานและด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก ส่วน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ของครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังฆมณฑลนครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์ การปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษาและศาสนา ภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05

วิวัฒน์ มหิพันธ์ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการสารวัตรทหารบกชั้นประทวน สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสารวัตรทหารบกชั้นประทวน สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 มีสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ในภาพรวมมีขวัญและกำลังใจ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทั้งนี้ ระดับขวัญ และกำลังใจสูงที่สุดในด้านสภาพการปฏิบัติงาน และอยู่ในระดับปานกลางในด้านความเพียงพอของรายได้ ผลการเปรียบเทียบสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 8 ด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า ความยุติธรรมในหน่วยงาน สวัสดิการในหน่วยงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงานกับปัจจัยสถานภาพของบุคคลซึ่งจำแนกเป็นระดับชั้นยศทางทหาร อายุการรับราชการ และตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่า สภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ไม่แตกต่างกันที่ระดับ 0.05

แสงอุทัย สุวรรณโชติ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของข้าราชการสำนักงานป่าไม้เขตเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการสำนักงานป่าไม้เขตเชียงใหม่ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเงินเดือนต่างกัน มีระดับขวัญที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนข้าราชการสำนักงานป่าไม้เขตเชียงใหม่ที่มีอายุ อายุราชการ และตำแหน่งงานต่างกันมีระดับขวัญที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ความพึงพอใจในงานด้าน ลักษณะงาน สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน และความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับขวัญของข้าราชการสำนักงานป่าไม้เขตเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุราชการและปัจจัยความพึงพอใจในงานด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้า และสภาพการทำงาน มีอำนาจร่วมกันในการทำนายขวัญของข้าราชการสำนักงานป่าไม้เขตเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อัมพร อัมทรัพย์ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูสายวิชาช่างอุตสาหกรรม โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ครูสายวิชาช่างอุตสาหกรรม โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร มีระดับขวัญโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านสถานภาพทางอาชีพ มีระดับขวัญสูง ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีระดับขวัญปานกลางตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบขวัญในการทำงานของครูที่มีประสบการณ์ต่ำ และครูที่มีประสบการณ์สูง พบว่าไม่แตกต่างกัน

สมบัติ สวงโก (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัญหาและกำลังใจในการปฏิบัติงานของตำรวจตระเวนชายแดนระดับชั้นประทวน ในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย เมื่อ พิจารณาโดยละเอียด ด้านการป้องกันปราบปรามอาชญากรรมที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงมี ขวัญกำลังใจอยู่ระดับต่ำสุด สำหรับด้านความสัมพันธ์พบว่า เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กับขวัญ กำลังใจ มีเฉพาะด้านการป้องกันและปราบปราม การก่อความไม่สงบมีความสัมพันธ์กับขวัญ กำลังใจในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุรัชย์ สุขขัตติย์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา ได้แก่ ครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 500 คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวม ข้อมูลคือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สถิติที่ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 64.00 มีคุณวุฒิการศึกษาปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 87.56 มีประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป คิด เป็นร้อยละ 43.41 ขวัญของครูประถมศึกษาพบว่า ในด้านความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับดี โดยมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จอยู่ในระดับดีมาก นอกนั้นปัจจัยเกี่ยวกับการยอมรับนับ ถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า นโยบายและการบริหาร วิธีการปกครอง บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน ความมั่นคงในการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว มีขวัญในระดับมาก แต่ในลักษณะเหลือมกัน ระหว่างหญิงและชาย ส่วนสถานะของอาชีพมีขวัญในระดับดีมาก

สุวณี ติระตะ (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม. ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐมใน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาในรายองค์ประกอบพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านภาวะความกดดันของชุมชน ด้านความพอใจในหน้าที่การงาน และด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครูตามลำดับ 2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของครู 2.1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามเพศ พบว่า ไม่ แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและในรายองค์ประกอบ 2.2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ครูจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และในรายองค์ประกอบพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร และด้านเงินเดือน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง 2.3) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามอายุ พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และในรายองค์ประกอบพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับ ผู้บริหาร ด้านเงินเดือน และด้านปริมาณงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง 2.4) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ในภาพรวมไม่พบความแตกต่าง และในรายองค์ประกอบพบว่าด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร และด้านเงินเดือน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง 2.5) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ในภาพรวมไม่พบความแตกต่าง และในรายองค์ประกอบพบว่า ด้านเงินเดือนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

ไพรัช รัตนนาม (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับขวัญปานกลาง ด้านการเปรียบเทียบพบว่า ชั้นยศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพสมรสของข้าราชการตำรวจที่แตกต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านความสัมพันธ์พบว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านผลตอบแทน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานชุมชนและมวลชนสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมเกียรติ ขวัญสุวรรณ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัย กำลังขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเมืองพัทยา เพื่อต้องการทราบถึงระดับขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งศึกษาถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระในลักษณะของประชากรของเมืองพัทยา จำนวน 10 ตัว ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน คุณวุฒิ สถานภาพการสมรส ภูมิลำเนา การเข้ารับการศึกษา การได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์กับตัวแปรตาม คือ ขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า มีขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวม ส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกันมาก ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุงาน การได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และคุณวุฒิ ไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

อนุรักษ์ สุรางคพาณิชย์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตอยู่ในระดับปานกลางและศึกษาปัจจัยภูมิหลังของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานพบว่า อายุ ระยะเวลา การปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนสถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ แผนกที่ปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จงกล สุทธิอภิรักษ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานตามระบบปฏิรูปการศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่าขวัญในการปฏิบัติงานตามระบบปฏิรูปการศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ คือ ด้านการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการปฏิรูประบบการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการ ด้านการปฏิรูประบบการศึกษาและด้านการปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ผลการเปรียบเทียบในการปฏิบัติงานตามระบบปฏิรูปการศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงานและขนาดโรงเรียนต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานตามระบบการปฏิรูปการศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และครูที่อยู่ในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาและอยู่ในประเภทโรงเรียนที่ต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานตามระบบการปฏิรูปการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชูรินา กลานุรักษ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น ประเด็นที่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง คือ มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นครู ปัจจัยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งปัจจัยออกเป็น 3 ปัจจัยคือปัจจัยด้านครอบครัว ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยภายในองค์กร โดยภาพรวม มีขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร และด้านความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ และปัจจัยภายนอกองค์กร โดยภาพรวม มีขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ด้านที่มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ส่วนด้านโครงการช่วยเหลือของรัฐ อยู่ในระดับต่ำ การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย พบว่า ปัจจัยด้านครอบครัว ปัจจัยด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ด้านโครงการช่วยเหลือของรัฐ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านสวัสดิการแตกต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รัตนา ศรีกรการ (2547, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรโรงเรียนเซนต์จอร์จระดับอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ครูและบุคลากรโรงเรียนเซนต์จอร์จระดับอาชีวศึกษามีระดับขวัญการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีขวัญในการ

ปฏิบัติงานระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านได้รับการยอมรับและไว้วางใจ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่ม ด้านความมั่นคงในงาน ด้านเทคนิคการบังคับบัญชา ด้านนโยบายการบริหารและการจัดการ ด้านฐานะ และเรื่องราวส่วนตัว ที่ถูกกระทบโดยสภาพของงาน ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความเจริญก้าวหน้า และด้านค่าจ้าง/เงินเดือนและด้านผลประโยชน์ เกื้อกูล มีขวัญในการปฏิบัติงาน ระดับปานกลางเรียงตามลำดับ

ลัดดา แสงเมือง (2548, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยแอร์เวย์ จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่าพนักงานบริษัทไทยแอร์เวย์ จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก มีสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไทยแอร์เวย์ จำกัด ในภาพรวมมีขวัญและกำลังใจโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ระดับขวัญและกำลังใจสูงที่สุดในด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และต่ำที่สุดในด้านความเพียงพอของรายได้ ผลการเปรียบเทียบสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไทยแอร์เวย์ จำกัด โดยกำหนดองค์ประกอบเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ จำนวน 8 ด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน โอกาสความก้าวหน้า ความเพียงพอของรายได้ สวัสดิการของบริษัท ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความยุติธรรมในหน่วยงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และได้เปรียบเทียบกับปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้จำแนกเป็น อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ สาขาปฏิบัติงาน มีสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไทยแอร์เวย์ จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก ไม่แตกต่างกันที่ระดับ 0.05

สมควร นันตระกูล (2548, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร และด้านความก้าวหน้าอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสวัสดิการและรายได้ อยู่ในระดับปานกลาง 2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผู้บริหารมีขวัญและกำลังใจดีกว่าครูฝ่ายปฏิบัติการสอน 3) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันโดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

สิทธิชัย แยมพยนต์ (2548, บทคัดย่อ) ที่วิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการชั้นประทวนกรมสรรพาวุธทหารอากาศ ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการชั้นประทวน

กรมสรรพาวุธทหารอากาศ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ข้าราชการชั้นประทวน กรมสรรพาวุธทหารอากาศ ที่มี อายุ และระยะเวลาในการรับราชการที่แตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ข้าราชการชั้นประทวน กรมสรรพาวุธทหารอากาศ ที่มีวุฒิการศึกษาและระดับชั้นยศที่แตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จिरศักดิ์ สอนทรัพย์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทยจำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา ภาพรวมทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อยที่สุดดังนี้ ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ด้านการให้บำเหน็จรางวัล และ ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน 2) ผลการเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไปรษณีย์ไทยจำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งงาน พบว่ามีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานภาพรวมทุกด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วัชรศักดิ์ จันงาม (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่มีผลต่อระดับขวัญของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน และใน ส่วนข้อมูลทั่วไป คือ เพศ ระดับการศึกษา ภูมิลำเนา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง และการรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ซึ่งมีผลต่อขวัญของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อขวัญของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ ด้านความมั่นคงในอนาคต ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ และใน ส่วนข้อมูลทั่วไป คือ อายุ สถานภาพสมรส ด้านการเข้ารับการอบรมสัมมนา และอัตราเงินเดือน

สุพิชฌาย์ เรืองแจ้ง (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ผลการวิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุในช่วง 31-40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี สถานภาพโสด มีประสบการณ์ในการทำงาน ประมาณ 6-9 ปี มีรายได้อยู่ในช่วงระหว่าง 10,000-20,000 บาท และมีระดับตำแหน่งระหว่างซี 4-6 ด้านปัจจัยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจำนวน 7 ด้านพบว่า ข้าราชการและลูกจ้างมีขวัญและกำลังใจระดับสูงในด้านสวัสดิการใน

หน่วยงาน ส่วนด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 5 ด้านได้แก่ ด้านแผนนโยบายเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

คูก (Cook อ้างถึงใน จีรศักดิ์ สอนทรัพย์, 2549, หน้า 67-68) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนรัฐบาล ในรัฐเนอร์ทแคโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูเพศหญิงมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูเพศชาย ครูที่ไม่ใช่คนผิวขาวมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูผิวขาว ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครู และไม่ปรากฏความแตกต่างกันระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับสถานภาพการสมรส ประสบการณ์ในการสอน จำนวนปีที่สอน และระดับการศึกษา

เบอร์เกอร์ (Berger, 2008, September 10 ) ได้ทำการศึกษาขวัญของครูระหว่างวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองในรัฐเซี่ยเมื่อปี ค.ศ.1992 ผลการศึกษาพบว่า ครูที่มีอายุอยู่ระหว่าง 29-59 ปี มีขวัญดีกว่าครูที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป และครูที่สอนในโรงเรียนเฉพาะทางมีขวัญดีกว่าครูที่สอนในโรงเรียนทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญ

แฮมเมอร์ (Hammer, 1998, p.19) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูสอนในชั้นพิเศษในรัฐไอโอวา ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบที่ทำให้ครูชั้นพิเศษมีขวัญในการทำงานก็คือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดขวัญก็คือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 2) เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ได้แก่ ตำแหน่ง เพศ สถานภาพการสมรส และขวัญในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เวเลซ (Velez, 2000, p.36) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่กระทบกระเทือนต่อขวัญในการทำงานของพนักงานโทรศัพท์ในประเทศมาเลเซีย โดยสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน 305 คน พบว่า พนักงานไม่พึงพอใจในสภาพการทำงาน ความมั่นคงในอาชีพ ความเป็นอยู่ในชุมชน อัตราการทำงาน เงินค่าตอบแทน สถานะของพนักงาน และความช่วยเหลือของพนักงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปตามอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งการงาน ระดับงานที่ปฏิบัติและสภาพที่อยู่อาศัย

แอสฟอร์ด (Ashford, 2001, p.12) พบว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน ยิ่งองค์การมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งพนักงานจะยิ่งมีความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากพนักงานรู้สึกว่าตนไม่สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและจะรู้สึกวิตกกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นด้วย

เบอร์ค (Burke, 2001, p.52) พบว่า การใช้นโยบายการปลดพนักงาน และการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ส่งผลกระทบต่อขวัญและความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานและการขาดงาน พนักงานที่รับรู้ว่าการยังดำเนินการใช้นโยบายปลดพนักงานต่อไป จะมีความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานสูงขึ้น และมีอัตราการขาดงานเพิ่มขึ้น

สรุปจากงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับขวัญของพนักงาน สรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อขวัญของพนักงานได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง ระดับเงินเดือน ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดขวัญของพนักงานได้แก่ เงินเดือน ผลประโยชน์สวัสดิการ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน