

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจของพนักงานกะฝ่ายผลิตโอเลฟินส์ บริษัท ปตท. เคมิคอล จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

ความหมายของขวัญและกำลังใจ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจไว้ ดังนี้

กานดา จันทรย์เข้ม (2546, หน้า 94) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจของบุคคลในกลุ่มหรือองค์การที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทศนคติและความพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่วางไว้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 228) กล่าวถึง ขวัญและกำลังใจหมายถึง ภาวะอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในจิตใจของบุคคล แล้วแสดงออกในทางอารมณ์ตามทัศนคติของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม เป็นท่าทีของสภาพจิตใจของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวและสภาพของงานรวมถึงสภาพครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้าน ชุมชนที่อยู่อาศัย บรรยากาศองค์การ นายจ้าง ผู้บริหาร เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่เป็นอิทธิพลให้เกิดความรู้สึกอีกเหิม พ้อใจหรือหดหู ไม่พอใจ ซึมเศร้า ทำให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ ขวัญและกำลังใจอาจเกิดขึ้นแตกต่างกันตามสาเหตุและสิ่งแวดล้อมแสดงออกให้เห็นถึงลักษณะของการปฏิบัติงาน

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 116) สรุปไว้ว่า ขวัญนั้นหมายถึง สภาพของจิตใจที่เกี่ยวข้องกับความคิดความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ โดยแสดงออกมาเป็นความตั้งใจ กำลังใจ ความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและความรับผิดชอบ เพื่อให้สภาวะการณ์หรืองานนั้น สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

สมคิด บางโม (2545, หน้า 189) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจหมายถึง ความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคคลที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่างเช่น สติปัญญา แรงกาย เวลาและทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

สุรพล พยอมแย้ม (2545, หน้า 88) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจหมายถึง สภาพที่ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองในระดับที่พึงพอใจและมีความพร้อมที่จะกระทำสิ่งอื่นต่อไปด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถเมื่อถูกจูงใจ

อานวย แสงสว่าง (2545, หน้า 117) ให้คำจำกัดความไว้ว่า ขวัญและกำลังใจในอุตสาหกรรมหมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นท่าทีความรู้สึกที่มีต่อกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ประกอบด้วยผู้บริหารงาน หัวหน้างานและเพื่อนพนักงาน ขวัญและกำลังใจในอุตสาหกรรมเป็นผลจากการปฏิบัติงานของพนักงานเช่น ได้รับการยอมรับนับถือ การมีสัมพันธภาพต่อกัน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การมีความผูกพันกับองค์การและการมีความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

กิลฟอร์ด และเกรย์ (Guilford & Gray, 1969, p.163) ให้คำจำกัดความโดยวิเคราะห์ ขวัญในการทำงานภายในวงการอุตสาหกรรมว่า ขวัญคือสัมพันธภาพของบุคคลและกลุ่ม (individual-group relationship) ขวัญเป็นธรรมชาติที่ชี้ให้เห็นว่าบุคคลมีความพึงพอใจในแรงจูงใจ (motives) เขาจึงสร้างพฤติกรรมตามพลังจูงใจภายใต้ความร่วมมือร่วมใจของคนในกลุ่ม ขวัญดีจะมีอยู่ได้ เมื่อบุคคลคิดว่าตัวเองเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มและคิดว่ามันมีความเป็นไปได้อย่างมากที่การกระทำในกระบวนการเดียวกันนั้น จะทำให้บรรลุจุดประสงค์ส่วนตัวของเขาเอง รวมทั้งเป้าหมายของกลุ่ม

นีโกร (Negro, 1995, p.383) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจหมายถึง ขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องที่ไม่เห็นชัดเจน แต่มีความสำคัญมากเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสำคัญของบุคคลต่าง ๆ ภายในกลุ่มหรือภายในหน่วยงานมากกว่าตัวบุคคลเพียงคนเดียว

กล่าวโดยสรุป ขวัญและกำลังใจเป็นสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานหรือหน่วยงาน หากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีขวัญและกำลังใจดี ก็จะมี ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่หากขวัญและกำลังใจไม่ดี ก็จะเป็นลักษณะตรงกันข้ามโดยพฤติกรรมที่แสดงออกมาเช่น ความ กระตือรือร้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความพอใจในงาน ความตั้งใจ ความเชื่อมั่น ความเฉื่อยชา ความเฉเมย เป็นต้น

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

การเสริมสร้างขวัญให้อยู่ในสภาวะปกติหรือดีนั้น ย่อมก่อให้เกิดผลดีนานัปการ ธุรกิจอาจจะได้รับผลผลิต (productivity) ที่สูงขึ้น พนักงานที่มีขวัญและกำลังใจสูงมักจะมีแนวโน้มประสิทธิภาพในการทำงานสูงตามไปด้วย ในการทำงานนั้น ถ้าพึ่งแต่เพียงการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมเพียงและฝึกฝนคนให้มีความชำนาญหาเป็นการเพียงพอไม่ คนทำงานจะต้องมีคุณภาพหลาย ๆ อย่าง ความกระตือรือร้น ความพอใจส่วนตัว (personal satisfaction) และความตั้งใจอันดีที่จะทำงานร่วมกัน จึงจะทำให้ผลงานที่ออกมาบรรลุเป้าหมายหรือผลผลิตสูง ความสำเร็จของการบริหารงาน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารนั้นก็คือ คน คนเป็นสิ่งมีชีวิต วิญญาณ ความต้องการ ความคาดหวัง และอารมณ์ คนเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่ควบคุมได้ยาก ถ้าผู้บริหารสามารถบริหารงานให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจดี องค์กรจะประสบความสำเร็จมีผลผลิตสูงมีคุณภาพ กิจการก้าวหน้า (เกริกชัย เกิดเสมอ, 2547, หน้า 12)

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 229) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจไว้ว่าเป็นพื้นฐานอันสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กร ไม่ว่าจะในธุรกิจหรือระบบราชการก็ตาม การบำรุงขวัญของพนักงานให้ดีมีแต่ผลดีที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรอย่างแน่นอนและความสำคัญของขวัญในการบริหาร มีดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติโดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี
4. สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (group effort) อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่และทำงานอยู่กับองค์กรนานแสนนาน

อุษณีย์ จิตตะปาโล (2540, หน้า 168) กล่าวว่า การมีขวัญที่ดีเท่ากับเป็นการเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาทำให้การผลิตสูงขึ้นไปด้วย การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีกำลังขวัญสูงจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของฝ่ายการบริหารงานบุคคล ความสำคัญของขวัญจำแนกได้ดังนี้

1. ขวัญทำให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ สามัคคีในหมู่คณะ เพื่อให้เกิดพลังร่วม
2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
3. ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคลกล่าวคือ เจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย
4. ขวัญสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ กับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
5. ขวัญจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

6. ขวัญจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางจิตใจและทำงานอยู่กับองค์การได้นาน

พูลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 160) ได้แบ่งขวัญและกำลังใจออกเป็น 2 ประเภทคือ ขวัญและกำลังใจของแต่ละบุคคลกับขวัญและกำลังใจของหมู่คณะ ขวัญและกำลังใจของทั้ง 2 ประเภทจะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกออกได้ ที่ใดขวัญและกำลังใจของหมู่คณะสูง ขวัญและกำลังใจของสมาชิกส่วนใหญ่ย่อมสูง แต่ที่ใดขวัญและกำลังใจของหมู่คณะต่ำ ขวัญและกำลังใจของสมาชิกย่อมจะต่ำลง

ขวัญและกำลังใจของหมู่คณะหรือองค์การ ถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานเป็นอย่างมากเพราะขวัญและกำลังใจที่ดีขององค์การ ก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมาย ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดีมีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่และก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะทำให้เกิดพลังสามัคคี
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

จะเห็นได้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากเพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่ากับองค์กร ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ดี มีความร่วมมือตั้งใจทำงาน มีความระมัดระวังในการทำงานไม่ให้ผิดพลาด การขาดงาน เข้างานสาย ลาป่วย ลากิจ ลาพักร้อน ต่าง ๆ ก็จะลดลง องค์กรก็จะประสบผลสำเร็จในการดำเนินกิจการและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้เป็นอย่างดี

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ มีดังนี้

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of need theory)

มาสโลว์ (Maslow, 1960) ได้กล่าวถึง ความต้องการของมนุษย์เป็นกระบวนการจิตใจ และความต้องการ สังกัดได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2541, หน้า 109-112)

1. มนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองจากความต้องการอย่างหนึ่งก็จะเกิดความต้องการในสิ่งอื่นต่อไปไม่มีวันสิ้นสุด
2. ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป
3. ความต้องการของมนุษย์จะเป็นลำดับชั้น โดยเริ่มจากความต้องการในระดับต่ำ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเป็นลำดับชั้น แล้วจึงจะพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้น

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ผู้บริหารสามารถจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการนำทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ มาประยุกต์ใช้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2541, หน้า 110

ขั้นที่ 1 ความต้องการของร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตเช่น ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ การพักผ่อนนอนหลับ ขับถ่าย ความต้องการทางเพศ จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองด้านร่างกายอย่างเพียงพอจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อ ๆ ไปเพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านนี้ องค์การจึงต้องอาศัยการจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนเพื่อให้ร่างกายสุขสบายเช่น อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ของใช้ต่าง ๆ บ้านพัก ที่อยู่อาศัย ได้รับการเยียวยารักษาโรค การมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง สุขลักษณะอนามัย การตอบสนองดังกล่าวอาจออกมาในลักษณะของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทน หรือการจัดสวัสดิการ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (security or safety needs) เป็นความต้องการขั้นที่สอง มนุษย์มีความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน หน้าที่การงานเช่น มีความเป็นอยู่ปลอดภัย ไม่มีอันตรายจากโจรสลัด ไม่มีการทำร้าย การคุกคาม เสียภัย ทำให้ได้รับความเจ็บปวด อันตรายทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนมีหน้าที่การงาน รายได้ที่มั่นคง สม่ำเสมอ มีสวัสดิการ มีบำเหน็จบำนาญ การมีผู้บริหารจูงใจด้วยการสร้างความรู้สึกรับประกันไม่หวนหวาดเกรงกลัว แต่เป็นความรู้สึกสบายใจ ปลอดภัยและมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ไม่หวนหวาดหวั่นที่จะ

ถูกปลดออกจางานโดยไม่มีเหตุผลหรือไม่ได้รับความเป็นธรรม ซึ่งหมายถึงพนักงานรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่การปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (affiliation or acceptance needs) เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกายและมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ก็จะพัฒนาความต้องการความรักจากบุคคลรอบข้าง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกของกลุ่ม ของครอบครัว ต้องการได้รับความใส่ใจและเป็นที่รักของเพื่อน การที่พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้รับความรัก ความอบอุ่น จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความห่วงใยดูแลช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการดังกล่าว การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

ขั้นที่ 4 ความต้องการยกย่อง (esteem needs) เป็นความต้องการได้รับความนับถือ ความมีชื่อเสียง เกียรติยศ เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง บุคคลจึงพยายามปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าตนก็สามารถทำได้

การจูงใจพนักงานประเภทนี้ จึงไม่ใช่เงินเดือน สวัสดิการหรือความมั่นคง แต่เป็นการยอมรับความสามารถและให้โอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ ผู้บริหารอาจพิจารณา มอบหมายงานการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การมอบหมายให้เป็นตัวแทนขององค์กรไปเข้าร่วมการประชุม เป็นต้น แสดงว่าผู้บริหารมีความไว้วางใจ ยอมรับในความสามารถ ความรู้และเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถปฏิบัติได้ดี

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (need for self actualization) เชื่อว่าเป็นความต้องการที่ใช้ความสามารถสูงสุดที่ตนมีอยู่ ปฏิบัติในสิ่งที่สามารถจะปฏิบัติได้เช่น ความต้องการเป็นเจ้าของกิจการ นักเขียนที่มีชื่อเสียงกล่าวคือ ความต้องการประสบความสำเร็จและสมหวังในสิ่งที่ตนหวังหรือต้องการ ผู้บริหารจูงใจพนักงานให้รู้ถึงความสำเร็จของตนเช่น การจัดโครงการ พนักงานดีเด่น การมอบรางวัล การชมเชยและมีการประกาศเกียรติคุณต่อความสำเร็จของพนักงาน เป็นต้น

หลักการและทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow, 1960, pp.122-124) สรุปได้ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีลำดับความต้องการอย่างเดียวกัน
2. มนุษย์ไม่สนใจการตอบสนองความต้องการบางอย่าง จนกว่าความต้องการที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว
3. มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกันทางด้าน “ปริมาณ” ซึ่งอาจไม่เท่ากันในแต่ละบุคคล

4. ความต้องการในระดับต่ำ ก่อนข้างจะมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการในระดับสูง ส่วนใหญ่ก่อนข้างจะไม่มีขอบเขตจำกัดในการตอบสนองความต้องการเช่น การอิ่มอาหารกับการ อิ่มในด้านเกียรติยศ ชื่อเสียง อาจไม่มีขอบเขตจำกัด

จากความต้องการชั้นตอนต่าง ๆ ของมนุษย์เป็นแนวทางที่ให้ผู้บริหารจัดหาสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานเช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลจงรักภักดีต่อองค์กรที่ทำงานเพื่อองค์กร แต่สภาพความต้องการของบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน ความต้องการของแต่ละบุคคลย่อมจะแตกต่างกัน ทั้งนี้แล้วแต่สภาพฐานะของบุคคล สิ่งแวดล้อม ฐานะทางเศรษฐกิจ ทักษะคติ ค่านิยมของบุคคลย่อมจะทำให้ความต้องการแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้ว อาจจะสรุปได้ว่า บุคคลมักจะมีความต้องการสิ่งต่อไปนี้

1. โอกาสที่จะก้าวหน้าในกิจการงาน
2. ความมั่นคงในชีวิต
3. สภาพการทำงานที่ดี
4. มีผู้บังคับบัญชาที่ดี
5. การยอมรับในฐานะที่เป็นบุคคล
6. ได้รับค่าจ้างที่ยุติธรรม
7. เป็นงานที่น่าสนใจ
8. การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน
9. ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม

ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (two factor theory)

ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (two factor theory) เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1968, pp.135-136) ได้สรุปว่า มีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบ ในงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าว คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (motivation factor)
2. ปัจจัยค้ำจุน (maintenance factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factor)

ปัจจัยจูงใจ (motivation factor)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคลหมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

2. การได้รับการยอมรับนับถือหมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติหมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำพายุให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบหมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้าหมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน (maintenance factor)

หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้นและปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคลได้แก่

1. เงินเดือนหมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้า ในทักษะวิชาชีพด้วย

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหมายถึง การติดต่อไม่ว่าเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4. สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหารงานหมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

6. สภาพการทำงานหมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัวหมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุขและพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

8. ความมั่นคงในการทำงานหมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

9. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชาหมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

Herzberg ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าเป็นลบก็จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงานอย่างใด ส่วนองค์ประกอบทางด้านค่าจูงหรือสุขอนามัยถ้ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยค่าจูงหรือสุขอนามัยนี้มีหน้าที่ค่าจูงหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว สรุปได้ว่าทั้งสองปัจจัยต้องมีในเชิงบวกเท่านั้น จึงจะทำให้ความพึงพอใจในงานของบุคคลเพิ่มมากขึ้น

ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายของแมกเกรเกอร์ (McGregor's theory X and theory Y)

แมกเกรเกอร์ (McGregor, 1960 อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2543, หน้า 38-41) ผู้เชี่ยวชาญและมีนามกระเดื่องในทางการบริหาร ได้สรุปข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนไว้เป็น 2 ทฤษฎีคือ ทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย แสดงเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นใน 2 ทรรศนะที่แตกต่างกันอย่างตรงกันข้าม

ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้แสดงทรรศนะที่เกี่ยวกับลักษณะของคนไว้ในทฤษฎีที่เขาเรียกว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ในทฤษฎีการจูงใจของเขา ทฤษฎีทั้งสองจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้บริหารที่มีต่อลักษณะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยที่ความรู้สึกดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่กำหนดแบบของความเกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบังคับให้ทำงาน ส่วนทฤษฎี Y ซึ่งเป็นแนวทางสมัยใหม่ (modern approach) ที่ตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่า คนโดยพื้นฐานแล้วจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียรและมีความรับผิดชอบในงานที่ทำ

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่พยายามอธิบายหรือผสมผสานแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกเข้าด้วยกันคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารมีเจตคติต่อผู้ปฏิบัติงานหรือลูกน้องอย่างไร ความรู้สึกหรือเจตคตินี้จะเป็นเครื่องตัดสินว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีลักษณะความเป็นผู้นำชนิดใด อาจจะสรุปได้ง่าย ๆ เช่น ถ้าผู้บริหารคิดว่า ผู้ปฏิบัติงานมีคุณลักษณะไม่เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ แล้วปล่อยให้ทำงานไปตามธรรมชาติไม่มีการควบคุมดูแล ผลเสียก็จะตกแก่คนงานและองค์กรเอง ในทางตรงข้ามถ้าผู้บริหารคิดว่าผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถและจัดให้เขาได้ทำงานตามความสามารถควบคุมดูแลอย่างพอเหมาะ ก็จะช่วยให้งานพัฒนาไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ ผลลัพธ์ก็คือ งานจะสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานเอง

สมมติฐานของ “การควบคุมหรือการบังคับบัญชา” เป็นหลัก ซึ่งเป็นแนวคิดแบบเก่า ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับมนุษย์ของทฤษฎี X มีดังนี้คือ

1. มนุษย์โดยทั่วไปจะไม่ชอบงานและจะหลีกเลี่ยงการทำงานถ้ามีโอกาส
2. เนื่องจากธรรมชาติของมนุษย์มีความไม่ชอบทำงานนี้เอง จึงต้องใช้วิธีการบังคับควบคุมหรือการจะลงโทษ เพื่อกระตุ้นให้ทำงานสำเร็จไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการ
3. มนุษย์โดยทั่วไปมักชอบการบังคับควบคุม ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานเพียงเล็กน้อยและความต้องการความมั่นคงปลอดภัย

อย่างไรก็ตามทฤษฎี X นี้ จะเหมาะสำหรับชีวิตการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม แต่ก็ยังเป็นทฤษฎีที่ไม่ได้คำนึงถึงความสามารถหรือศักยภาพของคนทำงาน

หลักการของทฤษฎี Y McGregor ตั้งทฤษฎี Y ขึ้นมาตามพื้นฐานความเชื่อว่ามนุษย์สามารถกระตุ้นได้ด้วย “แรงจูงใจ” ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สมาชิกและองค์กรประสบความสำเร็จ ตลอดจนสนองความต้องการของสมาชิกแล้วบรรลุจุดประสงค์ขององค์กรด้วย นับเป็นแนวคิดใหม่และอยู่บนรากฐานของการวิจัย ความเชื่อพื้นฐานของทฤษฎี Y มีดังนี้

1. การใช้ความพยายามทางกายและทางสมองในการทำงานนั้นเป็นเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน
2. การควบคุมโดยปัจจัยภายนอกและการขู่ว่าจะลงโทษไม่ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่มนุษย์จะต้องนำตนเองและควบคุมตนเองเพื่อให้งานไปสู่เป้าหมายตามที่ตนคิด
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายที่แน่นอน เป็นเสมือนเครื่องล่อใจที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

4. มนุษย์โดยทั่วไปจะเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานในสภาวะการณ์ที่เหมาะสม ซึ่งไม่เพียงแต่จะช่วยให้เขามีความรับผิดชอบต่องานเท่านั้น แต่จะช่วยให้เขาแสวงหาความรับผิดชอบต่องานด้วย

5. ความสามารถที่จะคิดสร้างสรรค์ หรือหาวิธีแก้ปัญหาในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระจายไปสู่เพื่อนร่วมงานอย่างกว้างขวาง

6. ภายใต้อสถานการณ์ของอุตสาหกรรมใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของมนุษย์โดยทั่วไปถูกนำมาใช้เพียงบางส่วนซึ่งสามารถกระตุ้นใช้ได้มากกว่านั้น

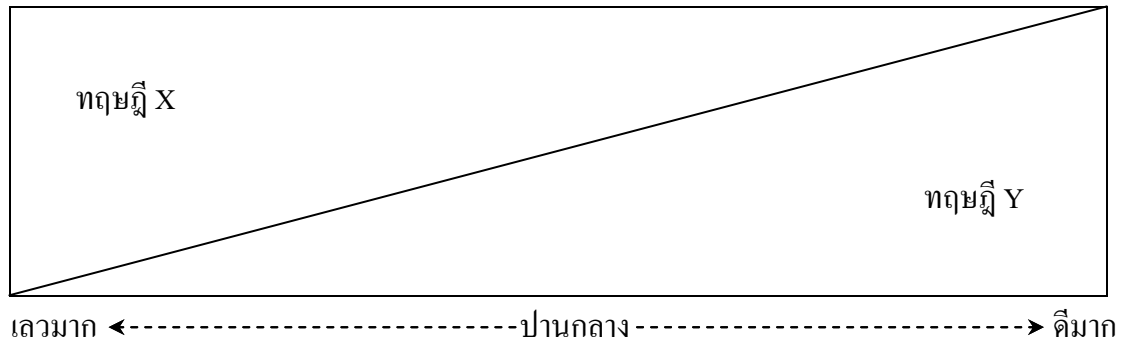
McGregor มองธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์และได้คิดทฤษฎี X และ Y ซึ่งมีรายละเอียดอธิบายเปรียบเทียบไว้ในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงเปรียบเทียบธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. มนุษย์ไม่มีความจริงใจ	1. มีความจริงใจ
2. มีความเกียจคร้าน ชอบทำงานให้น้อยที่สุด	2. ทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย
3. หลีกเลี่ยงการรับผิดชอบ	3. มีความรับผิดชอบในหน้าที่
4. ไม่สนใจว่าจะทำงานบรรลุเป้าหมายหรือไม่	4. มีความปรารถนาที่จะทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมาย
5. ไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนได้	5. รู้จักควบคุมพฤติกรรมของตน
6. ไม่สนใจว่าองค์กรต้องการอะไร	6. ต้องการให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
7. ต้องการควบคุมอย่างใกล้ชิด	7. ไม่ชอบการควบคุมบังคับ
8. หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ	8. รับผิดชอบต่อการตัดสินใจภายในขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย
9. ไม่ฉลาดนัก	9. ไม่ใช่คนโง่

ที่มา : วิชัย แหวนเพชร, 2543, หน้า 40

เนื่องจากทฤษฎีของแมกเกรเกอร์ มองคนในลักษณะสุดขบคือ ทั้งดีและเลว จึงได้แสดงสรุปไว้ดังรูป ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงการมองคนสุดขบของทฤษฎี X และทฤษฎี Y
ที่มา : วิชัย แหวนเพชร, 2543, หน้า 40

เพื่อให้เห็นแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการของ McGregor ได้ชัดเจนขึ้นจึงขอเปรียบเทียบแนวคิดต่าง ๆ ของ McGregor กับ Maslow และ Herzberg ดังนี้

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

ภาพที่ 2.3 เปรียบเทียบแนวคิดของแมกเกรเกอร์ มาสโลว์และเฮิร์ชเบิร์ก
ที่มา : วิชัย แหวนเพชร, 2543, หน้า 41

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับ ทฤษฎีทั้ง 3 ดังนี้

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นกับมนุษย์ทุกคน โดยความต้องการแรกที่อยู่พื้นฐานล่างของพีรามิดคือ ความต้องการทางด้านร่างกายขึ้นสู่ความต้องการสูงสุดคือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิตซึ่งจะต้องเป็นไปตามลำดับ

ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ ของ Herzberg

ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ เป็นสิ่งที่พนักงานกะต้องการเพราะเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจูงใจ ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาคือ คนจะเกิดความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุนทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่มีความสุขหรือไม่พึงพอใจ ขาดขวัญและกำลังใจ ซึ่งช่วยทำให้พนักงานกะเปลี่ยนความคิดจากการไม่อยากทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor ทฤษฎี X มองคนในแง่ลบโดยคิดว่า คนที่ทำงานส่วนใหญ่แทบทุกคนล้วนเป็นคนเกียจคร้าน ชอบเที่ยงงาน ขาดความรับผิดชอบ เห็นแก่ตัว ไม่สนใจกับผลประโยชน์ส่วนรวม ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำและมีทัศนคติไม่ดี ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ส่วนทฤษฎี Y มองคนในแง่บวก จะมีความคิดว่า คนทุกคนเป็นคนดี มีความขยันขันแข็ง สามารถรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้ มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ผลงาน มีความคิดริเริ่ม มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและจะทุ่มเทให้กับงานและองค์การอย่างเต็มที่

โดยทั้ง 3 ทฤษฎีดังกล่าว ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไข พัฒนา ในการสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานกะฝ่ายผลิตโอเลฟินส์ได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคลซึ่งเกิดจากสภาวะทางอารมณ์ความรู้สึกหรือสภาพจิตใจ โดยแสดงออกให้เห็นลักษณะของพฤติกรรมอันสัมพันธ์ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขวัญอาจจะก่อให้เกิดคุณหรือโทษต่อองค์การในทุกโอกาส นอกจากนั้น ขวัญมีสภาพไม่คงที่มีลักษณะชั่วคราว บางครั้งจะอยู่ในระดับสูงหรืออาจจะตกสู่ระดับต่ำได้ โดยง่ายขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าที่มากระทบต่อขวัญในทางบวกหรือลบ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงของสภาพขวัญในการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญต่อวิธีการดำเนินงานขององค์การอย่างยิ่ง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (เกริกชัย เกิดเสมอ, 2547, หน้า 15)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 142) ได้สรุปองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนี้

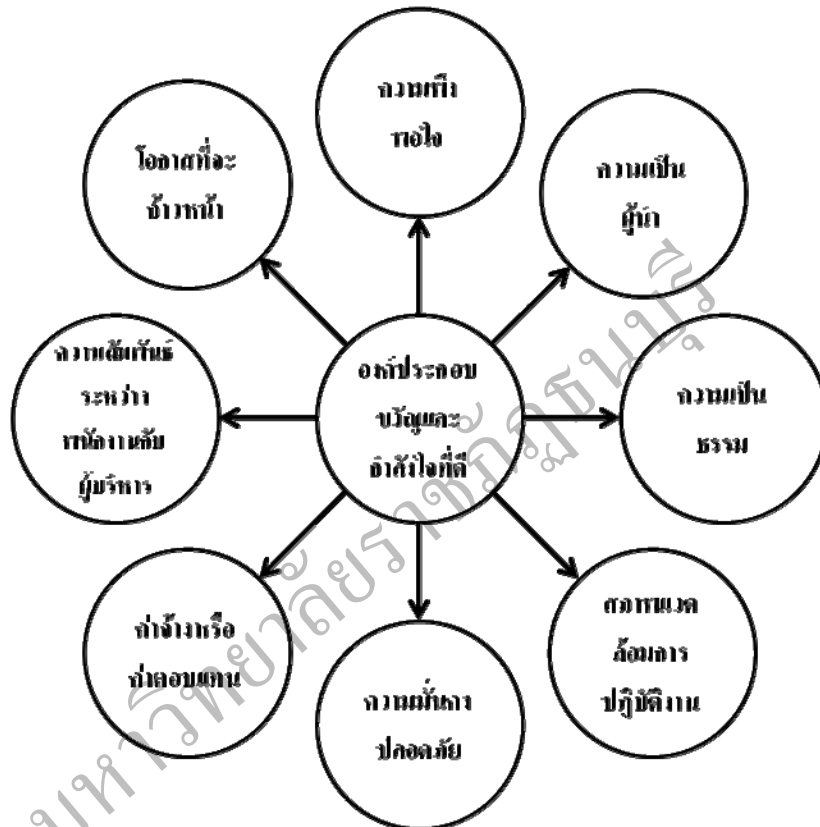
1. การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจอันดีต่อกัน
2. ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม
3. การแข่งขันที่เป็นการแข่งกับตนเอง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
5. ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
6. สภาพการทำงาน
7. ความศรัทธาในหัวหน้างาน
8. วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน
9. ความพึงพอใจในการทำงาน

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 120-121) ได้กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีแก่พนักงานในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสรุปได้ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (leadership) ของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจะทำให้พนักงานเกิดความศรัทธา อบอุ่น ซึ่งทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี
2. ความพึงพอใจ (satisfaction) ของพนักงานที่มีต่อองค์การและงานที่ปฏิบัติอยู่ย่อมทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี
3. ความเป็นธรรม (equity) ในการพิจารณาความดีความชอบหรือเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน หากพนักงานได้รับสิ่งเหล่านี้ด้วยความเป็นธรรมก็จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีและพนักงานก็จะมีขวัญและกำลังใจดีด้วย
4. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (work condition) ได้แก่ ความสะอาด สะอาดมีระเบียบ บรรยากาศดีและเครื่องมืออุปกรณ์พร้อม สิ่งเหล่านี้เป็นสภาพแวดล้อมที่ดีที่ส่งผลทำให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน
5. ความมั่นคงปลอดภัย (security) หากพนักงานปฏิบัติงานภายในองค์การที่มีความมั่นคงและรู้สึกปลอดภัย ไม่ระแวงต่อการเกิดอุบัติเหตุ ย่อมส่งผลทำให้เกิดขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน
6. ค่าจ้าง (wage) หรือผลตอบแทน (benefit) ที่พึงได้รับหากองค์การได้ตอบสนองเรื่องค่าจ้างที่เหมาะสมหรือมากกว่าเดิม รวมทั้งให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าก็จะทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี

7. โอกาสก้าวหน้า (growth) หากพนักงานได้รับการส่งเสริมและมีโอกาสก้าวหน้าจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี

8. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร (human relation) หากองค์กรได้จัดบรรยากาศหรือให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ย่อมทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจดีเช่นกัน



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบขวัญและกำลังใจที่ดี

ที่มา : วิชัย แหวนเพชร, 2543, หน้า 121

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 55-56) กล่าวถึง ปัจจัยที่อาจจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้
3. ความมั่นคงปลอดภัยและสวัสดิการ
4. ความเชื่อมั่นและความนับถือในตัวผู้บริหาร
5. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การนิเทศงาน

7. ความเจริญก้าวหน้า และการเลื่อนตำแหน่ง
8. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม
9. การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
10. สุขภาพทางร่างกาย และจิตใจ
11. ความร่วมมือในการกำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบาย
12. การใช้ความสามารถ และความรู้สึกลงในความสำเร็จ
13. ความพึงพอใจในงาน

จึงพอสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานก็คือ ปัจจัยที่บุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรมีความต้องการ แต่ต้องอยู่ในกรอบที่องค์กรสามารถให้ได้ ซึ่งมีปัจจัยอยู่หลายประการด้วยกัน ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรต้องมีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

วิธีวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงวิธีวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

กานดา จันทร์แย้ม (2546, หน้า 96-98) ได้กล่าวถึง การประเมินขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีวิธีการที่ใช้กันอยู่ทั่วไป ดังนี้

1. การใช้แบบสอบถาม (questionnaires)

การถามความคิดเห็นของพนักงาน โดยจัดทำแบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แล้วให้พนักงานเป็นผู้ตอบและเปิดโอกาสให้พนักงานมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่โดยไม่ลงชื่อ เพื่อรักษาความลับของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ทำการประเมินก็ต้องดำเนินการจัดทำข้อมูลทางสถิติของคำถามแต่ละข้อ เพื่อดูแนวโน้มของพนักงานส่วนใหญ่ว่า มีความรู้สึกและความคิดเห็นในเรื่องใด เป็นไปในแนวทางบวกหรือลบ ถ้าผลการประเมินขวัญและกำลังใจในคำถามข้อใดออกมาในแนวทางลบ ก็จะนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อนำมาพิจารณาและหาแนวทางพัฒนาแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

2. การสัมภาษณ์ (interview)

การประเมินขวัญและกำลังใจ สามารถทำการสัมภาษณ์พนักงานได้ สำหรับหน่วยงานขนาดเล็กที่มีพนักงานไม่มากนัก แต่ถ้าเป็นหน่วยงานใหญ่ที่มีพนักงานมากก็มีความจำเป็นจะต้องคัดเลือกพนักงานให้เป็นผู้แทนของพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำการสัมภาษณ์ การคัดเลือกพนักงานให้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างหรืออาจใช้วิธีการคัดเลือกผู้แทนพนักงานก็ได้

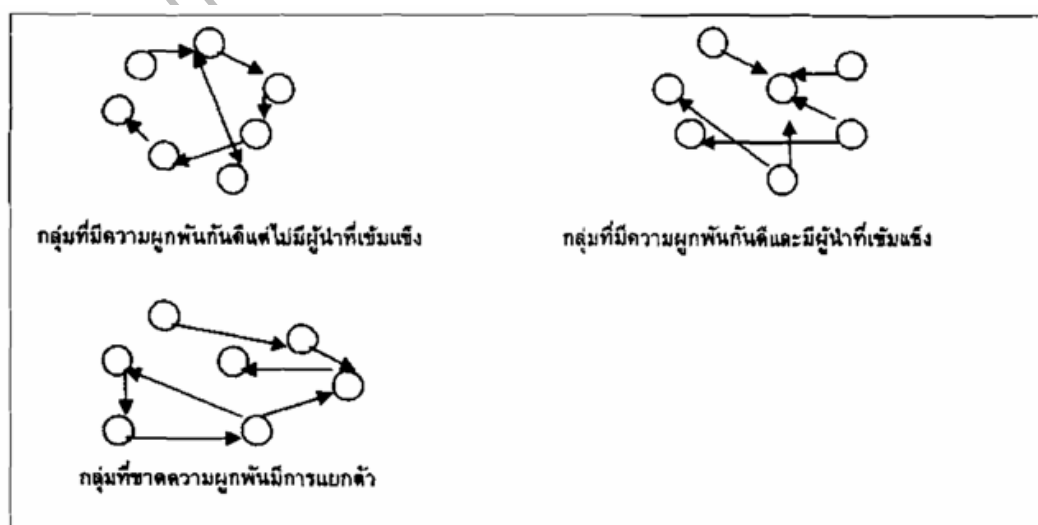
ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีการจัดเตรียมชุดคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์และจัดทำแบบฟอร์มที่ใช้บันทึกในการสัมภาษณ์ เพื่อเป็นการเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างเป็นรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ

3. การสังเกต (observation)

การใช้การสังเกตในการประเมินขวัญและกำลังใจของพนักงาน ผู้สังเกตจะต้องได้รับการฝึกฝนในการสังเกตมาเป็นอย่างดี ผู้สังเกตจะต้องเข้าไปปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานในหน่วยงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเป็นกันเองกับพนักงาน วิธีการสังเกตจะใช้ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานในเรื่องของกลุ่ม โครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ความรู้สึกรู้สีกทางด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีต่อหัวหน้าและผู้บริหาร สถานภาพของพนักงานและสภาพการปฏิบัติงาน โดยสังเกตทำการวิเคราะห์จากข้อมูลที่สังเกตได้จากพนักงานเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารในการพัฒนาแก้ไขปรับปรุงต่อไป

4. การใช้สังคมมิติ (sociometry)

การใช้วิธีสังคมมิติทำได้โดยให้บุคคลในกลุ่มบอกชื่อบุคคลในกลุ่มที่คิดว่าเป็นพนักงานที่ดีที่สุดหรือเป็นบุคคลที่คิดว่าจะป็นหัวหน้างานที่ดีที่สุดหรือเป็นบุคคลที่คิดว่า มีใจเป็นธรรมที่สุด รายชื่อจะเขียนไว้ในแผ่นพับโดยใช้เครื่องหมายวงกลมไว้แต่ละชื่อของบุคคลที่เสนอบุคคลที่มีผู้เลือกมากที่สุดจะเป็นคาราของลุ่ม คาราของลุ่มจะมีมากกว่าหนึ่งก็ได้ บุคคลที่ไม่ได้รับการเลือกเลยเรียกว่าบุคคลที่ถูกโดดเดี่ยว การทำสังคมมิติจะทำให้ทราบถึงโครงสร้างของลุ่ม ปกติจะมีลักษณะ 3 ประเภท ดังนี้



ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างสังคมมิติ

ที่มา : กานดา จันทร์แย้ม, 2546, หน้า 97

พลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 161-163) ได้กล่าวถึง การป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมหรือเสียหายและกำลังใจในองค์กรขึ้น มาตรการที่สามารถจะใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้แก่ สิ่งต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน ผลการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์กรลดลงอย่างรวดเร็วหรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการปฏิบัติงาน อาจเนื่องมาจากขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ ในกรณีที่ไม่มีสถานการณ์ร้ายแรงพิเศษ แต่ระดับการผลิตตกลงไป ฝ่ายบริหารจะทำการสำรวจตรวจสอบว่าการลดลงของผลผลิต เนื่องมาจากขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตกต่ำไปหรือไม่ การขาดงานหรือความเฉื่อยชาแสดงถึงขวัญและกำลังใจที่ไม่ดี

2. การลาหรือขาดงานของพนักงานในองค์กร ย่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิตและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การลาหรือขาดงานด้วยเหตุผลต่าง ๆ ควรได้รับความสนใจและนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้เพราะเหตุผลในการลาหรือพฤติกรรมในการหยุดอาจชี้ให้เห็นถึงสภาพอันแท้จริงของขวัญและกำลังใจของพนักงานมีอะไรกระทบกระเทือนขวัญบ้าง และความเฉื่อยชาก็เช่นกัน เหตุทำให้สภาพจิตใจของพนักงานอาจได้รับความกระทบกระเทือนทำให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างกระฉับกระเฉง สภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. การลาออกจากงานหรือขอโยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะจัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้หรือจัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานจัดไว้เป็นอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนลาออกหรือโยกย้ายมาก พอจะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติเพราะถ้าเครื่องบำรุงขวัญและกำลังใจดังกล่าวไม่มีอะไรบกพร่องก็เป็นที่น่าสังเกตและน่าจะเป็นสิ่งที่ต้องนำมาวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นเหตุทำให้ขวัญและกำลังใจเสื่อมไปและจะหาทางแก้ไขปรับปรุงขวัญและกำลังใจได้อย่างไร

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร หากมีบ่อยครั้ง น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการปฏิบัติงาน ถ้าพนักงานได้รับความดูแลเอาใจใส่โดยเสมอ หน้าคำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ที่จึงเป็นเครื่องชี้สภาพขวัญและกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงานได้

5. การกรอกแบบสอบถาม ตามระยะเวลาอันเหมาะสมเช่น 4 เดือนครั้ง 6 เดือนครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการสอบถามแม้ว่าวิธีนี้จะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตาม แต่ก็คุ้มค่า

6. การสัมภาษณ์ วิธีทราบสภาพขวัญและกำลังใจอีกวิธีหนึ่งก็คือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรงจะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบที่แปลความหมายได้ชัดเจนกว่าแบบสอบถาม แม้จะเป็นวิธีที่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก แต่ถ้าผู้ถามมีความรู้ความสามารถในเทคนิคการถามและการสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้ก็นับว่าให้ประโยชน์คุ้มค่าทีเดียว

วิธีการสร้างขวัญกำลังใจ

ถ้าเรามีหลักยึดว่า "คนทุกคนมีศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์" ตามที่มีบทบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ และปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวความคิดพื้นฐานนี้แล้ว ก็จะช่วยให้เราไม่หลงทางในการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน ทั้งจะต้องมีความเชื่อมั่นว่า "คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด" และปฏิบัติต่อพนักงานดังต่อไปนี้ (สมิต สัจฉกร, 2550)

1. จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้น่าอยู่และน่าทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าบริษัทหรือโรงงานของญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญมากมีอาคารสถานที่ ซึ่งสะดวกสบายในการทำงาน มีห้องน้ำสะอาด ห้องอาหาร และสถานที่พักผ่อน มีบริเวณที่ปลูกต้นไม้ร่มรื่นเขียวขจี สบายตา สบายใจ ต่างจากโรงงานที่นำพนักงานเข้ามาอยู่กันอย่างแออัด ชัดเขียด เหมือนคุก ต้องนั่งนอนพักกลางวันบนทางเดินหรือชอกตึก

2. จัดแบ่งงานให้ชัดเจน โดยกำหนดหน้าที่ให้รู้ชัดว่าพนักงานคนใดได้รับมอบหมายให้ทำงานอะไร สิ่งใดสามารถทำได้หรือไม่ได้เพื่อที่จะไม่เกิดการก้าวก่ายหน้าที่ มีความขัดแย้งระหว่างกัน ในประการสำคัญจะต้องให้พนักงานรู้ถึงมาตรฐานของงานเพื่อที่จะได้ทำงานให้เกิดผลตามที่ได้ตกลงร่วมกัน ไม่เกิดความคาดหวังที่ต่างกันอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในคุณภาพของงานร่วมกัน

3. สร้างความพึงพอใจในงาน ด้วยการจัดงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถ และความสนใจ เพื่อให้พนักงานมีความสุขที่ได้สนุกกับงาน เพราะได้มีความภาคภูมิใจ และชื่นชมในผลสำเร็จของงานแทนที่จะได้รับคำตำหนิ ตี ป่น จากหัวหน้าเพราะทำงานที่ไม่ถนัดและเกิดความผิดพลาด ถ้าพนักงานทำงานด้วยใจรัก เขาก็จะทำงานอย่างทุ่มเท เช่นเดียวกับงานอดิเรก ซึ่งเป็นงานที่เขาเลือกเอง

4. ให้ความยกย่องชมเชย และบำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน ไม่ให้เกิดความคิดว่าหัวหน้ามุ่งแต่จะใช้งานอย่างหัวปักหัวปำแต่ไม่คำนึงถึงคุณค่าของคน เป็นการแสดงถึงการขาดความจริงใจ การยกย่องต้องเป็นไปตามความจริงไม่ใช่การเอนเออแบบหลอกล้อใช้ ทั้งจะต้องให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปมิใช่ชมเชยกันเมื่ออยู่ตามลำพัง ควรชมเชยในที่เปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน หรือในที่ประชุม

5. ให้โอกาสแก่พนักงานซึ่งมีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพสูง ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ด้วยการร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้า และให้การพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยวิธีการหนึ่งวิธีการใดที่เหมาะสม

6. ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และทุกข์สุขในการทำงานของพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง ด้วยการออกเดินพบปะพูดคุยวิสาสะกับพนักงานบ้างตามโอกาส และความเหมาะสมซึ่งจะต้องปฏิบัติด้วยความจริงใจ และมีอหิยาศัยไมตรี ไม่ใช่แบบหาเสียง เลือกลงเป็นครั้งคราว หรือสร้างภาพลักษณ์แบบเสแสร้ง

7. ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงงาน ด้วยการจัดให้มีระบบข้อเสนอแนะและพัฒนาให้เป็นระบบไคเซ็น (Kaizen) ที่คิดปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. ให้โอกาสในการร้องทุกข์ โดยมีระบบการร้องทุกข์ตามขั้นตอนและช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ตามความเหมาะสมด้วยความเห็นอกเห็นใจ

สรุปได้ว่า การวัดและสร้างขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในหน่วยงาน ผู้บริหารไม่ควรปล่อยให้เกิดปัญหาท่อนั้น เช่น ผลผลิตลดลง การขาดงานบ่อย ๆ การมาทำงานสาย เป็นต้น วิธีการง่ายที่สุดและสามารถดำเนินการได้อย่างสะดวกก็คือ การสังเกตการณ์ และการเข้าไปพูดคุยในกลุ่ม ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาได้ทันเวลา ก่อนที่ปัญหาจะลุกลาม เกิดผลเสียต่อหน่วยงานหรือองค์การจนต้องใช่วิธีการอื่น ซึ่งอาจต้องทำให้เสียเวลาเสียงบประมาณได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกริกชัย เกิดเสมอ (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นในด้านการจัดการที่เกี่ยวกับนโยบายการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อนร่วมงาน และผลตอบแทน สวัสดิการ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) และตลอดจนศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นด้านการจัดการกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) โดยทำการศึกษาเฉพาะพนักงาน บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีพนักงานทั้งหมดจำนวน 60 ราย มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ในการคำนวณหาค่าร้อยละ (percentage)

ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติ Chi-square และ Pearson's product moment correlation coefficient

พนักงานบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 25-30 ปี มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี อายุการทำงานระหว่าง 6-10 ปี

พนักงานมีความคิดเห็นด้านการจัดการนโยบายและการบริหาร ด้านจัดการปกครองบังคับบัญชา ด้านการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการด้านความพอใจในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเช่น เพศ อายุ อายุการทำงาน การศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นอกจากนี้พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความคิดเห็นด้านการจัดการเกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร ผลตอบแทนและสวัสดิการ และความคิดเห็นด้านการจัดการโดยรวม ส่วนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความคิดเห็นด้านการจัดการเกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้า ในหน้าที่เพื่อนร่วมงาน ผลตอบแทนและสวัสดิการและความคิดเห็นด้านการจัดการโดยรวม

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความยุติธรรมและความเสมอภาค นั้นมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับ ความคิดเห็นด้านการจัดการเกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร และเพื่อนร่วมงานและความคิดเห็นด้านการจัดการเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้า ในหน้าที่ ผลตอบแทนและสวัสดิการและความคิดเห็นด้านการจัดการโดยรวม

หลักการในการมอบหมายงานที่ทำให้พนักงานพอใจในการทำงานและทำงานด้วยความสุขนั้น ผู้บริหารจะใช้หลัก Put the right man in the right Job การจัดสภาพการทำงานให้ถูกหลักก่อนามย่อมมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานนั้น พนักงานย่อมมีสมาธิในการทำงาน สามารถใช้เวลา สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาและคิดหาแนวทางใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม ขวัญและกำลังใจย่อมดี อยู่เสมอ ดังนั้นการทำงานที่จะได้ผลที่ดี พนักงานต้องมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีด้วย

จรัสศักดิ์ สอนทรัพย์ (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายคือ 1) เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา และ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี

สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือนและตำแหน่งงาน

ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัด ลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา รวม 210 คน จากประชากร 440 คน โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92 ได้แบบสอบถามสำหรับนำมาวิเคราะห์ผล 200 ชุด คิด เป็นร้อยละ 95.24 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สถิติทดสอบที (independent sample t-test) วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ตามวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe's method) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา ภาพรวมทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยมากไปน้อยที่สุด ดังนี้ 1) ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ด้าน จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน 3) ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ 4) ด้าน สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน 5) ด้านการให้บำเหน็จรางวัล และ 6) ด้านสุขภาพของผู้ ปฏิบัติงาน

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

โชติกา กันทะกัน (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงาน บริษัท สยามไฮเทคพีริซซันโปรดักส์ จำกัด มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท สยามไฮเทคพีริซซันโปรดักส์ จำกัด และเพื่อเปรียบเทียบขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวน

ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็น โดยรวม อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านลักษณะ ของขวัญและกำลังใจดี และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดขวัญและกำลังใจ เมื่อพิจารณาเป็นราย

ข้อ พบว่า ด้านลักษณะของขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับมาก จำนวน 7 รายการ 3 อันดับแรก คือ พนักงานรักษาระเบียบวินัย ความจงรักภักดีต่อบริษัท ปกป้องผลประโยชน์ของบริษัท และความร่าเริงแจ่มใสในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับมาก จำนวน 8 รายการ 3 อันดับแรก คือ สุขภาพจิตของพนักงานมีผลต่อขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารวางกฎข้อบังคับละเอียดรัดกุม และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ผลการเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็น ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวม ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดขวัญและกำลังใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ พนักงานที่มีอายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวม ด้านองค์ประกอบสำคัญของขวัญและกำลังใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ และพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวม ด้านลักษณะของขวัญและกำลังใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ลัดดา แสงเมือง (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยแอโรวี จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยแอโรวี จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก และเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลและเลือกใช้ปัจจัยที่เหมาะสม ต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท ไทยแอโรวี จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก มีสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยแอโรวี จำกัด ในภาพรวมมีขวัญและกำลังใจโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ระดับขวัญและกำลังใจสูงสุดในด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานและต่ำที่สุดในด้านความเพียงพอของรายได้ ผลการเปรียบเทียบสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยแอโรวี จำกัด โดยกำหนดองค์ประกอบเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจจำนวน 8 ด้าน ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน โอกาสความก้าวหน้า ความเพียงพอของรายได้ สวัสดิการของบริษัท ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความยุติธรรมในหน่วยงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และได้เปรียบเทียบกับปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งได้จำแนกเป็น อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ สาขาปฏิบัติงาน สภาพขวัญและกำลังใจในการ

ปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท ไทยแอร์วิ้ง จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก ไม่แตกต่างกัน

จากผลการศึกษานี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการแก้ไขปรับปรุง พัฒนา เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้เพิ่มมากขึ้นหรืออย่างน้อยไม่ให้ต่ำลงไปกว่านี้อีก โดยเฉพาะด้านความเพียงพอของรายได้ ควรเร่งหาแนวทางหรือมาตรการแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานของบริษัท ให้ลุล่วงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

สรารุช ยมวรรณ (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ กองกำกับการ 4 กองบังคับการตำรวจสันติบาล 3 การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจกองกำกับการ 4 กองบังคับการตำรวจสันติบาล 3 และเพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการตำรวจ กองกำกับการ 4 กองบังคับการตำรวจสันติบาล 3 จำนวน 148 นาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวน

ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการตำรวจที่มีอายุ ต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ข้าราชการตำรวจที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01