

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นศึกษาถึงสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อุตสาหกรรม แอคมิ จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

#### ความหมายของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้แล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสุขกาย ความสบายใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ที่สำคัญที่สุดได้แก่ ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้าม ขวัญที่ไม่ดีก็จะทำให้บุคคลเกิดความท้อถอยหมดกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน

เดวิส (Davis, 1962, p. 132 อ้างถึงใน อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศการญจนวัตติ, 2543, หน้า 168) ให้ความหมาย “ขวัญ” คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและสะท้อนให้เห็นลักษณะการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความมีอารมณ์ดีและความมั่นใจ

เฮอ์เบอร์ท และเชอร์แมน (Herbert & Sherman, 1952, p. 152) อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544, หน้า 288) กล่าวว่า “ขวัญ” หมายถึง กำลังขวัญของกลุ่ม ซึ่งอาจจะมีมากน้อยตามความร่วมมือร่วมใจของคนในกลุ่มนั้น รวมทั้งความกระตือรือร้นที่จะทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และหมายถึง เจตคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานของเขาว่ามีขีดความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด ถ้าเจตคติส่วนตัวของแต่ละคนดี ก็จะนำไปสู่กำลังขวัญของกลุ่มดีตามไปด้วย”

ไนโกร (Nigro, 1969, p. 383) ให้คำนิยามว่า “ขวัญและกำลังใจ” คือ ความรู้สึกทำที่ หรือ พฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่ย่อท้อไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน

ฟลิปโป (Flippo, 1971, pp. 556-557) ให้คำนิยามว่า “ขวัญและกำลังใจ” เป็นสภาพทางจิตใจท่าที หรือทัศนคติความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งแสดงออกหรือบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานกัน

เดล (Dale, 1969, p, 203 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544, หน้า 228) กล่าวว่า “ขวัญ” หมายถึง ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคน ที่ได้รับจากงานของเขาจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา จากหน่วยงาน และจากสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิก ลักษณะของแต่ละคนด้วย ขวัญเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ และความสุขภาพสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน”

โยเดอร์ (Yoder, 1959, p. 21 อ้างถึงใน อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เสธิกกาญจนวัตติ, 2543, หน้า 168) ให้ความหมายของขวัญในลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานว่า “ขวัญ” คือองค์ประกอบของพฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติงาน แสดงออกในรูปความรู้สึกที่มีต่องาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรู้สึกสนุกสนานในการทำงาน รู้สึกผูกพันกับงานกับองค์กรและรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงาน เรียกว่า ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี แต่ถ้ารู้สึกตรงกันข้ามเรียกว่า ผู้ปฏิบัติงานขวัญไม่ดี หรือ ขวัญต่ำ

คิงส์เบอร์รี่ (Kingsbury, 1957, p. 78) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจจึงเปรียบเสมือนกำลังใจภายในองค์กร ที่ส่งเสริมจูงใจเร้าใจลูกจ้างให้มีกำลังใจ ให้มีความเต็มใจที่จะร่วมมือประสานงานอย่างดี ขวัญและกำลังใจหรือทัศนคติของพวกลูกจ้างนี้ นับว่ามีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าเครื่องใช้หรือเทคนิคต่างๆ ขวัญและกำลังใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตของผู้ทำงานตามที่กล่าวมา สรุปได้ว่าถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจดีก็จะก่อให้เกิดผลดีดังนี้

#### **ผลต่อการปฏิบัติงาน**

การทำงานด้วยความพอใจ มีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ได้รับค่าจ้างสูงจึงมีความมั่นคงทางด้านจิตใจ รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่องาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภูมิใจในองค์กรของตน

#### **ผลต่อองค์กร**

ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือร่วมใจ ในการทำงานแก่องค์กร ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา เกิดความมีระเบียบวินัย ทำให้องค์การนั้นเป็นองค์กรแข็งแกร่งสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดริเริ่มในกิจการงานต่างๆ ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญขององค์กร เนื่องจากขวัญและกำลังใจมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน และต่อองค์กรมากเช่นนี้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ฝ่ายบริหารจะต้องทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรของตนมี

ขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับใด ขวัญและกำลังใจที่ดีของพนักงานเห็นได้จาก ความกระตือรือร้นในการทำงาน การปฏิบัติตามระเบียบด้วยความเต็มใจ และพร้อมที่จะร่วมมือกับผู้อื่นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ขวัญและกำลังใจต่ำเห็นได้จากการทำงานแบบสิ้นหวัง การไม่เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ความไม่ชอบงาน เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น (กมล ชูทรัพย์, 2516, หน้า 510)

สรุป “ขวัญและกำลังใจ” หมายถึง เจตคติของพนักงานที่มีต่องานหน่วยงาน และหัวหน้างาน การที่พนักงานมีขวัญดีนั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร การได้รับค่าตอบแทน และตำแหน่งตามที่มุ่งหวังไว้สามารถทำงานตามต้องการ ส่วนพนักงานที่มีขวัญต่ำนั้นก็สามารรถจากการเปลี่ยนงานบ่อยๆ การขาดงาน ซึ่งเกิดจากความไม่พึงพอใจในด้านต่างๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ การบริหาร และนโยบายบริษัท รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า “ขวัญ” เมื่อเกิดขึ้นจะกระทบต่อองค์กร เกี่ยวกับผลผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่าย และความร่วมมือ ขวัญดี ก็จะทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน เต็มใจที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจของตน เพื่อสนองความต้องการของหมู่คณะ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ ซึ่งมีผลกระทบแต่ละคนแตกต่างกันออกไปตามความต้องการของแต่ละคน ดังนั้นจึงมีผู้เสนอเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไปมากมาย ได้แก่

ฟลิปโป (Flippo, 1971, p. 364) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ เงินเดือน ความมั่นคง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้รับการยกย่องในผลงาน ความยุติธรรม ความสามารถของผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า ความพอใจในเพื่อนร่วมงาน สวัสดิการต่างๆสำหรับพนักงาน การมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีคุณภาพ

เดวิส (Davis, 1967, p. 102) ได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ว่าประกอบด้วย สภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัย สถานภาพทางสังคม และการยอมรับนับถือ การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า ความสามารถของ ผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของการร่วมกันทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ร่วมกัน การอุทิศตน ความพึงพอใจในหน่วยงาน ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด สภาพ

ความพอใจในงาน ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่กับความรับผิดชอบ ความเป็นธรรมชาติของหน่วยงานและ สวัสดิการของหน่วยงาน

เฮอริชเบอร์ก มอสเนอร์ และซินเดอร์แมน (Herzberg, Mausner & Synderman, 1959, p. 55) แม้ไม่ได้กล่าวถึง ขวัญและกำลังใจโดยตรง แต่แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย เรื่องอนามัยและปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ Herzberg ได้สรุป ว่าปัจจัยที่ส่งผลถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายและการบริการ ผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สถานภาพทางการเงิน ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการยกย่องในความสำเร็จ งานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ความเจริญเติบโต และการพัฒนา

เดวิส (Davis, 1967, p. 76) เสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่ดีข่าวสาร ข้อมูล การได้รับการปฏิบัติอย่างสมศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โอกาสก้าวหน้า การมีอิสระ เสรีในกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน การสังคม และการเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความมั่นคงปลอดภัย สภาพการทำงานที่ชอบด้วยเหตุผล งานที่ประกอบไปด้วยสารพัดประโยชน์ การได้รับการปรนนิบัติด้วยความเป็นธรรมชาติ

สำหรับผู้ทำการวิจัย มีความเห็นว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ภาพที่จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจนั้น ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการนับถือซึ่งกันและกัน และผู้บังคับบัญชาไม่ควรมองข้ามผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเบี้ยล่างเป็นเครื่องจักร คอยแต่จะจับผิด ลงโทษดำเนินด้วยอารมณ์ โดยไม่มีเหตุผล และคิดแต่จะเอาประโยชน์ของตนเองเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ขวัญและกำลังใจที่ดีจะเกิดขึ้นได้นั้น ผู้บังคับบัญชาต้องสนใจต่อความทุกข์ร้อนของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน และสร้างความจงรักภักดีกับองค์กร ดังสุภาษิตที่ว่า “คนไม่ใช่เครื่องจักร ต้องการความรักความเข้าใจ”

### ความสำคัญของขวัญและกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน

เอกรัตน์ เปาอินทร์ (2542, หน้า 9) การบริหารงานที่ให้ความสำคัญแก่ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นพิเศษนั้น ถือว่าขวัญและกำลังใจ เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพอันดีในการทำงานด้วยความเต็มใจและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 42) กล่าวว่า ขวัญเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง เพราะขวัญมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นอย่างมากในการทำงาน เราต้องการผู้บังคับบัญชาที่ไม่

เพียงแต่ต้องการให้งานเสร็จเท่านั้น แต่เราต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีวิธีการที่จะทำให้งานแล้วเสร็จ ใน ลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจหรือมีความสุขจากการทำงานของเขาด้วย

ผู้บริหารหรือหัวหน้างานทุกคนได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงสร้างเสริมขวัญในการทำงานให้แก่เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาให้ดีขึ้นและจะต้องหาวิธีปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ สิ่งที่เขาใจกันก็คือ ขวัญในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่ดีขึ้นนั้น จะมีผลทำให้ การลางาน หรือการขาดงานน้อยลง มีผลดีต่อการผลิตงานการผลิตบริการและมีผลดีต่อการทำงาน ให้ได้มาตรฐานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนมีผลดีต่อการร่วมมือประสานงานกันและกัน และเจตคติที่ดีต่อการทำงานอีกด้วย

ขวัญเป็นลักษณะที่สร้างและแสดงถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน (enthusiasm) ทั้ง ในขณะที่ทำงานและไม่ได้ทำงาน ความปรารถนา ความสนใจและความรู้สึกของมนุษย์เราส่วนมาก มีบางสิ่งบางอย่างที่คล้ายกัน และเมื่อผู้บริหารมีความพึงพอใจในสิ่งซึ่งเราปรารถนา สิ่งที่เขาสนใจ เท่ากับว่า ได้ช่วยให้ขวัญของผู้ได้บังคับบัญชาดีขึ้น จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่าขวัญในการทำงาน หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทุกคนของกลุ่มร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานด้วยความเต็มใจและพยายามที่จะดำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในระหว่างหมู่สมาชิก ทั้งนี้ก็โดย มุ่งหวังที่จะให้ภาระหน้าที่การงานของหมู่คณะหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การพิจารณาเกี่ยวกับขวัญในการทำงานแบบนี้ อาจแยกพิจารณาออกเป็น 2 ประเภท คือ ขวัญของแต่ละบุคคล (individual morale) และ ขวัญของหมู่คณะ (group morale) ขวัญสองประเภท นี้จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ ที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูงย่อมแสดงถึงขวัญของสมาชิกแต่ละ คนย่อมสูงด้วยเป็นส่วนใหญ่ และถ้าที่ใดมีขวัญของหมู่คณะต่ำก็หมายถึงขวัญของสมาชิกแต่ละคน จะต่ำลงด้วย ขวัญของหมู่คณะหรือองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานเป็นอย่างมาก

เดวิส (Davis, 1951, p.25) กล่าวถึงผลของการปฏิบัติงานที่มีขวัญในการทำงานดีว่าจะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ ต่อ ผู้บังคับบัญชาและเกิดความเป็นระเบียบ ทำให้องค์การนั้นเป็นองค์การที่แข็งแกร่ง มีกำลังต่อสู้ฟันฝ่าอุปสรรค ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจในงานและองค์การมากขึ้น เกิดความริเริ่มในกิจการงานต่างๆ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจในองค์การของตน

เดวิส (Davis, 1967, p.59) ได้ให้ข้อคิดว่า สมาชิกในองค์การที่มีขวัญในการปฏิบัติงานสูง จะมีความสนใจ เชื่อมั่นศรัทธาในองค์การ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้มีความร่วมมือกับ ผู้บังคับบัญชา มีการเสียสละ และทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรวดเร็วและเต็มใจเข้าพบปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ผลสำเร็จในการมีปริมาณสูงและมีคุณภาพ ข้อ พิพาขัดแย้งมีน้อย มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์การ มีความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชา แต่ถ้า

สมาชิกในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ พฤติกรรมที่แสดงออกจะไม่ชอบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความเชื่อมั่นในองค์กร รู้สึกว่าเหวี่ยงถูกทอดทิ้งไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่ รู้สึกท้อใจในการทำงาน

คิสและรูเตอร์ (Diese & Ruter, 1949, p.30 อ้างถึงในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 166) กล่าวว่า กำลังขวัญของพนักงานที่มีขวัญและกำลังใจต่ำ มีความสัมพันธ์กับตัวแปร 5 ตัว คือ ประสิทธิภาพในการผลิตตกต่ำ ความผิดพลาดที่มีผลกระทบต่อลูกค้า การเปลี่ยนงาน การมาสายและการขาดงาน เขาพบว่าเมื่อพนักงานมีขวัญและกำลังใจตกต่ำลง การขาดงานและการมาสายจะมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ขวัญและกำลังใจของบุคคล จะสะท้อนถึงลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มกับปัจจัยหลายๆ ปัจจัยไม่เพียงเฉพาะปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น

### ประโยชน์ของขวัญต่อการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารควรถือว่า พนักงานทุกคนมีความสำคัญต่อองค์กร การที่จะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จและได้กำไร ลูกค้าพึงพอใจในสินค้าและบริการ ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงหรือตระหนักถึงการสร้างขวัญและกำลังใจให้ลูกน้อง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการสำรวจขวัญและกำลังใจของพนักงานอยู่เสมอ อาจจะเป็นโดยการสังเกตหรือสำรวจ การสำรวจขวัญและกำลังใจของคนงานมีประโยชน์หลายประการ กล่าวคือ (พรนพ ทุกกะพันธ์, 2544, หน้า 235)

1. ผู้บริหารจะทราบระดับของขวัญในองค์กร โดยผู้บริหารศึกษาในแผนกต่างๆ เช่น แผนกปฏิบัติการ แผนกบุคคล แผนกบัญชี แผนกจัดซื้อ ฯลฯ เป็นต้น เพื่อคว่าคนงานมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
2. เมื่อมีการสำรวจเกิดขึ้น พนักงานเริ่มมีความรู้สึกว่ายฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหาร การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ
3. ถ้าบุคคลภายนอกองค์กรมาทำการสำรวจ ก็อาจจะสามารถทำให้ฝ่ายบริหารเกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ผู้บริหารจะระมัดระวังในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น
4. การสำรวจขวัญและกำลังใจ จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าอะไรบ้างที่พนักงานต้องการ เช่น การมอบหมายงาน การเพิ่มค่าจ้างแรงงาน สวัสดิการที่พนักงานต้องการ ฯลฯ เป็นต้น
5. การสำรวจขวัญจะเป็นประโยชน์ทั้งผู้บริหาร พนักงาน และสภาพแรงงาน เพราะจะเป็นข้อมูลในการทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
6. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมอย่างพร้อมเพรียงกันเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์

7. สร้างเสริมความเข้าใจอันดี ขจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ระหว่างบุคคลในองค์กร เพื่อให้เข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรไปในแนวเดียวกัน
8. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์กร
9. สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
10. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังร่วม
11. เป็นการสนับสนุนและจูงใจ ให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร
12. เป็นการสนับสนุน ให้สมาชิกในองค์กรให้ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นต่างๆ ในการปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

การสำรวจขวัญมีประโยชน์ดังที่กล่าวมาข้างต้นแต่การสำรวจขวัญมีข้อจำกัด โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่อยากให้มีการสำรวจ ด้วยเหตุผลที่ว่า

1. การสำรวจผู้บริหารอาจจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องกว่าหาจากพนักงานอย่างไม่เป็นธรรมชาติ
2. การสำรวจอาจเป็นการขุดคุ้ยความไม่ดีของผู้บริหาร
3. การสำรวจผู้บริหารคิดว่าเป็นการสิ้นเปลืองทั้งเวลา และค่าใช้จ่ายในการสำรวจขวัญและกำลังใจของพนักงาน

ดังนั้นผู้ทำการศึกษาค้นคว้าทำการวิจัยเห็นว่า ผู้บริหารควรเปิดใจให้กว้าง รับฟังความคิดเห็นของพนักงานบ้างเพื่อประโยชน์ขององค์กร ถ้าผู้บริหารใจแคบเข้าข้างตัวเองมากเกินไป ปิดหู ปิดตา ไม่สนใจปล่อยให้ขวัญและกำลังใจของคนงานตกต่ำ งานก็จะมีปัญหาทำให้การบริหารงานในองค์กรไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงาน มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารควรเอาใจใส่ต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น และทำให้มีความเข้าใจกันมากขึ้นระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ทำให้สามารถพัฒนาองค์กรได้ตามเป้าหมาย

### องค์ประกอบที่ทำให้เกิดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน

กันตนา เพิ่มผล (2541, บทคัดย่อ) กล่าวว่า งานไม่ใช่ตัวแปรอย่างเดียวที่ทำให้คนพอใจ ยังมีตัวแปรอื่นมากมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานรวมทั้งความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทน ตลอดจนการให้รางวัลในการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ทศนคติที่มีต่องาน เราอาจต้องวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญขั้นต้นในการทำงานเสียก่อน ดังนี้

1. งาน (work) งานเป็นองค์ประกอบอันดับแรกที่ทำให้คนพอใจ และมีกำลังใจในการทำงาน หมายถึงว่า คนนั้นชอบงานนั้นหรือเปล่า ถ้าชอบและมีความสนใจอยู่ด้วยก็จะมีคามพอใจหรือไม่พอใจในงานสูงเป็นทุนอยู่แล้ว นอกจากนี้แล้ว ลักษณะงานก็มีหลายอย่างที่ท้าทาย ถ้าเกิดความสนใจ ทำให้มีโอกาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ นอกจากนี้งานก็จะต้องมี ระดับความยากง่ายเหมาะสมกับคนทำด้วย ไม่ยากเกินไปหรือง่ายเกินไป จำนวนงานหรือปริมาณก็จะต้องพอดีกับความสามารถและเวลาของบุคคลผู้ทำงานนั้นด้วยไม่ใช่ปริมาณมากเกินไปแต่ให้ทำในเวลาจำกัด และงานนั้นควรส่งเสริมให้ผู้ทำมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ และนอกจากนั้นผู้ทำงานสามารถควบคุมกระบวนการและสถิติการทำงานของตนเองได้และพัฒนาได้

2. ค่าจ้าง (pay) ค่าแรงงานเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่ง เพราะค่าจ้างอาจเป็นเงินหรือเป็นอย่างอื่นที่ลูกจ้างจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องในการบำบัดความต้องการของตนได้ อัตราค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสมก็จะทำให้ผู้ทำงานมีขวัญและกำลังใจ ตลอดจนมีความพึงพอใจในการทำงาน และนอกจากนี้การจ้างค่าแรงงานต้องยุติธรรม และเท่าเทียมกันในบรรดาคนงานหรือลูกจ้างประเภทเดียวกันที่มีคุณสมบัติอย่างเดียวกัน ส่วนวิธีการจ่ายค่าแรงก็เป็นอีกอย่างหนึ่งที่มีส่วนทำให้ลูกจ้างหรือคนทำงานพอใจหรือไม่พอใจ เช่น การจ่ายเงินรายเดือน จ่ายรายปักษ์ รายวัน หรือจ่ายเหมาเป็นรายๆ หรือจ่ายจากจำนวนผลิต เป็นต้น

3. โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง (promotion) องค์ประกอบอีกประการหนึ่งก็คือ โอกาสที่ลูกจ้างหรือผู้ทำงานจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป เพราะในการทำงานทุกคนก็จะตั้งความคาดหวังว่าจะต้องได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นจะต้องมีเกณฑ์การพิจารณาที่ยุติธรรม และเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับได้

4. การยอมรับ (recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เช่น เมื่อบุคคลทำอะไรสำเร็จก็ควรจะได้รับยกย่องและ ประกาศเกียรติคุณสรรเสริญบ้าง ควรให้เครดิตกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนแก่บุคคลที่ได้แสดงความสามารถทำงานสำเร็จลงด้วยดี

5. ผลประโยชน์ (benefit) ผลประโยชน์ หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการทำงานหรือคาดหวังว่าจะได้รับก็จะเป็นส่วนหนึ่งซึ่งทำให้เกิดขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงาน เช่น บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาลการหยุดพักผ่อนประจำปี โบนัส เป็นต้น

6. สภาพการทำงาน (working conditions) สภาพการทำงานรวมถึงสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะทางกายภาพ (physical environment) ซึ่งรวมถึงอุณหภูมิการถ่ายเทอากาศ หรือ โรงงาน



เป็นต้น นอกจากนี้แล้วระยะเวลาในการทำงาน การหยุดพักในระหว่างทำงาน ก็เป็นองค์ประกอบของสภาพการทำงานอย่างหนึ่ง

7. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา (leader) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน หัวหน้าแบบต่างๆ มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เหมือนกัน หัวหน้ามีทักษะในการบริหารมากน้อยแค่ไหน รู้หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหาในการทำงาน หัวหน้ามีความสามารถที่จะให้คำแนะนำมากน้อยเพียงไร

8. เพื่อนร่วมงาน (co-workers) เพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ถ้าหากบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานมากพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือคนอื่นๆ และมีความเป็นมิตรบุคคลก็อาจมีความพึงพอใจในสภาพการทำงานมากกว่าคนอื่นๆ ในทางตรงกันข้ามหากมีเพื่อนร่วมงานที่คอยความสามารถพึ่งพาอาศัยอะไรไม่ได้และไม่เป็นมิตร ก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขในการทำงานไปได้

9. องค์การการจัดการหรือการบริหาร (organization and management) นโยบายและการจัดการหรือการบริหารภายในองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง การที่องค์การวางนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับการจ่ายค่าแรงงาน สวัสดิการลูกจ้าง หรือเกณฑ์ในการพิจารณาความดี

## การเสริมสร้างขวัญ

บุคลากรในองค์การจะมีขวัญและกำลังใจที่ดีได้นั้นผู้บริหารควรวางวิธีที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญที่ดีนั้น อาจมีวิธีดังนี้

1. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น ให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยในการทำงาน โดยที่ต่างฝ่ายต่างเกื้อกูลผลประโยชน์ซึ่งกันและกันในการสร้างเสริมความสัมพันธ์เกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพัน ร่วมกันรับผิดชอบมีทัศนคติที่ดีต่องาน

2. จัดแบ่งภาระหน้าที่งานและกระจายงานให้พนักงานทุกคนรับความเป็นธรรม รวมทั้งการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ทุกคนยอมรับในความคิดเห็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ และถ้าพนักงานทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ควรปูนบำเหน็จความดีความชอบตามความเหมาะสมและถูกต้องตามกฎหมาย โดยแจ้งให้ทราบล่วงหน้า

3. ให้ความยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่มีความสามารถ และผู้ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์การด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานทุกระดับชั้นให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยในการทำงาน โดยที่ต่างฝ่ายต่างเกื้อกูลผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ

บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบร่วมกัน มีทัศนคติที่ดีต่องานอย่างจริงจัง เช่นกล่าวคำชมเชยโดยเปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน ในที่ประชุมพนักงาน หรือใช้วิธีปิดประกาศชมเชย หรือมีหนังสือชมเชย หรือลงข่าวชมเชยในวารสารภายในองค์กร เป็นต้น

4. สร้างความพึงพอใจในงานที่ทำ คนที่ทำงานด้วยใจรักก็ย่อมจะมีความสุขสนุกสนานกับงานและรู้สึกชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำได้ ถ้าได้ทำงานเป็นเวลานานก็จะเกิดความชำนาญมีความริเริ่มที่จะปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น

5. จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อความปลอดภัย ความสะดวกสบายและถูกสุขลักษณะ เพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

6. ให้โอกาสแก่พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ จัดให้มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพให้มีการศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นทุกครั้งที่จะมีการเลื่อนตำแหน่ง ต้องให้ความสำคัญเป็นธรรมและพิจารณาให้ทั่วถึง

7. ให้ความอิสระในการทำงาน ให้พนักงานได้ใช้ความนึกคิดไตร่ตรองแสวงหาเส้นทางใหม่ในการทำงาน สนับสนุนให้ความคิดของพนักงานเกิดการยอมรับ และนำไปปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขเมื่อได้รับการร้องขอ

8. เอาใจใส่ในทุกข์สุขของพนักงานทุกระดับชั้น ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะจะทำให้พนักงานผู้น้อยรู้สึกประทับใจ ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงได้มีโอกาสวิสาสะบ้าง ในบางโอกาสที่เหมาะสมแต่ต้องระมัดระวังว่าต้องจริงใจใสสะอาด

9. ให้โอกาสพนักงานได้รับการร้องทุกข์หรือแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารต้องมีใจกว้างมีความหนักแน่นไม่แสดงอารมณ์ก้าวร้าว ฟังเป็นพี่เลี้ยงที่ช่วยแก้ปัญหาหรือถ้าแก้ไม่ได้ควรให้ความเห็นอกเห็นใจ

10. ผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด รวดเร็วทันเหตุการณ์ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่ายๆ พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาอย่างห้าวหาญ ไม่ปิดความรับผิดชอบให้กับพนักงานผู้น้อย เข้าทำนองรับแต่ชอบไม่ยอมรับผิด และเมื่อรู้ว่าตัดสินใจผิดก็ยอมรับก็พร้อมจะแก้ไขไม่มีมิจนาคติจึงค้นโดยไม่คำนึงถึงความเสียหาย

11. จัดระบบค่าตอบแทนการทำงาน และสวัสดิการให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจ และเสมอกับคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน

วิธีการข้างต้นเป็นเพียงวิธีการบางอย่างที่จะสนับสนุนให้เกิดขวัญและกำลังใจของบุคลากร เมื่อผู้บริหารที่มีทัศนคติว่าทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะทำงานระดับใดย่อมมีศักดิ์ศรีในความเป็นคน

และเป็นปัจจัยที่จะสร้างความสำเร็จในการบริหารองค์การ เพราะถ้าบุคลากรในองค์การดีก็จะทำให้บุคลากรมีลักษณะดังนี้

1. ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงาน หรือองค์การนั้นๆ
2. ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์การ
3. ก่อให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ ทำให้เกิดเป็นพลังอันสำคัญขององค์การในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

ปรีดาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 141) กล่าวว่า เมื่อขวัญของพนักงานต่ำก็มีผลกระทบถึงปัญหาต่างๆ คือ การนัดหยุดงาน การลาออกของงาน การมาทำงานสาย เพื่อจะได้สร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่พนักงาน โดยวิธีการที่ฝ่ายจัดการสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งของตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไรให้ นอกจากนี้ได้ค่าตอบแทนในด้านวัตถุที่ได้รับผลในแง่จิตใจด้วย คือ พนักงานจะรู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานนั้น ปฏิบัติต่อตนอย่างมีน้ำใจให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล อาจเป็นลักษณะที่เป็นโบนัสหรือหุ้นที่บริษัทฯ จ่ายให้กับพนักงาน โดยให้พนักงานซื้อหุ้นในราคาถูกลงหรือให้เป็นค่าตอบแทนความสามารถความตั้งใจในการทำงาน

การจัดแหล่งสันทนาการ เป็นการจัดการให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่น มีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬา ดนตรี มีงานสังสรรค์ตามโอกาสเพื่อลดความซ้ำซากจำเจจากงานประจำ เปิดโอกาสให้พนักงานได้พักผ่อน ทำความรู้จักสร้างความคุ้นเคยสนิทสนมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่างๆ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้เขาได้มาเยี่ยมเยียนพนักงาน โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปราย จัดงานพบปะสังสรรค์ จัดทำโปสเตอร์ คำขวัญต่างๆ ขึ้น เพื่อให้พนักงานส่วนร่วมในกิจกรรม ผู้เชี่ยวชาญจะเปลี่ยนเป็นครั้งคราว วิธีการเช่นนี้แม้จะเป็นการสร้างขวัญชั่วคราวแต่ข้อเสนอแบบใดๆ ก็ตามที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือกันภายในกลุ่ม ก็ทำให้เกิดการสร้างเป้าหมายร่วมกัน ช่วยให้เกิดความก้าวหน้าของพนักงานเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมกันอย่างแท้จริงและอย่างมีความหมายต่อการที่จะประสบความสำเร็จ ข้อเสนอแนะนั้นก็ยังสามารถช่วยเพิ่มขวัญได้

การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงานเป็นลักษณะการนำการแนะนำมาใช้ในโรงงาน เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาในด้านต่างๆ แก่พนักงานและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความเต็มใจที่จะมีที่ปรึกษาเพื่อไป

ปรึกษาหารือปัญหาต่างๆ ของพวกเขาได้อย่างอิสระ นอกจากผู้ให้คำปรึกษาจะมีประโยชน์ในฐานะผู้ให้คำปรึกษาด้านการทำงานแล้ว ก็ยังมีค่ามากต่อการพัฒนาการปรับตัวส่วนบุคคลของพนักงานด้วย

การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน วิธีนี้ใช้กันมาก โดยมักใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ภายในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งนี้ก็เพราะมนุษย์มีความสัมพันธ์สามารถนำมาใช้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มด้วย ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ทั้งที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและฝ่ายบริหาร มักขึ้นอยู่กับกลุ่มสัมพันธ์ และความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรก็เกิดขึ้นจากปัญหาทางจิตวิทยา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ มักต้องการให้คนร่วมงานเป็นทีมมีอยู่บ่อยครั้งที่คนเราซึ่งมีบุคลิกภาพต่างกัน ทำงานรับผิดชอบต่างกัน มักมองคนอื่นอย่างไม่เข้าใจและคิดว่าคนอื่นเป็นปัญหาและอุปสรรคสำหรับการทำงานของเขา ทำให้เขาไม่ก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จล้มเหลว ซึ่งความจริงอาจเนื่องจากตัวเขาเอง วิธีการกลุ่มสัมพันธ์จะช่วยแก้ปัญหา ด้วยการสร้างบรรยากาศของกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจกัน เข้าใจปัญหาและความต้องการของคนอื่น เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประสบการณ์สำเร็จที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นเป็นทีมขึ้นมาได้

วิธีการสร้างขวัญในการทำงานให้แก่พนักงานในประเทศญี่ปุ่น เพื่อให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และสรุปว่ามีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่ชายจ้างด้วยเหตุผล 10 ประการ คือ

ได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี มีที่เล่นกีฬาและที่พักผ่อน มีสวัสดิการในการให้ยืมเงินไปเช่า หรือผ่อนบ้านให้ลูกจ้าง

ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา มีความไว้วางใจในนายจ้าง แม้บริษัทจะมีผลการดำเนินงานขาดทุนก็ยังจ่ายโบนัสให้ เมื่อเวลานายจ้างมีโครงการใหม่ๆ ก็ได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน

พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีตและเชื่อว่าการเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

มีความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน นายจ้างไม่ไล่คนออกง่ายๆ แม้ยวบแผนกที่ทำอยู่ก็หาแผนกอื่นให้ทำ อีกทั้งให้รางวัลแก่คนที่มีความดีเด่นเป็นพิเศษ

มีสภาพแรงงาน ที่แข็งแกร่งคอยช่วยเหลือแนะนำเป็นสหภาพแรงงานเดียวที่ทุกคนเป็นสมาชิกมีเจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา

ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงานโดยถือระบบอาวุโสเป็นหลักในระยะ 10 ปีแรกของการทำงานมีการสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอหลังจากนั้นจึงเข้าสู่ระบบเฉพาะตำแหน่ง

มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัวในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์

ฝ่ายบริหารรับฟังและพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรม ไม่พยายามจับผิดและถือว่าลูกจ้างหัวหมอ

นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ การฝึกอบรมทำเป็นโปรแกรมไวตลอดทั้งปีแม้แต่ประธานบริษัทก็ยังคงเข้าฝึกอบรมด้วย

ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทฯ ได้มีตัวอย่างให้เห็นในเรื่องนี้ลูกจ้างทุกคนจึงพยายามไปให้ถึงตำแหน่งนี้โดยอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงาน

### วิธีการวัดขวัญในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจเป็นนามธรรม เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ ไม่สามารถมองเห็นหรือวัดได้โดยตรงเหมือนกับการวัดขนาดหรือปริมาณสิ่งของ ฉะนั้นการที่จะวัดระดับขวัญและกำลังใจได้จึงต้องอาศัยวิธีการทางอ้อม โดยการวัดเกี่ยวกับความรู้สึก ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานหรือองค์การ เช่น สภาพการทำงาน ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นธรรมของหน่วยงาน ความเหมาะสมของงานกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

วิธีการวัดขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานมีวิธีที่สำคัญอยู่ 3 วิธี (เสนาะ ตีเขี้ยว, 2539, หน้า 45) ได้แก่

1. การสังเกตการณ์ (observation) เป็นวิธีการที่ง่ายและใช้ได้ผลมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางเพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองบังคับบัญชาและความคุมงานอยู่แล้ว การสังเกตอาจจะกระทำโดยอาศัยการร่วมสนทนาหรือสังเกตจากการปฏิบัติงาน คุพฤติกรรมที่แสดงออกแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์จะทำให้ทราบถึงภาวะของขวัญและกำลังใจของ ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างแน่นอน แต่ข้อควรระวังก็คือการแสดงออกหรือพฤติกรรมของคนบางคน อาจเป็นการเสแสร้งทำไม่ได้ออกมาจากใจจริง

2. การสัมภาษณ์ (interview) เป็นอีกวิธีที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถวัดระดับขวัญและกำลังใจของพนักงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวเองได้มาก การสัมภาษณ์เป็นแบบมาตรฐานคือ เป็นแบบสอบถามหรือเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ใช้แบบฟอร์มบันทึกการสัมภาษณ์โดยไม่ต้องมีแบบฟอร์ม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม

3. การออกแบบสอบถาม (questionnaires) วิธีนี้อาจเรียกว่าเป็นการสำรวจทัศนคติ (attitude survey) ของผู้ปฏิบัติงานโดยอาศัยแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมาแล้วล่วงหน้าเพื่อให้รู้ท่าทีของขวัญและกำลังใจของพนักงาน อาจมีทางเลือกทำได้ 2 ทางคือ อาจจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

มาทำการสำรวจหรืออาจทำเองโดยพนักงานในหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาทั่วไปนิยมทำกันควรมีการสำรวจปีละครั้ง โดยมากองค์การจะจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจ เพราะผู้ตอบแบบสอบถามจะเกิดความเชื่อมั่นและไม่เกรงใจที่จะตอบคำถามตามความเป็นจริง เนื่องจากจะรู้สึกปลอดภัยว่าคำตอบของเขาจะถูกเก็บเป็นความลับ แต่ความยุ่งยากก็คือการสร้างแบบสอบถามจะต้องให้ครอบคลุมอย่างทั่วถึง และมีความประสงค์จะให้ผู้ตอบตอบอย่างไร อย่งไรก็ตามวิธีนี้ยังคงได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางอีกวิธีหนึ่ง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 139-140) ศึกษาเกี่ยวกับขวัญ มีแบบวัด 2 แบบ คือ

1. การวัดแบบอัตนัย (subjective measurement) การวัดขวัญที่เป็นแบบอัตนัยเป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่า สังคมมิติ (sociometry) ซึ่งใช้ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่ม

ความมุ่งหมายของการใช้สังคมมิติก็เพื่อศึกษาถึงการยอมรับและไม่ยอมรับ ความชอบและไม่ชอบในระหว่างสมาชิกในกลุ่ม วิธีการที่ใช้เป็นการถามสมาชิกแต่ละคนให้บอกชื่อเพื่อนในกลุ่มที่ตนชอบและผู้ที่ไม่ชอบในพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปและถูกนำไปใช้ในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรมเพื่อการศึกษาการทำงานในกลุ่ม

วิธีการของสังคมมิติ ให้แต่ละคนในกลุ่มเขียนชื่อบุคคลในกลุ่มที่เขาคิดว่าเป็นพนักงานที่ดี เป็นหัวหน้างานที่ดี เป็นคนที่มีความยุติธรรม แล้วนำชื่อที่เขียนมาโยงกันเป็นผังเชื่อมโยง บุคคลที่เป็นหัวหน้าจริงๆ และเมื่อเขียนสังคมมิติก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้า แสดงถึงว่าบุคคลนั้นเป็นหัวหน้าในทุกสถานการณ์ ถ้าเขาเป็นหัวหน้าจริงแต่การทำสังคมมิติ สมาชิกในกลุ่มเลือกผู้อื่นให้เป็นหัวหน้าบุคคลที่ได้รับเลือกก็เป็นดาวของกลุ่ม บางคนไม่ได้รับเลือกเลยเป็นลักษณะคนที่ถูกทอดทิ้งจากกลุ่ม

2. การวัดแบบปรนัย (objective measurement) นอกจากการใช้สังคมมิติดังกล่าวก็ได้มีการวัดขวัญโดยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติเป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญมักจะใช้ควบคู่กันไประหว่างสังคมมิติและแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเจตคติ รวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยให้วัดขวัญได้ดี ตัวชี้บ่งที่เกี่ยวกับขวัญต่ำจะบอกได้จากการนัดหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการทำงานและผลผลิตตกต่ำ

## ทฤษฎีการจูงใจ

การทำงานของแต่ละบุคคล แรงจูงใจเป็นพลังที่ชี้และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ เมื่อพนักงานปฏิบัติงาน เพื่อผลิตผลการขายสินค้า และขายบริการในการแข่งขันเชิงธุรกิจ โรงงาน

อุตสาหกรรมจำเป็นต้องเพิ่มผลผลิต และลดต้นทุนในการผลิต นั่นคือการได้กำไรสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงจะทำก็คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน องค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงานก็คือแรงจูงใจ (motivation at work) สิ่งจูงใจเป็นส่วนที่ทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทำงาน แต่ต้องอาศัยการเสริมสร้างขวัญด้วย เพื่อให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องาน รู้สึกรักงานผูกพันกับงาน การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน เป็นการจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการได้ทุกระดับ โดยรางวัลตอบแทนที่ดีค่าเป็นเงินได้ สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของมนุษย์และรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินจะตอบสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจนี้ ปัจจุบันได้มีการศึกษากันอย่างแพร่หลาย ซึ่งผู้วิจัยจะยกมากล่าวถึงพอสังเขปดังนี้

สังัด ประดิษฐสุวรรณ (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด และบรรณารักษ์ห้องสมุดประชาชน สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดและบรรณารักษ์ของห้องสมุดประชาชนในระดับมากเป็นส่วนใหญ่เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นๆ ให้เป็นค่าคงที่ ตัวแปรสถานการณ์ส่วนตัวที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดและบรรณารักษ์ของห้องสมุดประชาชน ที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ได้แก่เงินเดือนและประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับงาน ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานในการดำเนินการได้รับการยอมรับและรู้สึกประสบความสำเร็จ ส่วนอายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งปฏิบัติงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดและบรรณารักษ์ห้องสมุดประชาชน

ทิพวรรณ จินจำง (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธุรกิจขนส่งน้ำมันทางท่อ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานขนส่งธุรกิจน้ำมันทางท่อ มีขวัญและพฤติกรรมในการทำงานอยู่ในระดับสูง และพบว่าขวัญในการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการรับรู้ความก้าวหน้าในการทำงาน รับรู้นโยบายและการปฏิบัติงาน การรับรู้ความเข้าใจกันกับเพื่อนร่วมงาน ความรับรู้ความมีอิสระในงาน โดยตัวแปรดังกล่าวสามารถอธิบายความผันแปรของขวัญ ในการทำงานได้ร้อยละ 47.22 และองค์ประกอบของตัวแปรขวัญในการทำงานด้าน ความรู้สึกรับผิดชอบในงานที่ทำ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมในการทำงานด้านความร่วมมือการอุทิศตนเพื่อส่วนรวม ความซื่อสัตย์และการปฏิบัติตามข้อบังคับของบริษัทฯ

ชลทิชา สว่างเนตร (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร และขวัญในการทำงานของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและวิชาชีพของบริษัท ผลิตภัณฑ์วัสดุก่อสร้าง จำกัด ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานและขวัญในการทำงานของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและวิชาชีพอยู่ในระดับสูง โดยรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในงานสูงสุด รองลงมาเป็นด้านสวัสดิการหรือประโยชน์อื่นๆ ที่ได้รับและรับรู้ด้านการนิเทศงานน้อยที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าพนักงานเพศชายพนักงานที่มีอายุมาก พนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี พนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานมาก และพนักงานที่มีบุคลิกภาพแบบบี มีการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีกว่า และมีขวัญในการทำงานดีกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05-.001 ในด้านความสัมพันธ์พบว่า การรับรู้สภาพแวดล้อม ในการทำงานทั้ง 10 ด้าน คือ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านองค์กรและการจัดการ ด้านค่าจ้าง ด้านลักษณะเฉพาะของงาน ด้านการนิเทศงานด้านลักษณะทางสังคมของงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านสวัสดิการผลประโยชน์อื่นๆ ที่ได้รับมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ชัยชาญ ช่วยโพธิ์กลาง (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษาที่ 11 ผลการศึกษาพบว่าขวัญของข้าราชการ โดยเฉลี่ยรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้าราชการที่อายุต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่ปฏิบัติงานต่างจังหวัด มีขวัญในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีข้าราชการจังหวัดชัยภูมิ มีขวัญในการปฏิบัติงานน้อยกว่าข้าราชการจังหวัดนครราชสีมาและบุรีรัมย์ ข้าราชการที่มีระยะเวลาในการรับราชการมาก มีขวัญในการปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีระยะเวลาน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ การสร้างเอกภาพองค์กร ขานพาหนะที่จำเป็น การให้บุคลากรมีส่วนร่วม กำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ การติดตามและประเมินผล การจัดสวัสดิการอย่างเป็นธรรมในทุกด้าน สนับสนุนการศึกษาอบรมและโอกาสความก้าวหน้า

ณรงค์เวทย์ วจนพานิชย์ (2540, บทคัดย่อ) การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในการพัฒนาตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และ สัมพันธภาพกับผู้บริหารของพนักงานระหว่างก่อนและหลังการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ และศึกษาความ



แตกต่างของการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานหลังการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะตามความแตกต่างของ ปัจจัยส่วนบุคคล นอกจากนั้น ยังศึกษาทัศนคติต่อกิจกรรมข้อเสนอแนะ กลุ่มตัวอย่างได้จาก ประชากรทั้งหมด คือ พนักงานของฝ่ายขาย บริษัท ฟีนาศาสตร์ จำกัด จำนวน 130 คน ส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง มีอายุระหว่าง 20-23 ปี การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น หรือมัธยมศึกษาตอนปลาย อายุงานต่ำกว่า 6 เดือน เป็นพนักงานดูแลสินค้าและเป็นพนักงานประจำ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามในกลุ่มตัวอย่างตอบก่อนการทดลอง และหลังกิจกรรมข้อเสนอแนะ สถิติใช้ในการ วิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ด้วยวิธี paired *t* test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance)

ผลการวิเคราะห์ปรากฏผลดังนี้

1. การรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาตนเอง ความพึงพอใจในงาน ขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงาน และสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและ สัมพันธภาพกับผู้บริหาร ไม่มีผลทางบวกเพิ่มขึ้น หลังจากทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างมี การรับรู้สภาพปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

2. การรับรู้สภาพการปฏิบัติงานหลังจากทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ ไม่แตกต่างกันตามปัจจัย ส่วนบุคคลในด้าน เพศ อายุ ระยะปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและประเภทของ พนักงาน

3. กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อกิจกรรมเสนอแนะในระดับมาก ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจึง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ตามความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลในด้าน เพศ อายุ ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและประเภทของพนักงานในด้านทัศนคติต่อ กิจกรรม

4. ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะคือ การส่งข้อเสนอแนะแล้ว ไม่ได้รับรางวัลสำหรับข้อเสนอแนะ ในการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะให้ประสบความสำเร็จ คือ การ นำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงโดยเร็ว

วิญลี สุทธิวิเศษ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง

1. ปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร
2. ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน
3. ความพึงพอใจในการทำงานกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือพนักงานระดับต่างของโรงงานอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบังจำนวน 400 คน ซึ่งกำหนดจากโรงงานตัวอย่าง 10% ของโรงงานทั้งหมด 197 โรง ซึ่งได้ จำนวน 20 โรง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มอย่างมีระบบ แล้วกำหนดโควตาเก็บข้อมูลจากพนักงานตามโรงงาน แต่ละสัดส่วนพนักงานในแต่ละโรงงานใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย การทดสอบความแตกต่างแบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson productmoment correlation) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC ในการประมวลผล ผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุ และ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร แต่ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการทำงาน

เจี๊วยชาญ จันทร์ฉาย (2538, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญของหัวหน้างานของธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก ผลการวิจัย พบว่า ขวัญของหัวหน้าของธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ขวัญที่อยู่ในระดับสูงคือ ด้านความสำเร็จของงานและสภาพการทำงาน ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

จินตนา รุจิพุด (2543, บทคัดย่อ) การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาระดับขวัญกำลังใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ที่เกิดจากปัจจัยด้านผลตอบแทน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจที่เกิดจากปัจจัยทั้งสาม คือ ปัจจัยด้านผลตอบแทน ด้านผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามสถานภาพบุคคลของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การศึกษาเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี จำนวน 268 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นคำถามปลายปิด และแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าคำตอบ 5 ระดับ สถิติข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบความแตกต่าง โดยวิธีของคันทน และการทดสอบที ( $t$ -test)

ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญกำลังใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ที่เกิดจากปัจจัยผลตอบแทน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับกลาง จากการจัดอันดับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับขวัญกำลังใจของพนักงาน จากความสำคัญน้อยไปหามากได้

ลำดับดังนี้ ปัจจัยด้านผลตอบแทน ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สำหรับการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่าขวัญกำลังใจของพนักงานจากปัจจัยด้านผลตอบแทนและด้านผู้บังคับบัญชา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อสถานภาพส่วนบุคคลด้านรายได้มีความแตกต่างกัน ส่วนขวัญและกำลังใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน และรายได้มีความแตกต่างกัน

อนันต์ ห่วงสายทอง (2545, บทคัดย่อ) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองกำกับการ 2 กองตำรวจน้ำ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยด้านสภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ชันยศ และปัจจัยจิตใจ ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความเพียงพอด้านเงินเดือนและรายได้พิเศษ ความเหมาะสมด้านความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในสวัสดิการที่ได้รับ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการตำรวจสังกัดกองกำกับการ 2 กองตำรวจน้ำ จำนวน 204 คน ซึ่งส่วนใหญ่อายุระหว่าง 31 ปี ถึง 40 ปี สมรสแล้ว ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10 ปี ถึง 20 ปี และชันยศเป็นชั้นประทวน ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการตำรวจ สังกัดกองกำกับการ 2 กองตำรวจน้ำ มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ขวัญและกำลังใจมีความสัมพันธ์กับสถานภาพสมรส และปัจจัยจิตใจที่ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยจิตใจที่ศึกษาทั้งหมด

วุฒิชัย สิทธิสุวรรณ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขวัญของพนักงานบริษัท สยามคูโบต้าอุตสาหกรรม จำกัด จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาขวัญของพนักงานบริษัท สยามคูโบต้าอุตสาหกรรม จำกัด
2. ศึกษาเปรียบเทียบขวัญพนักงาน โดยจำแนกตามเพศสถานภาพสมรส อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ประเภทพนักงาน ระดับเงินเดือน วุฒิการศึกษาและหน่วยงานที่สังกัด
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของบริษัทฯ กับขวัญของพนักงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท สยามคูโบต้าอุตสาหกรรม จำกัด จำนวน 237 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม SPSS for Windows Version 10 สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลคือค่าร้อยละ

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน  $t$  - test, One-Way ANOVA และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า พนักงานบริษัท สยามคูโบดอุตสาหกรรม จำกัด มีขวัญอยู่ในระดับที่สูง และมีการรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของบริษัทฯอยู่ในระดับมาก ขวัญของพนักงานมีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามระดับเงินเดือน วุฒิการศึกษาและหน่วยงานที่สังกัด แต่เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ สถานภาพสมรส อายุ ประสบการณ์ในการทำงานและประเภทพนักงานพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยการรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของบริษัทฯ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับขวัญของพนักงาน

อาคม จันทเจริญโชค (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงขวัญกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ซีพลาส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ซีพลาสอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เนื่องจากบริษัทฯ ประสบปัญหาพนักงานเข้า-ออกเป็นประจำ ซึ่งไม่ทราบสาเหตุ จึงต้องการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อนำเสนอผู้บริหารให้ทราบ สำหรับเป็นแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต ศึกษาในเชิงปริมาณ โดยการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจโดยมีสถิติ Chi-Square Test ประชากรที่ศึกษาได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิตจำนวน 200 คน ผลการศึกษพบว่า พนักงานฝ่ายผลิตเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ 120 คน ส่วนใหญ่ที่อายุต่ำกว่า 30 ปี มีสถานภาพโสดมากที่สุด จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. เป็นส่วนใหญ่ ในส่วนของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบริษัทฯ มีการจัดกิจกรรมงานรื่นเริงประจำปีเป็นประจำ ซึ่งเป็นการสร้างความสามัคคีและเชื่อมสัมพันธ์ไมตรีในระดับ ผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง ด้านวัสดุอุปกรณ์สวัสดิการและค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยรู้สึกภูมิใจเมื่อทราบข่าวเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กร มุ่งหวังความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นอยู่รองลงมา โดยมุ่งหวังได้รับการยอมรับจากองค์กรว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าในหน้าที่การมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่มีความสำคัญมากในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดทำคู่มือที่กำหนดมาตรฐานในการทำงานให้ชัดเจน แสดงถึงความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ข้อเสนอแนะคือต้องการให้ผู้บริหารเพิ่มสวัสดิการต่างๆ เพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจ

บุญสืบ มะปร่างหวาน (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี จากการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงและสูงสุด เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ย 3 อันดับ คือ ด้านความรู้สึกรับผิชอบเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย

ผลการเปรียบเทียบพบว่า ขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ทั้งเพศชายและเพศหญิงโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พบว่ามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รัชณี สุขวัฒนา (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ซีเองเจล จำกัด และเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีเองเจล จำกัด จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ลักษณะงาน อายุสถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานบริษัท ซีเองเจล จำกัด ปี 2547 จำนวน 79 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิดและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ 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 มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปี และ ด้านความมั่นคงปลอดภัย ในการทำงานพบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป

## งานวิจัยในต่างประเทศ

บริเมอร์ (Bremer, 1971, Abstract) ได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูในระดับประถมศึกษาในรัฐแมริแลนด์ของสหรัฐอเมริกา พบว่าสิ่งที่ทำให้ขวัญของครูประถมศึกษาเข้มแข็งและอ่อนแอ มีดังนี้

1. ปัจจัยที่ทำให้ขวัญของครูประถมศึกษาเข้มแข็งและขวัญดี ได้แก่
  - 1.1 การได้ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคณะครู และครูใหญ่
  - 1.2 การได้รับการสนับสนุนจากคณะครู
  - 1.3 การยอมรับในความสำเร็จ และการเอาใจใส่ต่อกันอย่างเพื่อน
2. ปัจจัยที่ทำให้ขวัญของครูประถมศึกษาอ่อนแอหรือไม่ขวัญดี ได้แก่
  - 2.1 การประชุมที่ยาวนานของคณะครูและขาดโครงสร้าง
  - 2.2 ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางนโยบาย
  - 2.3 ไม่มีการสนับสนุนในด้านการรักษาระเบียบวินัย
  - 2.4 ครูใหญ่ขาดการให้ความช่วยเหลือ

ซอมเมอร์ (Sommers, 1970, abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐโอไฮโอ ซอมเมอร์ได้สรุปผลการวิจัยว่า ครูใหญ่เป็นผู้ที่กำหนดขวัญที่สำคัญที่สุด ครูส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนมากขึ้น และรู้สึกว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างครูด้วยกันเองซึ่งส่วนใหญ่มีไม่เพียงพอในหลักสูตรปัจจุบัน และรู้สึกว่าจะต้องปรับปรุงเป็นอย่างมาก ส่วนเรื่องเงินไม่ใช่ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญอย่างมีนัยสำคัญ

บรูค (Brook, 1971, abstract) ได้วิเคราะห์ขวัญของสมาชิกในคณะวิชาของวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาโรไลนาเหนือ พบว่า สมาชิกของคณะวิชาที่มีประสบการณ์ในการสอน 4 ปี หรือน้อยกว่านั้นมีขวัญสูงกว่าสมาชิกในคณะวิชาอื่นๆ นอกจากนั้นสมาชิกของคณะวิชาที่มีการศึกษาดำ มีขวัญสูงกว่าสมาชิกในคณะวิชาอื่นๆ ในปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญด้านการติดต่อสื่อสารกับการบริหาร โอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพบปะสังสรรค์ในคณะวิชา การได้รับประโยชน์อย่างเพียงพอ การบริหารอัตราเงินเดือน และสมาชิกของคณะวิชาที่มีอายุมากกว่าสมาชิกอื่นมีขวัญสูงกว่าสมาชิกที่มีอายุน้อยกว่าในด้านการติดต่อสื่อสารกับการบริหาร โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในอาชีพและการบริหารเงินเดือน

เบอร์เกธ (Bergeth, 1971, abstract) ได้ทำการวิจัยขวัญของครูในเขตโรงเรียนของรัฐโกตาเหนือและใต้ สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. กลุ่มครูที่มีประสบการณ์มากมีขวัญสูงในด้านความสามัคคี ระหว่างครูน้อยกับครูใหญ่ เงินเดือนและสนับสนุนทางการศึกษาของชุมชน
2. กลุ่มครูหญิงมีขวัญดีกว่าครูชายในด้านความพึงพอใจในการสอน และการสนับสนุนการศึกษาของชุมชน
3. ขวัญของครูไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเมื่อแบ่งครูตามอายุ
4. กลุ่มครูที่มีเงินเดือนต่ำ มีความพึงพอใจในการสอนสูงกว่ากลุ่มครูมีเงินเดือนสูง
5. กลุ่มครูเพิ่มขึ้นในอัตราสูงกว่ากลุ่มที่มีเงินเดือนสูง

การมีหัวหน้างานที่ดีพนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก โดยให้เหตุผลว่าตลอดระยะเวลาทำงานของเขาได้มีความสัมพันธ์กับหัวหน้างานเป็นส่วนมาก ค่าจ้างแรงงานให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 8 จากการศึกษาคณะการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าขวัญและกำลังใจมีความสำคัญมากในการบริหารในองค์กร และการประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

โล (Lo, 2003, pp. 98-131) จุดประสงค์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นความพึงพอใจในการทำงานของผู้จัดการ ซึ่งอยู่ในประได้หัววัน ได้รับแรงกดดันจากองค์กรในการให้พนักงานจะมีผลกระท่อขวัญและกำลังใจอย่างไร โดยเน้นการศึกษาเกี่ยวกับบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูงโดยทดสอบหลายวิธี เช่น การลดขนาดขององค์กร ทดสอบเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานเป็นระยะเวลา 10 ปี โดยการไ้ระเบียบวิธีวิจัยในการเก็บข้อมูลในลักษณะเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามสั้นๆ เกี่ยวกับความพึงพอใจ ขอบเขตของการศึกษาวิจัยเป็นผู้จัดการระดับกลาง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามลักษณะปลายเปิด ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการระดับกลางที่มีประสบการณ์ในการให้พนักงานจะมีผลตามหัวข้อดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ในการพนักงาน
2. ผลต่อขวัญและกำลังใจ
3. การติดตามผลงานในองค์กร
4. การสื่อสารภายในองค์กร
5. ลักษณะของงานที่เกิดความพึงพอใจ
6. ผู้นำองค์กร

ผลการเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกัน

1. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการพนักงานมีความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและ ลูกจ้างมีผลกับความจงรักภักดีและประสิทธิภาพในการทำงาน
2. การเปลี่ยนทำงานแบบคนคู่ๆเคยกันมาเป็นการแข่งขัน
3. มีทัศนคติในทางลงเมื่อถูกพนักงานขวัญกำลังใจต่ำ

4. เมื่อมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรก็จะรู้สึกไม่มั่นคง

5. ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง

การจัดระเบียบขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงไม่มีผลต่อบริษัท แต่ถ้าเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างของบริษัทจะมีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจของไต้หวัน ซึ่งเป็นผลในการสนับสนุนทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรมีผลกับจิตใจของคนไต้หวันและวัฒนธรรมของประเทศไต้หวัน

แม็คนิต (McNitt, 2003, pp.87-95) เป็นโครงการงานวิจัยโดยเชื่อว่าผู้นำมีความสำคัญ เพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของครูอนุบาล ครูประถม 1 ครูประถม 2 และครูประถม 3 โดยทดสอบกับผลการเรียนของนักเรียน ครูมีความวิตกกังวลกับผลการเรียนของนักเรียน โดยเด็กที่ได้ทดสอบวัดความรู้กับครูที่ทดสอบเด็ก เด็กที่ถูกทดสอบวัดความรู้กับเด็กที่ไม่ได้วัดความรู้จะไม่ต่างกัน ผลการทดสอบพบว่าขวัญและกำลังใจของครูที่นักเรียนได้รับการทดสอบความรู้ไม่แตกต่างกันกับครูที่ถูกศิษย์ไม่ได้รับการทดสอบ ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของครูในทางที่ไม่ดีมีผลลบต่อขวัญและกำลังใจก็คือ การยอมรับนับถือจากคนอื่น ความสัมพันธ์กับนักเรียนและนโยบายการบริหารของโรงเรียนนอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่มีผลลบก็คือ ไม่มีเวลาพอที่จะตรวจงานของเด็ก และทำแล้วไม่มีใครเห็นความดีจะทำลายขวัญและกำลังใจของครู โดยทำการทดสอบหนึ่งถึงสองครั้งกับครูในระดับสาม การวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานทดสอบกับครูในเรื่องขวัญและกำลังใจที่มีความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพอใจในโรงเรียน จะเห็นว่าโรงเรียนจะมีคุณภาพจะต้องมีผู้นำที่ดี แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 86-97 ชุด โดยการวิจัยโรงเรียน 9 แห่งแบบสอบถามที่เก็บกลับคืนมาได้ประมาณ 89% ของการแจกแบบสอบถามการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยครูทั้งห้อง โดยใช้แบบสอบถามสั้นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

เดวิส (Davis, 2004,abstract) ได้ศึกษาถึงผลกระทบภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นผู้จัดการ กรรมการลูกค้าและธุรกิจขนาดเล็ก แห่งเทล (TELUS) ถึงการสร้างแรงจูงใจในการรักษาพนักงานให้อยู่กับบริษัทผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่า การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยอาศัยระบบการให้รางวัลและ สิ่งตอบแทนแก่พนักงานที่ทำงานดี เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่โดยการนำกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งมีหลากหลายวิธีเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาถึงความต้องการของพนักงานแต่ละคน เนื่องจากพนักงานมีความต้องการที่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากการเรียนรู้ของพนักงานเป็นหลักสำคัญ

คามิลเลรี (Camilleri, 2004,abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร และการปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวกับสาธารณะ(กรณีของมอลทะ) ซึ่งจุดมุ่งหมายของการวิจัยนี้



เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติแรงจูงใจของที่ทำให้บริการแก่สาธารณชน และทำให้พนักงานผูกพันอยู่กับองค์กรเพื่อตรวจสอบผลกระทบของผลลัพธ์ในการผูกพันขององค์กร (organizational commitment-OC) และแรงจูงใจเพื่อให้เกิดบริหารสาธารณะ (PSM) ในการปฏิบัติงานของพนักงาน การที่จะทำให้อัตราการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับระดับของความผูกพันกับองค์กร และแรงจูงใจของพนักงานที่มีความเกี่ยวข้องกัน ดังนั้นผลกระทบของการผูกพันกับองค์กร และแรงจูงใจด้านความประพฤติของพนักงาน กลายเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อยุทธวิธีด้านทรัพยากรบุคคลที่ ถูกนำมาใช้โดยองค์กร

การออกแบบการวิจัยมีพื้นฐานจากวิธีการสำรวจที่เลือกผู้ถูกสำรวจให้ได้สถิติคล้ายคลึงกับการสำรวจพลเมืองทั้งหมด ซึ่งใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูลพื้นฐานด้วยจุดประสงค์ของการรวบรวมหลักฐานเพื่อสนับสนุนหรือปฏิเสธการสร้างสมมุติฐาน และจัดหาคำอธิบายที่ยืนยันเกี่ยวกับพนักงานที่ถูกศึกษา นอกจากนี้ข้อมูลการศึกษาเรื่องประชากรทั้งหมดมีพื้นฐานบนเครื่องมือที่ได้รับการพิสูจน์ว่าได้ใช้ในการศึกษาอื่นๆ โดยผู้สร้างที่เชี่ยวชาญ มีการจัดการกับคำถามอย่างลับๆ โดยความสมัครใจระหว่างชั่วโมงการทำงานที่ได้รับการจ่ายเงิน ด้วยวิธีการสำรวจประชากรในระดับบริหารของ มัลทิส พับลิส เซอร์วิส ความสมเหตุสมผลของรูปแบบการวิจัยถูกทำให้สำเร็จโดยใช้วิธีการผสมผสานของ 4 ประเด็น คือ การคาดการณ์ การเห็นพ้อง การรวมและการวินิจฉัยวิเคราะห์ การวิเคราะห์ปัจจัยและรูปแบบที่มีสมการเป็นโครงสร้างกำหนดความสมเหตุสมผลของสิ่งที่สร้าง ในขณะที่ความน่าเชื่อถือของอักษรตัวต้นและการเรียนเรียงของครอนบาร์คถูกใช้เป็นที่ให้ความน่าเชื่อถือที่มีความคงที่ภายในเพื่อใช้พิจารณาความน่าเชื่อถือของตัววัด

จากการศึกษาวิจัย พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร เป็นพนักงานที่มีคุณค่ามากต่อองค์กร ความผูกพันกับองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่มีกับองค์กร องค์กรอาจได้ผลประโยชน์ตรงที่จำนวนคนลาออกลดลง เพิ่มผลผลิต และพนักงานมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นอย่างไรก็ตาม เมื่อความผูกพันของพนักงานมีพื้นฐานบนประเด็นเรื่องการเงิน (ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการครองชีพ) องค์กรอาจเกิดปัญหาในเรื่องการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรมากขึ้น โดยพนักงานจะมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ลดลง ลดความนับถือในตนเองและทำให้พนักงานมีความเครียดมากขึ้น ดังนั้นจึงแนะนำว่าการให้บริการสาธารณะควรมีการตรวจสอบเกี่ยวกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เหมาะสม ตัวอย่าง เช่น การได้รับการส่งเสริมอย่างรวดเร็ว และการพัฒนาทักษะเฉพาะขององค์กร ซึ่งอาจทำให้การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ในที่สุดแม้ว่าการวัดความต่อเนื่องของความผูกพันต่อองค์กร อาจทำให้มีความมั่นใจว่าพนักงานยังคงอยู่กับองค์กร แต่พวกเขาอาจไม่ช่วยเหลือในการสนับสนุนประโยชน์ขององค์กร พนักงานบางคนอาจต้องการลาออก แต่ไม่สามารถทำได้ พนักงานบางคนอาจถูกระงับ

ให้ทำงานเพียงหน้าที่ความรับผิดชอบของเขาเท่านั้น ซึ่งผลกระทบของการผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ยากที่จะทำให้เกิดได้ จากผลการวิจัยปรากฏว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับผลลัพธ์ที่องค์กรประเมินไว้ เช่น ความพึงพอใจในงานสูง และแรงจูงใจอย่างจริงจังในการให้การสนับสนุนประสิทธิภาพขององค์กร สุดท้ายการศึกษาได้เน้นว่า ความผูกพันกับองค์กรด้วยการทำงานที่ไม่ถูกบังคับจะสามารถทำให้องค์กรได้รับความร่วมมือได้อย่างง่ายขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่