

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กรีนเคที ฟู๊ดส์ จำกัด ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
 - 1.2 ความหมายของขวัญกำลังใจ
 - 1.3 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ
 - 1.4 องค์ประกอบในการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน
 - 1.5 ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ
 - 1.6 ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี
 - 1.7 ประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.8 มาตรการสำหรับวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. สภาพของขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ขององค์กร
3. บริบทของ บริษัท กรีนเคที ฟู๊ดส์ จำกัด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Work Model) เป็นพฤติกรรมของ ผู้ร่วมงานที่แสดงออก ในรูปของความสนใจ ความกระตือรือร้น หรือความใส่ใจที่จะทำงานในหน้าที่ของคนที่ได้รับ มอบหมาย (สุรพล พะยอมแย้ม, 2541 : 65) ดังนั้น ขวัญจึงเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารบุคคล หน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตาม ถ้าผู้ร่วมงานเป็นผู้ที่มีขวัญดี จะมีความตั้งใจ มีความมุ่งมั่น เต็มใจ

และเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน หรือองค์กรนั้น (สำราวม พุทธยาเสถียร. 2541 : 8) ด้วยเหตุนี้ในการบริหารงานบุคคล จึงต้องเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของผู้ร่วมงาน เพราะขวัญมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้ที่มีความรู้ความสามารถดีแต่หากขวัญไม่ดีก็ทำให้ไม่สามารถแสดงความสามารถในการทำงาน ได้เต็มที่ (บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์. 2537 : 142)

1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในองค์กรจะ แสดงออกให้เห็นได้จาก พฤติกรรมในหลาย ๆ ลักษณะในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายผู้บริหารที่ดีจะต้องเอาใจใส่ต่อขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานอยู่เสมอ เพื่อจะได้ทราบขวัญกำลังใจในขณะนั้น ได้ถูกต้อง และสามารถเลือกใช้วิธีบำรุงขวัญ เสริมสร้างขวัญให้เหมาะสม การจูงใจหรือวิธีที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญสูงชันนั้นผู้บริหารจะต้องทราบความต้องการของบุคคล และหาทางตอบสนองความต้องการของบุคคล เหล่านั้นให้เกิดความพอใจ ถือได้ว่าเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีดังนั้น จึงขอเสนอทฤษฎีการจูงใจที่เห็นว่าสำคัญและเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในหน่วยงานดังต่อไปนี้

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีการจูงใจของนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Maslow.1970 : 35-46 ; อ้างถึงใน สติธิกาล ศรีวะรมย์. 2541 : 410-411) มองความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนอง จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

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

1.1.2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) ความต้องการเหล่านี้ เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตราย ทางกายและความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย

1.1.3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการความผูกพันกับองค์กรและการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน

1.1.4 ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องยอมรับนับถือและมีความภาคภูมิใจ เชื้อมั่นและนับถือตนเอง

1.1.5 ความต้องการความสำคัญในชีวิต (Needs for Self – Actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด เป็นความปรารถนาที่จะให้ประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

1.2 ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland Achievement Motivation Theory) (McClelland. 1985 :100-110 ; อ้างถึงใน สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2543 : 318-319) ได้เน้นถึงความต้องการ 3 ประการคือ

1.2.1 ความต้องการสำเร็จ (Need for Achievement) คือความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

1.2.2 ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) คือความต้องการที่จะมีความผูกพันกับองค์กร

1.2.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power) คือความต้องการมีอิทธิพลและอำนาจเหนือบุคคลอื่น

1.3 ทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Models) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg. 1956 : 113-115 ; อ้างถึงใน บุภาพร บุภาพร. 2550 : 256-258) ทฤษฎีนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎีจูงใจบำรุงรักษา หรือปัจจัยค้ำจุน (Motivator – Hygiene Theory) โดยได้จำแนกปัจจัยออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1.3.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) หรือเรียกว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) การทำให้คนมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน มีความรู้สึกในด้านดี โดยมนุษย์จะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิต ปัจจัยที่กระตุ้นคือ มีความเจริญเติบโต ลักษณะงาน ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่อง ขอมรับนับถือ การมีความรับผิดชอบ การมีโอกาสก้าวหน้าในงาน เป็นต้น ซึ่งถ้ามีปัจจัยเหล่านี้มนุษย์จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานและเกิดแรงจูงใจ เพราะสามารถตอบสนองความต้องการความสำเร็จในชีวิตได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้ความพึงพอใจในการทำงาน และเกิดแรงจูงใจก็จะไม่เกิด สิ่งที่ผู้บริหารต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้

1) ความสำเร็จ เป็นความสำเร็จในการทำงานแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ รู้สึกปลื้มใจกับความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจให้บุคคลนั้นต้องการความสำเร็จ และพัฒนาให้ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ

2) การได้รับความยอมรับนับถือ จากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนหรือผู้ร่วมงาน ชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่ส่งผลให้เห็นการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างไร อย่างหนึ่งอย่างบรรลุผลสำเร็จ

- 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นงานที่น่าสนใจมีความหลากหลายของงาน ต้องอาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ท้าทายซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นให้ลงมือทำ และมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
- 4) มีโอกาสได้รับความรับผิดชอบ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน จะช่วยให้เกิดความรู้สึภาคภูมิใจ กระตุ้นให้กระตือรือร้น พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 5) ความก้าวหน้าจากการปฏิบัติงาน เช่น การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ของบุคคลในองค์กร โอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

1.3.2 ปัจจัยบำรุงรักษาหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หรือเรียกว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้มนุษย์เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เช่น นโยบายขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน รายได้และค่าตอบแทน เป็นต้น ถ้าปัจจัยเหล่านี้ขาดไปจะทำให้ไม่เกิดความพึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้ามีปัจจัยเหล่านี้ จะสามารถช่วยป้องกัน ความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ไม่ได้ช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน หรือเป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานได้ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ การสนับสนุน ผลักดันให้บุคคลเต็มใจทำงานมากขึ้น มีดังนี้

- 1) เงินเดือนหรือผลตอบแทนจากการทำงาน หรือสิ่งอื่น ๆ ที่ได้มาจากการปฏิบัติงาน
- 2) การเติบโตทางวิชาชีพ หมายถึง ความสามารถเชิงทักษะวิชาชีพเพิ่มขึ้น มีโอกาสสร้างสรรค์งานมากขึ้น มั่นใจ ภูมิใจในการทำงาน
- 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าเป็นกริยาหรือวาจาที่แสดงถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นอย่างดี ทำงานด้วยกันเป็นอย่างดี
- 4) สถานภาพของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือ ของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี
- 5) นโยบายและการบริหาร การจัดการและการบริหารงาน ขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
- 6) สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติในขณะที่ทำงาน ได้แก่ แสง เสียง อุณหภูมิ วัสดุ เป็นต้น และยังรวมถึงสภาวะการทำงาน ได้แก่ แนวทางการทำงาน จำนวนชั่วโมง ความหนักเบาของงาน ช่วงเวลาการทำงาน
- 7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น มีบ้านพัก มีสวัสดิการพื้นฐาน เป็นต้น

8) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

9) การนิเทศงาน การให้คำแนะนำ การติดตาม ช่วยเหลือในการทำงานรวมถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงานและให้ความยุติธรรมกับทุกคน

1.4 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูมหรือทฤษฎี VIE (Vroom's VIE or Expectancy)

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูมหรือทฤษฎี VIE (Vroom's VIE or Expectancy ; อ้างถึงใน ยุภาพร ยุภาศ. 2550 : 259) มีความเห็นว่า แรงจูงใจของบุคคลมีสาเหตุมาจากปัจจัย 3 ประการคือ

1.4.1 ความคาดหวัง (Expectancy = E) คือ การรับรู้ของบุคคลที่จะปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นหากเขาจะได้รับรางวัลจากความพยายามเช่นนั้น

1) ความคาดหวังค่า 0 หมายความว่า บุคคลมีความเห็นว่าไม่มีความเป็นไปได้ที่ความพยายามนั้นจะได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

2) ความคาดหวังค่า 1 หมายความว่า บุคคลมีความเห็นว่าเป็นไปได้ที่ความพยายามนั้นจะได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

1.4.2 กลไกความเป็นไปได้ (Instrumentality = I) คือ ความเป็นไปได้ทั้งการรับรู้และความจริงว่า ระดับของการกระทำนั้น จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น การที่บุคคลพิจารณาว่า หากเขาทำงานเพิ่ม เขาจะได้รับรางวัลหรือไม่กลไกความเป็นไปได้อาจมีค่าจาก -1 ถึง +1

1) ค่า -1 หมายความว่า บุคคลนั้นมีความเห็นว่า ระดับการกระทำของเขาไม่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

2) ค่า +1 หมายความว่า บุคคลนั้นมีความเห็นว่า ระดับการกระทำของเขาสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

1.4.3 ความอยากจะทำสิ่งต่าง ๆ (Valence = V) ซึ่งขึ้นอยู่กับความพอใจหรือความไม่พอใจ

1) ความอยากในเชิงบวก คือ ความอยากหรือความพึงพอใจที่จะกระทำ ซึ่งมีค่าตั้งแต่ +1 ถึง +10

2) ความอยากในเชิงลบ คือ การไม่ปรารถนา หรือความไม่พึงพอใจจะกระทำซึ่งมีค่าตั้งแต่ -1 ถึง -10

3) ความรู้สึกเป็นกลาง คือความรู้สึกเฉย ๆ ของบุคคล ซึ่งมีค่าเป็น 0

$$\text{สูตร } F = E \times I \times V$$

สูตร $F = E \times I \times V$

เมื่อ F = พลังแรงจูงใจของบุคคล

E = ความคาดหวัง

I = ความเป็นไปได้

V = ความอยากจะทำ

1.5 ทฤษฎี E.R.G. หรือความต้องการของ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need

Hierarchy Theory)

ทฤษฎีความต้องการของ แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory. 1972 ; อ้างถึงใน ยุภาพร ยุภาศ. 2550 : 255) โดยการแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs)

5.1.1 ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Needs) คือความต้องการเบื้องต้น เพื่อให้มนุษย์ สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ รวมทั้งได้รับความพึงพอใจ จากปัจจัยแวดล้อม เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ ค่าตอบแทน สภาพการทำงานที่ตนเองพอใจและประโยชน์เกื้อกูลที่ดี

5.1.2 ความต้องการในการสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Relatedness Needs) คือความต้องการทางสังคมกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า ผู้อยู่ภายใต้บังคับบัญชาและเพื่อนฝูง

5.1.3 ความต้องการที่จะเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและสามารถใช้ศักยภาพของคนอย่างสูงสุด

Taylor กล่าวถึงความสำคัญของกำลังขวัญต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานว่า กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนสุขภาพของมนุษย์ที่ต้องการ การเอาใจใส่ดูแล การตรวจวินิจฉัย และการปกป้องรักษา ให้มีสุขภาพกำลังขวัญที่ดี หรือสูงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นกำลังขวัญส่วนบุคคล หรือองค์กร หากหน่วยงานหรือองค์กร ใดมีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีแล้ว จะช่วยก่อให้เกิด ประโยชน์เกื้อกูลต่อการบริหารงานภายในองค์กร ดังต่อไปนี้

(http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic?)

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดี มีสัจย์ต่อหมู่คณะ และองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับ เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของ

พนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม

4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่ และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group effort) ในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคี อันสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้

5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. เกื้อหนุนและจูงใจ ให้สมาชิกของหมู่คณะ หรือองค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

จากทฤษฎีที่กล่าวถึงข้างต้น จะเห็นได้ว่าประกอบด้วยทฤษฎีเนื้อหาของงานซึ่ง ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ทฤษฎี ERG ของ Anderfer และทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของ McClelland ซึ่ง เป็นทฤษฎีที่มีเนื้อหาของงาน อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ ว่ามนุษย์จะถูกจูงใจ โดยความต้องการของตนเอง ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งที่แน่นอน และความต้องการดังกล่าวถือเป็นพื้นฐานของพฤติกรรม โดยแรงจูงใจของมนุษย์ จะเริ่มจากความต้องการและทัศนคติ จากนั้นจะแปรเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการ ขณะเดียวกันในส่วนทฤษฎีที่เกี่ยวกับกระบวนการจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีแห่งความคาดหวังของ Vroom และทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของ Taylor เป็นทฤษฎีที่ศึกษาว่ามนุษย์จะเลือกเป้าหมายของตนเองที่หลากหลายมาใช้เพื่อการทำงานได้อย่างไร มนุษย์จะทำการตีค่าความพอใจของตนเองหลังจากรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วได้อย่างไร ซึ่งมีใช้การจำแนกว่าอะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการจูงใจตามทฤษฎีเนื้อหาของงานซึ่งข้างต้น
(http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?)

ทฤษฎีทั้งหมดที่ได้กล่าวมา ล้วนเป็นส่วนสำคัญในการบอกทิศทางของมนุษย์ แต่ละบุคคลที่ดำรงหน้าที่แตกต่างกันว่า ควรจะใช้เทคนิควิธีการใดในการจูงใจให้ตน หรือบุคคลอื่นทำงานจนประสบความสำเร็จได้ เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการ อาจมีเงินเดือนหรือเงินเป็นตัวจูงใจให้เขาตัดสินใจที่จะทุ่มเทกับงานอย่างเต็มที่ ขณะที่ในระดับผู้บริหารเกียรติยศชื่อเสียงอาจเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการผลักดัน ให้คิดแสวงหาไปสู่จุดสูงสุด ทางการบริหารทฤษฎีและวิชาการทางด้านพฤติกรรมองค์กรต่าง ๆ จึงไม่ได้ให้ความสำคัญแต่เฉพาะ ปัจจัยความต้องการทางด้านเศรษฐกิจ เพียงประการเดียวแต่ยังสนใจ ปัจจัยทางด้านสังคม และความต้องการทางจิตใจด้วย
(http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?)

2. ความหมายของขวัญกำลังใจ

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

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี 2542 ได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจไว้ว่า ขวัญเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน นิยมกันว่า ขวัญมีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อว่า ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็จะเป็นสิริมงคลเป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็จะออกจากร่างไปก็เรียกว่า ขวัญหนี ขวัญหาย ขวัญบิน

ไมเคิล เจ จูคัส (Michael J. Jucius) ให้ข้อพิจารณาความหมายของขวัญกำลังใจจากคำถามต่อไปนี้ คือ ขวัญกำลังใจคืออะไร ขวัญกำลังใจทำหน้าที่อะไร ขวัญกำลังใจอยู่ที่ไหน ใครบ้างที่ถูกระทบกระเทือนขวัญกำลังใจ ขวัญกำลังใจมีอะไร เมื่อตอบคำถามดังกล่าวข้างต้นแล้ว จะทราบความหมายของขวัญกำลังใจ ดังนี้

1. ขวัญกำลังใจคืออะไร (What it is) ทำที่แห่งจิตใจ ความรักหมู่คณะ
2. ขวัญกำลังใจทำหน้าที่อะไร (What it does) กระทบกระเทือนต่อผลผลิตคุณภาพ ค่าใช้จ่าย ความร่วมมือ วินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มและความสำเร็จลักษณะต่าง ๆ
3. ขวัญกำลังใจอยู่ที่ไหน (Where it resides) อยู่ที่จิตใจ ทักษะคติและอารมณ์ของบุคคลแต่ละคนและปฏิกริยาของกลุ่ม
4. ขวัญกำลังใจกระทบกระเทือนถึงใครบ้าง (Who it affects) โดยตรงได้แก่พนักงานและฝ่ายบริหาร โดยทางอ้อมได้แก่ลูกค้าและชุมชน
5. ขวัญกำลังใจกระทบกระเทือนต่ออะไรบ้าง (What are affects) ความตั้งใจในการทำงานและความร่วมมือ

อรุณ รักธรรม (2522 : 205 ; อ้างอิงใน มนิต นงนุช. 2554 : 9-25) ได้ให้ความหมายขวัญ หมายถึง สภาพที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์ ของการทำงานของกลุ่ม หรือ วัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลที่จะ ทำงานร่วมกันนั้น เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันมีความมั่นใจที่จะ

ทำงานให้สำเร็จและพยายามร่วมมือต่อสู้ กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะ ไป ให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

จากความหมายขวัญกำลังใจดังกล่าวสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจ คือ สภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้น จะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามนัยความหมายของขวัญกำลังใจแบ่งพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ขวัญกำลังใจของบุคคลแต่ละคน และขวัญกำลังใจของหมู่คณะ (Group morale) ขวัญกำลังใจทั้งสองพวกนี้พัวพันแยกกัน ไม่ออก หากที่ใดมีขวัญกำลังใจต่ำ ขวัญกำลังใจของแต่ละคน ก็ต่ำด้วย

2.1 ความหมายในเชิงความรู้สึกหรือจิตใจ

ขวัญกำลังใจในเชิงความรู้สึกหรือจิตใจ เป็นอีกส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานที่จะทำให้การทำงานบรรลุความสำเร็จได้ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สุวรี จันทรสา (2540 : 15 ; อ้างอิงใน มนิต นงนุช. 2554 : 9-25) ได้กล่าวถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือความรู้สึกของสภาพจิตใจในการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกมาด้วยการบ่งชี้ถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันทำงาน อย่างไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน เพื่อวัตถุประสงค์อันเดียวกัน

วิจิตร อาวะกุล (2542 : 233 ; อ้างอิงใน มนิต นงนุช. 2554 : 9-25) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด เจตคติของบุคคลที่มีต่อสภาพการในการปฏิบัติงาน เป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่ม ที่มุ่งปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนอย่างไม่ลดละ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้วางไว้

สังข์ ประดิษฐ์สุวรรณ (2542 : 21 ; อ้างอิงใน มนิต นงนุช. 2554 : 9-25) ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือสภาพทางจิตใจของบุคคล ที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานหรือองค์กร เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายและจิตใจ ที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีความกระตือรือร้น และความต้องการที่จะอุทิศเวลา และร่างกายของตน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร

อาภัสสรีย์ ไชยคุนา (2542 : 81 ; อ้างอิงใน มนิต นงนุช. 2554 : 9-25) ให้คำนิยามของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นภาวะแห่งอารมณ์ จิตใจ ความรู้สึก ซึ่งแสดงออกให้เห็นได้ทางพฤติกรรมในการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ตั้งใจและการให้ความร่วมมือ ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงาน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542 : 324 ; อ้างอิงใน มนิต นงนุช. 2554 : 9-25) ได้กล่าวถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง เจตคติที่เกิดขึ้นจากภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก

และจิตใจของแต่ละบุคคลและกลุ่มที่มีความต้องการจุดมุ่งหมาย ความสัมพันธ์ และความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

กิตติ คุ่มชาติ (2543 : 11 ; อ้างอิงใน มนิต นงนุช. 2554 : 9-25) สรุปว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึก ทำที่และเจตคติของบุคคลที่มีต่องานการทำงาน ทำให้เกิดกำลังใจและความพึงพอใจ ที่จะทำให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของขวัญกำลังใจในเชิงความรู้สึกหรือจิตใจ สรุปได้ว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาวะความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงออกมาในการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ความหมายในเชิงพฤติกรรมหรือการแสดงออก

ขวัญกำลังใจในเชิงพฤติกรรม หรือการแสดงออก เป็นอีกส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงาน โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 118) รายงานว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า เพื่อให้การปฏิบัติตามภารกิจสำเร็จเรียบร้อย ราบรื่น มีประสิทธิภาพสูงสุด ถึงแม้จะมีปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ มาขวางกั้น บุคคลนั้นก็ไมย่อท้อ

สุรพล พะยอมแย้ม (2541 : 65 ; อ้างอิงใน มนิต นงนุช. 2554 : 9-25) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่แสดงออก ในรูปของความสนใจ ความกระตือรือร้นหรือความใส่ใจที่จะกระทำงานในหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 116 ; อ้างอิงใน มนิต นงนุช. 2554 : 9-25) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปฏิริยาทางอารมณ์ ที่คนในองค์กรมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัดเจน อาจจะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ ที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อความสำเร็จ โดยส่วนรวม

อำนาจ แสงสว่าง (2542 : 117 ; อ้างอิงใน มนิต นงนุช. 2554 : 9-25) ให้ความหมาย ของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็น ทำที่ ความรู้สึกที่มีต่อกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ประกอบด้วยผู้บริหารงาน หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ขวัญเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน เช่น ได้รับการยอมรับนับถือการมีสัมพันธภาพต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานการมีความผูกพันกับองค์กรและมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

สรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจเป็นทัศนคติของบุคคลในองค์กร ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็น พฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มี

3. ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

การบริหารงาน ไม่ว่าจะป็นงานของรัฐ หรือธุรกิจเอกชน มีลักษณะเป็นการระดมทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนร่วมกันทำงาน อย่างมีน้ำใจเดียวกัน และทำงานด้วยความพึงพอใจโดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์อย่างแรงกล้า มีผู้กล่าวว่า การรับขวัญของทหารในกองทัพ ขึ้นอยู่กับแม่ทัพ หากแม่ทัพยอมรับ ในความสำคัญของขวัญกำลังใจ การรบจะประสบชัยชนะ ได้ในที่สุด เพียงแต่การจัดการอาวุธยุทธภัณฑ์ให้แก่กองทัพ และการอบรมสั่งสอนให้ทหารมีความชำนาญที่มีความกระตือรือร้นที่จะรบ มีความตั้งใจที่จะทำการร่วมรบ ร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อน ทหารทุกคนยังไม่พอเพียง สิ่งที่แม่ทัพจะขาดไม่ได้คือการให้ขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจที่ดีจะเพิ่มการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาคือทำให้การผลิตสูงไปด้วยการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ มีขวัญกำลังใจสูง จึงเป็นหน้าที่อันสำคัญ ของฝ่ายการบริหารงานบุคคล ความสำคัญของขวัญกำลังใจพอจะจำแนกได้ดังนี้คือ

1. ขวัญกำลังใจจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
2. ขวัญกำลังใจจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
3. ขวัญกำลังใจจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคล กล่าวคือเจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย
4. ขวัญกำลังใจจะสร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Efforrect)
5. ขวัญกำลังใจ จะเสริมสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างบุคคลในองค์การนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. ขวัญกำลังใจ จะจงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และมีความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
7. ขวัญกำลังใจ จะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์การนานเท่านาน

การบริหารงานที่ดี ต้องดำเนินการให้ได้ทั้งผลงาน และน้ำใจของผู้ร่วมงาน การที่บุคลากรในองค์การมีขวัญกำลังใจที่ดี จะแสดงออกในการมีศรัทธา และพอใจในการทำงาน ใช้ความพยายามทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดเพื่อให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนมีความร่วมมือประสานงานที่ดีต่อกัน มีทัศนคติ ท่าที ความรู้สึกที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรพยายามให้มีขึ้น ในองค์การอยู่ตลอดเวลา (วิจิตร อาวะกุล. 2542 : 224) ในทางตรงกันข้าม

ประสานงานที่ดีต่อกัน มีทัศนคติ ท่าที ความรู้สึกที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรพยายามให้มีขึ้น ในองค์การอยู่ตลอดเวลา (วิจิตร อาวะกุล. 2542 : 224) ในทางตรงกันข้าม ผู้ร่วมงานที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น ขาดงานไม่อยากรับผิดชอบงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 118) เมื่อขวัญมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้างขวัญของผู้ร่วมงานให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อให้องค์การมีความมั่นคง และการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการให้ความเห็นพอสรุปได้แก่ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2512 อ้างถึงใน วุฒิชชาติ เลื่อนสุคันธ์. 2542 : 11)

1. ขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นสิ่งทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดี มีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์การ เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ ให้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม
3. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วมในกลุ่ม
4. ทำให้เกิดพลังสามัคคี เพื่อให้สามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างบุคคลในองค์การ กับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิก และหมู่คณะ หรือองค์การเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์การ และ
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

นักวิชาการ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า หากบุคคลในองค์การมีขวัญดีแล้ว จะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูล ต่อการปฏิบัติงานมากมาย กำลังขวัญของหมู่คณะเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานดังที่กล่าวว่า ขวัญหมายถึง น้ำใจที่อยากทำงานให้ดีด้วยความสมัครใจ และมีความสุขกับงานนั้น ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหาร จะละเลยไม่ได้ ผู้บริหารที่ดีเสมือนแม่ทัพที่ดี คือเวลาออกรบ ขวัญของทหารเป็นเรื่องสำคัญที่สุด แม่ทัพต้องทำให้ทหารมีขวัญดีเสียก่อน จึงจะออกรบได้ (ภิญโญ สาธร. 2518 : 192-194)

จากความสำคัญของขวัญกำลังใจ สรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อบุคคลในองค์การ มีขวัญกำลังใจที่ดี จะกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ร่วมมือร่วมใจกัน ในการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงาน ทั้งปริมาณและคุณภาพ

4. องค์ประกอบในการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

บุคลากรในองค์กร ถ้ามีขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานที่ดี ผลงานย่อมดี มีประสิทธิภาพการทำงานก็จะไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้า ทั้งร่างกายและจิตใจ การทำงานตามหน้าที่ย่อมมีคุณภาพที่ดีกว่าเพราะมีความผูกพันกับองค์กร การทำงานที่มีความผูกพันกับองค์กร จะทุ่มเททั้งชีวิตและจิตใจ ให้กับองค์กรที่ตนอยู่อย่างแท้จริง ได้มีผู้กล่าวถึง องค์ประกอบของขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ประดิษฐ์ คุณรัตน์ (2539 : 139-140) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี มีอยู่ 6 ประเภทคือ

1. การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ กล่าวคือ ผู้บริหารควรจะเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน ช่วยแนะนำแก้ไขปัญหา และเป็นที่ยึดเหนี่ยวของผู้ร่วมงานได้
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
3. การเข้าใจดีกับเพื่อนร่วมงานและหมู่คณะ
4. ความพอใจกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร ถ้าสมาชิกเข้าใจระบบและการดำเนินงานของผู้ร่วมงานแล้ว สมาชิกเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
5. ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และรางวัลที่ได้รับ เช่น การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม
6. สุขภาพทั้งร่างกาย และจิตใจของผู้ร่วมงาน การที่จะมีขวัญดีขึ้น นอกจากคำนึงถึงปัจจัยภายในหน่วยงาน (On the Job Factor) แล้วต้องพิจารณาถึง ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน (Off the Job Factor) เช่น ปัญหาครอบครัว สุขภาพอนามัยที่ไม่ดี เป็นต้น และยังคงคำนึงถึงอารมณ์ โดยทั่วไปของแต่ละบุคคล ซึ่งเปลี่ยนไปมาอยู่เสมอ ไม่เหมือนกัน เมื่อมาเปรียบเทียบกันแล้ว ก็จะแสดงให้เห็นว่าใคร จะมีความพอใจในการทำงาน ที่ทำอยู่มากน้อยแตกต่างกันอย่างไร

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

1. สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน บรรยากาศที่ดี หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความเสมอภาค มีความจริงใจ เอื้ออาทรต่อกัน เน้นการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และสื่อสารกันอย่างชัดเจน ธรรมชาติของมนุษย์ มักไม่ชอบให้ใครมาควบคุม หรือคอยจับผิดขณะทำงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็น บรรยากาศที่ดี เช่น ความเป็นมิตร มีความ

เป็นอิสระในการทำงานไว้วางใจผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีอุปกรณ์พร้อมในการทำงาน จัดสภาพแวดล้อมให้เป็นระเบียบ สะอาด สะดวกสบาย

2. การชมเชย การให้รางวัล เป็นตัวที่จะช่วยกระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานเกิดกำลังใจในการทำงาน ได้รับมอบหมายให้คิ่่ง ๆ ขึ้นไป เช่น การยอมรับนับถือในความสามารถ อิสระเสรีภาพ ให้โอกาส ให้กำลังใจ ความสะดวกสบาย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องสรรเสริญ ชื่อเสียง ความปลอดภัย มีศักยภาพในงาน มีความมั่นคง

3. เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม และเป็นธรรม เงินเดือนและค่าตอบแทน นับว่าเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งในองค์การ หากเงินเดือนและค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม จะทำให้ขวัญของพนักงานต่ำ เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ ส่วนสวัสดิการที่เหมาะสม จะช่วยทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

4. แจ้งผลการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบ จะเป็นกระจกสะท้อนให้ได้เห็นถึงการปฏิบัติงาน ของคนเป็นอย่างไร ถ้าผลการปฏิบัติงานดี ก็จะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจ ถ้าไม่ดีก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

5. ช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาและอุปสรรคทำงานใด ๆ ก็ตามส่วนต้องพบกับปัญหานานานปีการ ปัญหาบางปัญหา ผู้ร่วมงานสามารถแก้ไขได้ แต่บางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้ามาช่วยเหลือ เพื่อให้ลดปัญหาให้น้อยลง ผู้บริหารควรรับรู้ความรู้สึก และอารมณ์ในสถานะที่เป็นอยู่ ฉะนั้นผู้บริหารควรมีเทคนิคดังนี้คือ การสร้างสัมพันธภาพ การให้กำลังใจ การชี้แนะให้เห็นความกระจ่าง การสะท้อนความรู้สึกและเนื้อหาการทบทวนข้อมูล การฟัง การถาม การสรุป

6. การให้มีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาาร่วมกัน การมีส่วนร่วมจะแสดงให้เห็นถึงความเป็นส่วนหนึ่ง หรือความเป็นเจ้าขององค์การ สามารถแสดงออกในรูปของคำขวัญ เครื่องแบบ เครื่องหมาย สัญลักษณ์และเพลง

7. จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ การจัดบุคลากร ให้เหมาะสมกับงานที่ทำ จะทำให้งานนั้นมีคุณภาพเกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานใดที่ผู้บริหารมอบหมายให้ทำแต่ไม่มีความถนัด งานนั้นจะออกมาไม่มีคุณภาพ ฉะนั้นผู้บริหารควรจะมีมองให้ออกว่าผู้ร่วมงานมีความถนัดอะไร มีความสามารถเรื่องไหน จึงจะจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

8. ผู้บริหารมีความยุติธรรม ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง หรือเล่นพรรคเล่นพวกจะทำลายขวัญของผู้ร่วมงาน ให้ต่ำลง การตัดสินใจว่าผู้ร่วมงานคนไหนถูกหรือผิดต้องมีหลักการหรือหลักเกณฑ์ที่มีมาตรฐานเดียวกัน

9. ให้โอกาสก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน งานที่ทำอยู่ต้องจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดความเจริญก้าวหน้า ผู้ร่วมงานหากทำงาน โดยไม่รู้ตนเองว่า จะเจริญก้าวหน้ามากขึ้นแค่ไหนจะทำให้การทำงานเกิดความเหนื่อย ขาดความกระตือรือร้นเท่าที่ควร ผู้บริหารควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ร่วมงาน ได้ทราบ ถึงเส้นทางและวิธีการสร้างความเจริญก้าวหน้า

10. สนองความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยทั่วไปมนุษย์ มีความต้องการอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด ถ้าผู้บริหารสามารถสนองความต้องการ ของผู้ร่วมงานได้ ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะลดปัญหาความยุ่งยากลงไปได้ การให้ความสนใจและเอาใจใส่เรียนรู้ ว่าต้องการอะไร และสนองในสิ่งที่ต้องการ จะทำให้ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีค่า มีความสำคัญ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารมีความยุติธรรม เงินเดือนและสวัสดิการเหมาะสม และเป็นธรรม สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน มีความผูกพันกับองค์กร มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีความสามัคคี

5. องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจในการทำงานอาจเปรียบเทียบกับได้กับสุขภาพของร่างกายมนุษย์ เพราะขวัญกำลังใจอาจเป็นได้ทั้งในความหมายที่ดีและไม่ดี เช่นเดียวกับสุขภาพของร่างกายที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงสุขภาพ โดยทั่วไปของร่างกาย ฉะนั้นถ้าอยากมีสุขภาพที่ดีก็ต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพอยู่เสมอ ฉะนั้นได้กันั้นนั้นหากปรารถนาจะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็จำเป็นต้องตรวจขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคคลในองค์การอยู่เสมอเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาว่าขวัญกำลังใจของหมู่คณะใดสูงหรือต่ำเพียงใด จึงควรที่จะได้ศึกษาประกอบของขวัญกำลังใจที่ดีซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ (กมล ชุทธิพงษ์, 2536 : 245)

1. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจและความสำเร็จขององค์การอยู่มาก

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ทำงานที่ตนพอใจย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

3. ความพึงพอใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การ ตลอดจนการจัดองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ

สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4. การทำให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่ การงานด้วยความขยัน มั่นคง และมีกำลังขวัญดี

5. สภาพการทำงานควรให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายทำได้ดี สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ในที่นี้รวมทั้งสุขภาพทางกาย และสุขภาพทางจิตใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากตนเอง เช่น ปัญหาจากครอบครัวจากผู้อื่น เช่น ปัญหาเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ เป็นปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกาย และสุขภาพจิตนี้มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะถ้าหากเมื่อใดผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกาย หรือสุขภาพทางจิตแล้วเขาย่อมจะไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้

คาร์เรล อี. โรซ (1958 ; อ้างอิงใน สร้อยตระกูล ธรรมานะ. 2545 : 399) ได้ศึกษาสำรวจความคิดเห็นของคณาจารย์ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทางการบริหาร ได้สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นส่วนประกอบของขวัญในบทความชื่อ "Dimensions of Employee Morale" ว่าส่วนประกอบของขวัญกำลังใจมี 12 ประการ คือ

1. ทักษะโดยทั่วไปที่มีต่อองค์กร
2. ทักษะโดยทั่วไปที่มีต่อการควบคุมบังคับบัญชา
3. ความภาคภูมิใจในองค์กร
4. ความพึงพอใจในตัวเอง
5. ความพึงพอใจที่มีต่อมาตรฐานของงาน
6. การควบคุมบังคับบัญชาแบบคิดคำนึงถึงผู้อื่น
7. ปริมาณงานและความตึงเครียดของงาน
8. การปฏิบัติตนต่อบุคคลแต่ละคนในองค์กร
9. ความพอใจในอัตราค่าจ้าง
10. ทักษะที่มีต่อระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการขององค์กร
11. ความพึงพอใจในความก้าวหน้าและโอกาสแห่งความก้าวหน้า
12. ทักษะที่มีเพื่อนร่วมงาน

ถ้าพิจารณาจากรายการที่ คาร์เรล อี. โรซ ได้ทำไว้ อาจได้ว่า ความพึงพอใจเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้เกิดขวัญได้ ดังที่กล่าวมาแล้วในเรื่องระดับขวัญสูงที่ว่า ขวัญคือความตั้งใจของสมาชิกในองค์กรที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมของกลุ่มมากกว่าหรือเท่ากับระดับความคาดหวังปกติสิ่งดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อพลังมากกว่าปกติ และความพึงพอใจนี้เองที่เป็นส่วนสำคัญทำให้เกิดกำลังหรือพลังดังกล่าว

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ ที่จะทำให้สภาพจิตใจหรือพฤติกรรมของบุคคล แสดงออกในสิ่งที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การประกอบด้วย สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในหน้าที่ ความพึงพอใจในนโยบาย เครื่องจูงใจ มีสภาพการทำงานที่ดี สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทักษะติดต่อการบังคับบัญชาและต่อองค์การ ความภาคภูมิใจในองค์การ ความผูกพันกับองค์กร เจตคติในการปฏิบัติงาน และความสามัคคีของบุคลากร

สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ ซึ่งศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กรีนเดลี ฟู้ดส์ จำกัด เป็นความพยายามของผู้วิจัย ที่จะนำองค์ความรู้ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ที่ได้รวบรวมมาทั้ง ด้านความผูกพันกับองค์กร ด้านเจตคติในการปฏิบัติงาน ด้านความสามัคคี กำหนดเป็นกรอบในการศึกษา ด้วยความหวังว่าจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กรีนเดลี ฟู้ดส์ จำกัด

6. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ

พงศ์ หรดาล (2540 : 85-86) ได้กล่าวถึง ปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้ คือ

1. ลักษณะการปกครองบังคับบัญชา ในแต่ละองค์กร จะมีความแตกต่างกันตามความเชื่อของแต่ละบุคคล ผู้บริหารขององค์กร จะเป็นผู้กำหนดลักษณะการปกครองบังคับบัญชาของตนเอง ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีกับผู้ร่วมงาน
2. ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารกับคนงาน ผู้ที่ทำหน้าที่ปกครองบังคับบัญชามีลักษณะท่าที่เป็นมิตรต่อกัน ก็จะทำให้ผู้ร่วมงานในองค์กรเกิดขวัญที่ดี
3. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายในการบริหารงาน ตลอดจนระบบงานขององค์กร นับว่ามีบทบาทสำคัญ ในการสร้างขวัญให้แก่ผู้ร่วมงานในองค์กร เป็นอย่างมาก
4. ความพึงพอใจ ในการมอบหมายในการทำงาน ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจเขาก็จะทำงานด้วยความสนุกและมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จที่เขาได้สร้าง

5. ระบบค่าตอบแทนในการทำงาน ผู้ร่วมงานย่อมหวังที่ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

6. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ผู้ร่วมงานย่อมอยากจะทำหน้าที่ที่ได้รับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการยอมรับในความสามารรถ

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

8. สุขภาพของผู้ร่วมงาน ถ้าผู้ร่วมงานมีสุขภาพทางร่างกาย และสุขภาพจิตใจที่ดี ย่อมจะมีความมุมานะ ที่จะอุทิศแรงกาย และกำลังความคิดให้แก่องค์กร

ชูพงศ์ ปัญงะวัต (2541 : 55) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจใน การทำงานไว้ดังนี้ คือ

1. การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจที่ดีต่อกัน
2. ชั่วโมงในการทำงาน ควรจะจัดให้เหมาะสมกับชนิดของงานนั้น ๆ
3. การแข่งขันที่ไม่สามารถเอาชนะได้ ทำให้เกิดการท้อแท้หมดกำลังใจ ไม่เห็น

ดูทางที่จะประสบผลสำเร็จ

4. ความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร
5. การได้รับความรู้ความเข้าใจจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าคนงาน
6. วิธีการบริหารงานของหัวหน้า

7. ความพึงพอใจในงานของบุคลากรแต่ละคน

สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2541 : 35) กล่าวถึง ปัจจัยที่จะช่วยดึงดูดรักษาบุคลากร ให้อยู่กับองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทน รวมทั้งแต่ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่ารับรอง
2. สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น หุ้น
3. ยศ ชั้น ตำแหน่ง
4. โอกาสในการทำงาน
5. ความเจริญก้าวหน้าตามสายงาน
6. องค์กรและระบบการจัดการ
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

วิจิตร อาวะกุล (2542 : 225) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงานว่า ด้วยกัน 6 ประการ คือ

1. ภาวะการเป็นผู้ดำเนินการบริหารงาน

3. ความศรัทธา และความเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่อวัตถุประสงค์ นโยบายของ
กลุ่มและองค์การ
4. ความเป็นธรรม ในการพิจารณาให้บำเหน็จ ความดีความชอบ ตำแหน่งหน้าที่
การงาน
5. สภาพของการทำงาน สะดวกสบาย ลำบาก งานหนัก เหมาะสม เกิดความ
พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน
6. สุขภาพทางร่างกาย และจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน แข็งแรงพอที่จะทำ งานใน
หน้าที่หรืออ่อนแอทำไม่ได้

สุรางค์ บันยานนท์ (2542 : 104) มีความเห็นว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดียิ่ง
ประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือรับผิดชอบ
3. การจัดสภาพการทำงานให้เรียบร้อย สะอาด และสบาย
4. การประเมินผลการดำเนินงาน มีระบบเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน
หรือการโอนย้ายอย่างมีระบบ
5. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมแสดงความคิดเห็น และยอมรับ
ความคิดเห็นนั้น
6. มีการบำเหน็จรางวัล การชมเชยเมื่อทำสิ่งที่ดี
7. มีระเบียบการลงโทษสำหรับผู้กระทำผิด

เบอ์ และเร็นค์ (Bachr and Renck. 1958 : 161 ; อ้างถึงใน สร้อยตระกูล
อรธมานะ. 2542 : 400) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ได้แก่

1. ความพึงพอใจในงาน
2. สภาพการทำงาน
3. ค่าจ้าง
4. ผลประโยชน์แก่ผู้อื่น ๆ
5. ความเป็นมิตรและการร่วมมือประสานงานของเพื่อนร่วมงาน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ควบคุมบังคับบัญชา
7. ความมั่นใจในฝ่ายบริหาร
8. ความสามารถในทางเทคนิคการควบคุมบังคับบัญชา
9. ระบบการติดต่อสื่อสารที่พอเพียง

9. ระบบการติดต่อสื่อสารที่พอเพียง
10. ความมั่นคงในงาน
11. สภาพการยอมรับทางสังคม
12. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร
13. โอกาสที่จะก้าวหน้า

จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น มีหลากหลาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องนำไปปรับใช้ในหน่วยงานเพื่อความเหมาะสม เพื่อการบริหารงานการพัฒนาให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่อไป

7. ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี

เป็นที่ยอมรับกันว่า ขวัญกำลังใจมิใช่เป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหาร จะบันดาลให้มีขึ้นหรือสร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วและดำรงอยู่ได้ตลอดไป หากแต่ขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่เกิดขึ้นได้จากการพัฒนามาตลอดเวลาอันสืบเนื่องมาจาก การวางแผน นโยบายการกำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ดี การปกครองบังคับบัญชาที่ดี และการจัดสวัสดิการที่ดี ตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ อีกเป็นอันมาก ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคล เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และท่าทีของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนฐานะขององค์กร เป็นต้น ลักษณะสำคัญของขวัญกำลังใจประการหนึ่งคือ ขวัญกำลังใจที่มีอยู่แล้วแปรแตกง่ายเกิดขึ้นได้ยาก แต่สูญสิ้นไปเร็ว มีผู้เปรียบเทียบกับขวัญกำลังใจ กระเจิดกระเจิงเร็วเหมือนปรอท

จากแนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ข้างต้น จะเห็นได้ว่า ล้วนแต่เป็นประโยชน์ ต่อการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งสิ้น เริ่มตั้งแต่ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ของมาสโลว์ ซึ่งมี 5 ขั้นตอน ทฤษฎีการจูงใจ ของเฮิร์ชเบอร์ก 2 ปัจจัย และทฤษฎีการจูงใจ ของแมคคลีแลนด์ ซึ่งเน้นความต้องการ 3 ประการ แต่ในการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำทฤษฎีการจูงใจ ของเฮิร์ชเบอร์กมาเป็นประเด็นในการศึกษา ดังนี้

7.1 ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ และปราบปลื้มในผลของความสำเร็จนั้น

ความหมายของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้

ดังนี้

กวีวัฒน์ บุณยรัตพันธุ์ (2543 : 9) กล่าวว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จนเกิดความพึงพอใจในผลสำเร็จนั้น

รัตนา แสงแก่นจันทร์ (2543 : 81 : 19) กล่าวถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้ ให้เจริญงอกงามมากที่สุด มนุษย์จะพัฒนางานขึ้นเพราะ อยากทำงานให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้ความรู้ความสามารถ และแก้ไขปัญหาจนงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายทำให้เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น

ส่วนความสำคัญของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของความสำเร็จในการปฏิบัติงานดังนี้

อุทัย เลาหวิเชียร (2540 : 198-199) กล่าวไว้ดังนี้

1. ชอบสถานการณ์ที่มีความรับผิดชอบโดยตรง ในการแก้ปัญหา เพราะถ้าทำสำเร็จ ก็จะเป็นคนที่ประสบความสำเร็จ ด้วยความสามารถของตนเอง
2. มีแนวโน้มที่จะกำหนดเป้าหมาย ที่เป็นทางสายกลาง และยอมรับการเสี่ยงพอประมาณ หรือในระดับที่เป็นไปได้ในบางสถานการณ์ เพราะอะไรที่เสี่ยงจนเกินไปจะมีโอกาสผิดพลาดได้ แต่ถ้าไม่เสี่ยงเลยก็ย่อมไม่เกิดประโยชน์
3. อยากรู้ถึงข่าวสารย้อนหลัง ว่าผู้อื่นคิดว่าผลงานของเขาเป็นอย่างไร เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขตนเองต่อไป

ปรีชา พันธุ์เจริญ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันดาร มีขวัญกำลังใจในระดับสูง คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1985 : 100-110 ; อ้างถึงใน สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2543 : 318) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จ จะเป็นความต้องการที่สำคัญ และจะช่วยพัฒนาความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคม ทั้งนี้เป็นเพราะบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงนั้น เขาจะพยายามปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้าบุคคลมุ่งความสำเร็จสูงมากจะทำให้กิจการงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงด้วยดี

7.2 ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ

ความต้องการของมนุษย์ประการหนึ่งก็คือ ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป ซึ่งได้มีผู้รู้ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับนับถือไว้ดังนี้

จ้านง สมประสงค์ (ม.ป.ป. : 85) กล่าวว่า การให้การยอมรับนับถือนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด ต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของคน คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานจะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตัวเอง การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้น ก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นด้วย เพราะคนทุกคนต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนพ้อง

จุฑาทิพ ทองคำ (2540 : 19) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึงการได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับอาจจะอยู่ในรูปของ การชมเชยแสดง ความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่ส่งผลให้เห็นว่า การยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ

สุวัฒน์ เวชมานิตกุล (2543 : 10) การยอมรับนับถือ หมายถึง ความยินดี ความไว้วางใจและการให้กำลังใจหรือยอมรับในความสามารถในขณะที่ปฏิบัติงานและหลังจาก การปฏิบัติงานสำเร็จ ส่วนสำคัญของการยอมรับนับถือ เป็นที่ทราบกันดีว่าสังคมยอมรับการยกย่องสรรเสริญ เป็นหลักธรรมคาของมนุษย์ “ชอบให้คนยกย่องมากกว่าตำหนิ” ทุกคนอยากอยู่อย่างมีเกียรติ ได้รับความนับถือ ไม่มีใครอยากอยู่อย่างไม่มีใครอยากจะมองหน้าถ้าหากใครไปอยู่ในสังคมใด ที่คนในสังคมนั้น ไม่ยอมให้การยอมรับนับถือแล้ว เขาจะรู้สึกตัวเขานั้นเล็กเสียดยิ่งกว่าเข็ม ไม่มีความหมาย ดังนั้นทุกคนอยากจะมีเกียรติเสมอ อยากจะเป็นที่ยอมรับนับถือซึ่งสอดคล้องกัน

อัญชติ โพธิ์ทอง และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 112) กล่าวว่า การยอมรับนับถือเป็นความต้องการของมนุษย์ทุกคน ว่าตนเองมีค่าทั้งสายตาตนเองและสายตาคนอื่น ไม่มีใครทนได้ ถ้ารู้สึกว่า ไม่ได้ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม เมื่อบุคคลได้รับการยอมรับว่า มีความสำคัญในกิจการต่าง ๆ แล้วเขาจะเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อจะชักชวนให้ทำอะไร ก็มักจะได้รับการร่วมมือที่ดี

วิรุฬ รัชตวาสน์ (2534 : 36) มีความเห็นว่าการยอมรับนับถือเป็นองค์ประกอบด้านที่ ทำให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสูงเช่นกัน

สรุป การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชาเพื่อร่วมงาน หรือจากบุคคลในหน่วยงาน จะทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบ และรักงาน

7.3 ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ

ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติด้วยความเต็มใจ มีความสุขกายสบายใจ หรือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ การที่ผู้ร่วมงานจะมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ

7.3.1 ความหมายของลักษณะงานที่ทำ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความหมายของลักษณะงานที่ทำไว้ดังนี้คือ

วุดิพร ประทุมพงษ์ (2541 : 6) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง ลักษณะที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทาบตรงกับความรู้อ ความสามารถ มีความน่าสนใจ มีความยืดหยุ่น และมีความยากง่าย สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ เป็นลักษณะของงานที่ต้องใช้ความคิดในการปฏิบัติได้อย่างเต็มที่

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

สรุปได้ว่า ลักษณะงานที่ทำ หมายถึง งานที่ตรงกับความต้องการความถนัด ความรู้ ความสามารถ ความน่าสนใจของงาน ความแปลกใหม่ท้าทาย สร้างสรรค์และโอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ

7.3.2 ความสำคัญของลักษณะงานที่ทำ ความสำคัญของลักษณะงานที่ทำสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 134) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานที่ทำคือ ความน่าสนใจในตัวงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จเป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ท้าทายความสามารถสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันกับงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 34-35) ได้สรุปถึง ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจไว้ดังนี้คือ งานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น งานที่มีโอกาสใช้การตัดสินใจและสติปัญญา งานที่มีโอกาสที่จะทำให้ได้ดี และเป็นที่น่าสนใจของคนอื่น งานที่มีโอกาสปลอดจากการควบคุม เพื่อผู้ทำงานจะได้มีความเป็นอิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่ม ที่มีอยู่ได้และเป็นงานที่มีความก้าวหน้า

ชูพงศ์ ปัญงะวัต (2541 : 58) มีความเห็นว่า ลักษณะของงานที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจประกอบด้วย ลักษณะงานที่น่าสนใจในตัวเองทักษะในการทำงานความชำนาญ ฐานะ

ทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้าน และที่ทำงานสภาพทางภูมิศาสตร์โครงสร้างของงานและความชัดเจนของเป้าหมายของงาน

สรุปได้ว่า ลักษณะของงานที่ดีจะสร้างความพึงพอใจ ให้กับผู้ร่วมงานลักษณะงานที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ได้แก่ งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ งานที่น่าสนใจ ความแปลกของงาน เป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ ทำหายความสามารถมีความก้าวหน้า มีความมั่นคง งานที่มีโอกาสสัมพันธ์กับคนอื่น และเป็นงานที่ปลอดจากการควบคุม

7.4 ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ

ในการปฏิบัติงานหน้าที่ใด ๆ ก็ตามทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ หากขาดความรับผิดชอบการทำงาน ก็จะไร้จุดหมายปลายทางไม่มีเป้าหมาย การปฏิบัติงานก็จะไม่บรรลุผลตามกำหนดเวลา

7.4.1 ความหมายของความรับผิดชอบ ได้มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบไว้ดังนี้

จุฑาทิพ ทองคำ (2540 : 19) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจและควบคุมอย่างใกล้ชิด

วสันต์ ขมสวัสดิ์ (2540 : 2) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่ามีความตั้งใจสนใจและเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอด้วยความขยันหมั่นเพียร อดทน และมีอิสระ โดยมุ่งหวังที่จะทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่ให้ประสบความสำเร็จ

7.4.2 ความสำคัญของความรับผิดชอบ โอกาสที่ผู้ทำงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ จะทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นอย่างมาก ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg. 1959 : 113-115 ; อ้างถึงใน จิตติมา วัตตุม. 2542 : 21-23) ได้ระบุไว้ว่า ความรับผิดชอบเป็นตัวกระตุ้น (Motivation) ที่สำคัญ เพื่อเพิ่มความรับผิดชอบให้คนงาน คนงานก็จะทำงานหนักขึ้น นอกจากเพิ่มความรับผิดชอบให้เขามากขึ้นก็ต้องให้ความอิสระ เขามากขึ้นด้วย เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาคอยตามตรวจสอบอยู่ ก็มีได้หมายความว่าคนงานมีความรับผิดชอบต่องานของเขาอย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความตั้งใจ เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยเร็ว ความรับผิดชอบเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

7.5 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ของ การประกอบคุณงามความดี ที่คนอื่นสามารถมองเห็นได้ ในการปฏิบัติงานนั้น หากบุคลากรมีความรู้สึกว่า มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ก็จะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรเหล่านั้น มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้ บุญช่วย เจริญธรรม (2538 : 37) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหมายถึง การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้น หรือสูงขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนได้มีโอกาสได้รับการศึกษาอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือไปศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนวิทยฐานะและวุฒิสูงขึ้นด้วย

ปริทัศน์ สงวนสุข (2541 : 4) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น การได้รับการพิจารณาความดีความชอบและมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และการศึกษาต่อ การได้รับชื่อเสียงเกียรติยศ การได้เรียนรู้วิทยาการใหม่ ๆ ที่หน่วยงานนำมาใช้

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การได้ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนการมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ การศึกษาต่อ และการได้เรียนรู้วิทยาการสมัยใหม่ ๆ

ในส่วนความสำคัญของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ได้มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีดังนี้คือ

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 416) ซึ่งกล่าวว่า ความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา และคงไม่มีใครปฏิเสธ ตราบดีที่คนเรายังมีความหวังที่จะก้าวหน้า ก็ย่อมมีกำลังใจที่จะฝ่าฟันอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้ลุล่วงไปด้วยกำลังใจที่ดีเสมอแต่ถ้าตราบดีผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหมดหวัง ในความก้าวหน้าเขาย่อมขาดกำลังใจในการทำงาน และไม่รักงาน ซึ่งเป็นผลให้การทำงาน ไม่มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างนี้จะเห็นได้เป็นอันมาจาก เจ้าหน้าที่บางคนที่มีเงินเดือนไม่สามารถเลื่อนขั้นได้ ฉะนั้น เมื่อทุกคนมีความต้องการเช่นนี้ ผู้บริหาร ก็ควรให้โอกาสก้าวหน้าแก่คนงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา ตามสมควรของแต่ละบุคคล เช่น หาทางส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ให้โอกาสเขา ได้รับความรู้ความสามารถในการทำงาน จากการฝึกอบรมหรือแสวงหาความรู้ได้อย่างเต็มที่

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของคนอื่น ๆ ที่กล่าวสนับสนุนว่าความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มอริส (Morris. 1972 : 3893 -A) ได้ทำงานวิจัยเรื่องขวัญของครู พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

ต่ำมากคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ สอดคล้องกับ ฮิลี (Healy, 1970 : 2640-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครู ผลการวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้การปฏิบัติงานของครูต่ำสรุปได้ว่า การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือตำแหน่งที่สูงขึ้น และโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการทำงาน

7.6 ปัจจัยด้านเงินเดือน

เงินเดือนเป็นค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานแก่นุคคลที่ทำงานในหน่วยงาน เป็นสิ่งจูงใจ ดึงดูดคนให้ทำงาน รวมทั้งยังเป็นสิ่งสำคัญ ในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของเงินเดือนไว้ดังนี้

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

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 163) เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

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

สรุปได้ว่า เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงาน ที่จ่ายให้บุคลากรขององค์การที่จ่ายเป็นรายเดือน รายปี

7.6.1 ความสำคัญของเงินเดือน การปฏิบัติงานในองค์การใด ๆ ก็ตามสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดคือ เงินเดือนการที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเงินเดือนเป็นที่พอใจเหมาะสมกับค่าครองชีพ ก็จะทำให้มีความพึงพอใจ และปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ตลอดไป

7.6.2 หลักการจ่ายเงินเดือน ได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

ณัฐรุพันธ์ เภจรนันท์ (2541 : 260-261) กล่าวว่า ในการจ่ายเงินเดือนแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องปฏิบัติดังนี้คือ

1) ความยุติธรรม องค์การต้องมีความยุติธรรม ในการกำหนดและจ่ายเงินเดือนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน บุคคลจะพิจารณาความยุติธรรมของรายได้ใน 2 ระดับ ดังต่อไปนี้

1.1) เงินเดือนที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับค่าครองชีพและผลตอบแทนในตลาดแรงงาน หรือที่หน่วยงานอื่นจ่ายให้กับงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

1.2) เงินเดือนที่องค์การจ่ายให้ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความสามารถและคุณสมบัติใกล้เคียงกัน ในการปฏิบัติงานสมควรต้องเท่าเทียมกัน เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหา ความเลื่อมล้ำและความขัดแย้งขึ้นในองค์การ

1.3) ความมั่นคง นอกจากอัตราเงินเดือนที่เหมาะสม และยุติธรรมแล้วบุคคล จะพิจารณาความมั่นคงของรายได้ที่เขาได้รับนอกจากนี้รายได้ยังเป็นปัจจัยที่สะท้อนสถานะทาง สังคมของบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ของบุคคลด้วยเช่นกัน

สมชาย หิรัญภิตติ (2542 : 249) ได้ให้แนวคิด ในการจ่ายเงินเดือนไว้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ทำการสำรวจเงินเดือน (Conduct Salary) การสำรวจเงินเดือนเป็น การสำรวจ เพื่อทราบถึงอัตราค่าจ้าง เพื่อนำมาเปรียบเทียบ ให้เกิดความแน่ใจว่า การจ่ายเงินเดือน มีความเท่าเทียมกับคู่แข่งชั้นจากภายนอก

ขั้นที่ 2 พิจารณาคุณค่าของงานแต่ละงาน (Determine the Worth of Each Job : Job Evaluation) ในองค์กร โดยการใ้การประเมินค่างานเพื่อให้แน่ใจว่ามีความเป็นธรรม ภายในองค์กรเท่าเทียมกับคู่แข่งชั้นจากภายนอก

ขั้นที่ 4 รวมกลุ่มงานที่คล้ายกัน เข้าสู่ระดับการจ่ายอันเดียวกัน (Group Similar Jobs into Pay Grades)

ขั้นที่ 5 ปรับอัตราค่าจ้างให้เป็นไปในทางที่เหมาะสม (Fine Tune Pay Rates)

1.4) เงินเดือน เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บุคลากร มีขวัญสูงหรือต่ำ ถ้าเงินเดือนสูง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมักสูง แต่ถ้าเงินเดือนต่ำ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรก็มักต่ำ มีผู้ได้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

ธนเทพ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2540 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาขวัญของครูอาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา กลุ่มภาคกลาง พบว่า เงินเดือนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสุนทรีย์ โจ้วธนะรัตน์ (2536 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ของครูบรรณารักษ์ห้องสมุดของโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่าเงินเดือน เป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

บราว (Brown, 1952 : 12) ได้ทำการวิจัยพบว่า ครูมีขวัญต่ำ มีสาเหตุมาจาก เงินเดือนต่ำ ความไม่แน่นอนในการประกอบอาชีพในอนาคต เนื่องมาจากการจำกัดโอกาสที่จะ ก้าวหน้าทางการสอน ความไม่พอใจในสภาพการทำงาน ซึ่งไม่กระตุ้นให้ครูปรับปรุงคุณภาพ การทำงานของตนให้ดีขึ้น และความไม่มั่นคงของงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮีลีย์ (Healy, 1970 : 2640-A) ก็ได้ทำการวิจัยแล้วพบว่า ขวัญต่ำของครูเกี่ยวข้องกับสถานะความมั่นคงทางการเงิน เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยคนอื่น ๆ ที่กล่าวถึงเงินเดือนว่ามีความ สัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้

โดยสรุป เงินเดือน เป็นค่าตอบแทนที่ทางฝ่ายบริหารขององค์กร จัดให้ ผู้ปฏิบัติงาน เป็นรายเดือน อัตราเงินเดือนต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพ เศรษฐกิจปัจจุบัน ซึ่งต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม และความเสมอภาค เงินเดือนจึงเป็น เครื่องมือจูงใจที่มีพลังมากที่สุดอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้การบริหารองค์กร ดำเนินการไปได้ด้วยดี และมีประสิทธิภาพ

7.7 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร

การบริหารงานขององค์กร เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารองค์กร ในฐานะหัวหน้า ของหน่วยงาน ที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ไว้อย่างมีระบบ เพื่อให้การบริหารเป็นไปด้วยความเรียบร้อย นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างขวัญให้เกิดขึ้นกับ บุคลากรในองค์กร ได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึง นโยบายและการบริหารไว้ดังนี้

อุทิศ เข็มอนุสุข (2540 : 9) กล่าวว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการ และการบริหารการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2541 : 7) กล่าวถึง นโยบายและการบริหาร คือ การกระจาย การมอบหมายงานการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

สรุปได้ว่า นโยบายและการบริหาร คือ กระบวนการในการบริหารองค์กร เช่น การติดต่อ สื่อสาร การกระจายงาน การมอบ

7.7.1 หลักในการบริหารงาน ที่ทำให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 23-24) กล่าวถึง เทคนิคที่จำเป็นต่อผู้บริหารที่จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานไว้ต่อไปนี้

1. เทคนิคการบริหารงาน ผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล อย่าตัดสินใจด้วยอารมณ์ และความคิดเห็นส่วนตัว
2. เทคนิคการสั่งงาน ต้องสั่งอย่างชัดเจนให้เข้าใจง่าย ถูกต้องตามกาลเทศะ ให้เหมาะสมกับบุคคล ต้องใช้วาจาที่สุภาพ มีมารยาท
3. เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นได้
4. เทคนิคการติชม การติชมให้เหมาะสมกับกาลเทศะ การติควรยึดหลักการดี เพื่อก่อ และชมเพื่อสร้างสรรค์

5. เทคนิคในการวางแผน ควรวางแผนให้เป็นตัวอย่าง มีความยุติธรรม
 ยงยุทธ เกษสาคร (2541 : 21-22) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ดีใน
 การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ กระบวนการของการพิจารณาการตัดสินใจ
 ล่วงหน้าว่า จะทำอะไร อย่างไร การวางแผนจะช่วยแยกแยะ และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่
 ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

2. การจัดระเบียบงาน (Organizing) คือ การจัดการเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่จะ
 เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน การจัดหัวข้อต่าง ๆ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างเป็นระบบระเบียบ
 ไม่สับสน มีการจัดและมอบหมายหน้าที่ ให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้รับผิดชอบดำเนินการในส่วนของตน
 ต่อไป

3. การประสานงาน (Coordinating) งานในองค์การแบ่งเป็นหลายฝ่ายหลาย
 แผนก ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการประสานงาน มิฉะนั้นการปฏิบัติงานจะสำเร็จไปได้ยาก

4. การสื่อความหมาย (Communication) คือ การถ่ายทอดข่าวสารที่มี
 ความหมายจากบุคคลหนึ่งเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การติดต่อสื่อสารทำให้ทราบถึงปัญหาและ
 ความต้องการของผู้ร่วมงานในองค์การ เพื่อให้งานบรรลุถึงจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จใน
 งานได้อย่างรวดเร็ว

5. การกระจายงาน (Delegating) หมายถึง การกระจายความรับผิดชอบ
 การกระจายอำนาจและการกระจายแรงงาน ให้แก่หัวหน้าแต่ละโครงการ บนพื้นฐานแห่งการยอมรับ
 นับถือ คุณค่าความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน

6. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) คือ การตัดสินใจและนำการ
 ตัดสินใจไปดำเนินงานบริหารองค์การ ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้บางครั้งมีความ สำคัญถึง
 ขั้นของการอยู่รอดขององค์การ ผลการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม
 ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

7. การฝึกอบรม (Training) คือ การพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้
 มีความรู้ความสามารถ เข้าใจในสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น อันจะส่งผลให้การบริหารสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
 อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การประเมินผลงาน (Job Evaluation) เป็นกระบวนการเพื่อควบคุม
 มาตรฐาน การประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ทราบว่า เราทำงานได้ผลสำเร็จแค่ไหน
 คุณภาพของงานที่ทำไปนั้นเป็นอย่างไรตลอดจนทราบว่า การทำงานมีผลคืบหน้า ไปเพียงใด

สรุปได้ว่า นโยบายและการบริหารงานภายในองค์กร นับว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารองค์กร ที่จะต้องเรียนรู้ รู้จักเลือกวิธีการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างขวัญให้เกิดขึ้นกับบุคลากร หน้าที่ของผู้บริหารมีดังนี้คือ การมอบหมายงาน การประสานงาน การสื่อความหมาย การกระจายงาน การวินิจฉัยสั่งการ การฝึกอบรม การประเมินผลงาน การใช้เทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ ในองค์กร

7.8 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

7.8.1 ความหมายของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

ชาญชัย อาฉิมสมาจาร (2541 : 107) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร หมายถึง ความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือปฏิบัติในการทำงาน ความรักในเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความเสียสละช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ ในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารสามารถทำให้เจ้าหน้าที่มีขวัญสูงได้ โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นถึงระดับขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ที่จำเป็นต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างตนเองกับเจ้าหน้าที่เสียก่อนในเบื้องต้น จากนั้นการสร้างขวัญก็จะเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ยากนัก (อุทัย หิรัญโต. 2520 : 58)

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารองค์กรกับเจ้าหน้าที่ขององค์กร ได้มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

ชูศักดิ์ แสนปัญญา (2536 : 72-73) ได้กล่าวถึง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารองค์กร กับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ดังนี้

1. รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองไม่โมโหจนเกินไป

2. อย่าหลงตนเองว่าเก่งกว่าผู้อื่น ควรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ให้เกียรติ

และให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นประโยชน์ต่องาน เป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น ผู้บริหารควรให้ความเห็นอกเห็นใจ ให้ความรักใคร่เป็นการสร้างบารมีให้ลูกน้องเกิดความรัก

4. อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่ารักไม่เท่ากันจะทำให้ลูกน้องคนอื่นน้อยใจ ขวัญเสียได้ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้สม่ำเสมอและทั่วถึงกัน

5. เอาใจเขามาใส่ใจเรา เมื่อมีทางใดจะแนะนำดักเตือน ปล่อยใจ ควรทำด้วยความมีเหตุผล ไม่จู้จู้จุกจิก เหมือนคนเป็นโรคประสาท ใช้กฎข้อห้ามหุยมหิมเป็นที่รำคาญแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

6. ดูแลความยากลำบาก ในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรให้ความสนใจ ใต้อถามทุกข์สุข เชื่อมเยือนลูกน้อง เห็นความสำคัญของผู้ได้บังคับบัญชา

7. แสดงความยินดีในความสำเร็จของผู้ได้บังคับบัญชา ลูกน้องทุกคนย่อมยินดีในความสำเร็จ ถ้ามีความแสดงความยินดีกับความสำเร็จของเขา เขาย่อมอึ้งเอิบใจ มีขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป

8. ให้บำเหน็จความชอบ ด้วยความเป็นธรรม การที่คนทำดีแล้วได้รับบำเหน็จเป็นผลให้คนรับพอใจ มีมานะพยายามที่จะทำดีต่อไป

9. หลีกเลี่ยงการขู่บังคับ ทำให้เกิดความกลัว การขู่บังคับเป็นการบีบบังคับจิตใจ ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เป็นคนดี พุดจาแนะนำสั่งสอนดี ๆ ก็เชื่อฟัง

10. รักษาผลประโยชน์ ของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาจะรู้สึกดีและสำนึกในบุญคุณของผู้บริหาร ถ้าเขาทราบว่าผู้บริหารต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของเขา

อัญชลี โพธิ์ทอง และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 139-140) กล่าวถึง ลักษณะที่ดีของผู้บริหารในการสร้างเสริมขวัญกับผู้นับถือไว้ดังนี้

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. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่น ได้

9. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง อนามัยสมบูรณ์

10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ และสะอาดเรียบร้อย

สรุปได้ว่า การที่จะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ตามที่ตั้งไว้และมี

ประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่เอง ในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชา

ตามสมควร ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยกัน ไม่สร้างกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่เอาเปรียบผู้ได้บังคับบัญชาและ ไม่ก้าวก่ายเรื่องส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น

2) ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ กับเพื่อนร่วมงาน หากเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะทำให้การปฏิบัติงานด้วยกัน ได้อย่างมีความสุข มีความผูกพัน มีความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งลักษณะเพื่อนร่วมงานที่ดี ได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

สุชา ไอยราพงศ์ (2542 : 107-109) ได้กล่าวถึง เพื่อนร่วมงานที่ดีจะมีลักษณะดังนี้

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

วิจิตร อาวะกุล (2542 : 181-182) กล่าวว่า คุณลักษณะของเพื่อนที่ดีที่ควรควรมี

คุณสมบัตินี้

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

สรุปได้ว่า บุคลากรแต่ละฝ่าย จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะทำให้บุคลากรทุกฝ่าย มีความสุขกับการทำงาน ทำให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มบุคลากร คือ การช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ระหว่างบุคลากรด้วยกัน ช่วยเหลือบุคลากรให้รักษาระเบียบวินัย และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างบุคลากร และเพื่อนร่วมงานที่ดีควรมีลักษณะ คือ มีวาจาอ่อนหวานนุ่มนวล ไม่เอาเปรียบเพื่อน เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย เป็นต้น ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กรีนเคสส์ ฟู้ดส์ จำกัด เท่านั้น

7.9 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดี และเหมาะสม จะมีส่วนช่วยให้ผู้ร่วมงาน มีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ทำงานด้วยจิตใจสงบสุข ทำให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ขวัญของผู้ร่วมงานสูงขึ้น ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ

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

เสนาะ ติเยาว์ (2542 : 344-345) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่องาน

นิรมัย บุญยะกาญจน (2542 : 31) และอรนุช เกษสัญชัย (2544 : 4) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน มีความหมายใกล้เคียงกัน คือ สิ่งที่สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ รวมทั้งเครื่องมือต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ประกอบที่ช่วยทำให้เกิดความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน มีความสะดวกสบาย อากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่เสียงดังเกินไป และมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอ

7.9.1 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี จะมีลักษณะดังที่ได้มีผู้กล่าวไว้ดังนี้คือ

ชาญชัย อาจิณสมภาร (2541 : 122) กล่าวถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานหรือสภาพการทำงาน (Working Condition) ที่ดีจะมีส่วนสำคัญต่อความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานชอบทำงานในที่ที่มีสิ่งแวดล้อมสะดวกสบาย มีอุณหภูมิและแสงสว่างพอเหมาะที่ทำงาน ไม่อับหรือมีเสียงรบกวนสถานที่ทำงานสะอาดมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอ

จรวม วัชรระรังสี (2543 : 93-99) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมขององค์การที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ และคุณภาพของผลงานว่า ควรมีแสงสว่างเพียงพอ เสียงไม่ดังเกินไป อากาศถ่ายเทได้สะดวก มีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายต่าง ๆ เช่น เครื่องดับเพลิง บริเวณรอบ ๆ อาคารต้องสะอาด มีความร่มรื่น มีสวนหย่อม ที่นั่งพักผ่อน สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจ และตั้งใจในการทำงานมากขึ้น

7.9.2 ส่วนสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่ดี ได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวไว้ดังนี้
 ประพันธ์ จำเริญ (2536 : 83-93) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมในสถานที่
 ทำงานที่ดีมีดังนี้ อาคารต้องมีไฟฟ้า มีห้องน้ำ มีเครื่องดับเพลิง รอบ ๆ อาคารจะต้องตกแต่งให้
 สวยงาม มีต้นไม้ให้ความร่มรื่น และสะอาดอยู่เสมอ ห้องทำงานควรมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสง
 สว่างเพียงพอ และปราศจากสิ่งรบกวน ห้องน้ำห้องส้วมต้องสะอาด ปราศจากกลิ่นเหม็น มี
 เทคโนโลยี และอุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวกในการทำงานที่ดีมีคุณภาพ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงาน
 อยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี จะช่วยให้เกิดความ
 สะดวกสบายในการทำงาน และทำให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ และมีประสิทธิภาพ
 สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานที่ดีได้

7.10 ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหมดในองค์กร จะเป็นผู้ทำให้เกิดจุด
 ร่วมงาน (Integration) เพื่อให้เกิดผลในทางที่ดี มีความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกในองค์กรมี
 ความร่วมมือเต็มใจกันปฏิบัติงาน

7.10.1 ความหมาย การปกครองบังคับบัญชานั้น มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมาย
 ของการปกครองบังคับบัญชา ไว้ดังนี้

ธนเทพ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2540 : 7) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชา
 หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหารงาน
 จิตลดา พันเย็น (2543 : 49) หมายถึง การแสดงออก ที่มีต่อความรู้ความสามารถ
 ในการทำงานของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการมีทักษะ ในการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และ
 สามารถแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้

สรุปได้ว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารใน
 การใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้

7.10.2 ความสำคัญของการปกครองบังคับบัญชา

การบังคับบัญชา (Supervision) ที่ทำให้เกิดความสนใจ ของสมาชิกในองค์กร
 มากคือ การบังคับบัญชาที่ทำให้สมาชิก มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึก
 พอใจ สูงกว่าการบังคับบัญชาแบบเผด็จการ อย่างไรก็ตามรูปแบบการบังคับบัญชาที่จะทำให้เกิด
 ความรู้สึกพึงพอใจมากที่สุด เป็นรูปแบบเหมาะสมกับงาน ความต้องการและบุคลิกของตน จะต้อง
 มีหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อประโยชน์แก่การปกครองบังคับบัญชา และนำมาซึ่งความสามัคคีกลมเกลียว
 กันปฏิบัติงาน หัวหน้าจะอยู่ได้นานก็เพราะผู้ร่วมงานสนับสนุนช่วยเหลือ ถ้าเขารัก เขาจะเต็มใจอุทิศ

เวลาให้เรา อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชานั้นว่ามีความสำคัญ ในการสร้างแรงจูงใจที่มีให้แก่สมาชิกได้

เสนาะ ดิยาวี (2542 : 219) ได้กล่าวไว้ว่า หัวหน้างานที่ชอบนำหน้าเวลาปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องการรบ ถ้าหากหัวหน้าจะทำให้ลูกน้องทำการรบ อย่างกล้าหาญ นั่นก็เพราะมีกำลังใจที่ได้เห็นความเป็นผู้นำของหัวหน้า ในการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกัน การใช้อำนาจต่อสมาชิก โดยอาศัยลักษณะของความเป็นผู้นำ จะส่งเสริมให้เกิดทำดีในทางที่ดีต่อสมาชิก คุณสมบัติของหัวหน้า เป็นเหตุที่บันดาลให้แรงจูงใจเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งในทางที่ดีและทางไม่ดี

โดยสรุป การปกครองบังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของสมาชิกในองค์การ

8. ประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมของมนุษย์สมัยใหม่นั้น สลับซับซ้อนเกินกว่าผู้บริหารจะเรียนรู้ได้ว่าผู้ร่วมงานจะรู้สึกอย่างไรถ้าเพียงแต่อาศัยการสังเกต จากชีวิตประจำวันเท่านั้น นั่นคือผู้บริหารจำเป็นต้องออกไปหาความรู้ เกี่ยวกับความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารงานของตนเอง ทำให้รู้สึกตนเอง และสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ในวงการบริหารงานของตน ทำให้รู้จักตนเอง และสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ในวงการบริหารงานของตน ได้มีผู้รู้กล่าวถึงประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์ (2537 : 152-153) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ คือ

1. ผู้บริหารจะได้ทราบถึง ระดับขวัญขององค์การ โดยศึกษาเฉพาะลงไปเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่งเพื่อดูว่า ผู้ร่วมงานรู้สึกอย่างไร ต่องานที่เขาเกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ

2. เมื่อมีการศึกษาขวัญกำลังใจในการทำงาน ก็จะต้องมีการติดต่อกันระหว่างผู้สำรวจกับคนงานที่ถูกสำรวจ และเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็น ในแบบสอบถามหรือจากการที่ไปสัมภาษณ์ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่ามีฝ่ายบริหารสนใจพวกเขา ทำให้พวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารมากขึ้น

3. ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเจตคติ ในระดับผู้บริหาร ถ้าการสำรวจศึกษาขวัญนี้ กระทำโดยบุคคลภายนอกองค์การ จะยิ่งทำให้ผู้บริหารต้องระมัดระวังมากขึ้น มีหลายองค์การยอมรับว่าการศึกษาขวัญ เป็นเครื่องมืออย่างดี ที่เตือนให้ผู้บริหาร คำนึงถึงขวัญของคนงาน หรือบุคคลในองค์การมากขึ้น ดังนั้นการศึกษาขวัญก็คือ วิธีการที่จะปรับปรุงมนุษยสัมพันธ์และเจตคติของผู้บริหารนั่นเอง

4. การศึกษาขวัญ จะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์กร หรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง ต้องให้คำแนะนำเพียงไร การมอบหมายงานเป็นอย่างไร

ประดิษฐ์ คุณรัตน์ (2539 : 144-145) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการศึกษาขวัญไว้ดังนี้

1. เป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหาร เกี่ยวกับระดับขวัญว่า ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกอย่างไรต่องานของเขา งานส่วนไหนของเขา ที่ทำให้เกิดความรู้สึกอย่างนั้น และมันเกิดขึ้นส่วนใดขององค์กร

2. การสำรวจขวัญ ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีคุณค่า จะเกิดกระแสของการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทาง เมื่อคนเราวางแผนสำรวจทำการสำรวจ และปรึกษากันถึงผลที่จะเกิดขึ้น การติดต่อขึ้นเบื้องต้น (Upward Communication) จะให้ผลเป็นพิเศษ ถ้าหากผู้ร่วมงานได้รับการสนับสนุน ให้แสดงความคิดเห็น ไม่ว่าโดยการสัมภาษณ์ หรือแบบทดสอบถึงสิ่งที่อยู่ในความคิดของเขา แทนที่จะตอบคำถามเฉพาะสิ่งปรากฏอยู่ในความคิด ของผู้บริหารเท่านั้น

3. ทำให้เจตคติดีขึ้น การสำรวจจะเป็นสิ่งที่ประกันความปลอดภัย เป็นเครื่องปลดปล่อยทางอารมณ์ เป็น โอกาสที่ผู้ร่วมงานจะปลดปล่อยปัญหาต่าง ๆ ที่ก่อกวนจนแน่นในอกออกไป การสำรวจแสดงถึงความสนใจอย่างชัดเจนของผู้บริหาร ในสวัสดิการของผู้ร่วมงานซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกดีขึ้นต่อผู้บริหาร ที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใดก็คือ เจตคติของฝ่ายบริหารมีแนวโน้มในทางดีขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะปัญหาพุดกันมาก ๆ เกี่ยวกับเจตคติทำให้ผู้บริหารมีเจตคติในด้านมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้นหรือลดได้เป็นครั้งคราวก็ตามก็ควรถือว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมีคุณค่าคุ้มทุนที่ลดลงไม่มากนัก

4. เป็นวิธีการในการกำหนดการฝึกอบรมบางประการ โดยปกติในการสำรวจนั้นผู้ร่วมงานจะมีโอกาสที่จะร่วมงานว่า พวกเขาารู้สึกว่าหัวหน้าของพวกเขาเป็นอย่างไร เช่น การมอบหมายงาน การให้คำแนะนำในการทำงานอย่างเพียงพอ ซึ่งโดยทางอ้อมจะชี้ให้เห็นถึงชนิดของการอบรมที่หัวหน้ากลุ่มต่างๆ ควรจะได้รับ

5. การสำรวจยังอาจให้ประโยชน์แก่สมาคม การโต้เถียงระหว่างฝ่ายบริหารกับสมาคมมักจะเป็นเรื่องความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยแท้จริงแล้วต่างฝ่ายต่างก็ไม่รู้ การสำรวจเป็นหนทางหนึ่งที่จะได้ความจริงนี้

สรุปได้ว่า การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในองค์กร นั้นนับว่ามีประโยชน์อย่างมาก เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึง ระดับขวัญของผู้ร่วมงานในองค์กรต่องาน และต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนจะได้ทราบว่าผู้ร่วมงานเหล่านั้นต้องการได้รับการอบรมเพิ่มเติม ในเรื่องใดต้องให้คำแนะนำเพียงไร มอบ หมายงานเป็นอย่างไร เพื่อให้เป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

9. มาตรการสำหรับวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจเป็นเรื่องของความรู้สึก ที่อยู่ในจิตใจของคน ไม่อาจวัดได้โดยตรงเหมือนวัดขนาด การวัดขวัญต้องอาศัยวิธีทางอ้อม ด้วยการใช้อนุมัติการตรวจสอบ สภาพของผู้ร่วมงานอยู่เป็นประจำ เพราะขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานมีสภาพไม่คงที่ จะมีสภาพอยู่ในระดับสูง ระยะเวลาหนึ่ง และอาจจะตกลงมาต่ำได้ง่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าที่มากกระทบต่อขวัญกำลังใจการปฏิบัติงาน มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลของงาน (สจี้ อนันท์นพคุณ. 2543 : 211)

ดังนั้นผู้บริหาร จึงต้องถือเป็นภาระหน้าที่ในการตรวจสอบ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเสียวขวัญ หรือขาดขวัญกำลังใจในองค์การขึ้น

มาตรการที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ได้มีผู้กล่าวไว้ดังนี้คือ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 165) ได้กล่าวถึงเครื่องมือวัดขวัญมี 2 ลักษณะคือ

1. การวัดแบบอัตนัย (Subjective Measurement) เป็นการทดสอบกลุ่ม และความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ที่เรียกว่า สังคมมิติ (Sociometry) ซึ่งนักจิตวิทยาชื่อ โมเรโน (Moreno) ใช้ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่ม วิธีการของสังคมมิติคือ ให้แต่ละคนในกลุ่ม เขียนชื่อบุคคลในกลุ่ม ที่เขาคิดว่าเป็นพนักงานที่ดี เป็นหัวหน้าที่ดี เป็นคนที่มีความยุติธรรม แล้วนำชื่อที่เขียนมาโยงกัน บุคคลที่เป็นหัวหน้าจริง ๆ เมื่อเขียนสังคมมิติ ก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้า แสดงว่า บุคคลนั้นเป็นหัวหน้าทุกสถานการณ์

2. การวัดแบบปรนัย (Objective Measurement) เป็นการวัดขวัญโดยการใช้อนุมัติการสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติ เป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญมักจะใช้ควบคู่กันไป ระหว่างสังคมมิติ และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า รวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยให้วัดขวัญได้เที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

สุรพล พะยอมแย้ม (2541 : 76-77) ได้กล่าวถึง วิธีการสำรวจขวัญอาจกระทำได้ใน 3 รูปแบบ ดังนี้คือ

1. การสังเกต (Observation) จะเป็นเรื่องบ่งชี้เกี่ยวข้องกับขวัญ การสังเกตพฤติกรรมด้วยความตั้งใจ จะทำให้ทราบพฤติกรรมของผู้ร่วมงานเปลี่ยนไปจากเดิม หรือเพียงไร หากเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านบวก อาจกล่าวได้ว่ามีขวัญดีขึ้นกว่าเดิม แต่ในทางตรงกันข้ามถ้ามีผลออกมาทางด้านลบ การสร้างเสริมหรือแก้ไขขวัญ เป็นสิ่งที่ต้องเร่งกระทำโดยเร็ว

2. การสัมภาษณ์ (Interview) วิธีการสัมภาษณ์ อาจกระทำได้ยาก เนื่องจากข้อจำกัดในด้านเวลา และจำนวนบุคลากร นอกจากนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์อาจไม่เปิดเผย หรือให้ข้อมูลตรงตามความเป็นจริง เพราะเกรงจะได้รับผลกระทบในด้านต่าง ๆ ดังนั้นการใช้วิธีการสัมภาษณ์จะเป็นทางเลือกใช้เฉพาะบางคน หรือใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวนน้อย เมื่อต้องการได้ข้อมูลที่ละเอียดมากเป็นพิเศษ

3. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) วิธีที่สะดวกและสามารถเก็บข้อมูลได้รวดเร็วและมีจำนวนมาก ๆ ได้คือ การใช้แบบสอบถาม แต่วิธีนี้มีข้อพึงระวังที่ความน่าเชื่อถือ และความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม การจัดให้ผู้ร่วมงานตอบแบบสอบถามอย่างถูกต้องตามหลักวิธีการเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับการนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป

อาภัสสร ไซยคุนา (2542 : 86) ได้กล่าวถึง วิธีการสำรวจขวัญว่ามีวิธีการที่สำคัญอยู่ 4 วิธีคือ

1. การสังเกต (Observation) เป็นวิธีการสำรวจขวัญที่ไม่ต้องอาศัยเครื่องมือใด ๆ ทำได้โดยการดูพฤติกรรมการแสดงออกต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงภาวะของขวัญ แต่วิธีนี้จะใช้ได้กรณีที่มีจำนวนบุคคลน้อยเท่านั้น

2. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่มากขึ้นกว่าการสังเกตเพียงอย่างเดียว เพราะสามารถทราบถึงความรู้สึกนึกคิดภายในใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งบางครั้งก็มิได้แสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมาอย่างเด่นชัดหรือตรงไปตรงมาให้สังเกตเห็นได้

3. แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นวิธีการที่นิยมกันอย่างแพร่หลายแต่เพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นความรู้สึก และความคิดเห็นอย่างเปิดเผยก็ไม่ควรให้ผู้ตอบต้องระบุชื่อลงในแบบสอบถาม และจัดตั้งคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมด

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

โดยสรุปการวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีหลายวิธีได้แก่ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การขาดงานหรือความเฉื่อยชา การลาออกจากงาน การร้องทุกข์หรือบ่นครหานินทา การกรอกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต และการเก็บประวัติ

สภาพของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กร

ขวัญกำลังใจ คือ องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องาน ลักษณะที่ชี้ให้เห็นสภาพขวัญ จะแสดงออกในรูปของพฤติกรรม (สจ๊อช อนันต์นพคุณ. 2543 : 214) พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีขวัญที่ดี (High Morale) จะมีลักษณะตามที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

ขวัญที่ดีจะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญที่สูงขึ้นจำแนกออกได้ดังต่อไปนี้

1. ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน
2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานทุกคน
3. ขวัญจะสร้างความสามัคคีขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Enforce)
4. ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและ

วัตถุประสงค์ขององค์กร

5. ขวัญจะจูงใจให้ผู้ร่วมงานในองค์กร มีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

6. ขวัญจะทำให้ผู้ร่วมงาน มีความมั่นคงทางใจและทำงานอยู่กับองค์กรตลอดไป
ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 259) กล่าวถึงบุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรมต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมทำงานเพื่อให้จุดหมายขององค์กรสำเร็จดูต่าง
2. มีความผูกพันกับองค์กร
3. แม้องค์กรจะมีปัญหาอย่างไรก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหา

ให้ดูต่างไป

4. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมาก
5. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ
6. ความริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่าลักษณะของผู้ร่วมงานที่มีขวัญกำลังใจดี จะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมได้ ดังนี้คือ มีความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความสามัคคีในการปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร มีความผูกพันกับองค์กร มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

นอกจากแนวคิดในเรื่อง พฤติกรรมของผู้ร่วมงานในองค์กร ที่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีดังกล่าวมาแล้ว ยังมีนักวิชาการ ที่ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของสมาชิกขององค์กร ที่มีขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานไม่ดี เพื่อให้เห็นข้อแตกต่างระหว่างพฤติกรรม ของสมาชิกในองค์กรที่มีสภาพขวัญไม่เหมือนกัน อาทิเช่น

ซูฟงส์ ปัญจมะวัต (2541 : 56) กล่าวว่า สิ่งที่มีจะเกิดขึ้นเมื่อคนงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานต่ำคือ

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

สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้ร่วมงานในองค์กร ที่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่ดียังจะแสดงพฤติกรรมดังนี้คือ แสดงความเฉเมย ไม่สนใจผู้บังคับบัญชา ไม่เชื่อฟัง ไม่สุภาพอ่อนน้อม ขัดคำสั่ง มีการลาออก การขาด มาทำงานสาย นัดหยุดงานมากยิ่งขึ้น และมีการทะเลาะวิวาทอยู่เป็นประจำ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะพฤติกรรมที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพของ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท กรีนเดลี ฟู้ดส์ จำกัด ได้แก่ ความผูกพันกับองค์การ การมีเจตคติในการปฏิบัติงาน และความสามัคคี โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านความผูกพันกับองค์การ

เป็นพฤติกรรมการแสดงออกอย่างหนึ่งของบุคคลในองค์กรที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี

1.1 ความหมายของความผูกพันกับองค์การ

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความผูกพันกับองค์การไว้ดังนี้

ปรียาภรณ์ อัครดำรงชัย (2541 : 31) กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์การหมายถึง ความจงรักภักดีที่จะคงอยู่ ความภาคภูมิใจ และเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ยอมรับวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายขององค์การ เพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์การ

ปัญญา นิมประคิษฐ์ (2542 : 13) ได้กล่าวถึง ความผูกพันกับองค์การ หมายถึง

ความปรารถนาที่สมาชิกในองค์กร มีความเชื่อมั่นในความสำคัญ คุณค่าของงานซึ่งสอดคล้องต่อองค์กร ในแง่ของการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรและภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนปรารถนาที่จะคงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ปิยะ บุณนาค (2543 : 11) กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง การแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์กร มีความเกี่ยวพันกันและเต็มใจที่จะทำงานในองค์กร มีความภักดีต่อองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

บุญเจือ จุฑาพรรณนาชาติ (2544 : 41) ให้ความหมายของความผูกพันกับองค์กรว่า หมายถึง การแสดงพฤติกรรมหรือความรู้สึกที่ดีของบุคคลในองค์กรที่มีต่อองค์กร มีความหวังโยในความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยแสดงพฤติกรรมหรือความรู้สึกที่บ่งบอกถึงความผูกพันกับองค์กรใน 3 ลักษณะ คือ ความศรัทธา ความทุ่มเท ความภักดี

สุภาสินี วิเชียร (2544 : 26) กล่าวถึง ความผูกพันกับองค์กร คือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย และค่านิยมของคน การปฏิบัติงานของคนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

จากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าความผูกพันกับองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในทางที่ดีของบุคลากรต่อองค์กร และปฏิบัติงานของคนอย่างเต็มความสามารถโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยแสดงความรู้สึกที่บ่งบอกถึงความผูกพันกับองค์กรใน 3 ลักษณะ คือความศรัทธา ความทุ่มเท ความภักดี

1.2 ความสำคัญของความผูกพันกับองค์กร

ความผูกพันกับองค์กร เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กร ที่มีต่อองค์กรและจะเป็นตัวเชื่อม ระหว่างจินตนาการของบุคลากรกับจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร บูชานัน (Buchanan. 1974 : 340)

ระพีพร เบญจาทิกุล (2540 : 15-16) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความผูกพันกับองค์กรไว้ดังนี้

1. ความผูกพันกับองค์กร สามารถใช้ทำนาย อัตราการเข้า-ออกจางานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะความผูกพันกับองค์กรเป็นแนวความคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจ

2. ความผูกพันกับองค์กร เป็นการร่วมกันของสมาชิกให้ปฏิบัติงานในองค์กร
อย่างเต็มที่

3. ความผูกพันกับองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคล
ในองค์กร กับเป้าหมายขององค์กรทั้งนี้ ทั้งบุคคลและองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้
ทั้ง 2 ฝ่าย

4. ความผูกพันกับองค์กร มีส่วนเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพ และ
ประสิทธิผลขององค์กร

5. ความผูกพันกับองค์กร ช่วยลดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลจากการที่
สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันกับองค์กรของตนเอง

แองเกิล และเพอร์รี่ (Angle and Perry. 1981 : 1-14 ; อ้างถึงใน สุภาสิณี วิเชียร. 2544
: 29) ได้กล่าวว่า หากสมาชิกขององค์กร ไม่มีความผูกพันกับองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดปัญหาสำคัญดังนี้

1. ปัญหาการลาออกจากงาน มีความสัมพันธ์สูงสุด กับความผูกพันกับองค์กร
ของสมาชิก
2. ปัญหาการขาดงาน คนที่มีความผูกพันกับองค์กร สูงจะมีแรงจูงใจให้อยาก
ทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันกับองค์กรต่ำหรือไม่มีเลย
3. ปัญหาการมาทำงานสาย คนที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะมาทำงานตรง
ต่อเวลา

สรุปได้ว่าความผูกพันกับองค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กรคือ
สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงาน เป็นการร่วมกัน ของสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร และช่วย
เสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร ส่วนสมาชิกที่ไม่มีความผูกพันกับองค์กร จะ
ทำให้เกิดปัญหา คือ การลาออกจากงาน และมาทำงานสายเพิ่มมากขึ้น

1.3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันกับองค์กร

ปัจจัยที่ความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้
อธิบายไว้ดังนี้

ดีโคทิส และซัมเมอร์ (Decotis and Summer. 1987 : 445-470 ; อ้างถึงใน
ปิยะ บุนนาค. 2543 : 12) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร ได้แก่
อิทธิพลที่เป็นปัจจัยเบื้องต้น คือ คุณลักษณะของบุคคล บรรยากาศขององค์กร โครงสร้างของ
องค์กรและกระบวนการบริหารองค์กร

สตีร์ส และพอร์ตเตอร์ (Steers and Porter. 1983 : 444 ; อ้างถึงใน ปิยะ นูนาค. 2543 : 12) ได้สรุป สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรไว้ 3 ประการด้วยกัน คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลองค์ประกอบ ที่พบว่ามามีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความสูงอายุ การปฏิบัติงานในองค์กรนาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระบบการศึกษาสูง
2. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาท ของงานงานที่มีคุณค่าบทบาทที่เด่นชัดและบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร
3. โครงสร้างขององค์กร ระบบของการมีแบบแผน มีหน้าที่เด่นชัดมีการกระจายอำนาจ มีการกระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีส่วนเป็นเจ้าขององค์กร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร
4. บรรยากาศในงาน เป็นประสบการณ์ที่บุคคลพบ ในระหว่างการทำงานเป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์กร ได้แก่ เจตคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลในองค์กรความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญเป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

สตีร์ส (Steers. 1977 : 45-46 ; อ้างถึงใน สุภาสินี วิเชียร. 2544 : 31) ได้เสนอแบบจำลองปัจจัยเบื้องต้น และผลของความผูกพันกับองค์กรไว้ว่า สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. คุณลักษณะบุคคล เช่น อายุ การศึกษา โอกาสประสบความสำเร็จ
2. ลักษณะของงาน เช่น ความท้าทายในโอกาสมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน
3. ประสบการณ์การทำงาน เช่น ทักษะคติของกลุ่มต่อองค์กรความเชื่อต่อองค์กร

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ ลักษณะของบุคคล ลักษณะของงาน ประสบการณ์การทำงาน โครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหาร โอกาสประสบความสำเร็จการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กร

มีนักวิชาการ ได้ศึกษา เกี่ยวกับแนวคิดความผูกพันกับองค์กร และได้สรุปเป็นแนวคิดไว้ดังนี้

พอร์ตเตอร์ และคณะ (Porter and Others. 1974 : 608) กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์กร คือ

1. ความศรัทธา เป็นความเชื่อยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความทุ่มเท เป็นความตั้งใจ และพร้อมที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์การ
3. ความภักดี เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การด้วยความภาคภูมิใจ

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

1. ความผูกพันทางเจตคติ เป็นการศึกษาค้นคว้าความผูกพันกับองค์การ โดยที่บุคคลจะนำตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และผูกพันในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ
2. ความผูกพันทางพฤติกรรม เป็นการศึกษาค้นคว้าความผูกพันต่อองค์การที่เป็นพฤติกรรม บังคับความสนใจที่บุคคลได้รับจากองค์การ เช่น การได้รับความนับถือที่เป็นอาวุโส การได้รับค่าตอบแทนสูง จึงมีความผูกพันกับองค์การ โดยไม่ยอมเสียผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การถ้าจะละทิ้งไปทำงานที่อื่น ไม่คุ้มค่าที่จะจากองค์การไป

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์การ หมายถึง ความศรัทธา เป็นความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมายขององค์การ ความทุ่มเท เป็นความตั้งใจ และพร้อมที่จะใช้ ความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ความภักดี เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การด้วยความภาคภูมิใจ และความผูกพันทางพฤติกรรม

2. ด้านเจตคติในการปฏิบัติงาน

เจตคติของคน ในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลในการทำงาน และประสิทธิภาพขององค์การสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ตลอดจนช่วยให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานขององค์การด้วย (เซาว์ โรจน์แสง. 2541 : 604)

2.1 ความหมายของเจตคติในการปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงเจตคติในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ขนิษฐา ไชยสัจย์ (2540 : 11-12) ให้คำจำกัดความไว้ว่า เจตคติ คือองค์ประกอบที่มีแนวโน้ม ในการที่จะแสดงออก หรือที่ปฏิบัติกริยาในการสนับสนุน หรือต่อต้าน ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการเรียนรู้ การเรียนรู้ทางสังคมของบุคคล

พวงเพชร นิคมันท์พิพัฒน์ (2541 : 12) เจตคติหมายถึง ท่าทีของบุคคลที่แสดงออกมาตามทิศทาง หรือความโน้มเอียงที่เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยต่อบางสิ่งบางอย่าง หรือต่อบุคคลบางคน

หยุด ชาลีสมบัติ (2542 : 12) กล่าวว่าเจตคติหมายถึงความโน้มเอียงของบุคคล ที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา ตามค่านิยมการรับรู้ และประสบการณ์ที่เคยได้รับมาก่อนต่อบุคคล สถาบัน แนวความคิด และเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะออกมาในด้านการยอมรับหรือการต่อต้านก็ได้

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

สรุปได้ว่า เจตคติในการปฏิบัติงาน หมายถึง ท่าทีหรือแนวโน้มของบุคคลที่แสดงออกด้วยพฤติกรรมต่อการปฏิบัติงาน ในลักษณะยอมรับหรือต่อต้าน เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้

2.2 ความสำคัญของเจตคติ

เจตคติมีความสำคัญมาก ต่อชีวิตการทำงาน คนทำงานมักมีความรู้สึกไม่ทางบวกก็ทางลบต่อแนวคิดบุคคลและสิ่งของต่าง ๆ ความพอใจหรือไม่พอใจวิธีปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน บรรยากาศขององค์กร นโยบายการบริหาร ล้วนเป็นเจตคติทั้งสิ้น คนทำงานจะประเมินค่างานที่ทำอยู่ตลอดเวลา จากผลการวิจัยเกี่ยวกับเจตคติในการปฏิบัติงาน บางส่วนพบว่า คนทำงานส่วนใหญ่ไม่พอใจที่ทำงานหนัก กล่าวคือ มีเจตคติไปในทางลบ ไม่ไว้วางใจฝ่ายบริหาร มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรน้อย และมักคาดหวังสิ่งอื่นนอกเหนือไปจากผลตอบแทนด้วยเศรษฐกิจ บางคนต้องการงานที่ตื่นเต้น ผจญภัย บางคนชอบงานยาก ๆ ที่ท้าทายความสามารถ บางคนต้องการรู้ข้อมูลประกอบการทำงานให้มากที่สุด และเป็นความจริงประการหนึ่งที่ว่า บางส่วนหรืออาจทั้งหมด ของความต้องการเหล่านี้ ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอจากองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความไม่พอใจ และความเหินห่างจากงานในที่สุด (ปราวดี ดุลยจินดา. 2528 : 503)

2.3 องค์ประกอบของเจตคติในการปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ ของเจตคติในการปฏิบัติงาน ที่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้

เชาว์ โจรนแสง (2541 : 602-603) กล่าวว่า เจตคติมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3

ประการ คือ

1. องค์ประกอบด้านความคิด คือ ส่วนที่เป็นความรู้ ความคิด และความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

2. องค์ประกอบด้านความรู้ ที่มีต่อกลุ่มคนและเหตุการณ์ เป็นสภาพทางอารมณ์ที่เป็นความรู้สึก เริงปริมาณของบุคคลที่เกิดขึ้น ขณะที่ถูกเร้าด้วยสิ่งเร้า คือความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ รัก กลัว ไม่พอใจ เป็นต้น

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม คือ แนวโน้มของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้า ในวิถีทางเข้าหรือออกหนี ขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นมีความรู้สึกนึกคิดต่อสิ่งเร้าในลักษณะใด

สิทธิกาล ศรีวะรมย์ (2541 : 94) กล่าวว่า การที่บุคคลจะมีเจตคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะต้องมีองค์ประกอบเป็นขั้นตอนดังนี้คือ

1. ความเข้าใจ คือ ส่วนที่เป็นความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
2. ความรู้สึก คือ ส่วนของอารมณ์ความรู้สึก
3. พฤติกรรม คือ ส่วนของความตั้งใจที่จะประพฤติต่อคนใดคนหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

สรุปได้ว่า เจตคติในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้สึก เป็นความรู้สึกทางอารมณ์ ที่เกิดจากสิ่งเร้า ด้านความคิด เป็นความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และด้านพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก ต่อสิ่งเร้าที่เข้ามากระทบ

2.4 การวัดเจตคติในการปฏิบัติงาน

วิธีการวัดเจตคตินี้ทำได้ง่ายและนิยมทำกันมากดังนี้ วินิจ เกตุขำ (2535 : 12) กล่าวไว้ว่า คือการใช้แบบสอบถาม ไปสำรวจซึ่งเป็นที่ยอมรับมาก ทั้งนี้เพราะว่าประการแรก สามารถตรวจสอบเจตคติของบุคคลต่อหน่วยงานที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ประการที่สองเป็นพื้นฐานที่จะนำไปเปรียบเทียบเจตคติ ที่จะวัดอีกในอนาคตว่า เปลี่ยนแปลงหรือไม่ และประการที่สาม เป็นข้อมูลที่สำคัญที่จะพิจารณาว่า องค์การหรือหน่วยงานควรจะให้ความสนใจ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ หรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การหรือหน่วยงาน จะต้องตระหนักว่า ในการทำงานของผู้อยู่ปฏิบัติงาน ถ้าเจตคติที่ดี ของผู้อยู่ปฏิบัติงานลดลง จะต้องมีส่วนสำคัญ หรืออาจเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน ของผู้อยู่ปฏิบัติงานออกมาไม่ดี สาเหตุเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ อาจจะทำให้เจตคติที่ดีอยู่แล้วลดลง หรือกลายเป็นเจตคติทางลบได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าเจตคติของผู้อยู่ปฏิบัติงาน ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยการเพิ่มเงิน โบนัสให้หรือฝ่ายบริหารแจ้งว่าจะเพิ่มเงิน โบนัสให้แน่ก็อาจจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นได้

เจตคติเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล ไม่สามารถมองเห็นได้แต่จะเห็นหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการแสดงออก หรืออาจทราบได้โดยการใช้ แบบสำรวจหรือแบบสอบถาม ดังนั้น การที่ผู้บริหารให้ความสนใจต่อเจตคติและหาทางปรับปรุงแก้ไขก็จะทำให้คุณภาพของการทำงานดีขึ้น เพราะการที่ผู้ปฏิบัติงาน รู้สึกอย่างไรต่อองค์กรหรือหน่วยงานนั้น จะมีอิทธิพลต่อผลผลิตหรือผลงานของหน่วยงานอย่างมาก

2.5 ประโยชน์ของเจตคติในการปฏิบัติงาน

เจตคติ เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อจะได้อะไร ความรู้สึกของคนส่วนดี จะได้ส่งเสริม ส่วนเสียจะได้แก้ไขไว้ก่อนให้ทันท่วงที ประโยชน์ของเจตคติจึงมีมาก คั้งที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

ส่วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2543 : 54-55) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของเจตคติในการปฏิบัติงานว่ามีดังต่อไปนี้ คือ

1. เป็นคำอธิบายความรู้สึกและพฤติกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
2. เจตคติ ใช้พิจารณาเหตุของพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ จะช่วยส่งเสริมหรือยับยั้งสิ่งที่เขาแสดงออกได้
3. เจตคติสามารถมองสังคมได้เพราะเจตคติเป็นสิ่งคงเส้นคงวา พฤติกรรมของบุคคล ที่แสดงออกจากเจตคติ จึงสามารถนำมาอธิบาย ความคงเส้นคงวาของสังคมได้ด้วย
4. เจตคติมี ความดีความงามในตัวเอง เจตคติของคนที่มีต่อเป้าเจตคติรอบ ๆ ตัวเราเอง สะท้อนให้เห็น โลกทัศน์ของคน ๆ นั้น มีคุณค่าในการศึกษาจุดมุ่งหมายของชีวิตเขา
5. จากที่รู้ว่าเจตคติ เกิดจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการให้การศึกษา เพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีงามตามสังคมจึงต้องศึกษาสัญชาติญาณและปรับสิ่งแวดล้อมเพื่อ ให้มีอิทธิพลต่อเจตคติของคนตามที่ต้องการ
6. ในสาขาสังคมวิทยา นักสังคมวิทยาหลายคนให้ความเห็นว่าเจตคติเป็นศูนย์ความคิด และเป็นฐานพฤติกรรมสังคม การที่จะปรับระบบกลไกของสังคม จึงควรเปลี่ยนแปลงเจตคติของแต่ละบุคคล

ดังนั้นการรู้เจตคติของคน จึงใช้เพื่อทำนายพฤติกรรม ที่เขาจะแสดงออกเป็นการรู้ไว้ก่อน เพื่อหาทางป้องกันและแก้ไข ให้ได้คนในสังคมที่มีเจตคติที่ดีงามตาม สังคมต้องการในทุกวงการ มีความจำเป็นอย่างมาก ผู้บริหารองค์กรควรศึกษาเจตคติของผู้ใต้บัญชาในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไข วิธีการบริหารจัดการเพื่อให้บุคลากรมีเจตคติดีขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีความก้าวหน้าขึ้น

2.6 เจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้คือ

วรสิทธิ์ กษตาร (2541 : 19-20) กล่าวว่า บุคคลที่มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานจะแสดงพฤติกรรมดังนี้

1. การรับหรือการให้ความสนใจ เมื่อบุคคลได้ปะทะกับสิ่งเร้า ย่อมจะเกิดการรับรู้และให้ความสนใจในสิ่งเร้าบางอย่าง
2. การตอบสนอง เมื่อบุคคลได้รับหรือให้ความสนใจในสิ่งเร้าใด ๆ ก็ตามจะเป็นพันธกรณีผูกพัน ให้บุคคลตอบสนองต่อสิ่งเร้า อาจจะเป็นไปในรูปการเชื่อฟังหรืออาจเกิดความสมัครใจ หรือความเต็มใจที่จะทำ
3. การเห็นคุณค่าหลังจากที่บุคคลได้ให้การตอบสนองต่อสิ่งเร้าแล้วบุคคลจะเกิดความเชื่อในสิ่งเร้าที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะพัฒนามาเป็นความรู้ความเข้าใจในสิ่งเร้านั้น ๆ ในขั้นแรก จะมีการยอมรับในคุณค่าของสิ่งนั้น ต่อมาเกิดความรู้สึกชอบ และขั้นสุดท้ายจะเกิดการยอมรับ

อำนาจ คงมีสุข (2544 : 14-15) กล่าวถึงบุคคลที่มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน จะแสดงออกดังนี้คือ

1. มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา
2. มีความตั้งใจแน่วแน่ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จไปด้วยดีและมี

ประสิทธิภาพ

3. มีความประสงค์เป็นบวก มีความรู้สึกที่ดี เป็นคนที่แจ่มใส จิตใจดีตลอดเวลา
4. มีความศรัทธาเลื่อมใสในงานที่ปฏิบัติ

สรุปได้ว่าการที่บุคคลมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานจะสมัครใจหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ เพื่อความสำเร็จขององค์การ บุคคลที่มีเจตคติที่ดีจะแสดงพฤติกรรมดังนี้ ได้แก่ มีความกระตือรือร้น เชื่อฟัง สมัครใจหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเป็นคนที่แจ่มใสตลอดเวลา และมีความสนใจในงาน

3. ด้านความสามัคคี

การดำเนินกิจการต่าง ๆ ภายในองค์การ เพียงแต่ผู้บริหารคนเดียวไม่สามารถจะบริหารงานให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นได้ จึงต้องอาศัยบุคลากรทุกฝ่ายได้ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน ก็จะทำงานสำเร็จด้วยดีได้

3.1 ความหมายของความสามัคคี

ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของความสามัคคีไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ (2530 : 532) ได้ให้ความหมาย ของความสามัคคี ว่าหมายถึง ความพร้อมเพรียงกัน ความปรองดองกัน

ขจรศักดิ์ จอมหงส์ (2535 : 29) กล่าวว่า ความสามัคคี หมายถึง เป็นการรวมกำลัง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามประสงค์ตามความต้องการ ของกลุ่ม หรือสังคมและกำลังที่ร่วมกันนั้นเป็นทั้งกำลังกาย กำลังความคิดเห็น กำลังความรู้ กำลังทรัพย์ กำลัง ความสามารถร่วมปฏิบัติงานด้วยความกลมเกลียวโดยไม่มีการทะเลาะคิดทำลาย หรือแก่งแย่งชิงดีกัน

นิยดา สุวิชาวรพันธ์ (2541 : 36) กล่าวว่า ความสามัคคี ในการรวมกำลังเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และกำลังที่ ร่วมกันนั้นเป็นกำลังกาย กำลังความคิด กำลังความรู้ โดยใช้กำลังความสามารถเหล่านี้ร่วมกัน ปฏิบัติงานด้วยความกลมเกลียว ไม่ทะเลาะวิวาท เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เป็นที่ตั้ง ความหมาย ดังกล่าว ความสามัคคี เป็นการรวมกันเพื่อสร้างประโยชน์สุข ไม่ใช่รวมกันเพื่อทำลายหรือสร้าง ความเดือดร้อนให้ผู้อื่น

สรุปได้ว่า ความสามัคคี หมายถึง การแสดงออกถึงความพร้อมเพรียง ร่วมมือร่วม ใจ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รักใคร่กันมีความคิดเห็นร่วมกัน ทำงานร่วมกัน มีความสุขความทุกข์ ร่วมกัน

3.2 ความสำคัญของความสามัคคี

ความสามัคคี ก่อให้เกิดพลัง อันเกิดจากความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน ความ สามัคคีก็ย่อมทำให้ชีวิตในสังคมแน่นแฟ้นและมีกำลังเข้มแข็ง ความสามัคคีกันของบุคคล ย่อมจะนำ ความสำเร็จมาสู่กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบร่วมกัน ทั้งระดับกลุ่มย่อยจนถึงระดับชาติ (ปนัดดา ชัยมสกุล. 2539 : 37)

3.3 ประเภทของความสามัคคี

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

1. ความสามัคคีทางกาย ได้แก่ การทำงานร่วมกัน อยู่ร่วมกันมีความพร้อมเพรียง กลมเกลียว

2. ความสามัคคีทางใจ ได้แก่ การมีจิตใจต่อกันหวังดีต่อกันมีความคิดเห็น ร่วมกัน

3.4 องค์ประกอบของความสามัคคี

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความสามัคคีไว้ดังต่อไปนี้

อาภา ถนัดช่วง (2542 : 50) กล่าวว่า ความสามัคคี จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. สมาชิกแต่ละคนจะต้องศรัทธาในงาน และคณะบุคคลที่ทำงานร่วมกัน
2. บรรยากาศทำงาน ควรเป็นประชาธิปไตย คือสามารถคิดและปฏิบัติงานร่วมกัน โดยปราศจากความเกรงกลัวและอคติส่วนตัว
3. สมาชิกแต่ละคนจะต้องศรัทธาในงานและคณะบุคคลที่ทำงานร่วมกัน
4. สมาชิกแต่ละคน จะต้องมีความรู้สึกรับผิดชอบว่า ตนจะได้รับการปกป้องคุ้มครองจากกลุ่มหรือหัวหน้า
5. สมาชิก ต้องได้รับความเป็นธรรม ในการทำงาน และการตอบแทนในผลงาน
6. จะต้องมีการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ด้วยสติปัญญา

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความสามัคคี ได้แก่ การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมใจกันปฏิบัติงาน เคารพในเหตุผล มีความเป็นประชาธิปไตย มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นทุกคนต้องร่วมกันแก้ไข้ปัญหา

3.5 พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามัคคี

มีผู้กล่าวถึงพฤติกรรมเพื่อแสดงถึงความสามัคคี ไว้ดังนี้

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

1. สมาชิกทุกคนพร้อมใจกันปฏิบัติงาน
2. เมื่อมีความผิดพลาดบกพร่องเกิดขึ้น สมาชิกพร้อมกันรับผิดชอบ โดยไม่โยนความผิดให้แก่กันและกัน
3. เมื่องานสำเร็จ สมาชิกต่างยินดี ถือเป็นความสำเร็จร่วมกัน ของกลุ่มและต่างก็ยกย่องให้เกียรติกัน โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนร่วมกลุ่มอย่างมาก
4. เมื่อกลุ่มต้องการความช่วยเหลือสมาชิกพร้อมที่จะเสียสละ
5. ร่วมมือกันในการสร้างสรรค์สังคมให้ดีขึ้น

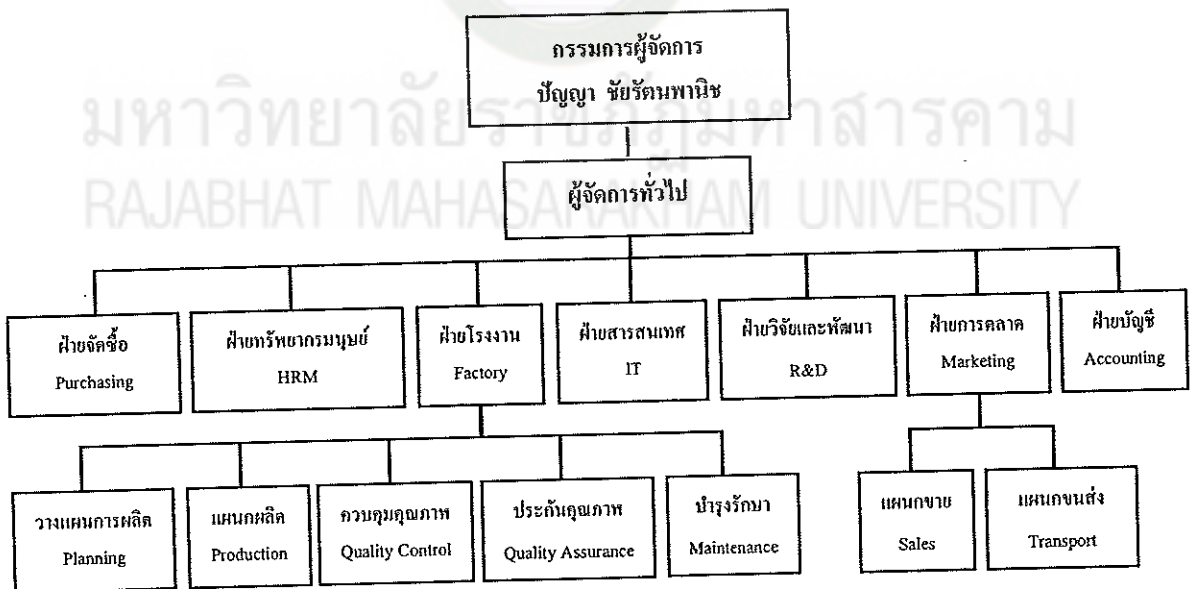
สรุปได้ว่าพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามัคคี หมายถึง การที่บุคคลแสดง ออกต่อหมู่คณะ โดยการเข้าไปมีส่วนร่วม ในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออก มีลักษณะที่แสดงถึงความรักใคร่กลมเกลียวเห็นอกเห็นใจ ไม่ก่อการทะเลาะวิวาท แกร่งแย่งชิงดีกัน ร่วมกันแสดงความคิดเห็นและเคารพในเหตุผลของส่วนใหญ่ มีความสามารถในการปรับตนเอง เข้ากับผู้อื่นได้ ร่วมกันรับผิดชอบงาน ที่ทำและร่วมมือกันทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ

บริบทของ บริษัท กรีนเดลี ฟู้ดส์ จำกัด

1. ประวัติ บริษัท กรีนเดลี ฟู้ดส์ จำกัด

บริษัท กรีนเดลี ฟู้ดส์ จำกัด จดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2546 โดยที่ ร้อยเอก ปัญญา ชัยรัตนพานิช เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และเป็นผู้บริหาร ในตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ โดยประกอบกิจการเกี่ยวกับ การปลูกพืชผักเมืองร้อน และพืชผักเมืองหนาว และแปรรูป พืชผัก และผลไม้ ในรูปผลิตภัณฑ์แช่เย็น (Chill) แช่เยือกแข็ง (Frozen) ด้วยระบบ (IQF) เพื่อเป็นส่วนประกอบของอาหารสำเร็จรูป (Ingredient) เป็นผู้ผลิตสินค้าให้กับ โรงงานอุตสาหกรรมอาหารเพื่อการส่งออก โดยการผลิตในรูป Outsourcing ได้รับรองมาตรฐาน (GAP) และ (GMP) จากกรมวิชาการเกษตร บริษัท กรีนเดลี ฟู้ดส์ จำกัด มีการพัฒนาไม่หยุดยั้ง เพื่อเดินนำหน้าการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก หาโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์กร และบริหารจัดการองค์การอย่างมี กลยุทธ์ และให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 89/321-326 หมู่ที่ 9 ตำบลคลองสอง อำเภอกลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120 โทรศัพท์ 0-2832-6676 โทรสาร 0-2832-6677 เว็บไซต์ www.greendelifoods.com E-mail : info@greendelifoods.com

2. โครงสร้าง บริษัท กรีนเดลี ฟู้ดส์ จำกัด



แผนภาพที่ 1 โครงสร้าง บริษัท กรีนเดลี ฟู้ดส์ จำกัด

3. อำนาจหน้าที่ตามโครงสร้าง

3.1 พนักงานสายปฏิบัติการในสำนักงาน (Office Operation) หมายถึง บุคลากรที่ได้รับค่าจ้างเป็นเงินเดือนประจำตำแหน่ง ซึ่งปฏิบัติงานภายในสำนักงานและแบ่งอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบ ดังนี้

- 3.1.1 กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) เป็นผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทเป็น CEO เป็นผู้รับผิดชอบต่อภาพรวมของการปฏิบัติงานและความสำเร็จของบริษัทฯ มีหน้าที่ดังนี้
- 1) เป็นผู้บริหารจัดการและควบคุมดูแลการดำเนินงานตามปกติของบริษัทฯ
 - 2) เป็นผู้กำหนดและกำกับดูแลการดำเนินการโดยรวมในทางปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการบอร์ดกำหนด
 - 3) มีอำนาจในการอนุมัติการซื้อ เช่า หรือ ลงทุน ตามแผนงานที่ได้มีมติอนุมัติไว้แล้ว หรือมีอำนาจในการอนุมัติ หรือยกเลิกการซื้อ การเช่า การเช่าซื้อ การขาย ทรัพย์สิน การลงทุน และการชำระราคา หรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยมีรายละเอียดตามผังอำนาจอนุมัติตามคณะกรรมการบอร์ดกำหนด
 - 4) มีอำนาจในการอนุมัติการซื้อทรัพย์สิน หรือการชำระราคา หรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อันสืบเนื่องมาจากการดำเนินงานของบริษัทฯ ตามสัญญา และ/หรือ ข้อตกลงกับคู่ค้า โดยมีรายละเอียดตามผังอำนาจอนุมัติที่คณะกรรมการบอร์ดกำหนด
 - 5) เป็นผู้พิจารณาเรื่องกลยุทธ์ทางธุรกิจ และการระดมทุนของบริษัทฯ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบอร์ดตามลำดับของความสำคัญ
 - 6) มีอำนาจแต่งตั้ง ปลดออก ให้ออก ซึ่งพนักงานทุกระดับ
 - 7) มีอำนาจดำเนินการเปิดและปิดบัญชีเงินฝากประเภทต่าง ๆ กับธนาคาร และ/หรือสถาบันการเงินเพื่อความสะดวกในการดำเนินงานตามปกติของบริษัทฯ โดยต้องคำนึงถึงประโยชน์ของบริษัทฯเป็นสำคัญ และเป็นผู้มีอำนาจในการลงรายมือชื่อเบิกหรือถอนเงินจากสมุดบัญชีเงินฝากธนาคารของบริษัทฯ ในวงเงินไม่จำกัด
 - 8) ขออนุมัติการแต่งตั้งที่ปรึกษาด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยผ่านคณะกรรมการบอร์ด
 - 9) รับผิดชอบต่อคณะกรรมการบอร์ดของบริษัท

3.1.2 ผู้จัดการทั่วไป (General Manager) มีหน้าที่ดังนี้

- 1) นำนโยบายและกลยุทธ์ระดับองค์กรไปปฏิบัติ

2) เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ รวมทั้งควบคุมการบริหารงานในบริษัททั้งหมดและประเมินผลการปฏิบัติ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ

3) เป็นผู้มีอำนาจลงรายมือชื่อในสมุดเช็คธนาคารสำหรับเบิกเงินสดย่อยในวงเงินไม่เกิน 5,000 บาท (ห้าพันบาทถ้วน) ต่อวัน

4) รับผิดชอบต่อกรรมการผู้จัดการ

3.1.3 ฝ่ายจัดซื้อ (Purchasing) มีหน้าที่ดังนี้

1) ตรวจสอบรายการสินค้า ตั้งแต่การรับ การเก็บ การมอบ การตรวจนับวัตถุดิบ อุปกรณ์ ให้ครบตามจำนวนและคุณภาพที่กำหนด

2) วางแผนเกี่ยวกับการปลูกพืชวัตถุดิบ สนับสนุนและส่งเสริมการปลูกพืชวัตถุดิบให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอต่อความต้องการในการผลิต

3) วางแผนเกี่ยวกับการจัดหาวัตถุดิบ จากผู้ขาย (Suppliers) หรือจากแหล่งวัตถุดิบ กำหนดวิธีการประกวดราคาการจัดซื้อวัตถุดิบ เพื่อให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ ราคาถูกเข้าโรงงาน โดยให้สอดคล้องกับแผนการผลิตที่วางไว้

4) บริหารงานด้านการจัดซื้ออุปกรณ์หรือของใช้ต่าง ๆ ที่ใช้ในงานผลิตและทั่วไป

5) ทบทวนและอนุมัติการเปลี่ยนแปลงแก้ไขระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ การจัดซื้อและประเมินผู้ขาย

6) ควบคุมตรวจสอบคลังวัตถุดิบให้มีปริมาณเพียงพอต่อการผลิต

7) รับผิดชอบต่อผู้จัดการทั่วไป

3.1.4 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) มีหน้าที่ดังนี้

1) กิจกรรมทางด้านวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ไว้ล่วงหน้าให้มีความเพียงพอต่อความต้องการ

2) การเสาะแสวงหาบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามาสมัครเป็นพนักงานให้มาก

3) การคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีความเหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้น ขยันอดทน เรียนรู้งานอยู่ตลอดเวลา ทนต่อการเปลี่ยนแปลง

4) การบรรจุพนักงาน ให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน (Job Specification)

5) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานของบริษัทฯ ให้มีความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานของบริษัทฯ และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

6) การประเมินผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในมาตรฐานที่กำหนด

กำลังใจที่ดี

- 7) การสวัสดิการให้เพียงพอต่อความต้องการของพนักงานและสร้างขวัญ
- 8) การจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานให้เหมาะสม
- 9) บริหารจัดการระบบฐานข้อมูลของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 10) รับผิดชอบต่อผู้จัดการทั่วไป

3.1.5 ฝ่ายโรงงาน (Factory) มีหน้าที่ บริหารจัดการ การวางแผนการผลิต

การผลิตสินค้า การควบคุมคุณภาพ การประกันคุณภาพ การบำรุงรักษา ให้ดำเนินการอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ รวมทั้งควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ประจำเดือน ประจำไตรมาส ประจำปี เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบ รับผิดชอบต่อผู้จัดการทั่วไป

1) แผนกวางแผนการผลิต (Planning) มีหน้าที่

1.1) กำหนดกำลังการผลิตทั้งหมดของบริษัทฯ โดยการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า อย่างมีแบบแผน เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าในปริมาณที่ใกล้เคียงหรือเท่ากับความต้องการของลูกค้า ทันเวลาที่ลูกค้าต้องการ

1.2) จัดเตรียมตารางการผลิต โดยคำนึงถึงการผลิตที่มีต้นทุนรวมต่ำ

1.3) รับผิดชอบต่อผู้จัดการฝ่ายโรงงาน

2) แผนกควบคุมคุณภาพ (Quality Control) มีหน้าที่

2.1) ตรวจสอบวัตถุดิบให้ได้ตามจำนวนและคุณภาพตามมาตรฐาน

2.2) ดำเนินการกิจกรรมด้านการควบคุมคุณภาพ ตรวจสอบวัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ และตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตให้อยู่ในมาตรฐาน ถ้าตรวจสอบสินค้าที่ต่ำกว่ามาตรฐานต้องรีบแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ โดยด่วน

2.3) ควบคุมคุณภาพการผลิตทุกขั้นตอน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพใน

การผลิตด้วย

2.4) จัดทำรายงานผลการควบคุม

2.5) ทบทวนและอนุมัติการเปลี่ยนแปลงแก้ไขเอกสาร วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ การตรวจสอบวัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ระหว่างกระบวนการและผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

2.6) รับผิดชอบต่อผู้จัดการฝ่ายโรงงาน

3) แผนกประกันคุณภาพ (Quality Assurance) มีหน้าที่ดังนี้

- 3.1) จัดการคุณภาพโดยรวมของบริษัทฯ (Total Quality Management : TQM)
- 3.2) จัดการออกแบบกระบวนการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน และมีการพัฒนาคุณภาพอยู่ตลอดเวลา โดยอาศัยความร่วมมือของพนักงานทุกส่วนของบริษัทฯ
- 3.3) ทดลองและวิเคราะห์ผลการทดลองการผลิต ร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ และประสานงานกับลูกค้าก่อนผลิตจริง
- 3.4) ควบคุมกระบวนการผลิตทั้งระบบให้ได้คุณภาพ ตามมาตรฐาน
- 3.5) ตรวจวิเคราะห์สารตกค้างวัตถุพิษ และตรวจวิเคราะห์เชื้อจุลินทรีย์ (Microbiological) ที่เป็นพิษต่อร่างกาย ควบคุมให้อยู่ในมาตรฐานของหน่วยงานราชการ หรือมาตรฐานที่ลูกค้ากำหนด
- 3.6) จัดทำมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสินค้าและกระบวนการที่ใช้ผลิต จะได้รับการเฝ้าระวังและทวนสอบอยู่เสมอ
- 3.7) ศึกษาวิเคราะห์ระบบการวัด ให้เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการควบคุม
- 3.8) ออกแบบการเก็บข้อมูลเพื่อการเฝ้าระวังความผิดปกติของกระบวนการ และทำการปรับปรุงก่อนเกิดปัญหา
- 3.9) กำหนดแนวทางการควบคุมผลิตภัณฑ์ ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน และการแก้ไข ป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดซ้ำ
- 3.10) ติดตามวิเคราะห์ปัญหาที่ลูกค้าแจ้ง เพื่อหาทางป้องกันการเกิดซ้ำ และจัดทำรายงานเพื่อชี้แจงให้ลูกค้าทราบ
- 3.11) ยกระดับคุณภาพของสินค้า หรือลดการกีดกันทางการค้าอันเนื่องมาจากคุณภาพของสินค้า เช่น ขอบการรับรองมาตรฐาน GMP , ISO 22000 : 2000 , HACCP และมาตรฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์
- 3.12) หาทางยกระดับการควบคุมคุณภาพให้สูงขึ้น
- 3.13) ให้คำปรึกษากับลูกค้าด้านเทคนิคของตัวสินค้า
- 3.14) รับผิดชอบต่อผู้จัดการฝ่ายโรงงาน
- 4) แผนกบำรุงรักษา (Maintenance) มีหน้าที่ดังนี้
- 4.1) กำหนดนโยบายด้านการดูแลบำรุงรักษา และซ่อมบำรุง เครื่องจักรและอุปกรณ์แปรรูปอาหาร ภายในโรงงาน
- 4.2) วางแผนการดูแลรักษา และซ่อมบำรุงเครื่องจักร

4.3) ดูแลรักษาสภาพหรือปรับสภาพของเครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ ภายในโรงงานให้ทำงานได้ตามมาตรฐานที่ต้องการ

4.4) ลงทะเบียนเครื่องจักร และบันทึกการซ่อมบำรุงรักษา และจัดทำรายงานการบำรุงรักษาประจำเดือน

4.5) ออกแบบเครื่องจักรและอุปกรณ์แปรรูปอาหาร ในการอำนวยความสะดวกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิต

4.6) รับผิดชอบต่อผู้จัดการฝ่ายโรงงาน

3.1.6 ฝ่ายสารสนเทศ (Information Technology) มีหน้าที่ดังนี้

1) วางแผนและพัฒนาระบบเทคโนโลยี โดยการศึกษาเทคโนโลยีใหม่ ๆ จัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ และ โปรแกรมต่าง ๆ สำหรับการพัฒนางาน

2) งานระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ดูแลระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และ โปรแกรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการใหม่ ๆ

3) งานฐานข้อมูล ดูแลรับผิดชอบฐานข้อมูลของบริษัทฯ ทั้งระบบ ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการของบริษัทฯ

4) งานเว็บไซต์ ดูแลและพัฒนาเว็บไซต์ของบริษัทฯ ให้ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน อยู่ตลอดเวลา

5) งานฝึกอบรม พัฒนानุคลากรให้มีความรู้และทักษะในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่บุคลากรในระดับต่าง ๆ ของบริษัทฯ

6) รับผิดชอบต่อผู้จัดการทั่วไป

3.1.7 ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (Research and Develop) มีหน้าที่ดังนี้

1) กำหนดนโยบายและแผนงานในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทุกชนิดของบริษัท ให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจของบริษัท

2) ศึกษาและวิเคราะห์สินค้าของกลุ่มแข่งขัน พิจารณาข้อดีข้อเสีย และจุดเด่นต่าง ๆ นำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาสินค้าของบริษัทฯ

3) ควบคุมดูแลการทดสอบการผลิตสินค้าใหม่ และประสานงานกับฝ่ายผลิตในการทดลองผลิตและประสานงานกับฝ่ายการตลาดในการทดสอบด้านการตลาด

4) กำหนดมาตรฐาน และคุณภาพของสินค้าใหม่ที่ได้พัฒนาได้ และส่งมอบให้กับฝ่ายผลิต และฝ่ายประกันคุณภาพ และฝ่ายควบคุมคุณภาพ ไว้เป็นมาตรฐานในการดำเนินการ

5) คิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ค้นหา ปรับปรุง แก้ไข วิจัยและพัฒนานวัตกรรม (Innovation) ผลิตรายการ ให้เป็นที่ต้องการของตลาด โดยมุ่งเน้นการพัฒนาที่ไม่หยุดยั้งแบบพลวัต ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยภายนอก

6) ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

7) รับผิดชอบต่อผู้จัดการทั่วไป

3.1.8 ฝ่ายบัญชี (Accounting) มีหน้าที่ดังนี้

1) รวบรวม วิเคราะห์ จัดแยกประเภท และสรุปข้อมูลรายการต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปของตัวเลข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้สำหรับการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของบริษัทฯ

2) มีหน้าที่ ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้

3) ทำบัญชีต้นทุนของสินค้า และเป็นที่ปรึกษาด้านข้อมูลให้กับฝ่ายต่าง ๆ

4) ทำเอกสารเบิก-จ่ายเงินสดย่อย และถือเงินสดย่อยไว้ในวงเงินไม่เกิน 5,000

บาท (ห้าพันบาทถ้วน) ต่อวัน

5) เบิก-จ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของบริษัทฯ

6) ตรวจสอบความถูกต้องด้านการเงินและบัญชี

7) ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารขอเบิกทุกหมวดรายจ่าย

8) ปัดบการเงินของบริษัทฯ ทุกเดือน ทุกไตรมาส และทุกสิ้นปีงบประมาณ

และสรุปเป็นรายงานเสนอต่อกรรมการผู้จัดการ

9) รับผิดชอบต่อผู้จัดการทั่วไป

3.1.9 ฝ่ายการตลาด (Marketing) มีหน้าที่ในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากโรงงานไปยัง

ผู้บริโภคหรือลูกค้า ได้แก่ กิจกรรมทางการขาย การเก็บรักษา การบรรจุหีบห่อ การส่งเสริมการขาย การจำหน่าย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริโภคหรือลูกค้า ได้รับความพอใจสูงสุด ประสานงานกับฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชีต้นทุนและฝ่ายวิจัยและพัฒนา เพื่อกำหนดราคาสินค้าใหม่ เสนอผ่านผู้จัดการ โรงงานเป็นผู้เห็นชอบ และกรรมการผู้จัดการเป็นผู้อนุมัติราคาสินค้าใหม่ รับผิดชอบต่อผู้จัดการทั่วไป

1) แผนกขาย (Sales) มีหน้าที่ดังนี้

1.1) เสนอขายสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ และติดต่อประสานงานกับลูกค้า สร้างความพึงพอใจต่อการบริการ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อผลิตภัณฑ์และบริษัทฯ ให้ประจักษ์ต่อลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัท

ประสิทธิภาพ

1.2) ควบคุมดูแล การขนส่งสินค้า ให้ถึงลูกค้าอย่างมีคุณภาพและ

อยู่ตลอดเวลา

1.3) ควบคุมดูแลบำรุงรักษารถยนต์ขนส่งสินค้าให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

1.4) พนักงานขายจะได้รับค่าคอมมิชชั่นเป็นค่าตอบแทนตามอัตราส่วนของยอดขายแต่ละเดือน โดยกรรมการผู้จัดการเป็นผู้กำหนดอัตราส่วนค่าคอมมิชชั่น

1.5) รับผิดชอบต่อผู้จัดการฝ่ายการตลาด

2) แผนกขนส่ง (Transport) มีหน้าที่ดังนี้

2.1) เคลื่อนย้ายวัตถุดิบจากแหล่งวัตถุดิบ ไปยังโรงงานของบริษัทฯหรือสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วจากโรงงานไปยังลูกค้าให้ทันตามเวลาและคุณภาพตามที่กำหนด

2.2) บำรุงรักษารถยนต์ ที่ตนเองรับผิดชอบให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่ตลอดเวลา

2.3) รายงานสภาพของรถยนต์ที่ผิดปกติให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

2.4) ไม่ขับรถออกนอกเส้นทาง ยกเว้นมีเหตุจำเป็น ไม่ขับรถเร็วเกินที่กฎหมายกำหนด หรือขับรถผิดกฎจราจร หรือหวาดเสียว

2.5) ก่อนออกรถต้องตรวจเช็คความพร้อมทุกครั้งตามตารางที่กำหนด

2.6) ตรวจเช็คสภาพรถทุก 7 วัน

2.7) รับผิดชอบต่อผู้จัดการฝ่ายการตลาด

3.2 พนักงานสายการผลิต (Production Line) หมายถึง บุคลากรที่ได้รับค่าจ้างเป็นรายวัน มีหน้าที่ดังนี้

3.2.1 ควบคุมปริมาณการผลิตให้ได้ตามแผนและส่งมอบสินค้าตามเวลาที่กำหนด

3.2.2 ควบคุมดูแลให้การดำเนินงานด้านการรับวัตถุดิบ การเตรียมวัตถุดิบ กระบวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์ ให้ได้ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

3.2.3 กำหนด KPLs จัดทำแผนดำเนินงานและติดตามผล จัดทำหรือทบทวนมาตรฐานการผลิต พร้อมปรับปรุงงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ให้สอดคล้องกับแผนการผลิตที่วางไว้

3.2.4 ทบทวนและเปลี่ยนแปลงแก้ไขเอกสารวิธีการที่เกี่ยวข้องกับด้านการผลิต

3.2.5 ปรับปรุงสายการผลิตและแก้ไขกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน ลดการใช้

พลังงาน และของเสีย

3.2.6 จัดทำแผนกำลังพลประจำปีและควบคุมจำนวนพนักงานให้ได้ตามแผนที่วางไว้ และควบคุมดูแลการทำงานของพนักงานแผนกผลิตให้ดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.7 ควบคุมดูแลคุณภาพของผลิตภัณฑ์ขณะผลิตให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่วางไว้ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการผลิตเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าและความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

3.2.8 จัดทำงบประมาณการลงทุนประจำปีและงบประมาณค่าใช้จ่ายในการผลิต

3.2.9 รับผิดชอบต่อผู้จัดการฝ่ายโรงงาน

4. นโยบาย (Policy)

บริษัท กรีนเดลี ฟู้ดส์ จำกัด จะเป็นผู้ผลิตสินค้าที่ได้รับมาตรฐานระดับโลก เพื่อสนองความต้องการของตลาด ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถก้าวนำการเปลี่ยนแปลงและจะต้องนำองค์การ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ภายในเวลาอันรวดเร็ว

5. วิสัยทัศน์ (Vision)

เราจะมุ่งมั่นสู่การเป็นผู้นำธุรกิจแปรรูปสินค้าเกษตร อย่างครบวงจร มีมาตรฐานคุณภาพระดับสากล และพัฒนาไม่หยุดยั้ง ก้าวนำหน้าการเปลี่ยนแปลง

6. ปรัชญาการขาย

สดถึงโรงงาน บริการถึงใจ

7. ภารกิจ (Mission)

ผลิตสินค้าที่สะอาด ปลอดภัย ใส่ใจคุณภาพ วิจัยและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ (Innovation) อยู่ตลอดเวลา

8. วัตถุประสงค์ (Objective)

8.1 ส่งเสริมการปลูกพืชวัตถุดิบ (Contract Farming) โดยใช้ระบบผักและผลไม้ อินทรีย์ (Organic) เพื่อเป็นวัตถุดิบ Supplies Chain ป้อนให้กับ โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ห้างสรรพสินค้า โรงแรม โรงพยาบาล ภัตตาคาร ร้านอาหาร และอื่น ๆ

8.2 แปรรูปผักและผลไม้เป็นผลิตภัณฑ์แช่เย็น (Chill) และแช่แข็ง (Frozen) ภายใต้ยี่ห้อ (Brand Name) ตรา กรีนเดลี grendeli เพื่อป้อนให้กับอุตสาหกรรมอาหารเพื่อการส่งออก

8.3 ผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐานระดับสากล เพื่อป้อนตลาดทั้งภายในประเทศและ
ภายนอกประเทศ

9. เป้าหมาย (Goal)

9.1 รับการรับรองมาตรฐาน ISO 22000 : 2000 และ HACCP (Hazard Analysis and
Critical Control Point) ให้ได้ภายในปี 2558

9.2 เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ภายในปี 2560

9.3 อัตราส่วนเงินปันผลของผู้ถือหุ้นร้อยละ 15 ต่อหุ้น

9.4 เพิ่มยอดขายร้อยละ 20 ต่อปี

10. การวิเคราะห์ SWOT

10.1 จุดแข็ง Strength

10.1.1 เป็นผู้นำด้านต้นทุนวัตถุดิบ

10.1.2 มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย

10.1.3 ผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อได้ทุกชนิด

10.1.4 มีรถห้องเย็นบริการส่งถึงที่

10.1.5 ร่วมมือกับคู่ค้าใช้ระบบ Electronic Data Interchange (EDI) ในการ

ติดต่อสื่อสารทางการค้า

10.1.6 มีระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) ที่มีประสิทธิภาพ

10.1.7 มีใบรับรองมาตรฐานการผลิต GAP และ GMP จากกรมวิชาการเกษตร

10.1.8 มีการบริหาร Supply Chain ที่ดี

10.2 จุดอ่อน Weakness

10.2.1 บุคลากรขาดประสิทธิภาพ

10.2.2 มีความสูญเสียในการผลิตสูง

10.2.3 มีต้นทุนการบริหารที่สูง

10.2.4 ขาดเทคโนโลยีในการผลิตใหม่ ๆ

10.3 โอกาส Opportunity

10.3.1 สภาวะการณ์ขาดแคลนอาหารของโลก

10.3.2 ประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ASEAN Economic
Communities (AEC) ที่จะมีผลบังคับใช้ในปี พ.ศ. 2558 (2015)

- 10.3.3 สินค้าเกษตรได้รับการยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT)
- 10.3.4 ใช้ประเทศเพื่อนบ้านเป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบเพราะมีต้นทุนที่ถูก
- 10.3.5 ประเทศไทยมีชื่อเสียงด้านคุณภาพของสินค้าและมาตรฐานการผลิต
- 10.3.6 ผู้บริโภคมีแนวโน้มในการเลือกซื้อผักและผลไม้ที่ปลอดภัย
- 10.3.7 ตลาดต่างประเทศมีความต้องการผักและผลไม้ที่ปลอดภัยสูง
- 10.3.8 ประเทศไทยมีจุดยุทธศาสตร์ภูมิประเทศ ที่ได้เปรียบประเทศสมาชิกใน

อาเซียน

10.4 อุปสรรค Threat

- 10.4.1 สภาพภูมิอากาศ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- 10.4.2 คู่แข่งจากต่างประเทศ มีเทคโนโลยีและประสิทธิภาพสูง
- 10.4.3 ขาดการส่งเสริมการปลูกพืชปลอดภัย จากหน่วยงานของรัฐอย่าง

ต่อเนื่อง

- 10.4.4 เกษตรกรมีทัศนคติแบบเดิม ๆ ที่ใช้สารเคมี และปุ๋ยเคมีเป็นปัจจัยการผลิต

หลัก

- 10.4.5 ค่าจ้างแรงงานสูง
- 10.4.6 สินค้าเกษตรจากประเทศจีน ที่ไม่มีคุณภาพและมีราคาถูก เข้ามาในประเทศ

เป็นจำนวนมาก

- 10.4.7 การเกษตรแบบปลอดภัยมีต้นทุนที่สูง
- 10.4.8 ลูกค้านำไม่สามารถวางแผนการผลิตล่วงหน้าเป็นระยะเวลานานได้

บริษัท ของบริษัท กรีนเดลี ฟู้ดส์ จำกัด สรุปได้ว่า บริษัทฯจะพัฒนาองค์กรให้เป็นผู้ผลิตสินค้าที่ได้รับมาตรฐานระดับโลก ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 22000 : 2000 และ HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) เพื่อสนองความต้องการของตลาด ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถก้าวนำการเปลี่ยนแปลงและนำ บริษัท กรีนเดลี ฟู้ดส์ จำกัด เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สุขุมลย์ ศาลาโรจน์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความเหน็ดเหนื่อยของพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า

1. พยาบาลโรงพยาบาลจังหวัดกาฬสินธุ์ส่วนใหญ่มีความเหนื่อยหน่ายในการทำงานด้านความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับสูง ความเหนื่อยหน่ายด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ และด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคลอยู่ในระดับต่ำ

2. เมื่อเปรียบเทียบความเหนื่อยหน่ายตามตัวแปรอิสระทางด้าน ตำแหน่ง อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา พบว่า พยาบาลที่มีอายุ สถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความเหนื่อยหน่ายด้านความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) ความเหนื่อยหน่ายด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ การสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล พบว่า ไม่แตกต่างกัน ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า พยาบาลที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความเหนื่อยหน่ายด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) ส่วนตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิคและวุฒิการศึกษา พบว่ามีความเหนื่อยหน่ายในการทำงานไม่แตกต่างกัน

3. ปัจจัยเกี่ยวกับงาน ได้แก่ ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนื่อยหน่ายด้าน ความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จ แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่าย ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ และการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

4. ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเหนื่อยหน่าย ด้านความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จและด้านการสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล สภาพการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนื่อยหน่ายด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์

5. ปัจจัยเกี่ยวกับการบริหาร ได้แก่ การบริหารของหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนื่อยหน่าย ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ และด้านความรู้สึกไม่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเหนื่อยหน่ายด้านการสูญเสีย

ธนธิดา ดิษยบุตร (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารเรือ พบว่า ปัจจัยทุกปัจจัยมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารเรือทั้งสิ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสำคัญ และส่งเสริมให้มืออยู่คู่กับหน่วยงานตลอดไป นอกจากนี้ปัจจัยในด้านอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษารั้งนี้ก็มีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งหน่วยงานต้องหาแนวทางเพื่อใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ของบุคลากรในหน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งบุคลากรและหน่วยงาน มิใช่เพียงแต่เฉพาะเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น

นอกจากนี้ จากการศึกษายังพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทหารเรือ กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือ อยู่ในระดับปานกลาง ถึงแม้ว่าจะอยู่ในระดับ ที่ใช้ได้แล้ว แต่หน่วยงานยังคงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงแนวทาง และเสริมสร้างให้ระดับแรงจูงใจเป็นสิ่งที่บ่งบอกสถานการณ์แรงจูงใจของบุคลากรเป็นเช่นไร ดังนั้น การเสริมสร้างสิ่งจูงใจในการทำงานให้มากขึ้นมีส่วนช่วยทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น ตามไปด้วย

กาญจนา นริรัตน์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกัน

ชนาวรรณ พลหาญ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยเฉพาะประเด็นวิธีการ และขั้นตอนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรพิจารณาปรับปรุงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดสัดส่วนและระบบการให้ค่าความดีความชอบของแต่ละสายให้เป็นอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม มีความเสมอภาค โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

พรรณทิพย์ กาลชยานันท์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า บุคลากรสายสนับสนุน ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุนแตกต่างกัน

ศิริวรรณ หมิ่นหัต (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สัมพันธภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัย จังหวัดขอนแก่น พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สถานีอนามัยจังหวัดขอนแก่น อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าเพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับสัมพันธภาพและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ศศิประไพ หาญนอก (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการในการทำงาน ของพยาบาลโรงพยาบาลปากช่องนานา อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการในการทำงาน ของพยาบาลโรงพยาบาลปากช่อง นานา พบว่า ความต้องการด้านร่างกาย ต้องการได้เงินเดือนมากที่สุด และต้องการได้อยู่เวรเข้าน้อย ที่สุด ความต้องการด้านความปลอดภัยมั่นคง ต้องการมีวัสดุอุปกรณ์ที่มีจำนวนเพียงพอและใช้งาน ได้มากที่สุด และต้องการมีระบบสัญญาณเตือนภัยในสถานที่ทำงานน้อยที่สุด ความต้องการทางด้าน สังคมยอมรับ ต้องการผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเอง สามารถให้คำปรึกษาแนะนำได้มากที่สุด และต้องการการรายงานแพทย์โดยตรงโดยไม่ต้องผ่าน Supervisor น้อยที่สุด ความต้องการด้านที่จะ ได้รับความสำเร็จ ตามความนึกคิดของตน ต้องการทำให้ผู้ป่วยได้รับความสุขสบายกายใจมากที่สุด และพอใจกับตำแหน่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันน้อยที่สุด

2. พยาบาลโรงพยาบาลปากช่องนานาต้องการมากที่สุดคือ ความต้องการที่จะได้รับ ความสำเร็จ จำนวน 85 คน รองลงมาคือ ความต้องการทางด้านสังคมการยอมรับ จำนวน 81 คน มี ความต้องการด้านร่างกาย จำนวน 77 คน มีความต้องการทางด้านความปลอดภัย จำนวน 77 คน และ มีความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ จำนวน 67 คน น้อยที่สุด

ชนัญชิตา ประ โขริศ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล ในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม พบว่า แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล ในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง และพบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงานต่างกัน มี แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนรายได้ที่ ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นวนยานุ เดือนจันทร์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ระดับขวัญกำลังใจของพนักงาน สายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่อยู่ในระดับสูง โดยพนักงานส่วนใหญ่ สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ได้ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร ทำงานด้วยความขยันขันแข็ง ยินดีให้ความร่วมมือใน การทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ด้วยความสมัครใจ พร้อมทั้งจะเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อที่จะทำงาน ให้องค์กรได้เสมอ เพื่อความสำเร็จในงาน สามารถทำงานเป็นกลุ่ม/ทีมได้อย่างราบรื่น มีความรู้สึก ภูมิใจและตั้งใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานนี้ และมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงาน ให้ประสบ ผลสำเร็จอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น

2. การสร้างปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานมหาวิทยาลัยสาย สนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่าในภาพรวมมีการดำเนินการในระดับมาก โดยเฉพาะ ด้านความสำเร็จในงานที่ทำ การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบและ

ความก้าวหน้าส่วนตัวอยู่ในระดับสูง ขณะที่ด้านความก้าวหน้าของพนักงานๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานๆ ส่วนใหญ่มีโอกาสทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น ประสบความสำเร็จในงานที่ต้องรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเสมอ มีความพึงพอใจต่องานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้รับมอบหมายให้ทำงานใหม่ ๆ ตลอดเวลา แต่ขณะเดียวกันพนักงานๆ ยังต้องรับผิดชอบทำงานที่หนักตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ การมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ การเลื่อนขั้นตำแหน่งตามผลงาน และความสามารถของตนเอง งานที่มีโอกาสสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ พนักงานบางส่วนยังเห็นว่ายังไม่ได้รับอย่างเป็นรูปธรรม

3. มาตรการในการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงาน ของมหาวิทยาลัย เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ ในความมั่นคงและก้าวหน้า ในด้านนโยบายและแผน พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ให้ข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยควรเปิดโอกาสให้พนักงานมหาวิทยาลัย สามารถดำรงตำแหน่งบริหารได้ มีแผนพัฒนาศักยภาพของพนักงานๆ ที่ชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการ ด้านค่าตอบแทน ต้องการให้มีสวัสดิการด้านที่พักค่ารักษาพยาบาลที่ครอบคลุมคนในครอบครัว ค่าเล่าเรียนของบุตร เงินกู้เพื่อการศึกษาต่อ จัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงาน ด้านการสร้างโอกาสความก้าวหน้า ต้องการให้มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้พนักงานๆ สามารถทำงานสายบริหารได้ สามารถขอตำแหน่งในระดับชำนาญการเชี่ยวชาญได้ สามารถสอบเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ด้านโอกาสการพัฒนาตนเอง ต้องการให้มหาวิทยาลัยสนับสนุน ส่งเสริมให้ได้รับการศึกษาต่อ การอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ และความต้องการให้มหาวิทยาลัยแจ้งเหตุผล ข้อดี หรือข้อผิดพลาดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ๆ ในแต่ละปี เพื่อที่ผู้ที่ถูกพิจารณาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขงาน หรือปรับปรุงแก้ไขตนเอง มีกิจกรรมนอกเวลา/นอกสถานที่ ให้พนักงานทำร่วมกันเพื่อเกิดการทำงานเป็นทีม และมอบอิสระทางความคิดและการสร้างสรรค์ผลงานแก่พนักงาน โดยปราศจากการควบคุมจากหัวหน้ามากจนเกินไป เป็นต้น

ปิยะนุช นรินทร์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคมและสวัสดิการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือด้านสังคม ด้านสวัสดิการ และด้านความสำเร็จในชีวิตพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 ที่มีเพศ อายุ และรายได้แตกต่างกันเห็นว่า ด้านผลงานและการประเมินผลด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคม และด้านสวัสดิการ ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานที่มีอายุ

แตกต่างกันเห็นว่า การหมุนเวียนเปลี่ยนงานของพนักงาน พนักงานที่มีอายุต่างกัน เห็นว่าการหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันเพื่อสามารถทดแทนกันได้ เมื่อมีการ โยกย้าย หรือลาออกและพอใจกับหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบัน ที่มีผลต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานที่มีรายได้ต่างกันพอใจกับหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันและผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเป็นธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา

ศุภชัย จันทร์ธา (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ขวัญกำลังใจและความเครียดในการทำงานของชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติดตำรวจภูธรจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า

1. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน ของเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติด ตำรวจภูธร จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับสูง โดยเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติดให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเสมอ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย สามารถปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี เต็มใจที่จะปฏิบัติงาน แม้จะเสี่ยงอันตรายก็ตาม ภาควิชาจิตในตำแหน่ง และงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

2. ปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รายได้จากการปฏิบัติงาน และสิทธิประโยชน์ที่ได้รับมีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจ ของเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติด ซึ่งหมายความว่า หน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุน ช่วยเหลือด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อภารกิจ จัดให้มีการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ฯ อย่างต่อเนื่อง มีการเลื่อนขั้น ตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง และเป็นธรรมยอมส่งผลให้เจ้าหน้าที่ฯ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และทำให้การปฏิบัติหน้าที่สืบสวนปราบปรามยาเสพติดมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. สำหรับความเครียดของเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติด ตำรวจภูธร จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับต่ำ โดยลักษณะอาการความเครียดที่พบในบางครั้ง ได้แก่ รู้สึกหงุดหงิด เมื่อปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย วิตกกังวลกับงานหรือภารกิจที่ปฏิบัติ นอนไม่หลับ ขาดสมาธิ และวินิจฉัยงานผิดพลาด มีอาการปวดศีรษะ ปวดหลัง กล้ามเนื้อตึงเครียด หรือเกร็งความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาลดลง และไม่สามารถควบคุมอารมณ์และตัวเองได้ โมโหง่าย เป็นต้น

4. เจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการสืบสวนปราบปรามยาเสพติดตำรวจภูธร จังหวัดเชียงใหม่ ประสบปัญหาในด้านอุปกรณ์ในการทำงาน เช่น อาวุธปืน เสื้อเกราะ วิทยุสื่อสาร และยานพาหนะในการปฏิบัติงานไม่ทันสมัย ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน งบประมาณมีน้อย อัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่

ไม่เพียงพื่อต่อการกึ่ง ขาดการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างชุดปฏิบัติการฯ และ ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ค่าตอบแทนพิเศษไม่เหมาะสมกับภาระหน้าที่รับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาไม่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน การพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งมีความล่าช้าและไม่เป็นธรรม

วิวัฒน์ ศรีธรรมมา (2551 : 192-202) ได้วิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่าพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากทุก ด้าน เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ และตำแหน่งงาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนตำบลที่มีเพศ และตำแหน่งงานแตกต่างกัน แรงจูงใจไม่แตกต่างกันทางสถิติ เมื่อจำแนก แรงจูงใจตามระดับการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

มนิต นงนุช (2554 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อินเทอร์เน็ตเติคคอด จำกัด พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท อินเทอร์เน็ตเติคคอด จำกัด มีจำนวน 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านความ รับผิดชอบ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และปัจจัยด้านเงินเดือน มีผลต่อขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.717 ตัวแปรอิสระทั้งหมด สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 51.40 ระดับขวัญกำลังใจของพนักงาน บริษัท อินเทอร์เน็ตเติคคอด จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านเจตคติในการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพัน กับองค์กร และด้านความสามัคคี ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท อินเทอร์เน็ตเติคคอด จำกัด คือ ควรมีการพิจารณาความคิความชอบ หรือ โบนัส สำหรับพนักงานที่ทำงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายองค์กร ควรมีการรับฟังความคิดเห็นของ พนักงานทุกคน สร้างความเป็นกันเอง ควรพัฒนาเครื่องมือ อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ให้มีความ ทันสมัย ควรมีการพัฒนาความรู้ และให้พนักงานมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ ควรสร้าง มาตรฐาน ในการบริหารงานให้มีคุณภาพ บริหารจัดการมอบหมายงานให้เท่าเทียมกัน สร้าง ประชาธิปไตยในองค์กร เมื่อพนักงานทำงานผิดพลาดควรให้กำลังใจ และแนะนำการทำงานที่ ถูกต้องให้สำเร็จ และควรมีการปรับปรุงสำนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เป็นสัดส่วน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

วอร์เนอร์ (Warner. 2001 : 4966 – A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผลของความพึงพอใจในการทำงาน และข้อผูกมัดขององค์กร ต่อความตั้งใจลาออกของพยาบาลวิสัญญี โดยศึกษาจากพยาบาลวิสัญญี จำนวน 600 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้รับจ้างอิสระมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มลูกจ้างโรงพยาบาล และกลุ่มวิสัญญี จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่าความเป็นอิสระ การจ่ายเงิน ความต้องการของงาน และนโยบายขององค์กร หรือความต้องการที่จะลาออก ระหว่างกลุ่มที่ถูกจ้างด้วยแพทย์วิสัญญีโรงพยาบาล และกลุ่มผู้รับจ้างอิสระ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ได้ใช้วิธีวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ เพื่อหาสมการความถดถอยของความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า อายุ รายได้ และจำนวนบุตรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

สจิวต์ (Stewart. 2003 : 3235 –B) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความกดดันในงานต่อความพึงพอใจในการทำงาน และความตั้งใจของพยาบาล ที่อยู่ในหน่วยบริการทางการทหาร พบว่าพยาบาลที่มีระดับความกดดันในการทำงานไม่สูง ตำแหน่ง ยศ อายุ เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความกดดันในการทำงาน พยาบาลเพศหญิงมีความกดดันมากกว่าเพศชาย พยาบาลตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลมี ความกดดันมากกว่าพยาบาลตำแหน่งอื่น ๆ พยาบาลที่มีอายุ 22-26 ปี มีความกดดันมากกว่าช่วงอายุอื่น ๆ พยาบาลที่มีสังกัดมีความกดดันในการทำงานมากกว่าพยาบาลอื่น ผลการวิจัยโดยรวมพบว่า พยาบาลมีความพึงพอใจในการทำงานไม่มา และไม่มี ความสัมพันธ์กับประเภทของงานความตั้งใจในการ ทำงานในหน่วยบริการทางการทหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับความกดดันในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานประเภทขององค์กรที่กำหนดให้พยาบาลทำงาน

เฮอเลย์ (Herley. 2002 : 4466 – B) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ความพึงพอใจในการทำงาน ความกดดัน และพลังงานในการทำงานของผู้จัดการพยาบาล พบว่า ผู้จัดการพยาบาลมีความพึงพอใจและพลังในการทำงานอยู่ในระดับสูง คะแนนความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพลังในการทำงาน แต่คะแนนไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความกดดันคะแนนความเป็นอิสระ และบทบาทการทำงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ กับความพึงพอใจในการทำงานซึ่งผู้จัดการในสถาบันที่ใหญ่กว่า ได้รับการศึกษาที่ดีกว่า เงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ประกอบด้วยด้านอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ความรับผิดชอบในการให้การพยาบาลผู้ป่วยโดยตรงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจใน การทำงานและความกดดัน

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยในต่างประเทศข้างต้น แสดงให้เห็นว่าปัจจัยในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำให้ความรับผิดชอบความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือน นโยบาย และการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและการปกครองบังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติ โดยมีทั้งในระดับสูงและต่ำมากและน้อย ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ว่า ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กรีนเดลี ฟู้ดส์ จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยอาศัยกรอบแนวคิดดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กรีนเดลี ฟู้ดส์ จำกัด ได้ศึกษาตามทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 113-115 ; อ้างถึงใน ไพรัช จุ่นเกตุ, 2545 : 9) 10 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยด้านเงินเดือน ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา

2. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กรีนเดลี ฟู้ดส์ จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของ มนิต นงนุช (2554 : 62) วิจิตร อวาทกุล (2542 : 233) และอำนาจ แสงสว่าง (2542 : 117) และได้สังเคราะห์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้ว พบว่า สามารถนำมาศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท กรีนเดลี ฟู้ดส์ จำกัด ได้ 3 ด้านคือ ด้านความผูกพันกับองค์กร ด้านเจตคติในการปฏิบัติงาน และด้านความสามัคคี ดังกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย