

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การประกอบขึ้นด้วยกลุ่มต่างๆ ในแต่ละกลุ่มประกอบขึ้นด้วยคน การจัดตั้งองค์การให้เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีทรัพยากรในการบริหารงาน และทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของการบริหารองค์การประกอบด้วยคน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ (material) และการจัดการ (management) ทรัพยากรบุคคลนับว่าสำคัญยิ่งสำหรับองค์การทุกประเภท เนื่องจากเป็นผู้ที่ใช้ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์การ เมื่อบุคลากรในหน่วยงานมีความสำคัญเช่นนี้แล้ว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหน่วยงานนั้นๆ จะต้องธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพสูงสุดยาวนานเท่านั้น

ขวัญเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีผลต่อองค์การต่างๆ เพราะการที่จะให้บุคคลมีความสนใจที่จะทำงานในองค์การนั้น องค์การที่เกี่ยวข้องจะต้องมีวิธีการเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ และการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมีความรับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจตลอดจนปัจจัยต่างๆ ซึ่งนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการบริหารงาน ดังนั้นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ความสามารถเต็มที่และสามารถทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้และหากผู้บริหารใช้การเสริมขวัญได้อย่างเหมาะสมถูกต้องวิธีจะก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย กล่าวคือ จะช่วยเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงาน เพิ่มความสนใจ เต็มใจในการทำงาน ให้ผลงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีทั้งตัวผู้ปฏิบัติเองและผู้บริหารในองค์การนั้น ตรงกันข้ามหากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมขวัญผลที่ได้รับคือ ความสนใจในการทำงานจะลดลง คนขาดงานและออกจากงานมากขึ้น (นภคกุล เชนะโยธิน , 2540, หน้า 135)

นอกจากนั้นการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐหรือธุรกิจเอกชน มีลักษณะเป็นการระดมทรัพยากรการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนร่วมกันทำงานอย่างมีน้ำใจเดียวกันและทำงานด้วยความพึงพอใจ โดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์อย่างแรงกล้า มีผู้กล่าวในการรับขวัญของทหารในกองทัพขึ้นอยู่กับแม่ทัพหากแม่-

ทัพยาอมรับในความสำคัญของขวัญ การรบจะประสบชัยชนะได้ในที่สุด เพียงแต่การจัดหาอาวุธ ยุทภัณฑ์ให้แก่กองทัพและการอบรมสั่งสอน ให้ทหารมีความชำนาญในการรบเท่านั้นนับว่าเป็น การไม่เพียงพอในการต่อสู้เอาชนะชนะข้าศึก กองทัพที่ดีจะต้องมีทหารที่กระตือรือร้นที่จะรบมีความ ตั้งใจที่จะทำการร่วมรบร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อนทหารทุกคนรวมทั้งแม่ทัพ (ประเสริฐ เข้มกลิ่น- ฟุ้ง , 2510, หน้า 38)

การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจดี เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ตามบทบาทและความรับผิดชอบ หากบุคลากรมีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานดีแล้ว จะช่วยให้พวกเขาเกิดความพึงพอใจเกิดความรัก ความศรัทธาเสียสละ ท่วมเท่ำร่างกายกำลังใจและกำลังสติปัญญา เพื่อหาทางปรับปรุงให้งานนั้นๆ เจริญก้าวหน้าขึ้นไป ในทางตรงกันข้ามหากปัจจัย ดังกล่าวมีผลออกมาเชิงลบจะมีผลทำให้บุคลากร มีการลาออกจากงาน เกิดความเบื่อหน่าย มีความสัมพันธ์ที่เย็นชาต่อกันไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรม รวมถึงนโยบาย ของบริษัท หรืออาจจะทำไปแบบเสียไม่ได้ ไม่มีความจริงใจในการทำงาน ขาดความสามัคคี หรือ ลาพักงานโดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นสภาพขวัญและกำลังใจของพนักงาน บริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด เป็นบริษัทที่ประกอบบริการด้านขนส่งสินค้า โดยใช้รถยนต์หัวลากขนส่งสินค้าให้กับลูกค้าในเขตนิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง และนิคม อุตสาหกรรมอื่นๆในแถบภาคตะวันออก ไปยังท่าเรือแหลมฉบัง เนื่องจากบริษัททำธุรกิจในด้าน บริการการทำให้ลูกค้าพึงพอใจในบริการ จึงถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ซึ่งผู้บริหารของบริษัทฯ ควรตระหนักว่า บรรดาพนักงานทั้งหลายเป็นพลังสำคัญในการปฏิบัติงานและเป็นฟันเฟืองที่จะ นำพาให้บริษัท อยู่รอดในยุคการแข่งขันเช่นนี้ ถ้าปราศจากการสนับสนุนและความร่วมมือของ บรรดาพนักงานเหล่านี้ แล้วผลสำเร็จในการบริหารงานก็จะลดน้อยลง การสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน จึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะทำให้พนักงานของบริษัทฯ สนับสนุนและร่วมมือในการ ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจของพนักงาน โดยพิจารณาจาก

- 1) สภาพการทำงาน
- 2) ความเพียงพอของรายได้
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) ความเป็นธรรมของหน่วยงาน
- 5) สวัสดิการของหน่วยงาน
- 6) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน บริษัท เอ็น.ที.พี.ซีพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ซึ่งคาดว่าจะเป็นข้อมูลที่เหมาะสมในการที่จะนำไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขการบริหาร ที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุของระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซีพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ตกต่ำ อันจะเป็นส่วนสำคัญที่จะเสริมสร้างให้พนักงานมีแรงจูงใจ เพื่อเกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1) เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซีพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ สภาพการทำงาน ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นธรรมของหน่วยงาน สวัสดิการของหน่วยงานและความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

2) เพื่อเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซีพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ลักษณะงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

3. ความสำคัญของการศึกษา

1) ทำให้ทราบถึงสภาพขวัญและกำลังใจของพนักงาน บริษัท เอ็น.ที.พี. ซีพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด

2) สามารถนำผลที่ศึกษาได้เป็นแนวทางในการเลือกปัจจัยที่เหมาะสมต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซีพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด

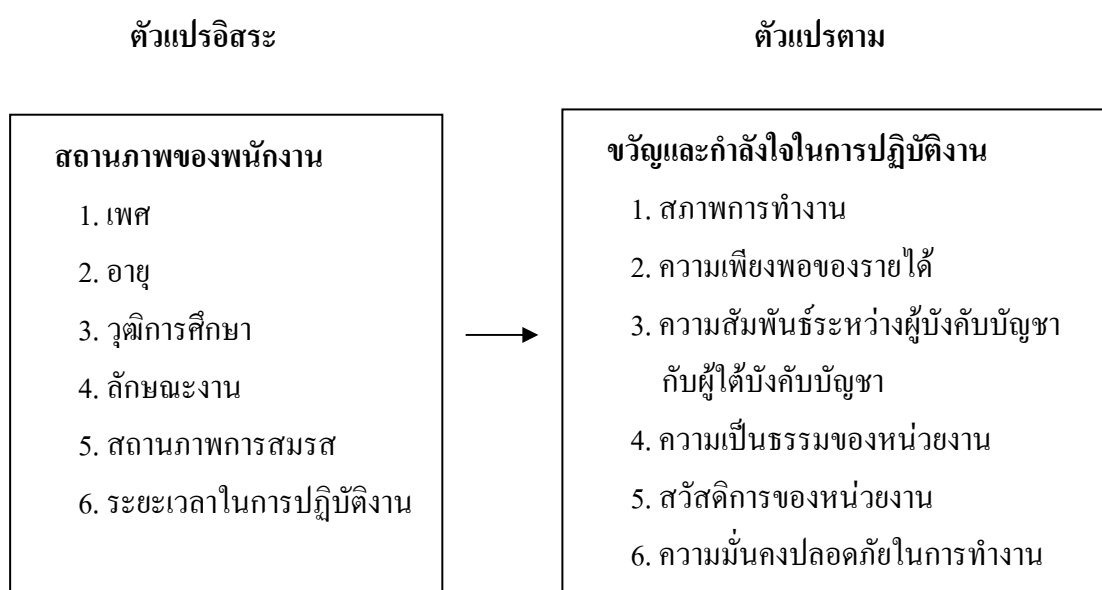
3) ผลการศึกษาจะเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในองค์การอื่น

4. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวแปรอิสระ (independent variable) และตัวแปรตาม (dependent variable) ซึ่งนำมาเขียนเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยไว้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (independent variable) คือ ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ตัวแปรตาม (dependent variable) คือ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

5. คำถามในการวิจัย

1) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด

2) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีเพศต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกันหรือไม่

3) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกันหรือไม่

4) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีลักษณะงานต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกันหรือไม่

5) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีอายุต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกันหรือไม่

6) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกันหรือไม่

7) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกันหรือไม่

6. สมมติฐานการวิจัย

1) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีเพศต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน

2) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน

3) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีลักษณะงานต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน

4) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีอายุต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน

5) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน

6) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน

7. ขอบเขตของการวิจัย

1) ขอบเขตของเนื้อหา มุ่งศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของพนักงาน บริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ใน 6 ด้าน ดังนี้

- 1.1) สภาพการทำงาน
- 1.2) ความเพียงพอของรายได้
- 1.3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.4) ความเป็นธรรมของหน่วยงาน
- 1.5) สวัสดิการของหน่วยงาน
- 1.6) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

2) ประชากรที่ใช้ศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ทั้งหมดจำนวน 62 คน

3) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ครั้งนี้เป็นพนักงาน บริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ทั้งหมดจำนวน 59 คน ได้มาโดยอาศัยตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเฮนเดล (Hendel, 1977 , p. 123 อ้างถึงใน สมบูรณ์ ชิตพงษ์, 2523, หน้า 122)

4) ตัวแปรที่ศึกษา

4.1) ตัวแปรต้น

4.1.1) เพศของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด แบ่งเป็นเพศชาย และเพศหญิง

4.1.2) อายุของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด แบ่งเป็นกลุ่มอายุไม่เกิน 30 ปี กลุ่มอายุ 31 ปีถึง 40 ปี และกลุ่มอายุ 41 ปีขึ้นไป

4.1.3) วุฒิการศึกษาของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด แบ่งเป็น วุฒิการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษา และสูงกว่ามัธยมศึกษา

4.1.4) ลักษณะงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด แบ่งเป็น พนักงานในออฟฟิศ และพนักงานขับรถเทเลอร์

4.1.5) สถานภาพสมรสของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด แบ่งเป็น โสด สมรส และหย่าร้าง

4.1.6) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด แบ่งเป็น น้อยกว่า 1 ปี 1 ปีถึง 2 ปี และ 2 ปีขึ้นไป

4.2) ตัวแปรตาม ได้แก่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจำแนกได้ 6 ด้าน ดังนี้

- 4.2.1) สภาพการทำงาน
- 4.2.2) ความเพียงพอของรายได้
- 4.2.3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4.2.4) ความเป็นธรรมของหน่วยงาน
- 4.2.5) สวัสดิการของหน่วยงาน
- 4.2.6) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

8. นิยามศัพท์

1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจของพนักงานหรือความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อองค์กร หรืออารมณ์ของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมต่างๆ อาจแสดงออกมาในรูปของความกระตือรือร้น หรือความตั้งใจในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน หรือบางทีก็แสดงออกมาในรูปของความรู้สึกเบื่อหน่ายอยากเปลี่ยนงานขาดความกระตือรือร้น ไม่ตั้งใจทำงาน มีผลต่อสภาพขวัญและกำลังใจของพนักงานอาจทำให้องค์กรเสียบุคลากรที่มีคุณภาพได้ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วย 6 ด้านดังนี้

1.1) สภาพการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด และอารมณ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความพอใจต่อสภาพที่พนักงาน สภาพแวดล้อมในห้องทำงาน เครื่องมือป้องกันความปลอดภัย ยานพาหนะ เครื่องมือสื่อสาร ความเหมาะสมของปริมาณงานที่รับผิดชอบ

1.2) ความเพียงพอของรายได้ หมายถึง การได้รับค่าจ้าง เบี้ยขยัน เหมาะสมต่อการนำมาใช้จ่ายในครอบครัวในภาวะครองชีพในปัจจุบัน

1.3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจและเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และปกครองบังคับบัญชาด้วยเหตุผล

1.4) ความเป็นธรรมของหน่วยงาน หมายถึง การได้รับการปฏิบัติด้วยความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา เช่น ความเป็นธรรมในการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย โดยพิจารณาจากความดีความชอบตามความรู้ความสามารถ การพิจารณาโทษทางวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม

1.5) สวัสดิการของหน่วยงาน หมายถึง การให้สวัสดิการ หรือประโยชน์แก่ผู้ดูแลต่างๆ แก่พนักงานนอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้างธรรมดา เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย

1.6) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง สภาพการทำงานที่มีความมั่นคง ปลอดภัยไม่เสี่ยงต่อการถูกให้ออก ปลดออก และไล่ออกจากงานที่ทำอยู่ สร้างความมั่นใจในการประกอบอาชีพจากงานที่ทำอยู่

2) เพศ แบ่งออกเป็น เพศชาย และเพศหญิง

3) อายุ แบ่งออกเป็น กลุ่มอายุไม่เกิน 30 ปี กลุ่มอายุ 31ปีถึง40ปี และกลุ่มอายุ 41 ปีขึ้นไป

4) วุฒิการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ต่ำกว่ามัธยมศึกษา ซึ่งมีการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาขึ้นไป ได้แก่ ม.3 /ม.6 ปวช. /ปวส. และปริญญาตรี

5) ลักษณะงาน แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ พนักงานในออฟฟิศ และพนักงานขับรถมอเตอร์

6) สถานภาพสมรส แบ่งออกเป็น โสด สมรส และหม้าย / หย่าร้าง

7) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น น้อยกว่า 1 ปี 1 ปีถึง 2 ปี และมากกว่า 2 ปี

ขึ้นไป

บทที่ 2

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารแนวความคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ความหมายของขวัญและกำลังใจ
2. ความสำคัญของขวัญและกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ
4. ประโยชน์ของขวัญและกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน
5. ทฤษฎีการจูงใจ
6. ข้อหลีกเลียงในการสร้างแรงจูงใจ
7. การเสริมสร้างขวัญ
8. วิธีวัดขวัญในการปฏิบัติงาน
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของขวัญและกำลังใจ

ในการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ สุขกาย ความสบายใจในการทำงาน ซึ่งความรู้สึก ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ที่สำคัญที่สุดได้แก่ ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่ดีจะเป็นตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ในทางตรงข้าม ขวัญที่ไม่ดีก็จะทำให้บุคคล เกิดความท้อถอยหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

รอยท์ลิสเบอเกอร์ (Roethlisberger, 1995, p.189) ได้กล่าวถึงขวัญว่า ขวัญ หมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีความสำคัญที่ยิ่งใหญ่ แม้ว่าบางสิ่งบางอย่างจะไม่มีแน่นอนแฝงอยู่

เฮอ์เบอร์ท และเชอร์แมน (Herbert & Sherman, 1952, p. 152 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะ-พันธุ์, 2544, หน้า 228) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง กำลังขวัญของกลุ่ม ซึ่งอาจจะมีมากน้อยตามความร่วมมือร่วมใจของคนในกลุ่มนั้น รวมทั้งความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

และหมายถึงเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่องานของเขาว่ามีขีดความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด ถ้าเจตคติส่วนตัวของแต่ละคนดี ก็จะนำไปสู่กำลังขวัญของกลุ่มดีตามไปด้วย

เดล (Dale, 1969, p. 203 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2544, หน้า 228) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคน ที่ได้รับจากงานของเขาจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาจากหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคนด้วย ขวัญเป็นสิ่งที่เกี่ยวพันกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจและความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2546, หน้า 292) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจของผู้ที่ได้รับความรู้สึกที่ดีทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้ที่มีขวัญและกำลังใจดีจะรู้สึกที่อยากทำงาน อยากทำตนให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จและให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับกลุ่มเป็นอย่างดี เพราะมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความภาคภูมิใจ ในองค์กร ทำให้เป็นผลดีต่อบุคคลและหน่วยงาน

สรุป ขวัญและกำลังใจ หมายถึง เจตคติของพนักงานที่มีต่อหน่วยงานและหัวหน้างาน การที่พนักงานมีขวัญดีนั้น มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร การได้รับค่าตอบแทนและตำแหน่งตามที่ได้มุ่งหวังไว้สามารถทำงานตามความต้องการ ส่วนพนักงานที่มีขวัญต่ำนั้นก็ สามารถดูจากการเปลี่ยนงานบ่อยๆ การขาดงาน ซึ่งอาจเกิดจากความไม่พึงพอใจในด้านต่างๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ การบริหาร และนโยบายของบริษัท รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า “ขวัญ” เมื่อเกิดขึ้นจะกระทบต่อองค์กร เกี่ยวกับผลผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่ายและความร่วมมือ ขวัญที่ดีจะทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน เต็มใจที่จะอุทิศเวลาแรงกายแรงใจของตน เพื่อสนองความต้องการของหมู่คณะ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

2. ความสำคัญของขวัญและกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน

เดวิส (Davis, 1967, p.59) ได้ให้ข้อคิดว่า สมาชิกในองค์กรที่มีขวัญในการปฏิบัติงานสูง จะมีความสนใจ เชื่อมั่นศรัทธาในองค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา มีการเสียสละ และทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรวดเร็วและเต็มใจ เข้าพบปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ผลสำเร็จในงานมีปริมาณสูงและมีคุณภาพ ข้อพิพาทขัดแย้งมีน้อย มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กร มีความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชา แต่ถ้าสมาชิกในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ พฤติกรรมที่แสดงออกจะไม่ชอบการบริหารงาน

ของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความเชื่อมั่นในองค์กร รู้สึกว่าเหตุถูกทอดทิ้งไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ รู้สึกท้อใจในการทำงาน

ดิสและลูเตอร์ (Diese & Ruter, 1949, p. 30 อ้างถึงในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 166) กล่าวว่า กำลังขวัญของพนักงานที่มีขวัญและกำลังใจต่ำ มีความสัมพันธ์กับตัวแปร 5 ตัว คือ ประสิทธิภาพในการผลิตตกต่ำ ความผิดพลาดที่มีผลกระทบต่อลูกค้า การเปลี่ยนงาน การมาสาย และการขาดงาน เขาพบว่าเมื่อพนักงานมีขวัญและกำลังใจตกต่ำลง การขาดงานและการมาสายจะมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ขวัญและกำลังใจของบุคคล จะสะท้อนถึงลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่ม กับปัจจัยหลายๆ ปัจจัยไม่เพียงเฉพาะปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น

จูเซียส (Jucius, 1979, p. 425) กล่าวว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี จะเกิดผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพอใจ และรู้สึกว่าเวลาทำงานผ่านไปอย่างรวดเร็วไม่ว่างเปล่าหรือน่าเบื่อ ไม่รู้สึกว่าตัวเองไม่มีความสำคัญ และมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานผลที่เกิดตามมาคือ งานมีคุณภาพ มีผลผลิตเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้างและผลตอบแทนสูงขึ้น มีมาตรฐานการครองชีพที่ดีขึ้น และมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ ซึ่งมีผลกระทบแต่ละคนแตกต่างกันออกไปตามความต้องการของแต่ละคน ดังนั้นจึงมีผู้เสนอเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไปมากมาย เช่น

ฟลิปโป (Flippo, 1971, p. 364) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ เงินเดือน ความมั่นคง สภาพแวดล้อมในการทำงานได้รับการยกย่องในผลงาน ความยุติธรรม ความสามารถของผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า ความพอใจในเพื่อนร่วมงาน สวัสดิการต่างๆ สำหรับพนักงาน การมีโอกาสร่วมกิจกรรมที่มีคุณภาพ

เดวิส (Davis, 1967 , p. 102) ได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ว่าประกอบด้วย สภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัย สถานภาพทางสังคม และการยอมรับนับถือ การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า ความสามารถของผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของการร่วมกันทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน การอุทิศตน ความพึงพอใจในหน่วยงาน ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด สภาพความ

พอใจในงาน ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่กับความรับผิดชอบ ความเป็นธรรมของหน่วยงาน และสวัสดิการของหน่วยงาน

เฮอริชเบิร์ก มอสเนอร์ และซินเดอร์แมน (Herzberg, Mausner & Synderman, 1959, p.55) แม้ว่าไม่ได้กล่าวถึงขวัญและกำลังใจโดยตรง แต่แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย เรื่องปัจจัยยอนามัย และปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเฮอริชเบิร์ก ได้สรุปว่าปัจจัยที่ส่งผลถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร ผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สถานภาพทางการเงิน ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการยกย่องในความสำเร็จงานที่ทำทำ ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ความเจริญเติบโตและการพัฒนา

เดวิส (Davis, 1967, p. 76) เสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่ดี ข่าวสารข้อมูล การได้รับการปฏิบัติอย่างสมศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โอกาสก้าวหน้า การมีอิสระเสรีในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน การมีสังคม และการเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความมั่นคงปลอดภัย สภาพการทำงานที่ชอบด้วยเหตุผล งานที่ประกอบไปด้วยสาระประโยชน์ การได้รับการปรนนิบัติด้วยความเป็นธรรม

สำหรับผู้วิจัย มีความเห็นว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ที่จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจนั้นควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเบี้ยล่างเป็นเครื่องจักร คอยแต่จะจับผิดลงโทษตำหนิด้วยอารมณ์ โดยไม่มีเหตุผล คิดเอาแต่ผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลักโดยไม่เคยนึกถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ขวัญและกำลังใจที่ดีจะเกิดขึ้นได้นั้น ผู้บังคับบัญชาต้องสนใจใส่ใจต่อความทุกข์ร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน และสร้างความจงรักภักดีกับองค์กร

ตารางที่ 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่นักวิชาการต่างๆ ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบไว้

ปัจจัย	นักวิชาการ			
	Flippo	Moore & Burns	Herzberg	Davis
1. ผลตอบแทน				
- เงินเดือน/รายได้	/	/	/	
- สวัสดิการต่างๆ	/	/		
2. ความมั่นคง	/	/	/	/
3. ด้รงาน				
- งานมีคุณค่า	/			
- ลักษณะงานที่ต้องการ			/	
- ความรับผิดชอบมากขึ้น			/	
- งานที่ท้าทาย			/	
4. เพื่อนร่วมงาน				
- ความพอใจในเพื่อนร่วมงาน	/			
- ความเป็นมิตรและร่วมมือกัน			/	
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล			/	
5. องค์กร				
- นโยบายการบริหารงาน			/	
- ความเชื่อมั่นในการบริหาร			/	/
- โอกาสก้าวหน้า	/		/	
- ความเจริญเติบโตและพัฒนา			/	
- การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ			/	
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	/	/	/	/
7. การติดต่อสื่อสาร			/	/
8. สถานภาพและการยอมรับ	/		/	/
9. ผู้บังคับบัญชา				
- ตัวผู้บังคับบัญชา			/	/
- ความยุติธรรม	/			/
- ความสามารถ	/		/	
- ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน			/	

จากตารางที่ 1 ข้างต้นจะเห็นว่า มีปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่นักวิชาการเห็นว่า มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น ขึ้นอยู่กับว่าใครจะเห็นความสำคัญด้านใด หรือใครมีความต้องการในด้านใดมากกว่ากัน ประเด็น คือ ต้องสำรวจความต้องการของคนแต่ละคนที่ปฏิบัติงาน หรือปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของเขา เพื่อจะได้หาทางตอบสนองความต้องการ หรือโดยเลือกปัจจัย ดังกล่าวให้ตรงกับความต้องการ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นจะก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

4. ประโยชน์ของขวัญต่อการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารควรถือว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญต่อองค์การการที่จะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จและได้กำไร ลูกค้าพึงพอใจในสินค้าและบริการ ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงหรือตระหนักถึงการสร้างขวัญและกำลังใจลูกน้อง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการสำรวจขวัญและกำลังใจของพนักงานอยู่เสมอ อาจจะโดยการสังเกตหรือสำรวจ การสำรวจขวัญและกำลังใจของคนงานมีประโยชน์หลายประการ กล่าวคือ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544, หน้า 235)

- 1) ผู้บริหารจะทราบระดับของขวัญในองค์การ โดยผู้บริหารศึกษาในแผนกต่างๆ เช่น แผนกปฏิบัติการ แผนกบุคคล แผนกบัญชี แผนกจัดซื้อ ฯลฯ เป็นต้น เพื่อดูว่าคนงานมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- 2) เมื่อมีการสำรวจเกิดขึ้น พนักงานเริ่มมีความรู้สึกที่ฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหาร การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ
- 3) ถ้าบุคคลภายนอกองค์การมาทำการสำรวจ ก็อาจจะทำให้ฝ่ายบริหารเกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ผู้บริหารจะระมัดระวังในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น
- 4) การสำรวจขวัญและกำลังใจ จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าอะไรบ้างที่พนักงานต้องการ เช่น การมอบหมายงาน การเพิ่มค่าจ้างแรงงาน สวัสดิการที่พนักงานต้องการ ฯลฯ เป็นต้น
- 5) การสำรวจขวัญจะเป็นประโยชน์ทั้งผู้บริหาร พนักงาน และสภาพแรงงาน เพราะจะเป็นข้อมูลในการทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
- 6) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมอย่างพร้อมเพรียงกัน เพื่อทำให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์
- 7) สร้างเสริมความเข้าใจอันดี ขจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ระหว่างบุคคลในองค์การ เพื่อให้เข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การไปในแนวเดียวกัน
- 8) ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การ

9) สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ

10) สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังร่วม

11) เป็นการสนับสนุนและจูงใจ ให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ

12) เป็นการสนับสนุน ให้สมาชิกในองค์การให้ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นต่างๆ ในการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น

การสำรวจขวัญมีประโยชน์ ดังที่กล่าวมาข้างต้นแต่การสำรวจขวัญมีข้อจำกัด โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่อยากให้มีการสำรวจ ด้วยเหตุผลว่า

1) การสำรวจผู้บริหารอาจจะได้ข้อมูลที่ถูกกล่าวหา จากพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม

2) การสำรวจอาจเป็นการขุดคุ้ยความไม่ดีของผู้บริหาร

3) การสำรวจผู้บริหารคิดว่าเป็นการสิ้นเปลืองทั้งเวลา และค่าใช้จ่ายในการสำรวจขวัญ และกำลังใจของพนักงาน

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารควรเปิดใจให้กว้าง รับฟังความคิดเห็นของพนักงานบ้างเพื่อประโยชน์ขององค์การ ถ้าผู้บริหารใจแคบเข้าข้างตัวเองมากเกินไป ปิดหู ปิดตา ไม่สนใจปล่อยให้ขวัญและกำลังใจของคนงานตกต่ำ งานก็จะมีปัญหาทำให้การบริหารงานในองค์การ "ไม่" ได้รับความร่วมมือจากพนักงาน มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์การ และความเจริญก้าวหน้าขององค์การเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารควรเอาใจใส่ต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้ขวัญและกำลังใจของคนงานดีขึ้น และทำให้มีความเข้าใจกันมากขึ้นระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ทำให้สามารถพัฒนาองค์การได้ตามเป้าหมาย

5. ทฤษฎีการจูงใจ

ในการทำงานของแต่ละบุคคล แรงจูงใจเป็นพลังที่ชี้และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ เมื่อพนักงานปฏิบัติงาน เพื่อผลผลิตการขายสินค้า และขายบริการในการแข่งขันเชิงธุรกิจ โรงงานอุตสาหกรรมจำเป็นต้องเพิ่มผลผลิต และลดต้นทุนในการผลิต นั่นคือการได้กำไรสิ่งหนึ่งที่องค์การจะทำได้คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน องค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงานก็คือแรงจูงใจ (motivation work) สิ่งจูงใจเป็นส่วนที่ทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทำงาน แต่ต้องอาศัยการเสริมสร้างขวัญด้วย เพื่อให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องาน รู้สึกรักงานผูกพันกับงาน การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน เป็นการจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการได้ทุกระดับ โดยรางวัลตอบแทนที่ดีค่า

เป็นเงินได้ สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของมนุษย์และรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินจะตอบสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow)

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ กล่าวว่า ความต้องการของคนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจและความต้องการของคน มีข้อสังเกตว่า (1) คนเรามีความต้องการที่ไม่สิ้นสุดเมื่อได้รับการตอบสนองจากความต้องการอย่างหนึ่งแล้ว ก็จะเกิดความต้องการอย่างอื่นต่อไม่มีวันสิ้นสุด (2) ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจได้ แต่ถ้าความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป (3) ความต้องการของคนเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นไปสู่ความต้องการในระดับสูงขึ้น คนจึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น จึงจะพัฒนาความต้องการในระดับสูงขึ้น ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการนำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มาประยุกต์ใช้ได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, อารี พันธมณี, ลัทธิกาล ศรีวะรมย์, ณกมล จันทร์สม, สุพีร์ ลิ้มไทย, สมชาย หิรัญกิตติ, ชวลิต ประภวานนท์ และสุดดา เทียบจตุรัส, 2541, หน้า 109-110)

ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ การพักผ่อนนอนหลับ ขับถ่าย ความต้องการทางเพศ คนจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองด้านร่างกายอย่างเพียงพอ จากนั้นจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อไป เพื่อสนองความต้องการ องค์การจึงต้องอาศัยการจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนเพื่อให้ร่างกายสุขสบาย เช่น อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ของใช้ต่างๆ บ้านพักที่อยู่อาศัย การได้รับการเยียวยารักษาโรค และการมีสภาพแวดล้อมที่ดี บรรยากาศในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะอนามัย การตอบสนองดังกล่าวอาจจะออกมาในรูปของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทน หรือการจัดสวัสดิการให้กับพนักงาน

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (security or safety needs) เป็นความต้องการในขั้นที่สอง ซึ่งคนมีความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน เช่น มีความเป็นอยู่ปลอดภัยจากการคุกคามเสี่ยงภัย ทำให้ได้รับความเจ็บปวด อันตรายทั้งร่างกายและจิตใจตลอดจนมีหน้าที่การงานรายได้ที่มั่นคงสม่ำเสมอ มีสวัสดิการ มีบำเหน็จบำนาญ การที่ผู้บริหารจูงใจด้วยการสร้างความรู้สึกไม่หวาดระแวงเกรงกลัว แต่เป็นความรู้สึกสบายใจปลอดภัย

และมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ไม่หวาดหวั่นที่จะโดนปลดออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลหรือไม่ได้รับความเป็นธรรมให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่การงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (affiliation or acceptance need) ความต้องการด้านสังคมและความรัก (social and love need) เป็นส่วนหนึ่งของสังคม เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการของร่างกายให้เพียงพอ และมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยแล้วก็จะพัฒนาความต้องการความรักจากบุคคลรอบข้าง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกของกลุ่มและครอบครัว ต้องการได้รับความเอาใจใส่ และเป็นที่ยอมรับของเพื่อน การที่พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้รับความรักความอบอุ่นจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความห่วงใยดูแลช่วยเหลือเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการดังกล่าว การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เช่น การให้พนักงานมีโอกาสดพบปะสังสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งประสบการณ์

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่อง (esteem need) เป็นความต้องการได้รับความนับถือความมีชื่อเสียง เกียรติยศ เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง บุคคลจึงพยายามทำสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าตัวเองทำได้ การจงใจประเภทนี้จึงไม่ใช่ เงินเดือน สวัสดิการ หรือความมั่นคง แต่เป็นการยอมรับความสามารถและให้โอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารในกิจการ ผู้บริหารอาจพิจารณามอบหมายงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การมอบหมายให้เป็นตัวแทนองค์กร ไปเข้าร่วมประชุม เป็นต้น การกระทำดังกล่าวแสดงว่าผู้บริหารไว้วางใจยอมรับในความรู้ความสามารถ และเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถทำได้ดี

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (need for self-actualization) เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถสูงสุดที่ตนมีอยู่ ทำในสิ่งที่สามารถจะทำได้ เช่น ความต้องการเป็นเจ้าของกิจการ นักเขียนที่มีชื่อเสียง กล่าวว่า ความต้องการได้รับความสำเร็จ และสมหวังในสิ่งที่ตนหวัง โดยผู้บริหารสามารถจงใจให้พนักงานรู้ถึงผลงานและความสำเร็จของตนเอง เช่น จัดให้มีโครงการดีเด่น การมอบรางวัล การชมเชย การประกาศเกียรติคุณ ต่อความสำเร็จของพนักงาน

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ได้กล่าวถึง การจงใจในลักษณะของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทน หรือการจัดสวัสดิการ เนื่องจากมนุษย์มีความต้องการจะมีรายได้ที่เป็นตัวเงิน จึงจะยอมทุ่มเทความพยายามและยอมเสียสละเวลาในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น เพราะฉะนั้นแรงจูงใจที่สำคัญ คือเงินที่จะให้เพิ่มขึ้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการจ่ายเงินให้กับพนักงานเพื่อเป็นการจูงใจในการทำงาน

การจูงใจด้วยรางวัลที่เป็นตัวเงิน (money incentives) ผลตอบแทนที่เป็นเงินในรูปแบบต่างๆ จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างกระตือรือร้น ทั้งนี้เพราะเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายของพนักงาน ความรู้สึกปลอดภัยและความมั่นคง อาจเสริมสร้างความต้องการทางสังคมได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงิน จึงเป็นสิ่งจูงใจที่สัมพันธ์กับงาน ทำให้พนักงานตั้งใจทำงานกระตือรือร้น ตั้งใจเสียสละทุ่มเททำงานอย่างเต็มเวลา และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้ดีขึ้นได้ (อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัดี, 2543, หน้า 163)

ทฤษฎีความต้องการของเฮร์เบิร์ต (Herzberg)

ทฤษฎีการจูงใจสุขอนามัย (motivation hygiene theory) โดยแบ่งปัจจัยจูงใจออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, หน้า 112)

1) ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (motivation factor) หมายถึงแรงจูงใจในการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่

- 1.1) การยกย่อง (esteem)
- 1.2) การเลื่อนตำแหน่ง (promotion)
- 1.3) การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพ (potential opportunity)
- 1.4) การให้ความมั่นคง (safety)
- 1.5) การให้ความใส่ใจ (care)

รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (non-money incentive motivation) หมายถึง รางวัลตอบแทนต่างๆ ที่องค์กรจัดให้ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียงของบุคคล โดยที่ไม่ใช่เงิน เพราะฉะนั้นผู้บริหารควรเลือกตอบสนอง ความต้องการของบุคคลให้เหมาะสม

- การยกย่อง (esteem) เป็นที่ยอมรับว่าบุคคลแต่ละคนชอบการยกย่อง มากกว่าการตำหนิหรือลงโทษ เพราะการยกย่องทำให้เกิดกำลังใจมีความรู้สึกที่ดี และเป็นสิ่งจูงใจของบุคคลได้ดี ผู้บริหารอาจยกย่องพนักงานได้หลายลักษณะ เช่น การชมเชยสรรเสริญต่อหน้าสาธารณชน การประกาศเป็นพนักงานดีเด่น ลงประวัติการทำงานให้เห็นชัดเจน

- การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) เช่น พนักงานที่ทำงานดี มีคุณสมบัติเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่ง ก็ควรได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป เช่น ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก และได้รับสิทธิพิเศษ เช่น มีสิ่งอำนวยความสะดวก รถประจำตำแหน่ง

- การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพ (potential opportunity) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ร่วมทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ ให้มีโอกาสปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานขององค์กร ให้ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เข้าร่วมฝึกอบรมการศึกษาต่อ

- การให้ความมั่นคง (safety) ผู้บริหารหรือองค์กรควรทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงทั้งร่างกายและจิตใจ เช่น มีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงาน มีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้ทำงานตลอดไป และให้บำเหน็จเมื่อออกจากงาน

- การให้ความใส่ใจ (care) ผู้บริหารควรเอาใจใส่พนักงานทุกคน ด้วยการพบปะยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทาย ชมเชย ปลอบใจ และไว้วางใจ เป็นต้น ทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การได้รับการยอมรับจะทำให้พนักงานซึ่งใจและอุทิศตนในการทำงาน

2) ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factor) ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้นุคคลเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจ โดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่

2.1) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร

2.2) การบังคับบัญชา

2.3) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2.4) อัตราค่าจ้าง

2.5) ความมั่นคง

2.6) สภาพการทำงาน

ปัจจัยสุขอนามัยกระตุ้นทำให้นุคคลเกิดความกระตือรือร้นและพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นเมื่อต้องการจูงใจผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ทำท้าย ให้นุคคลมีความมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ตลอดจนให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จะทำให้พนักงานทำงานให้มีประสิทธิภาพ ในขณะที่หากขาดปัจจัยสุขอนามัย อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานได้ เช่น การนัดหยุดงานของพนักงาน เพื่อเรียกร้องค่าจ้างแรงงาน ผู้บริหารจึงจัดให้มีโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่างๆ เพื่อให้พนักงานพึงพอใจ ทฤษฎีจูงใจของเฮอริเบิร์ก ได้ศึกษาจนมีความเชื่อว่าความต้องการด้านการจูงใจจะประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง งานที่มีความท้าทายก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เกิดความรับผิดชอบ มีความรู้สึกก้าวหน้าได้รับการยกย่อง และเกิดความเพลิดเพลินในงาน โดยพัฒนาเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน (job-enrichment) ให้มีคุณค่าการปรับปรุงงานและออกแบบงานใหม่ จะทำให้งานต่างๆมีความมากมายขึ้น ทำทหายความสำเร็จมีการยอมรับให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ และส่งเสริมให้นุคคลโตขึ้น ซึ่งมีผลต่อการจูงใจเป็นอันมาก ในเวลาเดียวกันสำหรับความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานตกต่านั้น ผู้บริหารควรเพิ่มความระมัดระวังป้องกันมิให้เกิดการมองข้าม

ไม่สนใจ จนกลายเป็นปัญหากระทบต่อขวัญและกำลังใจผู้ทำงาน การจูงใจด้วยงาน อาจกระทำได้ด้วย การหมุนเวียนงาน (job rotation) การจัดให้ทำงานเป็นกลุ่ม (teamwork) และการออกแบบงาน (job design) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, หน้า 140)

ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

แมคเกรเกอร์ ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการควบคุมงานในองค์การเพื่อให้เกิดความร่วมมือสูงสุด โดยใช้ทฤษฎี X และควบคุมงานแบบใหม่เป็นทฤษฎี Y ทั้งสองทฤษฎีนี้มีสมมติฐานที่ตรงกันข้าม

1) ทฤษฎี X

1.1) คนส่วนใหญ่นิสัยไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะหลีกเลี่ยงได้

1.2) โดยปกติคนไม่ชอบทำงาน การที่จะทำให้คนทำงานจะต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม การสั่งการให้ทำ แนะนำ ชี้นำ ข่มขู่ และต้องนำวิธีการลงโทษมาใช้ เพื่อให้เกิดความเกรงกลัวคนจึงจะทำงานนั้นให้ และใช้เทคนิคการจูงใจด้วยวิธีต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

1.3) คนเรามักจะพยายามเลี่ยงงาน พยายามที่จะปิดความรับผิดชอบ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ จะทำงานเท่าที่ได้รับคำสั่งเท่านั้น มีความทะเยอทะยานกระตือรือร้นต่อการทำงานเพียงเล็กน้อย แต่ก็ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ

2) ทฤษฎี Y

2.1) การใช้ร่างกายและแรงสมองทำงานถือเป็นเรื่องธรรมดา เหมือนกับการเล่นหรือพักผ่อน เพราะการทำงานเป็นแหล่งที่มาของความพึงพอใจหรือการลงโทษก็ได้ โดยทั่วไปคนเรามีความขยันหมั่นเพียรไม่เกียจคร้าน

2.2) คนเราข่อมมีความรับผิดชอบและมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ โดยพื้นฐานของมนุษย์มีความร่วมมือสนับสนุน

2.3) การควบคุม หรือการบังคับจากภายนอกไม่ใช่วิธีการที่ดี สำหรับการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ มนุษย์ทุกคนข่อมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง จนบรรลุความสำเร็จ มีความคิดริเริ่มทำงานด้วยตัวเอง ถ้าหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

2.4) การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยการให้รางวัลตามความสำเร็จแห่งผลงานของแต่ละบุคคล จะสามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดผลการปฏิบัติหน้าที่ได้ โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.5) บุคคลที่อยู่ในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็นเพียงบางส่วนเท่านั้น ปกติคนเราพัฒนาตัวเองอยู่เสมอและพัฒนาวิธีการทำงานอีกด้วย

2.6) ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคล มีส่วนสัมพันธ์กับความเฉลียวฉลาด ประสบการณ์และความคิดสร้างสรรค์ต่อการแก้ไขปัญหาองค์การ และมีใจกว้างพอที่จะให้คนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างจริงจังอีกด้วย (ชงชัย สันติวงษ์, 2545, หน้า 232-237)

ทฤษฎีการบริหารโดยวัตถุประสงค์ของปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker)

การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objective) หรือเรียกว่า MBO เป็นรูปแบบการบริหารโดยการใช้อำนาจปกครองตนเอง ปีเตอร์ ดรักเกอร์ กล่าวไว้ว่า “การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์และการให้อำนาจปกครองควบคุมตนเอง แนวความคิดนี้ นำความรู้ด้านการจูงใจ และพฤติกรรมศาสตร์มาผสมผสานกัน” ข้อสมมติฐานของการบริหารแบบนี้ได้แก่

(พจนาน เดียววัฒนรัฐติกาล, 2545, หน้า 36)

- ผู้ได้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานด้วยดี เมื่อรู้ถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงาน
- ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการที่จะเข้าร่วมในการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานเพื่อนำไปประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการเครื่องชี้บางอย่างที่จะบอกให้รู้ถึงผลการปฏิบัติงาน
- ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้า และความรู้เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

- ต้องกำหนดเวลาให้แน่นอน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมาย
- ต้องสามารถวัดได้โดยทางตรงและทางอ้อม เช่น ในกรณีของขวัญและกำลังใจอาจดูจากอัตราการขาดงาน การลาออกจากงาน

- ต้องมีหนทางที่จะทำให้สำเร็จ

ทั้งนี้หลักการคือ ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักวัดความสำเร็จ โดยพิจารณาจากผลงานเป็นหลักเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นความคิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การดำเนินงานจะต้องมีการวางแผนควบคุมอย่างมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน

การกำหนดวัตถุประสงค์

- ต้องกำหนดขึ้นในทุกระดับขององค์การ ให้สอดคล้องกันนับตั้งแต่เป้าหมายย่อยขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นมา

- ต้องมีส่วนเอื้ออำนวยต่อเป้าหมายของบุคลากรด้วย เช่น เพิ่มความรู้ความสามารถต้องมีทางที่จะทำสำเร็จ การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียงแล้วยังตอบสนองด้านความสำเร็จในชีวิต เพราะวัตถุประสงค์เป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จได้อย่างดี การบริหารแบบนี้ นับว่าเป็นการบริหารที่เป็นรางวัลตอบแทนอยู่ในตัวแล้ว สามารถจูงใจในการทำงานเป็นอย่างดี ผู้บริหารควรให้ความสำคัญยิ่งในการจูงใจให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ซึ่งเป็นเสมือนเครื่องกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงาน ให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การสูงสุด

ทฤษฎีต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland)

ทฤษฎีต้องการความสำเร็จของ แมคเคลแลนด์ (the need to achieve theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวว่า “มนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกัน เพียงแต่มีขนาดมากน้อยต่างกันเท่านั้น” ความต้องการนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ (พจนาน เดียววัฒนรัฐติกาล, 2545, หน้า 39)

1) ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement: nAch) เป็นความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานที่มีความท้าทาย และการบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำได้อย่างดี(excellence) โดยทั่วไปแล้วบุคคลมีความต้องการความสำเร็จในงานสูง หรือสร้างสถานการณ์แข่งขันให้กับตัวเอง เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความพยายามของตนเอง และต้องการได้รับผลจากการทำงานนั้นในทันทีด้วย และบุคคลที่มีความต้องการเช่นนี้ มักหลีกเลี่ยงงานที่มีจุดหมายที่เป็นไปไม่ได้หรือยากเกินไป เนื่องจากมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลว นอกจากนั้นบุคคลประเภทนี้ยังมีความคิดสร้างสรรค์การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จึงเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า โดยทั่วไปจะมีคนเพียงประมาณ 10% ขององค์การที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ผู้บริหารจึงจัดสิ่งจูงใจเหล่านี้ด้วยงานที่ท้าทายสามารถบรรลุผลได้ และมีผลย้อนกลับทันที แม้ว่าบุคคลประเภทนี้จะมีแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ผู้บริหารก็พึงให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก (extrinsic motivation)

2) ความต้องการอำนาจ (need for power : nPow) เป็นความต้องการที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นและสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ อำนาจนี้มีสองลักษณะคือ อำนาจเชิงส่วนตัว (personal power) เป็นอำนาจที่ต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการให้คนอื่นภักดีต่อตนเองเป็นการส่วนตัว ไม่ใช่เพื่อองค์การ บางครั้งอาจทำให้จุดหมายขององค์การถูกทำลายลงได้ อีกลักษณะหนึ่งคือ

อำนาจเชิงสถาบัน (institutional power) เป็นอำนาจที่มุ่งทำงานร่วมกับผู้อื่นในการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ขององค์กร เป็นบุคคลที่พยายามปฏิบัติงาน และอุทิศตนเพื่อองค์กร จึงเป็นบุคคลที่ผู้บริหารพึงส่งเสริมให้มีตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อให้มีอิทธิพลต่อการใช้ความพยายามของคนอื่นด้วย

3) ความต้องการความสัมพันธ์ (need for affiliation : nAff) เป็นความต้องการความอบอุ่นและความเป็นมิตรกับคนอื่น จึงมักจะแสดงออกโดยหวังจะให้ได้รับการยอมรับจากคนอื่น หวังจะได้รับน้ำใจจากคนอื่น จึงพยายามทำตนให้สอดคล้องกับความต้องการ และความอยากได้ของคนอื่น แมคเคลแลนค์ วิเคราะห์บุคคลที่มีความต้องการสามกลุ่มนี้ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ มักจะทำเพื่อตนเองมากกว่าเพื่อคนอื่นหรือองค์กร จึงอาจมีปัญหาเกี่ยวกับคนอื่น และการรอรับผลตอบแทนจากการทำงาน และในกรณีคนที่ต้องการอำนาจเชิงส่วนตัวสูง ก็มักจะให้คนอื่นทำอะไรเพื่อประโยชน์ตนเอง และคนที่มีความต้องการความสัมพันธ์กับคนอื่นสูง ก็มักมีจุดอ่อนในการบริหาร คือมักจะคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มากกว่าการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งทางบริหารมากกว่าลักษณะอื่น คือคนที่มีอำนาจเชิงสถาบันสูง เนื่องจากสามารถประสานความร่วมมือกับคนอื่น เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

6. ข้อหลีกเลี่ยงในการสร้างแรงจูงใจ

แม้ว่าการจูงใจจะเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขององค์กรแต่การนำทฤษฎีการจูงใจ ไปใช้ก็ยังคงต้องให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เพราะแต่ละบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงดังนี้

(กอร์ปเชษฐ ติชคานนท์, 2533, หน้า 195-201)

1) อย่าดูถูกผู้ใต้บังคับบัญชา มนุษย์ทุกคนคงไม่มีใครชอบที่จะให้ผู้อื่นกล่าวหาว่าเป็นคนโง่ถึงแม้ว่าตัวเองยังสงสัยในเรื่องนี้ก็ตาม เพราะโดยทั่วๆ ไปแล้วผู้บริหารสามารถตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้คำอื่นได้มากมาย แต่อย่าใช้คำที่ถูกเพราะจะทำลายความคิดสร้างสรรค์

2) อย่าวิจารณ์หรือนินทาผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งคนใดต่อหน้าผู้อื่น การนินทาลับหลังจะมีผลเสียทั้งสิ้น เกิดการเก็บกดกับคนที่ถูกนินทา ยิ่งถ้าเป็นการนินทากล่าวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นด้วยแล้ว ยิ่งทำให้เกิดความเครียดและไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้เลย

3) อย่าลืมหักความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารไม่จำเป็นจะต้องอุทิศเวลาทั้งหมดหรือส่วนใหญ่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ขอเพียงแต่ทำอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญควรให้ความสนใจแก่พนักงานในบางสิ่งบางอย่าง ที่พวกเขาคาดไม่ถึงทำให้รู้สึกถึงความห่วงใย

4) อย่าทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าผู้บริหารสนใจแต่ประโยชน์ส่วนตัวเท่านั้น มนุษย์ทุกคนย่อมนึกถึงอนาคตของตน อย่าส่งความรู้สึกไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นคนเห็นแก่ตัว และพยายามใช้พวกเขาเพื่อประโยชน์ส่วนตน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาคิดเช่นนี้จะทำให้ที่ทำงานไม่เกิดแรงจูงใจ

5) อย่าแสดงความเสแสร้งหรือลำเอียงกับคนใดคนหนึ่งที่มีความชอบพอเป็นส่วนตัว เพราะจะทำให้พนักงานคนอื่นๆ เกิดความเบื่อหน่ายเกลียดชัง และต่อต้านในการทำงานทันที

6) อย่าลืมให้ความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรทำตัวเป็นผู้พยายามต่อสู้ เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาถ้าเขามีความพร้อมและความเหมาะสม อย่าพยายามลุกตั้งให้อยู่ที่เดิมด้วยการเหนียวรั้ง เช่น ไม่เลื่อนตำแหน่งให้เมื่อมีความเหมาะสม

7) อย่าได้ชิงดีชิงเด่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนไม่มีใครชอบที่จะเห็นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของตนเองมาชิงดีชิงเด่นกับพวกตน ไม่ว่าจะโดยพยายามแสดงฝีมือแข่งกับลูกน้องว่าเจ้านายทำงานเก่งรู้มากกว่าลูกน้อง เพราะศักดิ์ศรีเกียรติภูมิของคนเป็นสิ่งสำคัญกว่าเหตุผลและทุกคนต้องปกป้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานอาชีพ ถ้าผู้บริหารให้เกียรติให้ความรู้สึกที่เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็เท่ากับผู้บริหารได้จูงใจให้พวกเขาได้ทำงานเป็นอย่างดีที่สุด

8) อย่าได้ละทิ้งมาตรฐาน การที่ผู้บริหารมีมาตรฐานต่ำกว่าที่ควรจะเป็น จะทำให้คนอื่นๆ ในองค์กรขาดความเชื่อถือและกระตือรือร้น ดังสถาบันวิจัยแห่งสหรัฐอเมริกา กล่าวว่า สมรรถภาพและมาตรฐานที่ต่ำเกินไปของเพื่อนร่วมงาน สามารถทำลายความกระตือรือร้นของผู้ปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงกว่าลงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าคนที่ไม่มีคุณสมบัติเหมาะสม ได้รับตำแหน่งที่สามารถให้คุณให้โทษหรือกีดกันความคิดใหม่ๆ เป็นเรื่องพบเห็นอยู่เสมอ ที่ฝ่ายบริหารได้ทำลายคนบางคนไปขณะที่ยกคนบางคนขึ้น และคนๆ นั้นไม่มีมาตรฐาน และความสามารถพอ กับตำแหน่งอันสูงส่งนั้น ฉะนั้นถ้าคนไม่มีคุณสมบัติเหล่านี้ ยังคงอยู่ในตำแหน่งสำคัญๆ ต่อไป ความเสียหายและสูญเสียย่อมเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นลูกโซ่อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

9) อย่าโลเลในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีการตัดสินใจอย่างเฉียบขาด จะเป็นผู้บริหารที่มีความสำเร็จในการทำงานอย่างยิ่ง กล่าวคือ สิ่งที่ผู้บริหารไม่พึงกระทำดังที่กล่าวข้างต้นทั้งหมดนั้น จะทำให้ผู้บริหาร ไม่ตาบอด หูเบาในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และถ้าหากพบว่าผู้บริหารกระทำในสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ทั้ง 9 ข้อนี้แล้วก็ถึงจะเป็นผู้บริหารที่ไม่ดี หรืออาจไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร

7. การเสริมสร้างขวัญ

บุคลากรในองค์การจะมีขวัญและกำลังใจที่ดีได้นั้น ผู้บริหารควรวางวิธีที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญที่ดีนั้น อาจมีวิธีการดังนี้ (กอร์ปเชษฐ ด้ยคณานนท์, 2533, หน้า 203)

- 1) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น ให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยในการทำงาน โดยที่ต่างฝ่ายต่างเกื้อกูลผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์เกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพัน ร่วมกันรับผิดชอบมีทัศนคติที่ดีต่องาน
- 2) จัดแบ่งภาระหน้าที่งานและกระจายงาน ให้พนักงานทุกคนได้รับความเป็นธรรม รวมทั้งการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ทุกคนยอมรับในความคิดเห็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ และถ้าพนักงานทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ควรปูนบำเหน็จความดีความชอบตามความเหมาะสมและถูกต้องตามกฎหมาย โดยแจ้งให้ทราบล่วงหน้า
- 3) ให้ความยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่มีความสามารถ และผู้ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์การ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น ให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยในการทำงาน โดยที่ต่างฝ่ายต่างเกื้อกูลผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบร่วมกัน มีทัศนคติที่ดีต่องานอย่างจริงจัง เช่น การกล่าวคำชมเชย โดยเปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน ในที่ประชุมพนักงาน หรือใช้วิธีปิดประกาศชมเชย หรือมีหนังสือชมเชย หรือลงข่าวชมเชยในหนังสือวารสารภายในขององค์การ เป็นต้น
- 4) สร้างความพึงพอใจในงานที่ทำ คนที่ทำงานด้วยใจรักก็ย่อมจะมีความสุขสนุกสนานกับงาน และรู้สึกชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำได้ ถ้าได้ทำงานเป็นเวลานานก็จะเกิดความชำนาญมีความริเริ่มที่จะปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น
- 5) จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อความปลอดภัย ความสะดวกสบายและถูกสุขลักษณะ เพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้ผลผลิตสูงขึ้น
- 6) ให้โอกาสแก่พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ จัดให้มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพ ให้การศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ทุกครั้งที่จะมีการเลื่อนตำแหน่ง ต้องให้ความเป็นธรรมและพิจารณาให้ทั่วถึง

7) ให้ความสำคัญสละในการทำงาน ให้พนักงานได้ใช้ความนึกคิดไตร่ตรองแสวงหาเส้นทางใหม่ในการทำงาน สนับสนุนให้ความคิดของพนักงานเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขเมื่อได้รับการร้องขอ

8) เอาใจใส่ในทุกข์สุขของพนักงานในทุกระดับชั้น ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะจะทำให้พนักงานผู้น้อยรู้สึกประทับใจ ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงได้มีโอกาสวิสาสะบ้าง ในบางโอกาสที่เหมาะสมแต่ต้องระมัดระวังว่าต้องจริงใจไม่ใช่เสแสร้ง

9) ให้โอกาสพนักงานได้รับการร้องทุกข์หรือแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารต้องมีใจกว้างมีความหนักแน่นไม่แสดงอารมณ์เกี่ยวกับกราด ฟังเป็นพี่เลี้ยงที่ช่วยแก้ปัญหา หรือถ้าแก้ไขไม่ได้ควรให้ความเห็นอกเห็นใจ

10) ผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด รวดเร็วทันเหตุการณ์ ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย ๆ พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาอย่างห้าวหาญ ไม่ปิดความรับผิดชอบให้กับพนักงานผู้น้อย เข้าทำนองรับแต่ชอบไม่ยอมรับผิด และเมื่อรู้ว่าตัดสินใจผิดก็ยอมรับก็พร้อมจะแก้ไขไม่มีมิจนาคิจิตติงคินโดยไม่คำนึงถึงความเสียหาย

11) จัดระบบค่าตอบแทนการทำงาน และสวัสดิการให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจ และเสมอภาคกับคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน

8. วิธีวัดขวัญในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจเป็นนามธรรม เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกละทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ ไม่สามารถมองเห็นหรือวัดได้โดยตรงเหมือนกับ การวัดขนาดหรือปริมาณสิ่งของ ฉะนั้นการที่จะวัดระดับขวัญและกำลังใจได้จึงต้องอาศัยวิธีการทางอ้อม โดยการวัดเกี่ยวกับความรู้สึก ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานหรือองค์การ เช่น สภาพการทำงาน ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นธรรมของหน่วยงาน ความเหมาะสมของงานกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

วิธีวัดขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานมีวิธีที่สำคัญอยู่ 3 วิธี ได้แก่

(เสนาะ ตีเขาว์, 2539, หน้า 45)

1) การสังเกตการณ์ (observation) เป็นวิธีการที่ง่ายและใช้ได้ผลมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้กว้างขวาง เพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองบังคับบัญชาและควบคุมงานอยู่แล้ว การสังเกตอาจจะกระทำโดยอาศัยการร่วมสนทนา หรือสังเกตจากการปฏิบัติงาน คุณพฤติกรรมที่แสดงออกแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ จะทำให้ทราบถึงภาวะของขวัญ

และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างแน่นอน แต่ข้อควรระวังก็คือการแสดงออกหรือพฤติกรรมของคนบางคน อาจเป็นการเสแสร้งทำไม่ได้ออกมาจากใจจริง

2) การสัมภาษณ์ (interview) เป็นอีกวิธีที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถวัดระดับขวัญและกำลังใจของพนักงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวเองได้มาก การสัมภาษณ์เป็นแบบมาตรฐานคือ เป็นแบบสอบถามหรือคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ใช้แบบฟอร์มบันทึกการสัมภาษณ์หรือสัมภาษณ์โดยไม่ต้องมีแบบฟอร์ม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม

3) การออกแบบสอบถาม (questionnaires) วิธีนี้อาจเรียกว่า เป็นการสำรวจทัศนคติ (attitude survey) ของผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมาล่วงหน้า เพื่อให้รู้ท่าทีของขวัญและกำลังใจของพนักงาน อาจมีทางเลือกทำได้ 2 ทางคือ อาจจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจ หรืออาจทำเองโดยพนักงานในหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาที่นิยมทำกันควรมีการสำรวจปีละครั้ง โดยมากองค์การจะจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจ เพราะผู้ตอบแบบสอบถามจะเกิดความเชื่อมั่นและไม่เกรงใจที่จะตอบคำถามตามความเป็นจริง เนื่องจากจะรู้สึกว่าการตอบของเขาจะถูกเก็บเป็นความลับ แต่ความยุ่งยากก็คือการสร้างแบบสอบถามจะต้องให้ครอบคลุมอย่างทั่วถึง และมีความประสงค์จะให้ผู้ตอบตอบอย่างไร อยากรู้ก็ตามวิธีนี้ยังคงได้รับความนิยมน้อยกว่าวิธีอื่น

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจนี้ ปัจจุบันได้มีการศึกษากันอย่างแพร่หลาย ซึ่งผู้วิจัยจะยกมากล่าวถึงพอสังเขปดังนี้

ทิพวรรณ จินจำง (2541) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธุรกิจขนส่งน้ำมันทางท่อ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานขนส่งธุรกิจน้ำมันทางท่อมีขวัญและพฤติกรรมในการทำงานอยู่ในระดับสูง และพบว่าขวัญในการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการรับรู้ความก้าวหน้าในการทำงาน รับรู้นโยบายและการปฏิบัติงาน การรับรู้ความเข้าใจกันกับเพื่อนร่วมงาน ความรับรู้ความอิสระในงาน โดยตัวแปรดังกล่าวสามารถอธิบายความผันแปรของขวัญในการทำงาน ได้ร้อยละ 47.22 และองค์ประกอบของตัวแปรขวัญในการการทำงานด้านความรู้สึกรับผิดชอบในงานที่ทำ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมในการทำงานด้านความร่วมมือ การอุทิศตนเพื่อส่วนรวม ความซื่อสัตย์และการปฏิบัติตามข้อบังคับของบริษัทฯ

ชลธิชา สว่างเนตร (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องการเรียนรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร และขวัญในการทำงานของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและวิชาชีพของบริษัทผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง จำกัด ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานและขวัญในการทำงานของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและวิชาชีพอยู่ในระดับสูง โดยรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในงานสูงสุด รองลงมาเป็นด้านสวัสดิการหรือประโยชน์อื่นๆที่ได้รับ และรับรู้ด้านการนิเทศงานน้อยที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าพนักงานชาย พนักงานที่มีอายุมาก พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี พนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานมาก และพนักงานที่มีบุคลิกภาพแบบบีมีการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีกว่า และมีขวัญในการทำงานดีกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05-.001 ในด้านความสัมพันธ์พบว่า การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานทั้ง 10 ด้าน คือด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านองค์กรและการจัดการ ด้านค่าจ้าง ด้านลักษณะเฉพาะของงาน ด้านการนิเทศงาน ด้านลักษณะทางสังคมของงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านสภาพการทำงาน และด้านสวัสดิการผลประโยชน์อื่นๆที่ได้รับ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ชัยชาญ ช่วยโพธิ์กลาง (2542) ได้ศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 11 ผลการศึกษาพบว่า ขวัญของข้าราชการโดยเฉลี่ยรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่ปฏิบัติงานต่างจังหวัดมีขวัญในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีข้าราชการจังหวัดชัยภูมิ มีขวัญในการปฏิบัติงานน้อยกว่าข้าราชการจังหวัดนครราชสีมา และบุรีรัมย์ ข้าราชการที่มีระยะเวลาในการรับราชการมาก มีขวัญปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีระยะเวลาสั้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ การสร้างเอกภาพองค์กร ขานพาหนะที่จำเป็น การให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ การติดตามและประเมินผล การจัดสวัสดิการอย่างเป็นธรรมในทุกด้าน สนับสนุนการศึกษาอบรม และโอกาสความก้าวหน้า

ณรงค์เวทย์ วจนพานิชย์ (2540) การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในการพัฒนาตนเอง ความพึงพอใจในงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้บริหารของพนักงานระหว่างก่อนและหลังการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ และการศึกษาความแตกต่างของการ

รับรู้สภาพการปฏิบัติงานหลังการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ กลุ่มตัวอย่างได้จากประชากรทั้งหมดคือ พนักงานฝ่ายขาย บริษัท ฟีน่าเฮาส์ จำกัด จำนวน 130 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 20-30 ปี การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือมัธยมตอนปลาย อายุงานต่ำกว่า 6 เดือน เป็นพนักงานดูแลสินค้าและเป็นพนักงานประจำ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามในกลุ่มตัวอย่างตอบก่อนการทดลอง และหลังกิจกรรมข้อเสนอแนะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ด้วยวิธี paired *t* test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ (one-way analysis of variance)

ผลการวิเคราะห์ปรากฏผลดังนี้

1) การรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาตนเอง ความพึงพอใจในงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและสัมพันธภาพกับผู้บริหารไม่มีผลทางบวกเพิ่มขึ้น หลังจากทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

2) การรับรู้สภาพการปฏิบัติงานหลังจากการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ ไม่แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคลในด้าน เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและประเภทของพนักงาน

3) กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อกิจกรรมข้อเสนอแนะในระดับมาก ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจึงแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญ ตามความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลในด้าน เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประเภทของพนักงานในด้านทัศนคติต่อกิจกรรมเสนอแนะ

4) ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะคือ การส่งข้อเสนอแนะแล้วไม่ได้รับรางวัลสำหรับข้อเสนอแนะ ในการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะให้ประสบความสำเร็จ คือการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงโดยเร็ว

วิญลี สุทธิวิเศษ (2546) ศึกษาความพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร
- 2) ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน
- 3) ความพึงพอใจในการทำงานกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือพนักงานระดับล่างของโรงงานอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบังจำนวน 400 คน ซึ่งกำหนดจากโรงงานตัวอย่าง 10% ของโรงงานทั้งหมด 197 โรง ซึ่งได้จำนวน 20 โรง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มอย่างมีระบบ แล้วกำหนดโควต้าเก็บข้อมูลจากพนักงานตามโรงงาน แต่ละสัดส่วนพนักงานในแต่ละโรงงานใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC ในการประมวลผล ผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารแต่ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการทำงาน

เชียวชาญ จันทรฉาย (2538) ได้ศึกษาขวัญของหัวหน้างานของธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ขวัญของหัวหน้างานของธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ขวัญที่อยู่ในระดับสูงคือ ด้านความสำเร็จของงานและสภาพการทำงานส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

วรรณกานต์ กุณฉิพกรณ (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อากาศการ์เมนท์ จำกัด และเปรียบเทียบความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อากาศการ์เมนท์ จำกัด โดยจำแนกเพศ อายุ และตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานบริษัท อากาศการ์เมนท์ จำกัด ปี 2546 จำนวน 144 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance) และถ้าพบว่ามีความแตกต่างกันจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่จากผลการวิจัยพบว่า

- 1) พนักงานบริษัท อากาศการ์เมนท์ จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากและมีความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อากาศการ์เมนท์ จำกัด ระหว่างเพศชายและเพศหญิงไม่แตกต่างกัน ระหว่างพนักงานฝ่ายอำนวยการกับฝ่ายผลิตไม่แตกต่างกัน ระหว่างอายุต่ำกว่า 25 ปี 25 ถึง 35 ปีและ 35 ปีขึ้นไปมีความแตกต่างกัน

โดยผู้ที่มีอายุ 25 ถึง 35 ปี มีค่าเฉลี่ยมากกว่าผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี ส่วนผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปีกับ 35 ปีขึ้นไป และอายุ 25 ถึง 35 ปีขึ้นไปไม่แตกต่างกัน

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อากาศการ์เมนท์ จำกัด ระหว่างเพศชายและเพศหญิงไม่แตกต่างกัน ระหว่างพนักงานฝ่ายอำนวยการกับฝ่ายผลิตไม่แตกต่างกัน ระหว่างอายุต่ำกว่า 25 ปี 25 ถึง 35 ปีและ 35 ปีขึ้นไปไม่แตกต่างกัน

จินตนา รุจิพุดิ (2543) การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาาระดับขวัญกำลังใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ที่เกิดจากปัจจัยด้านผลตอบแทน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจที่เกิดจากปัจจัยทั้งสาม คือปัจจัยด้านผลตอบแทน ด้านผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามสถานภาพบุคคลของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี จำนวน 268 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นคำถามปลายเปิด และแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าคำตอบ 5 ระดับ สถิติข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบความแตกต่าง โดยวิธีของคันทแนน และการทดสอบที (t test)

ผลการวิจัยพบว่าระดับขวัญกำลังใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ที่เกิดจากปัจจัยผลตอบแทนด้านผู้บังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับกลาง จากการจัดอันดับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับขวัญกำลังใจของพนักงาน จากความสำคัญน้อยไปหามากได้ ลำดับดังนี้ ปัจจัยด้านผลตอบแทน ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สำหรับการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่าขวัญกำลังใจของพนักงานจากปัจจัยด้านผลตอบแทนและด้านผู้บังคับบัญชา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อสถานภาพส่วนบุคคลด้านรายได้มีความแตกต่างกัน ส่วนขวัญและกำลังใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน และรายได้มีความแตกต่างกัน

อนันต์ ห่วงสายทอง (2545) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองกำกับการ 2 กองตำรวจน้ำ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจ คือ ปัจจัยด้านสภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ชันยศ และปัจจัยเชิงจิตที่ให้มีขวัญและกำลังใจ ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความเพียงพอด้านเงินเดือนและรายได้พิเศษ ความเหมาะสมด้านความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการตำรวจสังกัดกองกำกับการ 2 กองตำรวจน้ำ จำนวน 204 คน ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 ปี ถึง 40 ปี สมรสแล้ว ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ถึง 20 ปี และมีชั้นยศเป็นชั้นประทวน ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการตำรวจสังกัดกองกำกับการ 2 กองตำรวจน้ำ มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ขวัญและกำลังใจมีความสัมพันธ์กับสถานภาพสมรส และปัจจัยจูงใจที่ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยจูงใจที่ศึกษาทั้งหมด

อากม นันทเจริญโชค (2546) ได้ศึกษาถึงขวัญกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ซีพลาส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ซีพลาส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เนื่องจากบริษัทฯ ประสบปัญหาพนักงานเข้า – ออกเป็นประจำ ซึ่งไม่ทราบสาเหตุ จึงต้องการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อนำเสนอผู้บริหารให้ทราบ สำหรับเป็นแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต ศึกษาในเชิงปริมาณ โดยการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจ โดยใช้วิธี Chi-Square Test ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิตจำนวน 200 คน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานฝ่ายผลิตเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ 120 คน ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีสถานภาพโสดมากที่สุด จบการศึกษาระดับ ม. 3 / ม. 6 หรือ ปวช. เป็นส่วนใหญ่ ในส่วนของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบริษัทฯ มีการจัดกิจกรรมรื่นเริงประจำปีเป็นประจำ ซึ่งเป็นการสร้างความสามัคคีและเชื่อมสัมพันธ์ไมตรีในระดับผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง ด้านวัสดุอุปกรณ์สวัสดิการและค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยรู้สึกภูมิใจเมื่อทราบข่าวเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กร มุ่งหวังความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นอยู่รองลงมาโดยมุ่งหวังได้รับการยอมรับจากองค์กรว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าในหน้าที่การมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ไปเรื่อยๆ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่มีความสำคัญมากในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดทำคู่มือที่กำหนดมาตรฐานในการทำงานให้ชัดเจน แสดงถึงความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ข้อเสนอแนะคือ ต้องการให้ผู้บริหารเพิ่ม สวัสดิการต่างๆ เพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจ

บุญสืบ มะปรางหวาน (2547) ได้ศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี จากการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงและสูงสุด เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ย 3 อันดับ คือ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย

ผลการเปรียบเทียบพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ทั้งเพศชายและเพศหญิง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และที่มีประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป พบว่า มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รัชนี สุขวัฒนา (2548) ได้ทำการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ซีเองเจล จำกัด และเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีเองเจล จำกัด จำแนกตามวุฒิการศึกษา ลักษณะงาน อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานบริษัท ซีเองเจล จำกัด ปี 2547 จำนวน 79 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิดและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance) ผลการวิจัยพบว่า

1) พนักงานบริษัท ซีเองเจล จำกัด มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ระดับปานกลาง

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีเองเจล จำกัด ทั้งโดยรวมและรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา ลักษณะงาน อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งพบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี และ 1 ปี ถึง 2 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานพบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป

พรทิพย์พา สุนาวิน (2548) ได้ทำการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) และเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ อายุ ประเภทการว่าจ้าง วุฒิการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) ปี 2548 จำนวน 341 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance) ผลการวิจัยพบว่า

- 1) พนักงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
- 3) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม จำแนกตามประเภทการว่าจ้าง พบว่า พนักงานรายวัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานรายเดือน และจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 ปีขึ้นไป

โล (Lo, 2003, pp. 98-131) จุดประสงค์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นความพึงพอใจในงานของผู้จัดการ ซึ่งอยู่ในประเทศไต้หวัน ได้รับแรงกดดันจากองค์การในการให้พนักงานจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจอย่างไร โดยเน้นการศึกษาเกี่ยวกับบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูงโดยทดสอบหลายวิธี เช่น การลดขนาดขององค์การ ทดสอบเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานเป็นระยะเวลา 10 ปี โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยในการเก็บข้อมูลในลักษณะเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามสั้นๆ เกี่ยวกับความพึงพอใจ ขอบเขตของการศึกษาวิจัยเป็นผู้จัดการระดับกลาง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามลักษณะปลายเปิด ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการระดับกลางที่มีประสบการณ์ในการให้พนักงานจะมีผลตามหัวข้อดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์ในการพนักงาน
- 2) ผลต่อขวัญและกำลังใจ
- 3) การติดตามผลงานในองค์การ

การสื่อสารภายในองค์กร

- 1) ลักษณะของงานที่เกิดความพึงพอใจ
- 2) ผู้นำองค์กร

ผลการเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกัน

- 1) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการพักงานมีความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างมีผลกับความจงรักภักดีและประสิทธิภาพในการทำงาน
- 2) การเปลี่ยนทำงานแบบคนคุ้นเคยกันมาเป็นการแข่งขันกัน
- 3) มีทัศนคติในทางลบเมื่อถูกพักงานขวัญกำลังใจต่ำ
- 4) เมื่อมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรก็จะรู้สึกไม่มีความมั่นคง
- 5) ผู้กำกับกับการเปลี่ยนแปลง

การจัดระเบียบขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงไม่มีผลต่อบริษัท แต่ถ้าเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างของบริษัทจะมีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจของไต้หวัน ซึ่งเป็นผลในการสนับสนุนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมองค์กร และการเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรมีผลกับจิตใจของคนไต้หวันและวัฒนธรรมของประเทศไต้หวัน

แม็คนิต (McNitt, 2003, pp.87-95) เป็นโครงการวิจัยโดยเชื่อว่าผู้นำมีความสำคัญ เพื่อเปรียบเทียบเทียบขวัญและกำลังใจของครูอนุบาล ครูประถม 1 ครูประถม 2 ครูประถม 3 โดยทดสอบกับผลการเรียนของนักเรียน ครูมีความวิตกกังวลกับผลการเรียนของนักเรียน โดยเด็กที่ได้ทดสอบวัดความรู้กับครูที่ทดสอบเด็ก เด็กที่ถูกทดสอบวัดความรู้กับเด็กที่ไม่ได้วัดความรู้จะไม่ต่างกัน ผลการทดสอบพบว่าขวัญและกำลังใจของครูที่นักเรียนได้รับการทดสอบความรู้ไม่แตกต่างกันกับครูที่ถูกศิษย์ไม่ได้รับการทดสอบ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของครูในทางที่ไม่ดีมีผลลบต่อขวัญและกำลังใจ ก็คือ การยอมรับนับถือจากคนอื่น ความสัมพันธ์กับนักเรียนและนโยบายการบริหารของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่มีผลลบก็คือ ไม่มีเวลาพอที่จะตรวจงานของเด็ก และทำแล้วไม่มีใครเห็นความดีจะทำลายขวัญและกำลังใจของครู โดยทำการทดสอบหนึ่งถึงสองครั้งกับครูในระดับสาม การวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานทดสอบกับครูในเรื่องขวัญและกำลังใจที่มีความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพอใจในโรงเรียน จะเห็นได้ว่าโรงเรียนจะมีคุณภาพจะต้องมีผู้นำที่ดี แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 86-97 ชุด โดยวิจัยโรงเรียน 9 แห่ง แบบสอบถามที่เก็บกลับคืนมาได้ประมาณ 89% ของการแจกแบบสอบถาม การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยครูทั้งห้อง โดยใช้แบบสอบถามสั้น เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

เดวิส (Davis, 2004, abstract) ได้ศึกษาถึงผลกระทบภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นผู้จัดการ กรรมการฯ ลูกค้าและธุรกิจขนาดเล็ก แห่งเทล (TELUS) ถึงการสร้างแรงจูงใจในการรักษาพนักงานให้อยู่กับบริษัทฯ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยอาศัยระบบการให้รางวัลและสิ่งตอบแทนแก่พนักงานที่ทำงานดี เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ โดยการนำกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งมีหลากหลายวิธีเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาถึงความต้องการของพนักงานแต่ละคน เนื่องจากพนักงานมีความต้องการที่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากการเรียนรู้ของพนักงานเป็นหลักสำคัญ

จากการศึกษางานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าการที่จะได้มาซึ่งประสิทธิภาพของคนและประสิทธิภาพของงาน หรือการที่จะพัฒนาหน่วยงานและองค์กรให้ดีขึ้นนั้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กร ซึ่งหากบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงแล้ว ย่อมมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้เกิดผลผลิตที่สูงและเกิดความเจริญก้าวหน้าต่อหน่วยงาน ซึ่งองค์ประกอบที่ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงได้นั้น น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการฯ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ฯลฯ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรับรู้และเข้าใจถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากไม่บำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงานให้ดีก็อาจจะทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพ พนักงานไม่กระตือรือร้นต่อการทำงาน แต่หากมีการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงานให้อยู่ในระดับที่สูงแล้ว ก็จะเป็นแรงผลักดันในการขับเคลื่อนองค์กรให้พัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยมีขั้นตอนในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร / กลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ปี 2549 จำนวน 62 คน

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำนวน 59 คน ได้มาโดยอาศัยตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เฮนเดล (Hendel, 1977, อ้างถึงใน สมบูรณ์ ชิตพงษ์, 2523, หน้า 122)

2. ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม(questionnaire) เป็นเครื่องมือในการศึกษา ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือ ดังนี้

1) ศึกษาเอกสาร แนวความคิด ทฤษฎี บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ บริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด

2) กำหนดกรอบโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถามตามกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์ในงานวิจัย โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอนดังนี้

2.1) ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพ และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ลักษณะงาน สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบโดยทำเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความ ซึ่งตรงตามความเป็นจริงในแต่ละข้อ

2.2) ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในด้านสภาพการทำงาน ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นธรรมของหน่วยงาน สวัสดิการของหน่วยงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ลักษณะของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นแบบคำถามปลายปิด (closed-end-questions) แบบมาตราส่วนประเมินค่าคำตอบ (rating scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	คะแนน	หมายถึง	มีขวัญและกำลังใจระดับมากที่สุด
4	คะแนน	หมายถึง	มีขวัญและกำลังใจระดับมาก
3	คะแนน	หมายถึง	มีขวัญและกำลังใจระดับปานกลาง
2	คะแนน	หมายถึง	มีขวัญและกำลังใจระดับน้อย
1	คะแนน	หมายถึง	มีขวัญและกำลังใจระดับน้อยที่สุด

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของเนื้อหาในแต่ละข้อ ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try-out) กับพนักงานในบริษัท โปรเกรส ทรานส์ แมเนจเม้นท์ จำกัด ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของ ครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (statistical package for the social science) พบว่าแบบสอบถามขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96

3. การรวบรวมข้อมูล

ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แจกแบบสอบถามไปยังบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือกับผู้บริหารและพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ในการแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยใช้เวลาในการแจกแบบสอบถาม 2 วัน และขอรับคืนในวันต่อมา

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรม SPSS (statistical package for the social science) โดยเลือกวิเคราะห์เฉพาะข้อมูลที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและสมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า ดังต่อไปนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพ และข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้คือ ความถี่และร้อยละ

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย (mean) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ในการแปรความหมายของค่าเฉลี่ย ของการวิเคราะห์ข้อมูลได้ วิเคราะห์ความหมายของค่าเฉลี่ยตามหลักของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 หน้า 103)

เกณฑ์การให้คะแนน	ระดับ
4.51- 5.00	มากที่สุด
3.51- 4.50	มาก
2.51- 3.50	ปานกลาง
1.51- 2.50	น้อย
1.00- 1.50	น้อยที่สุด

สูตรทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1) ค่าสถิติพื้นฐานร้อยละ (percentage) สูตรในการคำนวณคือ

$$P = \frac{f \times 100}{n}$$

เมื่อ P = ค่าร้อยละ

f = ความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ

n = จำนวนความถี่ทั้งหมด

2) ค่าเฉลี่ย (arithmetic mean) (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2541, หน้า 35)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ \bar{X} = ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ = ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n = จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง/จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

3) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2541, หน้า 64)

$$SD = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ SD = ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X^2$ = ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum X)^2$ = ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

n = จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ลักษณะงานใช้ t test

เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามอายุ สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ (one-way analysis of variance) (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2545, หน้า 159-192) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ LSD.

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และลำดับขั้นตอนนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างย่อย
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
df	แทน	ชั้นของความอิสระ
MS	แทน	ค่าความแปรปรวน
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวอย่างยกกำลังสอง
t	แทน	ค่าคำนวณจากการทดสอบที (t test)
F	แทน	ค่าคำนวณจากการวิเคราะห์ความแปรปรวน
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้คือ ความถี่และร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและแปลผลโดยการบรรยาย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย (mean) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และนำเสนอในรูปแบบตารางและแปลผลโดยการบรรยาย

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษาและลักษณะงาน โดยการทดสอบที (*t test*) จำแนกตาม อายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance) และถ้าพบว่ามี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ จึงทำการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ LSD.

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	48	81.4
1.2 หญิง	11	18.6
รวม	59	100
2. อายุ		
2.1 ไม่เกิน 30 ปี	30	50.8
2.2 31 ปี ถึง 40 ปี	24	40.7
2.3 41 ปีขึ้นไป	5	8.5
รวม	59	100
3. วุฒิการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	24	40.7
3.2 มัธยมศึกษาขึ้นไป	35	59.3
รวม	59	100
4. ลักษณะงาน		
4.1 พนักงานออฟฟิศ	15	25.4
4.2 พนักงานขับรถ	44	74.6
รวม	59	100

ตารางที่ 2 (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
5. สถานภาพการสมรส		
5.1 โสด	29	49.2
5.2 สมรส	23	39.0
5.3 หม้าย / หย่าร้าง	7	11.9
รวม	59	100
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
6.1 น้อยกว่า 1 ปี	18	30.5
6.2 1 ปี ถึง 2 ปี	23	39.0
6.3 มากกว่า 2 ปีขึ้นไป	18	30.5
รวม	59	100

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 81.4 เพศชาย ร้อยละ 18.6 เพศหญิง และร้อยละ 50.8 อายุไม่เกิน 30 ปี ร้อยละ 40.7 อายุ 31 ปี ถึง 40 ปี ร้อยละ 8.5 อายุ 41 ปีขึ้นไป และ ร้อยละ 40.7 ต่ำกว่ามัธยมศึกษา ร้อยละ 59.3 มัธยมศึกษาขึ้นไป และ ร้อยละ 25.4 พนักงานออฟฟิศ ร้อยละ 74.6 พนักงานขับรถ และ ร้อยละ 49.2 โสด ร้อยละ 39.0 สมรส ร้อยละ 11.9 หม้าย / หย่าร้าง และ ร้อยละ 30.5 ระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 39.0 ระยะเวลาปฏิบัติงาน 1 ปี ถึง 2 ปี ร้อยละ 30.5 ระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 2 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยรวมและรายด้าน

ข้อความคิดเห็น	N = 59		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	\bar{X}	SD		
1. สภาพการทำงาน	2.96	.64	ปานกลาง	1
2. ความเพียงพอของรายได้	2.61	.56	ปานกลาง	4
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา	2.62	.73	ปานกลาง	3
4. ความยุติธรรมของหน่วยงาน	2.66	.50	ปานกลาง	2
5. สวัสดิการของหน่วยงาน	2.56	.83	ปานกลาง	5
6. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	2.48	.72	น้อย	6
รวม	2.66	.54	ปานกลาง	

จากตารางที่ 3 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.66$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สภาพการทำงาน ($\bar{X} = 2.96$) ความยุติธรรมของหน่วยงาน ($\bar{X} = 2.66$) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 2.62$) ความเพียงพอของรายได้ ($\bar{X} = 2.61$) สวัสดิการของหน่วยงาน ($\bar{X} = 2.56$) และพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย คือ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ($\bar{X} = 2.48$)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ในด้านสภาพการทำงาน

ข้อความคิดเห็น	N = 59		ระดับ	
	\bar{X}	SD	ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. สถานที่ทำงานร่มรื่นและเป็นระเบียบ	2.93	.93	ปานกลาง	4
2. หน่วยงานมีวัสดุ อุปกรณ์ในการทำงาน อย่างเพียงพอ	3.00	.83	ปานกลาง	2
3. สถานที่ทำงานมีเสียงที่เหมาะสม	2.88	.81	ปานกลาง	5
4. กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ เอื้ออำนวย ต่อการทำงาน	2.71	.95	ปานกลาง	6
5. เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือและ ร่วมมือในการทำงาน	3.31	1.02	ปานกลาง	1
6. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ เหมาะสมกับท่าน	2.98	1.07	ปานกลาง	3
รวม	2.96	.64	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ด้านสภาพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือและร่วมมือในการทำงาน ($\bar{X} = 3.31$) หน่วยงานมีวัสดุ อุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอ ($\bar{X} = 3.00$) ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติเหมาะสมกับท่าน ($\bar{X} = 2.98$) สถานที่ทำงานร่มรื่นและเป็นระเบียบ ($\bar{X} = 2.93$) สถานที่ทำงานมีเสียงที่เหมาะสม ($\bar{X} = 2.88$) กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ($\bar{X} = 2.71$) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ในด้านความเพียงพอของรายได้

ข้อความคิดเห็น	N = 59		ระดับ	
	\bar{X}	SD	ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ท่านได้รับเงินเดือนน้อยเกินไป เมื่อเทียบกับงานที่ทำ	3.27	1.10	ปานกลาง	1
2. ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ	2.54	.77	ปานกลาง	3
3. เงินเดือนที่ได้รับ เพียงพอต่อการดำรง ชีวิตในปัจจุบัน	2.17	.83	น้อย	5
4. การเบิกจ่ายเงิน ประกันสังคม เงินท่ตรงจ่าย มีความสะดวกและรวดเร็ว	2.81	1.01	ปานกลาง	2
5. เงินตอบแทนในการทำงาน เช่น เงินเพิ่มพิเศษ เงินค่าตำแหน่ง เป็นต้น เป็นที่น่าพอใจ	2.25	1.01	น้อย	4
รวม	2.61	.56	ปานกลาง	

จากตารางที่ 5 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ด้านความเพียงพอของรายได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ท่านได้รับเงินเดือนน้อยเกินไปเมื่อเทียบกับงานที่ทำ ($\bar{X} = 3.27$) การเบิกจ่ายเงิน ประกันสังคม เงินท่ตรงจ่าย มีความสะดวกและรวดเร็ว ($\bar{X} = 2.81$) ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 2.54$) และพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย คือเงินตอบแทนในการทำงาน เช่น เงินเพิ่มพิเศษ เงินค่าตำแหน่ง เป็นต้น เป็นที่น่าพอใจ ($\bar{X} = 2.25$) เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน ($\bar{X} = 2.17$)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ในด้านความสัมพันธ์ระหว่าง
ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อความคิดเห็น	N = 59		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองในการปฏิบัติงาน	2.76	.97	ปานกลาง	3
2. ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	2.10	.98	น้อย	6
3. การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชานั้นอยู่กับเหตุผลมากกว่าอารมณ์	2.54	.86	ปานกลาง	4
4. ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถ เข้าใจงานที่ทำเป็นอย่างดี	2.97	1.03	ปานกลาง	1
5. ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการตัดสินใจตัดสินความผิดและแก้ไขปัญหาดังกล่าว	2.44	1.05	น้อย	5
6. การมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา เข้าใจง่ายเป็นขั้นตอนและชัดเจน	2.93	.98	ปานกลาง	2
รวม	2.62	.73	ปานกลาง	

จากตารางที่ 6 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถเข้าใจงานที่ทำเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 2.97$) การมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา เข้าใจง่ายเป็นขั้นตอนและชัดเจน ($\bar{X} = 2.93$) ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.76$) การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชานั้นอยู่กับเหตุผลมากกว่าอารมณ์ ($\bar{X} = 2.54$) และพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยคือ ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการตัดสินความผิดและแก้ไขปัญหาดังกล่าว ($\bar{X} = 2.44$) ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 2.10$)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ด้านความยุติธรรมของหน่วยงาน

ข้อความคิดเห็น	N = 59		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	\bar{X}	SD		
1. การพิจารณาแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับ กับความพอใจของผู้บังคับบัญชามากกว่า ความรู้ความสามารถ	2.93	1.05	ปานกลาง	1
2. หน่วยงานมีการกระจายงานให้กับ พนักงานอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน	2.54	.97	ปานกลาง	4
3. การพิจารณาความดีความชอบยังขาดหลัก เกณฑ์ที่ชัดเจน	2.85	1.11	ปานกลาง	2
4. ผู้บังคับบัญชามีเหตุผลและปกป้องผู้ใต้ บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหา	2.39	.97	น้อย	5
5. ท่านได้รับความยุติธรรมในการพิจารณา โทษทางวินัย	2.59	.98	ปานกลาง	3
รวม	2.66	.50	ปานกลาง	

จากตารางที่ 7 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ด้านความยุติธรรมของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.66$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บังคับบัญชา มากกว่าความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 2.93$) การพิจารณาความดีความชอบยังขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ($\bar{X} = 2.85$) ท่านได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาโทษทางวินัย ($\bar{X} = 2.59$) หน่วยงานมีการกระจายงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 2.54$) และพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยคือ ผู้บังคับบัญชามีเหตุผลและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดปัญหา ($\bar{X} = 2.39$)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน

ข้อความคิดเห็น	N = 59		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	\bar{X}	SD		
1. บริษัทฯ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ	2.27	.98	น้อย	5
2. การดำเนินงานด้านสวัสดิการเป็นไปด้วยความเหมาะสมสะดวกและรวดเร็ว	2.64	.89	ปานกลาง	2
3. บริษัทฯ มีสวัสดิการให้กับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องความเจ็บป่วยและการรักษาพยาบาล	2.97	.96	ปานกลาง	1
4. ท่านได้รับสวัสดิการต่างๆเพียงพอกับความต้องการ	2.54	1.07	ปานกลาง	3
5. บริษัทฯ จัดสวัสดิการได้ครบถ้วนและเหมาะสม	2.39	1.00	น้อย	4
รวม	2.56	.83	ปานกลาง	

จากตารางที่ 8 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ บริษัทฯ มีสวัสดิการให้กับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องความเจ็บป่วยและการรักษาพยาบาล ($\bar{X} = 2.97$) การดำเนินงานด้านสวัสดิการเป็นไปด้วยความเหมาะสมสะดวกและรวดเร็ว ($\bar{X} = 2.64$) ท่านได้รับสวัสดิการต่างๆ เพียงพอกับความต้องการ ($\bar{X} = 2.54$) และพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยคือ บริษัทฯ จัดสวัสดิการได้ครบถ้วนและเหมาะสม ($\bar{X} = 2.39$) บริษัทฯ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ ($\bar{X} = 2.27$)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ด้านความมั่นคงปลอดภัย
ในการทำงาน

ข้อความคิดเห็น	N = 59		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	\bar{X}	SD		
1. สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยและมีการจัด อุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้กับพนักงาน	2.44	1.04	น้อย	3
2. ท่านรู้สึกมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ การงานที่ปฏิบัติอยู่	2.83	.93	ปานกลาง	1
3. ท่านมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ที่ปฏิบัติอยู่	2.58	.89	ปานกลาง	2
4. ท่านได้รับการสนับสนุนการศึกษา ฝึกอบรม ดูงานที่เกี่ยวกับหน้าที่ในความรับผิดชอบ	2.32	1.12	น้อย	4
5. ท่านอาจถูกพิจารณาโยกย้ายได้ถ้าไม่ปฏิบัติ ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา	2.24	1.10	น้อย	5
รวม	2.48	.72	น้อย	

จากตารางที่ 9 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ท่านรู้สึกมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ ($\bar{X} = 2.83$) ท่านมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ ($\bar{X} = 2.58$) และพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย คือ สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยและมีการจัดอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้กับพนักงาน ($\bar{X} = 2.44$) ท่านได้รับการสนับสนุนการศึกษา ฝึกอบรม ดูงานที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 2.32$) และ ท่านอาจถูกพิจารณาโยกย้ายได้ถ้าไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 2.24$)

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และลักษณะงาน โดยการทดสอบค่าที (*t* test) จำแนกตามอายุ สภาพการสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one – way analysis of variance) และถ้าพบว่ามีความแตกต่างกันจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ LSD.

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามเพศ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	เพศชาย		เพศหญิง		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>N</i> = 48		<i>N</i> = 11			
	\bar{X}	<i>SD</i>	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. สภาพการทำงาน	2.89	.62	3.27	.71	-1.75	.085
2. ความเพียงพอของรายได้	2.58	.54	2.72	.65	-.76	.448
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา	2.55	.75	2.92	.61	-1.51	.136
4. ความยุติธรรมของหน่วยงาน	2.58	.51	3.00	.23	-4.03*	.000
5. สวัสดิการของหน่วยงาน	2.40	.77	3.23	.76	-3.19*	.002
6. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	2.34	.71	3.07	.43	-3.22*	.002
รวม	2.57	.53	3.04	.38	-2.73*	.008

**p* < .05

จากตารางที่ 10 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ระหว่างเพศชาย กับ เพศหญิง ทั้งโดยรวมและด้านความยุติธรรมของหน่วยงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเพศหญิงมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศชาย ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี.
 ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่ามัธยมศึกษา		มัธยมศึกษาขึ้นไป		t	p
	N = 24		N = 35			
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD		
1. สภาพการทำงาน	2.96	.66	2.97	.64	-.03	.972
2. ความเพียงพอของรายได้	2.57	.38	2.63	.66	-.39	.694
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา	2.54	.69	2.67	.77	-.64	.519
4. ความยุติธรรมของหน่วยงาน	2.64	.49	2.67	.51	-.24	.809
5. สวัสดิการของหน่วยงาน	2.45	.75	2.64	.88	-.85	.395
6. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	2.32	.57	2.58	.80	-1.37	.173
รวม	2.59	.47	2.70	.58	-.76	.447

จากตารางที่ 11 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี.
 ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ระหว่างวุฒิการศึกษาด้านต่ำกว่ามัธยมศึกษา กับมัธยมศึกษาขึ้นไป ทั้ง
 โดยรวมและรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี.
 ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามลักษณะงาน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	พนักงานออฟฟิศ		พนักงานขับรถ		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>N</i> = 15		<i>N</i> = 44			
	\bar{X}	<i>SD</i>	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. สภาพการทำงาน	3.07	.85	2.93	.57	.74	.457
2. ความเพียงพอของรายได้	2.76	.69	2.55	.50	1.20	.234
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา	2.83	.79	2.55	.71	1.27	.207
4. ความยุติธรรมของหน่วยงาน	2.78	.54	2.61	.48	1.12	.266
5. สวัสดิการของหน่วยงาน	3.05	1.13	2.39	.64	2.14*	.047
6. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	2.92	.77	2.33	.65	2.87*	.006
รวม	2.90	.68	2.57	.46	2.11*	.039

* $p < .05$

จากตารางที่ 12 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี.
 ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ระหว่างพนักงานออฟฟิศกับพนักงานขับรถ ทั้งโดยรวมและด้าน
 สวัสดิการของหน่วยงาน ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
 ทางสถิติ โดยที่พนักงานออฟฟิศมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานขับรถ ส่วน
 ด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามอายุ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ไม่เกิน 30 ปี		31 ปี ถึง 40 ปี		41 ปีขึ้นไป	
	<i>N</i> = 30		<i>N</i> = 24		<i>N</i> = 5	
	\bar{X}	<i>SD</i>	\bar{X}	<i>SD</i>	\bar{X}	<i>SD</i>
1. สภาพการทำงาน	3.05	.63	2.90	.68	2.76	.63
2. ความเพียงพอของรายได้	2.62	.68	2.60	.44	2.60	.41
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา	2.72	.80	2.56	.70	2.30	.32
4. ความยุติธรรมของหน่วยงาน	2.70	.43	2.65	.57	2.44	.55
5. สวัสดิการของหน่วยงาน	2.60	.84	2.53	.88	2.48	.59
6. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	2.62	.77	2.41	.64	1.96	.57
รวม	2.73	.55	2.61	.55	2.43	.32

จากตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยรวมของพนักงานกลุ่มอายุไม่เกิน 30 ปี กลุ่มอายุ 31 ปีถึง 40 ปี และ กลุ่มอายุ 41 ปีขึ้นไป มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเท่ากับ 2.73, 2.61, และ 2.43, ตามลำดับ

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามอายุ

ด้าน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. สภาพการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.54	.267	.625	.539
	ภายในกลุ่ม	56	23.93	.427		
	รวม	58	24.47			
2. ความเพียงพอของรายได้	ระหว่างกลุ่ม	2	.01	.002	.009	.991
	ภายในกลุ่ม	56	18.26	.326		
	รวม	58	18.27			
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	.88	.443	.808	.451
	ภายในกลุ่ม	56	30.70	.548		
	รวม	58	31.58			
4. ความยุติธรรมของหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.31	.155	.604	.550
	ภายในกลุ่ม	56	14.35	.256		
	รวม	58	14.66			
5. สวัสดิการของหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.09	.048	.067	.935
	ภายในกลุ่ม	56	40.34	.720		
	รวม	58	40.43			
6. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.03	1.018	1.993	.146
	ภายในกลุ่ม	56	28.61	.511		
	รวม		30.64			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	.45	.226	.766	.470
	ภายในกลุ่ม	56	16.54	.295		
	รวม	58	16.99			

จากตารางที่ 14 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามอายุทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามสถานภาพการสมรส

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	โสด		สมรส		หม้าย / หย่าร้าง	
	N = 29		N = 23		N = 7	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
1. สภาพการทำงาน	3.00	.63	3.07	.63	2.50	.63
2. ความเพียงพอของรายได้	2.50	.52	2.78	.63	2.48	.32
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา	2.76	.62	2.64	.81	1.97	.65
4. ความยุติธรรมของหน่วยงาน	2.66	.42	2.66	.61	2.60	.44
5. สวัสดิการของหน่วยงาน	2.60	.65	2.66	1.03	2.02	.64
6. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	2.57	.70	2.48	.81	2.05	.32
รวม	2.69	.43	2.72	.67	2.27	.28

จากตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยรวมของพนักงานที่มีสถานภาพการสมรส โสด สมรส หม้าย / หย่าร้าง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเท่ากับ 2.69, 2.72, และ 2.27, ตามลำดับ

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด
จำแนกตามสถานภาพการสมรส

ด้าน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. สภาพการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.81	.907	2.242	.116
	ภายในกลุ่ม	56	22.66	.405		
	รวม	58	24.47			
2. ความเพียงพอของรายได้	ระหว่างกลุ่ม	2	1.12	.561	1.833	.169
	ภายในกลุ่ม	56	17.15	.306		
	รวม	58	18.27			
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	3.52	1.760	3.510*	.037
	ภายในกลุ่ม	56	28.06	.501		
	รวม	58	31.58			
4. ความยุติธรรมของหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.03	.014	.057	.945
	ภายในกลุ่ม	56	14.63	.261		
	รวม	58	14.66			
5. สวัสดิการของหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.31	1.158	1.701	.192
	ภายในกลุ่ม	56	38.12	.681		
	รวม	58	40.43			
6. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.53	.769	1.480	.236
	ภายในกลุ่ม	56	29.11	.520		
	รวม	58	30.64			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.21	.604	2.144	.127
	ภายในกลุ่ม	56	15.78	.282		
	รวม	58	16.99			

*p < .05

จากตารางที่ 16 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามสถานภาพการสมรสทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่

ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามสถานภาพการสมรส ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยวิธี LSD.

สถานภาพการสมรส		โสด	สมรส	หม้าย/หย่าร้าง
	\bar{X}	2.76	2.64	1.97
โสด	2.76	-	.11	.78*
สมรส	2.64	-	-	.66*
หม้าย/หย่าร้าง	1.97	-	-	-

*p < .05

จากตารางที่ 17 พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพการสมรส โสด สมรส มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่สถานภาพ หม้าย/หย่าร้าง ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 1 ปี		1 ปี ถึง 2 ปี		มากกว่า 2 ปีขึ้นไป	
	N = 18		N = 23		N = 18	
	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD
1. สภาพการทำงาน	3.22	.72	3.00	.50	2.66	.64
2. ความเพียงพอของรายได้	2.56	.82	2.75	.35	2.46	.41
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา	2.88	.74	2.67	.78	2.29	.55
4. ความยุติธรรมของหน่วยงาน	2.62	.43	2.71	.49	2.63	.59
5. สวัสดิการของหน่วยงาน	2.58	.72	2.84	.85	2.17	.79
6. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	2.58	.69	2.64	.77	2.16	.63
รวม	2.76	.55	2.77	.54	2.40	.45

จากตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยรวมของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี 1 ปี ถึง 2 ปี และ มากกว่า 2 ปีขึ้นไป มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเท่ากับ 2.76, 2.77, และ 2.40, ตามลำดับ

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ความแปรปรวน เพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ด้าน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
1. สภาพการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.83	1.417	3.666*	.032
	ภายในกลุ่ม	56	21.64	.386		
	รวม	58	24.47			
2. ความเพียงพอของรายได้	ระหว่างกลุ่ม	2	.89	.449	1.446	.244
	ภายในกลุ่ม	56	17.37	.310		
	รวม	58	18.27			
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	3.25	1.627	3.215*	.048
	ภายในกลุ่ม	56	28.33	.506		
	รวม	58	31.58			
4. ความยุติธรรมของหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.10	.051	.198	.821
	ภายในกลุ่ม	56	14.56	.260		
	รวม	58	14.66			
5. สวัสดิการของหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	4.49	2.246	3.500*	.037
	ภายในกลุ่ม	56	35.94	.642		
	รวม	58	40.43			
6. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.59	1.298	2.590	.084
	ภายในกลุ่ม	56	28.05	.501		
	รวม	58	30.64			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.68	.838	3.063	.055
	ภายในกลุ่ม	56	15.31	.274		
	รวม	58	16.99			

*p < .05

จากตารางที่ 19 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านสวัสดิการของหน่วยงาน ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่

ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้วยวิธี LSD.

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	น้อยกว่า 1 ปี	1 ปี ถึง 2 ปี	มากกว่า 2 ปีขึ้นไป
		3.22	3.00	2.66
น้อยกว่า 1 ปี	3.22	-	.21	.55*
1 ปี ถึง 2 ปี	3.00	-	-	.34
มากกว่า 2 ปีขึ้นไป	2.66	-	-	-

*p < .05

จากตารางที่ 20 พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 2 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 21 การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยวิธี LSD.

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		น้อยกว่า 1 ปี	1 ปี ถึง 2 ปี	มากกว่า 2 ปีขึ้นไป
	\bar{X}	2.88	2.67	2.29
น้อยกว่า 1 ปี	2.88	-	.21	.59*
1 ปี ถึง 2 ปี	2.67	-	-	.37
มากกว่า 2 ปีขึ้นไป	2.29	-	-	-

*p < .05

จากตารางที่ 21 พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 2 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบค่าความแตกต่างรายคู่ของค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามระยะเวลา
ในการปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน ด้วยวิธี LSD.

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		น้อยกว่า 1 ปี	1 ปี ถึง 2 ปี	มากกว่า 2 ปีขึ้นไป
	\bar{X}	2.58	2.84	2.17
น้อยกว่า 1 ปี	2.58	-	-.25	.41
1 ปี ถึง 2 ปี	2.84	.25	-	.66*
มากกว่า 2 ปีขึ้นไป	2.17	-	-	-

*p < .05

จากตารางที่ 22 พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 ปี ถึง 2 ปี มีขวัญและ
กำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 2 ปีขึ้นไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด และเพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล ซึ่งมีแนวทางในการศึกษาค้นคว้า สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ สภาพการทำงาน ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นธรรมของหน่วยงาน สวัสดิการของหน่วยงานและความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน
- 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ลักษณะงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2. สมมติฐานการวิจัย

- 1) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีเพศต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน
- 2) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน
- 3) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีลักษณะงานต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน
- 4) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีอายุต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน
- 5) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน

6) พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน

3. ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ได้จากประชากรพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ปี 2549 จำนวน 59 คน โดยอาศัยตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เฮนเดล (Hendel, 1997, อ้างถึงใน สมบูรณ์ ชิตพงษ์, 2523, หน้า 122) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ลักษณะงาน สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของพนักงาน บริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) โดยสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทั้ง 6 ด้านคือ สภาพการทำงาน ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นธรรมของหน่วยงาน สวัสดิการของหน่วยงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เครื่องมือนี้ผู้วิจัยได้นำไปหาความเที่ยงตรงโดยนำไปทดลองใช้กับพนักงานบริษัท โปรเกรส ทรานส์ แมเนจเม้นท์ จำกัด กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน นำมาวิเคราะห์ได้ค่าอำนาจจำแนก แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่นปรากฏว่าได้ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96

4. การรวบรวมข้อมูล

ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แจกแบบสอบถามไปยังบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือกับผู้บริหารและพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ในการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยใช้เวลาในการแจกแบบสอบถาม 2 วัน และขอรับคืนในวันต่อมา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที (t test) และความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance) และเมื่อพบว่ามีความแตกต่างจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยทดสอบตามวิธี LSD.

6. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

1) ผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 81.4 เพศชาย ร้อยละ 18.6 เพศหญิง และร้อยละ 50.8 อายุไม่เกิน 30 ปี ร้อยละ 40.7 อายุ 31 ปี ถึง 40 ปี ร้อยละ 8.5 อายุ 40 ปีขึ้นไป และร้อยละ 40.7 มีวุฒิการศึกษาค่าต่ำกว่ามัธยมศึกษา ร้อยละ 59.3 มีวุฒิการศึกษามัธยมศึกษาขึ้นไป และร้อยละ 25.4 พนักงานออฟฟิศ ร้อยละ 74.6 พนักงานขับรถ และร้อยละ 49.2 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 39.0 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 11.9 มีสถานภาพหม้าย / หย่าร้าง และร้อยละ 30.5 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 39.0 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 ปี ถึง 2 ปี ร้อยละ 30.5 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 2 ปีขึ้นไป

2) ขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สภาพการทำงาน ความยุติธรรมของหน่วยงานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเพียงพอของรายได้สวัสดิการของหน่วยงาน และพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย คือ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

3) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามเพศ ระหว่างเพศชาย กับ เพศหญิง ทั้งโดยรวมและด้านความยุติธรรมของหน่วยงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเพศหญิงมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศชาย ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามวุฒิการศึกษา ระหว่างวุฒิมัธยมศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษา กับมัธยมศึกษาขึ้นไป ทั้งโดยรวมและรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามลักษณะงาน ระหว่างพนักงานออฟฟิศกับพนักงานขับรถ ทั้งโดยรวมและด้านสวัสดิการของหน่วยงาน ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่พนักงานออฟฟิศมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานขับรถ ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามอายุระหว่างอายุไม่เกิน 30 ปี 31 ปีถึง 40 ปีและอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

7) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามสถานภาพการสมรสระหว่าง โสด สมรส หม้าย/หย่าร้าง โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานที่มีสถานภาพการสมรส โสด สมรส มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่สถานภาพหม้าย/หย่าร้าง

8) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง น้อยกว่า 1 ปี 1 ปี ถึง 2 ปี และ 2 ปีขึ้นไป โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่า ด้านสภาพการทำงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 2 ปีขึ้นไป ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 2 ปีขึ้นไป ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 ปี ถึง 2 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 2 ปีขึ้นไป

7. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิพย์พา สุนาวิน (2548) ได้ทำการวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) พบว่ามีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ซึ่งมีขวัญและกำลังใจ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1.1) ด้านสภาพการทำงาน พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของรัชนี สุขวัฒนา (2548) ได้ทำการวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ซีแองเจิล จำกัด พบว่า พนักงานของบริษัท ซีแองเจิล จำกัด มีระดับขวัญและกำลังใจด้าน สภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับปาน กลางอันดับแรก คือ เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือและร่วมมือในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานส่วนใหญ่มีความสนิทสนมคุ้นเคยกัน มีการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน จึงทำให้เกิดการ ประสานงานที่ดี ข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลางอันดับสอง คือ หน่วยงานมีวัสดุ อุปกรณ์ในการ ทำงานอย่างเพียงพอ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทฯ มีการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการ ปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน เมื่อพนักงานต้องการใช้วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ก็สามารถเบิกใช้ได้ทันที ข้อที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลางอันดับน้อยที่สุด คือ กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากพนักงานคิดว่าบริษัทฯ ออกกฎระเบียบข้อบังคับในการ ทำงานมากเกินไปและเมื่อออกกฎระเบียบมาแล้วก็ขาดการสื่อสารให้พนักงานรับทราบ ทำให้ขาด การปฏิบัติอย่างจริงจัง ทำให้ไม่มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน (พจนาน เดียววัฒนรัฐติการ, 2545, หน้า 36) เอลตัน มาโย (Elton Mayo) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพก่อให้เกิด ขวัญดี เพราะพนักงานก็ต้องการความสะดวกสบายในการทำงานด้วยกันทั้งนั้น ฉะนั้นการที่ได้ สำรองถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานต่างๆ เช่น เครื่องมือป้องกันความปลอดภัย การอนามัย การ จัดหาเครื่องทุนแรงมาช่วยในการปฏิบัติงานก็จะช่วยให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น ถ้าปล่อยให้ สภาพการทำงานเป็นไปอย่างหย่อนยานไม่มีการปรับปรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานก็จะตกต่ำ

1.2) ความยุติธรรมของหน่วยงาน พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซีพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความยุติธรรมในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชนี สุขวัฒนา (2548) ได้ทำการวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด พบว่า พนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด มีระดับขวัญและกำลังใจด้านความเป็นธรรมของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานคิดว่าการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บังคับบัญชามากกว่าความรู้ความสามารถ อาจจะเป็นเพราะว่าพนักงานมีความคิดว่าบริษัทฯ ขาดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบรวมถึงการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชา มักจะลำเอียงเมื่อเทียบกับงานคนอื่นและการพิจารณาลงโทษทางวินัย

เดวิส (Davis,1951, p. 76) เสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่ดี ข่าวสารข้อมูล การได้รับการปฏิบัติอย่างสมศักดิ์ศรีของมนุษย์ให้มีโอกาสก้าวหน้า การมีอิสระเสรีในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน การสังคมและการเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความมั่นคงปลอดภัย สภาพการทำงานที่ชอบด้วยเหตุผล งานที่ประกอบด้วยสารประโยชน์ การได้รับการปรนนิบัติด้วยความเป็นธรรม

ดังนั้น การที่จะพิจารณาความดี ความชอบของพนักงาน บริษัทฯ ต้องมีระบบที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งสามารถวัดผลการทำงานได้อย่างถูกต้องและสามารถป้องกันอคติหรือระบบอุปถัมภ์ที่เกิดจากผู้ประเมินได้ จึงจะทำให้พนักงานในองค์กรนั้นเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานและเกิดการแข่งขันในทางบวกต่อองค์กร

1.3) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซีพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชนี สุขวัฒนา (2548) ได้ทำการวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด พบว่า พนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด มีระดับขวัญและกำลังใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ระดับปานกลาง พนักงานคิดว่าผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความสามารถเข้าใจงานที่ทำเป็นอย่างดี การมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาเข้าใจง่ายเป็นขั้นตอนและชัดเจน และผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับตนเองในการปฏิบัติงาน

เดวิส (Davis,1967,p.59) ได้ให้ข้อคิดว่า สมาชิกในองค์กรที่มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงจะมีความสนใจ เชื่อมั่นศรัทธาในองค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา มีการเสียสละและทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรวดเร็วและเต็มใจเข้าพบ

ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ผลสำเร็จในงานมีปริมาณสูงและมีคุณภาพ ข้อพิพาทขัดแย้งมีน้อย มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กร มีความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชา แต่ถ้าสมาชิกในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ พฤติกรรมที่แสดงออกจะไม่ชอบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความเชื่อมั่นในองค์กร รู้สึกว่าหัวหน้าถูกทอดทิ้งไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่

1.4) ด้านความเพียงพอของรายได้ พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความเพียงพอของรายได้ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชนี สุขวัญณา (2548) ได้ทำการวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีเองเจิล จำกัด พบว่า พนักงานบริษัท ซีเองเจิล จำกัด มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความเพียงพอของรายได้ อยู่ระดับปานกลาง พนักงานมีความคิดว่าได้รับเงินเดือนน้อยเกินไปเมื่อเทียบกับงานที่ทำ และยังไม่ได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ความสะดวกในการเบิกจ่ายเงิน เช่น เงินเบิกล่วงหน้า ค่าเช่า ให้เบิกน้อยไม่เพียงพอในการแก้ปัญหาทางการเงิน พนักงานมีความรู้สึกเช่นนี้อาจจะเป็นเพราะว่า การขึ้นค่าแรงในแต่ละปีมีการขึ้นค่าแรงให้น้อย และโดยส่วนมากเป็นพนักงานที่มาจากต่างจังหวัด บ้านต้องเช่า ข้าวต้องซื้อ เงินเดือนที่ได้รับจึงยังไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน

ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ มาสโลว์ ความต้องการด้านร่างกายเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น ต้องการอาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่มของใช้ต่างๆ ที่พักอาศัย การได้รับการเยียวยารักษาโรค ดังนั้นองค์กรจึงต้องตอบสนองความต้องการดังกล่าวในลักษณะของตัวเงินหรือการจัดสวัสดิการให้ ผู้วิจัยเห็นว่าพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ยังมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการยังชีพ พนักงานต้องพึ่งเงินกู้ยืมระบบมาใช้ซึ่งมีดอกเบี้ยสูง ทำให้พนักงานมีความกังวลใจในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ขวัญและกำลังใจในการทำงานตกต่ำลงเรื่อยๆ ผู้บริหารควรใส่ใจพนักงานในด้านความเป็นอยู่ โดยการจัดหาที่พักให้กับพนักงานเพิ่มค่าจ้างให้เหมาะสม ตามภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน และจัดสวัสดิการที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงานให้ดีขึ้น ก็จะเป็นการช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน

1.5) ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชนี สุขวัญณา (2548) ได้ทำการวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีเองเจิล จำกัด พบว่า พนักงานบริษัท ซีเองเจิล จำกัด มีระดับขวัญและกำลังใจด้านสวัสดิการของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีความคิดเห็นว่าบริษัทฯ ควรจัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้เหมาะสม การดำเนินงานด้านสวัสดิการสะดวกรวดเร็ว เมื่อ

เดือรื้อนเจ็บป่วยก็สามารถพึ่งพาสวัสดิการของบริษัทได้ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544, หน้า236) กล่าวว่าการที่จะให้ขวัญและกำลังใจดีขึ้นควรให้สวัสดิการหรือประโยชน์เกี่ยวๆ แก่พนักงาน นอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้างธรรมดาแล้ว การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ การให้สวัสดิการต่างๆ ให้พนักงานมีความรู้สึกว่ามีคนปลอดภัย เพราะเมื่อมีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือ บุคคลแรกที่เขาจะหันหน้าพึ่งพาได้ก็คือคนใกล้ชิดที่สุด องค์กรคือคนที่ใกล้ชิดเขาที่สุด และจะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดีที่สุด องค์กรจะต้องมีหน้าที่เปิดเป่าความทุกข์ร้อนของบุคคลในองค์กร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและขณะเดียวกันก็จะทำให้เขาารู้สึกจงรักภักดีต่องานที่ทำ ซึ่งจะสร้างความผูกพันระหว่างองค์กรกับพนักงานอีกทางหนึ่ง พนักงานจะมีขวัญดีขึ้น เมื่อความต้องการได้รับการบำบัดอย่างเหมาะสมจากองค์กรที่เขาสังกัดอยู่

1.6) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน พนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานอยู่ในระดับน้อย พนักงานมีความคิดเห็นว่า งานที่ทำในหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติการที่ทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่เสี่ยงต่อความปลอดภัยในชีวิตและสุขภาพ รวมทั้งเสี่ยงต่อการถูกพิจารณาโยกย้ายถ้าไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจโดยรวมของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541, หน้า 127) ตามแนวคิดของ W.I.Thomas กล่าวว่า พนักงานมีความปรารถนาที่จะมีความมั่นคงและปลอดภัยการที่มีอาชีพที่มั่นคงเป็นปีกแผ่น มีรายได้พอสมควรกับการครองชีพ ไม่มีข้อวิตกกังวลว่าจะถูกกั้นแกล้งใดๆ ทั้งสิ้น และได้รับความเป็นธรรมในการพิจารณาโทษทางวินัย การมีอาชีพที่มั่นคงต่อชีวิตและครอบครัว ก็จะสามารถทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ เพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ ผู้วิจัยเห็นว่าขวัญและกำลังใจของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นเพื่อให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ มีความจริงใจไม่แสดงความเสแสร้ง หรือลำเอียงในการพิจารณาความดีความชอบ หรือแม้แต่การพิจารณาลงโทษทางวินัยกับพนักงาน เมื่อผู้บริหารมีความจริงใจในการแก้ปัญหาอย่างแท้จริงก็จะสามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานดีขึ้นและมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย

2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ระหว่างพนักงานเพศชายกับเพศหญิง ทั้งโดยรวมและด้านความยุติธรรมของหน่วยงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเพศหญิงมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศชาย ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ว่าพนักงานที่เป็นเพศหญิงมีน้อยกว่าเพศชายจึงทำให้เพศหญิงได้รับการดูแลเอาใจใส่อยู่ในระดับที่มากกว่าเพศชาย

3) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ระหว่างพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษา กับพนักงานที่มีวุฒิการศึกษา มัธยมศึกษาขึ้นไปโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจจะเกิดจากการยอมรับในเรื่องของ ประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานเอง ซึ่งไม่ว่าจะมีวุฒิการศึกษาต่ำหรือวุฒิการศึกษาสูง จึง ยอมรับสภาพตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในบริษัทฯ ซึ่งสอดคล้องกับ

ผลงานวิจัย เชี่ยวชาญ จันทรฉาย (2538) ได้ศึกษาขวัญของหัวหน้างานของธนาคารกสิกร ไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของหัวหน้างานของธนาคารกสิกรไทยในภาค ตะวันออกในภาพรวม ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ขวัญที่อยู่ในระดับสูง คือด้านความสำเร็จของ งาน และสภาพการทำงาน ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

4) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ระหว่างพนักงานออฟฟิศกับพนักงานขับรถ ทั้งโดยรวมและด้านสวัสดิการของ หน่วยงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้าน อื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่พนักงานออฟฟิศมีขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานขับรถ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน ออฟฟิศและพนักงานขับรถมีความแตกต่างกันและการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงานออฟฟิศ และพนักงานขับรถที่ต่างกัน จึงเป็นผลทำให้พนักงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ดังนั้น บริษัทฯ จึงควรปรับปรุงสวัสดิการต่างๆ รวมถึงในเรื่องของความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ที่ มีให้กับพนักงานทุกคน โดยเท่าเทียมกัน

5) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ระหว่างพนักงานที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี อายุ 31 ปี ถึง 40 ปี และอายุ 40 ปีขึ้นไป โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามอายุ พบว่า ด้านสภาพการทำงาน ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ความยุติธรรมของหน่วยงาน สวัสดิการของหน่วยงาน ความมั่นคงปลอดภัยใน การทำงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยสอดคล้องกับ ณรงค์เวทย์ วจนพาณิชย์ (2540) การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อการ เปลี่ยนแปลง รับรู้สภาพการปฏิบัติงานในการพัฒนาตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และ

สัมพันธภาพของผู้บริหารกับพนักงาน ระหว่างก่อนและหลังการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ ตามความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล นอกจากนั้นยังศึกษาทัศนคติที่มีต่อกิจกรรมข้อเสนอแนะ กลุ่มตัวอย่างได้จากประชากรทั้งหมด คือ พนักงานของฝ่ายขาย บริษัท ฟีน่าเฮาส์ จำกัด จำนวน 130 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 20-23 ปี การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นพนักงานดูแลสินค้าและเป็นพนักงานประจำ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามในกลุ่มตัวอย่าง ตอบก่อนทำกิจกรรมข้อเสนอแนะและหลังกิจกรรมข้อเสนอแนะ การรับรู้สภาพการปฏิบัติงาน หลังจากทำกิจกรรมข้อเสนอแนะไม่แตกต่างกันตามความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ในด้าน เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประเภทของพนักงาน

6) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามสภาพการสมรสระหว่าง โสด สมรส หม้าย/หย่าร้าง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามสภาพการสมรส พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งพบว่า พนักงานที่มีสถานภาพ โสด สมรส มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพ หม้าย/หย่าร้าง ทั้งนี้เนื่องมาจากพนักงานที่มีสถานภาพหม้าย/หย่าร้างมีขวัญและกำลังใจน้อย นั้นอาจเป็นเพราะปัญหาทางครอบครัวในเรื่องส่วนตัวที่พนักงานเผชิญอยู่นั้นไม่ค่อยดี ทำให้เกิดความหดหู่ใจ เศร้าใจ จึงเป็นผลทำให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานตกต่ำลง

7) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 1 ปี 1 ปี ถึง 2 ปี และ 2 ปีขึ้นไป โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี.ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านสภาพการทำงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน พบว่า กลุ่มพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 ปี ถึง 2 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป อาจเกิดจากสาเหตุที่ว่า เมื่อเริ่มเข้ามาทำงานใหม่ๆ ก็จะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน อยากเรียนรู้งาน ได้รับการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาจึงเกิดความใกล้ชิด ตรงกันข้ามกับผู้ที่ทำงานมานานก็ย่อมรู้สึกเบื่อหน่ายกับงานที่ทำ ดังนั้น ควรเริ่มสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่ทำงานมานาน โดยจงใจให้ได้รับการฝึกอบรม

หรือศึกษาต่อ หมุนเวียนงานให้ไปทำในตำแหน่งอื่นๆ เพื่อลดความจำเจ เนื้อหาในการทำงาน เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานอีกทางหนึ่ง

8. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1) ข้อเสนอแนะผลการวิจัย

1.1) จากการศึกษา พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ในด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานซึ่งอยู่ในระดับน้อย บริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานมากขึ้น โดยเฉพาะด้านความเพียงพอของรายได้ สวัสดิการของหน่วยงาน และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เพื่อลดการลาออกจากรางาน เนื่องจากการเข้า-ออกบ่อยๆ ของพนักงาน ซึ่งเป็นการสูญเสียทรัพยากรที่สำคัญและเพิ่มรายจ่ายในการบริหารงานของบริษัทฯ เป็นอย่างยิ่ง

1.2) ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุงด้านความเพียงพอของรายได้ ของพนักงานให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน และให้ความเป็นธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง โดยพิจารณาจากความดีความชอบของพนักงาน และปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการปรับค่าจ้างให้พนักงานให้มีความเหมาะสมและชัดเจน

1.3) ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการทำงาน และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร

1.4) ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุงด้านความยุติธรรมของหน่วยงาน จากผลการวิจัยพบว่า การพิจารณาความดีความชอบยังขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีการเลือกปฏิบัติ มีการใช้ระบบพวกพ้องและระบบอุปถัมภ์ ซึ่งอาจทำให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตกต่ำ

1.5) ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุงด้านสวัสดิการ โดยเฉพาะการสำรวจความต้องการของพนักงานในการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงานอย่างเพียงพอและการบริหารสวัสดิการต่างๆ ที่จัดให้พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจมิใช่ในรูปของตัวเงินเพียงอย่างเดียว

1.6) ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุงด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานคิดว่าขาดการสนับสนุนการศึกษา ฝึกอบรมและดูงานเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบ นอกจากนี้พนักงานยังมีความรู้ที่กว้างงานหรือตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่นั้นขาดความก้าวหน้า ดังนั้นผู้บริหารควรวางแผนการฝึกอบรมให้สนองต่อความต้องการของพนักงานและสนับสนุนการศึกษาดูงานให้กับพนักงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะสามารถเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้เพิ่มขึ้นได้

2) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1) ควรศึกษาถึงแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด

2.2) ควรทำการศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น.ที.พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด