

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สยามพรีซิชั่น โปรดักส์ จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

คำว่า ขวัญและกำลังใจ มาจากภาษาอังกฤษว่า Morale ตามพจนานุกรมอังกฤษ-ไทย A Concise English – Thai Dictionary (2540, อ้างใน จรัสศรี ลิ้มทอง, 2550, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของ Morale ว่าหมายถึง “ขวัญและกำลังใจ” โดยคำทั้งสองนี้ตามพจนานุกรมไทยแล้ว “ขวัญและกำลังใจ” สามารถแยกได้เป็นสองคำ คือ “ขวัญ” และ “กำลังใจ” (ราชบัณฑิตยสถาน, 2525, หน้า 130) ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ขวัญ หมายถึง “สิ่งที่ไม่มีความตาย นิมิตกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา เชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคลเป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไปเสียซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น”

กำลังใจ หมายถึง “สภาพจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง” สอดคล้องกับพจนานุกรมไทยฉบับอธิบาย 2 ภาษา (2540, อ้างใน จรัสศรี ลิ้มทอง, 2550 หน้า 13) ได้ให้คำจำกัดความว่า “ขวัญ” หมายถึง กำลังใจในการต่อสู้ ส่วน “กำลังใจ” หมายถึง ขวัญ ความฮึกเหิม

ดังนั้น เมื่อรวมคำว่า “ขวัญและกำลังใจ” เข้าด้วยกันในแง่ของการปฏิบัติงานแล้ว “ขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึก หรือความนึกคิด

ที่ได้รับอิทธิพลแรงกดดันหรือสิ่งเร้าจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกิริยาโต้กลับ คือ พฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น”

สรุปได้ว่า คำทั้งสองมีความหมายใกล้เคียงกัน และขอใช้คำว่าขวัญและกำลังใจแทนคำว่า Morale ในงานวิจัยนี้

1. ที่มาของขวัญและกำลังใจ

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 134) กล่าวถึงความเป็นมาของขวัญและกำลังใจในแนวทางเดียวกันว่า คำว่า “ขวัญและกำลังใจ” (morale) เป็นคำที่ใช้กับประชาชนทั่วไป รวมถึงทหารในเวลาสงครามซึ่งการมี “ขวัญ” หรือ “เสียขวัญ” เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อผลของสงคราม นอกจากนี้ยังนำมาใช้ในวงการกีฬา วงการศึกษาด้วย ต่อมาจึงได้เข้ามาสู่วงการอุตสาหกรรมและได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีจากผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารตระหนักดีว่าทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด คือ คน เพราะคนเป็นผู้ทำให้งานสำเร็จหรือล้มเหลว มีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำ

2. ความหมายของขวัญและกำลังใจ

มีผู้ให้คำนิยามของคำว่า ขวัญและกำลังใจไว้หลายความหมาย ดังนี้

Davis และ Newstrom (1989, p.133) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจและสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่น และทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และต่อความร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน

Yoder (1959, p.145) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ของการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น

Flippo (1970, p.116) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือกันประสานงานกัน

Milton (1981, p.151 อ้างใน ดำรง วัฒนา, 2544, หน้า 34) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญและกำลังใจ คือ ทัศนคติ ความพอใจ โดยปรารถนาที่จะทำต่อไป และมีความตั้งใจจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

ธีรนนท์ ทิทา (2539, อ้างใน อาคม ฉันทเจริญโชค, 2545, หน้า 12) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงออก ซึ่งส่งผลถึงการปฏิบัติงานและสร้างสรรค์งานให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานนั้น ๆ

สุเมธ แสงนิ่มนวล (2539, อ้างใน สังคม อ่วมศรี, 2546, หน้า 9) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญและกำลังใจ คือ สภาวะความรู้สึก อารมณ์ จิตใจของบุคคลที่ก่อให้เกิดทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงาน

อุดม สารรัตน์ (2540, อ้างใน ลัดดา แสงเมือง, 2547, หน้า 17) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสภาพการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, อ้างใน เกริกชัย เกิดเสมอ, 2546, หน้า 12) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นรากฐานของสภาวะจิตใจของบุคคลที่แสดงออกด้วยความสนใจ หรือกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญและกำลังใจเป็นเสมือนแก่นแท้ของความรู้สึกที่จะอุทิศกาย และกำลังใจการทำงานให้แก่องค์กร ถ้าสมาชิกในองค์กรใดมีขวัญและกำลังใจต่ำ ผลการทำงานขององค์กรนั้นก็มักจะล้มเหลวหรือไม่ประสบความสำเร็จ

จากการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจ คือ สภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด และภาวะทางอารมณ์ของพนักงาน ที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกเป็นความตั้งใจ กำลังใจ ความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและความรับผิดชอบ เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

3. ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญและมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน ซึ่งความสำคัญของขวัญและกำลังใจ ได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ในแนวทางคล้าย ๆ กัน ดังนี้

ศรี อนันต์นพคุณ (2542, อ้างใน จรัสศรี ลิ้มทอง, 2550, หน้า 16) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่การงานของแต่ละคนเป็นอย่างมาก คนมีความรู้ความสามารถสูง รวมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องมืออย่างดีและเพียงพอก็ยังไม่เป็นหลักประกันได้ว่า ผลงานที่ได้รับจะมีคุณภาพและปริมาณสูงสุดดังที่คาดหวังไว้ แต่ก็ยังขึ้นอยู่กับว่า คน ๆ นั้น มีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะร่วมกับหมู่คณะได้มากน้อยเพียงใดอีกด้วย นั่นแสดงว่าขวัญของบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลมีความสำคัญต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

พรนพ พุกกระรัตน์ (2544, อ้างใน สังคม อ่วมศรี, 2546, หน้า 14) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการบริหารงาน ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ โดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและศีลธรรม
4. สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่และทำงานอยู่กับองค์การนานแสนนาน

วัฒน์ มหิพันธ์ (2544, อ้างใน เกริกชัย เกิดเสมอ, 2546, หน้า 15) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญและกำลังใจนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่เป็นพนักงาน ถ้ามีขวัญและกำลังใจไม่ดีแล้ว จะนำมาซึ่งความเสื่อมและหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่และส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมาก

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ ซึ่งทุกองค์การต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เกิดความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์การ เกิดความสามัคคีและพลังกลุ่มเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การของตน ผลที่ตามมา คือ ความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ

4. แนวคิดในการสร้างขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นความเต็มใจและความเชื่อมั่นของพนักงานในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจเป็นคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่ซับซ้อน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความต้องการทั้งหมดของแต่ละบุคคล บุคคลที่มีขวัญและกำลังใจดีจะเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ที่จะทำตามกฎข้อบังคับของบริษัท พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีผลดีต่อองค์การ แม้องค์การจะมีปัญหาอะไรก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ผู้มีขวัญและกำลังใจดี ซึ่งเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการจัดการ (บรรยงค์ โตจินดา, 2541, หน้า 111)

วิธีสร้างขวัญและกำลังใจ มีดังนี้ (บรรยงค์ โตจินดา, 2541, หน้า 112)

1. การให้ค่าตอบแทนที่เป็นแรงจูงใจ รางวัลอาจเป็นลักษณะ โบนัส หรือหุ้นส่วนที่บริษัทจ่ายให้กับพนักงาน โดยให้พนักงานซื้อหุ้นในราคาถูก หรือให้เป็นค่าตอบแทนความสามารถ ความตั้งใจในการทำงาน

2. ผู้บริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เมื่อผู้บริหารเข้าใจพนักงานเป็นอย่างดีแล้วความขัดแย้งต่าง ๆ ก็จะลดน้อยลง

3. บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงและพอใจในการทำงาน พนักงานสามารถอยู่ได้โดยไม่กังวลเรื่องการไล่ออก ให้ออก แต่มีรางวัลให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี

4. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เข้าถึงปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน

5. มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในการทำงานให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ ขวัญและกำลังใจของพนักงานจะเพิ่มขึ้น มั่นคง และยั่งยืนตลอดไป ด้วยความรักพวกพ้องที่สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นทีมงาน ซึ่งจะช่วยลดความอวดดี อวดเด่น เก่งคนเดียวไปหมด

5. วิธีวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ได้กล่าวมาแล้วว่า ขวัญและกำลังใจในนามธรรมเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ไม่สามารถมองเห็นหรือวัดได้โดยตรงเหมือนการวัดขนาดหรือปริมาณสิ่งของ ฉะนั้น การที่จะวัดระดับขวัญและกำลังใจได้จึงต้องอาศัยวิธีการทางอ้อม โดยการวัดเกี่ยวกับความรู้สึก ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานหรือองค์การ เช่น สภาพการปฏิบัติงาน โอกาสความก้าวหน้า ความเพียงพอของรายได้ สวัสดิการของบริษัท ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความยุติธรรมในหน่วยงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน เป็นต้น ดังที่ เสนาะ ดิยาว (2539, หน้า 300) ได้เสนอวิธีการวัดขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานมีวิธีที่สำคัญอยู่ 4 วิธี คือ

1. การสังเกตการณ์ (observation) เป็นวิธีการที่ง่ายและใช้ได้ผลมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้กว้างขวาง เพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครอง บังคับบัญชา และควบคุมงานอยู่แล้ว การสังเกตอาจจะโดยอาศัยการร่วมสนทนาหรือสังเกตการณ์จากการปฏิบัติงาน ดูพฤติกรรมที่แสดงออกแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ จะทำให้ทราบถึงภาวะของขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างแน่นอน แต่ข้อความระวังก็คือ การแสดงออกหรือพฤติกรรมของคนบางคนอาจไม่แสดงออกมาจากใจจริงแต่เป็นการสร้างทำ

2. การสัมภาษณ์ (interviewing) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถวัดระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานและเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวเองได้มาก การสัมภาษณ์อาจจะทำเป็นมาตรฐาน โดยมีแบบสอบถามหรือคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ที่ไม่ต้องมีแบบฟอร์ม แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม

3. การออกแบบสอบถาม (questionnaire) วิธีนี้อาจเรียกว่าเป็นการสำรวจทัศนคติ (attitude survey) ของผู้ปฏิบัติงานโดยอาศัยแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมาแล้วหน้า เพื่อให้รู้ถึงท่าทีของขวัญและกำลังใจของพนักงาน อาจมีทางเลือกทำได้ 2 ทาง คือ อาจจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาทำการสำรวจหรืออาจทำเองโดยพนักงานในหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาที่นิยมทำกันควรมีการสำรวจปีละครั้ง องค์กรประมาณ 2 ใน 3 จะจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจ เพราะผู้ตอบแบบสอบถามจะเกิดความเชื่อถือและไม่เกรงใจที่จะตอบคำถามตามความเป็นจริง เนื่องจากจะรู้สึกปลอดภัยว่าคำตอบของตนจะถูกเก็บเป็นความลับ แต่ความยุ่งยากก็คือ การสร้างแบบสอบถามจะต้องให้ครอบคลุมอย่างทั่วถึง และมีความประสงค์จะให้ผู้ตอบตอบอย่างไร อย่งไรก็ตามวิธีนี้ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางวิธีหนึ่ง

4. การเก็บบันทึก (record keeping) การเก็บบันทึกจะอำนวยความสะดวกเป็นอย่างมาก ถ้ามีการเก็บที่เป็นระเบียบ เพราะการเก็บบันทึก ได้แก่ การเก็บรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวกับผลผลิต ต้นทุน บันทึกการขาดงาน การมาทำงานสาย การร้องทุกข์ หรืออื่น ๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการวัดขวัญและกำลังใจของงานเพราะการบันทึกต่าง ๆ จะแสดงให้เห็นถึงท่าทีและความคิดเห็นที่มีต่องานและองค์กร

6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดขวัญกำลังใจ

กฤษณเนตร พันธุมโพธิ (2528, อ้างใน พงศ์ ทรดาล, 2546, หน้า 85-86) กล่าวว่าขวัญและกำลังใจเปรียบเสมือนสุขภาพของคนที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อาจจะดีหรือไม่ดีได้เสมอ ถ้าผู้บริหารมีความระมัดระวังหรือให้ความสนใจกับอาการที่เกิดขึ้นในองค์กร ตลอดจนระมัดระวังสิ่งที่จะเกิดขึ้นในองค์กรอยู่ตลอดเวลา ก็จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง เพราะฉะนั้น องค์กรจะมีบุคลากรที่มีขวัญและกำลังใจดีหรือไม่นั้น ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรจะมีปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา ในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันตามความเชื่อของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะองค์กรขนาดเล็ก ผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้กำหนดลักษณะการปกครองบังคับบัญชาโดยเด็ดขาดด้วยตนเอง หากมีความเชื่อว่าคนไม่ชอบทำงานและไม่รับผิดชอบตามทฤษฎีเอ็กซ์ของแมคเกรเกอร์ ผู้บริหารจะวางกฎข้อบังคับที่ละเอียดรัดกุม การติดต่อสื่อสาร

ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรจะมีลักษณะเป็นการบังคับ ลักษณะเช่นนี้บุคลากรในองค์กรจะมีขวัญและกำลังใจไม่ดี

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร หากมีลักษณะและท่าทีก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และมีความเชื่อถือไว้วางใจต่อกันประดุจคนในครอบครัวเดียวกัน หรือเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้สึกร่วมทุกข์ร่วมสุข ก็จะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดขวัญและกำลังใจดี

3. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายในการบริหารงานตลอดจนระบบงานขององค์กร

4. ความพึงพอใจในงาน หากเขาได้รับมอบหมายให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจ เขาก็จะทำงานด้วยความรู้สึกสนุกและมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จที่เขาได้สร้าง

5. ระบบค่าตอบแทนการทำงาน คนทำงานย่อมหวังที่จะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

6. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ คนงานย่อมจะมีความทะเยอทะยานอยากจะได้เจริญก้าวหน้าได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้รับการยอมรับในความสามารถ

7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ถ้าหากพนักงานทำงานในสภาพการทำงานที่ดี เช่น แสง เสียง อุณหภูมิ ฝุ่น การถ่ายเทอากาศ เครื่องป้องกันอันตราย ฯลฯ ย่อมมีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน

8. สุขภาพของพนักงาน พนักงานที่มีสุขภาพทั้งทางกายและสุขภาพจิตที่ดี ย่อมจะมีความมุมานะที่จะอุทิศแรงกายและกำลังความคิดให้แก่องค์กร

David (1972, อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2548, หน้า 160-161) กล่าวว่า เพื่อประโยชน์ในการที่จะพิจารณาขวัญและกำลังใจของกลุ่ม ขององค์กรว่ามีสูงหรือต่ำ ควรพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญและกำลังใจ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสัมพันธ์ภาพ ระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กร

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

3. ความพึงพอใจต่ออุดมการณ์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กร ทั้งของเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ตลอดจนการจัดองค์กรและระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงาน มั่นใจและมีขวัญกำลังใจดี

5. สภาพของการทำงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอในการทำงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางกายและจิตใจมีผลอย่างมากในการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพแล้ว ย่อมจะไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้ด้วยเหตุนี้องค์ประกอบที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีดังนี้

1. การติดต่อสื่อสาร
2. ชั่วโมงในการทำงาน
3. การแข่งขันที่ผู้อื่นไม่สามารถเอาชนะได้
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
5. ฐานะและการอบรมจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
6. สภาพการทำงาน
7. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน
8. วิธีการบริหารงานของหัวหน้า
9. ความพึงพอใจในงาน

Roach (1980, อ้างใน สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ, 2545, หน้า 399) ได้ทำการศึกษาสำรวจความคิดเห็นของคนงาน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทางการบริหาร ได้สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบของขวัญและกำลังใจ มี 12 ประการ ดังนี้

1. ทัศนคติโดยทั่วไปที่มีต่อองค์กร
2. ทัศนคติโดยทั่วไปที่มีต่อการควบคุมบังคับบัญชา
3. ความภาคภูมิใจในองค์กร
4. ความพึงพอใจในตัวเอง
5. ความพึงพอใจที่มีต่อมาตรฐานของงาน
6. การควบคุมบังคับบัญชาแบบคิดคำนึงถึงผู้อื่น
7. ปริมาณงานและความตึงเครียดของงาน
8. การปฏิบัติตนต่อบุคคลแต่ละคนในองค์กร
9. ความพอใจในอัตราค่าจ้าง
10. ทัศนคติที่มีต่อระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการขององค์กร
11. ความพึงพอใจในความก้าวหน้าและโอกาสแห่งความก้าวหน้า

12. ทักษะที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

สรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจหรือองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายในการบริหารงาน สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันและผู้บังคับบัญชา ทักษะที่ดีต่องาน ความพึงพอใจในลักษณะงานและค่าตอบแทน ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

7. ลักษณะพนักงานที่มีขวัญและกำลังใจดี

กฤษณเนตร พันธุม โปธิ และวิจิตร อวระกุล (2528, อ้างใน พงศ์ ทรดาล, 2546, หน้า 94-95) กล่าวว่า โดยทั่วไปสามารถสังเกตอาการของขวัญและกำลังใจของพนักงานได้จากทั้งที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน หรืออาการที่แต่ละบุคคลแสดงออกมารวม ๆ กันก็ได้ ลักษณะที่แสดงขวัญและกำลังใจดี มีดังนี้

1. พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจ ชื่นชม และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ
2. พนักงานมีความร่าเริงแจ่มใสในการปฏิบัติงาน
3. พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ปกป้องผลประโยชน์ขององค์การ
4. พนักงานทุ่มเทความสามารถ กำลังกาย กำลังความคิดเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ
5. พนักงานรักษาระเบียบโดยเคร่งครัด และพยายามชักจูงใจผู้อื่นให้ช่วยกันดูแลให้อยู่ในกรอบของระเบียบข้อบังคับขององค์การ
6. พนักงานมีความรู้สึกกระตือรือร้นและเต็มใจในการเข้ามามีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นแก่องค์การ
7. พนักงานมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้คนในองค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. พนักงานมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
9. พนักงานวิพากษ์วิจารณ์คำติชม ตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ
10. พนักงานมีความเสียสละเอื้อเฟื้อพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือจากงานประจำหรือในยามฉุกเฉิน เร่งด่วน ฯลฯ
11. พนักงานยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษที่นอกเหนือไปจากงานในหน้าที่ด้วยความภาคภูมิใจ เต็มใจ และด้วยความขี้มขี้มแจ่มใส
12. แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม พนักงานยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขดีอยู่ตามเดิม

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, หน้า 134-135) ได้กล่าวถึงบุคคลที่มีขวัญและกำลังใจดีว่าจะมีพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมทำงาน เพื่อให้จุดมุ่งหมายของบริษัทบรรลุผล
2. มีความผูกพันต่อองค์กร
3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ
4. แม้องค์กรจะมีปัญหาอย่างไรก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหา
นั้น ๆ ให้ลุล่วงไป

5. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมาก
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

อารี เพชรสุต (2530, หน้า 118-119) กล่าวถึง พนักงานที่มีขวัญและกำลังใจดีในการทำงานว่า สังเกตเห็นได้จากสภาพการทำงานและบรรยากาศการทำงานมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีความร่วมมือในการทำงาน พนักงานมีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม มีสปิริตในการทำงาน แสดงออกโดยการมีความรักและมีความผูกพันกันในกลุ่มพนักงาน เช่น ยินดี เต็มใจพร้อมที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้เป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงาน

2. มีความสุขในการทำงาน เนื่องจากมีสภาพการทำงานและบรรยากาศในการทำงานที่มีสภาพความพร้อมที่จะทำงาน จะสังเกตได้จากตัวพนักงาน เช่น มีใบหน้าที่ยิ้มแย้ม อารมณ์ดี มีความตั้งใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีผลผลิตเพิ่มขึ้น มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้น มีสวัสดิการดีขึ้น มีหลักประกันในอาชีพ

3. มีความศรัทธาและมีความเชื่อมั่นต่อทีมผู้บริหาร ในทางด้านความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพสูงพอที่จะสามารถดำเนินกิจการให้เจริญก้าวหน้าได้ ทำให้พนักงานทุกคนสามารถรวมพลังทั้งทางร่างกายและทางจิตใจของพนักงานให้มีความเข้มแข็ง สามารถทำงานจนได้รับความสำเร็จ

4. มีแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง สังเกตจากความพร้อม ความเต็มใจของพนักงานที่จะทำงานเป็นรายบุคคล หรือทำงานเป็นทีมงานก็ได้ในทันทีทันใด โดยไม่มีการรีรอให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

5. มีความมั่นคงในอาชีพ พนักงานมีหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน เช่น มีประกันภัยอุบัติเหตุจากการทำงาน มีการประกันสังคม เจ็บป่วยมีการรักษาพยาบาลฟรี เมื่อเกษียณอายุการทำงาน มีการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญทดแทนให้ตามอัตราที่กำหนดไว้ ไม่มีการเลิก

จ้างพนักงาน โดยไม่มีเหตุจำเป็น ถึงแม้ว่าองค์กรจะต้องเลิกกิจการก็จะต้องหาแนวทางช่วยเหลือพนักงาน โดยการฝากให้เข้าทำงานในองค์กรอื่นที่อยู่ในเครือข่ายเดียวกัน

6. มีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องตลอดปี พนักงานได้รับโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานจากสถาบันการศึกษา ศูนย์ฝึกอบรม และสถานประกอบการต่าง ๆ ในสาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกัน

7. มีความก้าวหน้าในอาชีพ พนักงานมีโอกาสได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน เมื่อถึงคราวที่นายจ้างมีการขยายงานหรือมีการเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้สูงขึ้น เมื่อไม่มีพนักงานคนใดมีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถเหมาะสม นายจ้างจึงจะพิจารณารับสมัครและคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้

สรุปได้ว่า การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีย่อมส่งผลให้เกิดพฤติกรรมทางด้านบวกของพนักงาน นั่นคือ การมีความตั้งใจ กระตือรือร้น การให้ความร่วมมือ มีความสุขในการทำงาน มีความผูกพันกับองค์กร มีความภาคภูมิใจในงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานด้วยกัน

8. ลักษณะพนักงานที่มีขวัญและกำลังใจเสีย

กฤษณเนตร พันธุม โปธิ และวิจิตร อาวะกุล (2528, อ้างใน พงศ์ ทรดาล, 2546, หน้า 96-97) กล่าวว่า ถ้าองค์กรมีพนักงานที่มีอาการเสียขวัญและกำลังใจ จะมีพฤติกรรมแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. พนักงานทำงานด้วยความรู้สึกเบื่อหน่าย รู้สึกว่าจำใจต้องทำหรือถูกบังคับ ไม่ชื่นชมต่อผลงานที่ตนเองทำ

2. มีความรู้สึกเฉยชา ขาดความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปในเวลาอันสมควรและมีความท้อใจ

3. ไม่สนใจที่จะปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับขององค์กร ทำตัวอยู่อย่างสบาย

4. อัตราการทำงานสาย ขาดงาน หยุดงาน ลา อยู่ในเกณฑ์สูง หรือพนักงานมีความรู้สึกไม่อยากทำงาน

5. ปลีกตัวจากพวกพ้อง ต่างคนต่างอยู่ ไม่สนใจต่อบุคคลอื่นในองค์กร หรือมีการแตกแยกแบ่งเป็นกลุ่มที่มีความขัดแย้งต่อกัน

6. ไม่สนใจต่อความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

7. มองโลกในแง่ร้ายหรือมีทัศนคติต่อบุคคลอื่นและองค์กรไปในทางลบ

8. อัตราการสูญเสียและความสิ้นเปลืองในการผลิตอยู่ในเกณฑ์สูง

9. มีอาการหวาดผวา ตื่นเต้น ตื่นตระหนกตกใจต่อข่าวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ง่าย

10. บรรยากาศในการทำงานชบเซา บุคคลต่าง ๆ ไม่ค่อยรื่นเริงแจ่มใส เนื่องซาใน การปฏิบัติงาน

11. ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความเฉยเมยต่อผู้บริหาร พยายามหลีกเลี่ยงไม่ยอมมอง หน้ากัน

12. พนักงานแสดงอาการแข็งกร้าว กระด้างกระเดื่อง ไม่สุภาพหรือไม่เชื่อฟัง

13. พนักงานแสดงความไม่สนใจในงานหรือไม่เอาใจใส่เพื่อร่วมงาน

14. แสดงว่ามีงานยุ่งแต่งานไม่เคยเสร็จหรือเสร็จช้า ทำที่เป็นเดินไปเดินมาไม่ตั้งใจ ทำงานอย่างจริงจัง

15. มีการร้องทุกข์ บัตรสนเท่มากผิดปกติ

อารี เพชรสุต (2530, หน้า 121) กล่าวถึง พนักงานที่มีลักษณะขวัญและกำลังใจไม่ดี ในการทำงานว่า สามารถสังเกตเห็นได้จากสภาพการทำงานและบรรยากาศการทำงาน ดังต่อไปนี้

1. มีความขัดแย้งในการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกแยก ขาดความสามัคคี แบ่งเป็นกลุ่มเป็นพวก ขาดความร่วมมือในการทำงาน หลบหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงในการทำงาน

2. ไม่มีความสุขในการทำงาน พนักงานจะมีความวิตกกังวล มีความเครียด มีเสียง ชุบชิบนิินทา มีความระแวงสงสัย ไม่มีความไว้วางใจกัน มีการปล่อยข่าวลือ มีความรู้สึกไม่มีความสุขในการทำงาน

3. ขาดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานไม่มีความศรัทธาและ เชื่อถือในตัวผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารไม่ยึดมั่นในการทำงานที่ดี ไม่เป็นที่พึ่งของพนักงาน ไม่เอา ใจใส่ดูแลพนักงานอย่างทั่วถึง

4. มีความไม่มั่นคงในอาชีพ พนักงานไม่มีหลักประกันในการจ้างงาน เมื่อนายจ้าง ดำเนินกิจการขาดทุนก็จะหาแนวทางลดค่าใช้จ่ายของนายจ้าง โดยการเลิกจ้างพนักงานเก่าที่มีอายุ มากแต่เงินเดือนสูง หรือเลิกจ้างพนักงานเป็นจำนวนมากในคราวเดียวกัน ในแผนกงานใดแผนก งานหนึ่งที่นายจ้างเห็นว่ามียรายได้ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงาน

5. โอกาสความก้าวหน้ามีน้อย เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งพนักงานในระดับหัวหน้า งาน นายจ้างจะไม่ค่อยให้โอกาสพนักงานในบริษัท แต่จะคัดเลือกมาจากบุคคลภายนอกบริษัท เป็นการปิดกั้นโอกาสความก้าวหน้าของพนักงาน ทำให้พนักงานขวัญและกำลังใจเสียในการทำงาน

6. มีพนักงานลาออกจากงานบ่อย ในแต่ละหน่วยงานที่พนักงานมีขวัญและกำลังใจ ไม่ดีในการทำงาน จะปรากฏว่ามีพนักงานลาออกบ่อย ๆ และก็จะมีการประกาศรับสมัครพนักงาน ใหม่อยู่ตลอดปี เพื่อทดแทนพนักงานเก่าที่ลาออกไป แต่พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานก็จะ จึงต้องลาออกไป เนื่องจากพนักงานมีขวัญและกำลังใจไม่ดีในการทำงานไม่สามารถอยู่ทำงานได้

เป็นเวลานาน เพราะว่าเมื่อเข้าทำงานแล้วก็จะพบความจริงว่า ทำไมพนักงานเก่าจึงลาออกไป เนื่องจากพนักงานมีขวัญและกำลังใจไม่ดีในการทำงาน

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545, หน้า 396) กล่าวว่า ถ้ามนุษย์สัมพันธ์ภายในองค์กรมีระดับต่ำ หรือเกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่าขวัญต่ำ (low morale) หรือขวัญเสียจะสังเกตเห็นได้ว่า เกิดมีความรู้สึกหรือปรากฏการณ์ในทางลบเพิ่มขึ้น เช่น สัมพันธภาพของบุคคลในองค์กรจะห่างเหิน เย็นชา การติดต่อสื่อสารจะมีในเฉพาะกลุ่มเล็ก ๆ การพูดจาเย้ยหยันจะเกิดขึ้นเนื่อง ๆ นอกจากนี้ยังมีความรู้สึกที่ขึงใจสงสัยกันอยู่เสมอ และเหตุการณ์เพียงเล็ก ๆ น้อย ๆ เหล่านี้อาจนำไปสู่ความรู้สึกไม่พอใจอย่างรุนแรงได้ด้วย บุคคลจะเกิดความท้อถอย รู้สึกเบื่องานไม่ชอบงาน เป็นต้น

สรุป ถ้าพนักงานมีขวัญเสียหรือมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ ย่อมส่งผลให้เกิดความเฉื่อยชา เบื่อหน่าย ขาดความสามัคคี ไม่มีความสุขและไม่อยากทำงานในองค์กรนั้น ๆ

9. วิธีการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, หน้า 164-166) กล่าวว่า เพื่อจะได้สร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่พนักงาน ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่ดีในปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไรให้ นอกจากได้ค่าตอบแทนในด้านวัตถุ ก็ได้รับผลในแง่จิตใจด้วย คือ พนักงานจะรู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานนั้นปฏิบัติต่อตนอย่างมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล อาจเป็นลักษณะที่เป็นโบนัส หรือหุ้นที่บริษัทจ่ายให้กับพนักงาน โดยให้พนักงานซื้อหุ้นได้ในราคาถูก หรือให้เป็นค่าตอบแทนความสามารถความตั้งใจในการทำงาน

2. การจัดแหล่งนันทนาการ เป็นการจัดให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่น มีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬา ดนตรี มีงานสังสรรค์ตามโอกาส เพื่อลดความซ้ำซากจำเจจากงานประจำ เปิดโอกาสให้พนักงานได้พักผ่อน ทำความรู้จัก สร้างความคุ้นเคย สนุกสนาน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

3. การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ จัดหาผู้เชี่ยวชาญให้เขาได้มาเยี่ยมชมเยือนพนักงาน โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปราย จัดงานพบปะสังสรรค์ จัดทำโปสเตอร์คำขวัญต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม ผู้เชี่ยวชาญจะเปลี่ยนเป็นครั้งคราว วิธีการเช่นนี้แม้จะเป็นการสร้างขวัญชั่วคราวชั่วคราว แต่ข้อเสนอแนะใด ๆ ก็ตามที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือกันภายในกลุ่ม ก็จะทำให้เกิดการสร้างเป้าหมายร่วมกัน ช่วยให้เกิดความก้าวหน้าของพนักงาน

เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และอย่างมีความหมายต่อการที่จะประสบความสำเร็จ ข้อเสนอแนะนั้น ๆ ก็สามารถจะช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจได้

4. การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน เป็นลักษณะการนำการแนะนำมาใช้ในโรงงาน เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาในด้านต่าง ๆ แก่คนงานและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางจิตวิทยา จากการศึกษาที่โรงงานฮอร์ทฮอร์น (Horthorn Study) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ที่ปรึกษาทางด้านอุตสาหกรรมมีประโยชน์ต่อการสร้างขวัญสูงขึ้นไป ด้วยการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร จากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความเต็มใจที่จะพบนักจิตวิทยาเพื่อปรึกษาหารือปัญหาต่างๆ ของพวกเขาอย่างอิสระ นอกจากนี้ผู้ให้คำปรึกษาจะมีประโยชน์ในฐานะผู้ช่วยด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารแล้ว โครงการให้คำปรึกษาทางอุตสาหกรรมก็ยังมีค่ามากต่อการปรับตัวส่วนบุคคลของคนงานแต่ละคนด้วย

5. การเข้าถึงปัญหาของคนงาน วิธีนี้ใช้กันมากโดยใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ภายในวงการอุตสาหกรรม ผลสรุปจากปัญหาต่าง ๆ ทางอุตสาหกรรมอื่นเกี่ยวข้องกับพนักงานและฝ่ายบริหารย่อมขึ้นอยู่กับเรื่องกลุ่มสัมพันธ์ และความขัดแย้งของคนงานในองค์การก็เกิดขึ้นจากปัญหาทางจิตวิทยา อันมีส่วนเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ (interrelationship) กันในระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในระหว่างที่ทำงานอยู่

ในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมใด ๆ ก็ตาม ไม่ว่าจะเป็้องค์การขนาดใหญ่หรือเล็ก มักจะต้องให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีม มีอยู่บ่อยครั้งที่พนักงานที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกัน ทำงานรับผิดชอบต่างกัน มักมองคนอื่นอย่างไม่เข้าใจและคิดว่าผู้อื่นเป็นอุปสรรคของเขา ทำให้เขาไม่ก้าวหน้าหรือเป็นสาเหตุให้เขาประสบความสำเร็จล้มเหลว ซึ่งความจริงอาจเนื่องจากตัวเอง วิธีการกลุ่มสัมพันธ์จะช่วยแก้ปัญหานี้ด้วยการสร้างบรรยากาศของกลุ่ม ที่จะช่วยให้พนักงานเข้าใจกัน เข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประสบความสำเร็จที่จะก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมขึ้นมาได้

ลีลา ลินานูเคราะห์ (2550, อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2548, หน้า 167-168) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญในการทำงานให้แก่พนักงานในประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และสรุปว่า การมีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ชายจ้างด้วยเหตุผล 10 ประการ คือ

1. ได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี มีที่เล่นกีฬาและที่พักให้ มิฉะนั้นก็ให้หรือช่วยด้านการให้ยืมเงิน ไปเช่าหรือผ่อนบ้านให้ลูกจ้าง

2. ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา มีความไว้วางใจในนายจ้าง แม้บริษัทจะขาดทุนก็ยังจ่ายโบนัสให้ เมื่อเวลานายจ้างมีโครงการใหม่ ๆ ก็ได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน

3. พนักงานและฝ่ายจัดการต่างก็รู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีต และเชื่อว่าการเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะทำให้ทุกฝ่ายมีความเป็นอยู่ดีขึ้น

4. มีความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน นายจ้างไม่ไล่คนออกง่าย ๆ แม้ขอบแผนกก็หางานแผนกอื่นให้ทำ อีกทั้งให้รางวัลแก่คนที่มีความผลงานดีเด่นเป็นพิเศษอีกด้วย

5. มีสหภาพแรงงานที่แข็งแกร่งคอยช่วยเหลือแนะนำ เป็นสหภาพแรงงานเดียวที่ทุกคนเป็นสมาชิก มีเจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา

6. ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน โดยถือระบบอาวุโสเป็นหลัก ในระยะเวลา 10 ปีแรกของการทำงานจะมีการสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอ หลังจากนั้นจึงเริ่มเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง

7. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัวในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์

8. ฝ่ายบริหารรับฟังและพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรมชาติ ไม่พยายามจับผิดและถือว่าลูกจ้างหัวหมอ

9. นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมให้อยู่เสมอ การฝึกอบรมทำเป็นโปรแกรมไว้ตลอดทั้งปี แม้แต่ประธานบริษัทก็ต้องเข้ารับการฝึกอบรมด้วย

10. ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการบริษัทได้

อารี เพชรสุต (2530, หน้า 123-125) กล่าวถึง การเพิ่มขวัญและกำลังใจพนักงานว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสำรวจและทำการประเมินขวัญและกำลังใจพนักงาน และดำเนินการปรับปรุงให้พนักงานได้รับขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้น การเพิ่มขวัญและกำลังใจสามารถกระทำได้ 8 วิธี ดังนี้

1. จัดสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีบรรยากาศที่น่าทำงาน เช่น สถานที่ทำงานสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย มีโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สมบูรณ์ มีแสงสว่างเพียงพอ มีการระบายอากาศ ถ่ายเทอากาศได้ดี มีการติดตั้งระบบเครื่องปรับอากาศ มีการทำงานตามระบบ ผ่านงานตามสายงานการบังคับบัญชา มีความคล่องตัวสะดวกรวดเร็ว และได้รับการสนับสนุนส่งเสริมในการทำงานจากผู้บริหารทุกระดับชั้น

2. มีการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนให้เป็นพิเศษ นอกเหนือจากการจัดสวัสดิการที่ดีและเงินผลกำไร โบนัสประจำปี เช่น ให้เป็นเงินรางวัล ค่าใช้จ่ายสำหรับการเดินทางไปดูงานรอบโลก ทวีปยุโรปหรืออเมริกา เป็นต้น การจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนดังกล่าวนี้เป็นการส่งเสริมพนักงานให้มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น และเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจในการทำงานไปในตัวพนักงานในขณะเดียวกัน

3. มีการจัดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องให้แก่พนักงานทุกคนทุกระดับ เป็นการสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจ และเพิ่มทักษะพร้อมทั้งประสบการณ์ในการทำงานสมัยใหม่ให้แก่พนักงาน การฝึกอบรมจัดเป็นการพัฒนาทั้งตัวพนักงานและระบบวิธีการทำงาน นอกจากนี้จะได้ผลดีแก่ตัวพนักงานในด้านศักยภาพ ประสิทธิภาพการทำงานแล้ว องค์กรหรือบริษัทก็จะได้รับผลดี คือความสำเร็จในการดำเนินงานที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งปริมาณงานและความมีชื่อเสียงเป็นที่แพร่หลายรู้จักกันทั่วไป

4. จัดให้มีหลักประกันความมั่นคงในการทำงาน พนักงานที่ทำงานคือองค์กรหรือบริษัทจะให้หลักประกันในการจ้างงานจนเกษียณอายุการทำงาน และมีการส่งเสริมสนับสนุนพนักงานที่ทำงานดี มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ได้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพมากกว่าบุคคลที่มาจากภายนอกองค์กรหรือบริษัท เมื่อองค์กรหรือบริษัทมีการขยายหน่วยงานหรือสาขาเพิ่มขึ้น พนักงานดังกล่าวมานี้จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงานหรือสาขาที่จัดตั้งขึ้นใหม่ กรณีที่องค์กรหรือบริษัทมีความจำเป็นต้องยุบเลิกกิจการ องค์กรหรือบริษัทก็จะจัดการฝากพนักงานเหล่านี้ให้ทำงานกับองค์กรหรือบริษัทอื่นต่อไปได้

5. ใช้ผู้เชี่ยวชาญ (expert approach) ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์สูง เคยผ่านการทำงานในอาชีพนั้นมาแล้วเป็นอย่างดี มีความรอบรู้เทคนิคการทำงาน มีผลงานเป็นที่ปรากฏแพร่หลายและเป็นที่ยอมรับกันของบุคคลผู้ประกอบอาชีพในสาขาเดียวกัน การเพิ่มขวัญและกำลังใจโดยวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญนี้ เป็นลักษณะการให้ผู้เชี่ยวชาญเข้าไปพบปะพนักงานหรือจัดให้มีการอภิปราย การประชุม และการสัมมนา เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกัน ตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน เพื่อรับทราบปัญหาที่เกิดจากการทำงานจากตัวบุคคล จงกระบบการบริหารงาน จากเทคนิคการทำงาน ถ้าเป็นปัญหาการทำงานที่เกิดจากเทคนิคการทำงาน ผู้เชี่ยวชาญสามารถให้คำแนะนำปรึกษาและทำการแก้ไขปรับปรุงช่วยให้พนักงานทำงานอย่างได้ผลดี

6. การใช้สายลับอุตสาหกรรม (industrial spy approach) ผู้บริหารจะส่งบุคคลเข้ามาเป็นพนักงานใหม่ร่วมทำงานกับพนักงาน โดยให้พนักงานที่เป็นสายลับปกปิดความลับในการทำหน้าที่เป็นสายลับ พนักงานสายลับนอกเหนือจากมีหน้าที่การทำงานตามปกติแล้ว ก็จะต้องมีหน้าที่พิเศษ กล่าวคือ ต้องคอยสังเกตและสอดส่องพฤติกรรมเกี่ยวกับปัญหาในการทำงาน ปัญหาตัวบุคคล ปัญหากลุ่มบุคคล เพื่อรายงานข้อมูลที่แท้จริงให้ผู้บริหารทราบ เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขการทำงาน ปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานเป็นรายบุคคลและกลุ่มพนักงาน ให้มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน แต่การใช้สายลับก็อาจจะมีผลเสียได้ ถ้าหากพนักงานทราบความจริงว่าผู้บริหารมีการใช้สายลับจะทำให้พนักงานเกิดเสียขวัญและกำลังใจ หวาดระแวงหรือหวาดกลัวการ

กลั่นแกล้งจากการรายงานข้อมูลของสายลับ เนื่องจากการไม่ชอบกันเป็นส่วนตัว จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องระมัดระวังและจะต้องมีการพิจารณาข้อมูลที่สายลับแจ้งว่ามีความน่าเชื่อถือได้หรือไม่ มิฉะนั้นจะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจพนักงานที่ทำงานดี ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลงได้

7. การใช้ผู้แนะแนวปรึกษาทางด้านอุตสาหกรรม (industrial counselor approach) เป็นนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมหรือนักจิตวิทยาที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว มาเป็นผู้แนะแนวปรึกษาทางด้านอุตสาหกรรม ให้คำแนะนำปรึกษาทางด้านจิตวิทยาให้แก่ผู้บริหารและพนักงานโดยทำหน้าที่เป็นสื่อกลาง เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และผู้บริหารให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน และร่วมมือร่วมแรงในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้จะพบว่าพนักงานในระดับล่างเป็นจำนวนมากมีความศรัทธาและมีความพอใจที่จะพบผู้แนะแนวปรึกษาทางด้านอุตสาหกรรม เนื่องจากมีความอิสระในการขอเข้าพบ ขอคำแนะนำปรึกษาปัญหาการทำงาน และปัญหาส่วนบุคคล ซึ่งจะช่วยให้จัดและลดปัญหาทางด้านจิตวิทยาเกี่ยวกับปัญหาการทำงาน ปัญหาส่วนบุคคลให้หมดไป และก่อให้เกิดการสร้างขวัญและกำลังใจได้สูงให้แก่พนักงานอีกด้วย

8. การเข้าแก้ปัญหาของพนักงาน (employer problem approach) เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการ ซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพสิ่งแวดล้อมการทำงาน การศึกษา บุคลิกภาพ จิตใจ รวมทั้งขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้จะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาของพนักงานที่ชัดเจนแน่นอนเกี่ยวกับปัญหาของพนักงาน ที่มีในการทำงาน โดยอาศัยข้อมูลหลายทาง เช่น ผลการรายงานการปฏิบัติงานประจำวัน ผลผลิตหรือผลงานบริการต่ำกว่าเกณฑ์ มาตรฐานในการทำงานแต่ละวัน รายงานจากซูเปอร์ไวเซอร์หรือผู้บริหารเข้าไปตรวจเยี่ยมเป็นครั้งคราว วิธีการเข้าแก้ปัญหาของพนักงาน อาจกระทำได้หลายวิธีตามสถานการณ์ ดังนี้

8.1 ใช้กลุ่มพนักงานสัมพันธ์ โดยจัดให้มีการประชุมกลุ่มพนักงานที่มีปัญหาในการทำงาน เพื่ออภิปรายสาเหตุ ปัญหา ข้อเสนอแนะ การแก้ไขปัญหา ผลดีและผลเสีย ถ้าเปรียบเทียบแล้วการแก้ปัญหาพนักงาน ถ้าได้ผลดีมากกว่าก็ต้องรีบดำเนินการให้รวดเร็วทันเวลา

8.2 ให้การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) โดยการจัดสร้างสภาพการณ์ที่พนักงานมีปัญหในการทำงาน แล้วให้พนักงานคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหารของกลุ่มพนักงานที่มีปัญหาในการทำงาน โดยใช้การระดมแนวความคิด (สมอง) ในการช่วยกันหาแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาของพนักงานในการทำงาน

8.3 ใช้ผู้บริหารงานเข้าแก้ไขปัญหาของพนักงานในการทำงานโดยตรง ให้แก่ที่สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องมีความรอบคอบในการรู้จักรวบรวมข้อมูลปัญหา

ที่เกิดขึ้น และพิจารณาแนวทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาของพนักงานในการทำงาน ผู้บริหาร ต้องใช้หลักการแก้ไขปัญหาลำดับนี้ด้วยหลักการและเหตุผลที่มีความถูกต้องและชอบธรรม โดยคำนึงถึงผลกระทบหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้น โดยให้ยึดถือระบบการทำงานเป็นหลักไว้มากกว่าที่จะยึดถือตัวบุคคล ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงพัฒนาพนักงานและมีการพัฒนาระบบการทำงานให้มีความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพในการทำงาน ควบคู่กันไปในขณะเดียวกันด้วย

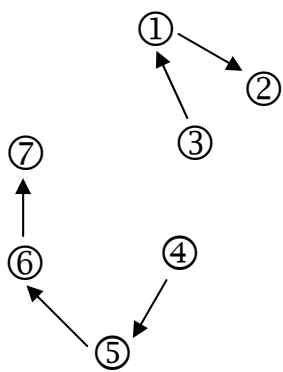
สรุป วิธีการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน สามารถทำได้หลายลักษณะ ได้แก่ การจัดสวัสดิการ ค่าตอบแทนพิเศษให้กับพนักงาน การจัดสร้างสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ เหมาะแก่การทำงาน การให้การศึกษอบรมอย่างต่อเนื่อง และการเข้าไปแก้ปัญหาให้กับพนักงาน ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญ จัดให้มีนักจิตวิทยาอุตสาหกรรม คอยให้คำปรึกษา ตลอดจนการเข้าไปแก้ไขโดยผู้บริหารโดยตรง

10. การประเมินขวัญและกำลังใจพนักงาน

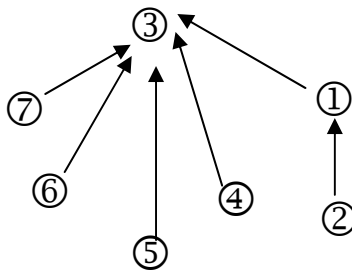
พงศ์ ทรดาล (2546, หน้า 97-98) ได้กล่าวถึงการประเมินขวัญและกำลังใจเป็นการกระทำที่จะทำให้ทราบว่า ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร การประเมินขวัญและกำลังใจอาจแบ่งออกได้ 2 วิธี ดังนี้

1. การประเมินแบบอัตนัย (subjective survey) เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเรียกว่า “สังคมนิติ (sociometry)” ผู้สร้างเทคนิคนี้เพื่อใช้ในการประเมินขวัญและกำลังใจ คือ โมเรโน (Moreno) และเจนกินส์ (Jenkins) ทั้งสองคนเป็นนักจิตวิทยา โดยได้ทดลองใช้กับการประเมินขวัญและกำลังใจของกลุ่มทหารเรือ และประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี โดยให้แต่ละคนเขียนชื่อบุคคลในกลุ่มที่คิดว่าผู้นั้นเป็นพนักงานที่ดีหรือเป็นหัวหน้าที่ดี หรือเป็นคนที่มีความยุติธรรมมากที่สุด แล้วนำชื่อมาเขียนเป็นผังเชื่อมโยงบุคคลที่ได้รับเลือกหรือเสนอมากที่สุด ได้ชื่อว่าเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกกลุ่มมากที่สุด “เป็นดาวของกลุ่ม”

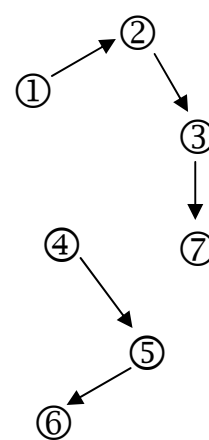
ในกลุ่มสังคมนิติจะมีพนักงานที่ได้รับความนิยมนิยมจากเพื่อนพนักงานด้วยกันหลายคน จะมีพนักงานที่ได้รับการเลือกหลายคน เรียกว่า “เป็นดาว” ในกลุ่มหนึ่ง ๆ อาจมีพนักงานเป็นดาวหลายคนก็ได้ ซึ่งจะเป็นพนักงานที่มีบทบาทและความสำคัญในการทำงานและมีพนักงานให้การสนับสนุนมาก ส่วนพนักงานที่ไม่มีใครเลือกเลยก็จะต้องอยู่อย่างโดดเดี่ยว จะเป็นพนักงานที่ไม่มีบทบาทและความสำคัญในการทำงานและความสัมพันธ์ในกลุ่ม ส่วนพนักงานที่ต่างคนก็เลือกซึ่งกันและกัน นับว่าเป็นกลุ่มย่อยที่มีความสัมพันธ์กันเองจะแยกตัวออกเป็นกลุ่มย่อยขนาดเล็ก ดังภาพที่ 2.1



ก. กลุ่มที่มีความสัมพันธ์
โดยไม่มีผู้นำ



ข. กลุ่มที่มีความสัมพันธ์
โดยมีผู้นำ



ค. กลุ่มที่ไม่มี
ความสัมพันธ์กัน

ภาพที่ 2.1 ตัวอย่างสังคมนิติ

ที่มา : ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2548, หน้า 164

2. การประเมินแบบปรนัย (objective survey) เป็นการประเมินแบบตั้งคำถาม แล้วมีตัวเลือกให้เลือก ซึ่งอาจมีหลายตัวเลือกหรือแบบให้ตอบถูกหรือผิด หรือแบบประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert scale) คือ จากน้อยไปหามาก หรือให้ลงความคิดเห็นอย่างใดอย่างหนึ่งตามมาตรที่กำหนดไว้ เช่น เสมอ บ่อย ปานกลาง น้อยครั้ง หรือไม่เคย เป็นต้น การวัดและประเมินขวัญและกำลังใจ อาจใช้การสำรวจควบคู่กันไประหว่างสังคมนิติกับแบบปรนัย รวมทั้งอาจจะนำเทคนิคการสัมพันธ์ มาช่วยให้การประเมินขวัญและกำลังใจได้เที่ยงตรงมากยิ่งขึ้นก็ได้

นอกจากวิธีประเมินขวัญและกำลังใจดังกล่าวแล้วยังมีวิธีการประเมินแบบอื่น ๆ อีก ได้แก่

1. การสัมภาษณ์ (interview) การประเมินขวัญและกำลังใจของพนักงานทำได้ด้วยการสัมภาษณ์พนักงานทุกคน ในองค์กรขนาดเล็กมีพนักงานไม่มากนัก แต่ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีพนักงานจำนวนมาก ก็มีความจำเป็นที่จะต้องทำการคัดเลือกพนักงานให้เป็นผู้แทนของพนักงานทั้งหมด ด้วยการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง (samplings random) หรืออาจใช้วิธีการคัดเลือกผู้แทนพนักงานก็ได้ ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมชุดคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ รวมทั้งจัดทำแบบพิมพ์ที่ใช้บันทึกการสัมภาษณ์ เพื่อเป็นการจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างเป็นรูปแบบ และจะได้ข้อมูลตามแนวทางที่ผู้สัมภาษณ์ต้องการ

2. การสังเกต (observation) ผู้สังเกตจะต้องผ่านการฝึกฝนในการสังเกตมาแล้วเป็นอย่างดี ผู้สังเกตจะต้องเข้าไปทำงานร่วมกับพนักงานในหน่วยงานนั้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกับพนักงานทุกคน วิธีการสังเกตจะใช้การศึกษาพนักงานในเรื่องกลุ่มโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ความรู้สึกทางด้านสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีต่อหัวหน้างานหรือผู้บริหาร สถานภาพของพนักงานและสถานภาพการทำงาน โดยผู้สังเกตทำการวิเคราะห์จากข้อมูลที่สังเกตได้จากพนักงาน เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารในการพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงต่อไป

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

1. ความหมายของการบริหารจัดการ

คูนท์ (Koontz, อ้างใน สมพงษ์ เกษมสินธ์, 2541, หน้า 13) ให้ความหมายของการบริหาร คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยการอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น

สมพงษ์ เกษมสินธ์ (2541, หน้า 14) ให้ความหมายของการบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหารมาประกอบกับกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกษม จันทรแก้ว (2540, หน้า 512) กล่าวว่า การบริหารเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดการผสมผสานกัน ถ้าไม่มีการวางแผนการดำเนินการที่ดี ซึ่งขึ้นอยู่กับวางแผนของผู้บริหาร ผู้บริหารมีหน้าที่อำนาจการตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมในการวางแผนงานที่ได้กำหนดไว้แล้วไปดำเนินการร่วมกับทรัพยากร ทำให้เกิดการผลิตหรือการใช้ปัจจัยการบริหาร ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

กล่าวโดยสรุปจากความหมายของการบริหารที่ได้กำหนดไว้จะเห็นได้ว่าการบริหารมีลักษณะ ดังนี้

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ

5. การบริหารเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล ฉะนั้น จึงต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มเพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในอันที่จะทำให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

2. ทรัพยากรบริหาร (administration resources)

ในการบริหารมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรบริหารที่สำคัญ 4 ประการ คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการบริหารจัดการ (management) ที่เรียกสั้น ๆ ว่า 4M's ปัจจัยทั้ง 4 ประการเป็นปัจจัยพื้นฐานของการบริหารทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน

อย่างไรก็ดี ปัจจุบันมีนักวิชาการได้พิจารณาทรัพยากรบริหารในลักษณะที่มีขอบเขตกว้างขวางมากยิ่งขึ้น และถือว่าเป็นทรัพยากรการบริหารเพิ่มขึ้นอีกจาก 4 ประการที่กล่าวมาแล้ว ได้แก่ วิลเลียม กรีนวูด (William T. Greenwood) ได้ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรบริหารควรมีอย่างน้อย 7 ประการ (7M's) ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) อำนาจหน้าที่ (authority) เวลา (time) กำลังในการทำงาน (will) และความสะดวกต่าง ๆ (facilities) ทั้งนี้ โดยย้าถึงความสำคัญและความจำเป็นของอำนาจหน้าที่และเวลาในการบริหารว่า ในการบริหารงานนั้น ไม่ว่าจะเป็นงานภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตาม งานจะไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยดีได้ถ้าหากปราศจากเสี้ยวอำนาจหน้าที่ และเช่นกันการบริหารนั้น ๆ ก็จะไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลด้วยดีอย่างมีคุณค่า หากมิได้กำหนดเวลาให้เหมาะสมเพียงพอกับประเภทและลักษณะของงานนั้น ๆ ส่วนทางการบริหารธุรกิจได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยของการบริหารเพิ่มเติมออกไปอีก คือ มีคน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) วิธีการ (method) และเครื่องจักรเครื่องมือ (machine) ซึ่งเรียกว่า 5M's เป็นต้น

3. กระบวนการบริหาร (process of administration)

กลุค และเออร์วิค (Gulick and Urwick อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2541, หน้า 38-42) ได้สรุปกระบวนการบริหารไว้ในหนังสือชื่อ "Paper on the Science of Administration" ซึ่งเขียนขึ้นในปี ค.ศ.1937 ว่ากระบวนการบริหารย่อประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการหรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า "POSDCoRB Model" ซึ่งอธิบายความหมายได้ ดังนี้

1. P = planning หมายถึง การวางแผนซึ่งจะต้องคำนึงถึงนโยบาย (policy) ทั้งนี้ เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องกันในการดำเนินงาน แผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการใช้อย่างมีเหตุผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้โดยถูกต้องและสมบูรณ์

2. O = organizing หมายถึง การจัดส่วนราชการหรือองค์การ ซึ่งในการศึกษาบางแห่งก็พิจารณารวมไปกับการปฏิบัติงานหรือวิธีการจัดการ (management) ด้วยการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงาน (division of work) เป็นส่วน

ฝ่าย แผนก งาน เป็นต้น โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงานหรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง (specialization) ก็ได้ เช่น หน่วยงานหลัก (line) หน่วยงานที่ปรึกษา (staff) และหน่วยงานช่วยเหลือหน่วยงานอนุกร (auxiliary) เป็นต้น นอกจากนี้ในการศึกษาเรื่องการจัดองค์การยังได้ศึกษาถึงการแก้ไขอุปสรรค ข้อขัดข้องตลอดจนการปรับปรุงองค์การบริหาร (administrative reorganization) ให้ดีขึ้นด้วย

3. S = staffing หมายถึง การจัดหาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่มาบรรจุเข้าปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่ได้แบ่งไว้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (personnel administration) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (put the right man on the right job หรือ competent man for competent job) กับรวมถึงการที่จะเสริมสร้างและสร้างไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการทำงานของคนงานและพนักงานด้วย เรื่องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า “การบริหารงานบุคคลนั้นเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน การวางแผน โครงการ ระเบียบ และวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มาและได้ประโยชน์ตลอดจนการบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย กระบวนการที่ว่านี้จึงรวมหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมดนับแต่การสรรหาและรับคนเข้าทำงาน จนกระทั่งพ้นจากหน้าที่การงานขององค์การต่อไป

4. D = directing หมายถึง การศึกษาวิธีการอำนวยการทั้งการควบคุมงานและนิเทศงานตลอดจนศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (leadership) มนุษยสัมพันธ์ (human relations) และการจูงใจ (motivation) เป็นต้น การอำนวยการในที่นี้รวมถึงการวินิจฉัยสั่งการ (decision making) ซึ่งเป็นหลักอันสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานและขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมาก เพราะเหตุว่า การที่จะอำนวยการให้ภารกิจดำเนินไปด้วยดีได้ จำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ดีและมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ

5. Co = coordinating หมายถึง ความร่วมมือประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะช่วยให้การประสานงานดีขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน การร่วมมือประสานงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหาร เพราะเป็นกิจกรรมประจำวันที่จะต้องพึงกระทำในการปฏิบัติงานและเป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุกระดับของงาน เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่อก้าวถึงการประสานงานแล้วอีกเรื่องหนึ่งที่ควรจะได้กล่าวถึงเพราะมีความสำคัญและเป็นสิ่งคู่กันประดุจคนกับเงาก็คือ การติดต่อสื่อสาร (communication) เพราะการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. R = reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงาน ตลอดถึงการประชาสัมพันธ์ (PR : public relations) ที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนทราบด้วย อันที่จริงการรายงานนี้มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารอยู่มาก การรายงานโดยทั่วไป หมายถึง วิธีการของสถาบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ฯลฯ ความสำคัญของรายงานนั้นอยู่ที่จะต้องอยู่บนรากฐานของความจริง

7. B = budgeting หมายถึง การบริหารงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงิน ตลอดจนการใช้วิธีการงบประมาณและแผนงานเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน วิธีการบริหารงบประมาณ โดยทั่วไปมักมีวงจรคล้ายคลึงกันอย่างที่เรียกว่า “วงจรงบประมาณ (budget cycle) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

7.1 การเตรียมงบประมาณและเสนอขออนุมัติ (executive preparation and submission)

7.2 การดำเนินการ (execution)

7.3 การตรวจสอบ (audit)

กระบวนการบริหารนั้นน่าจะเพิ่มนโยบาย (policy) และอำนาจหน้าที่ (authority) เข้าไปด้วย โดยเรียกย่อ ๆ ว่า PAPOSDCoRB ซึ่งในกรณีนี้อาจพิจารณาว่า แผนงาน (planning) ตามแนวเสนอของกุติกและเออร์วิกนั้นน่าจะรวมนโยบาย (policy) เข้าไว้ด้วยกัน ส่วนอำนาจหน้าที่นั้นก็น่าจะรวมไว้ในเรื่องการจัดองค์การ เพราะการบรรจุ แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ให้มีตำแหน่งหน้าที่ใด ๆ ย่อมจะต้องมีอำนาจหน้าที่อยู่ด้วยแล้ว แต่ถ้าจะแยกพิจารณาอำนาจหน้าที่ให้มีตำแหน่งหน้าที่ในลักษณะของทรัพยากรการบริหารตามแนวทางของกรีนวูด (William Greenwood) แล้วก็จะเห็นเด่นชัดว่า อำนาจหน้าที่สำคัญในการบริหารเป็นอันมาก

นอกจากนี้ เดล (Ernest Dale) ได้เสนอลำดับขั้นตอนกระบวนการบริหารเป็นแนวทางที่เน้นในทางการบริหารธุรกิจอันประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดองค์การ (organizing)
2. การวางแผนงาน (planning)
3. การจัดการเกี่ยวกับพนักงานเจ้าหน้าที่ (staffing)
4. การอำนวยการ (directing)
5. การควบคุม (controlling)
6. การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (innovation)
7. การเป็นตัวแทนขององค์การ (representation)

จะเห็นได้ว่าข้อแตกต่างออกไปของกลุ่คที่ได้กล่าวมาแล้วอยู่ 3 ประการ คือ การควบคุม การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และการเป็นตัวแทนขององค์กร กล่าวคือ

1. การควบคุม (controlling) คือ การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องคอยสอดส่องดูแลอยู่เสมอว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นเช่นไร ก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงไร และจะต้องทราบการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน เพื่อที่จะสามารถแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอันอาจเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานต้องเบี่ยงเบนไปจากแนวเดิมที่กำหนดไว้ การเสนอรายงาน (reporting) ตามนัยของกลุ่คนี้ จะรวมถึงการควบคุม (controlling) ด้วย เพราะการรายงานก็เพื่อที่จะให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปได้ทราบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ หากมีปัญหาเกิดขึ้นจะได้สั่งการเปลี่ยนแปลงได้ทันท่วงที ซึ่งเป็นวิธีการควบคุมนั่นเอง และในทำนองเดียวกันการจัดงบประมาณ (budgeting) นั้นก็มีใช้เป็นเพียงแผนงานแต่อย่างเดียวเท่านั้น หากสามารถใช้เป็นวิธีประสานงานและการควบคุมที่ดีวิธีหนึ่งด้วย เช่น ในกรณีที่มีการใช้จ่ายเงินเกินงบประมาณที่กำหนดไว้ ก็เป็นเครื่องชี้บ่งได้ว่าเกิดข้อบกพร่องในจุดใดจุดหนึ่งของการบริหารขึ้นแล้ว

2. การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (innovation) หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นมาใช้ในองค์กร ซึ่งอาจจะ โดยการพัฒนาความคิด (idea) ของตัวเอง หรือโครงการประสานแนวความคิดเก่าหรือใหม่เข้าด้วยกัน หรือนำแนวคิดจากสาขาอื่น ๆ มาปรับปรุงให้เหมาะสม หรือโดยการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกระดับสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการบริหาร เพราะเป็นปัจจัยการเสริมสร้างความเจริญให้แก่องค์กรและสังคม การปฏิบัติงานประจำวันไม่ถือว่าเป็นการสร้างสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การสร้างสรรค์ควรมีลักษณะเป็นการเสาะหาสิ่งใหม่ (difficult to search) เป็นการแก้ปัญหาและเป็นกิจกรรมที่นำเรียนรู้ (learning activities) ซึ่งเดล (Dale) ได้เน้นว่า การสร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นหน้าที่สำคัญพื้นฐานของผู้บริหาร เพราะการสร้างสรุ่คนี้้นอาจเป็นเทคนิคหรือกระบวนการการบริหารใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันขององค์กรได้

3. การเป็นตัวแทนขององค์กร (representation) โดยทั่วไปภาระหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารก็คือ การเป็นตัวแทนขององค์กรของตนในการติดต่อเกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กรซึ่งอาจ ได้แก่ ส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สถาบันทางการเงินหรือบริษัท องค์กรอื่น ๆ ตลอดจนผู้จำหน่าย ผู้บริโภคและประชาชนทั่วไป ทั้งนี้เพื่อจะให้ทราบความต้องการหรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นผลกระทบต่อกิจการขององค์กรของตนและจะได้หาทางป้องกันแก้ไขให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ได้ทันท่วงที

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 19-20) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการ โดยแบ่งหน้าที่ของการบริหารจัดการออกเป็น 4 หน้าที่ ดังนี้

1. การวางแผน เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าบริษัทมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการอย่างไร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ลักษณะการวางแผนมี ดังนี้

1.1 การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร

1.2 การสำรวจสภาพแวดล้อม

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์

1.4 การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต

1.5 การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร

1.6 การประเมินแนวทางการปฏิบัติงานที่วางไว้

1.7 การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

1.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2. การจัดการองค์กร เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและการจัดสรรทรัพยากรสำหรับงาน เพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์การประกอบด้วย

2.1 การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ

2.2 การกระจายงานออกเป็นหน้าที่

2.3 การรวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน

2.4 การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน

2.5 การรวมตำแหน่งงานต่าง ๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์อย่างเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการได้

2.6 การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่

2.7 การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์กร เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

2.8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดการองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง

- 2.9 การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์
- 2.10 การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
- 2.11 การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหา
- 2.12 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ
- 2.13 การทบทวนและปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์

เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

- 2.14 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง

3. การนำ เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้จัดการที่กระตุ้นให้พนักงานที่มีศักยภาพในการทำงานสูง ดังนั้น การนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและใจผู้ใต้บังคับบัญชา การนำประกอบด้วย

- 3.1 การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

- 3.2 การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่าง ๆ

- 3.3 การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

- 3.4 การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของการปฏิบัติงาน

- 3.5 การยกย่อง การสรรเสริญ และการดำเนินคดีอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม

- 3.6 การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โครงการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

- 3.7 การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

- 3.8 การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ

4. การควบคุม เป็นการติดตามผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็น หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ ซึ่งการควบคุมประกอบด้วย

- 4.1 การกำหนดมาตรฐาน

- 4.2 การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

4.3 การแก้ไขความบกพร่อง

4.4 การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

4.5 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ประกอบด้วยหน้าที่ 4 หน้าที่ คือ การวางแผน ซึ่งเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น การจัดองค์การ จะเป็นขั้นตอนในการจัดหาคูคนและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงาน การนำ จะเป็นขั้นตอนที่จะสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยการสร้างขวัญและกำลังใจผู้ได้บังคับบัญชา การควบคุม จะเป็นการติดตามผลการทำงานและการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ

4. ทักษะด้านการบริหาร

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 57) ได้กล่าวว่า งานของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหาร จำเป็นต้องอาศัยทักษะในการดำเนินการเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการจัดการธุรกิจ สถานศึกษา โรงพยาบาล ฯลฯ ก็ตามล้วนแล้วต้องการการจัดการที่ดี ฝ่ายจัดการมักจะพูดว่า เขาจะประสบความสำเร็จเมื่อเขาสามารถทำให้บุคคลที่ร่วมงานซึ่งมีความชำนาญหรือความสามารถในเรื่องต่าง ๆ กันนั้น ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานในองค์การด้วยความราบรื่น หน้าที่สำคัญของฝ่ายจัดการ คือ ความสามารถในการสร้างไมตรี การประสานงาน การประนีประนอม การประเมินความคิดเห็นต่าง ๆ และนำความสามารถพิเศษของสมาชิกในองค์การให้ทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวฝ่ายบริหารสามารถพัฒนาและสร้างขึ้นได้

เออร์สกิน (Erskine, 1991, p.363) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิกที่สำคัญ คือ ทฤษฎีของแฮนรี เฟโยล์ (Henri Fayol) ซึ่งเป็นหัวหน้าขององค์กรอุตสาหกรรมเหมืองแร่ ภายใต้อำนาจควบคุมที่มั่นคงและดำเนินการโดยใช้หลักการทางทหาร เฟโยล์ได้นำเสนอกระบวนการบริหาร 6 ประการ ที่เป็นที่ยอมรับกันดี คือ การสั่งการ (command) การควบคุม (control) การร่วมมือ (coordinate) การพยากรณ์ (forecast) การวางแผน (plan) และการจัดองค์การ (organize) และหลักการ 14 ข้อของเฟโยล์ เรียกว่า “แนวความคิดด้านการจัดการเป็นกระบวนการ” ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ได้ทั่วไป หลักการ 14 ข้อของเฟโยล์ มีดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (division of works) โดยการแบ่งงานกันทำตามความถนัดหรือความชำนาญเป็นพิเศษ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น

2. อำนาจการบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับผิดชอบ (authority and responsibility) อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิหรืออำนาจในการสั่งการได้โดนแท้จริง

3. ระเบียบวินัย (discipline) ระเบียบวินัยเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในการที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างราบรื่น ถ้าปราศจากระเบียบวินัยธุรกิจก็ไม่สามารถเจริญก้าวหน้าได้

4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) ผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น

5. เอกภาพในทิศทางการทำงาน (unity of direction) ควรมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและแผนงานเดียว สำหรับกลุ่มที่มีจุดมุ่งหมายเหมือนกัน

6. การถือประโยชน์ส่วนตนเป็นรองประโยชน์ส่วนรวม (subordination of individual interests to general interests) การถือประโยชน์ส่วนบุคคลหรือกลุ่มย่อมไม่ควรสำคัญมากกว่าประโยชน์องค์การ

7. การจ่ายผลตอบแทน (remuneration of personnel) การจ่ายค่าจ้างผลตอบแทนควรที่จะยุติธรรมเท่าที่จะเป็นไปได้ และให้ความพอใจมากที่สุดทั้งในส่วนบุคคลและองค์การ

8. การรวมอำนาจ (centralization) การรวมอำนาจเป็นสิ่งจำเป็นในองค์การ ฝ่ายบริหารส่วนกลางมีอำนาจควบคุมและตัดสินใจ

9. สายการบังคับบัญชา (scalar chain) คือ สายการบังคับบัญชาจากระดับสูงสุดมายังระดับต่ำสุด

10. ระเบียบ (order) องค์การต้องจัดให้มีระเบียบการทำงานของพนักงานให้ถูกต้องชัดเจน

11. ความเสมอภาค (equity) พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและยุติธรรม

12. ความมั่นคงในงาน (stability of tenure of personnel) ต้องมีการให้ระยะเวลาการทำงานกับพนักงานสักระยะหนึ่ง เพื่อปรับตัวในการทำงานหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

13. ความคิดริเริ่ม (initiative) เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับในองค์การได้แสดงความคิดริเริ่ม

14. ความสามัคคี (esprit decorpe) หลักการนี้เน้นความจำเป็นที่คนต้องทำงานเป็นทีมและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การที่พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการซึ่งมีนักวิชาการได้ศึกษาไว้ ดังนี้

ฮาร์เรล (Harrel, 1972, อ้างใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2548, หน้า 145) กล่าวว่า ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ใช้เป็นเครื่องมือชี้บ่งถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นมี 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล (personal factors) หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน เพศ จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ อายุในการทำงาน การศึกษา ฐานะปัญหา บุคลิกภาพ เงินเดือน ความสนใจ เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านงาน (factors in the job) ได้แก่ ลักษณะงาน ทักษะในการทำงาน ฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลจากบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านการจัดการ (factors controllable by management) ได้แก่ ความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์ โอกาสก้าวหน้า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร การนิเทศงาน เป็นต้น

บารอน และเพาลัส (Baron and Paulus, 1991, อ้างใน กิตติ สาริสุต, 2540, หน้า 39) กล่าวว่า ระบบรางวัลขององค์กรจะทำให้ความพึงพอใจในงานของคนงานเพิ่มขึ้น เมื่อระบบรางวัลนั้นมีความยุติธรรม (รางวัลกับการทำงานของแต่ละคนเหมาะสมกัน) ในทางตรงกันข้ามถ้ารางวัลไม่ทำตามสภาวะดังกล่าว จะมีแนวโน้มทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของคนงานลดต่ำลง

สำราญ บุญรักษา (2539, หน้า 22) กล่าวว่า วัสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความพึงพอใจในงานประกอบด้วย ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน การบริหารและผู้บริหาร ปัจจัยด้านความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านคุณค่าของงานต่อตนเอง ต่อองค์กร และต่ออาชีพ ปัจจัยด้านสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพ และปัจจัยด้านผลประโยชน์ตอบแทน นอกจากนี้ปัจจัยดังกล่าวแล้ว ปัจจัยส่วนบุคคล (personal factors) อันได้แก่ อายุ การศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส และตำแหน่ง ก็มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานเช่นเดียวกัน

กิลเมอร์ (Gilmer, 1971, pp.380-382) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจมี 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (opportunity for advancement) การมีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

3. ค่าจ้าง (wage) ผู้ทำงานในโรงงานจะเห็นความสำคัญของค่าจ้างมากกว่าผู้ทำงานในหน่วยงานของรัฐ

4. ลักษณะของงานที่ทำ (intrinsic aspects of the job) ถ้างานมีลักษณะตรงกับความต้องการมาก จะทำให้เกิดความพึงพอใจ

5. การนิเทศงาน (supervision) การนิเทศงานมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้

6. ลักษณะทางสังคม (social aspects of the job) ถ้าสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีจะเกิดความพึงพอใจมาก

7. การติดต่อสื่อสาร (communication) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารนี้สำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษาระดับสูง

8. สภาพการทำงาน (working conditions) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องสุขา และชั่วโมงการทำงาน

9. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ หรือสิ่งตอบแทนที่ได้รับในการทำงาน เช่น เงินบำเหน็จ บำนาญตอบแทนเมื่อออกจากงาน บริการรักษาพยาบาล สวัสดิการอาหาร ที่พักอาศัย วันหยุด ฯลฯ

10. สถานที่ทำงานและการดำเนินงาน (company and management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน การดำเนินงาน และชื่อเสียงของหน่วยงาน

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968, อ้างใน อำพัน ไชยทองศรี, 2530, หน้า 42-43) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสิ่งตอบแทนที่ให้ในรูปแบบของวัตถุ

2. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (personal non-material opportunities) หมายถึง โอกาสที่จะมีชื่อเสียง ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว หรือโอกาสที่ได้รับตำแหน่งอื่น ๆ

3. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical condition) ได้แก่ สภาพวัสดุ – อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสภาพที่ทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefaction) หมายถึง การที่หน่วยงานสนองความต้องการในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ พอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่

5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (associational attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่อง การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

6. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมตรงกับความสามารถของบุคคลและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงวิธีทำงานให้สอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละบุคคล

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมกันฉันท์มิตร (the condition of communication) หมายถึง ความพอใจของบุคคลที่อยู่ร่วมกันฉันท์มิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวางสนิทสนมกลมเกลียว ร่วมมือกันอย่างดีในการทำงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นเรื่องละเอียดอ่อน เกี่ยวกับค่านิยมของแต่ละบุคคลที่มีองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายนอกตัวบุคคลและปัจจัยภายในตัวบุคคล และถ้าหากปัจจัยเหล่านี้สอดคล้องหรือตอบสนองความต้องการของบุคคลได้เพียงพอแล้ว บุคคลก็จะเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และก่อให้เกิดพลังในการทำงานต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อาคม ฉันทเจริญโชค (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ซีพลาสตอเนชั่นเนล จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ซีพลาสตอเนชั่นเนล จำกัด เนื่องจากบริษัทฯ ประสบปัญหาพนักงานเข้า – ออกเป็นประจำ ซึ่งไม่ทราบสาเหตุ จึงต้องการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำเสนอผู้บริหารให้ทราบสำหรับเป็นแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต ศึกษาในเชิงปริมาณ โดยการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจโดยใช้วิธี Chi-Square test ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิต จำนวน 200 คน

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานฝ่ายผลิตเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ 120 คน ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีสถานภาพโสดมากที่สุด จบการศึกษาระดับ ม.3/ม.6 หรือ ปวช. เป็นส่วนมาก และมีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมาแล้วไม่เกิน 3 ปี เป็นส่วนใหญ่ ในส่วนของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบริษัทฯ มีการจัดกิจกรรมรื่นเริงประจำปีเป็นประจำ ซึ่งเป็นการสร้างความสามัคคีและเชื้องสัมพันธ์ไมตรีในระดับผู้ปฏิบัติการและผู้บริหาร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง ด้านวัสดุอุปกรณ์ สวัสดิการและค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยรู้สึกภูมิใจเมื่อทราบข่าวเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กร มุ่งหวังความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นอยู่รองลงมา โดยมุ่งหวังได้รับการยอมรับจากองค์กรว่าเป็นส่วนสำคัญที่

ทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ และความก้าวหน้าในหน้าที่ การมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องจัดทำคู่มือที่กำหนดมาตรฐานในการทำงานให้ชัดเจน แสดงถึงความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ข้อเสนอแนะ คือ ต้องการให้ผู้บริหารเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจ

ลัดดา แสงเมือง (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก และเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลและเลือกใช้ปัจจัยที่เหมาะสม ต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษา พบว่า

พนักงาน บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก มีสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมมีขวัญและกำลังใจโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ ระดับขวัญและกำลังใจสูงสุดในด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และต่ำที่สุดในด้านความเพียงพอของรายได้

ผลการเปรียบเทียบสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด โดยกำหนดองค์ประกอบเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ จำนวน 8 ด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน โอกาสความก้าวหน้า ความเพียงพอของรายได้ สวัสดิการของบริษัท ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความยุติธรรมในหน่วยงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และได้เปรียบเทียบกับปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้จำแนกเป็น อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ สาขาปฏิบัติงาน พบว่าสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการแก้ไขปรับปรุง พัฒนา เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้เพิ่มมากขึ้น หรืออย่างน้อยไม่ให้ต่ำลงไปกว่านี้ โดยเฉพาะด้านความเพียงพอของรายได้ ควรเร่งหาแนวทางหรือมาตรการแก้ไขเพิ่มการให้ปฏิบัติงานของบริษัท ให้ลุล่วงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

จรัสศรี ลิ่นทอง (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงาน บริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด และเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ลักษณะงาน สถานภาพการสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงาน บริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ปี 2549 จำนวน 59 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one way analysis of variance) ผลการวิจัย พบว่า

1. พนักงาน บริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยรวมจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา ลักษณะงาน สถานภาพการสมรส พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านเพศซึ่งเพศหญิงมีขวัญและกำลังใจมากกว่าเพศชาย และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี ถึง 2 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป

สังคม อ่วมศรี (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) : กรณีศึกษา สาขาแฟชั่นไอซ์แลนด์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) สาขาแฟชั่นไอซ์แลนด์ และเปรียบเทียบสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) สาขาแฟชั่นไอซ์แลนด์ จำแนกตามเพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และบุคคลในความอุปการะ ซึ่งประชากรที่ทำการศึกษา คือ พนักงาน บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) สาขาแฟชั่นไอซ์แลนด์ จำนวน 223 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 134 คน คิดเป็นร้อยละ 85.90 ของกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาได้ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for window เพื่อหาค่าแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้วิธีคำนวณหาค่า t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวด้วยเทคนิคสถิติ One way Anova และการวิเคราะห์รายคู่โดยวิธี LSD

ผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ในภาพรวมพนักงาน บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) สาขาแฟชั่นไอซ์แลนด์ มีสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) สาขาแฟชั่นไอซ์แลนด์ จำแนกตามเพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ย

ต่อเดือน และบุคคลในความอุปการะ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และบุคคลในความอุปการะที่แตกต่างกันมีสภาพขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

เกริกชัย เกิดเสมอ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของ พนักงาน บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นใน ด้านการจัดการที่เกี่ยวกับนโยบายการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทนและสวัสดิการ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) และตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็น ด้านการจัดการกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานพนักงาน บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) โดยทำการศึกษาเฉพาะพนักงาน บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ซึ่งมี พนักงานทั้งหมด จำนวน 60 ราย มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทาง สังคมศาสตร์ ในการคำนวณค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สถิติ Chi-square และ Pearson's product moment correlation coefficient

ผลการวิจัย พบว่า บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 25-30 ปี มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี อายุการทำงานระหว่าง 6-10 ปี

พนักงานบริษัทมีความคิดเห็นด้านการจัดการนโยบายและการบริหาร ด้านการจัดการ ปกครองบังคับบัญชา ด้านการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความพอใจในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดย ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน เช่น เพศ อายุ อายุการทำงาน การศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความพอใจใน งาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความคิดเห็นด้านการจัดการเกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร ผลตอบแทนและสวัสดิการ และความคิดเห็นด้านการจัดการโดยรวม ส่วนขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานของพนักงาน ด้านการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความคิดเห็น ด้านการจัดการเกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้าในหน้าที่ เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทนและสวัสดิการ และความคิดเห็นด้านการจัดการโดยรวม

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความยุติธรรม และความเสมอภาค นั้นมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความคิดเห็นด้านการจัดการเกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร

และเพื่อนร่วมงาน และความคิดเห็นด้านการจัดการเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้า
ในหน้าที่ ผลตอบแทนและสวัสดิการ และความคิดเห็นด้านการจัดการโดยรวม

หลักการในการมอบหมายงานที่ทำให้พนักงานพอใจในการทำงาน และทำงานด้วยความ
ความสุขนั้นผู้บริหารจะให้หลัก Put the right man in the right job การจัดสภาพการทำงานให้
ถูกหลักก่อนมั้ มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานนั้น พนักงานย่อมมีสมรรถภาพในการทำงาน
สามารถใช้เวลา สติปัญญาในการแก้ไขปัญหา และคิดหาแนวทางใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม ขวัญและกำลังใจ
ย่อมดีอยู่เสมอ ดังนั้นการทำงานที่จะได้ผลที่ดีพนักงานต้องมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี