

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อินเทอร์เน็ตจัมโบ้ จำกัด ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ
  - 1.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ
  - 1.3 องค์ประกอบในการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน
  - 1.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
  - 1.5 ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี
  - 1.6 ประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.7 มาตรการสำหรับวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. สภาพของขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ขององค์กร
3. บริบทบริษัท อินเทอร์เน็ตจัมโบ้ จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Work Morale) เป็นพฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่แสดงออกในรูปของความสนใจ ความกระตือรือร้น หรือความใส่ใจที่จะทำงานในหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย (สุรพล พยอมแย้ม, 2541 : 65) ดังนั้น ขวัญจึงเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารบุคคลหน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตาม ถ้าผู้ร่วมงานเป็นผู้ที่มีขวัญดี จะมีความตั้งใจ มีความมุ่งมั่น เต็มใจและเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน หรือองค์กรนั้น (สำรวม พฤษเสถียร, 2541 : 8) ด้วยเหตุนี้ในการบริหารงานบุคคล จึงต้องเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของผู้ร่วมงาน เพราะขวัญมีส่วนเกี่ยวข้องกับ

การปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้ที่มีความรู้ความสามารถดีแต่หากขวัญไม่ดีก็ทำให้ไม่สามารถแสดงความสามารถในการทำงานได้เต็มที่ (บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์, 2537 : 142)

### 1.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ

คำนิยามของขวัญกำลังใจ (Morale) มีหลายแง่หลายมุม หรือให้มีความหมายของขวัญกำลังใจคิดแยกแตกต่างกัน เช่น บางหน่วยงานถือว่าขวัญกำลังใจคือ น้ำใจที่ผูกพันกับหมู่คณะ ความกระตือรือร้น หรือความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน แต่บางแห่งใช้ในแง่ของความหมายที่ว่าขวัญกำลังใจคือ ทศนคติของเจ้าหน้าที่ต่องาน ความพึงพอใจในการทำงานอดิบายได้ดังนี้คือ ถ้าเจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความพอใจในการทำงานสูง ก็ถือว่าขวัญกำลังใจเจ้าหน้าที่มาก แต่ถ้าเจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรหรือต่อผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานและมีความคับข้องใจในการทำงานก็แสดงว่ามีขวัญกำลังใจต่ำ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี 2542 ได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจไว้ว่า ขวัญเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน นิยมกันว่า ขวัญมีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อว่า ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็จะเป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็จะออกจากร่างไปที่เรียกว่า ขวัญหนี ขวัญหาย ขวัญบิน

ไมเคิล เจ จูcius (Michael J. Jucius) ให้ข้อพิจารณาความหมายของขวัญกำลังใจจากคำถามต่อไปนี้คือ ขวัญกำลังใจคืออะไร ขวัญกำลังใจทำหน้าที่อะไร ขวัญกำลังใจอยู่ที่ไหน ใครบ้างที่ถูกกระทบกระเทือนขวัญกำลังใจ ขวัญกำลังใจมีอะไร เมื่อตอบคำถามดังกล่าวข้างต้นแล้ว จะทราบความหมายของขวัญกำลังใจ ดังนี้

1. ขวัญกำลังใจคืออะไร (What it is) ทำที่แห่งจิตใจ ความรักหมั่นคณะ
2. ขวัญกำลังใจทำหน้าที่อะไร (What it Does) กระทบกระเทือนต่อผลผลิตคุณภาพ ค่าใช้จ่าย ความร่วมมือ วินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มและความสำเร็จลักษณะต่างๆ
3. ขวัญกำลังใจอยู่ที่ไหน (Where it Resides) อยู่ที่จิตใจ ทศนคติและอารมณ์ของบุคคลแต่ละคนและปฏิกริยาของกลุ่ม
4. ขวัญกำลังใจกระทบกระเทือนถึงใครบ้าง (Who it Affects) โดยตรงได้แก่คนงานและฝ่ายบริหาร โดยทางอ้อมได้แก่ลูกค้าและชุมชน
5. ขวัญกำลังใจกระทบกระเทือนต่ออะไรบ้าง (What are Affects) ความตั้งใจในการทำงานและความร่วมมือ

จากความหมายขวัญกำลังใจดังกล่าวสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจ คือ สภาวะของจิตใจ และอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและ วัตถุประสงค์ขององค์กร ตามนัยความหมายของขวัญกำลังใจแบ่งพิจารณาได้ 2 ประการคือ ขวัญกำลังใจของบุคคลแต่ละคน และขวัญกำลังใจของหมู่คณะ (Group Morale) ขวัญกำลังใจทั้งสองพวกนี้พัวพันแยกกันไม่ออก หากที่ใดมีขวัญกำลังใจต่ำ ขวัญกำลังใจของแต่ละคนก็ต่ำด้วย

### 1.1.1 ความหมายในเชิงความรู้สึกหรือจิตใจ

ขวัญกำลังใจในเชิงความรู้สึกหรือจิตใจ เป็นอีกส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานที่จะทำให้การทำงานบรรลุความสำเร็จได้ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สุวรี จันทรสา (2540 : 15) ได้กล่าวถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานคือ ความรู้สึกของสภาพจิตใจในการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกมาด้วยการบ่งชี้ถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน เพื่อวัตถุประสงค์อันเดียวกัน

วิจิตร อวระกุล (2542 : 233) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด เจตคติของบุคคลที่มีต่อสภาพการในการปฏิบัติงาน เป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่มที่มุ่งปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนอย่างไม่ลดละ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้วางไว้

สังค์ ประดิษฐ์สุวรรณ (2542 : 21) ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือสภาพทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานหรือองค์กร เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายและจิตใจที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีความกระตือรือร้นและความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร

อาภัสสร ไขยคุนา (2542 : 81) ให้คำนิยามของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นภาวะแห่งอารมณ์ จิตใจ ความรู้สึก ซึ่งแสดงออกให้เห็นได้ทางพฤติกรรมในการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ตั้งใจและการให้ความร่วมมือ ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงาน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542 : 324) ได้กล่าวถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง เจตคติที่เกิดขึ้นจากภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก และจิตใจของแต่ละบุคคลและกลุ่มที่มีความต้องการจุดมุ่งหมาย ความสัมพันธ์ และความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

กิตติ คุ่มชาติ (2543 : 11) สรุปว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึก ทำที่ และเจตคติของบุคคลที่มีต่องาน การทำงานทำให้เกิดกำลังใจและความพึงพอใจ ที่จะทำให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของขวัญกำลังใจในเชิงความรู้สึกหรือจิตใจ สรุปได้ว่าขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาวะความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงออกมาก ในการทำงานที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.1.2 ความหมายในเชิงพฤติกรรมหรือการแสดงออก

ขวัญกำลังใจในเชิงพฤติกรรมหรือการแสดงออก เป็นอีกส่วนหนึ่งในการ ปฏิบัติงาน โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 118) รายงานว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอย่าง แรงกล้า เพื่อให้การปฏิบัติตามภารกิจสำเร็จเรียบร้อย ราบรื่น มีประสิทธิภาพสูงสุด ถึงแม้จะมี ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ มาขวางกั้น บุคคลนั้นก็ไม่ย่อท้อ

สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 65) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่แสดงออกในรูปของความสนใจความกระตือรือร้น หรือ ความใส่ใจที่จะกระทำงานในหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 116) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปฏิบัติทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัดเจน อาจจะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ ที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อความสำเร็จ โดยส่วนรวม

อำนวยการ แสงสว่าง (2542 : 117) ให้ความหมายของขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงานว่า หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นทำที่ ความรู้สึกที่มีต่อกลุ่ม บุคคลที่ทำงานร่วมกัน ประกอบด้วยผู้บริหารงาน หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ขวัญเป็นผล มาจากการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน เช่น ได้รับการยอมรับนับถือ การมีสัมพันธ์ภาพต่อกัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน การมีความผูกพันกับองค์กร และมีความเจริญก้าวหน้าในการ ทำงาน

สรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจเป็นทัศนคติ ของบุคคลในองค์กร ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มีความกระตือรือร้น มีความมั่นใจ ตั้งใจ เต็มใจ เสียสละ และกล้าหาญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติ ตามความต้องการของวัตถุประสงค์ขององค์กรนั่นเอง

## 1.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐ หรือธุรกิจเอกชน มีลักษณะเป็นการระดมทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนรวมกันทำงานอย่างมีน้ำใจเดียวกัน และทำงานด้วยความพึงพอใจ โดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์อย่างแรงกล้า มีผู้กล่าวว่า การรับขวัญของทหารในกองทัพขึ้นอยู่กับแม่ทัพ หากแม่ทัพยอมรับในความสำคัญของขวัญกำลังใจ การรบจะประสบความสำเร็จได้ในที่สุด เพียงแต่การจัดการหาอาวุธยุทธภัณฑ์ให้แก่กองทัพ และการอบรมสั่งสอนให้ทหารมีความชำนาญที่มีความกระตือรือร้นที่จะรบ มีความตั้งใจที่จะทำการร่วมรบ ร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อน ทหารทุกคนคงยังไม่พอเพียง สิ่งที่แม่ทัพจะขาดไม่ได้คือการให้ขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจที่ดีจะเพิ่มการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาก็คือทำให้การผลิตสูงไปด้วย การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจสูง จึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของฝ่ายการบริหารงานบุคคล ความสำคัญของขวัญกำลังใจพอจะจำแนกได้ดังนี้คือ

1. ขวัญกำลังใจจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
2. ขวัญกำลังใจจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
3. ขวัญกำลังใจจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคล กล่าวคือเจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย
4. ขวัญกำลังใจจะสร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort)
5. ขวัญกำลังใจจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. ขวัญกำลังใจจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมีความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
7. ขวัญกำลังใจจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์กรนานเท่านาน

การบริหารงานที่ดีต้องดำเนินการให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจของผู้ร่วมงาน การที่บุคลากรในองค์กรมีขวัญที่ดีจะแสดงออกในการมีศรัทธา และพอใจในการทำงาน ใช้ความพยายามทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดเพื่อให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนมีความร่วมมือ ประสานงานที่ดีต่อกัน มีทัศนคติ ท่าที ความรู้สึกที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร

ควรพยายามให้มีขึ้นในองค์การอยู่ตลอดเวลา (วิจิตร อาวะกุล. 2542 : 224) ในทางตรงกันข้าม ผู้ร่วมงานที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น ขาดงาน ไม่อยากรับผิดชอบงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ. 2540 : 118) เมื่อขวัญมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้าง ขวัญของผู้ร่วมงานให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อให้องค์การมีความมั่นคง และการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพ

จากความสำคัญของขวัญกำลังใจสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมี ความสำคัญ ถ้าบุคคลในองค์การมีขวัญกำลังใจที่ดี จะกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติ งาน ร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพ

### 1.3 องค์ประกอบในการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

บุคลากรในองค์การถ้ามีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี ผลงานย่อมดี มี ประสิทธิภาพ การทำงานก็จะไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้า ทั้งร่างกายและจิตใจ การทำงานตาม หน้าที่ย่อมมีคุณภาพคือดีกว่าการทำงาน เพราะมีความผูกพันกับองค์การการทำงานที่มี ความผูกพันกับองค์การจะทุ่มเททั้งชีวิตและจิตใจให้กับองค์การที่ตนอยู่อย่างแท้จริง ได้มีผู้ กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ประดิษฐ์ คุณรัตน์ (2539 : 139-140) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี มีอยู่ 6 ประการคือ

1. การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ กล่าวคือ ผู้บริหารควรจะเป็นที่ปรึกษา แก่ผู้ร่วมงาน ช่วยแนะนำแก้ไขปัญหา และเป็นพี่เลี้ยงของผู้ร่วมงาน ได้
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
3. การเข้าใจดีกับเพื่อนร่วมงานและหมู่คณะ
4. ความพอใจกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ ถ้าสมาชิกเข้าใจ ระบบ และการดำเนินงานของผู้ร่วมงานแล้ว สมาชิกเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
5. ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และรางวัลที่ได้รับ เช่น การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม
6. สุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจของผู้ร่วมงาน การที่จะมีขวัญดีขึ้นนอก จากคำนี้ถึงปัจจัยภายในหน่วยงาน (On the Job Factor) แล้วต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอก หน่วยงาน (Off the Job Factor) เช่น ปัญหาครอบครัว สุขภาพอนามัยที่ไม่ดี เป็นต้น และยังคง

คำนึงถึงอารมณ์ โดยทุกๆ ไปของแต่ละบุคคลซึ่งเปลี่ยนไปมาอยู่เสมอไม่เหมือนกัน เมื่อมาเปรียบเทียบกันแล้วก็จะแสดงให้เห็นว่าใครจะมีความพอใจในการทำงานที่ทำอยู่มากน้อยแตกต่างกันอย่างไร

สยาม ปิยะนราทร (2541 : 12-15) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ 10 ข้อด้วยกันคือ

1. สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน บรรยากาศที่ดี หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความเสมอภาค มีความจริงใจ เอื้ออาทรต่อกัน เน้นการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และสื่อสารกันอย่างชัดเจน ธรรมชาติของมนุษย์มักไม่ชอบให้ใครมาควบคุม หรือคอยจับผิดขณะทำงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น บรรยากาศที่ดี เช่นความเป็นมิตร ความเป็นอิสระในการทำงาน ไว้วางใจผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีอุปกรณ์พร้อมในการทำงาน จัดสภาพแวดล้อมให้เป็นระเบียบ สะอาด สะดวกสบาย

2. การชมเชย การให้รางวัล เป็นตัวที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดกำลังใจในการที่จะทำงาน ได้รับมอบหมายให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป เช่น การยอมรับนับถือในความสามารถ อิสระ เสรีภาพ ให้โอกาส ให้กำลังใจ ความสะดวกสบาย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องสรรเสริญ ชื่อเสียง ความปลอดภัย มีศักยภาพในงาน มีความมั่นคง

3. เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม เงินเดือนและค่าตอบแทนนับว่าเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งในองค์การ หากเงินเดือนและค่าตอบแทนไม่เป็นธรรมจะทำให้ขวัญของพนักงานต่ำ เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ ส่วนสวัสดิการที่เหมาะสมจะช่วยทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

4. แจ้งผลการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบ การแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงาน ได้รับทราบจะเป็นกระจุกสะท้อนให้ให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของคนเป็นอย่างไร ถ้าผลการปฏิบัติงานดีก็จะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจ ถ้าไม่ดีก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

5. ช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาและอุปสรรค ทำงานใดๆ ก็ตาม ส่วนต้องพบกับปัญหานั้นเป็นเรื่อง ปัญหาบางปัญหาผู้ร่วมงานสามารถแก้ไขได้ แต่บางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้ามาช่วยเหลือ เพื่อให้ลดปัญหาให้น้อยลง ผู้บริหารควรรับรู้ความรู้สึกและอารมณ์ในสถานะที่เป็นอยู่ ฉะนั้นผู้บริหารควรมีเทคนิคดังนี้คือ การสร้าง

สัมพันธภาพ การให้กำลังใจ การชี้แนะให้เห็นความกระจ่าง การสะท้อนความรู้สึกและเนื้อหา การทบทวนข้อมูล การฟัง การถาม การสรุป

6. การให้มีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาาร่วมกัน การมีส่วนร่วมจะแสดงให้เห็นถึงความเป็นส่วนหนึ่ง หรือความเป็นเจ้าขององค์การ สามารถแสดงออกในรูปแบบของคำขวัญ เครื่องแบบ เครื่องหมาย สัญลักษณ์และเพลง

7. จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ จะทำให้งานนั้นมีคุณภาพ เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล งานใดที่ผู้บริหรมอบหมายให้ทำแต่ไม่มีความถนัด งานนั้นจะออกมาไม่มีคุณภาพ ฉะนั้นผู้บริหารควรจะมองให้ออกว่าผู้ร่วมงานมีความถนัดอะไร มีความสามารถเรื่องไหน จึงจะจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

8. ผู้บริหารมีความยุติธรรม ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง หรือเล่นพรรคเล่นพวก จะทำลายขวัญของผู้ร่วมงานให้ต่ำลง การตัดสินใจว่าผู้ร่วมงานคนไหนถูกหรือผิดต้องมีหลักการหรือหลักเกณฑ์ที่มีมาตรฐานเดียวกัน

9. ให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน งานที่ทำอยู่ต้องจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความเจริญก้าวหน้า ผู้ร่วมงานหากทำงานโดยไม่รู้ตนเองว่าจะเจริญก้าวหน้ามากขึ้นแค่ไหน จะทำให้การทำงานเกิดความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้นเท่าที่ควร ผู้บริหารควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ร่วมงานได้ทราบถึงเส้นทางและวิธีการสร้างความเจริญก้าวหน้า

10. สนองความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยทั่วไปมนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด ถ้าผู้บริหารสามารถสนองความต้องการของผู้ร่วมงานได้ ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะลดปัญหาความยุ่งยากลงไปได้ การให้ความสนใจและเอาใจใส่เรียนรู้ว่าต้องการอะไร และสนองในสิ่งที่ต้องการ จะทำให้ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีค่ามีความสำคัญ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารมีความยุติธรรม เงินเดือนและสวัสดิการ เหมาะสมและเป็นธรรม สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

#### 1.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในองค์การจะแสดงออกให้เห็นได้จากพฤติกรรมในหลาย ๆ ลักษณะ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายผู้บริหารที่ดีจะต้องเอาใจ



ใส่ต่อขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานในหน่วยงานอยู่เสมอ เพื่อจะได้ทราบขวัญกำลังใจในขณะนั้น ได้ถูกต้อง และสามารถเลือกใช้ชีวิตบำรุงขวัญ เสริมสร้างขวัญให้เหมาะสม การจูงใจหรือวิธีที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญสูงขึ้นไปนั้นผู้บริหารจะต้องทราบความต้องการของบุคคล และหาทางตอบสนองความต้องการของบุคคลเหล่านั้นให้เกิดความพอใจ ถือได้ว่าเป็นการบำรุงขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ดังนั้นจึงขอเสนอทฤษฎีการจูงใจที่เห็นว่าสำคัญและเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในหน่วยงานดังต่อไปนี้

1.4.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีการจูงใจของนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Maslow, 1970 : 35-46 ; อ้างถึงใน สิทธิกาล ศรีวะรมย์, 2541 : 410-411) มองความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้นจากระดับที่ต่ำสุด ไปยังระดับที่สูงที่สุด และสรุปว่าเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนอง จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น และที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2) ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกายและความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย

3) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation or acceptance Needs) เป็นความต้องการความผูกพันกับองค์กรและการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน

4) ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องยอมรับนับถือและมีความภาคภูมิใจ เชื้อมั่นและนับถือตนเอง

5) ความต้องการความสำคัญในชีวิต (Needs for Self-actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด เป็นความปรารถนาที่จะให้ประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

1.4.2 ทฤษฎีการจูงใจของแมคคลีแลนค์ (McClelland Achievement Motivation Theory) (McClelland, 1985 : 100-110 ; อ้างถึงใน สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543 : 318-319) ได้เน้นถึงความต้องการ 3 ประการคือ

1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) คือความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

2) ปัจจัยห้า (Hygienic Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน เกิดขึ้นมีด้วยกัน 5 ปัจจัยคือ

2.1) นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดและการบริหารองค์การที่มีนโยบายที่แน่นอน มีแนวปฏิบัติ มีระเบียบแบบแผน การบริหารที่มีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และรับทราบนโยบายการบริหาร

2.2) การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความศรัทธาและยอมรับนับถือในตัวผู้บังคับบัญชาที่ประพฤติตนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป มีเหตุผล มีความรู้ความสามารถ

2.3) การสนับสนุนระหว่างบุคลากร หมายถึง ความมีมนุษยสัมพันธ์อันดีของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

2.4) เงินเดือน หมายถึง รายได้ประจำและรายได้พิเศษของผู้ร่วมงานที่ได้รับจากองค์การ

2.5) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวขึ้น ได้แก่ วัสดุ เครื่องอำนวยความสะดวก สภาพสถานที่ทำงาน อุปกรณ์การบริหาร ตลอดจนความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

### 1.5 ปัจจัยที่มีผลขวัญกำลังใจ

พงศ์ หรคาล (2540 : 85-86) ได้กล่าวถึงปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้คือ

1. ลักษณะการปกครองบังคับบัญชาใน แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันตามความเชื่อของแต่ละบุคคล ผู้บริหารขององค์การจะเป็นผู้กำหนดลักษณะการปกครองบังคับบัญชาของตนเอง ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีกับผู้ร่วมงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคนงาน ผู้ที่ทำหน้าที่ปกครองบังคับบัญชา มีลักษณะท่าทีเป็นมิตรต่อกัน ก็จะทำให้ผู้ร่วมงานในองค์การเกิดขวัญที่ดี

3. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายในการบริหารงาน ตลอดจนระบบงานขององค์การนับว่ามีบทบาทสำคัญในการสร้างขวัญให้แก่ผู้ร่วมงานในองค์การเป็นอย่างมาก

4. ความพึงพอใจในการมอบหมายในการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจ เขาก็จะทำงานด้วยความสนุกและมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จที่เขาได้สร้าง

5. ระบบค่าตอบแทนในการทำงาน ผู้ร่วมงานย่อมหวังที่ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

6. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ผู้ร่วมงานย่อมอยากจะเจริญก้าวหน้า ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการยอมรับในความสามารถ

7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น ความร้อน แสง เสียง ฝุ่น และการถ่ายเทอากาศ เป็นต้น ย่อมมีผลต่อขวัญของผู้ร่วมงาน

8. สุขภาพของผู้ร่วมงาน ถ้าผู้ร่วมงานมีสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตใจที่ดี ย่อมจะมีความมุมานะที่จะอุทิศแรงกาย และกำลังความคิดให้แก่องค์กร

ซูหงศ์ ปัญมะวัต (2541 : 55) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงานไว้ดังนี้ คือ

1. การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจที่ดีต่อกัน
2. ชั่วโมงในการทำงาน ควรจะจัดให้เหมาะสมกับชนิดของงานนั้นๆ
3. การแข่งขันที่ไม่สามารถเอาชนะได้ ทำให้เกิดอาการท้อแท้หมดกำลังใจ ไม่

เห็นช่องทางที่จะประสบความสำเร็จ

4. ความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร
5. การได้รับความรู้ความเข้าใจจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าคนงาน
6. วิธีการบริหารงานของหัวหน้า

7. ความพึงพอใจในงานของบุคลากรแต่ละคน

สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2541 : 35) กล่าวถึงปัจจัยที่จะช่วยดึงดูดรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทน รวมถึงแต่ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่ารับรอง
2. สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ เช่น หุ่น
3. ยศ ชั้น ตำแหน่ง
4. โอกาสในการทำงาน
5. ความเจริญก้าวหน้าตามสายงาน
6. องค์กรและระบบการจัดการ
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

วิจิตร อวระกุล (2542 : 225) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญของการทำงานว่าด้วยกัน 6 ประการ คือ

1. ภาวะการเป็นผู้ดำเนินการบริหารงาน
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของเจ้าหน้าที่
3. ความศรัทธาและความเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัตถุประสงค์ นโยบาย ของกลุ่มและองค์การ
4. ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บำเหน็จ ความคิดความชอบ ตำแหน่ง หน้าที่การงาน
5. สภาพของการทำงาน สะดวกสบาย ลำบาก งานหนัก เหมาะสม เกิด ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน
6. สุขภาพทางร่างกายและจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน แข็งแรงพอที่จะ ทำงานในหน้าที่หรืออ่อนแอทำไม่ไหว

สุรางค์ บัญยานนท์ (2542 : 104) มีความเห็นว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดีต้อง ประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือรับผิดชอบ
3. การจัดสภาพการทำงานให้เรียบร้อย สะอาด และสบาย
4. การประเมินผลการดำเนินงาน มีระบบเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน หรือการ โอนย้ายอย่างมีระบบ
5. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและยอมรับ ความคิดเห็นนั้น
6. มีการให้บำเหน็จรางวัล การชมเชยเมื่อทำสิ่งที่ดี
7. มีระเบียบการลงโทษสำหรับผู้กระทำผิด

เบอห์ และเรนค์ (Bachr and Renck. 1958 : 161 ; อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542 : 400) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ ได้แก่

1. ความพึงพอใจในงาน
2. สภาพการทำงาน
3. ค่าจ้าง
4. ผลประโยชน์อื่นๆ
5. ความเป็นมิตรและการร่วมมือประสานงานของเพื่อนร่วมงาน

6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ควบคุมบังคับบัญชา
7. ความมั่นใจในฝ่ายบริหาร
8. ความสามารถในทางเทคนิคการควบคุมบังคับบัญชา
9. ระบบการติดต่อสื่อสารที่พอเพียง
10. ความมั่นคงในงาน
11. สภาพการยอมรับทางสังคม
12. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร
13. โอกาสที่จะก้าวหน้า

จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นมีหลากหลาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องนำไปปรับใช้ในหน่วยงานเพื่อความเหมาะสม เพื่อการบริหารงานการพัฒนาให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่อไป

#### 1.6 ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี

เป็นที่ยอมรับกันว่าขวัญกำลังใจมิใช่เป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารจะบันดาลให้มีขึ้นหรือสร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วและดำรงอยู่ได้ตลอดไป หากแต่ขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาตลอดเวลา อันสืบเนื่องมาจากการวางนโยบายการกำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ดี การปกครองบังคับบัญชาที่ดี และการจัดสวัสดิการที่ดี ตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ อีกเป็นอันมาก ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคล เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในการทำงานและท่าทีของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนฐานะขององค์กร เป็นต้น ลักษณะสำคัญของขวัญกำลังใจประการหนึ่งคือ ขวัญกำลังใจที่มีอยู่แล้วแปรแตกง่ายเกิดขึ้นได้ยาก แต่สูญสิ้นไปเร็ว มีผู้เปรียบเทียบว่าขวัญกำลังใจกระเจิดกระเจิงเร็วเหมือนปรอท

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรข้างต้น จะเห็นได้ว่า ล้วนแต่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างขวัญและบำรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสิ้น เริ่มตั้งแต่ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก 2 ปัจจัย และทฤษฎีการจูงใจของแมคคิลินแลนส์ ซึ่งเน้นความต้องการ 3 ประการ แต่ในการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจะนำทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์กมาเป็นประเด็นในการศึกษา ดังนี้

### 1.6.1 ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจและปราบปลื้มในผลของความสำเร็จนั้น

ความหมายของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

กวีวัฒน์ บุญรัตพันธุ์ (2543 : 9) กล่าวว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จนเกิดความพึงพอใจในผลสำเร็จนั้น

รัตนา แสงแก่นจันทร์ (2543 : 81 : 19) กล่าวถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานว่าหมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้ให้เจริญงอกงามมากที่สุด มนุษย์จะพัฒนางานขึ้นเพราะอยากทำงานให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยใช้ความรู้ความสามารถและแก้ไขปัญหาจนงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น

ส่วนความสำคัญของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของความสำเร็จในการปฏิบัติงานดังนี้

อุทัย เลาหิวีเชียร (2540 : 198-199) กล่าวไว้ดังนี้

1. ขอบสถานการณ์ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงในการแก้ปัญหา เพราะถ้าทำสำเร็จ ก็จะเป็นคนที่ประสบความสำเร็จด้วยความสามารถของตนเอง
2. มีแนวโน้มที่จะกำหนดเป้าหมายที่เป็นทางสายกลาง และยอมรับการเสี่ยงพอประมาณหรือในระดับที่เป็นไปได้ในบางสถานการณ์ เพราะอะไรที่เสี่ยงจนเกินไปจะมีโอกาสผิดพลาดได้ แต่ถ้าไม่เสี่ยงเลยก็ย่อมไม่เกิดประโยชน์
3. อยากรู้ถึงข่าวสารย้อนหลังว่าผู้อื่นคิดว่าผลงานของเขาเป็นอย่างไร เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขตนเองต่อไป

ปรีชา พันธุ์เจริญ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันดารมีขวัญกำลังใจในระดับสูง คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน

แมคเคลลีแลนด์ (McClelland, 1985 : 100-110 ; อ้างถึงใน สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543 : 318) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จจะเป็นความต้องการที่สำคัญ และ จะช่วยพัฒนาความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคม ทั้งนี้เป็นเพราะบุคคลที่มีความต้องการความสำคัญ สูงนั้น เขาจะพยายามปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้าบุคคลมุ่งความสำเร็จสูงมาก จะทำให้กิจการงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สรุปได้ว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญใน การทำงาน บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะชอบงานที่ทำทลายความสามารถ หาโอกาส ที่จะทำงานให้สำเร็จ และเมื่อลงมือทำงานแล้วจะต้องทำงานสำเร็จทุกครั้ง

### 1.6.2 ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ

ความต้องการของมนุษย์ประการหนึ่งก็คือ ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ นับถือจากบุคคลทั่วไป ซึ่ง ได้มีผู้รู้ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับนับถือไว้ดังนี้

จำนง สมประสงค์ (ม.ป.ป. : 85) กล่าวว่า การให้การยอมรับนับถือนั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของคน คนงานหรือผู้ปฏิบัติงาน จะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตัวเอง การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้น ก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นด้วย เพราะคนทุกคนต้องการที่จะได้รับการยอมรับ จากเพื่อนพ้อง

จุฑาทิพ ทองคำ (2540 : 19) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับอาจจะอยู่ในรูปของการชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่งผลให้เห็นว่า การยอมรับใน ความสามารถเมื่อใดได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ

สุวัฒน์ เวชมานิตกุล (2543 : 10) การยอมรับนับถือ หมายถึง ความยินดี ความไว้วางใจ และการให้กำลังใจ หรือยอมรับในความสามารถในขณะที่ปฏิบัติงาน และ หลังจากการปฏิบัติงานสำเร็จ ส่วนสำคัญของการยอมรับนับถือเป็นที่ทราบกันดีว่าสังคม ยอมรับการยกย่องสรรเสริญเป็นหลักธรรมคาของมนุษย์ “ชอบให้คนยกย่องมากกว่าตำหนิ” ทุกคนอยากอยู่อย่างมีเกียรติ ได้รับความนับถือ ไม่มีใครอยากอยู่อย่างไม่มีใครอยากจะมองหน้า ถ้าหากใครไปอยู่ในสังคมใดที่คนในสังคมนั้น ไม่ยอมให้การยอมรับนับถือแล้ว เขาจะรู้สึกลัวว่าตัว เขา นั้นเล็กเล็ยยิ่งกว่าเข็ม ไม่มีความหมาย ดังนั้นทุกคนอยากจะมีเกียรติเสมอ อยากจะเป็นที่ ยอมรับนับถือซึ่งสอดคล้องกัน

อัญชลี โพธิ์ทอง และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 112) กล่าวว่า การยอมรับนับถือเป็นความต้องการของมนุษย์ทุกคนว่าตนเองมีค่าทั้งสายตาตนเองและสายตาคนอื่น ไม่มีใครทนได้ ถ้ารู้สึกว่าจะไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม เมื่อบุคคลได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญในกิจการต่างๆ แล้ว เขาจะเกิดความภาคภูมิใจเมื่อจะชักชวนให้ทำสิ่งใดก็มักจะได้รับการร่วมมือที่ดี

วิรุฬ รัชตวาสน์ (2534 : 36) มีความเห็นว่า การยอมรับนับถือเป็นองค์ประกอบด้านที่ทำให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสูงเช่นกัน

สรุป การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานหรือจากบุคคลในหน่วยงาน จะทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน

### 1.6.3 ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ

ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติด้วยความเต็มใจ มีความสุขกายสบายใจ หรือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นๆ การที่ผู้ร่วมงานจะมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ

1) ความหมายของลักษณะงานที่ทำ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความหมายของลักษณะงานที่ทำไว้ดังนี้คือ

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2541 : 6) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง ลักษณะที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำท่าย ตรงกับความรู้ ความสามารถ มีความน่าสนใจ มีความยืดหยุ่น และมีความยากง่าย สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ เป็นลักษณะของงานที่ต้องใช้ความคิดในการปฏิบัติได้อย่างเต็มที่

วัฒนา ศรีสม (2542 : 8) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง คุณลักษณะของงานที่ทำในปัจจุบัน ได้แก่ ความท้าทายของงาน ความหลากหลายในงาน การได้ใช้ความสามารถในการทำงาน การมีความหมายของงาน และความสำเร็จของงาน

สรุปได้ว่า ลักษณะงานที่ทำ หมายถึง งานที่ตรงกับความต้องการ ความถนัด ความรู้ ความสามารถ ความน่าสนใจของงาน ความแปลกใหม่ท้าทาย สร้างสรรค์และโอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ

2) ความสำคัญของลักษณะงานที่ทำ ความสำคัญของลักษณะงานที่ทำ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้



ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 134) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานที่ทำคือ ความน่าสนใจในตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ท้าทายความสามารถ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และเกิดความผูกพันกับงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 34-35) ได้สรุปถึงลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจไว้ดังนี้คือ งานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น งานที่มีโอกาสใช้การตัดสินใจและสติปัญญา งานที่มีโอกาสที่จะทำให้ได้ดีและเป็นที่ยอมรับของคนอื่น งานที่มีโอกาสปลอดจากการควบคุม เพื่อผู้ทำงานจะได้มีความเป็นอิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่มที่มีอยู่ได้และเป็นงานที่มีความก้าวหน้า

ชูพงศ์ ปัญงะวัต (2541 : 58) มีความเห็นว่า ลักษณะของงานที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจประกอบด้วย ลักษณะงานที่น่าสนใจในตัวเอง ทักษะในการทำงาน ความชำนาญ ฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างของงานและความชัดเจนของเป้าหมายของงาน

สรุปได้ว่า ลักษณะของงานที่ดีจะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงาน ลักษณะงานที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ได้แก่ งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ งานที่น่าสนใจ ความแปลกของงาน เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ ท้าทายความสามารถ มีความก้าวหน้า มีความมั่นคง งานที่มีโอกาสสัมพันธ์กับคนอื่น และเป็นงานที่ปลอดจากการควบคุม

#### 1.6.4 ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ

ในการปฏิบัติงานหน้าที่ใดๆ ก็ตาม ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ หากขาดความรับผิดชอบการทำงานก็จะไร้จุดมุ่งหมายปลายทาง ไม่มีเป้าหมาย การปฏิบัติงานก็จะไม่บรรลุผลตามกำหนดเวลา

1) ความหมายของความรับผิดชอบ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบไว้ดังนี้

จุฑาทิพ ทองคำ (2540 : 19) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆและมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจและควบคุมอย่างใกล้ชิด

วสันต์ ขมสวัสดิ์ (2540 : 2) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่ามีความตั้งใจ สนใจ และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอด้วยความขยันหมั่นเพียร อดทน และมีอิสระ โดยมุ่งหวังที่จะทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่ให้ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความตั้งใจ เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยเร็ว

2) ความสำคัญของความรับผิดชอบ โอกาสที่ผู้ทำงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ จะทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นอย่างมาก ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 113-115 ; อ้างถึงใน จิตติมา วัตตุม, 2542 : 21-23) ได้ระบุไว้ว่า ความรับผิดชอบเป็นตัวกระตุ้น (Motivation) ที่สำคัญ เพื่อเพิ่มความรับผิดชอบให้คนงาน คนงานก็จะทำมากขึ้น นอกจากเพิ่มความรับผิดชอบให้เขามากขึ้น ก็ต้องให้ความอิสระเขามากขึ้นด้วย เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาคอยตามตรวจสอบอยู่ก็มีได้หมายความว่าคนงานมีความรับผิดชอบต่องานของเขาอย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

#### 1.6.5 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ของการประกอบคุณงามความดีที่คนอื่นสามารถมองเห็นได้ในการปฏิบัติงานนั้น หากบุคลากรมีความรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานก็จะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

บุญช่วย เจริญธรรม (2538 : 37) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้นหรือสูงขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนได้มีโอกาสได้รับการศึกษาอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือไปศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนวิทยฐานะและวุฒิสูงขึ้นด้วย

ปริทัศน์ สงวนสุข (2541 : 4) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น การได้รับการพิจารณาความดีความชอบ

และมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และการศึกษาต่อ การได้รับชื่อเสียงเกียรติยศ การได้เรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ ที่หน่วยงานนำมาใช้

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การได้ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน การมีโอกาสมหาพูนความรู้ การศึกษาต่อและการได้เรียนรู้วิทยาการสมัยใหม่ๆ

ในส่วนความสำคัญของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีดังนี้คือ

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 416) ซึ่งกล่าวว่า ความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา และคงไม่มีใครปฏิเสธทราบใดที่คนเรายังมีความหวังที่จะก้าวหน้าที่ย่อมมีกำลังใจที่ฝ่าฟันอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้ล่วงไปด้วยกำลังใจดีเสมอ แต่ถ้าทราบใดผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหมดหวังในความก้าวหน้าเขาย่อมขาดกำลังใจในการทำงาน และไม่รักงาน ซึ่งเป็นผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างนี้จะเห็นได้เป็นอันมาจากเจ้าหน้าที่บางคนที่มีเงินเดือนต้น ไม่สามารถเลื่อนขั้นได้ ฉะนั้นเมื่อทุกคนมีความต้องการเช่นนี้ ผู้บริหารก็ควรให้โอกาสก้าวหน้าแก่คนงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมควรของแต่ละบุคคล เช่น หาทางส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ให้โอกาสเขาได้รับความรู้ความสามารถในการทำงานจากการฝึกอบรมหรือแสวงหาความรู้ได้อย่างเต็มที่

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของคนอื่นๆ ที่กล่าวสนับสนุนว่าความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มอริส (Morris. 1972 : 3893-A) ได้ทำงานวิจัยเรื่องขวัญของครู พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูต่ำมากคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ สอดคล้องกับ ฮิลี (Healy. 1970 : 2640-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครู ผลการวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานของครูต่ำ

สรุปได้ว่า การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น และ โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการทำงาน

#### 1.6.6 ปัจจัยด้านเงินเดือน

เงินเดือนเป็นค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานแก่บุคคลที่ทำงานในหน่วยงาน เป็นสิ่งจูงใจ คึงจูงคนให้ทำงาน รวมทั้งยังเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของเงินเดือนไว้ดังนี้

กึ่งพร ทองใบ (2541 : 6) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่จะจ่ายให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายเดือน มีรูปแบบที่แน่นอนในช่วงระยะเวลาการจ่ายแต่ละครั้ง

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 163) เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

บุญเสริม รวมทรัพย์ (2542 : 10) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง เงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นรายเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่จ่ายให้บุคลากรขององค์การที่จ่ายเป็นรายเดือน รายปี

1. ความสำคัญของเงินเดือน การปฏิบัติงานในองค์การใดๆ ก็ตาม สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดคือ เงินเดือน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเงินเดือนเป็นที่พอใจ เหมาะสมกับค่าครองชีพก็จะทำให้มีความพึงพอใจและปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆ ตลอดไป

2. หลักการจ่ายเงินเดือน ได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2541 : 260-261) กล่าวว่า ในการจ่ายเงินเดือนแก่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติดังนี้คือ

1. ความยุติธรรม องค์การต้องมีความยุติธรรมในการกำหนดและจ่ายเงินเดือนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน บุคคลจะพิจารณาความยุติธรรมของรายได้ใน 2 ระดับ ดังต่อไปนี้

1.1 เงินเดือนที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับค่าครองชีพและผลตอบแทนในตลาดแรงงาน หรือที่หน่วยงานอื่นจ่ายให้กับงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

1.2 เงินเดือนที่องค์การจ่ายให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถและคุณสมบัติใกล้เคียงกัน ในการปฏิบัติงานสมควรต้องเท่าเทียมกัน เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาความเลื่อมล้ำและความขัดแย้งขึ้นในองค์การ

2. ความมั่นคง นอกจากอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมและยุติธรรมแล้ว บุคคลจะพิจารณาความมั่นคงของรายได้ที่เขาได้รับ นอกจากนี้รายได้ยังเป็นปัจจัยที่สะท้อนสถานะทางสังคมของบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความต้องการในระดับที่สูงขึ้นของบุคคลด้วยเช่นกัน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 249) ได้ให้แนวคิดในการจ่ายเงินเดือนไว้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ทำการสำรวจเงินเดือน (Conduct Salary Survey) การสำรวจเงินเดือนเป็นการสำรวจเพื่อทราบถึงอัตราค่าจ้าง เพื่อนำมาเปรียบเทียบให้เกิดความแน่ใจว่าการจ่ายเงินเดือน มีความเท่าเทียมกับคู่แข่งชั้นจากภายนอก

ขั้นที่ 2 พิจารณาคูณค่าของงานแต่ละงาน (Determine the Worth of Each Job : Job Evaluation) ในองค์กร โดยใช้การประเมินค่างานเพื่อให้แน่ใจว่ามีความเป็นธรรมภายในองค์กรเท่าเทียมกับคู่แข่งชั้นจากภายนอก

ขั้นที่ 4 รวมกลุ่มงานที่คล้ายกันเข้าสู่ระดับการจ่ายอันเดียวกัน (Group Similar Jobs into Pay Grades)

ขั้นที่ 5 ปรับอัตราการจ่ายให้เป็นที่ไปในทางที่เหมาะสม (Fine Tune Pay Rates)

3. เงินเดือน เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บุคลากร มีขวัญสูงหรือต่ำ ถ้าเงินเดือนสูง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมักสูง แต่ถ้าเงินเดือนต่ำ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรก็มักต่ำ มีผู้ได้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

ธนูเทพ อิศรากร ณ อยุธยา (2540 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาขวัญของครู อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา กลุ่มภาคกลาง พบว่า เงินเดือนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสุนทรี โจ้วธนรัตน์ (2536 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูบรรณารักษ์ห้องสมุดของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าเงินเดือนเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

บราว (Brown. 1952 : 12) ได้ทำการวิจัยพบว่า ครูมีขวัญต่ำ มีสาเหตุมาจากเงินเดือนต่ำความไม่แน่นอนในการประกอบอาชีพในอนาคต เนื่องมาจากการจำกัด โอกาสที่จะก้าวหน้าทางการสอน ความไม่พอใจในสภาพการทำงาน ซึ่งไม่กระตุ้นให้ครูปรับปรุงคุณภาพการทำงานของตนให้ดีขึ้น และความไม่มั่นคงของงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮีลี (Healy. 1970 : 2640-A) ก็ได้ ทำการวิจัยแล้วพบว่า ขวัญต่ำของครูเกี่ยวข้องกับสถานะความมั่นคงทางการเงินเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยคนอื่นๆ ที่กล่าวถึงเงินเดือนว่ามีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้

โดยสรุป เงินเดือน เป็นค่าตอบแทนที่ทางฝ่ายบริหารขององค์การจัดให้ ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายเดือน อัตราเงินเดือนต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพ เศรษฐกิจปัจจุบัน ซึ่งต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมและความเสมอภาค เงินเดือนจึงเป็น เครื่องมือจูงใจที่มีพลังมากที่สุดอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารองค์การดำเนินการไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพ

### 1.6.7 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร

การบริหารงานขององค์การเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารองค์การในฐานะ หัวหน้าของหน่วยงานที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้ อย่างมีระบบเพื่อให้การบริหารเป็นไปด้วยความเรียบร้อย นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการ บริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างขวัญให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การ ได้มี นักวิชาการ ได้กล่าวถึงนโยบายและการบริหารไว้ดังนี้

อุทิศ เข็มอนุสุข (2540 : 9) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2541 : 7) กล่าวถึงนโยบายและการบริหาร คือ การกระจาย การมอบหมายงาน การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมในการ กำหนดคน นโยบาย

สรุปได้ว่า นโยบายและการบริหาร คือ กระบวนการในการบริหารองค์การ เช่น การติดต่อ สื่อสาร การกระจายงาน การมอบ

1. หลักในการบริหารงานที่ทำให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 23-24) กล่าวถึงเทคนิคที่จะเป็นต่อ ผู้บริหารที่จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานไว้ต่อไปนี้

1. เทคนิคการบริหารงาน ผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล อย่าตัดสินใจด้วยอารมณ์ และความคิดเห็นส่วนตัว

2. เทคนิคการสั่งงาน ต้องสั่งอย่างชัดเจนให้เข้าใจง่าย ถูกต้องตาม กาลเทศะ ให้เหมาะสมกับบุคคล ต้องใช้วาจาที่สุภาพ มีมารยาท

3. เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็น จากทุกฝ่าย และเปิด โอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นได้

4. เทคนิคในการติชม การติชมให้เหมาะสมกับกาลเทศะ การติควรยึดหลักการดีเพื่อก่อ และชมเพื่อสร้างสรรค์

5. เทคนิคในการวางตน ควรวางตนให้เป็นตัวอย่าง มีความยุติธรรม ยงยุทธ เกษสาคร (2541 : 21-22) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ดีในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ กระบวนการของการพิจารณาการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร การวางแผนจะช่วยแยกแยะและมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
2. การจัดระเบียบงาน (Organizing) คือ การจัดการเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน การจัดหัวข้องานต่างๆ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างเป็นระบบ ระเบียบไม่สับสน มีการจัดและมอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้รับผิดชอบดำเนินการในส่วนของตนต่อไป
3. การประสานงาน (Coordinating) งานในองค์การแบ่งเป็นหลายฝ่าย หลายแผนผู้บริหรจำเป็นต้องมีทักษะในการประสานงาน มิฉะนั้นการปฏิบัติงานจะสำเร็จไปไม่ได้
4. การสื่อความหมาย (Communication) คือ การถ่ายทอดข่าวสารที่มีความหมายจากบุคคลหนึ่งเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การติดต่อสื่อสารทำให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของผู้ร่วมงานในองค์การ เพื่อให้งานบรรลุถึงจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จในงานได้อย่างรวดเร็ว
5. การกระจายงาน (Delegating) หมายถึง การกระจายความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจและการกระจายแรงงานให้แก่หัวหน้างานแต่ละโครงการ บนพื้นฐานแห่งการยอมรับนับถือ คุณค่าความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน
6. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making) คือ การตัดสินใจและนำการตัดสินใจไปดำเนินงานบริหารองค์การ ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ บางครั้งมีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดขององค์การ ผลการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย
7. การฝึกอบรม (Training) คือ การพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้มีความรู้ความสามารถ เข้าใจในสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น อันจะส่งผลให้การบริหารสำเร็จดูล่วงหน้าไปด้วยคืออย่างมีประสิทธิภาพ

8. การประเมินผลงาน (Job Evaluation) เป็นกระบวนการเพื่อควบคุมมาตรฐาน การประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ทราบว่า เราทำงานได้ผลสำเร็จแค่ไหน คุณภาพของงานที่ทำไปนั้นเป็นอย่างไร ตลอดจนทราบว่า การทำงานมีผลคืบหน้าไปเพียงใด

สรุปได้ว่า นโยบายและการบริหารงานภายในองค์การนับว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารองค์การที่จะต้องเรียนรู้จัดเลือกวิธีการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างขวัญให้เกิดขึ้นกับบุคลากร หน้าที่ของผู้บริหารมีดังนี้คือ การมอบหมายงาน การประสานงาน การสื่อความหมาย การกระจายงาน การวินิจฉัยสั่งการ การฝึกอบรม การประเมินผลงาน การใช้เทคนิคใหม่ๆ ในการบริหารงานบุคคลด้านต่างๆ ในองค์การ

### 1.6.8 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

#### 1) ความหมายของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

ชาอุชัย อาฉิมสมาจาร (2541 : 107) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร หมายถึง ความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือปฏิบัติในการงาน ความรักในเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความเสียสละช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

1.1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ของ การสร้าง ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถทำให้ เจ้าหน้าที่ของมีขวัญสูง ได้โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นถึงระดับขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ได้ดี ฉะนั้นผู้บริหารที่ประสงค์จะสร้างขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่จำเป็นต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองกับ เจ้าหน้าที่เสียก่อนในเบื้องต้น จากนั้นการสร้างขวัญก็จะเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ยากนัก (อุทัย หิรัญ โต. 2520 : 58)

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารองค์การกับเจ้าหน้าที่ของ องค์การ ได้มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

ชูศักดิ์ แสนปัญญา (2536 : 72-73) ได้กล่าวถึงการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารองค์การกับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ดังนี้

1. รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองไม่โมโหฉุนเฉียว
2. อย่าหลงตนเองว่าเก่งกว่าผู้อื่น ควรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ให้เกียรติและให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นประโยชน์ต่องาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน



3. อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น ผู้บริหารควรให้ความเห็นอกเห็นใจ ให้ความรักใคร่เป็นการสร้างบารมีให้ลูกน้องเกิดความรัก

4. อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่ารักไม่เท่ากัน จะทำให้ลูกน้องคนอื่นน้อยใจขวัญเสียได้ ผู้บริหารต้องปฏิบัติคนให้สม่ำเสมอและทั่วถึงกัน

5. เอาใจเขามาใส่ใจเรา เมื่อมีทางใดจะแนะนำตักเตือน ปล่อยให้ควรทำด้วยความมีเหตุผล ไม่จู้จี้จุกจิก เหมือนคนเป็นโรคประสาท ใช้กฎข้อห้ามหุยมหิมเป็นที่รำคาญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ดูแลความยากลำบากในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรให้ความสนใจใต้อตามทุกข์สุข เยี่ยมเยียนลูกน้อง เห็นความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา

7. แสดงความยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกน้องทุกคนย่อมยินดีในความสำเร็จถ้ามีความแสดงความยินดีกับความสำเร็จของเขา เขาย่อมอึดใฝ่ใจ มีขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป

8. ให้นำหนึ่งความชอบด้วยความเป็นธรรม การที่คนทำดีแล้วได้รับบำเหน็จเป็นผลให้คนรับพอใจ มีมานะพยายามที่จะทำดีต่อไป

9. หลีกเลี่ยงการขู่บังคับ ทำให้เกิดความกลัว การขู่บังคับเป็นการบีบคั้นจิตใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เป็นคนดี พุดจาแนะนำสั่งสอนดี ๆ ก็เชื่อฟัง

10. รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกดีใจและสำนึกในบุญคุณของผู้บริหาร ถ้าเขาทราบว่าผู้บริหารต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของเขา  
อัญชลี โพธิ์ทอง และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 139-140) กล่าวถึงลักษณะที่ดีของผู้บริหารในการสร้างเสริมขวัญกับผู้ปฏิบัติไว้ดังนี้

1. ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการบ้านเมือง

3. มีความยุติธรรม

4. ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

5. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง

6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้

7. มีความเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ
8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้
9. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง อนามัยสมบูรณ์
10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ และสะอาดเรียบร้อย

สรุปได้ว่า การที่จะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้และมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่เองในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมควร ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน ไม่สร้างกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่เอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่ก้าวล่วงเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

1.2) ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่กับเพื่อนร่วมงาน หากเพื่อร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้การปฏิบัติงานด้วยกันได้อย่างมีความสุข มีความผูกพัน มีความศรัทธาและจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งลักษณะเพื่อนร่วมงานที่ดี ได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

สุชา ไอยราพงศ์ (2542 : 109-107) ได้กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานที่ดีจะมีลักษณะดังนี้

1. มีความจริงใจต่อกัน
2. ยกย่องชมเชยในสิ่งที่ควร
3. ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ
4. ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
5. ใจกว้างเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
6. รู้จักให้อภัย

วิจิตร อาวะกุล (2542 : 181-182) กล่าวว่า คุณลักษณะของเพื่อนที่ดีที่ควรคบมีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นคนไม่เอาเปรียบเพื่อน
2. เป็นคนรักเพื่อน ไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว
3. มีวาจาอ่อนหวานนึ่มนวล
4. ชักนำแนะนำเพื่อนแต่ในสิ่งที่ดี
5. ไม่เสียความประพฤติเรื่องเงิน
6. เป็นคนเสมอต้นเสมอปลายหนักแน่น

สรุปได้ว่า บุคลากร แต่ละฝ่ายจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะทำให้ บุคลากรทุกฝ่ายมีความสุขกับการทำงาน ทำให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มบุคลากร คือ การช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรด้วยกัน ช่วยเหลือบุคลากรให้รักษาระเบียบวินัย และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร และเพื่อนร่วมงานที่ดีควรมีลักษณะ คือ มีวาจาอ่อนหวานนุ่มนวล ไม่เอาเปรียบเพื่อน เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย เป็นต้น ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในโรงพยาบาลเท่านั้น

#### 1.6.9 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในที่ทำงานนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดีและเหมาะสม จะมีส่วนช่วยให้ผู้ร่วมงานมีความสุขสบายในการปฏิบัติงาน ทำงานด้วยจิตใจสงบสุขทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ขวัญของผู้ร่วมงานสูงขึ้น ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ

สมชาย วัฒนพงศ์ (2540 : 9) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน เช่น สถานที่ทำงานมีความสะดวกสบาย มีวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน

เสนาะ ดิยาวี (2542 : 344-345) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่องาน

นิรมัย บุญชะกาญจน (2542 : 31) และอรนุช เกษสัจชัย (2544 : 4) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีความหมายใกล้เคียงกันคือ สิ่งที่สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ รวมทั้งเครื่องมือต่างๆ ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ประกอบที่ช่วยทำให้เกิดความความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงานมีความสะดวกสบาย อากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่เสียงดังเกินไป และมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอ

1. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีจะมีลักษณะดังที่ได้มีผู้กล่าวไว้  
ดังนี้คือ

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2541 : 122) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือสภาพการทำงาน (Working Condition) ที่ดีจะมีส่วนสำคัญต่อความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานชอบทำงานในที่ที่มีสิ่งแวดล้อมสะอาดสบาย มีอุณหภูมิและแสงสว่างพอเหมาะ ที่ทำงานไม่อับหรือมีเสียงรบกวน สถานที่ทำงานสะอาด มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอ

จรวม วัชรระงษ์ (2543 : 93-99) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ และคุณภาพของผลงานว่าควรมีแสงสว่างเพียงพอ เสียงไม่ดังเกินไป อากาศถ่ายเทได้สะดวก มีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายต่างๆ เช่น เครื่องดับเพลิงบริเวณรอบๆ อาคารต้องสะอาด มีความร่มรื่น มีสวนหย่อมที่นั่งพักผ่อน สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจและตั้งใจในการทำงานมากขึ้น

## 2. ส่วนสภาพแวดล้อมในโรงพยาบาลที่ดี ได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

ประพันธ์ จำเริญ (2536 : 83-93) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่ดีมีดังนี้ อาคารต้องมีไฟฟ้า มีห้องน้ำ มีเครื่องดับเพลิง รอบๆ อาคารจะต้องตกแต่งให้สวยงาม มีต้นไม้ให้ความร่มรื่น และสะอาดอยู่เสมอ ห้องเรียนควรมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ และปราศจากสิ่งรบกวน ห้องน้ำห้องส้วมต้องสะอาด ปราศจากกลิ่นเหม็น มีอุปกรณ์การสอนที่ดีมีคุณภาพ พร้อมทั้งจะนำไปจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี จะช่วยให้เกิดความสะอาดสบายในการทำงาน และทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ และมีประสิทธิภาพ สิ่งแวดล้อมต่างๆ เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานที่ดีได้

### 1.6.10 ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหมดในองค์กร จะเป็นผู้ทำให้เกิดจุดรวมงาน (Integration) เพื่อให้เกิดผลในทางที่ดี มีความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกในองค์กร มีความร่วมมือเต็มใจกันปฏิบัติงาน

1) ความหมายการปกครองบังคับบัญชา นั้นได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของการปกครองบังคับบัญชา ไว้ดังนี้

ธนูเทพ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2540 : 7) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชาหมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

จิตลดา พันเย็น (2543 : 49) หมายถึง การแสดงออกที่มีต่อความรู้ความสามารถในการทำงานของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการมีทักษะในการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้

สรุปได้ว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้

## 2. ความสำคัญของการปกครองบังคับบัญชา

การบังคับบัญชา (Supervision) ที่ทำให้เกิดความสนใจของสมาชิกในองค์กรมากคือ การบังคับบัญชาที่ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกพอใจสูงกว่าการบังคับบัญชาแบบเผด็จการ อย่างไรก็ตามรูปแบบการบังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจมากที่สุด เป็นรูปแบบเหมาะสมกับงาน ความต้องการและบุคลิกของตน จะต้องมียุทธศาสตร์สัมพันธ์ เพื่อประโยชน์แก่การปกครองบังคับบัญชา และนำมาซึ่งความสามัคคีกลมเกลียวกันปฏิบัติงาน หัวหน้าจะอยู่ได้นานก็เพราะผู้ร่วมงานสนับสนุนช่วยเหลือ ถ้าเขารักเขาจะเต็มใจอุทิศเวลาให้เรา อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชานั้นว่ามีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจที่มีให้แก่สมาชิกได้

เสนาะ ตีเยาว์ (2542 : 219) ได้กล่าวไว้ว่า หัวหน้างานที่ชอบนำหน้าเวลาปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องการรบ ถ้าหากหัวหน้าออกหน้าจะทำให้ลูกน้องทำการรบอย่างกล้าหาญ นั่นก็เพราะมีกำลังใจที่ได้เห็นความเป็นผู้นำของหัวหน้า ในการทำงานก็เช่นเดียวกัน การใช้อำนาจต่อสมาชิกโดยอาศัยลักษณะของความเป็นผู้นำจะส่งเสริมให้เกิดทำดีในทางที่ดีต่อสมาชิก คุณสมบัติของหัวหน้าเป็นเหตุที่บันดาลให้แรงจูงใจเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในทางดีและทางไม่ดี

โดยสรุป การปกครองบังคับบัญชาเป็นปัจจัยหนึ่งที่สัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร

### 1.7 ประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมของมนุษย์สมัยใหม่นั้นสลับซับซ้อนเกินกว่าผู้บริหารจะเรียนรู้ได้ว่าผู้ร่วมงานจะรู้สึกอย่างไร ถ้าเพียงแต่อาศัยการสังเกตจากชีวิตประจำวันเท่านั้น นั่นคือผู้บริหารจำเป็นต้องออกไปหาความรู้เกี่ยวกับความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารงานของตนเองทำให้รู้สึกตนเอง และสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับผู้ร่วมงานในวงการ

บริหารงานของตน ทำให้รู้จักตนเอง และสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับผู้ร่วมงานในวงการบริหารงานของตน ได้มีผู้รู้กล่าวถึงประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2537 : 152-153) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้คือ

1. ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์การ โดยศึกษาเฉพาะลงไปเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่งเพื่อดูว่า ผู้ร่วมงานรู้สึกอย่างไรต่องานที่เขาเกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงปัญหาต่างๆ
2. เมื่อมีการศึกษาขวัญกำลังใจในการทำงานก็จะต้องมีการติดต่อกันระหว่างผู้สำรวจกับคนงานที่ถูกสำรวจ และเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามหรือจากการที่ไปสัมภาษณ์ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ว่าฝ่ายบริหารสนใจพวกเขา ทำให้พวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารมากขึ้น
3. ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเจตคติในระดับผู้บริหาร ถ้าการสำรวจศึกษาขวัญนี้กระทำโดยบุคคลภายนอกองค์การ จะยิ่งทำให้ผู้บริหารต้องระมัดระวังมากขึ้น มีหลายองค์การยอมรับว่าการศึกษาขวัญเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดที่เตือนให้ผู้บริหารคำนึงถึงขวัญของคนงาน หรือบุคคลในองค์การมากขึ้น ดังนั้นการศึกษาขวัญก็คือวิธีการที่จะปรับปรุงมนุษยสัมพันธ์และเจตคติของผู้บริหารนั่นเอง
4. การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์การหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง ต้องให้คำแนะนำเพียงไร การมอบหมายงานเป็นอย่างไร

ประดิษฐ์ คุณรัตน์ (2539 : 144-145) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการศึกษาขวัญไว้ดังนี้

1. เป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญว่า ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกอย่างไรต่องานของเขา งานส่วนไหนของเขาที่ทำให้เกิดความรู้สึกอย่างนั้น และมันเกิดขึ้นส่วนใดขององค์การ
2. การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีคุณค่าจะเกิดกระแสของการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทาง เมื่อคนเราวางแผนสำรวจทำการสำรวจและปรึกษากันถึงผลที่จะเกิดขึ้น การติดต่อขึ้นเบื้องต้น (Upward Communication) จะให้ผลเป็นพิเศษถ้าหากผู้ร่วมงานได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นไม่ว่าโดยการสัมภาษณ์หรือแบบทดสอบถึงสิ่งที่อยู่ในความคิดของเขาแทนที่จะตอบคำถามเฉพาะสิ่งปรากฏอยู่ในความคิดของผู้บริหารเท่านั้น

3. ทำให้เจตคติดีขึ้น การสำรวจจะเป็นสิ่งที่ประกันความปลอดภัย เป็นเครื่องปลดปล่อยทางอารมณ์ เป็นโอกาสที่ผู้ร่วมงานจะปลดปล่อยปัญหาต่างๆ ที่กดทับจนแน่นในอกออกไป การสำรวจแสดงถึงความสนใจอย่างชัดเจนของผู้บริหารในสวัสดิการของผู้ร่วมงานซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกดีขึ้นต่อผู้บริหาร ที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใดก็คือ เจตคติของฝ่ายบริหารมีแนวโน้มในทางดีขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะปัญหาพุดกันมากๆ เกี่ยวกับเจตคติทำให้ผู้บริหารสำนึกในเรื่องขวัญ ถ้าหากว่าการสำรวจขวัญของผู้ร่วมงานไม่ได้อะไรมากไปกว่าทำให้ผู้บริหารมีเจตคติในด้านมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้นหรือลดได้เป็นครั้งคราวก็ตามก็ควรถือว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมีคุณค่าคุ้มทุนที่ลดลงไปมากนัก

4. เป็นวิธีการในการกำหนดการฝึกอบรมบางประการ โดยปกติในการสำรวจนั้นผู้ร่วมงานจะมีโอกาสที่จะร่วมงานว่าพวกเขาารู้สึกว่าหัวหน้าของพวกเราเป็นอย่างไร เช่น การมอบหมายงาน การให้คำแนะนำในการทำงานอย่างเพียงพอ ซึ่งโดยทางอ้อมจะชี้ให้เห็นถึงชนิดของการอบรมที่หัวหน้ากลุ่มต่างๆ ควรจะได้รับ

5. การสำรวจยังอาจให้ประโยชน์แก่สมาคม การโต้เถียงระหว่างฝ่ายบริหารกับสมาคมมักจะเป็นเรื่องความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยแท้จริงแล้วต่างฝ่ายต่างก็ไม่รู้ การสำรวจเป็นหนทางหนึ่งที่จะได้ความจริงนี้

สรุปได้ว่า การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในองค์กรนั้น นับว่ามีประโยชน์อย่างมาก เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงระดับขวัญของผู้ร่วมงานในองค์กรต่องาน และต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงปัญหาต่างๆ ตลอดจนจะได้ทราบว่าผู้ร่วมงานเหล่านั้นต้องการได้รับการอบรมเพิ่มเติมในเรื่องใด ต้องให้คำแนะนำเพียงไร มอบหมายงานเป็นอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

### 1.8 มาตรการสำหรับวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจเป็นเรื่องของความรู้สึกที่อยู่ในจิตใจของคน ไม่อาจวัดได้โดยตรงเหมือนวัดขนาด การวัดขวัญต้องอาศัยวิธีทางอ้อมด้วยการใช้มาตรการตรวจสอบสภาพของผู้ร่วมงานอยู่เป็นประจำ เพราะขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีสภาพไม่คงที่ จะมีสภาพอยู่ในระดับสูงระยะเวลาหนึ่งและอาจจะตกลงมาต่ำได้ง่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าที่มากกระทบต่อขวัญซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การเปลี่ยนแปลงสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลของงาน (ศศิ อนันต์นพคุณ. 2543 : 211)

ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องถือเป็นภาระหน้าที่ในการตรวจสอบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเสียขวัญหรือขาดขวัญกำลังใจในองค์กรขึ้น

มาตรการที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ได้มีผู้กล่าวไว้ดังนี้คือ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 165) ได้กล่าวถึงเครื่องมือวัดขวัญมี 2 ลักษณะคือ

1. การวัดแบบอัตนัย (Subjective Measurement) เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ที่เรียกว่า สังคมมิติ (Sociometry) ซึ่งนักจิตวิทยาชื่อ โมเรโน (Moreno) ใช้ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่ม วิธีการของสังคมมิติคือ ให้แต่ละคนในกลุ่มเขียนชื่อบุคคลในกลุ่มที่เขาคิดว่าเป็นพนักงานที่ดี เป็นหัวหน้างานที่ดี เป็นคนที่มีความยุติธรรม แล้วนำชื่อที่เขียนมาโยงกัน บุคคลที่เป็นหัวหน้าจริงๆ เมื่อเขียนสังคมมิติก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้า แสดงถึงว่าบุคคลนั้นเป็นหัวหน้าทุกสถานการณ์

2. การวัดแบบปรนัย (Objective Measurement) เป็นการวัดขวัญโดยการใช้อย่างแบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติ เป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญมักจะใช้ควบคู่กัน ไป ระหว่างสังคมมิติและแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า รวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยให้วัดขวัญได้เที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 76-77) ได้กล่าวถึงวิธีการสำรวจขวัญอาจกระทำได้ใน 3 รูปแบบ ดังนี้คือ

1. การสังเกต (Observation) จะเป็นเครื่องบ่งชี้เกี่ยวข้องกับขวัญ การสังเกตพฤติกรรมด้วยความตั้งใจ จะทำให้ทราบพฤติกรรมของผู้ร่วมงานเปลี่ยนไปจากเดิมหรือไม่เพียงไร หากเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านบวก อาจกล่าวได้ว่ามีขวัญดีขึ้นกว่าเดิม แต่ในทางตรงกันข้ามถ้ามีผลออกมาทางด้านลบการส่งเสริมหรือแก้ไขขวัญเป็นสิ่งที่ต้องเร่งกระทำโดยเร็ว

2. การสัมภาษณ์ (Interview) วิธีการสัมภาษณ์อาจกระทำได้ยากเนื่องจากข้อจำกัดในด้านเวลา และจำนวนบุคลากร นอกจากนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์อาจไม่เปิดเผย หรือให้ข้อมูลตรงตามความเป็นจริง เพราะเกรงจะได้รับผลกระทบในด้านต่างๆ ดังนั้นการใช้วิธีการสัมภาษณ์จะเป็นทางเลือกใช้เฉพาะบางคน หรือใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวนน้อย เมื่อต้องการได้ข้อมูลที่ละเอียดมากเป็นพิเศษ



3. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) วิธีที่สะดวกและสามารถเก็บข้อมูลได้รวดเร็วและมีจำนวนมากๆ ได้คือ การใช้แบบสอบถาม แต่วิธีนี้มีข้อพึงระวังที่ความน่าเชื่อถือ และความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม การจัดให้ผู้ร่วมงานตอบแบบสอบถามอย่างถูกต้องตามหลักวิธีการเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับการนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป

อาภัสสร ไขยคุนา (2542 : 86) ได้กล่าวถึงวิธีการสำรวจขวัญว่ามีวิธีการที่สำคัญอยู่ 4 วิธีคือ

1. การสังเกต (Observation) เป็นวิธีการสำรวจขวัญที่ไม่ต้องอาศัยเครื่องมือใดๆ ทำได้โดยการดูพฤติกรรมการแสดงออกต่างๆ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงภาวะของขวัญแต่วิธีนี้จะใช้ได้กรณีที่มีจำนวนบุคคลน้อยเท่านั้น

2. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่มากขึ้นกว่าการสังเกตเพียงอย่างเดียว เพราะสามารถทราบถึงความรู้สึกนึกคิดภายในใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งบางครั้งก็มิได้แสดงพฤติกรรมใดๆ ออกมาอย่างเด่นชัดหรือตรงไปตรงมาให้สังเกตเห็นได้

3. แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นวิธีการที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย แต่เพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นความรู้สึกและความคิดเห็นอย่างเปิดเผยก็ไม่ควรให้ผู้ตอบต้องระบุชื่อลงในแบบสอบถาม และจัดตั้งคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมด

4. การเก็บประวัติ (Record Keeping) การเก็บประวัติอย่างมีระบบที่ดีจะช่วยอำนวยความสะดวกในการสำรวจขวัญได้เป็นอย่างดี โดยประวัติที่รวบรวมได้ควรจะมีข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงกำลังขวัญ เช่น การขาดงาน การร้องทุกข์ และการลงโทษทางวินัย เป็นต้น

โดยสรุป การวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีหลายวิธี ได้แก่ ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การขาดงานหรือความเฉื่อยชา การลาออกจากงาน การร้องทุกข์หรือบ่นครหานินทา การกรอกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต และการเก็บประวัติ

## 2. สภาพของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กร

ขวัญกำลังใจ คือ องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องาน ลักษณะที่ชี้ให้เห็นสภาพขวัญจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรม (สจี้ อนันต์นพคุณ. 2543 : 214) พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีขวัญที่ดี (High Morale) จะมีลักษณะตามที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

ขวัญที่ดีจะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น การส่งเสริมให้บุคคลกรในองค์กรมีขวัญ  
ที่สูงขึ้นจำแนกออกได้ดังต่อไปนี้

1. ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานทุกคน
3. ขวัญจะสร้างความสามัคคีขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Efforce)
4. ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร
5. ขวัญจะจูงใจให้ผู้ร่วมงานในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
6. ขวัญจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์กรตลอดไป

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 259) กล่าวถึงบุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรม  
ต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมทำงานเพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์กรสำเร็จ  
ลุล่วง
2. มีความผูกพันกับองค์กร
3. แม้องค์กรจะมีปัญหาอย่างไรก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไข  
ปัญหานั้นๆ ให้ลุล่วงไป
4. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมาก
5. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่างๆ
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้ร่วมงานที่มีขวัญกำลังใจดีจะแสดงออกในรูปของ  
พฤติกรรมได้ดังนี้คือ มีความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความ  
สามัคคีในการปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีความกระตือรือร้น  
ที่จะทำงาน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร มีความผูกพันกับองค์กร มีความสัมพันธ์  
อันดีต่อกันและมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

นอกจากแนวคิดในเรื่องพฤติกรรมของผู้ร่วมงานในองค์การที่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่คิดง่ามาแล้ว ยังมีนักวิชาการชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การที่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่ดี เพื่อให้เห็นข้อแตกต่างระหว่างพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่มีสภาพขวัญไม่เหมือนกัน อาทิเช่น

ซูพงศ์ ปัญงะวัต (2541 : 56) กล่าวว่า สิ่งที่มีกจะเกิดขึ้นเมื่อคนงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานต่ำคือ

1. การขาดงานมีแนวโน้มมากขึ้น
2. การมาสายมีแนวโน้มมากขึ้น
3. ประสิทธิภาพการทำงานลดลง
4. มีการนัดหยุดงานเพื่อต่อต้านหรือเรียกร้องบางสิ่งบางอย่างจากฝ่ายบริหาร
5. อัตราการลาออกเพิ่มขึ้น
6. คนงานมีความเบื่อหน่ายในงาน

สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้ร่วมงานในองค์การที่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่ดีจะแสดงพฤติกรรมดังนี้คือ แสดงความเฉยเมยไม่สนใจผู้บังคับบัญชา ไม่เชื่อฟัง ไม่สุภาพ อ่อนน้อม ขัดคำสั่ง มีการลา ขาด มาทำงานสาย นัดหยุดงานมากยิ่งขึ้น และมีการทะเลาะวิวาทอยู่เป็นประจำ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะพฤติกรรมที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อินเทอร์เน็ตคอด จำกัด ได้แก่ ความผูกพันกับองค์การ การมีเจตคติในการปฏิบัติงาน และความสามัคคี โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 2.1 ด้านความผูกพันกับองค์การ

เป็นพฤติกรรมการแสดงออกอย่างหนึ่งของบุคคลในองค์การที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี

2.1.1 ความหมายของความผูกพันกับองค์การ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความผูกพันกับองค์การไว้ดังนี้

ปรียาภรณ์ อัครดำรงชัย (2541 : 31) กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์การ หมายถึง ความจงรักภักดีที่จะคงอยู่ ความภาคภูมิใจ และเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ขอมริบวัตถุประสงค์และอุดมมุ่งหมายขององค์การ เพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์การ

บัญชา นิ่มประเสริฐ (2542 : 13) ได้กล่าวถึง ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง ความปรารถนาที่สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อมั่นในความสำคัญ คุณค่าของงาน ซื่อสัตย์ต่อองค์กรในแง่ของการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรและภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรตลอดจนปรารถนาที่จะคงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ปิยะ นูนนาค (2543 : 11) กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง การแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์กร มีความเกี่ยวพันกันและเต็มใจที่จะทำงานในองค์กร มีความรักดีต่อองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ (2544 : 41) ให้ความหมายของความผูกพันกับองค์กรว่าหมายถึง การแสดงพฤติกรรมหรือความรู้สึกที่ดีของบุคคลในองค์กรที่มีต่อองค์กร มีความห่วงใยในความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยแสดงพฤติกรรมหรือความรู้สึกที่บ่งบอกถึงความผูกพันกับองค์กรใน 3 ลักษณะ คือ ความศรัทธา ความทุ่มเท ความรักดี

สุภาสิณี วิเชียร (2544 : 26) กล่าวถึง ความผูกพันกับองค์กร คือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย และค่านิยมของคน การปฏิบัติงานของคนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ ความซื่อสัตย์ และจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

จากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในทางที่ดีของบุคลากรต่อองค์กรและปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ โดยแสดงความรู้สึกที่บ่งบอกถึงความผูกพันกับองค์กรใน 3 ลักษณะ คือความศรัทธา ความทุ่มเท ความรักดี

### 2.1.2 ความสำคัญของความผูกพันกับองค์กร

ความผูกพันกับองค์กรเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรที่มีต่อองค์กรและจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของบุคลากรกับอุดมการณ์ขององค์กร ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร บุชานัน (Buchanan, 1974 : 340)

ระพีพร เบญจาทิกุล (2540 : 15-16) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันกับองค์กรไว้ดังนี้

1. ความผูกพันกับองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก จากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะความผูกพันกับองค์กรเป็นแนวความคิดที่มี ลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจ

2. ความผูกพันกับองค์กร เป็นการร่วมกันของสมาชิกให้ ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มที่

3. ความผูกพันกับองค์กร เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่าง ความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ทั้งบุคคลและองค์กรสามารถ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ทั้ง 2 ฝ่าย

4. ความผูกพันกับองค์กร มีส่วนเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร

5. ความผูกพันกับองค์กร ช่วยลดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็น ผลจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันกับองค์กรของตนเอง

แองเกิล และเพอร์รี่ (Angle and Perry, 1981 : 1-14 ; อ้างถึงใน สุภาสิณี วิเชียร, 2544 : 29) ได้กล่าวว่าหากสมาชิกขององค์กร ไม่มีความผูกพันกับองค์กรแล้วจะก่อให้เกิด ปัญหาสำคัญดังนี้

1. ปัญหาการลาออกจากงาน มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพัน กับองค์กรของสมาชิก

2. ปัญหาการขาดงาน คนที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะมี แรงจูงใจให้อยากทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันกับองค์กรต่ำหรือไม่มีเลย

3. ปัญหาการมาทำงานสาย คนที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะมา ทำงานตรงต่อเวลา

สรุปได้ว่า ความผูกพันกับองค์กร เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมาก ต่อองค์กรคือสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงาน เป็นการร่วมกันของสมาชิกให้ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับ เป้าหมายขององค์กร และช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ส่วนสมาชิกที่ไม่มีความผูกพันกับองค์กรจะทำให้เกิดปัญหาคือ การลาออกจากงาน และมา ทำงานสายเพิ่มมากขึ้น

### 2.1.3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันกับองค์กร

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้ดังนี้

ดีโคทิส และซัมเมอร์ (Decotis and Summers. 1987 : 445-470 ; อ้างถึงใน ปิยะ บุนนาค. 2543 : 12) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ อิทธิพลที่เป็นปัจจัยเบื้องต้นคือคุณลักษณะของบุคคล บรรยากาศขององค์กร โครงสร้างขององค์กรและกระบวนการบริหารองค์กร

สตีเวิร์ส และพอร์ตเตอร์ (Steers and Porter. 1983 : 444 ; อ้างถึงใน ปิยะ บุนนาค. 2543 : 12) ได้สรุปสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรไว้ 3 ประการด้วยกัน คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล องค์ประกอบที่พบว่ามีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความสูงอายุ การปฏิบัติงานในองค์กรนาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระบบการศึกษาสูง

2. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทของงาน งานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นชัดและบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร

3. โครงสร้างขององค์กร ระบบของการมีแบบแผน มีหน้าที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจ มีการกระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าขององค์กร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

4. บรรยากาศในงาน เป็นประสบการณ์ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงานเป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์กร ได้แก่ เจตคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลในองค์กร ความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

สตีเวิร์ส (Steers. 1977 : 46-56 ; อ้างถึงใน สุภาสินี วิเชียร. 2544 : 31) ได้เสนอแบบจำลองปัจจัยเบื้องต้น และผลของความผูกพันกับองค์กรไว้ว่า สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. คุณลักษณะบุคคล เช่น อายุ การศึกษา โอกาสประสบความสำเร็จ

2. ลักษณะของงาน เช่น ความท้าทายในโอกาสมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน

3. ประสบการณ์การทำงาน เช่น ทักษะคติของกลุ่มต่อองค์การ ความเชื่อต่อองค์การ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีความผูกพันต่อความผูกพันกับองค์การ ได้แก่ ลักษณะของบุคคล ลักษณะของงาน ประสบการณ์การทำงาน โครงสร้างขององค์การ กระบวนการบริหาร โอกาสประสบความสำเร็จ การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

#### 2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์การ

มีนักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดความผูกพันกับองค์การและได้สรุปเป็นแนวคิดไว้ดังนี้

พอร์เตอร์ และคณะ (Porter and Others. 1974 : 608) กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์การคือ

1. ความศรัทธา เป็นความเชื่อยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความทุ่มเท เป็นความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์การ
3. ความภักดี เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การด้วยความภาคภูมิใจ

แมคกรี และฟอร์ด (McGree and Ford. 1987 : 642) ได้สรุปการศึกษาความผูกพันกับองค์การเป็น 2 แนวคิดดังนี้

1. ความผูกพันทางเจตคติ เป็นการศึกษาความผูกพันกับองค์การ โดยที่บุคคลจะนำตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และผูกพันในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ
2. ความผูกพันทางพฤติกรรม เป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์การที่เป็นพฤติกรรม ปัจจัยความสนใจที่บุคคลได้รับจากองค์การ เช่น การได้รับความนับถือที่เป็นผู้อาวุโส การได้รับค่าตอบแทนสูง จึงมีความผูกพันกับองค์การ โดยไม่อยากจะผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การถ้าจะละทิ้งไปทำงานที่อื่น ไม่คุ้มค่าที่จะจากองค์การไป

สรุปได้ว่า ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง ความศรัทธา เป็น ความเชื่อ ขอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความทุ่มเท เป็นความตั้งใจ และพร้อมที่จะใช้ ความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ความภักดี เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรด้วยความภาคภูมิใจ และความผูกพันทางพฤติกรรม

## 2.2 ด้านเจตคติในการปฏิบัติงาน

เจตคติของคนในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลในการทำงาน และประสิทธิภาพขององค์กรสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ตลอดจนช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย (เชาว์ โรจน์แสง, 2541 : 604)

### 2.2.1 ความหมายของเจตคติในการปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงเจตคติในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ขนิษฐา ไชยสัจย์ (2540 : 11-12) ให้คำจำกัดความไว้ว่า เจตคติ คือองค์ประกอบที่มีแนวโน้มในการที่จะแสดงออกหรือมีปฏิกิริยาในการสนับสนุนหรือต่อต้านต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการเรียนรู้ การเรียนรู้ทางสังคมของบุคคล

พวงเพชร เติจันท์พิพัฒน์ (2541 : 12) เจตคติ หมายถึง ท่าทีของบุคคลที่แสดงออกมาตามทิศทางหรือความโน้มเอียงที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อบางสิ่งบางอย่าง หรือต่อบุคคลบางคน

ทฤษฎี ชาลีสมบัติ (2542 : 12) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง ความโน้มเอียงของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาตามค่านิยมการรับรู้ และประสบการณ์ที่เคยได้รับมาก่อนต่อบุคคล สถาบันแนวความคิด และเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจจะออกมาในด้านการยอมรับหรือการต่อต้านก็ได้

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2543 : 53) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง การได้สัมผัสรับรู้ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยแสดงความโน้มเอียงอย่างใดอย่างหนึ่งในรูปแบบของการประเมินว่าชื่นชอบหรือไม่ชื่นชอบ

สรุปได้ว่า เจตคติในการปฏิบัติงาน หมายถึง ท่าทีหรือแนวโน้มของบุคคลที่แสดงออกด้วยพฤติกรรมต่อการปฏิบัติงาน ในลักษณะยอมรับหรือต่อต้าน เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้



### 2.2.2 ความสำคัญของเจตคติ

เจตคติมีความสำคัญมากต่อชีวิตการทำงาน คนทำงานมักมีความรู้สึกไม่ทางบวกก็ทางลบต่อแนวคิดบุคคลและสิ่งของต่างๆ ความพอใจหรือไม่พอใจ วิธีปกครอง บังคับบัญชา เงินเดือน บรรยากาศขององค์กร นโยบายการบริหาร ล้วนเป็นเจตคติทั้งสิ้น คนทำงานจะประเมินค่างานที่ทำอยู่ตลอดเวลา จากผลการวิจัยเกี่ยวกับเจตคติในการปฏิบัติงาน บางส่วนพบว่า คนทำงานส่วนใหญ่ไม่พอใจที่ทำงานหนัก กล่าวคือ มีเจตคติไปในทางลบ ไม่ไว้ใจฝ่ายบริหาร มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรน้อย และมักคาดหวังสิ่งอื่นนอกเหนือไปจากผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจ บางคนต้องการงานที่ตื่นเต้น ผจญภัย บางคนชอบงานยากๆ ที่ท้าทายความสามารถ บางคนต้องการรู้ข้อมูลประกอบการทำงานให้มากที่สุด และเป็นความจริงประการหนึ่งที่ว่า บางส่วนหรืออาจทั้งหมดของความต้องการเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอจากองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความไม่พอใจและความเห็นห่างจากงานในที่สุด (ปราวุฒิคุณจินดา. 2528 : 503)

### 2.2.3 องค์ประกอบของเจตคติในการปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของเจตคติในการปฏิบัติงานที่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้

เชาว์ โรจนแสง (2541 : 602-603) กล่าวว่า เจตคติมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบด้านความคิด คือ ส่วนที่เป็นความรู้ ความคิด และความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
2. องค์ประกอบด้านความรู้ที่มีต่อกลุ่มคนและเหตุการณ์ เป็นสภาพทางอารมณ์ที่เป็นความรู้สึกเชิงปริมาณของบุคคลที่เกิดขึ้น ขณะที่ถูกเร้าด้วยสิ่งเร้าคือ ความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ รัก กลัว ไม่พอใจ เป็นต้น
3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม คือ แนวโน้มของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้าในวิถีทางเข้าหรือถอยหนี ขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นมีความรู้สึกนึกคิดต่อสิ่งเร้าในลักษณะใด

สิทธิกาล ศรีวะรมย์ (2541 : 94) กล่าวว่า การที่บุคคลจะมีเจตคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะต้องมีองค์ประกอบเป็นขั้นตอนดังนี้คือ

1. ความเข้าใจ คือ ส่วนที่เป็นความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

2. ความรู้สึก คือ ส่วนของอารมณ์ความรู้สึก

3. พฤติกรรม คือ ส่วนของความตั้งใจที่จะประพฤติต่อกันใด

คนหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

สรุปได้ว่า เจตคติในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้สึก เป็นความรู้สึกทางอารมณ์ที่เกิดจากสิ่งเร้า ด้านความคิด เป็นความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และด้านพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อสิ่งเร้าที่เข้ามากระทบ

#### 2.2.4 การวัดเจตคติในการปฏิบัติงาน

วิธีการวัดเจตคตินี้ทำให้ได้ง่ายและนิยมทำกันมาก ดังนี้ วินิจ เกตุขำ (2535 : 12) กล่าวไว้ว่า คือการใช้แบบสอบถามไปสำรวจซึ่งเป็นที่ยอมรับมาก ทั้งนี้เพราะว่า ประการแรกสามารถตรวจสอบเจตคติของบุคคลต่อหน่วยงานที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ประการที่สอง เป็นพื้นฐานที่จะนำไปเปรียบเทียบเจตคติที่จะวัดอีกในอนาคตว่าเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และ ประการที่สาม เป็นข้อมูลที่สำคัญที่จะพิจารณาว่า องค์กรหรือหน่วยงานควรจะให้ความสนใจ แก้ไขปัญหาต่างๆ หรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรหรือหน่วยงานจะต้องตระหนักว่า ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ถ้าเจตคติที่ดีของผู้ปฏิบัติงานลดลงจะต้องมีสาเหตุสำคัญ หรืออาจเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร การไม่เพิ่มค่าแรงสำหรับผู้ปฏิบัติงานดีเด่น หรือการประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานออกมาไม่ดี สาเหตุเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ อาจจะทำให้เจตคติที่ดีอยู่แล้วลดลง หรือกลายเป็นเจตคติทางลบได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าเจตคติของผู้ปฏิบัติงานได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยการเพิ่มเงินโบนัสให้หรือฝ่ายบริหารแจ้งว่าจะเพิ่มเงิน โบนัสให้แน่ก็อาจจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นได้

เจตคติเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่จะเห็นหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการแสดงออก หรืออาจทราบได้โดยการใช้แบบสำรวจหรือแบบสอบถาม ดังนั้น การที่ผู้บริหารให้ความสนใจต่อเจตคติและหาทางปรับปรุงแก้ไขก็จะทำให้คุณภาพของการทำงานดีขึ้น เพราะการที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกอย่างไรต่อองค์กรหรือหน่วยงานนั้น จะมีอิทธิพลต่อผลผลิตหรือผลงานของหน่วยงานอย่างมาก

#### 2.2.5 ประโยชน์ของเจตคติในการปฏิบัติงาน

เจตคติ เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้คนแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อจะได้รับความรู้สึกของคนส่วนดีจะได้ส่งเสริม ส่วนเสียจะได้แก้ไขไว้ก่อนทันทั่วทั้งที่ ประโยชน์ของเจตคติจึงมีมาก ดังที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2543 : 54-55) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของเจตคติในการปฏิบัติงานว่ามีดังต่อไปนี้คือ

1. เป็นคำอธิบายความรู้สึกและพฤติกรรมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี
2. เจตคติใช้พิจารณาเหตุของพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ จะช่วยส่งเสริมหรือยับยั้งสิ่งที่เขาแสดงออกได้
3. เจตคติสามารถมองสังคมได้ เพราะเจตคติเป็นสิ่งคงเส้นคงวา พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกจากเจตคติจึงสามารถนำมาอธิบายความคงเส้นคงวาของสังคมได้ด้วย

4. เจตคติมีความดีงามในตัวเอง เจตคติของคนที่มีต่อเป้าเจตคติ รอบ ๆ ตัวเราเอง สะท้อนให้เห็น โลกทัศน์ของคนๆ นั้น มีคุณค่าในการศึกษาจุดมุ่งหมายของชีวิตเขา

5. จากที่รู้ว่าเจตคติเกิดจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การให้การศึกษาเพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีงามตามสังคม จึงต้องศึกษาสัญชาตญาณและปรับสิ่งแวดล้อมเพื่อให้มีอิทธิพลต่อเจตคติของคนตามที่ต้องการ

6. ในสาขาสังคมวิทยา นักสังคมวิทยาหลายคนให้ความเห็นว่าเจตคติเป็นศูนย์กลางความคิดและเป็นฐานพฤติกรรมสังคม การที่จะปรับระบบกลไกของสังคมจึงควรเปลี่ยนแปลงเจตคติของแต่ละบุคคล

ดังนั้นการรู้เจตคติของคนจึงใช้เพื่อทำนายพฤติกรรมที่เขาจะแสดงออก เป็นการรู้ไว้ก่อนเพื่อหาทางป้องกันและแก้ไขให้ได้ คนในสังคมที่มีเจตคติที่ดีงามตามสังคมต้องการ ในทุกวงการมีความจำเป็นอย่างมาก ผู้บริหารองค์กรควรศึกษาเจตคติของผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรมีเจตคติดีขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีความก้าวหน้าขึ้น

### 2.2.6 เจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้คือ

วรสิทธิ์ คชสาร (2541 : 19-20) กล่าวว่า บุคคลที่มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานจะแสดงพฤติกรรมดังนี้

1. การรับหรือการให้ความสนใจ เมื่อบุคคลได้ปะทะกับสิ่งเร้าย่อมเกิดการรับรู้และให้ความสนใจในสิ่งเร้าบางอย่าง

2. การตอบสนอง เมื่อบุคคลได้รับหรือให้ความสนใจในสิ่งเร้าใดๆ ก็ตามจะเป็นพันธกรณีผูกพันให้บุคคลตอบสนองต่อสิ่งเร้า อาจจะเป็นไปในรูปของการเชื่อฟังหรืออาจเกิดความรู้สึก หรือความเต็มใจที่จะทำ

3. การเห็นคุณค่า หลังจากที่บุคคลได้ให้การตอบสนองต่อสิ่งเร้าแล้วบุคคลจะเกิดความเชื่อในสิ่งเร้าที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะพัฒนามาเป็นความรู้ความเข้าใจในสิ่งเร้าต่างๆ ในขั้นแรกจะมีการยอมรับในคุณค่าของสิ่งนั้น ต่อมาเกิดความรู้สึกชอบและขั้นสุดท้ายจะเกิดการยอมรับ

อำนาจ คงมิสุข (2544 : 14-15) กล่าวถึงบุคคลที่มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน จะแสดงออกดังนี้คือ

1. มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา
2. มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ
3. มีความประสงค์เป็นบวก มีความรู้สึกที่ดีเป็นคนที่แจ่มใสจิตใจดีตลอดเวลา

4. มีความศรัทธาเลื่อมใสในงานที่ปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การที่บุคคลมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน จะสนใจหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ เพื่อความสำเร็จขององค์การ บุคคลที่มีเจตคติที่ดีจะแสดงพฤติกรรมดังนี้ ได้แก่ มีความกระตือรือร้น เชื่อฟัง สนใจหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เป็นคนที่แจ่มใสตลอดเวลาและมีความสนใจในงาน

### 2.3 ด้านความสามัคคี

การดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์การ เพียงแต่ผู้บริหารคนเดียวไม่สามารถจะบริหารงานให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นได้ จึงต้องอาศัยบุคลากรทุกฝ่าย ได้ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน ก็จะทำให้งานสำเร็จด้วยดีได้

#### 2.3.1 ความหมายของความสามัคคี

ได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมายของความสามัคคีไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ (2530 : 532) ได้ให้ความหมายของความสามัคคีว่า หมายถึง ความพร้อมเพรียงกัน ความปรองดองกัน

ขจรศักดิ์ จอมหงษ์ (2535 : 29) กล่าวว่า ความสามัคคี หมายถึง เป็นการรวมกำลังเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จสมประสงค์ตาม

ความต้องการของกลุ่มหรือสังคม และกำลังที่ร่วมกันนั้นเป็นทั้งกำลังกาย กำลังความคิดเห็น กำลังความรู้ กำลังทรัพย์ กำลังความสามารถ ร่วมปฏิบัติงานด้วยความกลมเกลียว โดยไม่มีการทะเลาะคิดทำลาย หรือแก่งแย่งชิงดีกัน

นียดา สุวิชาวรพันธ์ (2541 : 36) กล่าวว่า ความสามัคคีในการรวมกำลังเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และกำลังที่ร่วมกันนั้นเป็นกำลังกาย กำลังความคิด กำลังความรู้ โดยใช้กำลังความสามารถเหล่านี้ร่วมกันปฏิบัติงานด้วยความกลมเกลียว ไม่ทะเลาะวิวาท เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ตามความหมายดังกล่าว ความสามัคคีเป็นการรวมกันเพื่อสร้างประโยชน์สุข ไม่ใช่รวมกันเพื่อทำลาย หรือสร้างความเดือนร้อนให้ผู้อื่น

สรุปได้ว่า ความสามัคคี หมายถึง การแสดงออกถึงความพร้อมเพรียงร่วมมือร่วมใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รักใคร่กันมีความคิดเห็นร่วมกัน ทำงานร่วมกันมีความสุข ความทุกข์ร่วมกัน

### 2.3.2 ความสำคัญของความสามัคคี

ความสามัคคีก่อให้เกิดพลัง อันเกิดจากความร่วมแรงร่วมใจกัน ปฏิบัติงาน ความสามัคคีก็ย่อมทำให้ชีวิตในสังคมแน่นแฟ้น และมีกำลังเข้มแข็ง ความสามัคคีกันของบุคคลย่อมจะนำความสำเร็จมาสู่กิจกรรมต่างๆ ที่ประกอบร่วมกันทั้งระดับกลุ่มย่อย จนถึงระดับชาติ (ปนัดดา ชัยสกุล. 2539 : 37)

### 2.3.3 ประเภทของความสามัคคี

ประยูทธ สุวรรณโกตา (2532 : 35-36) กล่าวว่า ความสามัคคี 2 ประเภทคือ

1. ความสามัคคีทางกาย ได้แก่ การทำงานร่วมกัน อยู่ร่วมกันมีความพร้อมเพรียงกลมเกลียว
2. ความสามัคคีทางใจ ได้แก่ การมีจิตใจต่อกันหวังดีต่อกันมีความคิดเห็นร่วมกัน

### 2.3.4 องค์ประกอบของความสามัคคี

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความสามัคคีไว้ดังต่อไปนี้  
อาภา ถนัดช่าง (2542 : 50) กล่าวว่า ความสามัคคีจะเกิดขึ้นได้ต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. สมาชิกแต่ละคนจะต้องศรัทธาในงาน และคณะบุคคลที่ทำงานร่วมกัน
2. บรรยากาศทำงานควรเป็นประชาธิปไตย คือสามารถคิดและปฏิบัติงานร่วมกัน โดยปราศจากความเกรงกลัวและอคติส่วนตัว
3. สมาชิกแต่ละคนจะต้องศรัทธาในงานและคณะบุคคลที่ทำงานร่วมกัน
4. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความรู้สึกมั่นใจว่าตนจะได้รับ การปกป้องคุ้มครองจากกลุ่มหรือหัวหน้า
5. สมาชิกต้องได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน และ การตอบแทนในผลงาน
6. จะต้องมีการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ด้วยสติปัญญา สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความสามัคคี ได้แก่ การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมใจกันปฏิบัติงาน เคารพในเหตุผล มีความเป็นประชาธิปไตย มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นทุกคนต้องร่วมกันแก้ไขปัญหา

### 2.3.5 พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามัคคี

มีผู้กล่าวถึงพฤติกรรมเพื่อแสดงถึงความสามัคคี ไว้ดังนี้

อาภา ถนัดช่าง (2542 : 1-3) กล่าวว่า พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามัคคี ได้แก่

1. สมาชิกทุกคนพร้อมใจกันปฏิบัติงาน
2. เมื่อมีความผิดพลาดบกพร่องเกิดขึ้นสมาชิกร่วมกันรับผิดชอบโดยไม่โยนความผิดให้แก่กันและกัน
3. เมื่องานสำเร็จสมาชิกต่างยินดีถือเป็นความสำเร็จร่วมกันของกลุ่มและต่างก็ยกย่องให้เกียรติกัน โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนร่วมกลุ่มอย่างมาก
4. เมื่อกลุ่มต้องการความช่วยเหลือสมาชิกพร้อมที่จะเสียสละ
5. ร่วมมือกันในการสร้างสรรค์สังคมให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามัคคี หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกต่อหมู่คณะ โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมีลักษณะที่แสดงถึงความรักใคร่กลมเกลียวเห็นอกเห็นใจไม่ก่อการทะเลาะวิวาท แข่งแย้งชิงดีกัน ร่วมกันแสดงความคิดเห็นและเคารพในเหตุผล

ของส่วนใหญ่ มีความสามารถในการปรับตนเองเข้ากับผู้อื่นได้ ร่วมกันรับผิดชอบงานที่ทำและร่วมมือกันทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ

### 3. บริบทของ บริษัท อินเทอร์เน็ตเมดิคอล จำกัด

#### 3.1 ประวัติ บริษัท อินเทอร์เน็ตเมดิคอล จำกัด

บริษัท อินเทอร์เน็ตเมดิคอล จำกัด เริ่มก่อสร้างเมื่อ 24 มกราคม พ.ศ. 2526 โดยได้ดำเนินการจัดจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์ เกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องมือแพทย์ พยาบาล ทุกชนิด มีการปรับปรุงและพัฒนาในทุกๆ ด้านมาโดยตลอด จนในปัจจุบันได้ขยายเป็นกิจการครอบคลุมไปทุกจังหวัดในรูปแบบเครือข่าย แบ่งโซนเขตภูมิภาค ตั้งอยู่ที่ 999/99 ถนนพระราม 9 เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250 โทรศัพท์ (662)718-3333 โทรสาร (662)718-3588

#### 3.2 วิสัยทัศน์

บริษัทมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในการเสนอเครื่องมือ และอุปกรณ์การแพทย์ที่มีนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ได้มาตรฐาน และครบวงจร ส่งมอบอย่างรวดเร็ว ในราคาที่เป็นธรรม พร้อมการบริการที่มีประสิทธิภาพ ด้วยระบบการบริการที่ดี เพื่อคุณภาพชีวิตของสังคมไทย

#### 3.3 พันธกิจ

บริษัทมีเป้าหมายที่จะประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในวงการเครื่องมือ และอุปกรณ์การแพทย์แบบครบวงจร และมีการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัทรวมทั้งเสริมสร้างความสุขให้แก่พนักงาน และสังคมอย่างยั่งยืน

#### 3.4 การวิเคราะห์ SWOT

##### 3.4.1 จุดแข็ง (Strength)

- 1) ชื่อเสียงของบริษัท กว่า 28 ปี เป็นที่ยอมรับในวงการ
- 2) มีสินค้าที่มีชื่อเสียงและมีคุณภาพ
- 3) มีทีมงานที่มีประสบการณ์สูง
- 4) ฝ่ายบริหารตัดสินใจได้รวดเร็ว
- 5) ฐานะการเงินมั่นคง
- 6) ความจงรักภักดีของพนักงาน
- 7) การปรับเปลี่ยนพนักงานน้อย

### 3.4.2 จุดอ่อน (Weakness)

- 1) ต้นทุนบริหารสูง
- 2) ขาดการพัฒนาความรู้แก่พนักงานอย่างเป็นระบบ
- 3) ขาดการบริหารระบบ Supply Chain ที่ดีพอ เพื่อพัฒนาระบบควบคุมสินค้าคงคลังอย่างเป็นระบบ

### 3.4.3 โอกาส (Opportunity)

- 1) นโยบายใช้สินค้าสิ้นเปลืองมากขึ้น
- 2) นโยบายป้องกันอุบัติเหตุ
- 3) การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของคนไทย
- 4) ทักษะดีของคนใช้ในการเข้ารับการรักษา เมื่อเจ็บป่วยมากขึ้น
- 5) สามารถขยายธุรกิจเพิ่มสินค้า และทีมงานได้อย่างต่อเนื่อง
- 6) Medical Hub, Excellent center, งบไทยเข้มแข็ง

### 3.4.4 อุปสรรค (Threat)

- 1) นโยบายของรัฐบาล
- 2) งบประมาณของโรงพยาบาล
- 3) คู่แข่งที่ผลิตในประเทศ
- 4) การลงทุนของบริษัทข้ามชาติ
- 5) ความไม่แน่นอนของธุรกิจ ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

สุชุมลย์ ศาตาโรจน์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความเหนื่อยหน่ายของพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า

1. พยาบาลโรงพยาบาล จังหวัดกาฬสินธุ์ ส่วนใหญ่มีความเหนื่อยหน่ายในการทำงานด้านความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับสูง ความเหนื่อยหน่ายด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ และด้านการสูงเสียดสัมพันธ์ส่วนบุคคลอยู่ในระดับต่ำ
2. เมื่อเปรียบเทียบความเหนื่อยหน่ายตามตัวแปรอิสระทางด้าน ตำแหน่ง อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา พบว่า พยาบาลที่มีอายุ สถานภาพ



สมรรถแตกต่างกัน มีความเหนื่อยหน่ายด้านความรู้สึก ไม่ประสบความสำเร็จแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < 0.05$ ) ความเหนื่อยหน่ายด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ การสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล พบว่า ไม่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า พยาบาลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน มีความเหนื่อยหน่ายด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < 0.05$ ) ส่วนตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค และวุฒิการศึกษา พบว่ามีความเหนื่อยหน่ายในการทำงานไม่แตกต่างกัน

3. ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ได้แก่ ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนื่อยหน่ายด้านความรู้สึก ไม่ประสบความสำเร็จแต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่าย ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ และการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

4. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่าย ด้านความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จ และด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล สภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนื่อยหน่ายด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์

5. ปัจจัยเกี่ยวกับการบริหาร ได้แก่ การบริหารของหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนื่อยหน่ายด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ และด้านความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนื่อยหน่ายด้านการสูญเสีย

ธนธิดา ดิษยบุตร (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารเรือ พบว่า ปัจจัยทุกปัจจัยมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารเรือทั้งสิ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีอยู่คู่กับหน่วยงานตลอดไป นอกจากนี้ปัจจัยในการดำเนินงานอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษารังนี้ก็มีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งเป็นหน่วยงานต้องหาแนวทางเพื่อใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งบุคลากรและหน่วยงาน มิใช่เพียงแค่เฉพาะเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น

นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรืออยู่ในระดับปานกลาง ถึงแม้ว่าจะอยู่ในระดับที่ใช้ได้แล้ว แต่หน่วยงานยังคงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทางและเสริมสร้างให้ระดับ

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่บ่งบอก สภาวะการณ์แรงจูงใจของบุคลากรเป็นเช่นไร ดังนั้น การเสริมสร้าง  
สิ่งจูงใจในการทำงานให้มากขึ้น มีส่วนช่วยทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นตาม ไปด้วย

กาญจนา ตรีรัตน์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี พบว่า  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มีปัจจัย  
จูงใจและปัจจัยก้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี พบว่า  
บุคลากรสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ  
ปัจจัยก้ำจุนแตกต่างกัน

ธนาวรรณ พลหาญ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โคน  
เฉพาะประเด็นวิธีการและขั้นตอนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควร  
พิจารณาปรับปรุงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดสัดส่วนและระบบการให้ความดี  
ความชอบของแต่ละสายให้เป็นอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม มีความเสมอภาค โปร่งใส ตรวจสอบได้  
และเป็นที่ยอมรับขอทุกฝ่าย

พรณทิพย์ กาลชยานันท์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจ ใน  
การปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า แรงจูงใจใน การ  
ปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า  
บุคลากรสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ  
ปัจจัยก้ำจุนแตกต่างกัน

ศิริวรรณ หมิ่นหัต (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สัมพันธภาพและแรงจูงใจ ใน  
การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัย จังหวัดขอนแก่น พบว่า ระดับแรงจูงใจใน การ  
ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัย จังหวัดขอนแก่น อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าเพศ  
อายุ อาวุธราชการ ตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับสัมพันธภาพและ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

คมคาย พระเอก (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับ  
ความเหนื่อยหน่ายในการทำงานของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาล  
ชุมชน สาธารณสุขเขต 6 พบว่า พยาบาลที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานการพยาบาล มีความเหนื่อย

หน่วยในการทำงาน โดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีความอ่อนล้าทางอารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง การสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอยู่ในระดับต่ำ และความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเหนื่อยหน่ายในการทำงานของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานการพยาบาล ได้แก่ ตำแหน่งและระดับการศึกษา สัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความเครียดจากลักษณะงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน อายุ และสถานภาพสมรส

ปิยะนุช นรินทร์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคมและด้านสวัสดิการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านสังคม ด้านสวัสดิการ และด้านความสำเร็จในชีวิตพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 ที่มีเพศ อายุ และรายได้ แตกต่างกันเห็นว่า ด้านผลงานและการประเมินผลด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคม และด้านสวัสดิการไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันเห็นว่าการหมุนเวียนเปลี่ยนงานของพนักงาน พนักงานที่มีอายุต่างกันเห็นว่าการหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันเพื่อสามารถทดแทนกันได้เมื่อมีการ โยกย้ายหรือลาออก และพอใจกับหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานที่มีรายได้ต่างกันพอใจกับหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันและผู้บังคับบัญชาให้เป็นธรรมชาติกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ศุภิสสา หรือเจริญ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของพยาบาลวิชาชีพสังกัดวิทยาลัยแพทยศาสตร์ กรุงเทพมหานคร และวชิรพยาบาล สำนักแพทย์ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตของพยาบาลวิชาชีพ มี 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยด้านครอบครัว รายได้ต่อเดือนที่มีต่ำกว่า 10,000 บาทต่อเดือน ประสิทธิภาพในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และพยาบาลวิชาชีพที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับคุณภาพชีวิตของพยาบาลวิชาชีพมี 3 ปัจจัย ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงานระหว่าง 15-25 ปี พยาบาลวิชาชีพมี 3 ปัจจัย ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงานระหว่าง 15-25 ปี พยาบาลวิชาชีพที่มีอายุระหว่าง 35-45 ปี และสุขภาพจิตของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศศิประไพ หาญนอก (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการในการทำงานของพยาบาลโรงพยาบาลปากช่องนานา อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการในการทำงานของพยาบาลโรงพยาบาลปากช่องนานา พบว่า ความต้องการด้านร่างกาย ต้องการได้เงินเดือนมากที่สุด และต้องการได้อยู่เวรเข้าน้อยที่สุด ความต้องการด้านความปลอดภัย มั่นคง ต้องการมีวัสดุ อุปกรณ์ที่มีจำนวนเพียงพอและใช้งานได้มากที่สุด และต้องการมีระบบสัญญาณเตือนภัยในสถานที่ทำงานน้อยที่สุด ความต้องการทางด้านสังคม การยอมรับต้องการผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเอง สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ ได้มากที่สุด และต้องการการรายงานแพทย์โดยตรงโดยไม่ต้องผ่าน Super visor น้อยที่สุด ความต้องการด้านที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง ต้องการทำให้ผู้ป่วยได้รับความสุขสบายกาย ใจ มากที่สุด และพอใจกับตำแหน่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันน้อยที่สุด

2. พยาบาลโรงพยาบาลปากช่องนานาต้องการมากที่สุด คือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ จำนวน 85 คน รองลงมาคือความต้องการทางด้านสังคมการยอมรับ จำนวน 81 คน มีความต้องการทางด้านร่างกาย จำนวน 77 คน มีความต้องการทางด้านความปลอดภัย จำนวน 77 คน และมีความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ จำนวน 67 คน น้อยที่สุด

ชนัญชิตา ประโยชริด (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล ในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล ในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนรายได้ที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วิวัฒน์ ศรีธรรมมา (2551 : 192-202) ได้วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดร้อยเอ็ด มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขต

พื้นที่อำเภอโพหนอง จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ และตำแหน่งงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่มีเพศ และตำแหน่งงานแตกต่างกัน แรงจูงใจไม่แตกต่างกันทางสถิติ เมื่อจำแนกแรงจูงใจตามระดับการศึกษา พบว่าพนักงานส่วนตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

วอร์เนอร์ (Warner, 2001 : 4966 – A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผลของความพึงพอใจในการทำงานและข้อผูกมัดขององค์กรต่อความตั้งใจลาออกของพยาบาลวิสัญญี โดยศึกษาจากพยาบาลวิสัญญี จำนวน 600 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้รับจ้างอิสระมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มลูกจ้างโรงพยาบาลและกลุ่มวิสัญญี จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่าความเป็นอิสระ การจ่ายเงิน ความต้องการของงาน และนโยบายขององค์กร หรือ ความต้องการที่จะลาออก ระหว่างกลุ่มที่ถูกจ้างด้วยแพทย์วิสัญญี โรงพยาบาล และกลุ่มผู้รับจ้างอิสระ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ได้ใช้วิธีวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เพื่อหาสมการความถดถอยของความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า อายุ รายได้ และจำนวนบุตรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

สจิวต์ (Stewart, 2003 : 3235 – B) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความกดดันในงานต่อความพึงพอใจในการทำงานและความตั้งใจของพยาบาลที่อยู่ในหน่วยบริการทางการทหาร พบว่า พยาบาลมีระดับความกดดันในการทำงานไม่สูง ตำแหน่ง ยศ อายุ เพศ ประสบการณ์ในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความกดดันในการทำงาน พยาบาลเพศหญิงมีความกดดันมากกว่าเพศชายพยาบาลตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลมีความกดดันมากกว่าพยาบาลตำแหน่งอื่น ๆ พยาบาลที่มีอายุ 22 -26 ปี มีความกดดันมากกว่าช่วงอายุอื่นๆ พยาบาลที่มีสังกัดมีความกดดันในการทำงานมากกว่าพยาบาลอื่น ผลการวิจัยโดยรวมพบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจในการทำงานไม่มากและไม่มีความสัมพันธ์กับประเภทของงาน ความตั้งใจในการทำงานในหน่วยบริการทางการทหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับความกดดันในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานประเภทขององค์กรที่กำหนดให้พยาบาลทำงาน

เฮอเลย์ (Herley, 2002 : 4466 – B) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ความพึงพอใจในการทำงาน ความกดดัน และพลังในการทำงานของผู้จัดการพยาบาล พบว่า ผู้จัดการพยาบาลมีความพึงพอใจและพลังในการทำงานอยู่ในระดับสูง คะแนนความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพลังในการทำงาน แต่คะแนนไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความกดดัน

คะแนนความเป็นอิสระและบทบาทการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานซึ่งผู้จัดการในสถาบันที่ใหญ่กว่า ได้รับการศึกษาที่ดีกว่า เงินเดือนไม่มี ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ประกอบด้วย ก้านอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ความรับผิดชอบในการให้การพยาบาลผู้ป่วยโดยตรงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงานและความกดดัน

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยในต่างประเทศ ชำงคัน แสดงให้เห็นว่าปัจจัยในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือน นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและการปกครองบังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติ โดยมี ทั้งในระดับสูงและต่ำ มากและน้อย รวมทั้งปานกลาง ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึง ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ว่าระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานบริษัท อินเทอร์เน็ตคอลด์ จำกัด อยู่ในรับปานกลาง

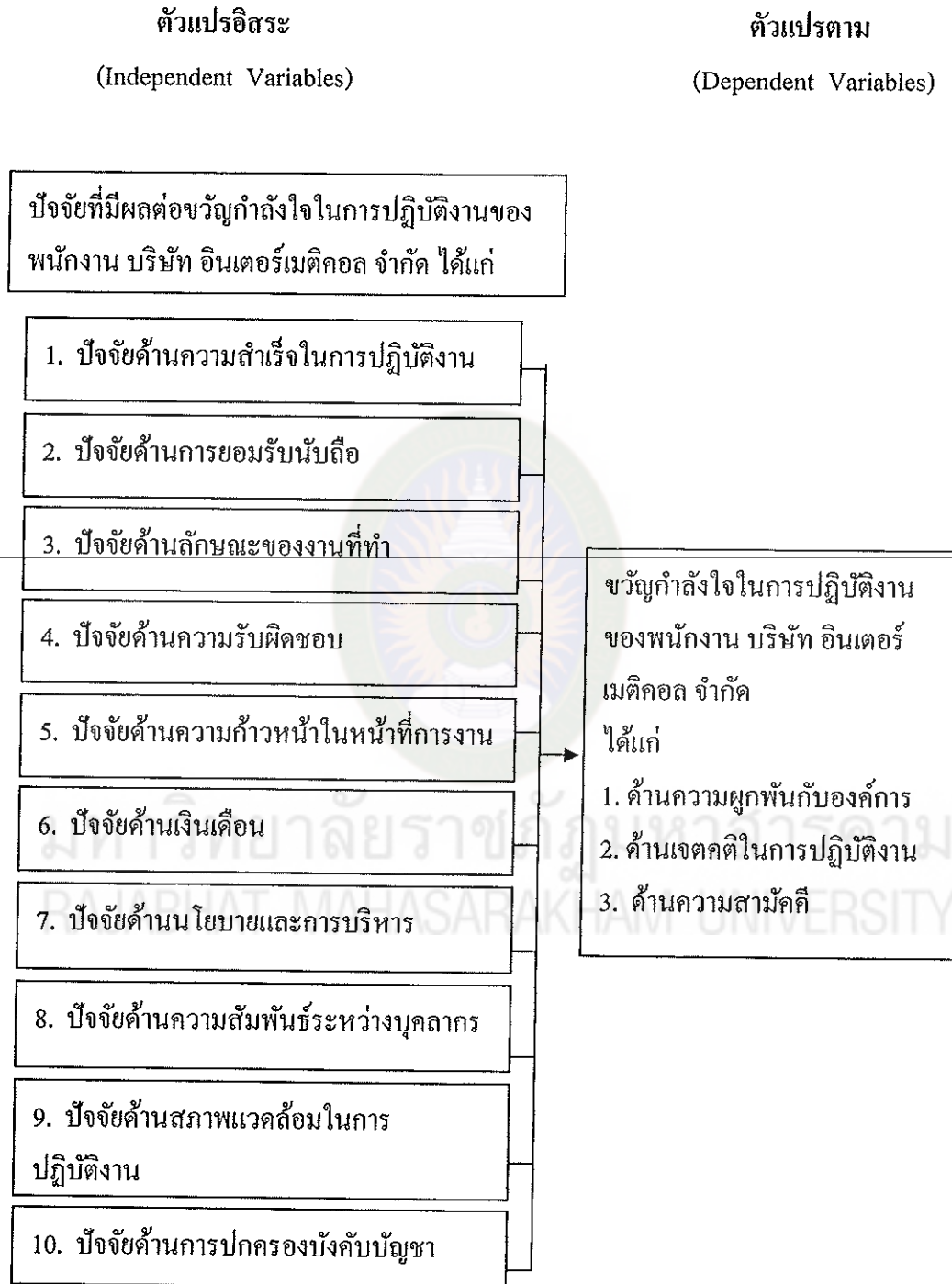
## 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยอาศัยกรอบแนวคิดดังต่อไปนี้

5.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อินเทอร์เน็ตคอลด์ จำกัด ได้ศึกษาตามทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 113-115 ; อ้างถึงใน ไพรัช จุ่นเกตุ, 2545 : 9) 10 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านเงินเดือน ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงพยาบาล ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา

5.2 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อินเทอร์เน็ตคอลด์ จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของสุเมธ เดียวอิสระ (2527 : 158-159) อุทัย หิรัญโต (2531 : 161-162) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 259) และศรีทัฬหิม พานิชพันธ์ (2535 : 60) และได้สังเคราะห์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้วพบว่า สามารถนำมาศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อินเทอร์เน็ตคอลด์ จำกัด ได้ 3 ด้านคือ ด้านความ

ผูกพันกับองค์การ ด้านเจตคติในการปฏิบัติงานและด้านความสามัคคี ดังกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย