

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ  
จังหวัดสมุทรสาคร

นายสมนึก มีแก้ว

MTX 126767

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
วันรับ.....
วันลงทะเบียน.....
เลขทะเบียน.....
เลขเรียกหนังสือ.....

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2562

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร

: นายสมนึก มีแก้ว

ได้รับอนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรรณคำ)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

กรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาณูมิ)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์)

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณา และความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก  
รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี  
โพธิ์สิงห์ ที่ปรึกษาร่วมวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร ประธานสอบ  
วิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ ผู้ทรงคุณวุฒิสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์  
ดร.ยุภาพร ยุภาศ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง อาจารย์ ดร. สุวิมล สมไชย และ  
ดร.วิภาพรรณ อุปธานีกร ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ พ่อ - แม่ ญาติพี่น้องทุกคน และเพื่อนร่วมรุ่น รปม. ที่คอยให้กำลังใจ  
แก่ผู้วิจัยตลอดมาประ โยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แด่ บิดา - มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์  
ทุกท่านที่ได้ประศาสน์การศึกษาแก่ผู้วิจัย

นายสมนึก มีแก้ว

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
ABSTRACT .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ช
สารบัญ .....	ซ
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
1.3 สมมติฐานการวิจัย .....	4
1.4 ขอบเขตการวิจัย .....	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ .....	5
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม .....	6
2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ .....	6
2.2 ความหมาย และความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ .....	7
2.3 แนวคิดทฤษฎีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน .....	11
2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน .....	14
2.5 บริบทพื้นที่วิจัย .....	45
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	48
2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	56
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	57
3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง .....	57
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	59
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	61
3.4 การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล .....	61
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	62

หัวเรื่อง	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	64
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	64
4.2 ขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	65
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	65
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	75
5.1 สรุปผล .....	76
5.2 อภิปรายผล .....	78
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	80
บรรณานุกรม .....	81
ภาคผนวก .....	89
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	90
ภาคผนวก ข ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม .....	96
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	98
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	102
การเผยแพร่ผลงานวิจัย .....	105
ประวัติผู้วิจัย .....	106

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	จำนวนกำลังการผลิตในปี 2560 เปรียบเทียบกับปี 2559 และ 2558 .....	47
3.1	จำนวน พนักงานบริษัท เลิศอากรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร .....	58
4.1	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม .....	65
4.2	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ อายุ รายได้ และประสบการณ์การทำงาน ...	67
4.3	ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เลิศอากรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร เป็นรายด้าน และรวมทุกด้าน .....	67
4.4	การกำหนดรหัสตัวแปรที่จะใช้ในการนำเข้าสู่สมการปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอากรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร .....	70
4.5	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม .....	71
4.6	ลำดับตัวแปรพยากรณ์ของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณตามลำดับความสำคัญของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอากรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร โดยรวม .....	72
ข.1	ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) .....	97
ค.1	ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	99

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	56



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งเหตุการณ์ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ดังกล่าว องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงานนั้น นอกจากนี้จะมีระเบียบวินัย คำสั่ง หน้าที่ เป็นตัวควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายแล้วสิ่งจำเป็นที่ผู้บริการจะต้องเอาใจใส่ คือ ความสุขกาย ความสบายใจ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพราะขวัญที่ดีจะเป็นตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ จึงต้องมีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการและส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

โดยที่องค์ประกอบของขวัญกำลังใจนั้นแบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ ด้านลักษณะนำทาง โดยที่บทบาทของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้านความพึงพอใจในหน้าที่ การงานที่ปฏิบัติอยู่ ด้านความพอใจต่อจุดมุ่งหมายโดยหลักการบริหารและนโยบายการดำเนินงานขององค์กรด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีความสะดวก และมีความปลอดภัยมีเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน และด้านการให้แรงจูงใจ โดยการเลื่อนตำแหน่ง การให้สวัสดิการ แก่ผู้ปฏิบัติงาน (บรรยงค์ ไตจินดา, 2543, น. 378 - 379)

จากองค์ประกอบของขวัญกำลังใจทั้ง 6 ด้าน จะเห็นได้ว่าถ้าหากบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในองค์กร ขาดขวัญกำลังใจในด้านใดด้านหนึ่ง หรือขาดขวัญ และกำลังใจทั้ง 6 ด้าน องค์กรก็จะยากที่จะประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารก็ควรที่จะต้องใส่ใจในเรื่องของขวัญและกำลังใจของพนักงานในบริษัทของตน เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จต่าง ๆ

ประเด็นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องของขวัญ และกำลังใจอย่างมาก คือ สภาพปกติของบรรยากาศภายในองค์กร ซึ่งจะต้องมีทั้งสิ่งที่ทำทลายความสามารถอยู่ตลอดเวลา และไม่เป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายจำเจอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการที่จะให้พนักงานทุ่มเทกำลังแรงใจความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ



ตามวัตถุประสงค์ จึงจำเป็นที่จะต้องสร้างแรงจูงใจ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการจูงใจ ขวัญกำลังใจของพนักงาน และผลผลิต จะมีความสัมพันธ์ต่อกันเสมอถ้าหากขวัญและกำลังใจของพนักงานดี หรืออยู่ในระดับสูงแล้วก็จะทำให้ผลผลิตสูงขึ้น (ชงชัย สันติวงศ์, 2535, น. 395) นอกจากนี้ (Flippo, 1967, pp. 364 - 369) ยังให้ความสำคัญแก่ขวัญในการทำงานว่าเป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัว เพื่องานนั้นนอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้วความพึงพอใจในลักษณะและ สภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย หรือสมัครใจเข้าไปทำนั้นก็เป็้องค์ประกอบสำคัญ ต่อการสร้างขวัญ และกำลังใจ และการปฏิบัติงานด้วย

ดังนั้น ขวัญและกำลังใจ จึงเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีผลต่อองค์กรต่าง ๆ เพราะการที่บุคคล มีความสนใจที่จะทำงานในองค์กรนั้น องค์กรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีวิธีการเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความรับผิดชอบสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจ ตลอดจน ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการบริหารงาน ดังนั้น การส่งเสริมขวัญ และกำลังใจ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ความสามารถ เต็มที่และสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ และหากผู้บริหารใช้ การเสริมขวัญได้อย่างเหมาะสมถูกวิธีจะก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย กล่าวคือ จะช่วยเพิ่มความกระตือรือร้น ในการทำงานเพิ่มความสนใจ เต็มใจในการทำงานให้เพิ่มขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลทั้งตัวผู้ปฏิบัติงานเอง และผู้บริหารในองค์กรนั้นตรงกันข้าม หากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมขวัญผลที่ได้รับ คือ ความสนใจในการทำงานจะลดลง คนขาดงาน และออกจากงานมากขึ้น (นภดล เชนะโยธิน, 2540, น. 135)

ปัญหาของบริษัทบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ คือ พนักงานขาดความกระตือรือร้น ขาดความ รับผิดชอบในการปฏิบัติงานสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ ทำให้การผลิตในแต่ละวันได้น้อยกว่ามาตรฐานของเครื่องทอ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น การบริหารบุคคลได้สำเร็จนั้น จะมีประโยชน์สูงสุด และโดยตรงต่อผลิต

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และ รายได้

1.2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน และรายได้

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่  
การศึกษาครั้งนี้ ในพื้นที่ บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร

1.4.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาครั้งนี้ ทำการศึกษาระหว่าง เดือน มกราคม - ตุลาคม 2561

1.4.3 ขอบเขตด้านประชากร

1.4.3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงาน ของ บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร ทั้งหมด 572 คน

1.4.3.2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงาน ของ บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 236 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาด โดยใช้สูตร (Yamane, 1973, pp. 727 - 728) และการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sample) ตามโรงงาน

1.4.4 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.4.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1) เพศ

2) อายุ

3) ประสิทธิภาพการทำงาน

4) รายได้

1.4.4.2 ตัวแปรตาม คือ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอากรณ์ การทอ จังหวัด สมุทรสาคร ได้แก่

1) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2) ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน

3) ด้านเงินเดือน

4) ด้านทัศนคติที่ดีต่อบริษัท

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

“ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน” หมายถึง สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล หรือสิ่งเร้าจากปัจจัย หรือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกริยาโต้กลับ คือ พฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น ได้แก่

1. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีความสะอาด มีระเบียบ มีความปลอดภัย เครื่องมือจัดไว้อย่างเหมาะสม มีคุณภาพ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานที่มีคุณภาพและเพียงพอ มีสถานที่ทำงานที่กว้างขวางเพียงพอต่อการปฏิบัติงานมีปลอดภัยในการทำงาน เพราะโรงงานมีอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุ และระบบเตือนภัยที่ดี และสถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน

2. ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน หมายถึง ความสม่ำเสมอของจำนวนมากน้อยของผลงานที่ได้รับมอบหมาย หรือทำสำเร็จ และปฏิบัติถูกต้องเรียบร้อยครบถ้วนสมบูรณ์ ความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายปรับปรุงงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น พอใจในปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย

3. ด้านเงินเดือน หมายถึง เงินเดือนที่เป็นค่าตอบแทนในการทำงานของพนักงาน โดยพิจารณาในเรื่องของจำนวนเงินเดือนที่เหมาะสมกับปริมาณของผลงานและวิธีการจ่ายค่าจ้างที่เป็นธรรมและเสมอภาค

4. ด้านทัศนคติที่ดีต่อบริษัท หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดภายในบุคคลที่แสดงออกในการชอบหรือไม่ชอบยอมรับหรือไม่ยอมรับต่อบริษัท การได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่จะได้นำมาปรับตำแหน่ง

ให้สูงขึ้น การได้รับความใส่ใจจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรมและกฎระเบียบ ข้อบังคับของโรงงานมีความเคร่งครัดเหมาะสม

## 1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ

การวิจัยในครั้งนี้ จะทำให้ทราบถึงระดับของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ และทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอันเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่จะใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารในการพัฒนาขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ ต่อไปเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดขององค์กรในอนาคต รวมทั้งประโยชน์ในการศึกษาวิจัยด้านขวัญและกำลังใจสามารถนำไปใช้ต่อไปได้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ
2. ความหมาย และความสำคัญของขวัญและกำลังใจ
3. แนวคิดทฤษฎีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
4. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
5. บริบทพื้นที่วิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การนิยามความหมาย ดังต่อไปนี้ ความหมายของขวัญกำลังใจ ขวัญกำลังใจตรงกับภาษาอังกฤษว่า Morale มีรากฐานมาจาก ภาษาฝรั่งเศสว่า Esprit De Corps ซึ่งในระยะแรก ขวัญ เป็นศัพท์ที่ใช้ในวงการทหารในระหว่างที่มีสงคราม ซึ่งจำเป็นต้องสร้างสิ่งบำรุงขวัญและได้มีการนำมาใช้ในวงการศึกษาลดจนในวงการ อุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายจากนักวิชาการ และสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นเจตคติแห่งจิตใจ น้ำใจ ระดับความเป็นอยู่และภาวะของอารมณ์ในแต่ละบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร โดยตรง อันจะส่งผลกระทบต่อความตั้งใจความร่วมมือ และความสนใจในการปฏิบัติงาน โดยเป็นสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพของการทำงาน เช่น การกระตือรือร้น อารมณ์ คาดหวัง ความมั่นใจ

ปรียาพร วงศ์ อนุตรโรจน์ (2547, น. 134) กล่าวถึง ความเป็นมาของขวัญและกำลังใจ ในแนวทาง “ขวัญและกำลังใจ” (Morale) เป็นคำที่ใช้กับประชาชนทั่วไปรวมถึงทหารในเวลาสงคราม ซึ่งการมี ขวัญ หรือ เสียขวัญ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อผลของสงคราม นอกจากนี้ยังนำมาใช้ในวงการศึกษาศึกษาด้วยต่อมา จึงได้เข้ามาสู่วงการอุตสาหกรรม และได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี

Davis (1974, p. 106) กล่าวถึง ทักษะของบุคคล หรือกลุ่มที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมความร่วมมือด้วยสมัครใจในการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์การ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่ม บุคคลเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน หากขวัญกำลังใจดีบุคคลก็ย่อมมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานสูงขึ้น หากขวัญไม่ดี บุคคลย่อมเกิดความท้อแท้เบื่อหน่าย และไม่พอใจที่จะปฏิบัติงานอันส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรรู้จักการบำรุงขวัญบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลดี

## 2.2 ความหมาย และความสำคัญของขวัญ และกำลังใจ

มีผู้ให้คำนิยามของคำว่า ขวัญและกำลังใจ ไว้หลายความหมายดังนี้ คำว่า“ขวัญและกำลังใจ (Morale) ” นักวิชาการให้คำจำกัดความคำว่า “ขวัญและกำลังใจ” ในทางการบริหารนักวิชาการได้ให้ความสำคัญแก่ขวัญ และกำลังใจของแต่ละบุคคล และของกลุ่ม ในแง่ของการทำงานขวัญกำลังใจ ได้มีขอบข่ายเฉพาะแต่การรักษาทางด้านจิตวิทยาของบุคคล แต่ละคนเท่ากันทั้งที่ Roethlisberger (1941, p. 189, อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (คิวยานนท์) อรรถมานะ, 2541, น. 361) กล่าวว่า “เมื่อพูดถึงขวัญจึงจำเป็นต้องรักษาในลักษณะเป็นกลุ่มเป็นพวกการมองในแง่ขวัญของกลุ่มคน นั้นเอง มิใช่ขวัญของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น” อย่างไรก็ตาม แต่นักวิชาการต่างให้ความสำคัญของขวัญและกำลังใจของกลุ่มบุคคลก็ตามแต่ในความเป็นจริงการรักษาขวัญและกำลังใจของบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของกลุ่มจึงมีรักษาควบคู่กันไปกับขวัญและกำลังใจของกลุ่ม

อุดม สารรัตน์ (2540, น. 17) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสภาพการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น ขวัญ จึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

วิจิตร อาวะกุล (2542, น. 223) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ขวัญ” กำลังใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด ทักษะของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ทำงานเป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่มที่จะมุ่งทำงานในความรับผิดชอบของตนอย่างไม่ลดละ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้วางไว้ ขวัญมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานทุกอย่าง

กานดา จันทร์แย้ม (2546, น. 94) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจของบุคคลในกลุ่ม หรือองค์กรที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทศนคติ และความพอใจในงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของคนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่วางไว้

สมคิด บางโม (2546, น. 189 - 190) กล่าวว่า ขวัญ (Morale) หมายถึง ความพึงพอใจ และความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคคลที่จะอุทิศทุกสิ่งอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลา และทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการ และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

เชิดชัย ชูระแพง และคณะ (2547, น. 5) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจ หรือทัศนคติ ความรู้สึก ทำที่ และพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น หรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน

พีริศร เปรื่องเวทย์ (2549, น. 7) ได้สรุปว่า กำลังขวัญ หมายถึง สภาวะทางจิตใจของบุคคล หรือกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ธวัชชัย พักเทพ (2551, น. 10) ขวัญ และกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจที่ทัศนคติอารมณ์ ความรู้สึกที่แสดงออกทางด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ถ้าหากบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแล้วจะแสดงออกในลักษณะที่มีความกระตือรือร้น เป็นต้น

เรวัต อุบลรัตน์ (2551, น. 13) ขวัญ หมายถึง สภาพจิตใจ ความรู้สึกทัศนคติ หรืออารมณ์ ที่มีลักษณะเป็นนามธรรมไม่สามารถสัมผัส และมองเห็นได้ แต่สามารถสังเกตได้จากการกระทำของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อองค์กร หรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ผดุง วุฒิเอ๋ย (2552, น. 10) ขวัญ และกำลังใจ หมายถึง การแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือ ความรู้สึก ทัศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องานต่อบุคคล ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์กร ที่ตนปฏิบัติอยู่ ต่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ความตั้งใจของคนที่จะอุทิศเวลา และแรงกายของคน เพื่อสนองความต้องการ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

วรรณภา กลับบง (2552, น. 8) ขวัญ และกำลังใจ หมายถึง สภาวะทางด้านจิตใจความรู้สึก อารมณ์ของบุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติ และความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นผลให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

1. ความหมาย ขวัญกำลังใจในการทำงานที่หนึ่ง คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล ผู้ที่มีความเห็นตามความหมายนี้ได้แก่ Dessler (1994, p. 10) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานนับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่มีผลให้พนักงานมี Commitment ที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้กับองค์กรนั้น เช่นเดียวกับ (Stahl, et al., 1956, p. 199) ซึ่งให้ความหมายว่า ขวัญ หมายถึง ความสามารถของกลุ่มบุคคลในการร่วมปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามความมุ่ง



หมายการร่วมมือกันนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อสมาชิกของกลุ่มมีความเข้าใจ และมีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ของกลุ่มเชื่อมั่นในระหว่างสมาชิกด้วยกัน และเชื่อมั่นในประสพการณ์ของการบริหารงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Negro (1963, p. 383) ที่กล่าวว่า ขวัญ คือ ทศนคติของบุคคลแต่ละคนและกลุ่มที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และที่มีต่อความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานที่ดีที่สุดขององค์กร และสอดคล้องกับงานของ Stan (1975, p. 150) ที่กล่าวว่าขวัญ หมายถึง ทศนคติของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์กร โดยทั่ว ๆ ไป หรือปัจจัยต่าง ๆ ของงาน เช่น การปกครองบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และค่าตอบแทนในการทำงานสำหรับความเห็นของ ปรียาพร วงศ์นุตร โรจน์ (2544, น. 128) กล่าวว่า พนักงานที่มีขวัญดี จะมีความรับผิดชอบในงานสูงมีความพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสพการณ์ เงินเดือน และตำแหน่ง

2. ความหมาย ขวัญกำลังใจในการทำงาน ที่สอง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกหรือสภาพที่เกิดขึ้นอันสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกภายในของผู้ปฏิบัติงานผู้ที่ให้ความหมายแนวทางการนี้ได้แก่ Dale (1950, p. 445) ซึ่งกล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์กรประกอบที่ประกอบด้วย พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การแสดงออกซึ่งความรู้สึก เมื่อรวมกันแล้วย่อมแสดงถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานความสัมพันธ์ในการทำงานกับนายจ้างและผู้ร่วมงานอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ อำนวย แสงสว่าง (2544, น. 117) ซึ่งให้ความหมายของขวัญในทางอุตสาหกรรม หมายถึง การแสดง พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นท่าทีความรู้สึกที่มีต่อกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย ผู้บริหารงาน หัวหน้าพนักงาน และเพื่อนพนักงานขวัญในอุตสาหกรรมเป็นผลจากการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ได้รับการยอมรับนับถือ การมีสัมพันธ์ภาพต่อกัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน การมีความผูกพันต่อ องค์กร และการมีความเจริญก้าวหน้าในงาน เป็นต้น นอกจากนี้ อนุรัช วิวัฒน์กุล (2544, น. 12) ได้อธิบายว่า ขวัญ หมายถึง ทศนะเกี่ยวกับความพอใจ โดยมีความปรารถนาที่จะยังคงทำต่อไป และความเต็มใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายของกลุ่ม โดยเฉพาะ หรือองค์กรนั้น ๆ

3. ความหมาย ขวัญกำลังใจในการทำงาน ที่สาม หมายถึง สภาพจิตใจ หรือเจตคติ ที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่องานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานต่อความร่วมมือกัน โดยสมัครใจและอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ผู้ที่ให้ความหมายในแนวทางการนี้ได้แก่ Flippo (1967, p. 364) กล่าวว่า ขวัญเป็นสภาวะทางจิต หรือทศนคติของบุคคลหรือกลุ่มที่ร่วมมือทำงานกับบุคคลอื่นด้วยความยินดี ขวัญดี (Good Morale) จะเห็นได้จากความกระตือรือร้น การปฏิบัติตามระเบียบคำสั่งขององค์กรอย่างเต็มใจยินดีที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์นุตร โรจน์ (2544, น. 134) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ เป็น สถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง

ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉื่อย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่นและสอดคล้องกับ บุญมั่ง หนาสุวัฒน์ (2537, น. 143) ที่อธิบายว่า ขวัญ หมายถึง สภาวะทางด้านจิตใจ ความรู้สึก และอารมณ์ของบุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติ และความพอใจในงาน ซึ่งจะเป็นผลให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผลของขวัญจะมีผล ต่อความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม และความสำเร็จของงาน เช่นเดียวกับ ความเห็นของ พงมาลัย ชมเดือน (2540, น. 60) อธิบายว่า ขวัญกำลังใจในการทำงาน ก็คือ ความรู้สึก ทศนคติ หรือปฏิกิริยา ของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ขวัญกำลังใจที่ดีจะเห็นได้จากการมีทัศนคติและความคิดเห็น ในทางบวกให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และให้ความร่วมมือกับองค์กรอย่างเต็มใจ

ณัฐรัฐ จันทะโลก (2553, น. 16) ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ภาวะของจิตใจ หรือทัศนคติ หรือแรงผลักดันของบุคคล หรือบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่จะทำงานตามวัตถุประสงค์แห่งการทำงานร่วมกัน ของกลุ่มเพื่อจะต่อสู้กับปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ อันที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็น องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมในการที่จะแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นความมุ่งมั่น ความรักหมูกณะ หรือความเฉื่อยของกลุ่ม

เบญจมาศ สมศรี (2553, น. 9) ขวัญ และกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ความกระตือรือร้น ความตั้งใจที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ความพึงพอใจ และ ความตั้งใจ ในการปฏิบัติงาน สุรเชษฐ์ สุวพร (2553, น. 14 - 15) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความกระตือรือร้นในการทำงานอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร การทุ่มเทความสามารถ ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างร่วมแรงร่วมใจมีพลังสัมฤทธิ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมมีพันธะผูกพันต่อ หน้าที่งานที่ปฏิบัติอย่างสูง การได้รับการยอมรับจากสังคม

Davis (1951, p. 533, อ้างถึงใน สิริพร ทองจินดา, 2545, น. 5) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจ และสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่น และทัศนคติของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการ ปฏิบัติงาน และต่อความร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน

Yoder (1959) ได้ให้ความหมายของขวัญที่เกี่ยวกับลักษณะการทำงานว่า

1. ขวัญ คือ ท่าทีทางจิตใจ ความรักหมูกณะ
2. ขวัญทำหน้าที่ให้เกิดผลกระทบต่อผลผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่าย

กล่าวสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการทำงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกนึกคิดที่มี ต่อพฤติกรรมของคนที่ต้องปัจจัยองค์ประกอบในงาน และสภาพแวดล้อมของงาน เช่น ลักษณะงานที่ รับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในงาน เงินเดือน สวัสดิการ ความสัมพันธ์ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารภายในองค์กร การปกครองบังคับบัญชา ซึ่งส่งผลให้บุคคลมี

ความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความตั้งใจทำงานอุทิศแรงกายแรงใจของตน เพื่อสนองความต้องการ และวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความร่วมมือกัน และพยายามต่อสู้อุปสรรคที่มาขัดขวาง เพื่อไปให้ถึงจุดหมายที่กำหนดไว้ขวัญกำลังใจ จึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในทุก ๆ องค์การ ที่มุ่งเน้นการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องการบรรลุถึงประสิทธิผล

### 2.3 แนวคิดทฤษฎีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญ เป็นเรื่องสำคัญยิ่ง เพราะขวัญมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นอย่างมากในการทำงานเราต้องการผู้บังคับบัญชาที่ไม่เพียงแต่ต้องการให้งานเสร็จเท่านั้น แต่เราต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีวิธีการที่จะทำให้งานแล้วเสร็จในลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ หรือมีความสุขจากการทำงานของเขาด้วย

ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานทุกคน ควรตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเสริมสร้างขวัญในการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น และจะต้องหาวิธีปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ สิ่งที่น่าสนใจคือ ขวัญในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่ดีขึ้นนั้นจะมีผลทำให้การดำเนินงานหรือการขาดงานน้อยลง มีผลดีต่อการผลิตงาน การผลิตบริการ และมีผลดีต่อการทำงานให้ได้มาตรฐานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนมีผลดีต่อการร่วมมือประสานงานกันและกัน และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานอีกด้วย

สำหรับความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานได้มีนักวิชาการให้ความเห็นพอสรุป ได้แก่ สมพงษ์ เกษมสิน (2512, อ้างถึงใน วุฒิชชาติ เลื่อนสุคันธ์, 2542, น. 11)

1. ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดีมีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์การเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม
3. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วมในกลุ่ม
4. ทำให้เกิดพลังสามัคคี เพื่อให้สามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

6. เกื้อหนุน และจูงใจให้สมาชิก และหมู่คณะ หรือองค์การเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในกิจการต่าง ๆ ขององค์การ และ

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

นอกจากนี้ ขวัญกำลังใจยังเป็นการสนับสนุนและจูงใจให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ และยังเสนอ ความคิดเห็นต่าง ๆ ในการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นจะ เห็นได้ว่า ในองค์การที่สมาชิกที่มีขวัญกำลังใจจะมีบรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใส ร่าเริง การดำเนินงาน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง น่าเชื่อถือ สมาชิกมีความสนใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบสามารถ วิพากษ์วิจารณ์ให้ข้อคิดเห็นเสนอแนะต่าง ๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ และทุกคนพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ งานพิเศษด้วยความเต็มใจส่วนลักษณะของสมาชิกในองค์การที่มี จึงสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจมีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานเป็นอย่างยิ่ง ถ้าขวัญของบุคลากรดีทั้ง โดยส่วนตัวและส่วนรวมย่อมส่งผล ให้งานของหน่วยงานดีตามไปด้วย และการที่ขวัญของกลุ่มอยู่ในระดับสูงก็จะช่วยสร้างพื้นฐาน สำหรับการปฏิบัติงานที่ดีด้วย (Lewis, 1979, p. 32)

ศิริพร พงศ์ศิริ โรจน์ (2540, น. 241) ได้ให้ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ
2. เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การที่ปฏิบัติอยู่
3. เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ
4. มีความสามัคคีในกลุ่มคณะ และก่อให้เกิดพลังร่วมแรงร่วมใจ และฝ่าฟันอุปสรรค ทั้งหลายขององค์การได้

5. เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆในการทำงานกิจการต่าง ๆ ขององค์การ

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, น. 184) ได้ให้ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ไว้ดังต่อไปนี้

1. เกิดความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี
2. ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงาน
3. เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาขององค์การ
4. สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์การ
5. ทำให้เกิดความจงรักภักดีในหมู่คณะขององค์การ
6. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตราโรจน์ (2547, น. 134 - 135) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่า ผู้ที่มีขวัญดี มักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานให้เป็นที่ไปตามความมุ่งหมายของการจัดการจะสร้างผลงานที่คุณภาพให้กับหน่วยงานบุคคลที่มีขวัญจะมีพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุผล
2. มีความผูกพันต่อองค์กร
3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ
4. แม้องค์การจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหานั้น ๆ

ให้ลุล่วงไป

5. มีแรงจูงใจ และความสนใจในงานอย่างมากมาย
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

Flippo (1971, pp. 364 - 369) ให้ความสำคัญแก่ขวัญในการทำงานว่าเป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องานนั้น นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้วความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย หรือสมัครใจเข้าไปทำนั้น ก็เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจ และการปฏิบัติงานด้วย

กล่าวโดยสรุป ความหมาย และความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ความเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง ไม่สามารถมองเห็นได้แต่เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนั่นก็คือ พลังรวมกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยดี หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจดีจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์การให้อยู่ในสภาพที่เป็นขวัญกำลังใจดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การความสำคัญของขวัญและกำลังใจมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีขวัญกำลังใจที่ดีจะให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น และผลสำเร็จของงานก็จะออกมาดี

## 2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการท่านต่าง ๆ สามารถพิจารณาได้ว่ามีหลายองค์ประกอบด้วยกันที่จะส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดังต่อไปนี้

### 2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน

บรรยากาศองค์กรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเนื่องจากที่ทำงานในองค์กรไม่ได้ทำงานอยู่ในความว่างเปล่าแต่การทำงานของพวกเขายู่ภายใต้การกำกับควบคุมของบางสิ่งบางอย่างตั้งแต่แบบของความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของเขาความไม่ยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กรกฎระเบียบขององค์กรตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กรที่มองไม่เห็น หรือจับต้องไม่ได้แต่รู้สึก และรับรู้ได้ความรู้สึกที่เกิดจากความนึกคิดของเขาถึงสิ่งต่าง ๆ องค์กรนี้ คือ บรรยากาศองค์กรซึ่งบรรยากาศองค์กรนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหาร และบุคคลอื่นด้วยเหตุผลสามประการ คือ ประการแรกบรรยากาศองค์กรบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานของเขาอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่น ๆ ประการที่สองผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กรของพวกเขา หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกงานของพวกเขาเองภายในองค์กรและประการที่สามความเหมาะสมระหว่างบุคคล และองค์กรปรากฏว่ามีผลกระทบต่อการทำงานและความพอใจของบุคคลในองค์กร

สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติหน้าที่อันประกอบไปด้วยอาคารสำนักงาน สถานที่ทำงาน บริเวณพื้นที่ทำงาน ตลอดจนรวมไปถึงวัสดุอุปกรณ์ที่ก่อให้เกิดความสะดวกสบายในการปฏิบัติหน้าที่เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานทำให้การทำงานนั้น สามารถส่งผลไปยังความสำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์ได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2519, น. 359) ได้กล่าวถึง เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ว่า “การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะสามารถมองเห็นช่องทาง หรือโอกาสที่ตนจะสามารถสนองตอบต่อแรงจูงใจที่ตนมีอยู่แล้ว ก็จะทำให้ความพึงพอใจของเขานั้นดีขึ้น หรืออยู่ในระดับสูงขึ้น หากฝ่ายบริหารได้จัดให้คนได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี ก็จะทำให้ความพึงพอใจของคนทำงานจะสูงขึ้นดีตามไปด้วย”

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543, น. 43) ได้กล่าวถึง เรื่องนี้ไว้ว่า “การอยู่ในสังคมที่มีคุณค่า และมีความสุข สมาชิกทุกคนต้องเข้าใจซึ่งกันและกัน เข้าใจในบทบาทของตนเอง มีความรับผิดชอบร่วมกัน ต่อสังคมครอบครัวและองค์กรของตน หากบุคคลใดมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี



มีความสุข เข้าใจกันในเพื่อนร่วมงาน และมีความสุขสบายในสภาพความพึงใจแล้วทุก ๆ อย่าง จะออกมาดีหมดย่อมส่งผลดีแก่สังคมและประเทศชาติ”

บุรี ทิพนัส (2549, น. 15) ได้สรุป ปัจจัยคำจูนของ เฮอร์ชเบอร์ก เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานไว้ว่า “สภาพแวดล้อมการทำงานเป็นสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น สถานที่ตั้ง ที่ทำงาน ไม่มี การขาดอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน ปริมาณงานที่มีมากเกินไป หรือน้อยเกินไป ไม่เพียงพอต่อความต้องการ”

Gilmer and Von (1971, p. 28) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้ว่า “สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง เสียง ให้อากาศ ให้อุณหภูมิ และชั่วโมงในการทำงาน”

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติหน้าที่อันประกอบไปด้วย อาคารสำนักงาน สถานที่ทำงาน บริเวณพื้นที่ทำงาน ตลอดจนรวมไปถึงวัสดุ อุปกรณ์ที่ก่อให้เกิดความความสะดวกสบายในการปฏิบัติหน้าที่เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สถานที่ตั้งที่ทำงาน ปริมาณของงาน หรือแม้กระทั่ง บรรดา แสง เสียงที่กระทบต่อการทำงาน ให้อากาศให้อุณหภูมิในที่ทำงาน ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานนี้ ก็เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานนั้น สามารถส่งผลไปยังความสำเร็จจุดมุ่งตามเป้าประสงค์ได้

1. องค์ประกอบสภาพแวดล้อมในองค์กรบรรยากาศขององค์กร อาจเรียกได้ว่า มีองค์ประกอบ หรือมิติ (Dimensions) ที่นักวิชาการใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปรขึ้นเพื่อใช้วัดบรรยากาศขององค์กรอยู่หลากหลายโดยนักวิชาการหลายท่านได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศ ไว้ดังนี้

Litwin and Stringer (1968, pp. 189 - 190) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศองค์กรออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Power - Oriented Climate) คือ มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรในรูปของกฎระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงานบุคคลยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่งอำนาจหน้าที่สถานะในระดับสูง กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง

2. บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง (Affiliative - Oriented Climate) คือ เปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่ม และมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นจริงใจให้การสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคล ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน และมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่เข้มงวด หรือบีบบังคับเกินไปและให้การยอมรับว่าบุคคลเป็นสมาชิกของกลุ่มงาน



3. บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน (Achievement Climate) เป็นลักษณะบรรยากาศที่เน้นความรับผิดชอบส่วนบุคคลให้การยอมรับ และมีรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี

4. บรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อพนักงาน (Personnel Climate) เป็นการบริหารด้วยความรัก ด้วยบุคคล (ทรัพยากร) ที่ทำงานในองค์กร โดยให้ความเอาใจใส่และสร้างความพึงใจให้เกิดขึ้นแก่กันเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

#### 2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จ ความสม่ำเสมอของงาน

ความต้องการความสำเร็จ (Need For Achievement) หลักเกณฑ์ในการพิจารณาโดยถือเอาการใช้ความคิดที่เกี่ยวกับงานที่ทำให้ดีขึ้น การกระทำในสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะกระทำได้ยากกว่าปกติและสำคัญให้สำเร็จ หรือความก้าวหน้าในการทำงาน และอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันนี้ นักจิตวิทยา เรียกว่าเป็นบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง และคนที่มีความต้องการความสำเร็จสูงนั้น ไม่เพียงแต่คิดถึงเฉพาะเป้าหมายความสำเร็จเท่านั้น แต่เขายังคิดถึงการเดินทางไปสู่เป้าหมายว่ามีอุปสรรค หรือเครื่องกีดกันอะไรที่เขาต้องเผชิญ และเขาจะมีความรู้สึกละอายใจอย่างไรถ้าหากเขาทำงานได้สำเร็จ หรือเกิดความล้มเหลวขึ้น

ประเสริฐ เกสรมาลา (2543, น. 47) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานจะเกิดผลอย่างสมบูรณ์ได้ ก็ด้วยศรัทธา และแรงใจ ตลอดเวลาประโยชน์สุขส่วนตัวของทุกคนผลักดันงานที่ทำงานทุกหน้าที่ให้ก้าวไปในทางที่ดีเสมอ

Atkinson (1964) ได้กล่าวถึง ความต้องการความสำเร็จไว้ว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จอยู่ในขั้นสูง บุคคลนั้นต้องมีจิตใจโน้มเอียงไปในทางที่มีอุปสรรค เพื่อความสำเร็จในงานที่ทำทายความสามารถ หรือให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายเขาจะชอบงานที่มีโอกาสความเป็นไปได้ มีเหตุผลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ และจะหลีกเลี่ยงประเภทงานที่ง่ายมากหรืองานที่ยากมาก นอกจากนั้นมีความชอบที่จะทำงานเฉพาะอย่าง ชอบการดิ้นรน และการสะท้อนกลับเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของเขา

McClelland (1970) ได้กล่าวถึง ความสำเร็จของงานว่า บุคคลมีความต้องการความสำเร็จ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะได้รับความสำเร็จ มีความหวาดกลัวอย่างรุนแรงต่อการประสบความล้มเหลว ต้องการความท้าทายในการทำงาน ชอบการทำงานที่มีความเสี่ยงใช้แนวทางที่เคยทำงานได้ผลสำเร็จมาแล้ว ชอบการวิเคราะห์และการประเมินปัญหา ชอบสมมติบุคคลให้มีความรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถทำงานได้ ชอบการทำงานที่มีข้อมูลป้อนส่งกลับแบบเฉพาะที่มีความรวดเร็วฉับพลัน ชอบมีอารมณ์หงุดหงิดเมื่อได้รับความล้มเหลวหรือผิดหวัง และชอบทำงานด้วยตนเองเสมอ และรูปแบบการจูงใจที่ทำให้งานสำเร็จได้น่ารักที่สุด คือ บุคคลที่ทำงานอยู่ในบริษัทขนาดเล็กที่มีประธาน

บริษัทที่มีการจูงใจทำให้เกิดผลสำเร็จได้สูงมากในบริษัทที่มีขนาดใหญ่ พบว่า หัวหน้าผู้บริหาร มีการจูงใจให้การทำงานได้สำเร็จในระดับปานกลางเท่านั้น โดยมีแรงจูงใจอย่างรุนแรงสำหรับการมีอำนาจ และมีความผูกพันกัน ผู้บริหารระดับกลางประสบผลสำเร็จในการจูงใจในบริษัทที่มีกิจการขนาดใหญ่ จะมีอัตราที่สูงกว่าการจูงใจของประธานบริษัท

### 1. ผลสรุปของพฤติกรรมของคนที่มีความต้องการความสำเร็จสูง

1.1 ชอบเหตุการณ์ที่ทำให้เขาจะได้ใช้ความรับผิดชอบตัวเองอย่างเต็มที่ ในการแก้ไขปัญหา

1.2 ชอบตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้แต่พอประมาณเท่าที่เขาจะสามารถทำงานให้สำเร็จได้

### 1.3 ชอบที่จะได้รับความพึงพอใจจากสิ่งที่ตัวเองได้กระทำ

สรุปได้ว่าความสำเร็จในการปฏิบัติงานจะบังเกิดผลได้อย่างสมบูรณ์ต้องปฏิบัติด้วยความศรัทธา และแรงใจที่ดี ความต้องการความสำเร็จบุคคลทุกคนย่อมต้องการความสำเร็จในการทำงาน หรือต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน ความต้องการความสำเร็จจะไม่คิดถึงเฉพาะเป้าหมายความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังคงคิดถึงการเดินทางไปสู่เป้าหมายนั้นว่ามีอุปสรรค ปัญหา หรือสิ่งกีดกั้นอะไรบ้างที่ต้องเผชิญ

### 2.4.3 แนวคิดเกี่ยวกับรายได้ และผลประโยชน์

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การกำหนดนโยบาย การวางแผนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งทางตรง และทางอ้อม ให้แก่พนักงานหลักการในการจ่ายค่าตอบแทน มีดังนี้ 1) เป็นธรรม ควรกำหนดเป็นระบบที่ใช้กับพนักงานทุกคนในองค์กร และมีพนักงานบางกลุ่มที่มีวิธีการพิเศษโดยเฉพาะ ก็ต้องนำมารวมไว้ในระบบเดียวกันด้วย 2) พอเพียงกับการดำเนินชีวิต 3) สมดุลกับการปฏิบัติงาน 4) ตามความสามารถในการจ่ายขององค์กร 5) มีความมั่นคงและสม่ำเสมอ 6) สามารถใช้เป็นแรงจูงใจพนักงาน 7) เป็นที่เข้าใจและยอมรับกันทั้งองค์กร วิธีการคำนวณ หรือสูตรต่าง ๆ ควรจะง่ายไม่ซับซ้อนและจำเป็นต้องมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอการยกย่องชมเชย การให้รางวัล หรือสิ่งจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรจัดให้พนักงานรูปแบบก็หลากหลายตามความเหมาะสม และความคิดสร้างสรรค์ที่แต่ละองค์กรจะออกแบบ เช่น

2.4.3.1 การยกย่องชมเชยในที่ประชุมใหญ่งานมหกรรมภายในบริษัท

2.4.3.2 คัดสรร และประกาศพนักงานดีเด่นประจำเดือน ประจำแผนก หรือประจำฝ่าย

2.4.3.3 กิจการประเภทการค้า หรือนายหน้านิยมประกาศเกียรติคุณพนักงานดีเด่น

ในหน้าหนังสือพิมพ์ระดับชาติ

2.4.3.4 ให้ประกาศเกียรติคุณ โล่หรือเหรียญ หรือถ้วยรางวัลแก่พนักงาน หรือหน่วยงาน ที่มีผลการปฏิบัติงานเกินเป้า

2.4.3.5 สัมภาษณ์วารสารภายในองค์กร หรือวารสารวิชาชีพ

2.4.3.6 ให้รางวัลเดินทางไปดูงานในบริษัทคู่ค้าหรือบริษัทในเครือในต่างประเทศ

2.4.3.7 ให้ทุนการศึกษา

สมพงษ์ เกษมสิน (2516, น. 414) กล่าวไว้ว่า “ความสัมพันธ์ ที่ไม่ได้ตัดส่วนระหว่าง แรงงานกับค่าจ้างจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน” และกล่าวเกี่ยวผลประโยชน์ที่ผูกมัดไว้ว่า ผลประโยชน์ที่ผูกมัด คือ ประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนที่อาจเป็น ตัวเงินหรือไม่ก็ได้ เช่น การอนุญาตให้ลาไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การลาหยุดเนื่องจากความเจ็บป่วย โดยได้รับเงินเดือนเต็ม การได้รับโบนัส บำเหน็จบำนาญ เงินสงเคราะห์อื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน ค่าเบี้ยเลี้ยง ขานพาหนะ และค่าล่วงเวลา เป็นต้น

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2529) ได้กล่าวไว้ว่า เงินเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลสามารถ ดำรงชีพอยู่ได้ในสังคม ไม่ว่าจะเป็ด้านความสะดวกสบายในการดำรงชีพ ความมั่นคงในชีวิต และ ทรัพย์สิน ตลอดจน ด้านสถานภาพทางสังคมของบุคคล เงินเดือน นอกจากจะเป็นค่าตอบแทนของ บุคคลที่เข้ามามีชีวิตอาชีพราชการแล้ว เงินเดือนยังเป็นสิ่งจูงใจในการสร้างขวัญและกำลังใจของข้าราชการ ให้มีความสุขความมั่นคง สอดคล้องกับคำกล่าวของ Kingsbury (1975) ที่ว่า “อัตราเงินเดือนยังกระทบ - กระเทือนต่อกำลังใจของข้าราชการ และคุณภาพของการปฏิบัติงานด้วย ไม่มีความสามารถจะทำงาน ได้อย่างดีที่สุดในเมื่อเขาได้รับความลำบากใจและวิตกกังวลเกี่ยวกับฐานะทางการเงินของเขา”

คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2544) การเพิ่มประสิทธิภาพ และการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการเลื่อนขั้นเงินเดือน การจัดให้มีความรู้เพิ่มเติม เพิ่มทักษะ ทักษะคิด ความประพฤติ คุณธรรม และจริยธรรม เพื่อเป็นการเสริมสร้าง และพัฒนาประสิทธิภาพ ในการทำงานจนเกิดผลเป็นที่พึงพอใจของทางราชการถือว่าเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่

Gilmer (1966, p. 380) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเงินเดือน และผลประโยชน์ที่ผูกมัด ไว้ว่า “เงินเดือนและผลประโยชน์ที่ผูกมัด ได้แก่ สิ่งตอบแทนในการทำงาน เช่น เงินบำเหน็จตอบแทน เมื่อกิจการงาน การรักษาพยาบาลที่อยู่อาศัยรวมทั้งวันหยุดงานในการปฏิบัติงานนั้น องค์กรหรือ ผู้บริหารต้องให้ผลตอบแทน หรือให้รางวัลที่มีความรู้สึกว่ามีความเป็นธรรมแล้วจะส่งผลต่อความ พึงพอใจในการทำงาน”

Opsahl and Dunnette (1966, อ้างถึงใน รัชพล บุญอนเนกวัฒนา, 2551, น. 21 - 22) ได้รวบรวมปัจจัยด้านแนวคิดเกี่ยวกับเงินที่ใช้เป็นสิ่งล่อใจในการทำงานไว้ 2 ประการ คือ 1) เงินอาจใช้เป็นตัวเสริมแรงทั่วไป (Generalize Conditioned Reinforcer) เงินมักจะเกี่ยวข้องกับตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย และบางครั้งเงินก็สามารถตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้นไปด้วย 2) เงินเป็นตัวลดความวิตกกังวล (Anxiety Reducer) สำหรับให้ได้มาซึ่งความสมปรารถนาของพนักงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ 2 ประการ คือ (ก) เงินถูกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้ได้มาซึ่งความปรารถนาบางอย่าง (ข) ความคาดหวังที่จะได้เงินมาเป็นรางวัลก็ตาม เงินจะเป็นสิ่งล่อใจสำหรับบุคคลที่คิดว่าเงินจะนำเขาไปสู่เป้าหมาย และเขาจะทำงานหนักขึ้นเพื่อให้ได้เงินมากขึ้น

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสังคมไม่ว่าจะเป็นด้านความมั่นคง ความสะดวกสบาย ตลอดจนสถานภาพทางสังคมของบุคคล เงินเดือน และผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องอื่น ๆ ทั้งนี้รวมทั้งเงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัยรวมทั้งวันหยุดงาน ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญอย่างเต็มที่

#### 2.4.4 แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติต่อการทำงาน

เดโซ สวานานนท์ (2512) กล่าวถึง ทัศนคติว่าเป็นบุคลิกภาพที่สร้างขึ้นได้เปลี่ยนแปลงได้ และเป็นแรงจูงใจที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

ศักดิ์ สุนทรเสณี (2531) กล่าวถึง ทัศนคติที่เชื่อมโยงไปถึงพฤติกรรมของบุคคลว่า ทัศนคติหมายถึง

1. ความสลับซับซ้อนของความรู้สึก หรือการมีอคติของบุคคลในการที่จะสร้างความพร้อมที่จะกระทำการใดสิ่งหนึ่งตามประสบการณ์ของบุคคลนั้นที่ได้รับมา
2. ความโน้มเอียงที่จะมีปฏิกิริยาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดี หรือต่อต้านสิ่งแวดล้อมที่จะมาถึงทางหนึ่งทางใด
3. ในด้าน พฤติกรรม หมายถึง การเตรียมตัว หรือความพร้อมที่จะตอบสนองทฤษฎีที่เกี่ยวกับทัศนคติ

สุรพงษ์ โสชนะเสถียร (2533) ได้กล่าวถึง ทัศนคติว่าเป็นดัชนีชี้ว่า บุคคลนั้นคิดและรู้สึกอย่างไรกับคนรอบข้าง วัตถุ หรือสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ โดยทัศนคตินั้นมีรากฐานมาจากความเชื่อที่อาจส่งผลถึงพฤติกรรมในอนาคต ได้ทัศนคติ จึงเป็นเพียงความพร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า และเป็นมิตีของการประเมิน เพื่อแสดงว่าชอบหรือไม่ชอบต่อประเด็นหนึ่ง ๆ

ซึ่งถือเป็นการสื่อสารภายในบุคคล (Interpersonal Communication) ที่เป็นผลกระทบมาจากการรับสารอันจะมีผลต่อพฤติกรรม ต่อไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, น. 75 - 76) องค์ประกอบของทัศนคติ

1. องค์ประกอบด้านความรู้ความนึกคิด (Cognitive Component) เป็นส่วนที่เป็นความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ทั่วไปทั้งสิ่งที่ชอบ และไม่ชอบ

2. องค์ประกอบด้านความรู้สึกรู้สึก (Affective Component) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีผลแตกต่างกันไปตามบุคลิกภาพของบุคคลเป็นลักษณะที่ค่านิยมของแต่ละบุคคลเป็นตัวเร้าความคิดอีกทอดหนึ่ง

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior Component) เป็นการแสดงออกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากองค์ประกอบด้านความรู้ความคิดและความรู้สึกรู้สึกทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคล และจะแตกต่างกันตามปัจจัยแวดล้อมที่แตกต่างกันของบุคคลนั้น บุคคลสามารถแสดงทัศนคติออกได้ 3 ประเภทด้วยกัน คือ

3.1 ทัศนคติเชิงบวก คือ ทัศนคติที่ชักนำไปให้บุคคลแสดงออกมีความรู้สึกหรืออารมณ์จากสภาพจิตใจ ได้ตอบด้านดีต่อบุคคลหรือเรื่องราวใด ๆ เรื่องราวหนึ่ง รวมถึง หน่วยงาน องค์กรสถาบัน และการดำเนิน กิจการขององค์กร และอื่น ๆ

3.2 ทัศนคติเชิงลบ คือ ทัศนคติที่สร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นไปในทางเสื่อมเสีย ไม่ได้รับความเชื่อถือ หรือไว้วางใจ อาจมีความเคลือบแคลงระแวงสงสัย รวมทั้งเกลียดชังต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือหน่วยงาน องค์กรสถาบันและการดำเนินกิจการขององค์กร และอื่น ๆ

3.3 ทัศนคติที่บุคคลไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องราว หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งหรือต่อบุคคลหน่วยงาน สถาบัน องค์กร และอื่น ๆ โดยสิ้นเชิง อนึ่ง บุคคลอาจมีทัศนคติทั้ง 3 ประการนี้เพียงประเภทเดียว หรือหลายประเภทรวมกันก็ได้ขึ้นอยู่กับความมั่นคงในเรื่องความเชื่อความรู้สึกรู้สึกความคิดหรือค่านิยมที่มีต่อบุคคล สิ่งของ การกระทำ หรือสถานการณ์ เป็นต้น หน้าที่ของทัศนคติทัศนคติจะทำหน้าที่เป็นกลไกที่สำคัญ 4 ประการ (Katz, 1960, pp. 163 - 168) ดังนี้

3.3.1 เพื่อการปรับตัว (Adjustment) โดยแต่ละบุคคลจะอาศัยทัศนคติเป็นเครื่องยึดถือสำหรับการปรับ พฤติกรรมของตนให้เป็นไปในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนสูงสุดและให้มีผลเสียน้อยที่สุด ดังนั้นทัศนคติสามารถเป็นกลไกที่จะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายที่พึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์ของบุคคล

3.3.2 เพื่อการป้องกันตัว (Ego Defense) โดยปกติบุคคลมักมีแนวโน้มที่จะไม่ยอมรับความจริงในสิ่งที่ขัดแย้งกับความนึกคิดของตน (Self-Image) ดังนั้น ทักษะคิด จึงสามารถสะท้อนออกมาเป็นกลไกป้องกันตัว โดยการแสดงออกเป็นความรู้สึกถูกเหยียดหยาม หรือดิ้นรนหนีจากคนอื่น และขณะเดียวกันก็จะยกตนเองให้สูงกว่าด้วยการมีทัศนคติที่ถือว่าตนเองนั้นเหนือกว่าผู้อื่น

3.3.3 เพื่อการแสดงความหมายของค่านิยม (Value Expression) ทักษะคิดเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมต่าง ๆ โดยสามารถสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมในลักษณะที่เจาะจงมากขึ้น

3.3.4 เพื่อใช้เป็นตัวจัดระเบียบความรู้ (Knowledge) ทักษะคิดจะเป็นมาตรฐานที่ตัวบุคคลสามารถใช้ประเมิน และทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมที่มีอยู่รอบ ๆ ตัว มีผลทำให้บุคคลสามารถรู้และเข้าใจถึงระบบ และระเบียบของสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวได้ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติการเปลี่ยนแปลงทัศนคติขึ้นอยู่กับความรู้ คือ ทักษะคิดสามารถเปลี่ยนแปลงได้ถ้ามีความรู้ความเข้าใจที่ดีเมื่อทัศนคติเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ดังนั้นการที่จะให้มีการยอมรับ หรือปฏิเสธในสิ่งใดสิ่งหนึ่งจึงต้องพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ โดยการให้ความรู้ก่อน ทัศนคติจะเปลี่ยนแปลงได้เพียงใดขึ้นอยู่กับขนาดความเข้มแข็งของทัศนคติที่มีอยู่นั้น โดยหากทัศนคติมีความเข้มแข็งมาก โอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้วยวิธีติดต่อสื่อสารที่ชักจูงใจ (Persuasive Communications) ย่อมจะทำให้ได้ผลน้อยในทางตรงกันข้ามหากทัศนคติที่มีอยู่มีลักษณะที่ผูกพันน้อย การเปลี่ยนแปลงทัศนคติย่อมมีโอกาสกระทำได้ง่าย วิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติอาจทำได้โดยการจูงใจให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติด้วยชนิดของข้อมูลที่เหมาะสมต่อ โครงสร้างของทัศนคติที่เกี่ยวข้อง ซึ่งข้อมูลนั้น จะต้องตรงกับพื้นฐานการจูงใจของทัศนคติมากที่สุด

Schiffman and Kanuk (1994) ได้ให้ความหมายว่า ทักษะคิด หมายถึง ความ โน้มเอียงที่เรียนรู้เพื่อให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับลักษณะที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจหมายถึง การแสดงความรู้สึกภายในที่สะท้อนว่าบุคคลมีความ โน้มเอียงพอใจหรือไม่พอใจต่อบางสิ่ง เช่น ตราสินค้า บริการ ร้านค้าปลีก เนื่องจากเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา ทักษะคิดไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรงแต่ต้องแสดงว่า บุคคลกล่าวถึง อะไร หรือทำอะไร ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) ทักษะคิด หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งผู้บริโภครู้จักจากประสบการณ์ในอดีต โดยใช้เป็นตัวเชื่อมระหว่างความคิดและพฤติกรรมนักรการตลาดนิยมใช้โฆษณาเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อผลิตภัณฑ์และตราสินค้า เสริมแรง และหรือเปลี่ยนทัศนคติ Newcomb (1988) ให้คำจำกัดความไว้ว่า ทักษะคิดซึ่งมีอยู่ในเฉพาะคนนั้นขึ้นกับสิ่งแวดล้อมอาจแสดงออกในพฤติกรรม



ซึ่งเป็นไปได้ใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะชอบ หรือพึงพอใจ ซึ่งทำให้ผู้อื่นเกิดความรักใคร่อยากใกล้ชิด  
 สิ่งนั้น ๆ หรืออีกลักษณะหนึ่งแสดงออกในรูปความไม่พอใจ เกลียดชัง ไม่อยากใกล้ชิดสิ่งนั้น Carter  
 (1959) ให้คำจำกัดไว้ว่า ทักษะคือ ความพร้อมที่จะแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เป็นการ  
 สนับสนุน หรือต่อต้านสถานการณ์บางอย่างบุคคลหรือสิ่งใด ๆ Rosenberg and Hovland (1960)  
 ได้ให้ความหมายของทักษะไว้ว่า ทักษะคือ โดยปกติสามารถนิยามว่า เป็นการตั้งใจต่อแนวโน้มใน  
 การตอบสนองอย่างเฉพาะเจาะจงกับสิ่งที่เกิดขึ้น Kendler (1963) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง สภาวะ  
 ความพร้อมของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาในทางสนับสนุน หรือต่อต้านบุคคล สถาบัน  
 สถานการณ์ หรือแนวความคิด Mumm (1971) กล่าวว่า ทักษะคือ ความรู้สึกรู้สึก และความคิดเห็นที่บุคคล  
 มีต่อสิ่งของบุคคล สถานการณ์สถาบัน และข้อเสนอใด ๆ ในทางที่จะยอมรับ หรือปฏิเสธ ซึ่งมีผล  
 ทำให้บุคคลพร้อมที่จะแสดงปฏิกิริยาตอบสนองด้วยพฤติกรรมอย่างเดียวกันตลอด Murphy and  
 Newcomb (1986) ให้ความหมายของคำว่า ทักษะ หมายถึง ความชอบหรือไม่ชอบ พึงใจ หรือไม่  
 พึงใจที่บุคคลแสดงออกมาต่อสิ่งต่าง ๆ

#### 2.4.4.1 ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Style of Superiors Toward Subordinates)

1) ความหมาย และลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา  
 ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, น. 185) กล่าวถึง ลักษณะของผู้บังคับบัญชา  
 ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์พื้นฐานของความร่วมมือ ความรัก เคารพนับถือ  
 ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยกย่องกัน โดยผู้บังคับบัญชาไม่ควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเสมือนเครื่องจักร  
 คอยจับผิดและหาสาเหตุตำหนิติเตียน สร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546, น. 292) ได้กล่าวว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชา  
 ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงวิธีการ  
 สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะเป็นการตั้งใจในการปฏิบัติงาน  
 ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขวัญและกำลังใจจึงเป็นเสมือนเครื่องกระตุ้นให้เกิดพลังในการปฏิบัติงาน  
 ให้มีพลังในการสร้างความคิดและการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเป็น  
 ประโยชน์สร้างสรรค์งานที่ดีเป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด



Arthur, Khapova and Wilderom (2005) โดยแนวคิดพื้นฐานของ ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นการอธิบายผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของบุคคลแต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากการทำงานทั้งหมดไม่ใช่ความก้าวหน้าในอาชีพความก้าวหน้าในอาชีพในที่นี้เป็นผลลัพธ์ที่บุคคล ต้องการหรือส่งผลให้เกิดความรู้สึกในทางบวกโดยนิยามความหมายของความก้าวหน้า หรือความสำเร็จ ในอาชีพสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ความก้าวหน้าในเชิงภาวะวิสัย (Objective) เป็นการ ให้ความหมายความก้าวหน้าในอาชีพ โดยประเมินความก้าวหน้า หรือความสำเร็จในอาชีพจากเกณฑ์ ที่เห็นได้ชัดและสามารถจับต้องได้เป็นการวัดจากเกณฑ์ภายนอก (External Criteria) ซึ่งเป็นการสะท้อน ให้เห็นถึงบทบาทของสังคมในการพิจารณาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคลโดยตัดสินความก้าวหน้า ใน 27 ปีที่ 33 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม - กันยายน 2556 อาชีพของบุคคลผ่านมุมมองของบุคคลอื่น และ มักวัดความก้าวหน้าของบุคคลจากระดับตำแหน่ง ความก้าวหน้าตามสาย การบังคับบัญชา หรือเงินเดือน ดังนั้นแนวคิดนี้จึงเชื่อว่าผู้ที่มีตำแหน่งระดับสูงในองค์กร คือ ผู้ที่ประสบความสำเร็จ หรือมีความก้าวหน้า ในอาชีพ Bass (1981) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพว่าเป็นความก้าวหน้าตามสาย การบังคับบัญชาของบุคคลในแต่ละอาชีพ ขณะที่ความก้าวหน้าในอาชีพเชิงอัตวิสัย (Subjective) เป็นการให้ความหมายความก้าวหน้าในอาชีพโดยการประเมินความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความก้าวหน้า ในอาชีพ หรือวัดจากเกณฑ์ภายใน (Internal Criteria) ซึ่งเป็นการวัดจากการรับรู้ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจชีวิตของตนเอง ดังนั้นความก้าวหน้าในอาชีพ จึงหมายถึง ประสบการณ์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อบุคคลมากกว่าการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยองค์กร หรือสังคม

สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง สัมพันธ ภาวะระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะท่าทาง หรือบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น และส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร หากได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และความสนใจพนักงานก็จะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกสนุก และมีภาคภูมิใจในความสำเร็จ

#### 2.4.4.2 คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งต่อพนักงาน

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2540, น. 207) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญ ของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งต่อพนักงาน ดังต่อไปนี้

1. มีความมั่นคงในความเป็นผู้นำเห็นคุณค่าของพนักงานเสมอ สนใจ ในความสำเร็จ และทุกข์ของพนักงานในบังคับบัญชาอย่างจริงใจ

2. ปฏิบัติตนให้เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ  
สรุปได้ว่า คุณลักษณะของพนักงานที่มุ่งต่อพนักงาน คือ การช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ สนใจ และเห็นคุณค่าของพนักงาน ไม่เอาัดเอาเปรียบ หรือมุ่งแต่ประโยชน์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว

#### 2.4.4.3 คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดี

สัมพันธ ภูโพบูลย์ (2542, น. 105) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชามีหลายรูปแบบ เช่น ผู้บังคับบัญชาแบบนิมนวล ผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ ผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งแต่งงานในการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติพร้อม ดังนี้

1. มีความเข้าใจเรื่องจิตวิทยาและพฤติกรรมของมนุษย์มีทัศนคติที่ดีและเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีลักษณะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี เป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวอย่างที่ดีทั้งในด้านความคิด และพฤติกรรม
3. มีการตัดสินใจที่ถูกต้องภายใต้ภาวะการณ์ต่าง ๆ มีปฏิภาณไหวพริบดี และมีความสามารถในการประสานงาน
4. ไม่เคร่งครัดต่ออำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการมากจนเกินไป มีความซื่อสัตย์ อารมณ์มั่นคง และรับผิดชอบต่อคำสั่งต่าง ๆ
5. มีทักษะด้านเทคนิคที่เพียงพอในการสั่งงานทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษย์ และทักษะด้านเทคนิค ความเข้มของทักษะทั้ง 3 ขึ้นอยู่กับระดับของผู้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดี ต้องเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 2.4.4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและอำนาจบริหาร

เฮนอะ ตีเยาว์ (2544, น. 293) ได้กล่าวว่า ภายในองค์กรผู้บริหารย่อมมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาอื่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงผู้ใต้บังคับบัญชาอื่น ๆ และพนักงานระดับล่าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนี้นับว่าเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวในการบริหารงาน อาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์เป็นอำนาจอย่าง

หนึ่งในการเป็นผู้นำ รวมทั้งการใช้การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นทีม และการสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาอาจให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อให้เกิดอำนาจการบริหารได้ 4 อย่าง คือ

1. การให้เกิดอำนาจ หรืออิทธิพลทางบวก คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลจะเป็นอำนาจในการส่งเสริม และชักนำบุคคลให้มีพฤติกรรมคล้อยตามผู้บริหาร
2. การบริหารความขัดแย้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีอาจใช้เป็นอำนาจในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ
3. การเจรจา เพื่อนำไปสู่ข้อตกลง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอาจนำไปใช้ให้บรรลุข้อตกลงต่าง ๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นการตกลงกันระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม
4. การบริหารความเครียด การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลอาจนำไปใช้ในการบริหารความเครียดในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นความเครียดที่เกิดในตัวบุคคล หรือกลุ่ม

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และอำนาจการบริหาร คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล จะเป็นอำนาจในการส่งเสริมและชักนำบุคคลให้มีพฤติกรรมคล้อยตาม รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

#### 2.4.4.5 เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ยงยุทธ เกษสาคร (2547, น. 172 - 174) ได้กล่าวว่า หากผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับตนเองมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกันและกันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีด้วยเช่นกัน การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีเทคนิค ดังนี้

1. ความเชื่อถือในคุณภาพของบุคคลในองค์กร คือ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อกันเห็นความสำคัญของความเป็นมนุษย์ ซึ่งมีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นเหตุจากเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ มีส่วนเสริมสร้างให้ความคิดของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ผู้นำต้องรู้จักวิธีผสมผสานความคิดที่แตกต่างกันให้เกิดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด
2. เอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นการแสดงออกให้เห็นถึงความรู้สึกเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน เช่น การพูดจา หรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจหรือท้อแท้ใจ
3. แสดงความห่วงใย พนักงานจะเกิดความรู้สึกว่าตนมีคุณค่าหรือมีความหมายต่อกลุ่ม หรือต่อองค์กรมากขึ้น ถ้ามีบุคคลมาสนใจ หรือมาแสดงความห่วงใยเมื่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้นในองค์กร เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาหายไป 2 - 3 วัน เมื่อผู้บังคับบัญชามาพบผู้ใต้บังคับบัญชา

ก็อาจจะแสดงความหวังใจด้วยการถามถึงสาเหตุที่หายหน้าไป ถ้ามีอะไรให้ช่วยเหลือก็ขอให้บอก เป็นต้น ถ้าผู้บังคับบัญชาแสดงความหวังใจต่อพนักงาน พนักงานก็จะห่วงงานของผู้บังคับบัญชาเช่นกัน

4. คิดพิจารณาให้รอบคอบก่อน การสื่อสารนับเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพราะการสื่อสารสามารถจูงใจให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกและความคิด ไม่ว่าจะไปในทางบวก หรือลบ การศึกษา และเรียนรู้เกี่ยวกับศิลปะการพูด จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากสำหรับภาวะผู้นำในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

5. กิริยาที่แสดงออกเท่ากับปฏิกิริยาตอบรับ เทคนิคนี้ได้แนวคิดจากหลักการทางฟิสิกส์ที่ว่ากระทำเท่ากับปฏิกิริยาตอบสนอง คือ การพูดจาหรือพฤติกรรมที่มีต่อผู้อื่น ย่อมได้รับการตอบสนองอย่างไม่สุภาพด้วยเช่นกัน พฤติกรรม หรือการกระทำที่ผู้บังคับบัญชาแสดงกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ก็จะมีส่วนให้พนักงานสร้างพฤติกรรมหรือการกระทำแบบเดียวกัน

6. ปรับเปลี่ยนวิกฤตความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็น โอกาสความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ที่บุคคลเกิดความรู้สึกคับข้องใจหรือไม่พอใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างจากที่คิดขอให้ระลึกไว้เสมอว่าผู้บังคับบัญชาไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางความคิดและการขัดแย้งทางความคิดและการจัดใจได้ แต่ควรมีการทบทวนความคิดที่หลากหลายและเหตุผลต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้มากที่สุด โดยปราศจากอคติ ขอให้มองความขัดแย้งไปในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงาน และต่อผลการปฏิบัติงานด้วย

7. ความพอใจด้านสังคม พนักงานมีความต้องการความพอใจทางสังคม เช่น ความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวและปรารถนาที่จะรับการยอมรับ ความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์กันของบุคคลในองค์กร ในองค์กรมีแนวโน้มมาจากทัศนคติ ความรู้สึก และความเชื่อในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และในลักษณะที่แตกต่างกันซึ่งบุคคลมีต่อกัน

สรุปได้ว่า เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ คือ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อกันเห็นความสำคัญของความเป็นมนุษย์ แสดงความหวังใจซึ่งกันและกัน การพูดจา หรือการแสดงพฤติกรรมที่มีต่อผู้อื่น

#### 2.4.4.6 ความสนใจในหน้าที่การงานปฏิบัติ (Satisfaction in The Work at Praticce)

##### 1) ความหมายของความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

สุรพล พยอมแย้ม (2541, น. 70) ให้คำจำกัดความไว้ว่า ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความพอใจในงานของพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอันมาก มีปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวข้อกับความพึงพอใจของพนักงาน

เช่น ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่างงานที่ปฏิบัติมีความมั่นคง มองเห็น โอกาสที่จะก้าวหน้าไปในองค์กรงานที่ปฏิบัติอยู่ เป็นที่น่าสนใจ ตรงกับความรู้ความสามารถผลประโยชน์ตอบแทนอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ รวมทั้งมีเพื่อนร่วมงานที่ดีสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข ก็จะให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, น. 186) ได้กล่าวถึง ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ หมายถึง สภาวะการณ์ที่มีอารมณ์ที่ดี เกิดจากการประเมินเหตุการณ์ แล้วมีความรู้สึกชอบด้วยความยินดีทั้งร่างกายและจิตใจ ทำให้มีความปลาบปลื้มและมีความสุขกายสุขใจ มีความพึงพอใจเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจเป็นอย่างมาก ถ้ามีความไม่พอใจเกิดขึ้น ก็จะทำให้ไม่มีขวัญและกำลังใจในการเกิดขึ้นด้วยเช่นกัน

พุลสุข สังข์รุ่ง (2547, น. 145) ได้ให้ความหมายของความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในงานที่ปฏิบัติสามารถแยกออกจากปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน เช่น การเสนอเพิ่มเงินให้แก่พนักงานสามารถนำไปสู่การไม่พอใจได้ แต่ไม่จริงเสมอไปสำหรับความไม่พอใจแท้จริงต่องานพนักงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานน้อยทำให้มีความพอใจน้อยไปด้วย การเสนอให้เงินเพิ่มขึ้นไม่สามารถแทนที่การมีโอกาสที่ได้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและความพอใจ โดยปกติพนักงานจะอยู่ในสภาวะกลาง ๆ ของความรู้สึกเป็นสุขและความเป็นทุกข์แต่ก็ปฏิบัติงานไปตามปกติ ปัจจัยทางลบเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติซึ่งทำให้พนักงานลดความพึงพอใจและการปฏิบัติงานลง ไม่สามารถทำให้พนักงานกลับสู่สภาวะที่เป็นกลางได้ ปัจจัยทางบวกได้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน และถ้าพนักงานไม่มีความพอใจในงาน ก็จะทำให้พนักงานกลับสู่สภาวะเป็นกลางอีก

สรุปได้ว่า ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกโดยรวมจากการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน ความพอใจเกี่ยวกับรายได้ ปริมาณของงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความภาคภูมิใจในหน้าที่ องค์กรเป็นที่ยอมรับจากสังคมภายนอก ผู้ปฏิบัติงานจะพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างมาก และผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรักจะดี และมีคุณค่ากว่าผลงานที่ปฏิบัติโดยไม่ชอบและพึงพอใจ

## 2) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ปฏิบัติ

เสนาะ ตีเขาว์ (2544, น. 228) ได้กล่าวถึง ความพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากผู้ปฏิบัติงานในทางบวก หรือทางลบต่องานปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน และความรู้สึกภาคภูมิใจในงาน
2. ระบบค่าตอบแทน สะท้อนให้เห็นถึงควมมีคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน
3. สภาพการปฏิบัติงาน มีความสำคัญเพราะกระทบต่อความต้องการทางร่างกาย และส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน
4. นโยบายและฝ่ายบริหารขององค์กร สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ และบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะสะท้อนถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความพอใจในสังคม
6. ความก้าวหน้าในงาน ทั้งในตำแหน่งงาน และพัฒนาด้านความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ปฏิบัติ คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ระบบค่าตอบแทน สภาพการงานปฏิบัติงาน นโยบาย และฝ่ายบริหารขององค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

### 2.4.5 แนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับนับถือ

การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และจากบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของการยกย่อง แสดงความดีใจ การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่น ๆ ที่ทำให้ทราบถึงการยอมรับในความสามรถ การได้รับเกียรติและศักดิ์ศรี การได้รับการยอมรับนับถือเป็นความต้องการพื้นฐานอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพราะมนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับการยกย่องนับถือ การที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นนั้น จะต้องสร้างทักษะให้ปรากฏแก่ผู้อื่น ดังนี้ พยายามวางตัวเป็นกลาง พยายามฟังผู้อื่นพูดให้เข้าใจ แสดงออกซึ่งความชื่นชมในตัวผู้พูดหาทางออกที่ละมุนละไม ซึ่งในการแสดงออกอย่างหนึ่งอย่างใดนั้น ต้องแสดงให้เห็นถึงความยอมรับในความสามรถซึ่งเกิดจากผลสำเร็จของงาน



เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537, น. 212) ได้กล่าวไว้ว่า “เงินเป็นสิ่งล่อใจที่มีคุณค่าและใช้เป็นรางวัลในการทำงาน นอกจากนั้นยังมีรางวัลอื่น ๆ อีก ได้แก่ คำชมเชย การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น สัญลักษณ์แสดงฐานะ การปรึกษาหารือ การยอมรับความคิดเห็น โดยหัวหน้างาน ความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน การยอมรับของเพื่อนร่วมงาน การยกย่องประกาศเกียรติคุณ คนจะทำงานเพื่อผลงาน ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจให้มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ”

สมพงษ์ เกษมสินธ์ (2523, น. 298) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับนับถือไว้ว่า “มีลักษณะเป็นนามธรรม เป็นวิธีที่จะชักนำพฤติกรรมของผู้อื่นให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นเมื่อมีแรงจูงใจ เมื่อได้เข้าไปทำงานที่ใด และได้รับการยอมรับจากสมาชิกส่วนใหญ่ว่าเป็นพวกพ้อง ก็จะมีความสุขในการทำงาน ซึ่งการยอมรับนับถือนี้นั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จของงานที่ทำด้วย”

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527, น. 119) ได้ชี้ให้เห็นว่า “การยอมรับนับถือ คือ ความศรัทธาและความเชื่อถือของบุคคลที่จะเป็นผลให้บุคคลในหน่วยงานร่วมทำงานได้ดี”

ปรีชา ศรีวาลัย (2536, น. 100) ได้กล่าวไว้ว่า “การประสบผลสำเร็จในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจ แต่ถ้ามีคนรับรู้ผลสำเร็จของงานนั้น และให้รางวัลด้วยการขอบคุณต่อความสำเร็จนั้น ๆ ก็เท่ากับการหยอดคริมครั้งสุดท้ายลงบนขนมเค้ก งานที่ประสบผลสำเร็จ โดยปราศจากคำกล่าวขอบคุณนั้น นับว่าเป็นสถานการณ์ที่ทำให้แรงจูงใจลดลง”

บุรี ทิพนัส (2549, น. 16) ได้สรุป แนวคิดของ Herzberg, Mausner and Snyderman, 1959, pp. 113 - 115) ไว้ว่า “การยอมรับนับถือ เป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การได้รับความไว้วางใจ หรือการแสดงออกอย่างอื่นที่สื่อให้เห็นถึงการให้ความเชื่อถือ ยอมรับในความสามารถเมื่อบุคคลคนนั้นทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งจนได้รับความสำเร็จ ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย”

สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับจากทั้งเพื่อร่วมงาน ทั้งผู้บังคับบัญชาจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ มีการยกย่องชมเชยให้ความเชื่อถือในความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ อันจะนำไปสู่ความพึงใจในตัวเอง การได้รับการยอมรับนับถือหรือไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน หรือจากหน่วยงานอื่น ๆ อันเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้



#### 2.4.6 แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Growth) หมายถึง การได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การมีโอกาสได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน การได้มีโอกาสได้รับการศึกษาต่อ และการเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ เป็นต้น

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548, น. 226 - 229) ได้กล่าวเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานไว้ว่า “ความก้าวหน้า และ โอกาสในการพัฒนาตัวเอง การเลื่อนตำแหน่ง หรือการเลื่อนยศ เป็นสิ่งจูงใจภาครัฐที่ใช้จูงใจบุคลากรให้บุคคลกรเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้ บุคคลกรภาครัฐ ยังมีโอกาสได้รับทุนให้ไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว ทั้งใน และต่างประเทศ”

Maslow (1943) ได้กล่าวเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า “มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใด ๆ ได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่น ก็จะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย”

Alderfer (1972) ได้กล่าวเกี่ยวกับความก้าวหน้าไว้ว่า “ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Need) เป็นความต้องการระดับที่สูงขึ้นที่มนุษย์ต้องการ เมื่อบุคคลนั้นสามารถทำงานจนสำเร็จแล้วก็จะยอมต้องการที่จะได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่”

สรุปได้ว่า ความต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่นั้น เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งของบุคคลที่จะได้รับการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง ได้รับการศึกษาต่อ หรือดูงาน ฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ เมื่อเขาสามารถทำงานได้สำเร็จ ก็ยอมต้องการได้รับโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่นี้ ก็เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อส่งผลต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้ ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ได้ดี เช่นเดียวกัน การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในองค์กร

ฉัตรชัย อรรถนันท์ (2524) ได้กล่าวถึง วิธีสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. จัดให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในอาชีพ โดยการประชุมชี้แจงให้แก่ทุกคน เข้าใจในจุดมุ่งหมายของงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของตน กล่าวยกย่องสรรเสริญ ในความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน หาทางช่วยเหลือทางเศรษฐกิจเท่าที่จะช่วยได้ ตลอดจนจัดสภาพของการทำงาน เช่น บรรยากาศการทำงานที่พักให้เหมาะสม

2. ความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการทำงาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์

สมคิด บางโม (2548) ได้กล่าวถึง วิธีสร้างเสริมขวัญกำลังใจในการทำงาน ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การทักทายพูดคุยในโอกาสต่าง ๆ ด้วยความเห็นอกเห็นใจเป็นที่พึงได้เมื่อเขามีปัญหาหาโอกาสช่วยเหลือเมื่อโอกาสอำนวยมีพฤติกรรมให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน

2. พยายามจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ดี สถานที่ทำงานสะอาด อากาศถ่ายเท สะดวกแสงสว่างเพียงพอ มีโต๊ะเก้าอี้เหมาะสมกับตำแหน่ง เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ควรจัดให้พร้อม

3. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานให้บุคคลมีความรู้สึกมั่นใจอยู่เสมอว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ตนดำรงอยู่นั้น มิได้เปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกเมื่อใดก็ได้ ซึ่งข้อนี้จะพบปัญหาอยู่เสมอเพราะผู้บริหารชอบทำตามใจตนเอง

4. บุคคลที่ทำงานทุกอาชีพย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้า และทะเยอทะยาน ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ก้าวหน้ามากที่สุด เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การศึกษาต่อการอบรมดูงาน

5. สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นในองค์กรให้รู้จักรัก และหวงแหนหน่วยงานเกิดความภูมิใจในหน่วยงาน และมีการยกย่องชมเชยผลงานที่เขาประสบความสำเร็จ และหน่วยงานควรมีสัญลักษณ์

6. รายได้ที่เหมาะสมกับงาน เพื่อไม่ให้เดือนร้อน เหมาะสมกับฐานะ และอัตราการจัดสวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ นอกจากเงินเดือน และสิทธิพิเศษต่าง ๆ ควรจัดให้รวดเร็ว และทันใจกับความต้องการ

7. ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม คือ ยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ ไม่เห็นแก่พรรคแก่พวก มีความตั้งใจจริงต่อการทำงานมีความปรารถนาดีต่อทุกคน และทุ่มเทการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน

อุทัย ธรรมเตโช (2527) ได้เสนอวิธีสร้างขวัญกำลังใจ ไว้ดังนี้

1. สร้างเจตคติต่อการทำงานโดยการ

1.1 จัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่ดี หรือสร้างบรรยากาศที่ดี

1.2 มอบหมายงานให้เหมาะสม

1.3 ให้ผลตอบแทนคุ้มค่ากับผลงานที่ทำไปจะหลีกเลี่ยงการให้ผลตอบแทนตามใจผู้บังคับบัญชาแต่จะให้ตามผลงาน

1.4 ให้ทุกคนทำงานเต็มความสามารถมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำจึงหลีกเลี่ยงประเภทคนทำงานแทบตาย แต่เมื่อจะได้รับผลกลับเป็นคนอื่นที่ไม่ทำมาแทนที่

2. สร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานที่ดีโดย

2.1 ให้ทุกคนยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

2.2 มีความรักสามัคคีกลมเกลียวกัน

2.3 ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้กระทำด้วยความจริงใจ และเหมาะสมกับ

กาลเทศะ

2.4 จัดบริการให้คำปรึกษาหารือ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปรับปรุง

ตนเอง

2.5 เปิดโอกาสให้มีการระบายความคับข้องใจในการทำงานได้บ้าง เพราะในหน่วยงานหนึ่ง ๆ จะต้องมีปัญหาเสมอ

2.6 ให้มีการสำรวจความคิดเห็นเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

2.7 ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นทั้งเพื่อนและผู้ร่วมงานที่ดี

2.8 สนใจสวัสดิภาพของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาสนใจจะทำให้อจิตใจของผู้บังคับบัญชาเป็นจิตใจที่สมบูรณ์แจ่มใสทำได้โดย

2.8.1 ให้ความสนิทสนมพอสมควร

2.8.2 ทักทายปราศรัย

2.8.3 ใ้ถามทุกข์สุขในโอกาสอันควร

2.8.4 ให้ความช่วยเหลือด้านส่วนตัว และครอบครัวตามโอกาสอันควร

กิตติ วัฒนกุล (2528) ได้กล่าวถึง วิธีการสร้างขวัญในการทำงาน ดังนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน โดยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ ต่อนโยบายวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดความซาบซึ้ง และเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

2. กำหนดมาตรฐานสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

3. กำหนดเงินเดือน และค่าจ้างที่เป็นธรรมคนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพ และยกมาตรฐานการครองชีพของตน

4. งานที่ควรมีความถนัดและใจรัก ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในการทำงานที่ทำถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเองมากคนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ

5. ความเป็นสมาชิกของกลุ่ม กลุ่มสังคมย่อมเกิดขึ้นในแต่ละองค์การ

6. การให้บำเหน็จรางวัล การให้บำเหน็จรางวัลตลอดจนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดีย่อมเป็นการสร้างขวัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติด้วยความเข้มแข็ง

7. การมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การผู้ปฏิบัติงาน การที่จะทำให้เกิดขวัญดีนี้ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชามหาวิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสมัครใจ ดังนี้

7.1 พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง เมื่องานสำเร็จจะได้เกิดความภาคภูมิใจ และรู้สึกว่างานนั้นเป็นของตนเอง

7.2 ต้องเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาหรือปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาการทำงานขึ้น และได้แสดงความคิดเห็นในทางช่วยแก้ปัญหา

7.3 อย่างมุ่งแต่ผลผลิตเท่านั้น ควรให้ความสนใจ ให้ความอบอุ่นใจ และให้ความคุ้มครองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องนึกเสมอว่าผู้บังคับบัญชาคือคนไม่ใช่เครื่องจักรที่จะต้องทนต่อความกดดันจนเกินขอบเขต

7.4 ควรปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย เพียงแต่ให้คำปรึกษาหารือเพื่อปัญหา และไม่ควรแย่งงานมาทำเสียเอง

7.5 ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง การทำงานที่ขาดความมั่นใจ โลเล จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความววนเร และเกิดความไม่มั่นคงในองค์การขึ้น

7.6 จะต้องเป็นผู้ประสานประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์การได้อย่างดี

7.7 ควรมีการจัดสวัสดิการที่ดี

7.8 ควรจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในทางปฏิบัติงาน โดยการจัดให้มีเครื่องทุ่นแรงในการปฏิบัติงาน การดูแลสุขภาพอนามัย การจัดหาเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน

Jucius (1970, อ้างถึงใน บำนาญ บำรุงรส, 2523) นอกจากจะเสริมสร้างขวัญด้วยการเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสมแล้วยังมีวิธีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานด้วยการวางแผน ดังนี้

1. แบ่งแยก และจำกัดความรับผิดชอบต่อขวัญในแง่ของ
  - 1.1 หัวหน้างานซึ่งบังคับบัญชาสายการปฏิบัติงานโดยตรง
  - 1.2 หัวหน้าซึ่งบริหาร และจัดการงาน
2. พิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง
  - 2.1 จุดมุ่งหมายของหน่วยงานและจุดมุ่งหมายของบุคคล
  - 2.2 องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดขวัญดี และผลซึ่งจะตามมา
3. พิจารณาขอบข่ายของขวัญดี ซึ่งปรากฏในรูปของ
  - 3.1 ประสิทธิภาพขององค์การในการบรรลุจุดมุ่งหมาย
  - 3.2 หน้าที่ของลูกจ้างต่อสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ
4. พัฒนา และจัดโครงการ
  - 4.1 แก้ไขสิ่งที่จะนำไปสู่ขวัญดี
  - 4.2 เสริมสร้างที่จะนำไปสู่ขวัญดี
5. ติดตามและประเมินผลโครงการสร้างขวัญ
  - 5.1 โดยการตรวจสอบโครงการเป็นครั้งคราว
  - 5.2 โดยการตรวจสอบกิจกรรมของบุคลากรเป็นครั้งคราว

สรุปได้ว่า การเสริมสร้าง และบำรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ควรจะเริ่มจากการปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงานให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ส่งเสริมให้ทุกคนรักสามัคคีกัน ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ร่วมกันพัฒนางานของตนเองและส่วนรวม ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดี และยึดมั่นในหลักคุณธรรมตลอดจนให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค นอกจากนี้การทำงานอย่างมีแผนก็จะช่วยให้เสริมสร้าง และการบำรุงรักษาขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความหมายการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย ดังนี้

สมใจ ลักษณะ (2544) ได้กล่าวว่า การมีประสิทธิภาพในการทำงานของตัวบุคคล หมายถึงการทำงานให้เสร็จ โดยสูญเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ได้แก่ การทำงานได้เร็ว และได้งานที่ดี บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นบุคลากรที่ตั้งใจในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ใช้กลวิธี หรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงาน ได้มากเป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองต้นทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุด

สิริวดี ชูเชิด (2556) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ความสามารถ และทักษะในการกระทำของบุคคลของตนเอง หรือของผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง และขององค์กร อันจะทำให้ตนเอง ผู้อื่น และองค์กร เกิดความพึงพอใจและสงบสุขในที่สุด

Millet (1954) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก เช่น การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา การให้บริการอย่างเพียงพอ การให้บริการอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการอย่างก้าวหน้า เป็นต้น

สรุปว่า การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน คือ การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเอง หรือผู้อื่นให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ตนเอง ผู้อื่น และองค์กรเกิดความสุขในที่สุด โดยการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาสังคม ประโยชน์ของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการที่องค์กรจะกระทำการกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งประโยชน์ของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน มีดังนี้

1. ช่วยทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการ หรือวิธีการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
2. ช่วยเพิ่มกลยุทธ์ในการสร้างความสำเร็จในการทำงาน และช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน
3. ช่วยทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยวิธีการที่รวดเร็ว
4. ช่วยทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า หรือพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ



5. ทำให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ลดความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ประหยัดเวลา ทรัพยากร และกำลังคน

6. องค์กรมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ ด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสม ลดปัญหาอุปสรรค และมีความสุขในการทำงาน

7. ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เมื่อพัฒนาตนเองแล้วจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนานั้น ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานและองค์กร ต่อไป

#### 2.4.7 แนวคิดทฤษฎีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องที่สำคัญมากในการบริหารงานบุคคลในทุกองค์การผู้ที่มิขวัญและกำลังใจดีจะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับบริษัท ขวัญและกำลังใจจะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของบริษัททำให้ทุกคนมีวินัย มีความเชื่อมั่นในบริษัทของตนเอง

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรนั้น ได้มีทฤษฎีและแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้ศึกษาไว้ องค์กร และผู้บริหารที่ดี จะต้องศึกษา และนำมาประยุกต์ใช้งานองค์กรของตนเอง โดยผู้วิจัยเสนอทฤษฎีและแนวคิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

##### 2.4.7.1 ทฤษฎีสองปัจจัยของ (Herzberg's Two - Factor Theory)

Herzberg (1959, pp. 60 - 63, อ้างถึงใน ศิริวรรณ เจริญรัตน์ และคณะ, 2545, น. 313 - 315) เป็นทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลในองค์กร (Herzberg) พบว่า ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจ มี 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) คือ ปัจจัยที่จะค้ำจุนแรงจูงใจการทำงานทำงานมีทุกเวลา แต่ไม่ใช่ปัจจัยโดยตรงที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของผลงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่ และยังรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกจากงานเมื่อไม่ได้จัดให้พนักงานเป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงานหรือหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

1.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปแบบเงิน รวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

1.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

1.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกัน มีความร่วมมือ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

1.4 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพเป็นที่มีความยอมรับและนับถือของสังคมอาชีพที่มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

1.5 นโยบาย และการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การบริหารงานขององค์กร การจัดการวัตถุประสงค์ขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

1.6 สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีความสะอาด มีระเบียบ มีความปลอดภัย เครื่องมือจัดไว้ได้อย่างเหมาะสม มีคุณภาพ มีอุปกรณ์ อำนวยความสะดวกในการทำงานที่มีคุณภาพและเพียงพอ มีสถานที่ทำงานที่กว้างขวางเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีปลอดภัยในการทำงาน เพราะโรงงานมีอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุ และระบบเตือนภัยที่ดี และสถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน

## 2. องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors)

เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดีการแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

2.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทาย หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่

2.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนชั้นการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

สรุปว่า ปัจจัยจูงใจข้างต้นที่ เฮิร์ชเบิร์ก มองว่าสิ่งที่สามารถจูงใจพนักงานให้อยากทำงาน คือ การใช้เงินเพื่อจูงใจพนักงานจะต้องมีวิธีการในการจูงใจ เช่น การบริหาร เงินเดือน เพื่อจูงใจพนักงานในปัจจัยด้านความสำเร็จ และให้ความสำคัญของพนักงานนั้นสามารถให้การขึ้นเงินเดือนประจำปีตามผลงาน และการขึ้นเงินเดือน กรณีเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวบอกพนักงานได้ว่าเขากำลังประสบความสำเร็จในการทำงาน

#### 2.4.7.2 ทฤษฎี X (Theory X) และทฤษฎี Y (Theory Y) ของ McGregor

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y McGregor (1952, อ้างถึงใน ลีรี โสภาค บุรพาเดชะ, 2528, น. 65 - 67) กล่าวว่า ความรู้ลึกของผู้บริหารของบริษัทที่มีต่อลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา และสรุปพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่า ซึ่งให้เห็นถึงแบบของการบริหาร 2 แบบ คือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์ ดังนี้

##### 1) ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า

1.1) มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้

1.2) เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์ จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการ และใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3) มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการ หรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษ เพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

1.3.1) ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) McGregor ได้แสดงความคิดเห็นว่า ความคิดทฤษฎี X นี้เป็นที่นิยมใช้ในทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิก เช่น ระบบราชการของ Weber บางทีทฤษฎี X ใช้ได้ทั้ง ๆ ที่โดยธรรมชาติแล้วคนงานไม่ได้มีลักษณะที่เกี่ยว ขาดความรับผิดชอบ ฯลฯ ตามที่ทฤษฎี X อ้างแต่ความสำเร็จของการใช้วิธีการจูงใจแบบทฤษฎี X เกิดจากการที่คนงานพยายามปรับตัวเองให้เข้ากับทฤษฎี X เพื่อที่จะเป็นที่พอใจของฝ่ายจัดการของเนื้อหาทฤษฎี X ดังนี้

1.3.1.1) มนุษย์โดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานเสมอเท่าที่มีโอกาส

1.3.1.2) เามาจากลักษณะการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ การจะทำให้มนุษย์ปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการ หรือการข่มขู่ และลงโทษด้วยวิธีการต่าง ๆ

1.3.1.3) มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะเป็นผู้ตาม มีคนคอยบังคับ สั่งการในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากกว่าสิ่งอื่นใด

1.3.1.4) มนุษย์ให้ความสำคัญเฉพาะตนเองเหนือชาติต่อความต้องการขององค์กร มนุษย์มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีนี้ นักบริหารจึงเข้าใจว่าสิ่งจูงใจที่จะทำให้คนในองค์กรทำงานได้ดีที่สุด คือ การให้สิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจ คือ ใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจ ถ้าทำงานได้มากค่าจ้างก็จะสูง มิฉะนั้นจะใช้วิธีการกระตุ้นให้ทำงานด้วยการข่มขู่ให้คนงานเกิดความเกรงกลัวหวาดหวั่น คนงานต้องยอมทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพื่อมิให้ต้องออกจากงานแบบขององค์กรเช่นนี้ จะมีการควบคุมอย่างตามทฤษฎีนี้ นักบริหารจึงเข้าใจว่า สิ่งจูงใจที่จะทำให้คนทำงานได้ดีที่สุด คือ การให้สิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจ คือ การใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจ ถ้าทำงานได้มากค่าจ้างก็จะมากไม่อย่างนั้นจะต้องใช้วิธีการกระตุ้นให้ทำงานด้วยการข่มขู่ให้คนทำงานเกิดความเกรงกลัวถึงจะยอมทำงานตามคำสั่งแบบนี้จะต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

## 2) ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า

2.1) การทำงานเป็นการตอบสนองความพอใจ

2.2) การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงานบุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรจะมีแรงจูงใจด้วยตนเอง และควบคุมตนเอง

2.3) ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทน ที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ

2.4) ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานเป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับ และแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหาร ควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ

และมีส่วนร่วมในการทำงานในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาก็พูดถึงเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร Douglas Mc Gregor ได้ค้นพบแนวคิด “พฤติกรรมมองค์การ” และสรุปว่า กิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behaviors) ซึ่งเป็นไปตามแนวความคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y คือ ทฤษฎี X (Theory X) คือ คนประเภทเกียจคร้าน โดยใช้วิธีการข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน แต่วิธีการการบริหาร จึงควรใช้การบังคับ โดยมีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก ทฤษฎี Y (Theory Y) คือ คนประเภทขยัน โดยมีแรงจูงใจในการสร้างการทำงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานองค์กร ควรมีวิธีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ทำทายความสามารถ โดยจะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้

สรุป Douglas Mc Gregor เห็นว่าคนมี 2 ประเภท และการบริหารคนทั้ง 2 ประเภทต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกันที่แสดงถึงการบริหารงานของผู้บริหาร ทางด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน ซึ่งนำไปปฏิบัติเป็นแนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร และพนักงานตลอดจนเพื่อนร่วมงาน

2.4.7.3 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงาน เพราะหวังรางวัลแต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทฤษฎีนี้ เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุด และทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรือง และเติบโตเร็ว

ในช่วงปี ค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland โดยได้มีการทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test) หรือเรียกย่อว่า ทีเอที (TAT) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ TAT โดยเป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ มาใช้ และให้บุคคล

เขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เห็น จากการศึกษาวิจัยของ McClelland ได้สรุปคุณลักษณะ คุณสมบัติของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการ ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการจะเข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์ ได้ดังต่อไปนี้

1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่ และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จจากการวิจัยของ McClelland พบว่ามนุษย์ที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูงจะพบว่า มีลักษณะที่ชอบการทำงานที่แข่งขัน ชอบการวางแผน ชอบงานที่แปลกใหม่ ชอบสิ่งที่ท้าทายต่อความสามารถ และต้องการที่จะได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผนสูง มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2) ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้าง และรักษาความสัมพันธ์

3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลที่สูงกว่าผู้อื่น และบุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้สูงกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความต้องการทำงานในลักษณะ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. งานที่เปิดโอกาสให้เขามีความรับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา โดยที่ให้มีอิสระที่จะตัดสินใจในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2. ต้องการงานที่มีระดับปานกลาง โดยที่ยากง่ายพอดี และจะต้องไม่่ง่ายจนเกินไป หรือยากจนเกินไปต่อความสามารถของเขา

3. ต้องการงานที่มีความมั่นคงแน่นอน และต่อเนื่องซึ่งจะต้องสร้างผลงานให้เขาได้ และทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าในงาน เพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคคลีแลนด์ได้พบว่า ปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ คือ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย



สรุป ทฤษฎีแรงจูงใจของ (McClelland) ได้อธิบายถึง การจูงใจไว้ว่า การจูงใจของบุคคลที่ทำการเพื่อให้ได้มาถึง ซึ่งความต้องการความสำเร็จโดยไม่หวังผลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งความต้องการความสำเร็จจะเป็นไปในทางปฏิบัติ หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุด และเพื่อให้สำเร็จผลตามเป้าหมายก็เป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จสมบูรณ์ ต่อไป

#### 2.4.7.4 ทฤษฎี E.R. G. ของ Alderfer (Existence Relatedness Growth)

Alderfer (n.d., อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2540, น. 307 - 310) ได้ปรับปรุงลำดับชั้นความต้องการของ Maslow เป็นความต้องการ 3 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ (Existence Needs) คือ ความต้องการทางร่างกาย และความปลอดภัย ความต้องการรายได้ สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมการทำงาน
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) คือ ความต้องการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสถานที่ทำงาน
3. ความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs) คือ ความต้องการภายในเพื่อพัฒนาส่วนบุคคลความต้องการของบุคคลที่จะเติบโตพัฒนา และใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ด้วยการแสวงหาโอกาส และการเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎี E.R.G ของ Alderfer มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ของ Maslow ที่กล่าวไว้ดังต่อไปนี้ ความต้องการที่ยังไม่ตอบสนองแรงจูงใจของบุคคลและเห็นได้ว่า โดยทั่วไปบุคคลจะก้าวขึ้นไปตามลำดับของความต้องการจากระดับต่ำกว่าก่อนความต้องการระดับสูง เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับต่ำจะมีความสำคัญลดน้อยลง แต่อย่างไรก็ตามแล้วภายใต้สถานการณ์บางสิ่งบางอย่างบุคคลอาจจะยังกลับมาความต้องการในระดับต่ำได้ เช่น บุคคลที่คับข้องใจภายใน การตอบสนองความต้องการการเจริญเติบโตอาจจะถูกใจให้ตอบสนองความต้องการความสัมพันธ์ที่ต่ำลงมา จึงทำให้ทฤษฎีนี้มีทั้งส่วนเหมือนและส่วนต่างกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow

#### 2.4.7.5 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับชั้นของ (Maslow's Hierarchy of Needs)

แนวคิดที่ว่ามนุษย์ทุกคนที่มีความต้องการ Maslow เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบาย โดยใช้แนวโน้มของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเองเป็นความจริงที่จะกล่าวว่ากระบวนการของแรงจูงใจเป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของ Maslow โดยเขาเชื่อว่ามนุษย์เป็น “สัตว์ที่มีความต้องการ” (Wanting Animal) และเป็นการยากที่มนุษย์จะไปถึงขั้นของความพึงพอใจ

อย่างสมบูรณ์ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ (Maslow) เมื่อมนุษย์ปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจแล้ว และเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้ว ก็ยังคงจะต้องการเรียกร้องถึงความพึงพอใจสิ่งอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความต้องการจะได้รับสิ่งต่าง ๆ อยู่ตลอดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ (Maslow) ที่เขาได้นำเสนอในปี ค.ศ. 1943 ปรากฏในรายงานเรื่อง “A Theory of Human Motivation” ทฤษฎีนี้เสนอว่ามนุษย์ทุกคนเกิดมาโดยธรรมชาติแล้วมีความพร้อมที่จะทำสิ่งที่ดี หากเขาได้รับความต้องการตามลำดับ ซึ่งแสดงไว้ในรูปของฐานพีระมิด โดยความต้องการลำดับแรกจะมีมากที่สุดเป็นความต้องการพื้นฐานที่มนุษย์ทุกคนขาดไม่ได้ ไปจนถึงความต้องการสูงสุดในบันไดขั้นที่ 5 ซึ่งความต้องการทั้ง 5 ชั้น มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) ความต้องการด้านร่างกายหรือด้านกายภาพ (Physiological Needs)

คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานที่มนุษย์ทุกคนพึงมี และพึงต้องการเพื่อการดำรงชีวิตให้อยู่รอดนิกง่ายที่สุด คือ ปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ซึ่งความต้องการเหล่านี้ถือว่ามีความจำเป็นหากมนุษย์ไม่ได้รับความต้องการเหล่านี้เพียงพอก็จะส่งผลต่อคุณภาพของร่างกายตลอดจนประสิทธิภาพของการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน ยกตัวอย่างบางประเทศในทวีปแอฟริกาที่เกิดภาวะทุุกขภิกขภัย ขาดแคลนทั้งอาหาร น้ำ และยารักษาโรค เนื่องจากเกิดความขัดแย้งและสงครามกลางเมือง พลเมืองไม่ได้รับความต้องการนี้อย่างเพียงพอ จึงส่งผลต่อคุณภาพชีวิตโดยรวมทุกด้าน

#### 2) ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs)

หลังจากที่มนุษย์ได้รับความต้องการพื้นฐานเพียงพอแล้วเขาจะเริ่มมีความต้องการที่เพิ่มขึ้น คือ การมีชีวิตอยู่รอด และปลอดภัย เขาจึงต้องการครอบครัวที่อบอุ่น ต้องการงานที่มั่นคง เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงของฐานะ และการเงิน การมีรายได้ที่มั่นคง มีเจ้านาย และเพื่อนร่วมงานที่ดี ล้วนจัดอยู่ในความต้องการนี้ที่จะยังให้เกิดความสำเร็จทั้งในเรื่องส่วนตัว และการงานอย่างแน่นอน หากเขาได้รับความรู้สึกว่ามีคนและปลอดภัย

#### 3) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Need)

เราปฏิเสธไม่ได้ว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันด้วยเหตุผลนี้มนุษย์ จึงเกิดความต้องการขั้นที่ 3 คือ การมีเพื่อน มีครอบครัว คนรัก มีการยอมรับในความสามารถและตัวตน ความเป็นพวกพ้อง และสิ่งสำคัญที่สุด คือ “ความรัก” ที่เป็นสิ่งจรรโลงให้โลกนี้มีความสุข

สังคมเกิดความปรองดอง ความรักมีหลากหลายระดับ แต่เชื่อแน่ว่ามันเป็นสิ่งที่ดีที่ช่วยเชื่อมต่อกันความรู้สึกไม่ว่าจะเกิดขึ้นกับใครก็ตาม

4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงและความภาคภูมิใจ (Self - Esteem Need)

เมื่อมนุษย์เติบโตมาถึงจุดหนึ่ง ที่มีความต้องการด้านกายภาพความปลอดภัยความรัก เพียบพร้อมสมบูรณ์ เขาจะเริ่มมีความต้องการอีกขั้น คือ ความก้าวหน้าและการยอมรับในคุณค่าของตนจากบุคคลอื่นรอบข้าง ความต้องการการยกย่องชมเชย โดยแบ่งเป็นการนับถือตนเอง คือ การเห็นคุณค่าของตนเอง เชื่อมั่นว่าตนเองมีความรู้ความสามารถ และสามารถประสบความสำเร็จได้ และการยอมรับการนับถือจากผู้อื่น หรือคนรอบข้าง คือ การได้รับการยกย่องชมเชย ใ้รางวัล เชิดชูจากบุคคลอื่นรอบข้างนั่นเอง

5) ความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต (Self - Actualization Needs)

เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่มนุษย์น้อยคนจะไปถึงได้ เริ่มจากการที่ต้องได้รับความต้องการทั้งสี่ด้านข้างต้นอย่างเพียงพอก่อนความต้องการนี้ มาสโลว์ อธิบายว่า เป็นความต้องการและความปรารถนาที่มนุษย์จะใช้ความสามารถและศักยภาพที่มีทั้งหมดในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เท่าที่เขาพึงจะทำได้ตามศักยภาพ เช่น เมื่อเป็นนักดนตรีก็พยายามพัฒนาตนเองให้เป็นนักดนตรีที่เล่นเก่งที่สุด ด้วยการฝึกฝน เป็นต้น

2.4.7.6 ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor H. Vroom (Expectancy Theory)

Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน เรียกว่า VIE Vroom ซึ่งได้รับความนิยมอย่างสูงในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ดังนี้

1)  $V = \text{Value}$  หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล กล่าวอีกในหนึ่ง ก็คือ คุณค่า หรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลใ้กับรางวัลนั้น

2)  $I = \text{Instrumentality}$  หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง

3)  $E = \text{Expectancy}$  หมายถึง ความคาดหวังถึงสิ่งที่เป็นไปได้ของการได้ผลลัพธ์ หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อเกิดพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การดูหนังสือให้มากขึ้นจะทำให้ได้คะแนนดีจริงหรือ

4) Vroom ได้กล่าวถึง ปัจจัย 3 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

4.1) ความเชื่อ ความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและประสิทธิภาพของงาน โดยถ้าบุคคลเชื่ออย่างแรงกล้าว่าเข้าสามารถทำงานได้สำเร็จเขาก็จะพยายาม และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

4.2) ผลตอบแทน เป็นความคาดหวังของบุคคลที่ว่าเมื่อเขาทำดีแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทน

4.3) การรับรู้คุณค่า บุคคลแต่ละคนจะให้คุณค่าให้ความสำคัญแตกต่างกัน การจูงใจคนต้องรู้ว่าเขาให้คุณค่า และความสำคัญต่อสิ่งใดแล้วจูงใจด้วยสิ่งนั้นเขาจะใช้ความพยายามในการทำงานมากหรือน้อยอยู่ที่การเห็นคุณค่าของสิ่งจูงใจ

จากทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom สามารถนำมาศึกษาในระดับขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูได้ หากครูมีความต้องการหรือความคาดหวังสูงและได้รับการตอบสนองระดับขวัญ และกำลังใจก็จะสูงตามไปด้วย

## 2.5 บริบทพื้นที่วิจัย

### 2.5.1 ข้อมูลทั่วไป

บริษัทเคสอาร์การทอ สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ 86 ซอยสุขสวัสดิ์ 35 แขวงราษฎร์บูรณะ เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร 10140

ประกอบธุรกิจ ประเภทสิ่งทอ โรงงานทอผ้ายี่ด รับผลิตเสื้อผ้าตามออเดอร์ ตามชนิดของด้ายทอ และตลาดตามสั่ง คุณภาพดีเกรดเอ โดยบริษัทมีความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญในกระบวนการผลิตสินค้าที่ดีมีคุณภาพตอบสนองตามความต้องการของลูกค้า และการส่งมอบสินค้าครบถ้วน ตรงเวลา จนได้รับความพึงพอใจจากลูกค้า และเพื่อให้เกิดความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง จึงมุ่งพัฒนากระบวนการผลิตให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพในการทำงาน มีการเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติการด้านความปลอดภัย และปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อพนักงาน ลูกค้า และชุมชนรอบด้าน เพื่อวางรากฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม

## 2.5.2 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ที่ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นบริษัทสิ่งทอ ที่ได้รับความไว้วางใจในด้านคุณภาพ และการส่งมอบ มีการบริหารจัดการที่ดี สามารถดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง มั่นคง และยั่งยืน

### 2.5.3 พันธกิจ (Mission)

2.5.3.1 ดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มีผลตอบแทนที่เหมาะสมและมีความมั่นคงอย่างยั่งยืน

2.5.3.2 สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน

2.5.3.3 เอาใจใส่จริงจังรับผิชอบ และตอบสนองความต้องการต่อลูกค้าให้ดีที่สุด

รักษาความลับ

2.5.3.4 สร้างความสัมพันธ์อันดี และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรมและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาความสามารถการทำงานให้พนักงานสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความก้าวหน้าในงาน

### 2.5.4 ค่านิยม (Values)

2.5.4.1 คุณธรรม รัก และเคารพ ตนเอง ครอบครัว องค์กร และสังคม ทำในสิ่งที่ถูกต้อง

2.5.4.2 เปิดใจรับฟังความคิดเห็น คุณภาพเอาใจใส่ในรายละเอียดที่ลูกค้าคาดหวัง

2.5.4.3 ร่วมคิด ร่วมทำให้บรรลุเป้าหมาย พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง คุณประโยชน์

2.5.4.4 กำนึงถึงความคุ้มค่า

2.5.4.5 การเปลี่ยนแปลง คือ โอกาส เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

### 2.5.5 วัตถุประสงค์ (Objectives)

2.5.5.1 เพื่อให้มีผลตอบแทนที่เหมาะสม มีความมั่นคงอย่างยั่งยืน

2.5.5.2 เพื่อเป็นที่น่าเชื่อถือของลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียในการทำธุรกิจ

### 2.5.6 เป้าหมาย (Goals)

2.5.6.1 ระยะสั้น

2.5.6.2 กำไรสุทธิ > 0

2.5.6.3 อัตราส่วนสภาพคล่อง > 1.0

2.5.6.4 ระยะปานกลาง

2.5.6.5 เพิ่มรายได้ ลดต้นทุน และรายจ่าย ให้มีผลตอบแทน ไม่น้อยกว่า 5% / ปี

## 2.5.7 กลยุทธ์ (Strategies)

2.5.7.1 การมุ่งเน้นความพึงพอใจต่อลูกค้า

2.5.7.2 คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

2.5.7.3 แสวงหารายได้จากสินทรัพย์ที่หยุดใช้งาน และสินทรัพย์เพื่อการลงทุนลักษณะ

การประกอบธุรกิจ

1) บริษัทฯ ประกอบธุรกิจ โดยมีสายผลิตภัณฑ์เดียว คือ ผลิต และจำหน่าย ผ้าทอ เริ่มจากกระบวนการทอผ้า เพื่อผลิตเป็นผ้าทอ

2) ผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทฯ คือ ผ้าทอซึ่งผลิตตามความต้องการของลูกค้า โดยมีทั้งผ้าฝ้าย 100% ผ้าฝ้ายผสมโพลีเอสเตอร์ และ / หรือใยสังเคราะห์อื่น ๆ ทั่วไป และผ้าที่ใช้ในอุตสาหกรรมอื่น

## 2.5.8 นโยบายการตลาด

2.5.8.1 ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตรงความต้องการของลูกค้า

2.5.8.2 มุ่งเน้นราคาที่เป็นธรรม และยอมรับได้ ส่งมอบตรงเวลา การส่งมอบที่ตรงเวลา การจัดหาผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ลักษณะการจัดให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์

2.5.8.3 บริษัทฯ มีโรงงานผลิตสินค้า 4 โรงงาน ประกอบด้วย โรงงานทอผ้าทั้งหมด ตั้งอยู่ที่เลขที่ มีพนักงาน จำนวน 572 คน แบ่งออกเป็น 4 โรงงาน จำนวน 4 แผนก คือ แผนกทอผ้า แผนกตรวจผ้า แผนกซักรีด และเช็ดผ้า แผนกตรวจสอบคุณภาพก่อนส่งมอบ มีกำลังการผลิต และผลผลิต ในปี 2560 เปรียบเทียบกับปี 2559 และ 2558 ของแต่ละโรงงาน ดังนี้

### ตารางที่ 2.1

จำนวนกำลังการผลิตในปี 2560 เปรียบเทียบกับปี 2559 และ 2558

กำลังการผลิต	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560
กำลังการผลิต (พันเมตร)	11,700	11,700	11,945
ผลผลิตจริง (พันเมตร)	8,663	6,896.50	8,691.50



1) บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายการผลิต โดยมุ่งเน้นผลิต สินค้าสิ่งทอ ที่เหมาะสม กับขีดความสามารถของกระบวนการผลิตในปริมาณตามคำสั่งซื้อ และหรือที่ลูกค้ายื่นยันวัตถุดิบหลัก ที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ เส้นด้าย ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ 100% ส่วนเส้นใยสังเคราะห์สามารถหาซื้อได้จากผู้ผลิตภายในประเทศวัตถุดิบประสงค์ และเป้าหมาย ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

1.1) ดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของพนักงาน ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม เป้าหมาย 100% ของจำนวนข้อเสนอแนะทั้งหมด โดยข้อเสนอแนะ ที่จะได้รับการปรับปรุงจะต้องถูกพิจารณาแล้วว่ามีผลกระทบต่อพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัท

1.2) ปฏิบัติตามกฎหมายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ให้แล้วเสร็จนับจากวันที่ประกาศบังคับใช้ เป้าหมาย 100% ของกฎหมายที่มีการเพิ่ม หรือเปลี่ยนแปลง

1.3) การควบคุมไม่ให้เกิดอุบัติเหตุ เป้าหมาย 0% ของทุกแผนก

1.4) ปฏิบัติตามแผน กิจกรรมด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม เป้าหมาย 100% ของกิจกรรมทั้งหมด

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชยธร กิ่งสกุล (2543) ได้ทำการวิจัย เรื่องกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า มีกำลังขวัญอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า มีกำลังขวัญมากที่สุดในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ รองลงมา คือ ความตั้งใจ ในการทำงาน และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ตำแหน่ง และสาขาธนาคาร และปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์ กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส ระยะเวลา ในการปฏิบัติงานภูมิตำนา สภาพสมรส และความสามารถในการใช้ภาษามลายูท้องถิ่น

แสงอุทัย สุวรรณโชติ (2544) ได้ทำการวิจัย เรื่องขวัญของข้าราชการสำนักงาน ป่าไม้เขตเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการสำนักงานป่าไม้เขตเชียงใหม่ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเงินเดือนต่างกัน มีระดับขวัญที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้าราชการสำนักงานป่าไม้เขต เชียงใหม่ ที่มีอายุ อายุราชการ และตำแหน่งต่างกัน มีระดับขวัญที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ ต่อเพื่อนร่วมงาน และความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับขวัญของข้าราชการสำนักงานป่าไม้เขตเชียงใหม่

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุราชการ และปัจจัยความพึงพอใจในงาน ด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้า และสภาพการทำงาน มีอำนาจร่วมกันในการทำนาย ขวัญของข้าราชการสำนักงานป่าไม้เขตเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญสืบ เกตุคง (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของนายตำรวจ ฝ่ายอำนวยการ ที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ : กรณีศึกษา กองบังคับการสายตรวจและปฏิบัติการพิเศษ พบว่า ระดับขวัญ และกำลังใจของข้าราชการฝ่ายอำนวยการที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดกองบังคับการสายตรวจ และปฏิบัติการพิเศษ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาตัวชี้วัดทั้ง 9 ด้านแล้ว พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.79 ส่วนด้านที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความเพียงพอของเงินเดือน และรายได้พิเศษมีค่าเฉลี่ย 2.89

วิโรจน์ วงศ์ใจ (2545) ได้ทำการวิจัย เรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในวิทยาลัยพลศึกษา พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในวิทยาลัยพล ศึกษา รายด้าน และภาพรวม ทุกด้านในทัศนะของผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีขวัญและกำลังใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนทัศนะของครูสอนสายสามัญ ครูผู้สอนสายอาชีพ สายบริการและ ส่งเสริมการศึกษารายด้าน และภาพรวมทุกด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบความ แตกต่างของระดับความคิดเห็นระหว่างครูผู้สอนสายสามัญ ครูผู้สอนสายอาชีพ และสายบริการส่งเสริม การศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกัน

ศิริพร ทองจินดา (2545) ได้ทำการวิจัย เรื่องศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ครู : ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการครูสายผู้สอนสังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอเมือง นครราชสีมา พบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้ ความตั้งใจในการทำงาน ความต้องการที่จะอยู่ในงานต่อไป และการปฏิบัติงานตามระเบียบปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของ ข้าราชการครูสายผู้สอนอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอนในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านความยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือ

อุษณีย์ ส่งเสริมพงษ์ (2545) ได้ทำการวิจัย เรื่องศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท โทรศัพท์เคลื่อนที่ โดยรวมพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทโทรศัพท์เคลื่อนที่ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาแต่ละด้านขององค์ประกอบ ที่ศึกษาพบว่า พนักงาน เพศต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยรวม และรายด้านไม่

แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีประสบการณ์ในบริษัทต่างก็มีรายได้ในการทำงานรวม / เดือน ต่างกัน และมีระดับตำแหน่งต่างกันมีขวัญและกำลังใจ โดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน

อาคม ฉันทเจริญโชค (2546) ได้ทำการวิจัย เรื่องขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ชิพลาส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญ และกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ชิพลาส อินเตอร์เนชั่นแนล เนื่องจาก บริษัทประสบ ปัญหาพนักงานเข้า - ออก เป็นประจำซึ่งไม่ทราบสาเหตุ จึงต้องการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำเสนอผู้บริหารให้ทราบสำหรับเป็นแนวทางในการสร้าง ขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต ศึกษาในเชิงปริมาณ โดยการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจ โดยใช้สถิติ Chi - Square Test ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิต จำนวน 200 คน ผลการวิจัย พบว่า พนักงานฝ่าย ผลิตเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ 120 คน ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีสถานภาพ โสดมากที่สุด จบการศึกษาระดับ ม.3 / ม.6 หรือ ปวช. เป็นส่วนมาก และมีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท มี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมาแล้วไม่เกิน 3 ปี เป็นส่วนใหญ่ ในส่วนของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก บริษัทมีการจัดกิจกรรมงานรื่นเริงประจำปีเป็นประจำ ซึ่งเป็นการสร้างความสามัคคี และเชื่อมสัมพันธ์ไมตรี ในระดับผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง ด้านวัสดุ อุปกรณ์ สวัสดิการ และค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลางส่วนในด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยรู้สึกภูมิใจเมื่อทราบข่าวเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรมุ่งหวังความก้าวหน้า ที่เกิดขึ้นอยู่ รongลงมา โดยมุ่งหวังได้รับการยอมรับจากองค์กรว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผลการปฏิบัติงาน ขององค์กรมีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าในหน้าที่ การมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ที่มีความสำคัญ มากในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดทำคู่มือที่กำหนดมาตรฐานการทำงานให้ชัดเจน แสดงถึง ความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นมาตรฐานเดียวกันข้อเสนอแนะ คือ ต้องการให้ผู้บริหาร เพิ่มสวัสดิการต่างๆ เพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจ

อุดม ทานบุญสม (2551) ได้ทำการวิจัย เรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร ทหารไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานภาคธุรกิจลำปาง โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ผล การศึกษาพบว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการยอมรับนับถือ และมีขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางต่อการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สมรภัษ พระสลัก (2551) ได้ทำการวิจัย เรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน จำแนกตามเพศ อยู่ในระดับมากทั้ง โดยรวมและรายด้าน เมื่อเปรียบเทียบกับแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในระดับมากทั้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้าน

ทิพย์อักษร ชุมนहनัททรัพย์ (2552) ได้ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ทีโอทีจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร 2) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์ในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ทีโอทีจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท ทีโอทีจำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ได้รับการสุ่มโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 377 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติและปัจจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร วิเคราะห์ข้อมูลด้วย สถิติเชิงพรรณนา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัททีโอทีจำกัด (มหาชน)สำนักงานใหญ่อยู่ในระดับสูง สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุการศึกษามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงานความมีเอกลักษณ์ของงานการมีส่วนร่วมในการทำงาน / โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติได้แก่ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ทักษะคิดต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธนาเศรษฐ์ นาระตะ (2554) ได้ทำการวิจัย เรื่องระดับของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงราย พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาด้านปัจจัยจูงใจ พบว่า ด้านลักษณะงานอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความก้าวหน้า ด้านการยอมรับ ด้านความสำเร็จในงาน อยู่ในระดับมาก และด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาด้านปัจจัยค้ำจุน พบว่า ด้านนโยบายและ

การบริหารงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านผลตอบแทน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า เพศ และระดับการศึกษาต่างกันมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ศิริพร พึ่งนิล (2554) ได้ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศาลแขวงพระนครเหนือ สำนักงานศาลยุติธรรม พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ด้านสภาพแวดล้อมและความพึงพอใจในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้า ด้านการยอมรับนับถือและความรู้สึกประสบความสำเร็จ และด้านรายได้และสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่มีเพศ ต่างกันมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ย / เดือน ประสิทธิภาพในการทำงาน หน่วยงานที่สังกัด ต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

นริศรา บุญเรือง (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา ศูนย์พัฒนาปิโตรเลียมภาคเหนือ กรมการพลังงานทหาร ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการ ศูนย์พัฒนาปิโตรเลียมภาคเหนือ กรมการพลังงานทหาร ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ด้านเงินเดือน และสวัสดิการให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ ร้อยละ 99 โดยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์มากที่สุด และปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญ ร้อยละ 99 โดยด้านนโยบายการบริการงานขององค์กรมีความสัมพันธ์มากที่สุด

ปณต สิงห์สุขโรจน์ (2555) ได้ทำการวิจัย เรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อบต. ท่าช้าง จังหวัดจันทบุรีพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อบต. ท่าช้าง จังหวัดจันทบุรี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก อันดับแรก คือ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้าน โอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และอันดับสุดท้าย ด้านความเพียงพอของรายได้ตามลำดับ และการเปรียบเทียบในด้านต่าง ๆ โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้พบว่า พนักงาน อบต. ท่าช้าง จังหวัดจันทบุรี ที่มีเพศต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ปิยภณ ทิมมพรไพโรจน์ และ บรรพต กิตติสุนทร (2555) ได้ทำการวิจัย เรื่องครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ สองประการ ประการแรก เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักตรวจราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และประการที่สอง เพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับงานที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักตรวจราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นข้าราชการ สำนักตรวจราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี จำนวน 89 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการ มีความคิดเห็นปัจจัยเกี่ยวกับงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบ สมมติฐาน พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักตรวจราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี อย่างมีค่านัยสำคัญทางสถิติ .05

จุนจิตร ฐวสุจิเรข (2556) ได้ทำการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ จังหวัดเพชรบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน 2) คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ จังหวัดเพชรบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ จังหวัดเพชรบุรี จำนวน 302 คน ได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1) พนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ จังหวัดเพชรบุรี มีแรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวม และรายด้านรวม 11 ด้าน อยู่ในระดับสูงเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน



และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านกฎ ระเบียบ นโยบาย ด้านค่าจ้างและค่าตอบแทนที่ได้รับด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านการบริหารจัดการ การบังคับบัญชา ด้านลักษณะของงาน และด้านโอกาสก้าวหน้า 2) พนักงานโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ จังหวัดเพชรบุรี มีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยภาพรวม และรายด้านรวม 7 ด้าน อยู่ในระดับสูง เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและความปลอดภัย ด้านลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอ และยุติธรรม ด้านโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ด้านลักษณะงานที่ช่วยส่งเสริมสัมพันธ์ทางสังคม และด้านการส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคง 3) แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ จังหวัดเพชรบุรี ( $r = .509$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าจ้าง และ ค่าตอบแทนที่ได้รับ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ข้อค้นพบจากการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ จังหวัดเพชรบุรี ดังนั้น ในด้านแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหาร ยังคงต้องให้การสนับสนุนความต้องการของพนักงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม รวมถึงการเอาใจใส่ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานควบคู่กันไป เพื่อให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน และมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ชัยรัตน์ ชาญวิรัตน์ (2556) ได้ทำการวิจัย เรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และที่ตั้งสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้าราชการครู สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในเขตจังหวัดระยอง จันทบุรีและตราด ปีการศึกษา 2554 จำนวน 257 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ แบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.77 - 0.79 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.79 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t - test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe)

ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการยอมรับความสามารถของตนเอง ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการงาน ด้านความตระหนักในตนเอง 2) การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู จำแนกตามเพศ ประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

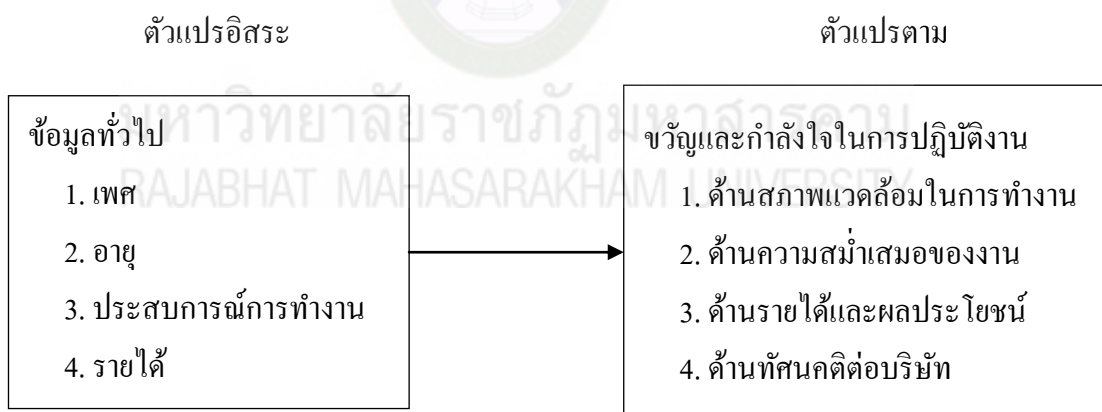
อดุลย์ ทองจำรุณ (2556) ได้ทำการวิจัย เรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเขตพื้นที่อำเภอแก่งศอก จังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของเทศบาล มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน คือด้านที่มีระดับมากที่สุด สามลำดับแรก ตามลำดับ ผลการวิจัย โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน พบว่า อายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีผลต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน

มลนิชา จันทร์เปรม (2557) ได้ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัท สามเสนบริวเวอรี่ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสุขในการทำงานและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัท สามเสนบริวเวอรี่ จำกัด โดยศึกษาจาก 1) ปัจจัยส่วนบุคคล 2) ปัจจัยองค์กร และ 3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 160 คน เพื่อนามาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมานสำหรับการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานของบริษัท สามเสนบริวเวอรี่ จำกัด มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสุขในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวัดระดับความสุขเป็นรายด้าน ยังพบอีกว่า ด้านปัจจัยส่วนบุคคล และด้านปัจจัยองค์กรของพนักงานบริษัท สามเสนบริวเวอรี่ จำกัด อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง และจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า 1) ด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ด้านความสมดุลชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และด้านสัมพันธภาพในครอบครัว 2) ด้านปัจจัยองค์กร ได้แก่ ด้านผลตอบแทน ด้านลักษณะงาน และด้านสัมพันธภาพในที่ทำงาน 3) ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี และด้านสังคมมีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัท สามเสนบริวเวอรี่ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานบริษัทสามเสน บริวเวอรี่ จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่

1) ปัจจัยส่วนบุคคล คือ ด้านสุขภาพ 2) ปัจจัยองค์กร คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก คือ ด้านการเมืองการปกครองและด้านเศรษฐกิจ ดังนั้น องค์กรควรมีการปรับปรุงนโยบายที่ครอบคลุม ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยองค์กร โดยคำนึงถึง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และมีผลการปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ และจะส่งผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ 2.4.1.2 ด้าน โอกาสก้าวหน้าในงาน

## 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัย ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ของ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2538, ประเสริฐ เกษรมาลา, 2529) และนักวิชาการอีกหลาย ๆ ท่าน ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัด สมุทรสาคร ดังนั้น ผู้วิจัย ได้ทำการสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย ดังที่ได้นำเสนอในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และกำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน และวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร (Population)

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ พนักงาน ของ บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร ทั้งหมด 572 คน

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงาน ของ บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 236 คน ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยสูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973, pp. 725 - 727, อ้างถึงใน รังสรรค์ สิงหเลิศ, 2551, น. 70) ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (3 - 1)$$

โดย n แทน จำนวนของขนาดตัวอย่าง

N แทน จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการวิจัย

e แทน ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (โดยในวิจัยครั้งนี้กำหนดให้ เท่ากับ .05)

แทนค่าในสูตร ได้ดังนี้

$$n = \frac{572}{1 + 572(.05)^2}$$

$$= 235$$

ขนาดกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว (235) เป็นขนาดกลุ่มตัวอย่าง อย่างน้อยที่ต้องนำมาวิจัย อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้กำหนดประเภทของโรงงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลจากโรงงานอย่างสมบูรณ์ จึงกำหนดให้แต่ละโรงงาน (โรงงานทั้งหมด มี 4 โรงงาน) ซึ่งจะได้กลุ่มตัวอย่าง 236 ซึ่งถือว่ามีความสูงกว่าขนาดตัวอย่างที่คำนวณ ได้ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างนี้ (236) ซึ่งสอดคล้องกับ (Kerlinger,1986, น. 117 - 119) ระบุว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยขึ้นอยู่กับระดับความถูกต้องของการวิจัย และจำนวนตัวแปรในการวิจัย กล่าวคือ ถ้าต้องการให้การวิจัยมีความถูกต้องมากและคลาดเคลื่อนน้อย ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ และถ้าประชากรมีลักษณะที่หลากหลายจะต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่กว่ากลุ่มตัวอย่างที่ประชากรมีลักษณะใกล้เคียงกัน และถ้าการวิจัยมีตัวแปรจำนวนหลายตัว จะต้องใช้กลุ่มตัวอย่างมากกว่าการวิจัยที่มีจำนวนตัวแปรน้อยกว่า

### ตารางที่ 3.1

จำนวน พนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร

ลำดับที่	ชื่อโรงงาน	จำนวนพนักงาน	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	โรงงาน A	191	80
2	โรงงาน B	152	62
3	โรงงาน C	116	48
4	โรงงาน D	113	46
	รวม 4 โรงงาน	572	572

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก จำนวน พนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร. โดย บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ. 2561, กรุงเทพฯ : บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร.

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.2.1 ลักษณะเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยข้อคำถามได้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามปลายปิดเป็นประเภทสอบถามรายการ (Check List) เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ สถานภาพ อายุ ประสบการณ์การทำงาน รายได้

**ตอนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร

### 3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.2.1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร

3.2.2.2 กำหนดขอบเขตคำถามให้ครอบคลุมรอบคิด วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบที่ทำให้ทราบถึงการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แล้วนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามทั้งแบบสอบถามปลายปิด และแบบสอบถามปลายเปิด

3.2.2.3 นำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไข และเสนอแนะปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมและถูกต้องของแบบสอบถาม

### 3.2.3 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

3.2.3.1 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้สูตร IOC (Index of Item Objective Congruence) ตามวิธีของ Rovinelli and Hambleton (1978, อ้างถึงใน สมนึก ภัททิยธนี, 2544, น. 219 - 233)เกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

ให้คะแนน + 1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์  
ให้คะแนน 0 เมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์  
ให้คะแนน - 1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์



1) แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum X}{N} \quad (3 - 2)$$

เมื่อ IOC แทน คำนวณความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์  
 $\sum X$  แทน ผลคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ  
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1.1) เกณฑ์ 1) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.66 -1.00 มีค่าความเที่ยงตรงสูง  
 ใช้ได้ 2) ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.66 ต้องปรับปรุงยังใช้ไม่ได้

2) การตรวจสอบครอบคลุมความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความ  
 ถูกต้องความเที่ยงตรง เชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ความถูกต้องของรูปแบบแบบสอบถาม  
 และการใช้ภาษา เพื่อให้ถูกต้องตามหลักวิชา และเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ  
 3 ท่าน ได้แก่

2.1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมฆไธสง วุฒิกการศึกษา ปรัชญาคุษฎี  
 บัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
 สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ

2.2) อาจารย์ ดร. สุวิมล สมไชย วุฒิกการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต  
 (กศ.ม.) สาขาวิชาภาษาไทย ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย  
 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาลัยศาสนศาสตร์ยโสธร ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

2.3) ดร.วิภาพรรณ อุปสานิกกร วุฒิกการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรดุษฎี  
 บัณฑิต (รป.ด.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ตำแหน่งอาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนทุกด้าน ผู้วิจัย ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 นำหนังสือจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงบริษัท เลิศอาภรณ์การทอ จังหวัดสมุทรสาคร เพื่อประสานข้อมูลการเก็บข้อมูล

3.3.2 นำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังพนักงานที่เป็นกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย

3.3.3 ให้มีผู้ช่วยผู้วิจัยในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัย

3.3.4 เก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยตนเอง

### 3.4 การจัดทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ในการประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการ ดังนี้

3.4.1 นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง

3.4.2 นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์แล้ว ลงรหัสตามแบบ (Coding Form)

3.4.3 นำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้วให้คะแนนแต่ละข้อมากำหนดเกณฑ์ของการให้คะแนน

ดังนี้

3.4.3.1 การจัดทำคะแนนระดับพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ Likert's Scale มี 4 ระดับ ได้แก่

มากที่สุด กำหนดให้ 5 คะแนน

มาก กำหนดให้ 4 คะแนน

ปานกลาง กำหนดให้ 3 คะแนน

น้อย กำหนดให้ 2 คะแนน

น้อยที่สุด กำหนดให้ 1 คะแนน

1) จากนั้นนำคะแนนมาวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากนั้นนำมาเทียบกับเกณฑ์การให้ความหมายค่าเฉลี่ย (รังสรรค์สิงห์เลิศ, 2551, น. 186) ตามสูตร ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นของเกณฑ์}} \quad (3-3)$$

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตร} &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

2) เกณฑ์คะแนนระดับการปฏิบัติงาน 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน 1.00 - 1.80 หมายถึง ระดับสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ระดับคะแนน 1.81 - 2.60 ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานน้อย

ระดับคะแนน 2.61 - 3.40 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปานกลาง

ระดับคะแนน 3.41 - 4.20 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

มาก

ระดับคะแนน 4.21 - 5.00 หมายถึงระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

มากที่สุด

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ผู้วิจัยใช้สถิติ คือ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

3.5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.3 สถิติทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัด สมุทรสาคร ซึ่งผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ด้วย (Multiple Linear Regression Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3.5.4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอในเชิงพรรณนาความด้วยการแจกแจงความถี่



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ  
จังหวัดสมุทรสาคร ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายจากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดความหมาย  
ของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
N	แทน	จำนวนประชากร
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวอย่าง (Standard Deviation)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองเฉลี่ย (Sum of Squares)
df	แทน	ค่าที่ระดับความเป็นอิสระของการผันแปร (Degree of Freedom)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสอง (Mean of Squares)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาความนัยสำคัญในการแจกแจงความแปรปรวนของ ตัวแปรอิสระตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาความนัยสำคัญในการทดสอบความแตกต่างรายคู่
sig. / p	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติทดสอบ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 4.2 ขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัย ได้นำเสนอขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

4.2.1 วิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

4.2.2 วิเคราะห์ ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร เป็นรายด้านและรวมทุกด้าน โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

4.2.3 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัด สมุทรสาคร

4.2.4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร

## 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

4.3.1 วิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

### ตารางที่ 4.1

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน) Frequency	ร้อยละ Percentage
1. เพศ		
1.1 ชาย	111	47
1.2 หญิง	125	53
รวม	236	100.00
2. สถานภาพ		
2.1 โสด	109	46.20
2.2 สมรส	88	37.30
2.3 หย่าร้าง / เป็นหม้าย	39	16.50

(ต่อ)



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน) Frequency	ร้อยละ Percentage
รวม	236	100.00
3. การศึกษา		
3.1 ประถมศึกษา	87	36.90
3.2 มัธยมศึกษาตอนต้น	81	34.30
3.3 มัธยมศึกษาตอนปลาย	29	12.30
3.4 อนุปริญญา	15	6.40
3.5 ปริญญาตรี	24	10.20
รวม	236	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 236 คน เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำแนก ได้ดังนี้

1. จำแนกตามเพศ พบว่า เป็น ชาย จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 47 หญิง จำนวน 125 คิดเป็นร้อยละ 53
2. จำแนกตามสถานภาพ พบว่าสถานภาพ โสด จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 สถานภาพสมรส จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 37.30 สถานภาพหย่าร้าง / เป็นหม้าย จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50
3. จำแนกตามการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับ ประถมศึกษา จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 36.90 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 34.30 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 12.30 ระดับอนุปริญญา จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.40 ระดับปริญญาตรี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20

### ตารางที่ 4.2

ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ อายุ รายได้ และประสบการณ์การทำงาน

รายการ	จำนวน	ต่ำสุด	สูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
อายุ	236	18.00	49.00	27.74	6.90
รายได้	236	8000.00	30000.00	10949.32	2882.42
ประสบการณ์	236	1.00	30.00	4.98	5.23

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุต่ำสุด 18 ปี อายุสูงสุด 49 ปี มีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 27.74 ปี มีรายได้ โดยเฉลี่ย 10949.32 บาท / เดือน โดยมีรายได้ต่ำสุดเท่ากับ 8000.00 บาท / เดือน สูงสุดเท่ากับ 30000.00 บาท / เดือน มีประสบการณ์ โดยเฉลี่ย 4.98 ปี โดยประสบการณ์ต่ำสุด 1.00 ปี ประสบการณ์สูงสุด 30 ปี

4.3.2 ระดับขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัด สมุทรสาคร เป็นรายด้าน และรวมทุกด้าน

### ตารางที่ 4.3

ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร เป็นรายด้าน และรวมทุกด้าน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัด สมุทรสาคร	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
--	-----------	------	----------

#### 1. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.1 โรงงานมีอุปกรณ์ อำนวยความสะดวกในการทำงานที่มี คุณภาพ และเพียงพอ	3.60	1.01	มาก
1.2 โรงงานมีสถานที่ทำงานที่กว้างขวางเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.54	0.97	มาก
1.3 รู้สึกปลอดภัยในการทำงาน เพราะ โรงงานมีอุปกรณ์ป้องกัน อุบัติเหตุ และระบบเตือนภัยที่ดี	3.47	0.93	มาก
1.4 สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน	3.51	0.97	มาก
ค่าเฉลี่ยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.53	0.64	มาก

(ต่อ)

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัด สมุทรสาคร	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
<b>2. ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน</b>			
2.1 มักเปรียบเทียบผลงานของตนเองกับผู้อื่นเสมอ เพื่อปรับปรุง งานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น	3.47	0.98	มาก
2.2 มีความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3.68	0.97	มาก
2.3 มีความรู้สึกประทับใจและซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน	3.67	0.97	มาก
2.4 สนใจและเต็มใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย	3.67	1.02	มาก
2.5 มีความรู้สึกพอใจในปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย	3.69	2.80	มาก
รวม	3.63	0.81	มาก
<b>3. ด้านเงินเดือน</b>			
3.1 รายได้ที่ได้รับเพียงพอกับค่าใช้จ่ายในครอบครัว	3.22	1.08	ปานกลาง
3.2 พอใจในอัตราค่าจ้างที่บริษัทจ่ายให้	3.35	0.92	ปานกลาง
3.3 การปรับขึ้นเงินเดือนแต่ละปีให้กับพนักงานเหมาะสม กับภาระงาน	3.52	2.20	มาก
3.4 การปรับขึ้นเงินเดือนแต่ละปีให้กับพนักงานเหมาะสม กับประสบการณ์และอายุงาน	3.22	0.99	ปานกลาง
3.5 ได้รับการจ่ายค่าตอบแทนล่วงเวลา เป็นไปอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม	3.55	2.09	มาก
รวม	3.37	0.80	ปานกลาง
<b>4. ด้านทัศนคติที่ดีต่อบริษัท</b>			
4.1 การได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	3.60	0.94	มาก
4.2 ได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ที่จะได้นำมาปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.49	1.07	มาก
4.3 การได้รับความใส่ใจจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.47	0.97	มาก
4.4 การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรม	3.57	1.03	มาก
4.5 พอใจว่ากฎระเบียบ ข้อบังคับของโรงงาน มีความเคร่งครัด เหมาะสม	3.37	0.99	ปานกลาง

(ต่อ)

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัด สมุทรสาคร	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
รวม	3.50	0.61	มาก
รวมทั้งหมด	3.51	0.48	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัด สมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน ( $\bar{X} = 3.63$ ) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.53$ ) ด้านทัศนคติที่ดีต่อบริษัท ( $\bar{X} = 3.50$ ) ด้านเงินเดือน ( $\bar{X} = 3.37$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ดังนี้

1. ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.63$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ มีความรู้สึกพอใจในปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 3.69$ ) มีความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 3.68$ ) มีความรู้สึกรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน ( $\bar{X} = 3.67$ ) สนใจ และเต็มใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 3.67$ ) มักเปรียบเทียบผลงานของตนเองกับผู้อื่นเสมอ เพื่อปรับปรุงงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 3.47$ ) ตามลำดับ

2. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.53$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ โรงงานมีอุปกรณ์ อำนวยความสะดวกในการทำงานที่มีคุณภาพและเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.60$ ) โรงงานมีสถานที่ทำงานที่กว้างขวางเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.54$ ) สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ( $\bar{X} = 3.51$ ) รู้สึกปลอดภัยในการทำงาน เพราะ โรงงานมีอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุ และระบบเตือนภัยที่ดี ( $\bar{X} = 3.47$ ) ตามลำดับ

3. ด้านทัศนคติที่ดีต่อบริษัท พบว่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ ) ที่สุดพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.60$ ) การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.57$ ) ได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่จะได้นำมาปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.49$ ) การได้รับกำลังใจจากบังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.47$ ) พอใจว่า ภาระเบี่ยง ข้อบังคับของโรงงาน มีความเคร่งครัดเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.37$ ) ตามลำดับ

4. ด้านเงินเดือน พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ ) ที่สุดพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.60$ ) การพิจารณาความคิดความชอบในการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.57$ ) ได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่จะได้นำมาปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.49$ ) การได้รับความกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.47$ ) พอใจว่า กฎระเบียบ ข้อบังคับของโรงงาน มีความเคร่งครัดเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.37$ ) ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัด สมุทรสาคร

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ด้วย Multiple Linear Regression Analysis ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้จัดกระทำตัวแปร ดังนี้

1.1 กำหนดรหัสตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร ดังแสดงในตารางที่ 4.4

#### ตารางที่ 4.4

การกำหนดรหัสตัวแปรที่จะใช้ในการนำเข้าสู่สมการปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร

ตัวแปร	ประเภทตัวแปร	รหัส
1. เพศ	Nominal	X1
2. สถานภาพ	Ordinal	X2
3. อายุ	Raito	X3
4. การศึกษา	Raito	X4
5. รายได้	Raito	X5
6. ประสบการณ์ทำงาน	Raito	X6
ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัด สมุทรสาคร	Interval scale	Y

1.2 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ การศึกษา รายได้ และประสบการณ์ทำงานกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ระหว่างตัวแปรทั้งหมด เพื่อเป็นการทดสอบว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับที่แปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ก็จะนำเฉพาะตัวแปรดังกล่าวเข้าสมการการวิเคราะห์พหุคูณถดถอยเชิงเส้น (Multiple Linear Regression Analysis)

#### ตารางที่ 4.5

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

ชื่อตัวแปร (X)	ประเภทของตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ (r) กับขวัญและ
		กำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัด สมุทรสาคร (Y)
1. เพศ	Nominal	0.01
2. สถานภาพ	Ordinal	-.250**
3. อายุ	Raito	-0.044
4. การศึกษา	Raito	-.208**
5. รายได้	Raito	0.124
6. ประสบการณ์ทำงาน	Raito	1

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.3 ทำการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณตามลำดับความสำคัญของตัวแปร โดยใช้ (Multiple Linear Regression) และเลือกวิธีแบบ (Stepwise) ผลการวิเคราะห์ปรากฏ ดังตาราง 4.6



#### ตารางที่ 4.6

ลำดับตัวแปรพยากรณ์ของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณตามลำดับความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอากรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร โดยรวม

ลำดับตัวแปรที่ได้รับ การคัดเลือก	B	S.E.	Beta	t	P - Value	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
1. ค่าคงที่	3.648	.182	-	20.078	.000	-	-
1.1 เพศ	.029	.060	.030	.480	.632	.951	1.051
1.2 สถานภาพ	-.129	.041	-.198	-3.129	.002*	.933	1.072
1.3 อายุ	-.006	.005	-.081	-1.153	.250	.746	1.340
1.4 การศึกษา	-.109	.026	-.291	-4.140	.000*	.754	1.326
1.5 รายได้	3.640E - 5	.000	.220	2.734	.007*	.576	1.736
1.6 ประสบการณ์ทำงาน	.006	.007	.068	.924	.357	.681	1.468

$SE_{est} = \pm 0.445501$

$R = .388^a$ ;  $R^2 = .150$ ;  $Adj. R^2 = .128$ ;  $F = 6.726$ ;  $P - Value = .000$

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.6 พบว่า

1. การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก (ไม่เกิด Multicollinearity) ทำการตรวจสอบ Multicollinearity จะใช้ค่า Variance inflation Factor (VIF) และค่า Tolerance โดยมีเกณฑ์การตรวจสอบดังนี้ ค่า VIF ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 10 หากเกินกว่านี้ แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก และหากค่า Tolerance  $< 0.2$  แสดงว่าเกิด Multicollinearity จากผลการวิเคราะห์จะพบว่า ค่า VIF สูงสุดที่ได้มีค่า 1.736 ซึ่งไม่เกิน 10 และ ค่า Tolerance ที่มีค่าน้อยที่สุด .576 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.2 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันระดับสูงหรือไม่ (ไม่เกิด Multicollinearity)

2. การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้ F - test (ANOVA) พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งสี่ตัว ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ และประสบการณ์ทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตาม (ผลขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอากรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร) ( $F = 6.726$ ;  $P - Value = .000$ )

3. ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของค่าคงที่และสัมประสิทธิ์แต่ละตัวกับตัวแปรตามในสมการ พบว่า ตัวแปรที่ถูกเลือกเข้าสมการปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอากรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร โดยรวม ( $P \leq 0.000^b$ )

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .388<sup>a</sup> และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานได้ร้อยละ .150 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 0.502$

3.1 สมการพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร ในรูปคะแนนดิบ เป็นดังนี้

$$Y = 3.648 + -.129 (\text{สถานภาพ}) + -.109 (\text{การศึกษา}) + 3.640E - 5 (\text{รายได้})$$

ส่วนตัวแปรพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร ที่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) ได้แก่ เพศ อายุ และประสบการณ์ทำงาน

## 2. การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ไม่ว่าจะได้มาแบบสอบถามปลายเปิด การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การจัดเสวนา การระดมสมอง ทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยวิธีการแจกแจงความถี่แล้วนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา ลำดับที่ 1 จัดกลุ่มประเด็น (Grouping) ลำดับที่ 2 อธิบายความโดยภาพรวมของกลุ่มประเด็น (Explanation) ลำดับที่ 3 ตีความข้อความบางข้อความที่มีความหมายแฝง (Interpretation) ลำดับที่ 4 พรรณนาความให้เห็นภาพชัดเจน (Description)

2.1 จากการตอบแบบสอบถามปลายเปิดที่ผู้วิจัยได้เปิด โอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัย ได้ทำการวิเคราะห์โดยการจัดกลุ่มประเด็นสำคัญ (Grouping) แล้ว (Coding) ถ้อยคำสำคัญ จากนั้นสรุปเรียบเรียงถ้อยคำใหม่ โดยการอธิบายขยายความ (Explanation) เพื่อให้เกิดความชัดเจน รายละเอียดจากคำตอบที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้มา มีดังนี้

- 2.1.1 “การได้รับความชื่นชมจากผลงานที่ทำ”
- 2.1.2 “ค่าตอบแทนไม่เพียงพอ”
- 2.1.3 “สิ่งอำนวยความสะดวกไม่ดีพอ”
- 2.1.4 “ควรมีสวัสดิการให้ทั่วถึงกับพนักงานทุกคน”
- 2.1.5 “มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน”
- 2.1.6 “ควรเพิ่มโอกาสในการพัฒนาและฝึกอบรม”
- 2.1.7 “เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน”

## 2.2 จากข้อเสนอแนะ ดังกล่าวสรุปได้ว่า

2.2.1 ควรให้ความสำคัญปัจจัยในการบริหาร ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการเพราะ ปัจจัยเหล่านี้ มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยตรง เพราะจะทำให้เกิด ขวัญและกำลังใจที่ดีจะทำให้มีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์ในหน่วยงานดีขึ้นจะทำให้การดำเนินงาน ต่าง ๆ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2.2.2 ควรให้ความสำคัญกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ทั่วถึง และ เท่าเทียม

2.2.3 พัฒนาระบบการจ้างให้กับพนักงานจ้าง พัฒนาระบบการจ้างให้กับพนักงาน จ้างให้มีความมั่นคงในการประกอบอาชีพมากยิ่งขึ้น เช่น อาจจะให้งานพิเศษให้ทำเพื่อได้รับค่าตอบแทน มากยิ่งขึ้น



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร 2) เพื่อปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และ รายได้ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร กลุ่มตัวอย่าง เป็น พนักงาน ของ บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 236 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาด โดยใช้สูตร ทาโร่ ยามาเน่ และการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sample) ตามโรงงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยข้อคำถามได้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ 1) ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายปิดเป็นประเภทสอบถามรายการ (Check List) เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ สถานภาพ อายุ ประสบการณ์การทำงาน รายได้ 2) ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร 3) ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร การวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานใช้การวิเคราะห์แบบที (Independent Sample t - test) และการวิเคราะห์แบบเอฟ (One Way ANOVA Analysis) การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอในเชิงพรรณนาความด้วยการแจกแจงความถี่ ผู้วิจัยสามารถ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

## 5.1 สรุปผล

5.1.1 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 3.51$ ) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน ( $\bar{X} = 3.63$ ) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.53$ ) ด้านทัศนคติที่ดีต่อบริษัท ( $\bar{X} = 3.50$ ) ด้านเงินเดือน ( $\bar{X} = 3.37$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ดังนี้

5.1.1.1 ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.63$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ มีความรู้สึกพอใจในปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 3.69$ ) มีความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 3.68$ ) มีความรู้สึกรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน ( $\bar{X} = 3.67$ ) สนใจและเต็มใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 3.67$ ) มักเปรียบเทียบผลงานของตนเองกับผู้อื่นเสมอ เพื่อปรับปรุงงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 3.47$ ) ตามลำดับ

5.1.1.2 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.53$ ) พิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ โรงงานมีอุปกรณ์ อำนวยความสะดวกในการทำงานที่มีคุณภาพและเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.60$ ) โรงงานมีสถานที่ทำงานที่กว้างขวางเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.54$ ) สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ( $\bar{X} = 3.51$ ) รู้สึกปลอดภัยในการทำงาน เพราะ โรงงานมีอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุ และระบบเตือนภัยที่ดี ( $\bar{X} = 3.47$ ) ตามลำดับ

5.1.1.3 ด้านทัศนคติที่ดีต่อบริษัท พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.60$ ) การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.57$ ) ได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่จะได้นำมาปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.49$ ) การได้รับกำลังใจจากบังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.47$ ) พอใจว่า กฎระเบียบ ข้อบังคับของโรงงาน มีความเคร่งครัดเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.37$ ) ตามลำดับ

5.1.1.4 ด้านเงินเดือน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.60$ ) การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.57$ ) ได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่จะได้นำมาปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.49$ )

การได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.47$ ) พอใจว่ากฎระเบียบ ข้อบังคับของโรงงาน มีความเคร่งครัดเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.37$ ) ตามลำดับ

**5.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร** จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และ รายได้ พบว่า

การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น ว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก (ไม่เกิด Multicollinearity) ทำการตรวจสอบ Multicollinearity จะใช้ค่า Variance inflation Factor (VIF) และค่า Tolerance โดยมีเกณฑ์การตรวจสอบดังนี้ ค่า VIF ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 10 หากเกินกว่านี้แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองในระดับที่สูงมาก และหากค่า Tolerance < 0.2 แสดงว่าเกิด Multicollinearity จากผลการวิเคราะห์จะพบว่า ค่า VIF สูงสุดที่ได้มีค่า 1.736 ซึ่งไม่เกิน 10 และ ค่า Tolerance ที่มีค่าน้อยที่สุด .576 ซึ่งไม่ต่ำกว่า 0.2 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันระดับสูงหรือไม่ (ไม่เกิด Multicollinearity)

5.1.2.1 การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยใช้ F - test (ANOVA) พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งสี่ตัว ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ และประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นกับตัวแปรตาม (ผลขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร) ( $F = 6.726$  ;  $P - Value = .000$ )

5.1.2.2 ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของค่าคงที่และสัมประสิทธิ์แต่ละตัวกับตัวแปรตามในสมการ พบว่า ตัวแปรที่ถูกเลือกเข้าสมการปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัด สมุทรสาคร โดยรวม ( $p \leq 000^b$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .388<sup>a</sup> และสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานได้ ร้อยละ .150 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ  $\pm 0.502$

5.1.2.3 สมการพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัด สมุทรสาคร ในรูปคะแนนดิบ เป็นดังนี้

$$Y = 3.648 + -.129 (\text{สถานภาพ}) + -.109 (\text{การศึกษา}) + 3.640E -5 (\text{รายได้})$$

ส่วนตัวแปรพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร ที่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) ได้แก่ เพศ อายุ และประสบการณ์ทำงาน

## 5.2 อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่องนี้ มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมติฐาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อุดุลย์ ทองจารุณ เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเขตพื้นที่อำเภอแก่งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของเทศบาลมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมรักษ์ พระสลัก (2551) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน จำแนกตามเพศ อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้านเมื่อเปรียบเทียบกับแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน และสอดคล้องกับปิยภณ ทิฆัมพร ไพโรจน์ และบรรพต กิติสุนทร (2555) การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์สองประการ ประการแรก เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักตรวจราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี และประการที่สอง เพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับงานที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักตรวจราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นข้าราชการ สำนักตรวจราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี จำนวน 89 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นปัจจัยเกี่ยวกับงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร ส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่เป็นเวลานานได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ลักษณะงานที่รับผิดชอบสภาพแวดล้อมในการทำงานความก้าวหน้าในงานเงินเดือน สวัสดิการ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารภายในองค์กร การปกครองบังคับบัญชา ซึ่งส่งผลให้บุคคลมีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความตั้งใจทำงาน อุทิศแรงกายแรงใจของตน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความร่วมมือกัน และพยายามต่อสู้อุปสรรคที่มาขัดขวางเพื่อ ไปให้ถึงจุดหมายที่กำหนดไว้ ขวัญกำลังใจจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในทุก ๆ องค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องการบรรลุถึงประสิทธิผล



5.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร จำแนกโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก 1) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กฤติกา ปัญญาวงศ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และ สอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ปัจจัยที่จูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพ เช่น แสง อุณหภูมิ เครื่องมือการทำงานส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ ศิริพร พึ่งนิล (2554) ได้ทำการวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศาลแขวงพระนครเหนือ สำนักงานศาลยุติธรรม พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ด้านสภาพแวดล้อม และความพึงพอใจในหน่วยงาน ด้านความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงงานมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานที่มีคุณภาพและเพียงพอ มีสถานที่ทำงานที่กว้างขวางเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติหน้าที่ อาคารสำนักงาน สถานที่ทำงาน บริเวณพื้นที่ทำงาน ตลอดจนรวมไปถึงวัสดุ อุปกรณ์ที่ก่อให้เกิดความสะดวกสบายในการปฏิบัติหน้าที่เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานนั้นสามารถส่งผลไปยังความสำเร็จจุดมุ่งตามเป้าประสงค์ได้

2) ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ปณต สิงห์สุขโรจน์ (2555) ได้ทำการวิจัย เรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อบต. ท่าช้าง จังหวัดจันทบุรี พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ นริศรา บุญเรือง (2555) ได้ทำการวิจัย เรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกรณีศึกษา ศูนย์พัฒนาปิโตรเลียมภาคเหนือ กรมการพลังงานทหาร ผลวิจัยพบว่าปัจจัย ที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และพนักงานราชการ ศูนย์พัฒนาปิโตรเลียมภาคเหนือ กรมการพลังงานทหาร พบว่า ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือน และสวัสดิการให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่า รายได้ที่ได้รับไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในครอบครัวและอัตราค่าจ้างไม่เป็นที่พึงพอใจของพนักงาน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

5.3.1.1 ควรให้ความสำคัญปัจจัยในการบริหาร ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการเพราะปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยตรง เพราะจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี จะทำให้มีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์ในหน่วยงานดีขึ้น จะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

5.3.1.2 ควรให้ความสำคัญกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ทั่วถึง และเท่าเทียม

5.3.1.3 พัฒนาระบบการจ้างให้กับพนักงานจ้าง พัฒนาระบบการจ้างให้กับพนักงานจ้างให้มีความมั่นคงในการประกอบอาชีพมากยิ่งขึ้น เช่น อาจจะให้งานพิเศษให้ทำเพื่อได้รับค่าตอบแทนมากยิ่งขึ้น

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นตัวแปรอื่นที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัด สมุทรสาคร เพื่อให้ค้นพบปัจจัยมีอำนาจการพยากรณ์ที่สูงขึ้น



**บรรณานุกรม**

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บรรณานุกรม

- กัลยา นามสงวน. (2557). พฤติกรรมของผู้นำการรับรู้ เจตคติของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศขององค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบและประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- กานดา จันทร์แย้ม. (2546). จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- กิตติ วัฒนกุล (2528). *ขวัญในการทำงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : ประชาชน.
- จุนจิตร ธวัชจิว. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการท างานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ จังหวัดเพชรบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ฉัตรชัย อรุณนนท์. (2524). *หลักการบริหาร โรงเรียน*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก.
- โคมสุดา ธรรมจิตต์. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ชยธร กิ่งสกุล*. (2543). *กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดอุบลราชธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชัยยุทธ แสงแก่นเพชร. (2537). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม.
- ชัยรัตน์ ชาญวิรัตน์. (2556). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- เจ็ดชัย ชูระแพง และคณะ. (2547). *กลยุทธ์การตลาด*. เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ณัฐรัฐ จันทะโลก. (2553). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู โรงเรียนเมืองพิทยา 5 (บ้านเนินพิทยาเหนือ) สังกัดสำนักงานศึกษาเมืองพิทยา กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เดโช สวานานนท์. (2512). *ปทานุกรมจิตวิทยา*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2546). *มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดีย บুকส์.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2543). *ธรรมาภิบาลกบราชการไทย*. นนทบุรี : สำนักงานข้าราชการพลเรือน.

- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2543). *สามประสานในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในนานาสาระจากรวมพลังเพื่อการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี*. นนทบุรี : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2519). *องค์การ และการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *พฤติกรรมผู้บริโภคระหว่างการตลาด*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนาเศรษฐ์ วัฒนพงศ์สถิต. (2553). *ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธวัชชัย พิภพเทพ. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นพพงษ์ บุญจิตรคุณ. (2527). *ก้าวสู่ผู้บริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- นภคล เชนะ โยธิน. (2540). *การบริหารงานบุคคล*. ฉะเชิงเทรา : สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- บ้านาญ บำรุงรส. (2523). *การศึกษาขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ตำรวจภูธร จังหวัดเลย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญมัน ธนาสุภวัฒน์. (2537). *จิตวิทยาองค์กร*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- บุญสืบ เกตุคง (2545). *ขวัญและกำลังใจของตำรวจฝ่ายอำนวยการที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ : ศึกษากรณีเฉพาะ กองบังคับการและปฏิบัติภารกิจพิเศษ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกริก.
- บุรี ทิพนัส. (2549). *ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด = Satisfaction towards the Performance of the Public Health Officials : A Case Study of Muang Roi - Et District Public Health, Roi - Et Province*. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- เบญจมาศ สมศรี. (2553). *แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ปณิต สิงห์สุขโรจน์. (2555). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อบต. ท่าช้าง จังหวัด  
จันทบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2541). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม.
- ปิยภณ ทิฆัมพรไพโรจน์ และบรรพต กิตติสุนทร. (2555). *ขวัญและกำลังใจของข้าราชการ  
สำนักตรวจราชการ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร  
บัณฑิต). นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- พจนมาลย์ ชมเดือน. (2540). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นด้านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจด้านขวัญ  
กำลังใจในการทำงานของพนักงานองค์การทอผ้า กระทรวงกลาโหม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิริศร เบื้องเวทย์. (2549). *ขวัญและกำลังใจของข้าราชการชั้นประทวนและลูกจ้างที่มีผลต่อการ  
ปฏิบัติหน้าที่ : ศึกษากรณี โรงเรียนสื่อสารทหารเรือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พลสุข สังข์รุ่ง. (2547). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สวนดุสิต.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). *การจัดการทรัพยากรคน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2547). *ภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีม* (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี : ปันณรัชต์.
- ระชัย เปี่ยมสมบุรณ์. (2529). *การวิจัยประเมินผล หลักการและกระบวนการ*. กรุงเทพฯ : การพิมพ์  
พระนคร.
- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542). *องค์การ และการจัดการ Organization and Management* (พิมพ์ครั้งที่ 9).  
กรุงเทพฯ : พัทธอักษร.
- รังสรรค์ สิงห์เลิศ. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม.
- รัชพล บุญอเนกวัฒนา. (2551). *คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในชีวิตความ  
เป็นอยู่ และแนวโน้มพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง*. (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ริชา ศรีวัลย์. (2536). *กลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหามูลค่าการ*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

- เรวัต อุบลรัตน์. (2551). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายวิทยาการสื่อสารศึกษากรณี กรมสื่อสาร ทหารเรือ กองทักรเรือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณภา กลับคง. (2552). *ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิจิตร อวาทกุล. (2542). *เทคนิคมนุษยสัมพันธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- วิโรจน์ วงศ์ใจ. (2545). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในวิทยาลัยพลศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วุฒิชชาติ เลื่อนสุคันธ์. (2542). *ขวัญในการปฏิบัติงานของตำรวจตระเวนชายแดนชั้นประทวนและพลตำรวจ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 13*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. (2540). *องค์การ และการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 6)* กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศิริพร พึ่งนิล. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศาลแขวงพระนครเหนือ สำนักงานศาลยุติธรรม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การ และการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ชรรรมสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และศุภกร เสรีรัตน์. (2542). *การวิจัยตลาด : ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ : ชรรรมสาร.
- ศุภชัยยะประภาย. (2548). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่ และสิ่งที่ท้าทาย*. กรุงเทพฯ : จุดทอง.
- สมคิด บางโม. (2546). *องค์การ และการจัดการ*. กรุงเทพฯ : จูน พับลิชชิ่ง.
- สมคิด บางโม. (2548). *องค์การ และการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สมใจ ลักษณ์ะ. (2544). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมนึก ภัททิยธนี. (2544). *การวัดผลการศึกษา*. กาลสินธุ์ : ประสานการพิมพ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2534). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2516). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหาร และพฤติกรรมองค์การ เรื่องการจูงใจ : จากแนวความคิดไปสู่การประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.



- สมรักษ์ พระสลัก. (2551). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). อุตรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎี และการประยุกต์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัมพันธ์ ภูโพนบูลย์ (2542). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร.
- สิริพร ทองจินดา. (2545). *ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการครูผู้สอน สังกัดสำนักงานประถมศึกษา อำเภอมืองนราธิวาส*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สิริวิดิ ชูเชิด. (2556). *การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน*. สืบค้นจาก <http://www.thailandindustry.com/onlinemag/view2.php?id=771>.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุรเชษฐ์ สุวพร. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สุรพงษ์ โสชนะเสถียร. (2533). *แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ทัศนคติ และพฤติกรรม*. สืบค้นจาก <http://www.novabizz.com/NovaAce/Attitude.htm>.
- สุรพล พะยอมแย้ม. (2541). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เสนาะ ดิยาว. (2544). *หลักการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แสงอุทัย สุวรรณโชติ. (2544). *ขวัญของข้าราชการสำนักงานป่าไม้เขตเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อดุลย์ ทองจำรุณ. (2556). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเขตพื้นที่อำเภอแก้งคร้อ จังหวัดชัยภูมิ*. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- อนูรัช วิวัฒน์กุล. (2544). *ขวัญกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งแนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง*. สืบค้นจาก <http://besterlife.com>.
- อากม ฉันทเจริญโชค. (2546). *ขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ซีพีฟาส อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2544). *การบริหารงานบุคคล = Personnel Management*. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

- อุดม ทานบุญสม. (2551). *ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)*.  
เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อุดม สารรัตน์. (2540). *สภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น*.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อุทัย ธรรมเตโช. (2527). *หลักการบริหารทั่วไป*. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์.
- อุษณีย์ ส่งเสริมพงษ์. (2545). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โทรศัพท์  
เคลื่อนที่ 5*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนคริน  
ทรวิโรฒ.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence : Relatedness and growth, human needs in organizational setting*.  
New York : Free Press.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence Relatedness and Growth : Human Need in Organizational setting*.  
New York : Free Press.
- Arthur, M.B., Khapova, S.N. and Wilderom, C.P.M. *Development*, 28(5),457 - 477.
- Atkinson, J.W. (1964). *Motive in Fantasy Action and Society*. New Delhi : Affilafed, Pvt Ltd.
- Atkinson, J.W. (1964). *Motive in Fantasy Action and Society*. New Delhi : Affilafed, Pvt, Ltd.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's Hand Booh of Leadership : A Survey of Theory and Research*.  
New York : The Free Press.
- Dale, S.B. (1950). Personnel : the management of people at work. *in mol Mc Millian*, 15(4), 395.
- Davis, K. (1974). *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. New York : McGraw - Hill  
Book Company.
- Evans, L.M. (1979). The Effects of Pre, Post and Interspersed Questioning Techniques on the  
Reading Retention of Foreign students Studying English. *Dissertation Abstracts International*,  
40(3), 138.
- Felix, A.N. (1963). *Public Personnel Administration*. New York : Holt, Rinehart & Winston.
- Flippo, E.B. (1971). *Principles of Personnel Management*. New York : McGraw Hill Book.
- Gary D. (2003). *Human Resource Management*. (8<sup>th</sup> ed.). New York : Prantice Hall International, Inc.
- Gilmer, V.H. (1966). *Industrial Psychology*. New York : McGraw - Hill Book Company.
- Gilmer, V.H.B. (1971). *Industrial and Organization Psychology*. New York : McGraw - Hill.
- Good, C.V. (1959). *Dictionary of Education*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York : McGraw - Hill Book Company.
- Herzberg, F.M.B. and Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York : Wiley.

- Howard, H.K. (1963). *Attitude*. Retrieved from URL: <http://sarawut.wordpress.com>.
- Katz, D. (1960). The Functional Approach to the Study of Attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24(2), 163 - 204.
- Kingsbury, J.B. (1975). *Personnel Administration For Thai Students*. Bangkok : Institute of Public Administration. Thammasat University.
- Litwin, G.H. and Burmeister, M.G. (1992). *Climate Performance*. New York : The Purrington Foundation.
- Litwin, G.H. and Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston : Division of Research Harvard Business School.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. New York : Harper and Row Publishers.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Journal Psychology Review*, 50(4), 370 - 396.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row.
- McClelland, D.C. (1961). *Human Motivation*. New York : Cambridge University Press.
- McClelland, D.C. (1970). Test for Competency. *Rather than intelligence American Psychologists*, 17(7), 57 - 83.
- Millet, J.D. (1954). *Management in the Public Service. The quest for effective performance*. New York: McGraw - Hill Book.
- Munn, N.L. (1971). *Introduction to psychology*. Boston : Houston Miffy Company.
- Newcomb, M.D. and Bentler, P.M. (1988). Structure of drug use behaviors and consequences among young adults : Multitrait - Multimethod assessment of frequency, quantity, work site, and problem substance use. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 595.
- Roethlisberger, F.J. (1941). *Management and Morale*. Cambridge, MA, US : Harvard University Press.
- Rosenberg, R.J. and Hovland, C.I. (1960). *Attitude Organization and Change : And Analysis of Consistency Among Attitude Components*. Wesport : Greenwood Press.
- Schiffman, L.G. and Leslie, L.K. (1994). *Consumer Behavior*. (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Taro, Y. (1973). *Statistics : An Introductory Analysis*. (3<sup>th</sup> ed.). New York : Harper and Row Publication.
- Yoder, D. and Others. (1959). *Personal Principles and Policies*. New Jersey : Prentice - Hall.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร  
คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร
2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
  - 2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - 2.2 แบบสอบถามขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท
  - 2.3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท
3. แบบสอบถามฉบับนี้ ใช้สำหรับการศึกษาวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีความผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด แต่จะเป็นประโยชน์ในการกระบวนการทำงานของบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร

นายสมนึก มีแก้ว  
นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา  
RAJABHAT MAHARAJABHAT UNIVERSITY  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ
  - 1.1 ชาย
  - 1.2 หญิง
2. สถานภาพ
  - 2.1 โสด
  - 2.2 สมรส
  - 2.3 หย่าร้าง / เป็นหม้าย
3. อายุ ..... ปี
4. การศึกษา
  - 4.1  ประถมศึกษา
  - 4.2  ศึกษาตอนต้น
  - 4.3  มัธยมศึกษาตอนปลาย
  - 4.4  อนุปริญญา
  - 4.5  ปริญญาตรี
  - 4.6  ปริญญาโท
  - 4.7  สูงกว่าปริญญาโท
5. รายได้ ..... บาท / เดือน
6. ประสบการณ์ทำงาน ..... ปี

**ตอนที่ 2** ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับความจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด เพียงช่องเดียว โดยมีความหมาย หรือข้อบ่งชี้ในการเลือก ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนี้ เห็นด้วยน้อยที่สุด



ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
1.1 โรงงานมีอุปกรณ์ อำนวยความสะดวก ในการทำงานที่มีคุณภาพและเพียงพอ					
1.2 โรงงานมีสถานที่ทำงานที่กว้างขวาง เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงาน					
1.3 ท่านรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน เพราะ โรงงานมีอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุ และระบบเตือนภัยที่ดี					
1.4 สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่เอื้อ ต่อการทำงาน					
2. ด้านความสม่ำเสมอของผลงาน					
2.1 ท่านมักเปรียบเทียบผลงานของตนเอง กับผู้อื่นเสมอ เพื่อปรับปรุงงาน ของตนเองให้ดียิ่งขึ้น					
2.2 ท่านมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย					
2.3 ท่านมีความรู้สึกรับผิดชอบและซื่อสัตย์ ต่อหน้าที่การงาน					
2.4 ท่านสนใจและเต็มใจต่องานที่ได้รับ มอบหมาย					
2.5 ท่านมีความรู้สึกพอใจในปริมาณงาน ที่ได้รับมอบหมาย					
3. ด้านเงินเดือน					
3.1 รายได้ที่ท่านได้รับเพียงพอกับค่าใช้จ่าย ในครอบครัว					
3.2 ท่านพอใจในอัตราค่าจ้างที่บริษัท จ่ายให้ท่าน					

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.3 การปรับขึ้นเงินเดือนแต่ละปีให้กับพนักงานเหมาะสมกับภาระงาน					
3.4 การปรับขึ้นเงินเดือนแต่ละปีให้กับพนักงานเหมาะสมกับประสบการณ์และอายุงาน					
3.5 ท่านได้รับการจ่ายค่าตอบแทนล่วงเวลาเป็นไปอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม					
<b>4. ด้านทัศนคติที่ดีต่อบริษัท</b>					
4.1 การได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน					
4.2 ได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่จะได้นำมาปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น					
4.3 การได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน					
4.4 การพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงาน มีความยุติธรรม					
4.5 ท่านพอใจว่ากฎระเบียบ ข้อบังคับของโรงงาน มีความเคร่งครัดเหมาะสม					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ข

ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ ข.1

ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ค่า IOC
a1	1	1	1	1.00
a2	1	1	0	0.67
a3	1	1	1	1.00
a4	1	0	1	0.67
b1	1	1	1	1.00
b2	1	0	1	0.67
b3	1	1	0	0.67
b4	1	1	1	1.00
b5	1	1	1	1.00
c1	1	1	1	1.00
c2	0	1	1	0.67
c3	1	1	0	0.67
c4	1	1	1	1.00
c5	1	1	1	1.00
d1	1	1	1	1.00
d2	0	1	1	0.67
d3	1	1	1	1.00
d4	1	1	0	0.67
d5	1	1	0	0.67

ผลการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence) ของข้อคำถามแต่ละข้อเพื่อเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .60 ขึ้นไป



ภาคผนวก ค

คำอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ ค.1

ค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Item	Scale Mean if Item	Scale Variance if	Corrected Item - Total
	Deleted	Item Deleted	Correlation
a1	172.950	1553.485	.448
a2	173.200	1543.497	.577
a3	173.250	1566.141	.325
a4	173.650	1571.874	.262
a5	173.375	1559.215	.460
b1	173.175	1572.404	.224
b2	172.400	1527.169	.637
b3	172.750	1536.500	.508
b4	173.150	1550.079	.432
b5	172.975	1550.948	.536
b6	172.925	1545.866	.541
c1	172.775	1528.435	.729
c2	172.475	1529.743	.665
c3	172.575	1532.148	.621
c4	172.550	1542.151	.529
c5	172.650	1535.669	.591
d1	172.475	1540.871	.604
d2	172.750	1545.474	.527
d3	171.225	1437.461	.147
d4	172.475	1545.025	.556
d5	172.725	1536.204	.584
d6	172.750	1519.628	.700
e1	172.925	1545.456	.496
e2	172.475	1541.384	.586
e3	172.975	1536.076	.569

(ต่อ)



ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

Item	Scale Mean if Item	Scale Variance if	Corrected Item-Total
	Deleted	Item Deleted	Correlation
e4	173.000	1553.795	.431
e5	172.950	1540.869	.511
e6	172.550	1546.715	.482
e7	173.025	1543.974	.503
e8	173.275	1543.333	.562
e9	172.700	1541.497	.559
e10	172.975	1529.615	.679
f1	172.850	1520.233	.718
f2	172.825	1524.199	.765
f3	172.800	1527.959	.767
f4	172.850	1530.438	.711
f5	172.750	1539.269	.662
f6	172.775	1531.922	.736
f7	172.750	1533.167	.689
f8	172.900	1529.477	.711
f9	172.850	1529.208	.649
f10	172.875	1522.676	.743
g1	173.025	1531.717	.689
g2	172.750	1535.833	.721
g3	172.925	1542.840	.564
g4	173.125	1532.471	.686
g5	172.675	1529.456	.765
g6	173.100	1529.272	.731
g7	173.000	1522.872	.800
g8	173.125	1544.984	.626
g9	172.675	1535.661	.691
g10	172.775	1530.179	.696

## 1. Case Processing Summary

### 1.1 Cases

1.1.1 Valid = N = 40 = 100.0%

1.1.2 Excluded<sup>a</sup> = N = 0 = 0.0%

1.1.3 Total = N = 40 = 100.0%

### 1.2 a. Listwise Deletion Based on all Variables in the Procedure.

## 2. Reliability Statistics

2.1 Cronbach's Alpha = .966

2.2 N of Items = 25



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ที่ รศรป. ว ๐๑๔๙/๒๕๖๑

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์สุเทพ เมยไธสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายสมนึก มีแก้ว รหัสประจำตัว ๕๙๘๒๖๒๐๙๐๓๑๖ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเลิศอาภรณ์การทอ” เพื่อให้การ  
วิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน  
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา  
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ยุภาพร ยุภาค)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

ดร.ยุภาพร ยุภาค

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕



ที่ รศรป. ว ๐๑๔๙/๒๕๖๑

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๑

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์สุวิมล สมไชย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายสมนึก มีแก้ว รหัสประจำตัว ๕๙๘๒๖๒๐๙๐๓๑๖ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเลิศอาภรณ์การทอ” เพื่อให้การ  
วิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน  
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ  ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา  
 ตรวจสอบความถูกต้องด้านการวัดและประเมินผล  
 ตรวจสอบความเหมาะสมด้านภาษา  
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ยุภาพร ยุภาค)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

อ.สุวิมล สมไชย

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

## การเผยแพร่ผลงานวิจัย

สมนึก มีแก้ว, ศัญญา เคนาภูมิ และภักดี โพธิ์สิงห์. (2561). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร. ในการประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 47. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นายสมนึก มีแก้ว  
วันเกิด 4 มิถุนายน 2512  
สถานที่เกิด เลขที่ 69 หมู่ 4 ตำบลหนองบัว อำเภอศีขรภูมิ จังหวัดสุรินทร์ 32110  
ที่อยู่ปัจจุบัน เลขที่ 27 ซอยสะแกงาม แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10150  
สถานที่ทำงาน บริษัท เลิศอาภรณ์ การทอ จังหวัดสมุทรสาคร  
ตำแหน่ง ผู้จัดการบริษัท

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2551 รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รป.บ.)  
สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น  
วิทยาลัยบัณฑิตบริหารธุรกิจ  
พ.ศ. 2562 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY