

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด



สารนิพนธ์  
ของ  
อนุตร์ พูลพัฒนา

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
พฤษภาคม 2554

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอม โฟเน็นท์ (ประเทศไทย) จำกัด



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2554

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอม โฟเน็นท์ (ประเทศไทย) จำกัด



บทคัดย่อ  
ของ  
อนุสรณ์ พูลพัฒนา

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
พฤษภาคม 2554

อนุตร พูลพัฒนา. (2554). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอม โฟเน็ท (ประเทศไทย) จำกัด**. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษา: อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ.

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอม โฟเน็ท (ประเทศไทย) จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานทั่วไปและหัวหน้างานรวมจำนวน 200 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีอยู่ในตำแหน่งพนักงานทั่วไป มีสถานภาพสมรสหรืออยู่ด้วยกัน และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี

ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพการทำงาน ด้านความเพียงพอของรายได้ ด้านความเป็นธรรมของหน่วยงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05 พบว่า

1. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจในงานที่ทำ มีความสัมพันธ์กับสถานภาพสมรส ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่งาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความเป็นธรรมของหน่วยงาน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

3. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

4. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด มีความสัมพันธ์กับวุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่งาน สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สภาพการทำงาน และความเป็นธรรมของหน่วยงาน

5. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านยินดีเต็มใจแก้ไขปัญหอย่างรวดเร็้ว มีความสัมพันธ์กับ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่งาน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

6. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่งาน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

MORALE IN WORKING OF EMPLOYEES AT  
MAHLE ENGINE COMPONENTS (THAILAND) CO., LTD.



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master of Business Administration Degree in Management  
at Srinakharinwirot University

May 2011

Anut Poolpattana. (2011). **Morale in Working of Employees at Mahle Engine Components**

**(Thailand) Co., Ltd.** Master's Project M.B.A. (Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Dr.Panid Kulsiri.

This research aims to study the morale in working of employees at MAHLE Engine Components (Thailand). The samples were 200 employees, ranging from general to management level. Questionnaires were used as the tool for data collection. The statistical methods used for analyzing data were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way ANOVA and Multiple Regression.

The research results indicate that most respondents were male, aged 31 to 40, married or living together, had a bachelor's degree, were working in a general position, and had work experience of less than or equal to 5 years.

Most respondents rated their morale in terms of working conditions, adequacy of income, company's fairness, job stability and safety at moderate level. The relationship between supervisors and subordinates are rated at high level. Results of hypotheses test at the statistical significance level of 0.05 were as follows:

1. Work morale in terms of job satisfaction has relationship with gender, marital status, adequacy of income, relationship between supervisors and subordinates and safety.
2. Work morale in terms of commitment in improving work in responsibility has relationship with work position, work experience, company's fairness and safety.
3. Work morale in terms of work diligence and endurance has relationship with gender, age and work experience.
4. Work morale in terms of achieving company's goals has relationship with educational background, work position, marital status, work experience, working conditions and company's fairness.
5. Work morale in terms of willingness to solve problems has relationship with educational background, work position and safety.
6. Work morale in terms of knowledge sharing with colleagues to accomplish duties has relationship with work position and safety.

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จะไม่สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดีเช่นนี้ หากมิได้รับความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้ความอนุเคราะห์ในการดูแลแก้ไขข้อบกพร่อง ให้ความรู้ ความคิดเห็น คำแนะนำ และแนวทางในการทำงานที่มีคุณค่า และเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนเสร็จสิ้นเรียบร้อยสมบูรณ์เป็นสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งถึงความกรุณาและความเมตตาที่มีให้แก่ผู้วิจัยตลอดมา และกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ที่กรุณาเสียสละเวลาเป็นคณะกรรมการในการสอบสารนิพนธ์ และให้ความอนุเคราะห์อย่างสูง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือเพื่อการวิจัยและให้คำแนะนำในการวิจัยครั้งนี้ รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และสั่งสอนประสบการณ์ต่างๆ อันนำมา ซึ่งความรู้และความเข้าใจรวมถึง เจ้าหน้าที่ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ และเจ้าหน้าที่ประจำห้องบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน ตลอดจนผู้มีส่วนร่วมในความสำเร็จทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการทำวิจัยครั้งนี้ ให้เป็นไปได้อย่างดี

ขอขอบคุณคุณทวีพร คุณกิตติ ผู้จัดการฝ่ายบุคคลบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด และพนักงานทุกท่านสำหรับการสนับสนุนข้อมูลและคำแนะนำต่างๆ เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ เพื่อนๆ MBA สาขาการจัดการที่เป็นกำลังใจซึ่งกันและกันอยู่เสมอมา ตลอดจนให้ความช่วยเหลือ และคำแนะนำที่มีให้เป็นอย่างยิ่ง ท้ายที่สุดคุณงามความดีและคุณประโยชน์ใดๆ ก็ตามอันเกิดจากสารนิพนธ์เล่มนี้ และผลพวงของความสำเร็จในการศึกษาในระดับปริญญาโท ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบุญคุณของบิดา มารดา และครอบครัวผู้สนับสนุนและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยโดยตลอดเสมอมาจนประสบความสำเร็จลุล่วงได้ในวันนี้

อนุตร์ พูลพัฒนา

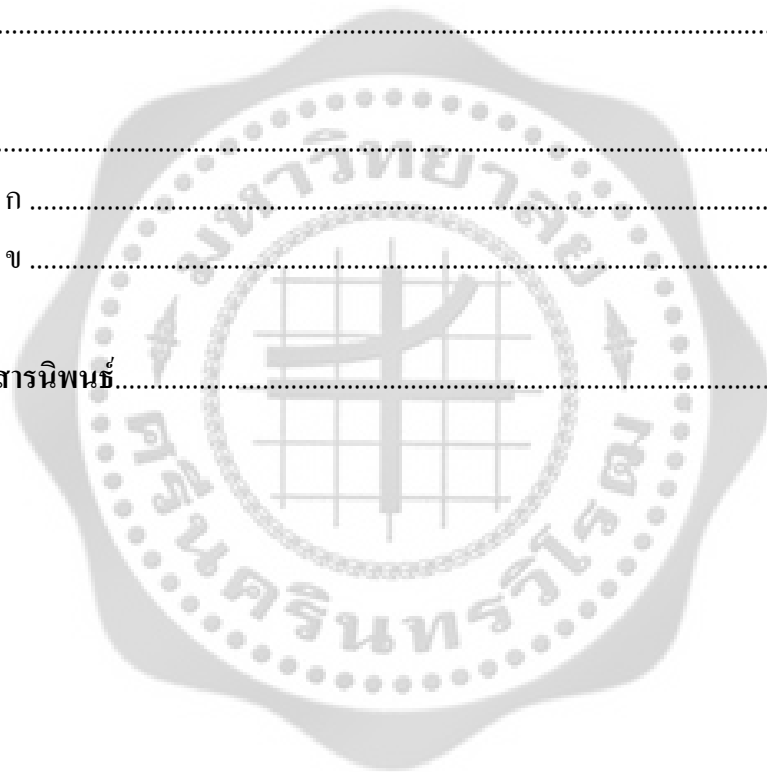
## สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
สมมติฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	8
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	10
ขวัญและกำลังใจ.....	10
การจูงใจ.....	21
พฤติกรรมองค์การ.....	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	52
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	52
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	53
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิจัย.....	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	65
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	111
สรุปผลวิจัย.....	113
อภิปรายผลการวิจัย.....	118
ข้อเสนอแนะ.....	122
บรรณานุกรม.....	128
ภาคผนวก.....	131
ภาคผนวก ก .....	132
ภาคผนวก ข .....	138
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	140



## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล .....	67
2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยในที่ทำงานโดยรวมและรายด้าน .....	69
3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยในที่ทำงานด้านสภาพการทำงาน โดยรวมและรายข้อ .....	70
4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยในที่ทำงานด้านความเพียงพอของ รายได้ โดยรวมและรายข้อ .....	71
5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยในที่ทำงานด้านความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวมและรายข้อ .....	72
6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยในที่ทำงานด้านความเป็นธรรมของ หน่วยงานโดยรวมและรายข้อ .....	73
7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยในที่ทำงานด้านสวัสดิการของหน่วย งานโดยรวมและรายข้อ .....	74
8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัย ในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ .....	75
9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและ รายข้อ .....	76
10 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเพศ โดยใช้ Levene's test .....	78
11 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามกลุ่มเพศ โดยใช้สถิติ t-test .....	79
12 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มอายุ โดยใช้ Levene's test. ....	80
13 การทดสอบความแตกต่างค่าของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานจำแนกตามกลุ่มอายุ โดยใช้สถิติ F-test .....	81
14 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามกลุ่มอายุ โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe .....	82
15 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรใน การทำงาน .....	83

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
16 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มวุฒิการศึกษา โดยใช้ Levene's test. ....	84
17 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้สถิติ F-test .....	85
18 ผลการเปรียบเทียบรายชื่อของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันกับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุ เป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด .....	86
19 ผลการเปรียบเทียบรายชื่อของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันกับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านยินดีเต็มใจทำงานอย่าง รวดเร็ว .....	87
20 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe .....	88
21 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มตำแหน่งหน้าที่งาน โดยใช้ Levene's test.....	89
22 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยใช้สถิติ t-test .....	90
23 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มสถานภาพสมรส โดยใช้ Levene's test .....	91
24 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามกลุ่มสถานภาพสมรส โดยใช้สถิติ F-test .....	92
25 ผลการเปรียบเทียบรายชื่อของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุ เป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด .....	93
26 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามกลุ่มสถานภาพสมรส โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe .....	94
27 ผลการเปรียบเทียบรายชื่อของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความพึงพอใจในงาน ที่ทำ .....	94
28 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้ Levene's test ....	95
29 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ F-test .....	96

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
30 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา .....	97
31 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe .....	98
32 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน .....	99
33 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด .....	100
34 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในที่ทำงาน กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ .....	102
35 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในที่ทำงาน กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลาโดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ .....	104
36 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในที่ทำงาน กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ .....	105
37 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในที่ทำงาน กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ .....	106
38 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในที่ทำงาน กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านยินดีเต็มใจแก้ไขอย่างรวดเร็ว โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ .....	107
39 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในที่ทำงาน กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จโดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ .....	108
40 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1-6 .....	109
41 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7-12 .....	110

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	8
2 แสดงปริมาณเวลาที่ผู้บริหารใช้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ .....	34
3 แสดงสรุปภารกิจของผู้บริหารตามแนวคิดนักวิชาการด้านพฤติกรรมศาสตร์ .....	35
4 แสดงวัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์กร (Four Corporate Cultures) .....	42



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ในโลกของธุรกิจใหม่ซึ่งมีการแข่งขันที่รุนแรง ประกอบกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่รวดเร็ว ทำให้องค์กรที่มีนวัตกรรมใหม่ ๆ และทันสมัย มีความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น องค์กรสมัยใหม่จึงต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและสิ่งสำคัญอันจะเป็นเครื่องมือในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวคือทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติตามพันธกิจและดำเนินกลยุทธ์ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ดังนั้นจึงปฏิเสธไม่ได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และมีความมุ่งมั่นต่องาน จะทำให้องค์กรมีศักยภาพเหนือคู่แข่งและต่อสู้ในการแข่งขันได้

การบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยทรัพยากรเป็นที่ยอมรับกัน ซึ่งคนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญเพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกขั้นตอนของการบริหาร ถ้าได้คนดี มีความขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพสูง แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีแต่ความเบื่อหน่าย ขาดความรับผิดชอบ แสดงให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นขาดขวัญในการทำงานหรือขวัญเสีย จึงเป็นภาระหน้าที่ ของผู้บริหารที่จะต้องส่งเสริมและบำรุงขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีขวัญที่อยู่เสมอ (สจ๊วต ออนันต์คุณ , 2543: ออนไลน์) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของ พนักงาน เนื่องจากขวัญในการทำงานเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติ ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์กร และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่ให้ความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจ ในองค์กรหรือหน่วยงานของตน อีกทั้งมีความมั่นใจเกี่ยวกับอนาคตในการทำงานพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้ ล้วนเป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้โดยง่าย ขวัญของบุคคลเป็น องค์ประกอบที่จะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพ ขวัญที่ดีก่อให้เกิดการเพิ่มพลังในการทำงานให้สูงขึ้นเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กรที่ได้รับตอบแทนคือผลผลิตสูงและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรมีขวัญและกำลังใจสูงจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของงาน บริหารบุคคล (กฤษณา ศักดิ์ศรี. 2534)

องค์กรประกอบขึ้นด้วยกลุ่มต่างๆ ในแต่ละกลุ่มประกอบขึ้นด้วยคน การจัดตั้งองค์กรให้เป็ นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องมีทรัพยากรในการบริหารงาน และทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน สำคัญของการบริหารองค์การประกอบด้วยคน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ (material) และการจัดการ (management) ทรัพยากรบุคคลนับว่าสำคัญยิ่งสำหรับองค์การทุกประเภท เนื่องจากเป็

นผู้ที่ใช้ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร เมื่อบุคลากรในหน่วยงานมีความสำคัญเช่นนี้แล้ว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหน่วยงานนั้นๆ จะต้องชำระรักษาไว้ซึ่งบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพสูงสุดยาวนานเท่านานขวัญเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีผลต่อองค์กรต่างๆ เพราะการที่จะให้บุคคลมีความสนใจที่จะทำงานในองค์กรนั้น องค์กรที่เกี่ยวข้องจะต้องมีวิธีการเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ และการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมีความรับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจตลอดจนปัจจัยต่างๆ ซึ่งนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการบริหารงาน ดังนั้นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ความสามารถเต็มที่ และสามารถทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้และหากผู้บริหารใช้การเสริมขวัญได้อย่างเหมาะสมถูกวิธีจะก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย กล่าวคือ จะช่วยเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงาน เพิ่มความสนใจ เต็มใจในการทำงานให้ผลงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีทั้งตัวผู้ปฏิบัติเองและผู้บริหารในองค์กรนั้น ตรงกันข้ามหากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมขวัญผลที่ได้รับคือความสนใจในการทำงานจะลดลง คนขาดงานและออกจากงานมากขึ้น (นภดล เชนะโยธิน. 2540: 135)

นอกจากนั้นการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐหรือธุรกิจเอกชน มีลักษณะเป็นการระดมทรัพยากรการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนร่วมกันทำงานอย่างมีน้ำใจเดียวกันและทำงานด้วยความพึงพอใจ โดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์อย่างแรงกล้า มีผู้กล่าวในการรับขวัญของทหารในกองทัพขึ้นอยู่กับแม่ทัพหากแม่ทัพยอมรับในความสำคัญของขวัญ การรบจะประสบชัยชนะได้ในที่สุด เพียงแต่การจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์ให้แก่กองทัพและการอบรมสั่งสอน ให้ทหารมีความชำนาญในการรบเท่านั้นนับว่าเป็นการไม่เพียงพอในการต่อสู้เอาชนะชนะข้าศึก กองทัพที่ดีจะต้องมีทหารที่กระตือรือร้นที่จะรบมีความตั้งใจที่จะทำการร่วมรบร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อนทหารทุกคนรวมทั้งแม่ทัพ (ประเสริฐ แยมกลิ่นฟุ้ง. 2510: 38)

การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจดี เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ตามบทบาทและความรับผิดชอบ หากบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีแล้วจะช่วยให้พวกเขาเกิดความพึงพอใจเกิดความรัก ความศรัทธาเสียสละทุ่มเทกำลังกายกำลังใจและกำลังสติปัญญา เพื่อหาทางปรับปรุงให้งานนั้นๆ เจริญก้าวหน้าขึ้นไปทางตรงกันข้ามหากปัจจัยดังกล่าวมีผลออกมาเชิงลบจะมีผลทำให้บุคลากร มีการลาออกจากงานเกิดความเบื่อหน่าย มีความสัมพันธ์ที่เย็นชาต่อกัน ไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรม รวมถึงนโยบายของบริษัท หรืออาจจะทำไปแบบเสียไม่ได้ ไม่มีความจริงใจในการทำงาน ขาดความสามัคคี หรือลาพักงาน โดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นสภาพขวัญและกำลังใจของพนักงาน

บริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจผลิตลูกสูบและสลักลูกสูบสำหรับเครื่องยนต์เพื่อประกอบใช้ในรถยนต์ประเภทต่างๆรวมไปถึงเครื่องยนต์เพื่อการเกษตรสำหรับผู้ผลิตยานยนต์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ก่อนเปลี่ยนชื่อองค์การเป็นบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด นั้นบริษัทได้ก่อตั้งองค์การในนาม บริษัท อีซูมิ ปีสตัน แมนูแฟคเจอริง ตั้งแต่ปี 1978 จนกระทั่งในปี 2005 บริษัทได้ถูกซื้อกิจการโดยกลุ่มมาเลย์ประเทศเยอรมันนี โดยการเปลี่ยนแปลงนี้มาพร้อมกับการเปลี่ยนคณะผู้บริหาร รูปแบบการทำธุรกิจ ระบบการบริหารจัดการ กฎระเบียบบริษัท และอื่นๆ

เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์นั้นเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นความสำคัญในด้านคุณภาพรวมถึงการบริการที่ดีเยี่ยม ดังนั้นการจ้างงาน การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาด้านเทคโนโลยี จึงถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ซึ่งผู้บริหารของบริษัทได้ตระหนักว่า พนักงานทุกคน ล้วนเป็นพลังสำคัญในการปฏิบัติงานและเป็นฟันเฟืองที่จะนำพาให้บริษัทอยู่รอดในยุคการแข่งขันในปัจจุบัน หากปราศจากการสนับสนุนและความร่วมมือของบรรดาพนักงานเหล่านี้แล้ว ผลสำเร็จในการบริหารงานก็จะลดน้อยลง และตั้งแต่เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การจากระบบบริษัทญี่ปุ่นมาเป็นระบบบริษัทเยอรมันนี ทางบริษัทยังไม่เคยได้สำรวจความพึงพอใจในการทำงานรวมทั้งระดับขวัญและกำลังใจต่างๆจากพนักงานเลย ซึ่งผู้บริหารของบริษัทมีความประสงค์เป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจกับปัจจัยในที่ทำงานทั้ง 6 ด้าน ได้แก่

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

ทั้งนี้ ผู้ทำวิจัยคาดหวังว่าผลการวิจัยนี้จะเป็นข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการนำไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขและส่งเสริมการบริหารงาน ที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุของระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

### ความมุ่งหมายในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในที่ทำงานทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเพียงพอของรายได้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความ



เป็นธรรมชาติของหน่วยงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน กับขวัญและกำลังใจ

3. เพื่อศึกษาความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่งาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ทราบถึงสภาพขวัญและกำลังใจของ พนักงาน บริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด
2. สามารถนำผลที่ศึกษาได้เป็นแนวทางในการเลือกปัจจัยที่เหมาะสมต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด
3. ผลการศึกษจะเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในองค์กรอื่น

### ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของเนื้อหา มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังนี้

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 320 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคลบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด สิ้นเดือนมกราคม 2554) ครอบคลุมไปด้วย 2 กลุ่มหลัก คือพนักงานทั่วไป 230 คน และหัวหน้างาน 90 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่พนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทนของประชากรโดยใช้ Stratified sampling แบบมีสัดส่วนแบ่งเป็นพนักงานทั่วไป 72% และหัวหน้างาน 28% และใช้สูตรของ Taro Yamane (Yamane, 1967: 580-581) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 178 คน และได้สำรองเพื่อแบบสอบถามไม่สมบูรณ์อีก 12% เท่ากับ 22 คน รวมเป็นขนาดตัวอย่างทั้งหมด 200 คน

โดยใช้วิธีการได้สุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ผู้วิจัยกำหนดหมายเลขเรียงลำดับประชากรทั้งหมด จากคนที่ 1 ถึงคนที่ 266 และจากคนที่ 1 ถึงคนที่ 103 โดยใช้หลักเกณฑ์ในการเลือกตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใส่คืน (Without replacement) เมื่อจับสลากได้หมายเลขใดประชากรหมายเลขนั้นจะเป็นตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จนครบจำนวน 144 คนและ 56 คนตามลำดับ รวมเท่ากับ 200 คน

**ตัวแปรที่ศึกษา**

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) แบ่งเป็นดังนี้

1.1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่

1.1.1 เพศ

- 1) ชาย
- 2) หญิง

1.1.2 อายุ

- 1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี
- 2) ระหว่าง 31 – 40 ปี
- 3) ระหว่าง 41 – 50 ปี
- 4) มากกว่า 51 ปีขึ้นไป

1.1.3 วุฒิการศึกษา

- 1) ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย
- 2) มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.
- 3) อนุปริญญา/ปวส.
- 4) ปริญญาตรี
- 5) สูงกว่าปริญญาตรี

1.1.4 ตำแหน่งหน้าที่งาน

- 1) พนักงานทั่วไป
- 2) หัวหน้างาน

1.1.5 สถานภาพสมรส

- 1) โสด
- 2) สมรส/อยู่ด้วยกัน
- 3) หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่

### 1.1.6 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

- 1) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี
- 2) ระหว่าง 6-10 ปี
- 3) ระหว่าง 11-15 ปี
- 4) มากกว่า 16 ปีขึ้นไป

### 1.2 ปัจจัยในที่ทำงาน ได้แก่

#### 1.2.1 สภาพการทำงาน

#### 1.2.2 ความเพียงพอของรายได้

#### 1.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 1.2.4 ความเป็นธรรมของหน่วยงาน

#### 1.2.5 สวัสดิการของหน่วยงาน

#### 1.2.6 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

### 2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจของพนักงาน หรืออารมณ์ของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะของการทำงานที่มีความกระตือรือร้น มีมานะอดทน ขยันหมั่นเพียร พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานตามความต้องการและบรรลุล่วงวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน รวมไปถึงการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและการถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน

2. ความกระตือรือร้น หมายถึง ความตื่นตัวและขวนขวายที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ และความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งการกระตุ้นจิตใจให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกตื่นตัวในการทำงาน

### 3. ปัจจัยในที่ทำงาน ประกอบไป ด้วยปัจจัย 6 ด้านดังนี้

3.1 สภาพการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด และอารมณ์ที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความพอใจต่อสถานที่ทำงานในด้านความสะอาด ความร่มรื่น ความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ในการทำงาน มีเครื่องมือป้องกันความปลอดภัย ยานพาหนะ เครื่องมือสื่อสาร มีกฎระเบียบข้อบังคับที่เอื้อต่อการทำงาน มีความเหมาะสมของปริมาณงานที่รับผิดชอบ

3.2 ความเพียงพอของรายได้ หมายถึง การได้รับเงินเดือน ค่าจ้าง เบี้ยขยัน เงินตอบแทนต่างๆที่เหมาะสมต่อการนำมาใช้จ่ายในครอบครัวในภาวะครองชีพในปัจจุบัน

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจและเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นกันเองในการปฏิบัติงาน สามารถ

ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชา และปกครองบังคับบัญชาด้วยเหตุผลและยุติธรรม

3.4 ความเป็นธรรมของหน่วยงาน หมายถึง การได้รับการปฏิบัติด้วยความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา เช่น ความเป็นธรรมในการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย พิจารณาความดีความชอบโดยพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการพิจารณาโทษทางวินัยแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม

3.5 สวัสดิการของหน่วยงาน หมายถึง การให้สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆแก่พนักงานนอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้างธรรมดา เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย ให้ความคุ้มครองเกี่ยวกับความเจ็บป่วยและการรักษาพยาบาล รวมไปถึงการมีส่วนร่วมให้พนักงานร่วมจัดสรรสวัสดิการต่างๆ

3.6 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง สภาพการทำงานที่มีความมั่นคงปลอดภัยไม่อันตราย มีการจัดอุปกรณ์ป้องกันต่างๆให้กับพนักงาน รวมไปถึงมีการสนับสนุนการศึกษา ฝึกอบรมให้แก่พนักงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ มั่นคงในการทำงานไม่เสี่ยงต่อการถูกให้ออก ปลดออก และไล่ออก จากงานที่ทำอยู่ สร้างความมั่นใจในการประกอบอาชีพจากงานและองค์กรที่ทำอยู่

4. เพศ แบ่งออกเป็น เพศชาย และเพศหญิง

5. อายุ แบ่งออกเป็น กลุ่มอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี กลุ่มอายุ 31 ถึง 40 ปี กลุ่มอายุ 41 ถึง 50 ปี และกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป

6. วุฒិการศึกษ แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. ระดับอนุปริญญา/ปวส. ระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป

7. ตำแหน่งหน้าที่งาน แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ พนักงานทั่วไป และหัวหน้างาน

8. สถานภาพสมรส แบ่งออกเป็น โสด สมรส/อยู่ด้วยกัน และหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่

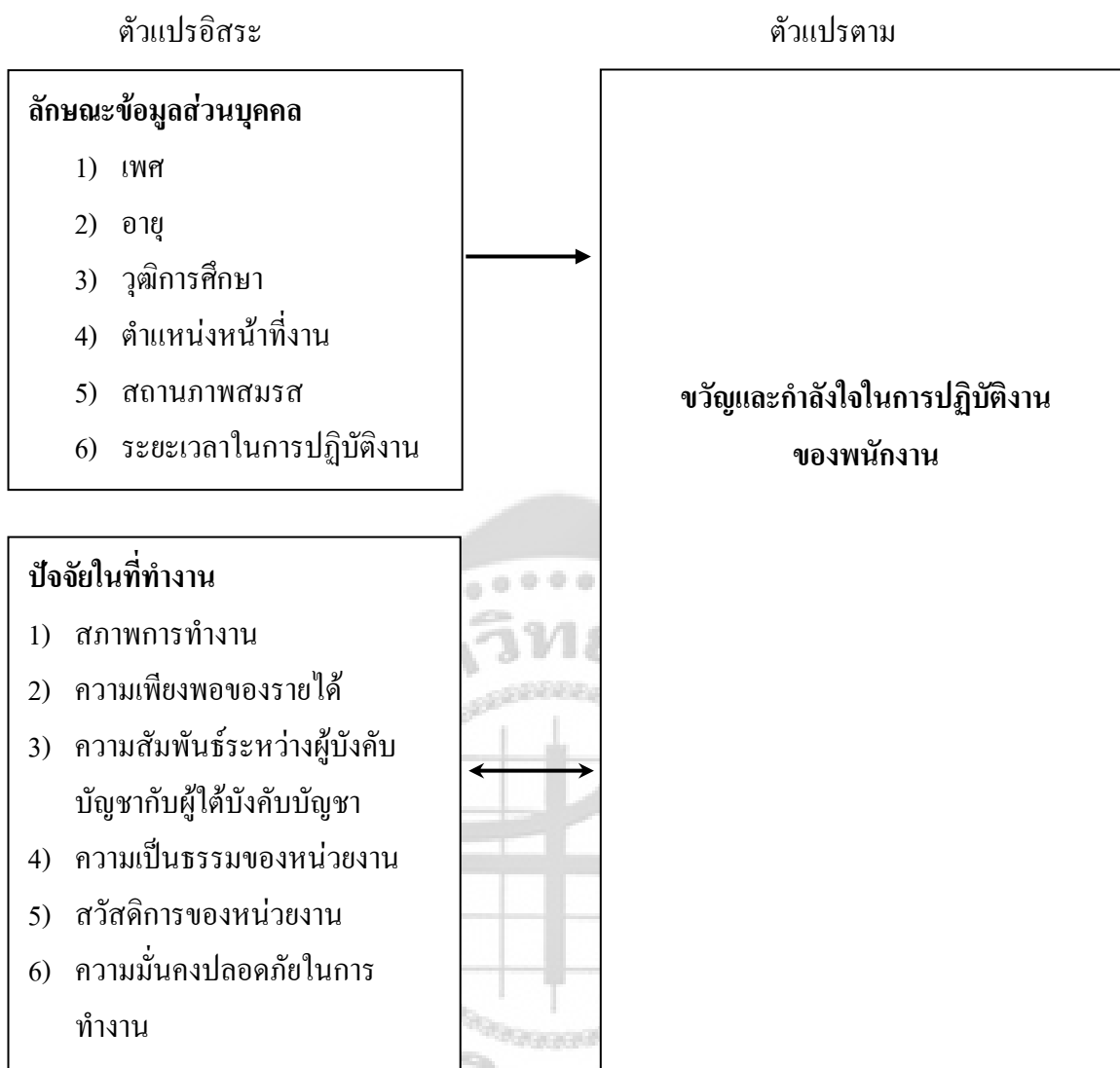
9. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี ระหว่าง 6 ถึง 10 ปี ระหว่าง 11 ถึง 15 ปี และมากกว่า 16 ปีขึ้นไป

### กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวแปรอิสระ (Independent variable) และตัวแปรตาม (Dependent variable) ซึ่งนำมาเขียนเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยไว้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent variable) คือ ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล และปัจจัยในที่ทำงาน

ตัวแปรตาม (Dependent variable) คือ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

### สมมติฐานการวิจัย

1. เพศ มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. อายุ มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. วุฒิกการศึกษา มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. ตำแหน่งหน้าที่งาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
5. สถานภาพสมรส มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
7. สภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
8. ความเพียงพอของรายได้ มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
9. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
10. ความเป็นธรรมของหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
11. สวัสดิการของหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
12. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารแนวความคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ขวัญและกำลังใจ
  - 1.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ
  - 1.2 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน
  - 1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ
  - 1.4 ประโยชน์ของขวัญและกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน
  - 1.5 การเสริมสร้างขวัญ
  - 1.6 วิธีวัดขวัญในการปฏิบัติงาน
2. การจูงใจ
  - 2.1 ทฤษฎีการจูงใจ
  - 2.2 ข้อหลักเกี่ยวข้องในการสร้างแรงจูงใจ
3. พฤติกรรมองค์การ
  - 3.1 ขอบเขตและความหมายของพฤติกรรมองค์การ
  - 3.2 ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับวิชาพฤติกรรมองค์การ
  - 3.3 การศึกษาพฤติกรรมองค์การจากภารกิจของผู้บริหาร
  - 3.4 แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การ
  - 3.5 วัฒนธรรมองค์การ
  - 3.6 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ขวัญและกำลังใจ

##### 1.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจตรงกับภาษาอังกฤษว่า มาจากภาษาอังกฤษว่า Morale ตามพจนานุกรม อังกฤษ-ไทย A Concise English – Thai Dictionary (จรัสศรี ลิ้มทอง. 2550: 23) มีรากฐานมาจากภาษาฝรั่งเศสว่า “Esprit De Corps” ซึ่งในระยะแรก ขวัญ เป็นศัพท์ที่ใช้ในวงการทหารในระหว่างที่มี

สงคราม ซึ่งจำเป็นต้องสร้างสิ่งบำรุงขวัญและได้มีการนำมาใช้ในวงการศึกษาตลอดจนในวงการอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายจากนักวิชาการ และสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นเจตคติแห่งจิตใจ น้ำใจ ระดับความเป็นอยู่และภาวะของอารมณ์ใน แต่ละบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารโดยตรง อันจะส่งผลกระทบต่อความตั้งใจ ความร่วมมือ และความสนใจในการปฏิบัติงาน โดยเป็นสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพของการทำงาน เช่น การกระตือรือร้น อารมณ์ คาดหวัง ความมั่นใจ (Davis. 1974: 106)

หรือกล่าวได้ว่าเป็นทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนการให้ความร่วมมือด้วยสมัครใจในการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์การ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนี้ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน หากขวัญดีบุคคลก็ย่อมมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานสูงขึ้น หากขวัญไม่ดีบุคคลย่อมเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย และไม่พอใจที่จะปฏิบัติงานอันส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรรู้จักการบำรุงขวัญบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลดี

ในการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสุขกาย ความสบายใจในการทำงานซึ่งความรู้สึกดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ที่สำคัญที่สุดได้แก่ ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่ดีจะเป็นตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานในทางตรงข้าม ขวัญที่ไม่ดีก็จะทำให้บุคคล เกิดความท้อถอยหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สจี้ อนันต์นพคุณ (2543: 211-220) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สภาพจิตหรือความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะการทำงานที่มีความกระตือรือร้นมีความสุขสนุกกับการทำงาน มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

เคล (พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544: 228 อ้างอิงจาก Dale. 1969: 203) กล่าวว่า ขวัญหมายถึง ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคน ที่ได้รับจากงานของเขา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชา จากหน่วยงานและจากสภาพการทำงานต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคนด้วย ขวัญเป็นสิ่งที่เกี่ยวพันกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพรายได้ ความมั่นคงปลอดภัย ความพึงพอใจและความสุข สบายใจของผู้ปฏิบัติงานสัมพันธ์กับผู้อื่น

เฮอร์เบิร์ต และเชอร์แมน (พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544: 228; อ้างอิงจาก Herbert; & Sherman. 1952) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง กำลังขวัญของกลุ่ม ซึ่งอาจจะมียากน้อยตามความร่วมมือ ร่วมใจของคนในกลุ่มนั้น รวมทั้งความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และหมายถึงเจตคติของ



ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่องานของเขาว่ามีขีดความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด ถ้าเจตคติส่วนตัวของแต่ละคนดี ก็  
จะนำไปสู่กำลังขวัญของกลุ่มติดตามไปด้วย

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2546: 292) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจที่จะทำงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ  
มากยิ่งขึ้น ผู้ที่มีขวัญและกำลังใจจะรู้สึกอยากทำงาน อยากทำตนให้เป็นประโยชน์แก่หน่วย  
งาน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จและให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับกลุ่มเป็นอย่างดี  
ดี เพราะมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความภาคภูมิใจในองค์กร ทำให้เป็นผลดีต่อบุคคลและหน่วยงาน

ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์ (2549: 25-28) กล่าวว่า ความกระตือรือร้น หมายถึง การมีใจจดจ่อ  
งานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า มีความต้องการให้เป้าหมาย  
ที่วางไว้นั้นสำเร็จลุล่วง

สรุป ขวัญและกำลังใจ หมายถึง เจตคติของพนักงานที่มีต่อหน่วยงานและหัวหน้างานการที่  
พนักงานมีขวัญดีนั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารการได้รับค่าตอบแทนและตำแหน่ง  
ตามที่ได้มุ่งหวังไว้สามารถทำงานตามความต้องการ ส่วนพนักงานที่มีขวัญต่ำนั้นก็สามารถดูจากการ  
เปลี่ยนงานบ่อยๆ การขาดงาน ซึ่งอาจเกิดจากความไม่พึงพอใจในด้านต่างๆ เช่นเงินเดือน สวัสดิการ การ  
บริหาร และนโยบายของบริษัท รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า “ขวัญ” เมื่อ  
เกิดขึ้นจะกระทบต่อองค์กร เกี่ยวกับผลผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่ายและความร่วมมือ ขวัญที่ดีจะทำให้  
พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน เต็มใจที่จะอุทิศเวลาแรงกายแรงใจของตน เพื่อสนองความต้องการ  
ของหมู่คณะ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

## 1.2 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (วุฒิชชาติ เลื่อนสุคันธ์. 2542: 11; อ้างอิงจาก สมพงษ์ เกษมสิน. 2512)  
กล่าวว่า

1. ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อวัตถุประสงค์ของ  
องค์กร
2. สร้างความจงรักภักดีมีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์กร เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลใน  
ด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมี  
ศีลธรรมอันดีงาม
3. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วมในกลุ่ม
4. ทำให้เกิดพลังสามัคคี เพื่อให้สามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของ  
องค์กร

6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกและหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ และ

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

นอกจากนี้ ขวัญกำลังใจยังเป็นการสนับสนุนและจูงใจให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรและยังเสนอ ความคิดเห็นต่าง ๆ ในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น จะเห็นได้ว่า ในองค์กรที่สมาชิกที่มีขวัญกำลังใจดีจะมีบรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใส ร่าเริง การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง น่าเชื่อถือ สมาชิกมีความสนใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ สามารถวิพากษ์วิจารณ์ให้ข้อคิดเห็นเสนอแนะต่าง ๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ และทุกคนพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลืองานพิเศษด้วยความเต็มใจส่วนลักษณะของสมาชิกในองค์กรที่มีขวัญเสีย จะมีบรรยากาศในหน่วยงานไม่แจ่มใสมีการทะเลาะกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน มีความเฉื่อยชา ความล่าช้าของการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ งานมีความผิดพลาด เชื่อถือไม่ได้มากขึ้นผิดปกติ ขาดงาน ลางานมากกว่าปกติ มีการลาออกหรือย้ายไปอยู่ที่อื่นด้วยความสมัครใจในอัตราเพิ่มมากขึ้นอย่างผิดปกติ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเห็นชาติต่อผู้บังคับบัญชา ไม่มีการเชื่อฟัง ไม่สุภาพและมักแข็งข้อหรือขัดคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเสมอ มีคำร้องทุกข์หรือคำร้องเรียนมากผิดปกติ จึงสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นอย่างยิ่ง ถ้าขวัญของบุคลากรดีทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวมย่อมส่งผลให้งานของหน่วยงานดีตามไปด้วย และการที่ขวัญของกลุ่มอยู่ในระดับสูงก็จะช่วยสร้างพื้นฐาน สำหรับการปฏิบัติงานที่ดีด้วย (Lewis. 1979: 32)

เดวิส (Davis. 1967: 59) ได้ให้ข้อคิดว่า สมาชิกในองค์กรที่มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงจะมีความสนใจ เชื่อมั่นศรัทธาในองค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชามีการเสียสละ และทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรวดเร็วและเต็มใจ เข้าพบปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ผลสำเร็จในงานมีปริมาณสูงและมีคุณภาพ ข้อพิพาทขัดแย้งมีน้อย มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กร มีความเชื่อมั่นต่อผู้บังคับบัญชา แต่ถ้าสมาชิกในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ พฤติกรรมที่แสดงออกจะไม่ชอบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความเชื่อมั่นในองค์กร รู้สึกว่าหัวหน้าถูกทอดทิ้งไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่รู้สึกท้อใจในการทำงาน

ดิส และลูเตอร์ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535: 166; อ้างอิงจาก Diese; & Ruter. 1949: 30) กล่าวว่า กำลังขวัญของพนักงานที่มีขวัญและกำลังใจต่ำ มีความสัมพันธ์กับตัวแปร 5 ตัวคือ ประสิทธิภาพในการผลิตตกต่ำ ความผิดพลาดที่มีผลกระทบต่อลูกค้า การเปลี่ยนงาน การมาสายและการขาดงาน เขาพบว่าเมื่อพนักงานมีขวัญและกำลังใจตกต่ำลง การขาดงานและการมาสายจะมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ขวัญและกำลังใจของบุคคล จะสะท้อนถึงลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มกับปัจจัยหลายๆ ปัจจัยไม่เพียงเฉพาะปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น

จูเซียส (Jucius. 1979: 425) กล่าวว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีจะเกิดผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพอใจ และรู้สึกว่าการทำงานผ่านไปอย่างรวดเร็วไม่ว่างเปล่าหรือน่าเบื่อ ไม่รู้สึกว่าตัวเองไม่มีความสำคัญ และมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานผลที่เกิดตามมาคือ งานมีคุณภาพ มีผลผลิตเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้างและผลตอบแทนสูงขึ้น มีมาตรฐานการครองชีพที่ดีขึ้น และมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน

### 1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ ซึ่งมีผลกระทบแต่ละคนแตกต่างกันออกไปตามความต้องการของแต่ละคน ดังนั้นจึงมีผู้เสนอเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจแตกต่างกันออกไป เช่น Herzberg, Synderman and Mausner (1959: 240) กว้างถึง ปัจจัยที่มีผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานได้แก่

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของหัวหน้าที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีความสำคัญเพราะเปรียบเหมือนผู้ประสานงานระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการปฏิบัติงานแต่ละวัน

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ คนส่วนมากชอบที่จะทำงานที่ตนถูกใจและสามารถได้ดี เพราะทำให้มีโอกาสใช้ความสามารถทางสติปัญญาและพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง

3. การเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคนจะรู้สึกพอใจต่อการทำงาน ถ้ารู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

4. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและประสิทธิผลขององค์กร ถ้าทุกคนหรือส่วนใหญ่เข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์กรแล้ว ย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

5. ความพึงพอใจต่อสภาพเศรษฐกิจและบำเหน็จรางวัล การให้รางวัลจะช่วยจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง มั่นใจและมีกำลังใจ

6. สุขภาพทางด้านร่างกายและจิตใจที่สัมพันธ์กัน เพราะจิตใจของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ อันเป็นผลโดยตรงจากด้านร่างกาย จึงถือว่าปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและจิตใจมีอิทธิพลอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน เพราะถ้ามีปัญหาอาจทำงานไม่ได้ดี

อุทัย หิรัญโต (2531: 162) และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541: 142) กว้างว่า ขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้าที่มีต่อผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

2. ความพอใจหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ อันเกิดจากการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบ

3. ความพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์กรของพนักงานเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงาน

4. การให้บำเหน็จ รางวัล และการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานที่ดี

5. สภาพของการปฏิบัติงาน (Working condition)

6. ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน

7. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับ

ฟลิปโป (Flippo. 1971: 364) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ เงินเดือน ความมั่นคง สภาพแวดล้อมในการทำงาน การได้รับการยกย่องในผลงาน ความยุติธรรม ความสามารถของผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า ความพอใจในเพื่อนร่วมงาน สวัสดิการต่างๆ สำหรับพนักงาน การมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีคุณภาพ

เดวิส (Davis. 1967: 102) ได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ว่าประกอบด้วย สภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงปลอดภัยสถานภาพทางสังคม และการยอมรับนับถือ การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้าความสามารถของผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของการร่วมกันทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน การอุทิศตน ความพึงพอใจในหน่วยงาน ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด สภาพความพอใจในงาน ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่กับความรับผิดชอบ ความเป็นธรรมชาติของหน่วยงาน และสวัสดิการของหน่วยงาน

เฮร์ซเบิร์ก มอสเนอร์ และซินเดอร์แมน (Herzberg, Mausner; & Synderman. 1959: 55) แม้ว่าจะไม่ได้กล่าวถึงขวัญและกำลังใจโดยตรง แต่แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย เรื่องปัจจัยอนามัยและปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเฮร์ซเบิร์ก ได้สรุปว่าปัจจัยที่ส่งผลถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร ผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สถานภาพทางการเงิน ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับการยกย่องในความสำเร็จงานที่ทำ ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ความเจริญเติบโตและการพัฒนา

เดวิส (Davis. 1967: 76) เสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่ดี ข่าวสารข้อมูล การได้รับการปฏิบัติอย่างสมศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โอกาสก้าวหน้าการมีอิสระเสรีในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน การมีสังคม และการเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความมั่นคงปลอดภัย สภาพการทำงานที่ชอบด้วยเหตุผล งานที่ประกอบไปด้วยสาระประโยชน์ การได้รับการปรนนิบัติด้วยความเป็นธรรมชาติ

ตารางปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่นักวิชาการต่างๆ ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบไว้

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

ที่มา: รัชณี สุขวัฒนา. (2548): หน้า 12.

จากตาราง 1 ข้างต้นจะเห็นว่า มีปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่นักวิชาการเห็นว่า มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น ขึ้นอยู่กับใครจะเห็นความสำคัญด้านใด หรือใครมีความต้องการในด้านใดมากกว่ากัน ประเด็น คือ ต้องสำรวจความต้องการของคนแต่ละคนที่ปฏิบัติงาน หรือปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของเขา เพื่อจะได้หาทางตอบสนองความต้องการ หรือโดยเลือกปัจจัย ดังกล่าวให้ตรงกับความต้องการซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นจะก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

#### 1.4 ประโยชน์ของขวัญต่อการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารควรถือว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญต่อองค์การการที่จะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จและได้กำไร ลูกค้าพึงพอใจในสินค้าและบริการ ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงหรือตระหนักถึงการสร้างขวัญและกำลังใจลูกน้อง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีการสำรวจขวัญและกำลังใจของพนักงานอยู่เสมอ อาจจะโดยการสังเกตหรือสำรวจ การสำรวจขวัญและกำลังใจของพนักงานมีประโยชน์หลายประการ กล่าวคือ (พรนพ พุกกะพันธ์. 2544: 235)

1. ผู้บริหารจะทราบระดับของขวัญในองค์การ โดยผู้บริหารศึกษาในแผนกต่างๆ เช่น แผนกปฏิบัติการ แผนกบุคคล แผนกบัญชี แผนกจัดซื้อ ฯลฯ เป็นต้น เพื่อดูว่าคนงานมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
2. เมื่อมีการสำรวจเกิดขึ้น พนักงานเริ่มมีความรู้สึกว่ามีฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหาร การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ
3. ถ้าบุคคลภายนอกองค์การมาทำการสำรวจ ก็อาจจะทำให้ฝ่ายบริหารเกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ผู้บริหารจะระมัดระวังในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น
4. การสำรวจขวัญและกำลังใจ จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าอะไรบ้างที่พนักงานต้องการ เช่น การมอบหมายงาน การเพิ่มค่าจ้างแรงงาน สวัสดิการที่พนักงานต้องการ ฯลฯ เป็นต้น
5. การสำรวจขวัญจะเป็นประโยชน์ทั้งผู้บริหาร พนักงาน และสภาพแรงงาน เพราะจะเป็นข้อมูลในการทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
6. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมอย่างพร้อมเพียงกัน เพื่อทำให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์
7. สร้างเสริมความเข้าใจอันดี ขจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ระหว่างบุคคลในองค์การ เพื่อให้เข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การไปในแนวเดียวกัน
8. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การ
9. สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
10. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังร่วม

11. เป็นการสนับสนุนและจูงใจ ให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร

12. เป็นการสนับสนุน ให้สมาชิกในองค์กรให้ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นต่างๆ ในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นการสำรวจขวัญมีประโยชน์

ดังที่กล่าวมาข้างต้นแต่การสำรวจขวัญมีข้อจำกัด โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่อยากให้มีการสำรวจด้วยเหตุผลว่า

1. การสำรวจผู้บริหารอาจจะได้ข้อมูลที่ถูกกล่าวหา จากพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม
2. การสำรวจอาจเป็นการขุดคุ้ยความไม่ดีของผู้บริหาร
3. การสำรวจผู้บริหารคิดว่าเป็นการสิ้นเปลืองทั้งเวลา และค่าใช้จ่ายในการสำรวจขวัญและกำลังใจของพนักงาน

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารควรเปิดใจให้กว้าง รับฟังความคิดเห็นของพนักงานบ้างเพื่อประโยชน์ขององค์กร ถ้าผู้บริหารใจแคบเข้าข้างตัวเองมากเกินไป ปิดหู ปิดตา ไม่สนใจปล่อยให้อาจารย์และกำลังใจของคนงานตกต่ำ งานก็จะมีปัญหาทำให้การบริหารงานในองค์กร ไม่ได้รับความร่วมมือจากพนักงาน มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารควรเอาใจใส่ต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น และทำให้มีความเข้าใจกันมากขึ้นระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ทำให้สามารถพัฒนาองค์กรได้ตามเป้าหมาย

### 1.5 การเสริมสร้างขวัญ

บุคลากรในองค์กรจะมีขวัญและกำลังใจที่ดีได้นั้น ผู้บริหารควรหาวิธีที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญที่ดีนั้น อาจมีวิธีการดังนี้ (กอร์ปเชษฐ ติชคานนท์, 2533, หน้า 203)

1. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น ให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยในการทำงาน โดยที่ต่างฝ่ายต่างเกื้อกูลผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์เกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพัน ร่วมกันรับผิดชอบมีทัศนคติที่ดีต่องาน
2. จัดแบ่งภาระหน้าที่งานและกระจายงาน ให้พนักงานทุกคนได้รับความเป็นธรรมรวมทั้งการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ทุกคนยอมรับในความคิดเห็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ และถ้าพนักงานทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ควรปูนบำเหน็จความดีความชอบตามความเหมาะสมและถูกต้องตามกฎหมาย โดยแจ้งให้ทราบล่วงหน้า
3. ให้ความยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่มีความสามารถ และผู้ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานทุกระดับชั้น ให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยในการทำงานโดยที่ต่าง

ฝ่ายต่างก็เกิดผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบร่วมกัน มีทัศนคติที่ดีต่องานอย่างจริงจังเช่น การกล่าวคำชมเชย โดยเปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน ในที่ประชุมพนักงาน หรือใช้วิธีปิดประกาศชมเชย หรือมีหนังสือชมเชย หรือลงข่าวชมเชยในหนังสือวารสารภายในขององค์กร เป็นต้น

4. สร้างความพึงพอใจในงานที่ทำ คนที่ทำงานด้วยใจรักก็ย่อมจะมีความสุขสนุกสนานกับงาน และรู้สึกชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ทำได้ ถ้าได้ทำงานเป็นเวลานานก็จะเกิดความชำนาญมีความริเริ่มที่จะปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น

5. จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อความปลอดภัย ความสะดวกสบายและถูกสุขลักษณะ เพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

6. ให้โอกาสแก่พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ จัดให้มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพให้การศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ทุกครั้งที่จะมีการเลื่อนตำแหน่ง ต้องให้ความเป็นธรรมและพิจารณาให้ทั่วถึง

7. ให้ความอิสระในการทำงาน ให้พนักงานได้ใช้ความนึกคิดไตร่ตรองแสวงหาช่องทางใหม่ในการทำงาน สนับสนุนให้ความคิดของพนักงานเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขเมื่อได้รับการร้องขอ

8. เอาใจใส่ในทุกข์สุขของพนักงานในทุกระดับชั้น ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะจะทำให้พนักงานผู้น้อยรู้สึกประทับใจ ถ้าหากผู้บริหารระดับสูงได้มีโอกาสวิสาสะบ้าง ในบางโอกาสที่เหมาะสมแต่ต้องระมัดระวังว่าต้องจริงใจไม่ใช่เสแสร้ง

9. ให้โอกาสพนักงานได้รับการร้องทุกข์หรือแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารต้องมีใจกว้างมีความหนักแน่นไม่แสดงอารมณ์เกี่ยวกับกราด ฟังเป็นพี่เลี้ยงที่ช่วยแก้ปัญหา หรือถ้าแก้ไขไม่ได้ควรให้ความเห็นอกเห็นใจ

10. ผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด รวดเร็วทันเหตุการณ์ไม่โลเลเปลี่ยนแปลงง่าย ๆ พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาอย่างห้าวหาญ ไม่ปิดความรับผิดชอบให้กับพนักงานผู้น้อยเข้าทำนองรับแต่ชอบไม่ยอมรับผิดชอบ และเมื่อรู้ว่าตัดสินใจผิดก็ยอมรับก็พร้อมจะแก้ไขไม่มีมิจฉาทิฐิตังคั่นโดยไม่คำนึงถึงความเสียหาย

11. จัดระบบค่าตอบแทนการทำงาน และสวัสดิการให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจ และเสมอภาคกับคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน



## 1.6 วิธีวัดขวัญในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจเป็นนามธรรม เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ ไม่สามารถมองเห็นหรือวัดได้โดยตรงเหมือนกับการวัดขนาดหรือปริมาณสิ่งของ ฉะนั้นการที่จะวัดระดับขวัญและกำลังใจได้จึงต้องอาศัยวิธีการทางอ้อม

โดยการวัดเกี่ยวกับความรู้สึก ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานหรือองค์กร เช่น สภาพการทำงาน ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นธรรมของหน่วยงานความเหมาะสมของงานกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน วิธีวัดขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานมีวิธีที่สำคัญอยู่ 4 วิธี (เสนาะ ตีเขาว์, 2539: 300) ได้แก่

1. การสังเกตการณ์ (observation) เป็นวิธีการที่ง่ายและใช้ได้ผลมากที่สุดซึ่งผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้ได้อย่างกว้างขวาง เพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองบังคับบัญชาและควบคุมงานอยู่แล้ว การสังเกตอาจจะกระทำโดยอาศัยการร่วมสนทนาหรือสังเกตจากการปฏิบัติงานพฤติกรรมที่แสดงออกแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ จะทำให้ทราบถึงภาวะของขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างแน่นอน แต่ข้อควรระวังก็คือการแสดงออกหรือพฤติกรรมของบางคนอาจเป็นการเสแสร้งทำ ไม่ได้ออกมาจากใจจริง

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

3. การออกแบบสอบถาม (questionnaires) วิธีนี้อาจเรียกว่า เป็นการสำรวจทัศนคติ (attitude survey) ของผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมาแล้วล่วงหน้า เพื่อให้รู้ท่าทีของขวัญและกำลังใจของพนักงาน อาจมีทางเลือกทำได้ 2 ทางคือ อาจจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจหรืออาจทำเองโดยพนักงานในหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาที่นิยมทำกันควรมีการสำรวจปีละครั้ง โดยมากองค์กรจะจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจ เพราะผู้ตอบแบบสอบถามจะเกิดความเชื่อมั่นและไม่เกรงใจที่จะตอบคำถามตามความเป็นจริง เนื่องจากจะรู้สึกว่าการตอบของเขาจะถูกเก็บเป็นความลับ แต่ความยุ่งยากก็คือการสร้างแบบสอบถามจะต้องให้ครอบคลุมอย่างทั่วถึง และมีความประสงค์จะให้ผู้ตอบอย่างไร อย่างไรก็ตามวิธีนี้ยังคงได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางอีกวิธีหนึ่ง

4. การเก็บบันทึก (record keeping) การเก็บบันทึกจะอำนวยความสะดวกเป็นอย่างมาก ถ้ามีการเก็บที่เป็นระเบียบ เพราะการเก็บบันทึก ได้แก่ การเก็บรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวกับผลผลิต ต้นทุน บันทึกการขาดงาน การมาทำงานสาย การร้องทุกข์ หรืออื่น ๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการ

วัดขวัญและกำลังใจของงานเพราะการบันทึกต่าง ๆ จะแสดงให้เห็นถึงท่าทีและความคิดเห็นที่มีต่องาน และองค์การ

## 2. การจูงใจ

### 2.1 ทฤษฎีการจูงใจ

ในการทำงานของแต่ละบุคคล แรงจูงใจเป็นพลังที่ชี้และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การเมื่อพนักงานปฏิบัติงาน เพื่อผลผลิตการขายสินค้า และขายบริการในการแข่งขันเชิงธุรกิจ โรงงานอุตสาหกรรมจำเป็นต้องเพิ่มผลผลิต และลดต้นทุนในการผลิต นั่นคือการได้กำไรสิ่งหนึ่งที่องค์การจะทำได้คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน องค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงานก็คือแรงจูงใจ (Motivation work) สิ่งจูงใจเป็นส่วนที่ทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทำงาน แต่ต้องอาศัยการเสริมสร้างขวัญด้วย เพื่อให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องาน รู้สึกรักงานผูกพันกับงาน การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน เป็นการจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการได้ทุกระดับ โดยรางวัลตอบแทนที่ดีค่าเป็นเงินได้ สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของมนุษย์และรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินจะตอบสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป

#### ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow)

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ กล่าวว่า ความต้องการของคนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจและความต้องการของคน มีข้อสังเกตว่า

1. คนเรามีความต้องการที่ไม่สิ้นสุดเมื่อได้รับการตอบสนองจากความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็จะเกิดความต้องการอย่างอื่นต่อไม่มีวันสิ้นสุด
2. ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจได้ แต่ถ้าความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป
3. ความต้องการของคนเป็นลำดับขั้น โดยต้องเริ่มจากความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นไปสู่ความต้องการในระดับสูงขึ้น คนจึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น จึงจะพัฒนาความต้องการในระดับสูงขึ้น ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการนำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มาประยุกต์ใช้ได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, อารี พันธุ์มณี, ลัทธிகาล ศรีวระมย์, ฅณมล จันทร์สม, สุพิร ลี้มไทย, สมชาย หิรัญกิตติ, ชวลิต ประภวานนท์ และสุคดา เทียบจัตุรัส. 2541: 109-110)

ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ การพักผ่อนนอนหลับ ขับถ่าย ความต้องการทาง

เพศ คนจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองด้านร่างกายอย่างเพียงพอ จากนั้นจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อไปเพื่อสนองความต้องการ องค์การจึงต้องอาศัยการจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนเพื่อให้ร่างกายสบาย เช่น อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ของใช้ต่างๆ บ้านพักที่อยู่อาศัย การได้รับการเยียวยารักษาโรค และการมีสภาพแวดล้อมที่ดี บรรยากาศในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะอนามัย การตอบสนองดังกล่าวอาจจะออกมาในรูปของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทนหรือการจัดสวัสดิการให้กับพนักงาน

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

ขั้นที่ 3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (affiliation or acceptance need) ความต้องการด้านสังคมและความรัก (social and love need) เป็นส่วนหนึ่งของสังคม เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการของร่างกายให้เพียงพอ และมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยแล้วก็จะพัฒนาความต้องการความรักจากบุคคลรอบข้าง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกของกลุ่มและครอบครัวต้องการได้รับความเอาใจใส่ และเป็นที่ยรักของเพื่อน การที่พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ได้รับความรักความอบอุ่นจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความห่วงใยดูแลช่วยเหลือเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการดังกล่าว การสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เช่น การให้พนักงานมีโอกาสพบปะสังสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งประสบการณ์

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่อง (esteem need) เป็นความต้องการได้รับความนับถือความมีชื่อเสียง เกียรติยศ เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง บุคคลจึงพยายามทำสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าตัวเองทำได้ การจูงใจประเภทนี้จึงไม่ใช่เงินเดือน สวัสดิการ หรือความมั่นคง แต่เป็นการยอมรับความสามารถและให้โอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารในกิจการ ผู้บริหารอาจพิจารณามอบหมายงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การมอบหมายให้เป็นตัวแทนองค์การไปเข้าร่วมประชุม เป็นต้น การกระทำดังกล่าวแสดงว่าผู้บริหารไว้ใจยอมรับในความรู้ความสามารถ และเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถทำได้

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (need for self-actualization) เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถสูงสุดที่ตนมีอยู่ ทำในสิ่งที่สามารถจะทำได้ เช่น ความต้องการเป็นเจ้าของกิจการ นักเขียนที่มีชื่อเสียง กล่าวได้ว่า ความต้องการได้รับความสำเร็จ และสมหวังในสิ่งที่ตนหวังโดยผู้บริหาร

สามารถจูงใจให้พนักงานรู้ถึงผลงานและความสำเร็จของตนเอง เช่น จัดให้มีโครงการดีเด่น การมอบรางวัล การชมเชย การประกาศเกียรติคุณ ต่อความสำเร็จของพนักงาน

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ได้กล่าวถึง การจูงใจในลักษณะของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทน หรือการจัดสวัสดิการ เนื่องจากมนุษย์มีความต้องการจะมีรายได้ที่เกินตัวเงิน จึงจะยอมทุ่มเทความพยายามและยอมเสียสละเวลาในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น เพราะฉะนั้นแรงจูงใจที่สำคัญ คือเงินที่จะให้เพิ่มขึ้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการจ่ายเงินให้กับพนักงานเพื่อเป็นการจูงใจในการทำงาน

การจูงใจด้วยรางวัลที่เป็นตัวเงิน (Money incentives) ผลตอบแทนที่เป็นเงินในรูปแบบต่างๆ จะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างกระตือรือร้น ทั้งนี้เพราะเป็นสิ่งตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายของพนักงาน ความรู้สึกปลอดภัยและความมั่นคง อาจเสริมสร้างความต้องการทางสังคมได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงิน จึงเป็นสิ่งจูงใจที่สัมพันธ์กับงาน ทำให้พนักงานตั้งใจทำงานกระตือรือร้น ตั้งใจเสียสละทุ่มเททำงานอย่างเต็มเวลา และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้ดีขึ้นได้ (อุษณีย์ จิตตะ-ปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ, 2543, หน้า 163)

### **ทฤษฎีความต้องการของเฮร์เบิร์ก (Herzberg)**

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

1. ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (motivation faction) หมายถึงแรงจูงใจในการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ 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 เพราะฉะนั้น ผู้บริหารควรเลือกตอบสนอง ความต้องการของบุคคลให้เหมาะสม

- การยกย่อง (esteem) เป็นที่ยอมรับว่าบุคคลแต่ละคนชอบการยกย่อง มากกว่าการตำหนิหรือ การลงโทษ เพราะการยกย่องทำให้เกิดกำลังใจมีความรู้สึกที่ดี และเป็นสิ่งจูงใจของบุคคลได้ดี

ผู้บริหารอาจยกย่องพนักงานได้หลายลักษณะ เช่น การชมเชยสรรเสริญต่อหน้าสาธารณชน การประกาศเป็นพนักงาน ดีเด่น ลงประวัติการทำงานให้เห็นชัดเจน

- การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) เช่น พนักงานที่ทำงานดี มีคุณสมบัติเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่ง ก็ควรได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ไป เช่น ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายหัวหน้าแผนก และได้รับสิทธิพิเศษ เช่น มีสิ่งอำนวยความสะดวก รถประจำตำแหน่ง

- การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพ (potential opportunity) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ร่วมทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ ให้มีโอกาสปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานขององค์กร ให้ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เข้าร่วมฝึกอบรมการศึกษาต่อ

- การให้ความมั่นคง (safety) ผู้บริหารหรือองค์กรควรทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงทั้งร่างกายและจิตใจ เช่น มีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงาน มีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้ทำงานตลอดไป และให้บำเหน็จเมื่อออกจากงาน

- การให้ความใส่ใจ (care) ผู้บริหารควรเอาใจใส่พนักงานทุกคน ด้วยการพบปะเยี่ยมเยียนแจ่มใส ทักทาย ชมเชย ปลอบใจ และไว้วางใจ เป็นต้น ทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าในความเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร การได้รับการยอมรับจะทำให้พนักงานซึ่งใจและอุทิศตนในการทำงาน

2. ปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factor) ปัจจัยที่ป้องกันไม่ใ้บุคคลเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจ โดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่

- 2.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร
- 2.2 การบังคับบัญชา
- 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- 2.4 อัตราค่าจ้าง
- 2.5 ความมั่นคง
- 2.6 สภาพการทำงาน

ปัจจัยสุขอนามัยกระตุ้นใ้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นและพยายามทำงานใ้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นเมื่อต้องการจูงใจผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ท้าทาย ใ้บุคคลมีความมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ตลอดจนใ้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จะใ้พนักงานทำงานใ้มีประสิทธิภาพ ในขณะที่พวกคนหากขาดปัจจัยสุขอนามัย อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานได้เช่น การนัดหยุดงานของพนักงาน เพื่อเรียกร้อง ค่าจ้างแรงงาน ผู้บริหารจึงจัดใ้มีโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่างๆ เพื่อใ้พนักงานพึงพอใจ ทฤษฎี จูงใจของเฮอริเบิร์ก ได้ศึกษาจนมีความเชื่อว่าความต้องการด้านการจูงใจจะประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง งานที่มีความท้าทายก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เกิดความรับผิดชอบ มีความรู้สึกก้าวหน้าได้รับการยกย่อง และเกิดความเพลิดเพลินในงาน โดยพัฒนาเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน(job-enrichment) ใ้มีคุณค่าการปรับปรุงงานและออกแบบงาน

ใหม่ จะทำให้งานต่างๆมีความมากมายขึ้น ทำทหายความสำเร็จมีการยอมรับให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ และส่งเสริมให้บุคคลโตขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจเป็นอันมาก ในเวลาเดียวกันสำหรับความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานตคนั้น ผู้บริหารควรเพิ่มความระมัดระวังป้องกันมิให้เกิดการมองข้ามไม่สนใจ จนกลายเป็นปัญหากระทบต่อขวัญและกำลังใจผู้ทำงาน การจูงใจด้วยงาน อาจกระทำได้ด้วยการหมุนเวียนงาน (job rotation) การจัดให้ทำงานเป็นกลุ่ม (teamwork) และการออกแบบงาน(job design) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคณะ. 2541: 140)

### ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

แมคเกรเกอร์ ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการควบคุมงานในองค์การเพื่อให้เกิดความร่วมมือสูงสุด โดยใช้ทฤษฎี X และควบคุมงานแบบใหม่เป็นทฤษฎี Y ทั้งสองทฤษฎีนี้มีสมมติฐานที่ตรงกันข้าม

#### 1. ทฤษฎี X

1.1 คนส่วนใหญ่นิสัยไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะหลีกเลี่ยงได้

1.2 โดยปกติคนไม่ชอบทำงาน การที่จะทำให้คนทำงานจะต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม การสั่งการใช้ให้ทำ แนะนำ ชี้นำ ช่มชู้ และต้องนำวิธีการลงโทษมาใช้ เพื่อให้เกิดความเกรงกลัวคนจึงจะทำงานนั้นให้ และใช้เทคนิคการจูงใจด้วยวิธีต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

1.3 คนเรามากจะพยายามเลี่ยงงาน พยายามที่จะปิดความรับผิดชอบ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ จะทำงานเท่าที่ได้รับความสั่งทำนั้น มีความทะเยอทะยานกระตือรือร้นต่อการทำงานเพียงเล็กน้อย แต่ก็ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ

#### 2. ทฤษฎี Y

2.1 การใช้ร่างกายและแรงสมองทำงานถือเป็นเรื่องธรรมดา เหมือนกับการเล่นหรือพักผ่อน เพราะการทำงานเป็นแหล่งที่มาของความพึงพอใจหรือการลงโทษก็ได้ โดยทั่วไปคนเรามีความขยันหมั่นเพียรไม่เกียจคร้าน

2.2 คนเราย่อมมีความรับผิดชอบและมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ โดยพื้นฐานของมนุษย์มีความร่วมมือสนับสนุน

2.3 การควบคุม หรือการบังคับจากภายนอกไม่ใช่วิธีการที่ดี สำหรับการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ มนุษย์ทุกคนย่อมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง จนบรรลุความสำเร็จ มีความคิดริเริ่มทำงานด้วยตัวเอง ถ้าหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

2.4 การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยการให้รางวัลตามความสำเร็จแห่งผลงานของแต่ละบุคคล จะสามารถอำนวยให้เกิดผลการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อ วัตถุประสงค์ขององค์การ

2.5 บุคคลที่อยู่ในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็นเพียงบางส่วนเท่านั้น ปกติคนเราพัฒนาตัวเองอยู่เสมอและพัฒนาวิธีการทำงานอีกด้วย

2.6 ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคล มีส่วนสัมพันธ์กับความเฉลียวฉลาด ประสิทธิภาพและความคิดสร้างสรรค์ต่อการแก้ไขปัญหาองค์การ และมีใจกว้างพอที่จะให้คนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างจริงจังอีกด้วย (ชงชัย สันติวงษ์. 2545: 232-237)

### **ทฤษฎีการบริหารโดยวัตถุประสงค์ของปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker)**

การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (management by objective) หรือเรียกว่า MBO เป็นรูปแบบการบริหาร โดยการใช้อำนาจปกครองตนเอง ปีเตอร์ ดรักเกอร์ กล่าวว่า “การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ และการให้อำนาจปกครองควบคุมตนเอง แนวความคิดนี้ นำความรู้ด้านการจูงใจ และพฤติกรรมศาสตร์ มาผสมผสานกัน” ข้อสมมติฐานของการบริหารแบบนี้ได้แก่ (พจมาน เตยวัฒนรัฐติกาล, 2545, หน้า 36)

- ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานด้วยดี เมื่อรู้ถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงาน
  - ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการที่จะเข้าร่วมในการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานเพื่อนำไปประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเครื่องชี้บางอย่างที่จะบอกให้รู้ถึงผลการปฏิบัติงาน
  - ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้า และความรู้เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน
  - ต้องกำหนดเวลาให้แน่นอน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย
  - ต้องสามารถวัดได้โดยตรงและทางอ้อม เช่น ในกรณีของขวัญและกำลังใจอาจดูจากอัตราการขาดงาน การลาออกจากงาน
  - ต้องมีหนทางที่จะทำให้สำเร็จ
- ทั้งนี้หลักการคือ ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักวัดความสำเร็จ โดยพิจารณาจากผลงานเป็นหลัก เน้นการทำงานเป็นทีม เน้นความคิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การดำเนินงานจะต้องมีการวางแผน ควบคุมอย่างมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน

### **การกำหนดวัตถุประสงค์**

- ต้องกำหนดขึ้นในทุกระดับขององค์การ ให้สอดคล้องกันนับตั้งแต่เป้าหมายย่อยขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นมา
- ต้องมีส่วนเอื้ออำนวยต่อเป้าหมายของบุคลากรด้วย เช่น เพิ่มความรู้ความสามารถต้องมีทางที่จะทำสำเร็จ การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการด้านเกียรติยศ ชื่อเสียงแล้วยังตอบสนองด้านความสำเร็จในชีวิต เพราะวัตถุประสงค์เป็นมาตรฐานในการวัด

ความสำเร็จได้อย่างดี การบริหารแบบนี้ นับว่าเป็นการบริหารที่เป็นรางวัลตอบแทนอยู่ในตัวแล้ว สามารถจูงใจในการทำงานเป็นอย่างดี ผู้บริหารควรให้ความสำคัญยิ่งในการจูงใจให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ซึ่งเป็นเสมือนเครื่องกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงาน ให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

### **ทฤษฎีต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland)**

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

1. ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement: nAch) เป็นความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานที่มีความท้าทาย และการบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำได้อย่างดี(excellence)โดยทั่วไปแล้ว บุคคลมีความต้องการความสำเร็จในงานสูง หรือสร้างสถานการณ์แข่งขันให้กับตัวเอง เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความพยายามของตนเอง และต้องการได้รับผลจากการทำงานนั้นในทันทีด้วย และบุคคลที่มีความต้องการเช่นนี้ มักหลีกเลี่ยงงานที่มีจุดหมายที่เป็นไปไม่ได้หรือยากเกินไป เนื่องจากมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลว นอกจากนี้บุคคลประเภทนี้ยังมีความคิดสร้างสรรค์การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จึงเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า โดยทั่วไปจะมีคนเพียงประมาณ 10% ขององค์กรที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ผู้บริหารจึงจัดสิ่งจูงใจเหล่านี้ด้วยงานที่ท้าทายสามารถบรรลุผลได้ และมีผลย้อนกลับทันที แม้ว่าบุคคลประเภทนี้จะมีแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ผู้บริหารก็พึงให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก (extrinsic motivation)

2. ความต้องการอำนาจ (need for power: nPow) เป็นความต้องการที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น และสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ อำนาจนี้มีสองลักษณะคือ อำนาจเชิงส่วนตัว (personal power) เป็นอำนาจที่ต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการให้คนอื่นภักดีต่อตนเองเป็นการส่วนตัวไม่ใช่เพื่อองค์กร บางครั้งอาจทำให้จุดหมายขององค์กรถูกทำลายลงได้ อีกลักษณะหนึ่งคือ อำนาจเชิงสถาบัน (institutional power) เป็นอำนาจที่มุ่งทำงานร่วมกับผู้อื่นในการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุจุดหมาย ขององค์กร เป็นบุคคลที่พยายามปฏิบัติงาน และอุทิศตนเพื่อองค์กร จึงเป็นบุคคลที่ผู้บริหารพึงส่งเสริมให้มีตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อให้มีอิทธิพลต่อการใช้ความพยายามของคนอื่นด้วย

3. ความต้องการความสัมพันธ์ (need for affiliation: nAff) เป็นความต้องการความอบอุ่นและความเป็นมิตรกับคนอื่น จึงมักจะแสดงออกโดยหวังจะให้ได้รับการยอมรับจากคนอื่นหวังจะได้รับน้ำใจจากคนอื่น จึงพยายามทำตนให้สอดคล้องกับความต้องการ และความอยากได้ของคนอื่น แมคเคลแลนด์ วิเคราะห์บุคคลที่มีความต้องการสามกลุ่มนี้ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จมักจะทำเพื่อตนเองมากกว่าเพื่อคนอื่นหรือองค์กร จึงอาจมีปัญหาเกี่ยวกับคนอื่น และการรอรับผลตอบแทนจากการทำงาน และในกรณีคน



ที่ต้องการอำนาจเชิงส่วนตัวสูง ก็มักจะให้คนอื่นทำอะไรเพื่อประโยชน์ตนเอง และคนที่มีความต้องการความสัมพันธ์กับคนอื่นสูง ก็มักมีจุดอ่อนในการบริหาร คือมักจะคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มากกว่าการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งทางบริหารมากกว่าลักษณะอื่น คือคนที่มีความอำนาจสถาบันสูงเนื่องจากสามารถประสานความร่วมมือกับคนอื่นเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

## 2.2 ข้อหลีกเลี่ยงในการสร้างแรงจูงใจ

แม้ว่าการจูงใจจะเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขององค์การแต่การนำทฤษฎีการจูงใจไปใช้ก็ยังคงต้องให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เพราะแต่ละบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงดังนี้ (กอร์ปเชษฐ ด้ยัคคานนท์. 2533: 195-201)

1. อย่าถูกผู้ใต้บังคับบัญชา มนุษย์ทุกคนคงไม่มีใครชอบที่จะให้ผู้อื่นกล่าวหาว่าเป็นคนโง่ถึงแม้ว่าตัวเองยังสงสัยในเรื่องนี้ก็ตาม เพราะโดยทั่วๆ ไปแล้วผู้บริหารสามารถตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้คำอื่นได้มากมาย แต่อย่าใช้คำที่ถูกเพราะจะทำลายความคิดสร้างสรรค์

2. อย่าวิจารณ์หรือนินทาผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งคนใดต่อหน้าผู้อื่น การนินทาลับหลังจะมีผลเสียทั้งสิ้น เกิดการเก็บกดกับคนที่ถูกนินทา ยิ่งถ้าเป็นการนินทาว่กล่าวผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นด้วยแล้ว ยิ่งทำให้เกิดความเครียดและไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้เลย

3. อย่าลืมหักความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารไม่จำเป็นจะต้องอุทิศเวลาทั้งหมดหรือส่วนใหญ่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ขอเพียงแต่ทำอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญควรให้ความสนใจแก่พนักงานในบางสิ่งบางอย่าง ที่พวกเขาคาดไม่ถึงทำให้รู้สึกถึงความห่วงใย

4. อย่าทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าผู้บริหารสนใจแค่ประโยชน์ส่วนตัวเท่านั้น มนุษย์ทุกคนย่อมนึกถึงอนาคตของตน อย่าส่งความรู้สึกไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นคนเห็นแก่ตัว และพยายามใช้พวกเขาเพื่อประโยชน์ส่วนตัว เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาคิดเช่นนี้จะทำให้ที่ทำงานไม่เกิดแรงจูงใจ

5. อย่าแสดงความเสแสร้งหรือลำเอียงกับคนใดคนหนึ่งที่มีความชอบพอเป็นส่วนตัวเพราะจะทำให้พนักงานคนอื่นๆ เกิดความเบื่อหน่ายเกลียดชัง และต่อต้านในการทำงานทันที

6. อย่าลืมหักความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรทำตัวเป็นผู้พยายามต่อสู้เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาถ้าเขามีความพร้อมและความเหมาะสม อย่าพยายามจู่จ้วงให้อยู่ที่เดิมด้วยการเหนียวรั้ง เช่น ไม่เลื่อนตำแหน่งให้เมื่อมีความเหมาะสม

7. อย่าได้ชิงดีชิงเด่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนไม่มีใครชอบที่จะเห็นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของตนเองมาชิงดีชิงเด่นกับพวกตน ไม่ว่าจะโดยพยายามแสดงฝีมือ แข่งกับลูกน้องว่าเจ้านายทำงานเก่งรู้มากกว่าลูกน้อง เพราะศักดิ์ศรีเกียรติภูมิของคนเป็นสิ่งที่สำคัญกว่าเหตุผลและทุกคนต้องปกป้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานอาชีพ ถ้าผู้บริหารให้เกียรติให้ความรู้

สิ่งที่เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็เท่ากับผู้บริหารได้จูงใจให้พวกเขาได้ทำงานเป็น อย่างดีที่สุด

8. อย่าได้ละทิ้งมาตรฐาน การที่ผู้บริหารมีมาตรฐานต่ำกว่าที่ควรจะเป็น จะทำให้คนอื่นๆใน องค์กรขาดความเชื่อถือและกระตือรือร้น ดังสถาบันวิจัยแห่งสหรัฐอเมริกากล่าวว่าสมรรถภาพและ มาตรฐานที่ต่ำเกินไปของเพื่อนร่วมงาน สามารถทำลายความกระตือรือร้นของผู้ปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สูงกว่าลงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าคนที่ไม่มีคุณสมบัติเหมาะสม ได้รับตำแหน่งที่สามารถให้คุณให้โทษ หรือกีดกันความคิดใหม่ๆ เป็นเรื่องพบเห็นอยู่เสมอ ที่ฝ่ายบริหารได้ทำลายคนบางคนไปขณะที่ยกคน บางคนขึ้น และคนๆนั้นไม่มีมาตรฐาน และความสามารถพอกับตำแหน่งอันสูงส่งนั้น ฉะนั้นถ้าคนไม่มี คุณสมบัติเหล่านี้ ยังคงอยู่ใน ตำแหน่งสำคัญๆต่อไปความเสียหายและสูญเสียย่อมเกิดขึ้นกับองค์กรเป็น นुकโชอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

9. อย่าโลเลในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีการตัดสินใจอย่างเฉียบขาด จะเป็นผู้บริหารที่มี ความสำเร็จในการทำงานอย่างยิ่ง กล่าวคือ สิ่งที่ผู้บริหารไม่พึงกระทำดังที่กล่าวข้างต้นทั้งหมดนั้นจะทำ ให้ผู้บริหาร ไม่ตาบอด หูเบาในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และถ้าหากพบว่าผู้บริหารกระทำในสิ่งที่ไม่พึง ประสงค์ทั้ง 9 ข้อนี้แล้วก็คงจะเป็นผู้บริหารที่ไม่ดี หรืออาจไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา เท่าที่ควร

### 3. พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior)

พฤติกรรมองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลใน องค์กร จึงมีการศึกษาเรื่องเจตคติและพฤติกรรมว่าสามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และบริหารจัดการ ให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างไร พฤติกรรมองค์กรช่วยให้สามารถคาดคะเนพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ตลอดจนสามารถที่จะบริหารจัดการกับพฤติกรรม เหล่านี้เพื่อให้เกิดผลดีต่อบุคคลและองค์กรได้อย่างไร

#### 3.1 ขอบเขตและความหมายของพฤติกรรมองค์กร

พฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior หรือเรียกย่อว่าOB) “เป็นสาขาวิชาที่มีทฤษฎี วิธีการและหลักการซึ่งได้มาจากศาสตร์หลายแขนงวิชาด้วยกัน เพื่อใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของ บุคคล รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ตลอดจนพฤติกรรมที่เป็นภาพรวม ระดับองค์กร มีการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่อองค์กร โดยเฉพาะส่งผล ต่อทรัพยากรมนุษย์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร” (Gibson; et.al. 1997)

นิยามพฤติกรรมองค์การจึงมีลักษณะ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่

1. พฤติกรรมองค์การ เป็นพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกิดขึ้นในองค์การแบ่งเป็น 3 ระดับคือ
  - 1.1 พฤติกรรมมนุษย์ในระดับบุคคล
  - 1.2 พฤติกรรมมนุษย์ในระดับกลุ่ม
  - 1.3 พฤติกรรมมนุษย์ในระดับองค์การ
2. พฤติกรรมองค์การ เป็นการผสมของศาสตร์แขนงต่าง ๆ โดยอาศัยหลักการ รูปแบบ ทฤษฎี และวิธีการของศาสตร์เหล่านั้น วิชาพฤติกรรมองค์การจึงไม่มีศาสตร์ที่เป็นพื้นฐานของตนเองเฉกเช่น สาขาวิชาอื่น ๆ โดยทั่วไป
3. พฤติกรรมองค์การ เป็นวิชาที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ เช่น เจตคติ การรับรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ และเป้าหมายที่บุคคลมีต่อองค์การ
4. พฤติกรรมองค์การ เป็นสาขาวิชาที่เน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ (Performance oriented) เช่น เพราะเหตุใดผลการปฏิบัติงานจึงต่ำ (หรือสูง) ถ้าต้องการเพิ่มผลงานสูงขึ้นจะต้องทำอะไร จะใช้วิธีฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน (On-the-job training) ช่วยได้หรือไม่
5. ให้การยอมรับว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบต่อองค์การ
6. พฤติกรรมองค์การมีแนวคิด หลักการและแนวทางปฏิบัติที่เป็นผลจากการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือเกิดขึ้นมากมาย
7. จุดเด่นของสาขาวิชาพฤติกรรมองค์การที่มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ (Applications orientation) จึงสามารถให้คำตอบที่ชัดเจนต่อคำถามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริงภายในองค์การ

นิยามที่สอง ได้ให้ความหมายพฤติกรรมองค์การ (OB) ว่า “เป็นสาขาวิชาหนึ่งที่พยายามศึกษาค้นหาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากบุคคล กลุ่มบุคคลและโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อนำความรู้ที่ได้ดังกล่าวมาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น” (Robbins, 1998)

จากนิยามนี้สรุปได้ว่า

1. พฤติกรรมองค์การเป็นสาขาวิชาหนึ่ง ซึ่งบ่งชี้ถึงความเชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้ร่วมกัน
2. ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับอะไร คำตอบคือ ศึกษาค้นคว้าเพื่อหาความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมในองค์การซึ่งแบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับโครงสร้าง
3. ความรู้ที่ได้จากการศึกษาพฤติกรรมองค์การทั้ง 3 ระดับดังกล่าว นำมาเพื่อใช้ในการทำให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้นตามนิยามหลังนี้สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การจึงเป็นการศึกษาว่า คนทำอะไรในองค์การบ้าง และพฤติกรรมของคนดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์การอย่างไร เนื่องจากพฤติกรรมองค์การส่วนใหญ่เกี่ยวกับสถานการณ์ของการทำงาน ดังนั้นประเด็นของพฤติกรรมที่มัก

กล่าวถึงได้แก่ งาน พฤติกรรมการทำงาน การขาดงาน การลาออกจากงาน การสร้างผลผลิต การปฏิบัติงานของมนุษย์ และการบริหารจัดการ เป็นต้น

### 3.2 ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับวิชาพฤติกรรมองค์การ (Contributing disciplines to the OB field)

วิชาพฤติกรรมองค์การเป็นศาสตร์ประยุกต์ด้านพฤติกรรม ที่มีพื้นฐานความรู้ด้านพฤติกรรม จากสาขาวิชาอื่นหลายแขนงวิชาได้แก่ สาขาวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม มานุษยวิทยา และ รัฐศาสตร์

#### 1. วิชาจิตวิทยา (Psychology)

จิตวิทยาเป็นศาสตร์ที่ช่วยในการอธิบาย การวัดถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในคน และสัตว์ ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ เช่น การเรียนรู้ การรับรู้ บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความต้องการและการจูงใจ การวัดเจตคติ การจัดรูปแบบงาน และความเครียดในงาน เป็นต้น

#### วิชาสังคมวิทยา (Sociology)

นักสังคมวิทยามุ่งศึกษาพฤติกรรมมนุษย์เมื่ออยู่ในระบบสังคม (Social system) ว่าแต่ละบุคคลมีบทบาทของตนอย่างไร วิชาสังคมวิทยาจึงศึกษาค้นคว้าถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ที่มีต่อกัน มีหลายหัวข้อของวิชาพฤติกรรมองค์การที่เป็นผลงานของนักสังคมวิทยา เช่น พลวัตของกลุ่ม (Group dynamics) การออกแบบทีมงาน วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างและทฤษฎีองค์การแบบทางการ เทคโนโลยีองค์การ การสื่อสาร อำนาจ ความขัดแย้ง และพฤติกรรมระหว่างกลุ่ม

#### 2. วิชาจิตวิทยาสังคม (Social psychology)

วิชาจิตวิทยาสังคมเป็นแขนงหนึ่งของจิตวิทยา โดยการหลอมรวมแนวคิดสำคัญทางจิตวิทยาและสังคมเข้าด้วยกัน มีประเด็นที่มุ่งเน้นคือการใช้อิทธิพลระหว่างกันของบุคคลว่า ทำอย่างไรจึงก่อให้เกิดการยอมรับและลดอุปสรรคต่อกันให้น้อยลง มีประเด็นสำคัญที่นักจิตวิทยาสังคมให้แก่วิชาพฤติกรรมองค์การ ได้แก่ เทคนิคการวัดและการประเมินด้านเจตคติ รูปแบบการสื่อสาร เทคนิคการใช้กิจกรรมกลุ่มเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล รวมทั้งกระบวนการตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นต้น

#### 3. วิชามานุษยวิทยา (Anthropology)

มานุษยวิทยาเป็นวิชาที่ศึกษาถึงสังคมในแง่เกี่ยวกับมนุษย์และกิจกรรมของมนุษย์ ผลงานของนักมานุษยวิทยาทางด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ช่วยให้เราสามารถเข้าใจเรื่องค่านิยม เจตคติ ตลอดจนความแตกต่างระหว่างบุคคลของประเทศต่าง ๆ และระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์การได้ดีขึ้น

#### 4. วิชารัฐศาสตร์ (Political science)

เป็นวิชาที่ศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่อยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมเชิงการเมือง โดยมีหัวข้อประเด็นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เรื่องโครงสร้างของความขัดแย้ง การจัดสรรอำนาจ

ตลอดจนการศึกษาถึงวิธีการที่บุคคลใช้อำนาจของตนไปในแนวทางเพื่อประโยชน์ส่วนตัว พฤติกรรมองค์การจำเป็นต้องศึกษาอย่างมีระบบ

วิธีการเชิงระบบ ให้ความสำคัญต่อข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงต่าง ๆ ทั้งนี้วิธีการเชิงระบบมาจากฐานความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมมิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองโดยบังเอิญ แต่เกิดขึ้นเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่คนนั้นเชื่อดังนั้นถ้าเราสามารถเข้าใจได้ว่า บุคคลนั้นรับรู้สถานการณ์ขณะนั้นอย่างไร และประเด็นใดที่เป็นเรื่องสำคัญที่สุดต่อเขาแล้วช่วยทำให้เราคาดหมายพฤติกรรมของผู้นั้น ได้ดีขึ้น

นอกจากนี้ความแตกต่างระหว่างบุคคล ยังเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้ตีความสถานการณ์เดียวกันออกมาไม่เหมือนกัน คุณลักษณะพื้นฐานเฉพาะตัวของแต่ละคนจึงมีความสำคัญมาก เพราะช่วยให้ทำนายพฤติกรรมของผู้นั้น ได้ง่ายขึ้น

โดยสรุป การศึกษาพฤติกรรมอย่างมีระบบ คือ การแสวงหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่มีพื้นฐานรองรับด้วยหลักฐานที่เป็นวิทยาศาสตร์ ต่อพฤติกรรมนั้น ในขณะที่การใช้วิธีการแบบหยั่งรู้ แม้จะมีโอกาสถูกต้องอยู่บ้างก็ตาม แต่ได้มาจากเรื่องของความรู้สึกโดยไม่จำเป็นต้องมีข้อสนับสนุนที่มาจากการศึกษาค้นคว้าหรือการวิจัยแต่อย่างใด

### 3.3 การศึกษาพฤติกรรมองค์การจากภารกิจของผู้บริหาร

ในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของผู้บริหาร นั้น นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การแต่ละคนให้ความเห็นแตกต่างกัน มีทัศนะมุมมองสำคัญที่ขอนำมากล่าวในที่นี้ 4 ทัศนะด้วยกัน ดังนี้

**1. แนวคิดของฟาโย (Henri Fayol)** ที่มองภารกิจของผู้บริหาร โดยอิงกับงานที่เป็นหน้าที่ทางบริหาร (Management functions) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 หน้าที่ด้านการวางแผน (Planning) ซึ่งครอบคลุมถึงการกำหนดเป้าหมายการสร้างกลยุทธ์ และการจัดทำแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี เป็นต้น

1.2 หน้าที่ด้านการจัดองค์การ (Organizing) ได้แก่ การกำหนดงานที่ทำ ระบุผู้ปฏิบัติงาน การจัดแบ่งงานออกเป็นกลุ่ม ระบุผู้ต้องรับผิดชอบตัดสินใจและบังคับบัญชา เป็นต้น

1.3 หน้าที่ด้านการนำ (Leading) ประกอบด้วย การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การกำกับดูแลผู้อื่น การเลือกช่องทางสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น

1.4 หน้าที่ด้านการควบคุม (Controlling) ได้แก่ การกำกับกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าได้ดำเนินไปตามแผน มีสิ่งที่ผิดพลาดต้องแก้ไขน้อยที่สุด

**2. แนวคิดของมินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg)** ที่มองภารกิจของผู้บริหารจากบทบาทด้านบริหาร (Managerial roles) ซึ่งแบ่งเป็น 3 บทบาทหลักและสามารถแยกออกเป็น 10 บทบาทย่อย ได้แก่

2.1 บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal role) แบ่งออกตามการปฏิบัติภารกิจ เป็น 3 บทบาทย่อย ได้แก่

2.1.1 บทบาทการเป็นหัวหน้าหน่วยงาน (Figurehead) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการปฏิบัติภารกิจประจำต่าง ๆ ตามกฎหมาย และทางสังคมในนามหน่วยงาน

2.1.2 บทบาทการเป็นผู้นำ (Leader) ต้องจูงใจและกำหนดทิศทางแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1.3 บทบาทการเป็นตัวแทนติดต่อ (Liaison) ซึ่งต้องสร้างและรักษาเครือข่ายกับภายนอก

2.2 บทบาทด้านสารสนเทศ (Informational role) สามารถจำแนกออกเป็นบทบาทย่อยได้ 3 บทบาท ได้แก่

2.2.1 บทบาทการเป็นผู้กำกับดูแล (Monitor) ทำหน้าที่รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากแหล่งภายนอก เป็นศูนย์กลางของสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.2.2 บทบาทการเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสาร (Disseminator) ได้แก่ บทบาทการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากภายนอก หรือจากบุคคลภายในให้แพร่กระจายถึงสมาชิกทั่วทั้งองค์กร

2.2.3 บทบาทการทำหน้าที่โฆษก (Spokesperson) ทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงาน นโยบาย การปฏิบัติงานและผลงานขององค์กรออกสู่ภายนอก และเป็นปากเสียงแทนองค์กร

2.3 บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional role) ประกอบด้วย 4 บทบาทย่อย ดังนี้

2.3.1 บทบาทเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เพื่อแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ จากภายนอกให้แก่องค์กร รวมทั้งเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นแก่องค์กร

2.3.2 บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหาอุปสรรค (Disturbance handler) เป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ไขเมื่อองค์กรประสบปัญหาและภาวะที่ไม่คาดหมาย

2.3.3 บทบาทการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator) โดยเป็นผู้ตัดสินใจและอนุมัติทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินการขององค์กร

2.3.4 บทบาทการเป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) โดยการทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรองต่าง ๆ ในฐานะตัวแทนองค์กร

**3. แนวคิดของเคทซ์ (Robert Katz) มองภารกิจของผู้บริหารตามทักษะด้านบริหาร (Managerial skills) ซึ่งประกอบด้วยทักษะสำคัญ 3 ด้านดังนี้**

3.1 ทักษะด้านงานเทคนิค (Technical skills) เป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านลงสู่การปฏิบัติ

3.2 ทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual skills) ซึ่งเป็นความสามารถด้านความคิดและสติปัญญา ในการมองเห็นภาพรวมของงาน โดยสามารถวิเคราะห์เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ และสามารถในการวินิจฉัยทางเลือกในการแก้ปัญหาได้ดี

3.3 ทักษะด้านมนุษย์ (Human skills) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นที่มีความสามารถในการเข้าใจและจูงใจต่อผู้ร่วมงานทั้งเป็นรายบุคคลและกลุ่มบุคคล

เคทซ์ได้เสนอความสัมพันธ์ของทักษะกับระดับของการบริหาร โดยอธิบายว่า ทักษะด้านงานเทคนิคมีความจำเป็นมากต่อการเป็นผู้บริหารระดับล่าง เพราะต้องจัดการกับปัญหาที่เป็นรูปธรรม ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงต้องใช้ทักษะด้านมนโทัศน์สูง เนื่องจากต้องตัดสินใจโดยมองภาพรวมที่ต้องเข้าใจความซับซ้อนขององค์กรได้ดี ส่วนทักษะด้านมนุษย์ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้หลักของพฤติกรรมองค์กรนั้น มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ

4. แนวคิดของลูธเนส (Fred Luthans) มาจากงานวิจัยเพื่อหาว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผล และผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจากกลุ่มตัวอย่าง 450 คน ได้ปฏิบัติภารกิจอะไรบ้าง ผลการวิจัยนี้พบว่าผู้บริหารเหล่านี้มีภารกิจที่ปฏิบัติในลักษณะกิจกรรมด้านการบริหาร (Managerial activities) 4 ด้านดังนี้

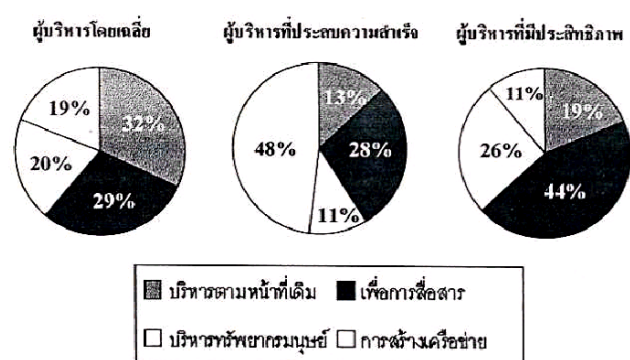
4.1 กิจกรรมการบริหารงานตามหน้าที่เดิม (Traditional management) เช่น การวางแผน การตัดสินใจ และการควบคุม

4.2 กิจกรรมที่เกี่ยวกับการสื่อสาร (Communication) ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เป็นงานประจำ และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับด้านเอกสาร

4.3 กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ได้แก่ การจูงใจงานด้านวินัย การบริหารความขัดแย้ง การจัดอัตราค่าจ้าง และการฝึกอบรม

4.4 กิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างเครือข่าย (Networking) ได้แก่ กิจกรรมด้านสังคม กิจกรรมเชิงการเมือง (Politicking) และการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก

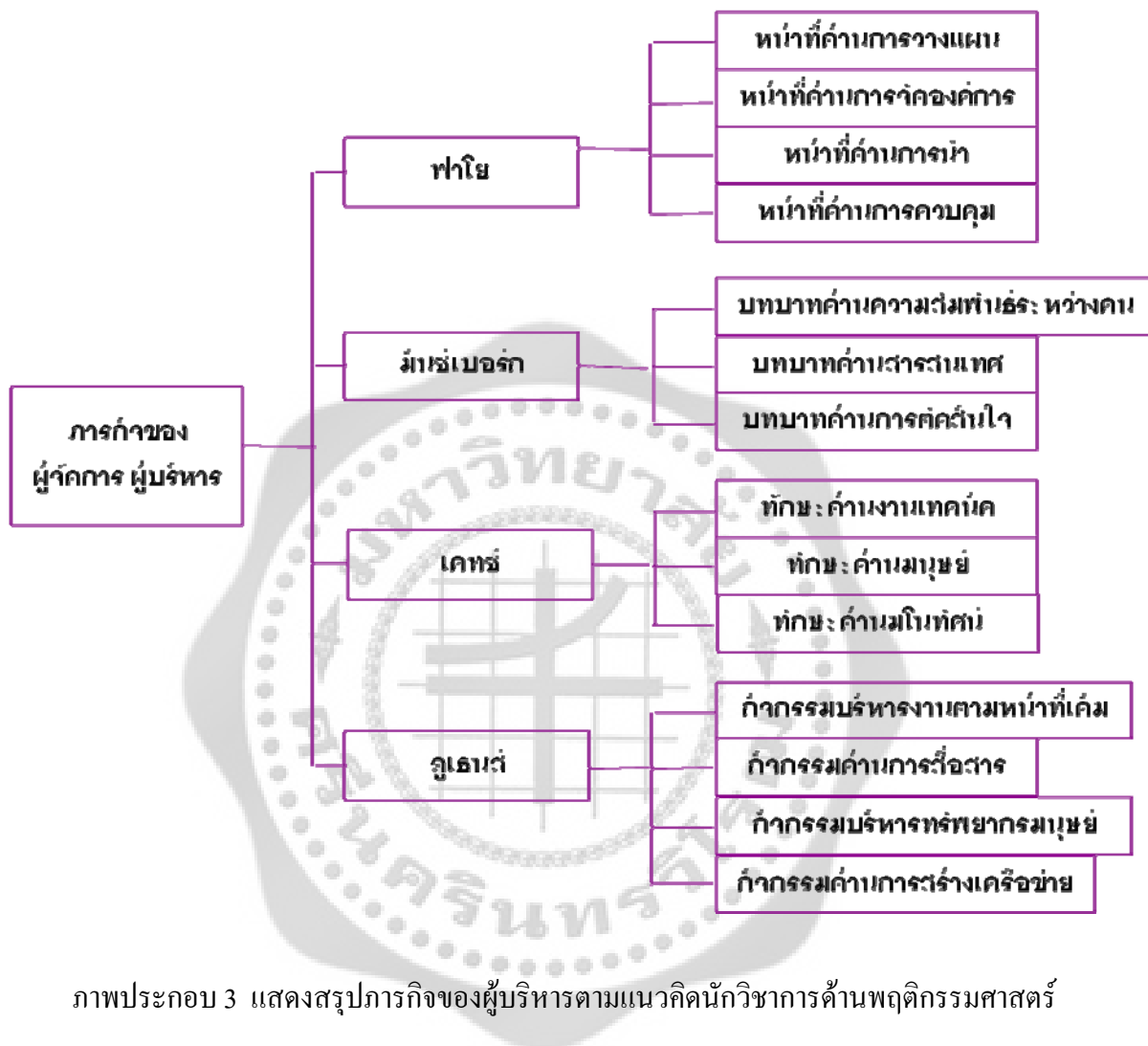
ผลการวิจัยของลูธเนสช่วยให้เราได้เข้าใจว่า ผู้บริหารเหล่านี้ได้ใช้ปริมาณเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมทั้งสี่ด้านดังกล่าวในสัดส่วนอย่างไร ดังแสดงในภาพประกอบ 2 ดังนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงปริมาณเวลาที่ผู้บริหารใช้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ

ที่มา: Robbins. (2001): p. 6.

ภารกิจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของนักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์กรที่กล่าวมาแล้วสามารถสรุปเป็นแผนผังได้ดังภาพประกอบ 3 ต่อไปนี้



### 3.4 แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร

#### (Challenges and opportunities for OB)

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้ มีทั้งสิ่งที่ท้าทายและสิ่งที่เป็นโอกาสของผู้บริหารเกิดขึ้นมากมาย ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจ และรู้จักปรับแนวคิดด้านพฤติกรรมไปใช้ให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์เหล่านั้น ภาวะที่เป็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้แก่ (Robbins, 1993: 10 – 17)



### 1. การเกิดชุมชนหรือหมู่บ้านโลก (The creation of a global village)

กระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้ประเทศต่าง ๆ รวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อรักษาผลประโยชน์ และสร้างความแข็งแกร่งให้ตนเองขึ้น เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งและความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของคนต่างภาษาและต่าง เพื่อจะได้ปรับแบบบริหารของตนให้สอดคล้องและเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้อย่างราบรื่น และบังเกิดผลดี

### 2. จากองค์กรที่มีพนักงานแบบเดียวกันไปเป็นพนักงานที่หลากหลายมากขึ้น (From “everyone’s the same” to workforce diversity)

จากแนวโน้มของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้บุคลากรที่เคยเป็นกลุ่มที่มีลักษณะแบบเดียวกัน กลายเป็นกลุ่มบุคลากรใหม่ที่มีความหลากหลายมากขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนปรัชญาการบริหาร ไปสู่การยอมรับถึงความแตกต่าง และหาวิธีการตอบสนองความแตกต่างดังกล่าวอย่างเหมาะสม การรู้จักบริหารความหลากหลายให้เกิดผลทางบวกจะส่งผลดีแก่องค์การที่จะได้ความคิดริเริ่ม และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่

### 3. มีการมุ่งเน้นการปรับปรุงด้านคุณภาพและด้านเพิ่มผลิตผล (Toward improving quality and productivity)

เนื่องจากการแข่งขันด้านการตลาดที่ความรุนแรงเพิ่มขึ้น ทำให้องค์การต้องเร่งปรับตัวไปตามกระแสดังกล่าว ด้วยการเน้นด้านการปรับปรุงคุณภาพผลผลิตและงานบริการให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ขณะเดียวกันต้องพยายามสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร และมีการนำเทคนิคการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม หรือ Total quality management (TQM) มาใช้ในองค์กร

### 4. มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะด้านมนุษย์ (Improving people skills)

เนื่องจากองค์กรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกอย่างมากมาย มีองค์ประกอบของพนักงานที่มีความหลากหลาย ต้องเกี่ยวข้องกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนองค์กรและหน่วยงานอื่นในวงกว้าง ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นถึงระดับโลก ความสำเร็จส่วนใหญ่ของผู้บริหารจึงขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะด้านมนุษย์หลายประการเช่น ทักษะ การเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผล การหาวิธีการที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เทคนิคการกระจายอำนาจ วิธีการสร้างทีมงาน เป็นต้น เรื่องเหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องกับทักษะด้านมนุษย์ของผู้บริหารทั้งสิ้น

### 5. เปลี่ยนจากการบริหารที่เน้นการควบคุมไปเป็นการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ (From management control to empowerment)

บทบาทที่เคยแตกต่างกันมากระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเริ่มลดลง และมีความชัดเจนมากขึ้น อำนาจการตัดสินใจถูกมอบหมายลงสู่ระดับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น พนักงานมีอิสระที่จะเลือกแนวทางปฏิบัติงาน ตารางการทำงาน ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานด้วยตนเองมากขึ้น นอกจากนี้แนวคิดเรื่องทีมงานแบบบริหารจัดการตนเอง (Self-managed teams) ซึ่งปล่อยให้พนักงาน

ร่วมทำงานกันเป็นทีมโดยไม่ต้องมีหัวหน้า หรือนายเป็นผู้ควบคุมนั้น กลายเป็นเรื่องที่โศก ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้วิธี “ควบคุมโดยไม่ควบคุม” (Control without control) หรือยกเลิกการควบคุมนั่นเอง และในขณะเดียวกันพนักงานเองก็จำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่องาน และการตัดสินใจที่ดีเกี่ยวกับการทำงานของตน

## 6. เปลี่ยนแนวคิดจากเคยเน้นเรื่องความมั่นคงไปเป็นมีความสามารถยืดหยุ่นได้มากขึ้น

### (From stability to flexibility)

ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทั้งสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน พนักงานเองก็ต้องทำงานที่มีลักษณะเฉพาะกิจกับกลุ่มคนซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยองค์ประกอบของคนที่ร่วมเป็นทีมทำงาน จะมาจากต่างแผนกงานและมีการเปลี่ยนคนเข้าออกในทีมงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเป็นวิธีหมุนเวียนคนไปตามงานที่ได้รับมอบหมาย

ในส่วนขององค์การจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ดังจะเห็นจากการนำ TQM มาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) มีการพูดถึงการปรับรื้อระบบ หรือ Reengineering มีการลดขนาดกำลังคน (Downsizing) ให้เหมาะกับงาน มีการยกเลิกแผนงานที่หมดความจำเป็นหรือหย่อนประสิทธิภาพ มีการตัดตอนกิจกรรมโดยว่าจ้างหน่วยงานภายนอกทำ มีการเปลี่ยนการจ้างพนักงานเป็นการจ้างชั่วคราวตามภารกิจเท่าที่จำเป็นมากขึ้น

ดังนั้นผู้บริหารปัจจุบันจึงต้องยอมรับ และเรียนรู้การอยู่กับภาวะของความเป็นเฉพาะกิจ (Temporariness) มากขึ้น ต้องเรียนรู้การใช้ชีวิตและวิธีทำงานที่ต้องอาศัยความยืดหยุ่น (Flexibility) ยิ่งขึ้น ต้องยอมรับภาวะที่อาจเกิดขึ้นได้เองทันทีทันใด โดยไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ (Spontaneity and unpredictability)

## 7. มุ่งเน้นการปรับปรุงพฤติกรรมด้านจริยธรรมมากขึ้น (Improving ethical behavior)

เนื่องจากในโลกธุรกิจปัจจุบัน มุ่งการแข่งขันเอาชนะคู่แข่ง อย่างรุนแรง เกิดแรงกดดันต่อให้ต้องใช้วิธีปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม บางครั้งขัดต่อระเบียบและผิดกฎหมาย การปฏิบัติบางอย่างของพนักงานก่อให้เกิดความเคลือบแคลงสงสัยตามมา พนักงานอาจเห็นคนรอบข้างของตนประพฤติผิดจริยธรรมอยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้สามารถซึมซับลงสู่พนักงานจนกลายเป็นเรื่องปกติ และยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องไปในที่สุด

ผู้บริหารและองค์การในปัจจุบันจึงมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการแก้ไขปัญหาคาการประพฤติปฏิบัติผิดจริยธรรมที่เกิดขึ้น ด้วยการสร้างบรรยากาศของการมีจริยธรรมที่ดีขึ้น กล่าวโดยสรุปปัญหาด้านจริยธรรมจึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญขององค์การในปัจจุบันและเป็นแนวโน้มที่ต่อเนื่องไปในอนาคต

### 3.5 วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)

มีผู้นิยามคำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” ไว้อย่างหลากหลาย เช่น

เจ.ซี. สเปนเดอร์ (J.C. Spender) ได้ให้นิยามว่า “เป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน”

ซี.โอ. ไรลีย์ (C.O. Reilly) ให้ความหมายว่า “คือค่านิยมหลัก (core value) ที่คนยึดถือร่วมกันอย่าง มั่นคง และแพร่หลายทั่วไป”

เจ.เอ็ม. คูซส์, ดี.เอฟ. คอลเวลล์ และ บี.ซี. พอสเนอร์ (J.M. Kouzes, D.F. Caldwell & B.L. Posner) นิยามว่า “หมายถึง กลุ่มของความเชื่อที่ถาวร ซึ่งมีการสื่อความหมายในรูปของสัญลักษณ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดเป็นความหมายที่คนในองค์การสามารถเข้าใจได้ตรงกัน”

ดับ-บลิว.จี. อูชิ (W.G. Ouchi) ให้นิยามว่า “หมายถึงสัญลักษณ์ พิธีกรรม ขนบธรรมเนียม ต่างๆ ซึ่งแฝงด้วยค่านิยมและความเชื่อขององค์การ เพื่อถ่ายทอดให้แก่พนักงาน” และยังมีคำนิยามอื่นอีกมากมาย แต่จากนิยามส่วนใหญ่พบว่า มีลักษณะร่วมกันบางประการได้แก่

1. **บ่งชี้ถึงกลุ่มของค่านิยม (set of values)** ซึ่งบุคคลที่อยู่ในองค์การนั้นยึดถือร่วมกัน ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์เพื่อตัดสินว่าพฤติกรรมใดเป็นสิ่งที่ดีและสามารถยอมรับได้ พฤติกรรมใดบ้างที่ไม่ดี และไม่อาจยอมรับได้

องค์การต่าง ๆ อาจมี ค่านิยมเชิงลบหรือเชิงบวกในการปฏิบัติงานก็ได้เช่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมักจะโยนความผิดไปที่ลูกค้า การลงโทษพนักงานทุกกรณีที่ทำผิด หรือการปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่า (Valuable assets) สูงสุดขององค์การ เป็นต้น ในแต่ละกรณีดังกล่าว ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกขององค์การรู้ว่า ตนควรปฏิบัติอย่างไร ในองค์การนั้น

2. **ค่านิยมขององค์การส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่เกิดมาจากข้อสมมุติพื้นฐาน (basic assumption)** ของพนักงานในบริษัทร่วมกัน จึงเป็นเรื่องยากถ้าจะให้ฝ่ายบริษัทเอง กำหนดข้อสมมุติเหล่านี้ เพราะเป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและมีพลังของหน่วยงานใด ๆ ควรสะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อของพนักงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม องค์การบางแห่งได้พยายามระบุค่านิยมที่จำเป็นบางประการขึ้น เพื่อให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมให้แก่พนักงานด้วย

3. **อีกลักษณะหนึ่งที่ทุกนิยามค่านิยมมีเหมือนกัน** ก็คือ การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อบ่งบอกความหมายของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมขององค์การนั้น ตัวอย่างที่พบเห็นบ่อย เช่น สัญลักษณ์กากบาทสีแดงบนพื้นสีขาว เป็นเครื่องหมายแทนองค์การกาชาด ซึ่งแสดงค่านิยมเรื่องความเมตตา กรุณา การให้การรักษายาบาลผู้ทุกข์ยาก หรือสัญลักษณ์ช่อใบมะกอกภายใต้แผนที่โลกเป็นเครื่องหมายขององค์การสหประชาชาติ แสดงถึงค่านิยมด้านการรักษาสันติภาพของโลก เป็นต้น บริษัทและองค์การส่วนใหญ่จะพยายามสร้างตราสัญลักษณ์ที่แฝงด้วยค่านิยม หรือ วัฒนธรรมองค์การของตนนอกจากสัญลักษณ์แล้ว คำ

ขวัญหรือ Slogan ก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนค่านิยมหรือความเชื่อซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่นบริษัทผลิตเครื่องไฟฟ้าชาร์พ (Sharp) ใช้คำขวัญว่า “ชาร์พก้าวล้ำไปในอนาคต” หรือบริษัทผลิตรถยนต์วอลโว่ใช้คำขวัญว่า “ทุกชีวิตปลอดภัยในวอลโว่” เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปจากลักษณะรวมทั้ง 3 ประการของค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร จึงอาจให้ค่านิยมใหม่ของวัฒนธรรมองค์กรได้ว่า “เป็นกลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน ซึ่งช่วยให้คนที่อยู่ในองค์กรทราบว่า การกระทำใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยค่านิยมดังกล่าวถูกสื่อสารถ่ายทอดและเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์คำขวัญเรื่องเล่า เป็นต้นทั่วทั้งองค์กร”

ในการพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรไม่ควรพิจารณาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว แต่จะต้องพิจารณาให้ครบองค์ประกอบทุกด้าน ได้แก่

- แบบแผนพฤติกรรม (Behavioral Pattern)
- บรรทัดฐาน (Norms)
- ความเชื่อ (Belief)
- ค่านิยม (Value)
- อุดมการณ์ (Ideology)
- ความเข้าใจ (Understanding)
- ข้อสมมติฐาน (Assumption)

1. แบบแผนพฤติกรรม (Behavioral Pattern) หมายถึง “พฤติกรรมของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ในองค์กรที่ประพฤติปฏิบัติในลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาหนึ่ง”

2. บรรทัดฐาน (Norms) หมายถึง “มาตรฐานของพฤติกรรมที่คนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่คาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม”

3. ความเชื่อ (Belief) หมายถึง “ข้อสรุปของสมาชิกองค์กรจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรม หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่าเป็นความจริง หรือไม่เป็นความจริง”

4. ค่านิยม (Value) หมายถึง “ความคิดเห็นของสมาชิกองค์กรจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรม หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่าควรหรือไม่ควร”

5. อุดมการณ์ (Ideology) หมายถึง “ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่คนจำนวนหนึ่ง หรือคนส่วนใหญ่ในองค์กรมีอยู่ร่วมกัน และเป็นพื้นฐานช่วยในการทำ ความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ รอดตัวแก่พวกเขา”

6. ความเข้าใจ (Understanding) หมายถึง “การที่สมาชิกองค์กรจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่มีความเข้าใจร่วมกันในความหมายของพฤติกรรม หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในองค์กร”

7. ข้อสมมติฐาน (Assumption) หมายถึง “สิ่งที่คนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ในองค์กรเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันมาเป็นระยะเวลานาน จนพัฒนากลายเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนั้นยอมรับร่วมกัน

แล้วว่าถูกต้อง และถูกนำไปใช้เป็นวิธีคิด วิธีปฏิบัติ จนกลายเป็นเรื่องปกติวิสัย และมักลืมเลือนออกไป จากความคิดของคนกลุ่มนั้น”

### 3.6 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร (Type of corporate cultures)

ในการพิจารณาว่า ค่านิยมใดมีความสำคัญและเหมาะสมกับองค์กรหรือไม่นั้น ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของบริษัท ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงผิดแผกแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามถ้าเป็นอุตสาหกรรมอย่างเดียวกันก็มักมี วัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน เพราะดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่คล้ายกัน ค่านิยมที่ดีขององค์กรควรมุ่งที่ความมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง (competitive environment) ย่อมต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) และความสามารถตอบสนอง (responsiveness) ต่อลูกค้าได้สูง และรวดเร็ว ดังนั้นบริษัทจึงควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสามารถปรับตัว (adaptability) เป็นหลัก มากกว่ายึดค่านิยมว่า “ดี” หรือ “เลว” เท่านั้น โดยผู้นำจะต้องสามารถในการผสมผสานค่านิยมเหล่านี้ให้อยู่ในจุดที่ลงตัวพอดี ผู้นำที่สามารถในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรม (cultural values) กลยุทธ์ขององค์กร (organizational strategy) และบริบทแวดล้อมภายนอก (external environment) ได้ดี ย่อมเกื้อหนุนต่อผลของการประกอบการของบริษัทสูงยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมกับความมีประสิทธิภาพเสนอแนะว่า ถ้าจัดค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์องค์กรและบริบทแวดล้อมภายนอกได้เหมาะสมแล้ว จะเกิดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบดังแสดงในภาพ โดยความแตกต่างของวัฒนธรรมทั้งสี่มาจาก 2 มิติได้แก่ (1) ระดับของเงื่อนไขภาวะแวดล้อมภายนอกว่าต้องการความยืดหยุ่น (flexibility) หรือความมั่นคง (stability) เพียงไร (2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน (internal) หรือ เน้นภายนอก (external) เพียงไร มิติทั้งสองผสมกันเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

#### วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)

วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการสนองตอบ

ต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

### **วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)**

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

### **วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)**

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายใน องค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่อง ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้ แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่อง ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือพบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความสำคัญและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

### วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบ ของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จของ องค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมาก ขึ้นนั่นเอง

วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการมุ่งเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์การ และความจำเป็นของ เงื่อนไขแวดล้อมเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องไม่ให้้องค์การเกิดการหยุดชะงักกันอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ ได้อีกต่อไป



ภาพประกอบ 4 วัฒนธรรมทั้งสี่แบบขององค์การ (Four Corporate Cultures)

ที่มา: Daft, R.L. (2002). *The leadership experience*.

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจนี้ ปัจจุบันได้มีการศึกษากันอย่างแพร่หลาย ซึ่งผู้วิจัยจะยกมา กล่าวถึงพอสังเขปดังนี้

ทิพวรรณ จีนจำง (2541) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและพฤติกรรมในการทำงานของ พนักงานธุรกิจขนส่งน้ำมันทางท่อ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานขนส่งธุรกิจน้ำมันทางท่อมีขวัญและ พฤติกรรมในการทำงานอยู่ในระดับสูง และพบว่าขวัญในการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการ รับรู้ความก้าวหน้าในการทำงาน รับรู้ นโยบายและการปฏิบัติงาน การรับรู้ความเข้าใจกันกับเพื่อนร่วม งาน ความรับรู้ความอิสระในงาน โดยตัวแปรดังกล่าวสามารถอธิบายความผันแปรของขวัญในการ ทำงานได้ ร้อยละ 47.22 และองค์ประกอบของตัวแปรขวัญในการทำงานด้านความรู้สึกรับผิดชอบใน งานที่ทำมี ความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมในการทำงานในด้านความร่วมมือ การอุทิศตนเพื่อ ส่วนรวม ความซื่อสัตย์และการปฏิบัติตามข้อบังคับของบริษัทฯ

ชลธิชา สว่างเนตร (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานภายใน องค์การ และขวัญในการทำงานของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและวิชาชีพของบริษัทผลิตภัณฑ์วัสดุ ก่อสร้าง จำกัด ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานและขวัญในการทำงานของ พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและวิชาชีพอยู่ในระดับสูง โดยรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานด้านความ มั่นคงปลอดภัยในงานสูงสุด รองลงมาเป็นด้านสวัสดิการหรือประ โยชน์อื่นๆที่ได้รับ และรับรู้ด้านการ นิเทศงานน้อยที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าพนักงานชาย พนักงานที่มีอายุมากพนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่า ปริญญาตรี พนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาทพนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานมาก และพนักงานที่มีบุคลิกภาพแบบบีมีการรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีกว่า และมีขวัญในการทำงาน ดีกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05-.001 ในด้านความสัมพันธ์พบว่า การรับรู้สภาพแวดล้อมใน การทำงานทั้ง 10 ด้าน คือด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ด้านองค์ การและการจัดการ ด้านค่าจ้างด้านลักษณะเฉพาะของงาน ด้านการนิเทศงาน ด้านลักษณะทางสังคมของ งาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านสภาพการทำงาน และด้านสวัสดิการผลประโยชน์อื่นๆที่ได้รับ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ชัยชาญ ช่วยโพธิ์กลาง (2542) ได้ศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 11 ผลการศึกษาพบว่าขวัญของ ข้าราชการ โดยเฉลี่ยรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน มี ขวัญในการปฏิบัติงานไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่ปฏิบัติงานต่างจังหวัด มีขวัญในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีข้าราชการจังหวัดชัยภูมิ มี ขวัญในการปฏิบัติงานน้อยกว่าข้าราชการจังหวัดนครราชสีมา และบุรีรัมย์ ข้าราชการที่มีระยะเวลาใน



การรับราชการมาก มีขวัญปฏิบัติงานมากกว่าข้าราชการที่มีระยะเวลาสั้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ การสร้างเอกภาพองค์การ ยานพาหนะที่จำเป็น การให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ การติดตามและประเมินผล การจัดสวัสดิการอย่างเป็นธรรมในทุกด้าน สนับสนุนการศึกษาอบรม และโอกาสความก้าวหน้า

ณรงค์เวทย์ วจนพานิชย์ (2540) การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในการพัฒนาตนเอง ความพึงพอใจในงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และสัมพันธภาพกับผู้บริหารของพนักงานระหว่างก่อนและหลังการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ และการศึกษาความแตกต่างของการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานหลังการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ กลุ่มตัวอย่างได้จากประชากรทั้งหมดคือ พนักงานฝ่ายขาย บริษัท พีนาเฮาส์ จำกัด จำนวน 130 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 20-30 ปี การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือมัธยมศึกษาตอนปลาย อายุงานต่ำกว่า 6 เดือน เป็นพนักงานดูแลสินค้าและเป็นพนักงานประจำ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามในกลุ่มตัวอย่างก่อนการทดลอง และหลังกิจกรรมข้อเสนอแนะ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ด้วยวิธี paired t test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ (one-way analysis of variance)

ผลการวิเคราะห์ปรากฏผลดังนี้

1. การรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาตนเอง ความพึงพอใจในงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและสัมพันธภาพกับผู้บริหาร ไม่มีผลทางบวกเพิ่มขึ้น หลังจากทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

2. การรับรู้สภาพการปฏิบัติงานหลังจากการทำกิจกรรมข้อเสนอแนะ ไม่แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคลในด้าน เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและประเภทของพนักงาน

3. กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อกิจกรรมข้อเสนอแนะในระดับมาก ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจึงแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ตามความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลในด้าน เพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประเภทของพนักงานในด้านทัศนคติต่อกิจกรรมข้อเสนอแนะ

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 แล้วกำหนดโควตาเก็บข้อมูลจากพนักงานตามโรงงาน แต่ละสัดส่วนพนักงานในแต่ละโรงงานใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC ในการประมวลผล ผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารแต่ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการทำงาน

เชี่ยวชาญ จันทร์ฉาย (2538) ได้ศึกษาขวัญของหัวหน้างานของธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ขวัญของหัวหน้างานของธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ขวัญที่อยู่ในระดับสูงคือ ด้านความสำเร็จของงานและสภาพการทำงานส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

วรรณกานต์ คุ้มณีปกรณ์ (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อากาศการ์เมนท์ จำกัด และเปรียบเทียบความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อากาศการ์เมนท์ จำกัด โดยจำแนกเพศ อายุ และตำแหน่งกลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานบริษัท อากาศการ์เมนท์ จำกัด ปี 2546 จำนวน 144 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way analysis of variance) และถ้าพบมีความแตกต่างกันจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่

จากผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานบริษัท อากาศการ์เมนท์ จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และมีความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อากาศ การ์เมนท์ 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 อากาศ การ์เมนท์ จำกัด ระหว่างเพศชายและเพศหญิงไม่แตกต่างกัน ระหว่างพนักงานฝ่ายอำนวยการกับฝ่ายผลิตไม่แตกต่างกัน ระหว่างอายุต่ำกว่า 25 ปี 25 ถึง 35 ปีและ 35 ปีขึ้นไปไม่แตกต่างกัน

จินตนา รุจิพุฒิ (2543) การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาระดับขวัญกำลังใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ที่เกิดจากปัจจัยด้านผลตอบแทน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจที่เกิดจากปัจจัยทั้งสาม คือปัจจัยด้านผลตอบแทน ด้านผู้บังคับบัญชา และ สภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามสถานภาพบุคคลของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี จำนวน 268 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นคำถามปลายปิด และแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าคำตอบ 5 ระดับ สถิติข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบความแตกต่าง โดยวิธีของคันทน และการทดสอบที (t test) ผลการวิจัยพบว่าระดับขวัญกำลังใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ที่เกิดจากปัจจัยผลตอบแทนด้านผู้บังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับกลาง จากการจัดอันดับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับขวัญกำลังใจของพนักงาน จากความสำคัญน้อยไปหามากได้ ลำดับดังนี้ ปัจจัยด้านผลตอบแทน ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สำหรับการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่าขวัญกำลังใจของพนักงานจากปัจจัยด้านผลตอบแทนและด้านผู้บังคับบัญชา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อสถานภาพส่วนบุคคลด้านรายได้มีความแตกต่างกัน ส่วนขวัญและกำลังใจในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อสถานภาพส่วนบุคคลด้านเพศ วุฒิ การศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน และรายได้มีความแตกต่างกัน

อนันต์ ห่วงสายทอง (2545) การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองกำกับการ 2 กองตำรวจน้ำ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจ คือ ปัจจัยด้านสภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาระยะเวลาการปฏิบัติงาน ชีวชน และปัจจัย จูงใจที่ทำให้มีขวัญและกำลังใจ ประกอบด้วยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความเพียงพอด้านเงินเดือนและรายได้พิเศษ ความ

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

อาคม ฉันทเจริญโชค (2546) ได้ศึกษาถึงขวัญกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทซีพลาส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ซีพลาส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เนื่องจากบริษัทฯ ประสบปัญหาพนักงานเข้า-ออกเป็นประจำ ซึ่งไม่ทราบสาเหตุ จึงต้องการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำเสนอผู้บริหารให้ทราบ สำหรับเป็นแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิตศึกษาในเชิงปริมาณ โดยการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจ โดยใช้วิธี Chi-Square Test ประชากรที่ศึกษา ได้แก่พนักงานฝ่ายผลิตจำนวน 200 คน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานฝ่ายผลิตเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ 120 คน ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีสถานภาพโสดมากที่สุด จบการศึกษาระดับ ม. 3 / ม. 6 หรือ ปวช.เป็นส่วนใหญ่ ในส่วนของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบ ว่าอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบริษัทฯ มีการจัดกิจกรรมรื่นเริงประจำปี เป็นประจำ ซึ่งเป็นการสร้างความสามัคคีและเชื่อมสัมพันธ์ไมตรีในระดับผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง ด้านวัสดุอุปกรณ์สวัสดิการและค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยรู้สึกภูมิใจเมื่อทราบข่าวเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กร มุ่งหวังความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นอยู่รองลงมาโดยมุ่งหวังได้รับการยอมรับจากองค์กรว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าในหน้าที่การมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่มีความสำคัญมากในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดทำคู่มือที่กำหนดมาตรฐานในการทำงานให้ชัดเจน แสดงถึงความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ข้อเสนอแนะคือ ต้องการให้ผู้บริหารเพิ่ม สวัสดิการต่างๆ เพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจ

บุญสืบ มะปรางหวาน (2547) ได้ศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี จากการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีโดยรวมและ

รายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงและสูงสุด เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ย 3 อันดับคือด้านความรู้สึกรับผิดชอบเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย

ผลการเปรียบเทียบพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ทั้งเพศชายและเพศหญิง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความรู้สึกรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และที่มีประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป พบว่า มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รัชณี สุขวัฒนา (2548) ได้ทำการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด และเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด จำแนกตามวุฒิการศึกษา ลักษณะงาน อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานบริษัท ซีแองเจิล 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 ซีแองเจิล จำกัด มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ระดับปานกลาง
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด ทั้งโดยรวมและรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา ลักษณะงาน อายุ สถานภาพสมรสระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งพบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปีและ 1 ปี ถึง 2 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานพบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่า ผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป

พรทิพย์พา สุนาวิน (2548) ได้ทำการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัทยูเนียนฟุต-แวร์ จำกัด (มหาชน) และเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทยูเนียนฟุต-แวร์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ อายุ ประเภทการว่าจ้างวุฒิการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานบริษัท ยูเนียนฟุต-แวร์ จำกัด (มหาชน) ปี 2548 จำนวน 341 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิดและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one- way analysis of variance) ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมจำแนกตามประเภทการว่าจ้าง พบว่า พนักงานรายวัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานรายเดือน และจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 ปีขึ้นไป

โล (Lo. 2003: 98-131) จุดประสงค์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นความพึงพอใจในงานของผู้จัดการ ซึ่งอยู่ในประเทศไต้หวัน ได้รับแรงกดดันจากองค์การในการให้พนักงานจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจอย่างไร โดยเน้นการศึกษาเกี่ยวกับบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูงโดยทดสอบหลายวิธี เช่น การลดขนาดขององค์การ ทดสอบเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานเป็นระยะเวลา 10 ปี โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยในการเก็บข้อมูลในลักษณะเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามสั้นๆเกี่ยวกับความพึงพอใจ ขอบเขตของการศึกษาวิจัยเป็นผู้จัดการระดับกลาง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามลักษณะปลายเปิด ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการระดับกลางที่มีประสบการณ์ในการให้พนักงานจะมีผลตามหัวข้อดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ในการพนักงาน
2. ผลต่อขวัญและกำลังใจ
3. การติดตามผลงานในองค์การ

1. ลักษณะของงานที่เกิดความพึงพอใจ
2. ผู้นำองค์การ

ผลการเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกัน

1. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการพนักงานมีความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างมีผลกับความจงรักภักดีและประสิทธิภาพในการทำงาน

2. การเปลี่ยนงานแบบคนคุ้นเคยกันมาเป็นการแข่งขันกัน
3. มีทัศนคติในทางลบเมื่อถูกพนักงานขวัญกำลังใจต่ำ
4. เมื่อมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์การก็จะรู้สึกไม่มีความมั่นคง
5. ผู้กำกับกับการเปลี่ยนแปลง

การจัดระเบียบองค์การและการเปลี่ยนแปลงไม่มีผลต่อบริษัท แต่ถ้าเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างของบริษัทจะมีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจของไต้หวัน ซึ่งเป็นผลในการสนับสนุนทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรม

องค์กร และการเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรมีผลกับจิตใจของคนได้วันและวัฒนธรรมของประเทศ  
ได้วัน

แม็คนิต (McNitt, 2003: 87-95) เป็นโครงการวิจัยโดยเชื่อว่าผู้นำมีความสำคัญ เพื่อเปรียบเทียบ  
เทียบขวัญและกำลังใจของครูอนุบาล ครูประถม 1 ครูประถม 2 ครูประถม 3 โดยทดสอบกับผลการเรียน  
ของนักเรียน ครูมีความวิตกกังวลกับผลการเรียนของนักเรียน โดยเด็กที่ได้ทดสอบวัดความรู้กับครูที่  
ทดสอบเด็ก เด็กที่ถูกทดสอบวัดความรู้กับเด็กที่ไม่ได้วัดความรู้จะไม่ต่างกัน ผลการทดสอบพบว่าขวัญ  
และกำลังใจของครูที่นักเรียนได้รับการทดสอบความรู้ไม่แตกต่างกันกับครูที่ลูกศิษย์ไม่ได้รับการ  
ทดสอบ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของครูในทางที่ไม่ดีมีผลต่อขวัญและกำลังใจก็คือ  
การยอมรับนับถือจากคนอื่น ความสัมพันธ์กับนักเรียนและนโยบายการบริหารของโรงเรียน นอกจากนี้  
ยังมีปัจจัยที่มีผลลบก็คือ ไม่มีเวลาพอที่จะตรวจงานของเด็ก และทำแล้วไม่มีใครเห็นความดีจะทำลาย  
ขวัญและกำลังใจของครู โดยทำการทดสอบหนึ่งถึงสองครั้งกับครูในระดับสาม การวิจัยครั้งนี้มี  
สมมติฐานทดสอบกับครูในเรื่องขวัญและกำลังใจที่มีความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
ความพอใจในโรงเรียน จะเห็นได้ว่าโรงเรียนจะมีคุณภาพจะต้องมีผู้นำที่ดี แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย  
ครั้งนี้จำนวน 86-97 ชุด โดยวิจัยโรงเรียน 9 แห่ง แบบสอบถามที่เก็บกลับคืนมาได้ประมาณ 89% ของ  
การแจกแบบสอบถาม การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยครูทั้งห้อง โดยใช้แบบสอบถามสั้น เกี่ยวกับขวัญและ  
กำลังใจ

เดวิส (Davis, 2004: abstract) ได้ศึกษาถึงผลกระทบภาวะผู้นำในการสร้างแรงจูงใจของ  
พนักงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นผู้จัดการ กรรมการฯ ลูกค้าและธุรกิจขนาดเล็ก แห่งเทล  
(TELUS) ถึงการสร้างแรงจูงใจในการรักษาพนักงานให้อยู่กับบริษัทฯ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การสร้า  
งแรงจูงใจให้กับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยอาศัยระบบการให้  
รางวัลและสิ่งตอบแทนแก่พนักงานที่ทำงานดี เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ โดยการ  
นำกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งมีหลากหลายวิธีเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาถึงความต้  
องการของพนักงาน แต่ละคน เนื่องจากพนักงานมีความต้องการที่แตกต่างกันโดยพิจารณาจากการเรียน  
รู้ของพนักงานเป็นหลักสำคัญ

จากการศึกษางานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า  
การที่จะได้มาซึ่งประสิทธิภาพของคนและประสิทธิภาพของงาน หรือการที่จะพัฒนาหน่วยงานและองค์กร  
ให้ดีขึ้นนั้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กร ซึ่งหากบุคลากรมีขวัญและ  
กำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงแล้ว ย่อมมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้  
เกิดผลผลิตที่สูงและเกิดความเจริญก้าวหน้าต่อหน่วยงาน ซึ่งองค์ประกอบที่ทำให้บุคลากรมีขวัญ  
และกำลังใจ และกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงได้นั้น น่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ  
ขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการฯ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงานฯลฯ

ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรับรู้และเข้าใจถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากไม่มีการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงานให้ดีก็อาจจะส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพ พนักงานไม่กระตือรือร้นต่อการทำงาน แต่หากมีการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงานให้อยู่ในระดับที่สูงแล้ว ก็จะช่วยเป็นแรงผลักดันให้องค์กรพัฒนาต่อไปได้อย่างไม่หยุดยั้ง





### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด” ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 320 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคลบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด สิ้นเดือนมกราคม 2554) ประกอบไปด้วย 2 กลุ่มหลัก คือพนักงานทั่วไป 230 คน และหัวหน้างาน 90 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่พนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทนของประชากรโดยใช้ Stratified sampling แบบมีสัดส่วนแบ่งเป็นพนักงานทั่วไป 72% และหัวหน้างาน 28% และใช้สูตรของ Taro Yamane (Yamane, 1967:580-581) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 178 คน และได้สำรองเพื่อแบบสอบถามไม่สมบูรณ์อีก 12% เท่ากับ 22 คน รวมเป็นขนาดตัวอย่างทั้งหมด 200 คน

ผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทน ของประชากรโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (Yamane, 1967:580-581) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ ขนาดตัวอย่าง ดังนี้

$$n = \frac{N}{Ne^2}$$

$$n = \frac{320}{1 + (320)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{320}{1 + (0.80)}$$

$$n = \frac{320}{1.80}$$

$$n = 177.77 \text{ หรือ } 178 \text{ ตัวอย่าง}$$

จำนวนกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 178 คน และได้สำรองเพื่อแบบสอบถามไม่สมบูรณ์อีก 12% เท่ากับ 22 คน รวมเป็นขนาดตัวอย่างทั้งหมด 200 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยผู้วิจัยกำหนดหมายเลขเรียงลำดับประชากรทั้งหมด จากคนที่ 1 ถึงคนที่ 320 และใช้หลักเกณฑ์ในการเลือกตัวอย่าง ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใส่คืน (Without replacement) เมื่อจับสลากได้หมายเลขใดประชากร หมายเลขนั้นจะเป็นตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จนครบจำนวน 200 คน

## 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเป็นเครื่องมือในการให้ได้มาซึ่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการสุ่มตัวอย่างประกอบด้วยข้อมูล 3 ส่วนคือ

ตอนที่ 1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายปิด คำถามมีทั้งหมด 6 ข้อ มีลักษณะคำถามเป็นแบบมีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choice Questions) โดยให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว

ข้อที่ 1.1 เพศ ได้แก่ เพศชายและเพศหญิง โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ข้อที่ 1.2 อายุ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยมีเกณฑ์ในการคำนวณอายุดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 195)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{ช่วงอายุ} = \frac{65 - 25}{4} = 10$$

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี
- ระหว่าง 31 – 40 ปี
- ระหว่าง 41 – 50 ปี
- มากกว่า 51 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 1.3 วุฒิการศึกษา โดยระดับการวัดข้อมูล ประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ได้แก่

- ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย
- มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.
- อนุปริญญา/ ปวส.
- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

ข้อที่ 1.4 ตำแหน่งหน้าที่งาน ใช้ระดับการวัดข้อมูล ประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

- พนักงานทั่วไป
- หัวหน้างาน

ข้อที่ 1.5 สถานภาพสมรส ใช้ระดับการวัดข้อมูล ประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

- โสด
- สมรส/อยู่ด้วยกัน
- หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่

ข้อที่ 1.6 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยระดับการวัดข้อมูล ประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ได้แก่

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี
- ระหว่าง 6 – 10 ปี
- ระหว่าง 11 – 15 ปี
- มากกว่า 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยในที่ทำงานของพนักงาน ประกอบด้วย

- สภาพการทำงาน มี 5 ข้อ
- ความเพียงพอของรายได้ มี 5 ข้อ
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มี 5 ข้อ
- ความเป็นธรรมของหน่วยงาน มี 5 ข้อ
- สวัสดิการของหน่วยงาน มี 5 ข้อ
- ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน มี 5 ข้อ

เป็นลักษณะคำถามปลายปิดโดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

มี 5 ระดับคือ

คะแนน 1	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด
คะแนน 2	หมายถึง	ระดับน้อย
คะแนน 3	หมายถึง	ระดับปานกลาง
คะแนน 4	หมายถึง	ระดับมาก
คะแนน 5	หมายถึง	ระดับมากที่สุด

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยในแต่ละระดับนั้น ใช้สูตรการคำนวณช่วงกว้างของชั้นได้ ดังนี้ (มัลลิกา บุณนาค. 2537:29)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

โดยแบ่งช่วงข้อมูล ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	หมายถึง	ระดับความคิดเห็น
1.00 – 1.80	หมายถึง	น้อยที่สุด
1.81 – 2.60	หมายถึง	น้อย
2.61 – 3.40	หมายถึง	ปานกลาง
3.41 – 4.20	หมายถึง	มาก
4.21 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นลักษณะคำถามปลายปิดโดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มี 5 ระดับคือ

คะแนน 1	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด
คะแนน 2	หมายถึง	ระดับน้อย
คะแนน 3	หมายถึง	ระดับปานกลาง
คะแนน 4	หมายถึง	ระดับมาก
คะแนน 5	หมายถึง	ระดับมากที่สุด

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยในแต่ละระดับนั้น ใช้สูตรการคำนวณช่วงกว้างของชั้นได้ดังนี้ (มัลลิกา บุญนาค. 2537:29)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

โดยแบ่งช่วงข้อมูล ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	หมายถึง	ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
1.00 – 1.80	หมายถึง	น้อยที่สุด
1.81 – 2.60	หมายถึง	น้อย
2.61 – 3.40	หมายถึง	ปานกลาง
3.41 – 4.20	หมายถึง	มาก
4.21 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด

### 3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิจัย

- ศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบสอบถามที่เหมาะสม
- นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบ และเสนอแนะเพิ่มเติม

3. นำแบบสอบถามที่ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม จากนั้นนำมาปรึกษากับคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อปรับปรุงอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) โดยวิธีการคำนวณของครอนบาค (Cronbach) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2538: 125-126) ค่าอัลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับของความคงที่ของแบบสอบถามโดยจะมีค่าระหว่าง  $0 \leq \alpha \leq 1$  ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มากแสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง ผลการทดลองใช้เครื่องมือ ได้คุณภาพของเครื่องมือทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.920 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า

สภาพการทำงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.788

ความเพียงพอของรายได้ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.726

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.941

ความเป็นธรรมของหน่วยงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.819

สวัสดิการของหน่วยงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.828

ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.824

กำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.894

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด” ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลดังนี้

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้มาจากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน จากการแจกแบบสอบถามได้กลับคืนมาทั้งหมด 200 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้มาจากแหล่งข้อมูลดังนี้

1. ผู้วิจัยขอคำปรึกษาจากผู้บริหารของบริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอมโพเน้นท์(ประเทศไทย) จำกัด เพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรมของบริษัทเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. ผู้วิจัยขอคำปรึกษาจากผู้จัดการฝ่ายบุคคลเพื่อให้ทราบจำนวนประชากร และเพื่อให้ทราบความเหมาะสมในการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จำเป็นต้องใช้ในการวิจัย
3. การศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสารวารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

## 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดที่ทำการตอบเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ทดสอบแบบสอบถามที่ได้ทำการออกแบบไว้ (Pre-test) แล้วดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องของแบบสอบถาม พร้อมทั้งตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการของ Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
2. นำแบบสอบถามที่แก้ไขข้อบกพร่องเรียบร้อยแล้วออกเก็บข้อมูลจริง
3. เมื่อรวบรวมแบบสอบถามตามความต้องการแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
4. นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว นำมาลงรหัส (Coding) ในแบบลงรหัสสำหรับประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์
5. นำข้อมูลมาบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และทำการวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์หาความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ (Reliability of the test) โดยวิธีค่าคอนบักแอลฟา (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2546)

$$\text{Cronbach's Alpha} = \frac{k * \text{covariance} / \text{variance}}{1 + (k - 1) \text{covariance} / \text{variance}}$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	k	แทน	จำนวนคำถาม
	$\frac{\text{covariance}}{\text{variance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนร่วมระหว่างคำถาม ต่างๆ
		แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

ค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับของความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง  $0 < \alpha < 1$  ค่าที่ใกล้เคียง 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

2. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา จะใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Means) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในการอธิบายลักษณะประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่งาน สถานภาพสมรสและระยะเวลาในการทำงาน โดยการใช้สถิติพื้นฐาน ดังนี้

## 2.1 ค่าสถิติร้อยละ (Percentage)

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

เมื่อ P แทน ค่าร้อยละ

F แทน ความถี่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

## 2.2 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean) (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541: 40)

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

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum Xi$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

## 2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541: 40)

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

เมื่อ S แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง

$(\sum X)^2$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$\sum X^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

N แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง



### 3. การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic)

#### 3.1 การทดสอบสมมติฐาน

ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ลักษณะงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

การวิเคราะห์ที่ใช้ค่าสถิติ t-test และการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่ออธิบายค่าความแตกต่างระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์ กับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิ้น คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

#### 3.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยการทดสอบค่า t-test เมื่อทดสอบความแปรปรวนของประชากรกลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 2 ใช้ t-test เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 (เพศ) (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541:165)

กรณีไม่ทราบค่าความแปรปรวน (variance) ของประชากรทั้งสองกลุ่ม และสมมติว่าไม่เท่ากัน

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

โดยที่

$$df = \frac{\left[ \frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} \right]}{\left( \frac{s_1^2}{n_1} \right)^2 + \left( \frac{s_2^2}{n_2} \right)^2} \\ n_1 - 1 + n_2 - 2$$

กรณีไม่ทราบค่าความแปรปรวน (variance) ของประชากรทั้งสองกลุ่ม แต่ทราบว่าประชากรทั้งสองกลุ่มมีความแปรปรวนเท่ากัน

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

โดยที่  $df = n_1 + n_2 - 2$

เมื่อ	$t$	แทน	ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม
	$\bar{x}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{x}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$s_1^2$	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$s_2^2$	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$n_1$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$n_2$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	df	แทน	องศาอิสระ (Degree of freedom)

3.2.2 การทดสอบสมมติฐานในความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis Of Variance) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 (อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน) โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2546: 144)

$$t = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าแจกแจงที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
	MSb	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MSw	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ได้แก่ ระหว่างกลุ่ม (k-1), ภายในกลุ่ม (n-k)

กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้สูตรตามวิธี Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประชากร (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2544:333)

$$LSD = t_{1-\frac{\alpha}{2}; n-k} \sqrt{MSE} \sqrt{\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j}}$$

โดยที่  $n_i \neq n_j$

เมื่อ	LSD แทน	ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับประชากรกลุ่มที่ $i$ และ $j$
	MSE แทน	ค่า Mean Square Error จากตารางวิเคราะห์ความแปรปรวน
	$k$ แทน	จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง
	$n$ แทน	จำนวนของตัวอย่างทั้งหมด
	$\alpha$ แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

3.2.3 กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ใช้ค่า Brown-Forsythe ( $\beta$ ) (Hartung. 2001: 300) มีสูตรดังนี้

$$\beta = \frac{MS(B)}{MS(W)} \quad \text{โดย ค่า} \quad MS(W) = \sum_{i=1}^k \left(1 - \frac{n_j}{N}\right) S_i^2$$

เมื่อ	$\beta$ แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-Forsythe
	MS(B) แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square between group)
	MS(W) แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within group) สำหรับ Brown-Forsythe
	$K$ แทน	จำนวนกลุ่มของตัวอย่าง
	$n$ แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ $i$
	$N$ แทน	ขนาดของประชากร
	$S_i^2$ แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ $i$

3.2.3 กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเป็นรายคู่ เพื่อดูว่ามีคู่ใดที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Dunnett's T3 (วิเชียร เกศสิงห์. 2543: 116) มีสูตรดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_i - \bar{X}_j}{MS(W) \left( \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$$

เมื่อ	t	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	MS(W)	แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within group) สำหรับ Brown-Forsythe
	$\bar{X}_i$	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ i
	$\bar{X}_j$	แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ j
	$N_i$	แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ i
	$N_j$	แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ j

3.2.4 สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว หรือระหว่างข้อมูล 2 ชุด

ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปร หรือระหว่างข้อมูล 2 ชุด อยู่ในมาตราอันตรภาคหรือมาตราอัตราส่วน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) (บุญชม ศรีสะอาด. 2541: 143)

สมการถดถอยพหุคูณ 
$$Y' = a + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_kX_k$$

เมื่อ	$Y'$	แทน คะแนนพยากรณ์ของตัวเกณฑ์ (ตัวแปรตาม)
	$X_1, X_2, \dots, X_k$	แทน ตัวแปรพยากรณ์
	a	แทน จุดตัดของเส้นถดถอยสำหรับ Y ที่ถูกทำนายด้วย $X_k$
	$b_2, b_3, \dots, b_k$	แทน ความชัน (partial slope) ของเส้นถดถอยสำหรับ Y ที่ถูกทำนายด้วย $X_k$
	k	แทน จำนวนตัวพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ X)

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะมีค่าระหว่าง  $-1 < r < 1$  ความหมายของค่า r (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2544: 437) คือ

1. ค่า r เป็นลบ แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน คือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะลด แต่ถ้า X ลด Y จะเพิ่ม
2. ค่า r เป็นบวก แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะเพิ่มขึ้น แต่ถ้า X ลด Y จะลดลงด้วย

3. ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก
4. ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันมาก
5. ถ้า  $r = 0$  แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  ไม่มีความสัมพันธ์กัน
6. ถ้า  $r$  เข้าใกล้ 0 แสดงว่า  $X$  และ  $Y$  มีความสัมพันธ์กันน้อย และมีค่าระดับความสัมพันธ์ของค่าสหสัมพันธ์

สำหรับการแปลความหมายระดับความสัมพันธ์กำหนด ดังนี้

ถ้า  $r$  มีค่าระหว่าง 0.71 - 1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ถ้า  $r$  มีค่าระหว่าง 0.31 - 0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ถ้า  $r$  มีค่าระหว่าง 0.01 - 0.30 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ถ้า  $r$  มีค่าระหว่าง 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเลย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษา ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิเนีย คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ในการวิเคราะห์และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อ ในการใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t – Distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F – Distribution
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบที่โปรแกรมคำนวณได้ ใช้ในการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
H <sub>0</sub>	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H <sub>a</sub>	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
df	แทน	ขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
LSD	แทน	Least Significant Difference
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Unstandardized Coefficients)
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ซึ่งทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน
Constant (a)	แทน	ค่าคงที่
Adjusted R <sup>2</sup>	แทน	ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย โดยเรียงลำดับหัวข้อเป็น 3 ส่วน ดังนี้ คือ

**ส่วนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่งาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

**ส่วนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยในที่ทำงานในด้านสภาพการทำงาน ด้านความเพียงพอของรายได้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความเป็นธรรมของหน่วยงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานของพนักงานบริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

**ส่วนที่ 3** การวิเคราะห์ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

**ส่วนที่ 4** การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ส่วนที่ 1** การวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่งาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยแสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ดังนี้

ตาราง 1 จำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	134	67.0
หญิง	66	33.0
รวม	200	100.0
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	58	29.0
ระหว่าง 31-40 ปี	64	32.0
ระหว่าง 41-50 ปี	45	22.5
มากกว่า 51 ปีขึ้นไป	33	16.5
รวม	200	100.0
<b>3. วุฒิการศึกษา</b>		
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	36	18.0
มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	45	22.5
อนุปริญญา/ ปวส.	31	15.5
ปริญญาตรี	79	39.5
สูงกว่าปริญญาตรี	9	4.5
รวม	200	100.0
<b>4. ตำแหน่งหน้าที่งาน</b>		
พนักงานทั่วไป	144	72.0
หัวหน้างาน	56	28.0
รวม	200	100.0
<b>5. สถานภาพสมรส</b>		
โสด	86	43.0
สมรส/อยู่ด้วยกัน	94	47.0
หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่	20	10.0
รวม	200	100.0



ตาราง 1 จำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	93	46.5
ระหว่าง 6-10 ปี	42	21.0
ระหว่าง 11-15 ปี	35	17.5
มากกว่า 16 ปีขึ้นไป	30	15.0
รวม	200	100.0

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษานี้ จำนวน 200 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

**เพศ** ผู้ที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย มีจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 67.0 และรองลงมา เป็นเพศหญิง มีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0

**อายุ** ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 32.0 เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นผู้ที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี มีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 29.0 เป็นอันดับสอง เป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 และเป็นผู้ที่มีอายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไป มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5

**วุฒิการศึกษา** ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 เป็นอันดับสอง เป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย มีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0 เป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับอนุปริญญา/ ปวส. มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 และเป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5

**ตำแหน่งหน้าที่งาน** ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานทั่วไป มีจำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 72.0 รองลงมาเป็นระดับหัวหน้างาน มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0

**สถานภาพสมรส** ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน มีจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 47 เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นพนักงานที่มีสถานภาพโสด มีจำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 43.0 และเป็นพนักงานที่มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 6 – 10 ปี มีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 21.0 เป็นอันดับสอง เป็นผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 11 – 15 ปี มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 และเป็นผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 16 ปีขึ้นไป มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0

**ส่วนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยในที่ทำงานในด้านสภาพการทำงาน ด้านความเพียงพอของรายได้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความเป็นธรรมของหน่วยงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานของพนักงานบริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยในที่ทำงาน โดยรวมและรายด้าน

ปัจจัยในที่ทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัจจัย
1. สภาพการทำงาน	3.24	0.83	ปานกลาง
2. ความเพียงพอของรายได้	3.18	1.20	ปานกลาง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.42	1.02	มาก
4. ความเป็นธรรมของหน่วยงาน	3.11	1.15	ปานกลาง
5. สวัสดิการของหน่วยงาน	3.03	1.11	ปานกลาง
6. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	3.13	1.00	ปานกลาง
รวม	3.19	1.05	ปานกลาง

จากตาราง 2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่าที่ทำงานของตนมีลักษณะโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าลักษณะที่มีมากกว่าด้านอื่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.42 รองลงมาคือ สภาพการทำงาน ความเพียงพอของรายได้ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความเป็นธรรมของหน่วยงาน สวัสดิการของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง เท่ากับ 3.24, 3.18, 3.13, 3.11 และ 3.03 ตามลำดับ

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยในที่ทำงานด้านสภาพการทำงาน โดยรวม และรายข้อ

ปัจจัยในที่ทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัจจัย
<b>1. ด้านสภาพการทำงาน</b>			
- ภายในอาคารที่ทำงานมีความสะอาด	3.20	0.82	ปานกลาง
- สภาพแวดล้อมภายนอกอาคารมีความร่มรื่น	2.91	0.76	ปานกลาง
- หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอ	3.33	0.81	ปานกลาง
- กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัท เอื้ออำนวยต่อการทำงาน	3.19	0.89	ปานกลาง
- เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือร่วมมือใน การทำงาน	3.58	0.88	มาก
<b>ด้านสภาพการทำงานโดยรวม</b>	<b>3.24</b>	<b>0.83</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 3 พบว่าสภาพการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีลักษณะอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าลักษณะที่มีมากกว่าด้านอื่นคือ เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือร่วมมือในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.58 รองลงมาคือ หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอ ภายในอาคารที่ทำงานมีความสะอาด กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทเอื้ออำนวยต่อการทำงาน สภาพแวดล้อมภายนอกอาคารมีความร่มรื่น มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง เท่ากับ 3.33, 3.20, 3.19 และ 2.91 ตามลำดับ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยในที่ทำงานด้านความเพียงพอของรายได้ โดยรวมและรายข้อ

ปัจจัยในที่ทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัจจัย
<b>2. ด้านความเพียงพอของรายได้</b>			
- ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำ	3.04	0.86	ปานกลาง
- ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.09	0.87	ปานกลาง
- เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน	2.92	0.87	ปานกลาง
- การเบิกจ่ายเงิน ประกันสังคม เงินทროงจ่าย มีความสะดวกรวดเร็ว	3.58	1.98	มาก
- เงินตอบแทนในการทำงาน เช่น เงินเพิ่มพิเศษ เงินค่าตำแหน่ง เบี้ยขยัน เป็นต้น เป็นที่น่าพอใจ	3.25	1.42	ปานกลาง
<b>ด้านความเพียงพอของรายได้โดยรวม</b>	<b>3.18</b>	<b>1.20</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 4 พบว่าความเพียงพอของรายได้ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีลักษณะอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าลักษณะที่มีมากกว่าด้านอื่นคือ การเบิกจ่ายเงินประกันสังคม เงินทროงจ่าย มีความสะดวกรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.58 รองลงมาคือ เงินตอบแทนในการทำงาน เช่น เงินเพิ่มพิเศษ เงินค่าตำแหน่ง เบี้ยขยัน เป็นต้น เป็นที่น่าพอใจ เงินเดือนเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เงินเดือนเหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำ เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง เท่ากับ 3.25, 3.09, 3.04 และ 2.92 ตามลำดับ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยในที่ทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรวมและรายข้อ

ปัจจัยในที่ทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัจจัย
<b>3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา</b>			
- ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นพร้อมให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.28	1.05	ปานกลาง
- การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับเหตุผลมากกว่าอารมณ์	3.26	1.06	ปานกลาง
- ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	3.58	0.93	มาก
- ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการตัดสินใจ คิด พร้อมร่วมแก้ไขปัญหาต่างๆ	3.49	1.15	มาก
- การมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาเข้าใจง่ายเป็น ขั้นตอนชัดเจน	3.52	0.91	มาก
<b>ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวม</b>	<b>3.42</b>	<b>1.02</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมมีลักษณะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าลักษณะที่มีมากกว่าด้านอื่นคือ ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.58 รองลงมาคือ การมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาเข้าใจง่ายเป็น ขั้นตอนชัดเจน ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการตัดสินใจ คิด พร้อมร่วมแก้ไขปัญหาต่างๆ มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก เท่ากับ 3.52, 3.49 ตามลำดับ และผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นพร้อมให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจของ ผู้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับเหตุผลมากกว่าอารมณ์ มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง เท่ากับ 3.28, 3.26 ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยในที่ทำงานด้านความเป็นธรรมของหน่วยงาน โดยรวมและรายข้อ

ปัจจัยในที่ทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัจจัย
<b>4. ด้านความเป็นธรรมของหน่วยงาน</b>			
- การพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของพนักงาน	2.94	1.04	ปานกลาง
- หน่วยงานมีการกระจายงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน	3.09	1.08	ปานกลาง
- การพิจารณาความดีความชอบมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน	2.74	1.02	ปานกลาง
- ผู้บังคับบัญชามีเหตุผลสามารถปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาได้เมื่อเกิดปัญหา	3.32	1.06	ปานกลาง
- ท่านได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาโทษทางวินัย	3.49	1.55	มาก
<b>ด้านความเป็นธรรมของหน่วยงานโดยรวม</b>	<b>3.11</b>	<b>1.15</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 6 พบว่าความเป็นธรรมของหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีลักษณะอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าลักษณะที่มีมากกว่าด้านอื่นคือ ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาโทษทางวินัย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.49 รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชามีเหตุผลสามารถปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาได้เมื่อเกิดปัญหา หน่วยงานมีการกระจายงานให้พนักงาน อย่างเหมาะสมเท่าเทียมกัน การพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของพนักงาน การพิจารณาความดีความชอบมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง เท่ากับ 3.32, 3.09, 2.94 และ 2.74 ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยในที่ทำงานด้านสวัสดิการของหน่วยงาน โดยรวมและรายข้อ

ปัจจัยในที่ทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัจจัย
<b>5. ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน</b>			
- บริษัท เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วม ในการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ	2.50	1.23	น้อย
- การดำเนินงานด้านสวัสดิการเป็นไปด้วย ความเหมาะสมสะดวกรวดเร็ว	2.90	1.23	ปานกลาง
- บริษัท มีสวัสดิการให้กับพนักงานเกี่ยวกับ เรื่องความเจ็บป่วยในการรักษาพยาบาล	3.58	0.97	มาก
- ท่านได้รับสวัสดิการต่างๆ เพียงพอกับความ ต้องการ	3.19	1.14	ปานกลาง
- บริษัท จัดสวัสดิการได้ครบถ้วนเหมาะสม	3.01	0.98	ปานกลาง
<b>ด้านสวัสดิการของหน่วยงานโดยรวม</b>	<b>3.03</b>	<b>1.11</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 7 พบว่าสวัสดิการของหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีลักษณะอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าลักษณะที่มีมากกว่าด้านอื่นคือ บริษัท มีสวัสดิการให้กับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องความเจ็บป่วยในการรักษาพยาบาล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.58 รองลงมาคือ ได้รับสวัสดิการต่างๆเพียงพอกับความต้องการ บริษัทจัดสวัสดิการได้ครบถ้วนเหมาะสม การดำเนินงาน ด้านสวัสดิการเป็นไปด้วยความเหมาะสมสะดวกรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง เท่ากับ 3.19, 3.01, 2.90 ตามลำดับ และบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ มีค่าเฉลี่ยในระดับน้อย เท่ากับ 2.50

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ

ปัจจัยในที่ทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัจจัย
<b>6. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน</b>			
- สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยพร้อมด้วย การจัดอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้กับ พนักงาน	3.24	0.86	ปานกลาง
- ท่านรู้สึกมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ การงานปัจจุบันที่ปฏิบัติอยู่	3.15	0.84	ปานกลาง
- ท่านมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่ ปฏิบัติอยู่	2.89	0.99	ปานกลาง
- ท่านได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรม การศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มความรู้ในหน้าที่ความ รับผิดชอบ	2.81	1.14	ปานกลาง
- ท่านรู้สึกว่าบริษัท เป็นองค์กรที่มีความ มั่นคง	3.55	1.16	มาก
<b>ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานโดยรวม</b>	<b>3.13</b>	<b>1.00</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตาราง 8 พบว่าความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีลักษณะอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าลักษณะที่มีมากกว่าด้านอื่นคือ บริษัทเป็นองค์กรที่มีความมั่นคง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 3.55 รองลงมาคือ สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยพร้อมด้วยการจัดอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้กับพนักงาน ความมั่นคงใน ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบันที่ปฏิบัติอยู่ ความ ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ การสนับสนุนด้านการฝึกอบรม การศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มความรู้ใน หน้าที่ความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง เท่ากับ 3.24, 3.15, 2.89 และ 2.81 ตามลำดับ



**ส่วนที่ 3** การวิเคราะห์ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายข้อ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัจจัย
1. ท่านมีความพึงพอใจในงานที่ทำ	3.65	0.80	มาก
2. ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา	4.05	0.79	มาก
3. ท่านมีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน	4.08	0.73	มาก
4. ท่านปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด	4.01	0.66	มาก
5. เมื่อพบปัญหาท่านยินดีเต็มใจแก้ไขอย่างรวดเร็ว	4.10	0.69	มาก
6. ท่านมีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ	4.06	0.74	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 9 พบว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีลักษณะอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าลักษณะที่มีมากกว่าด้านอื่นคือ ยินดีเต็มใจแก้ไขอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เท่ากับ 4.10 รองลงมาคือ ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน การนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด ความพึงพอใจในงานที่ทำ มีค่าเฉลี่ยในระดับปานน้อย เท่ากับ 4.08, 4.06, 4.05, 4.01 และ 3.65 ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานใช้สถิติ Independent Samples t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) และ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้วิธีการทดสอบ ดังนี้

ในการทดสอบด้วย สถิติ Independent Samples t-test ผู้วิจัยใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม โดยทดสอบค่าความแปรปรวนด้วย Levene's test เมื่อค่า Sig. มากกว่า 0.05 จะอ่านค่า t-test ที่ Equal variances assumed และเมื่อ Sig. น้อยกว่า 0.05 จะอ่านค่า t-test ที่ Equal variances not assumed

ในการทดสอบด้วย ANOVA ผู้วิจัยใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) โดยเริ่มจากการทดสอบค่า Levene's test เพื่อทดสอบค่าความแปรปรวนของข้อมูล ถ้า Levene's test มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 ผู้วิจัยทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยสถิติ Brown-Forsythe และเพื่อให้ทราบว่ามีค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน และจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระหว่างคู่ ด้วยวิธี Dunnett T3 และเมื่อ Levene's test มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ผู้วิจัยทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยสถิติ F-test และหากพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้ทราบว่ามีค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน ด้วยวิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD)

**สมมติฐานข้อ 1** เพศ มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อศึกษาว่าค่าเฉลี่ยของระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยทำการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของข้อมูลก่อน ดังตาราง 10. ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_a$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 10 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเพศ โดยใช้ Levene's test

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Levene's Test	Sig.
1. ความพึงพอใจ	21.69	0.00*
2. ความมุ่งมั่น	3.31	0.07
3. ความอดทน ขยัน หมั่นเพียร	7.21	0.01*
4. ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย	3.11	0.08
5. ยินดีเต็มใจแก่ในงาน	2.93	0.09
6. ถ่ายทอดความรู้	0.42	0.52

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 10. แสดงค่าความแปรปรวนโดยใช้ Levene's test พบว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้ค่า t-test ที่ Equal variances assumed

ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลามีค่า Sig. เท่ากับ 0.07 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ค่า t-test ที่ Equal variances not assumed

ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานมีค่า Sig. เท่ากับ 0.01 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้ค่า t-test ที่ Equal variances assumed

ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดมีค่า Sig. เท่ากับ 0.08 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ค่า t-test ที่ Equal variances not assumed

ยินดีเต็มใจแก่ในงานอย่างรวดเร็วมีค่า Sig. เท่ากับ 0.09 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ค่า t-test ที่ Equal variances not assumed

มีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จมีค่า Sig. เท่ากับ 0.52 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ค่า t-test ที่ Equal variances not assumed

$H_0$ : เพศชายและเพศหญิงมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

$H_a$ : เพศชายและเพศหญิงมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตาราง 11 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามกลุ่มเพศ โดยใช้สถิติ t-test

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ชาย			หญิง			t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ความพึงพอใจ	3.60	0.89	มาก	3.74	0.56	มาก	-1.22	0.00*
2. ความมุ่งมั่น	4.07	0.85	มาก	4.00	0.68	มาก	0.67	0.07
3. ความอดทน ขยัน หมั่นเพียร	4.04	0.80	มาก	4.15	0.53	มาก	-0.98	0.01*
4. ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย	3.98	0.70	มาก	4.06	0.58	มาก	-0.89	0.08
5. ยินดีเต็มใจแก่ใจงาน	4.12	0.72	มาก	4.05	0.64	มาก	0.74	0.09
6. ถ่ายทอดความรู้	4.13	0.74	มาก	3.91	0.72	มาก	2.06	0.52

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามเพศ ในการแสดงออก 6 ด้านคือ ความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น ความอดทนขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย ยินดีเต็มใจแก่ใจงาน และถ่ายทอดความรู้ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านความพึงพอใจ และด้านความอดทนขยันหมั่นเพียร โดยเพศหญิงมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ชาย มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.14 และ 0.11 ตามลำดับ และเพศชายกับเพศหญิงมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านความมุ่งมั่น ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย ยินดีเต็มใจแก่ใจงาน และถ่ายทอดความรู้

**สมมติฐานข้อ 2** อายุมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% เพื่อศึกษาว่าค่าเฉลี่ยของระดับขวัญและกำลังใจของพนักงาน แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยทำการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของข้อมูลก่อน ดังตาราง 12. ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_a$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 12 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มอายุ โดยใช้ Levene's test

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Levene's Test	df1	df2	Sig.	Statistical Hypothesis Test
1. ความพึงพอใจ	1.07	3.00	196.00	0.36	F-test
2. ความมุ่งมั่น	1.11	3.00	196.00	0.34	F-test
3. ความอดทน ขยัน หมั่นเพียร	4.90	3.00	196.00	0.00*	Brown-Forsythe
4. ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย	5.01	3.00	196.00	0.00*	Brown-Forsythe
5. ยินดีเต็มใจแก่ในงาน	2.33	3.00	196.00	0.08	F-test
6. ถ่ายทอดความรู้	1.75	3.00	196.00	0.16	F-test

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 12. แสดงค่าความแปรปรวน โดยใช้ Levene's test พบว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำมีค่า Sig. เท่ากับ 0.36 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ สถิติ F-test ในการทดสอบ ดังตาราง 13

ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางาน ในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา มีค่า Sig. เท่ากับ 0.34 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ สถิติ F-test ในการทดสอบ ดังตาราง 13

ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบ ดังตาราง 14. ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบ ดังตาราง 14

ยินดีเต็มใจแก่ในงานอย่างรวดเร็วมีค่า Sig. เท่ากับ 0.08 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ สถิติ F-test ในการทดสอบ ดังตาราง 13

มีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จมีค่า Sig. เท่ากับ 0.16 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ สถิติ F-test ในการทดสอบ ดังตาราง 13

$H_0$ : แต่ละกลุ่มอายุของพนักงานมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

$H_a$ : อย่างน้อย 2 กลุ่มอายุของพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตาราง 13. การทดสอบความแตกต่างค่าของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
จำแนกตามกลุ่มอายุ โดยใช้สถิติ F-test ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

ขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน	ความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ความพึงพอใจ	ระหว่างกลุ่ม	2.86	3.00	0.95	1.52	0.21
	ภายในกลุ่ม	122.94	196.00	0.63		
	รวม	125.79	199.00			
ความมุ่งมั่น	ระหว่างกลุ่ม	1.70	3.00	0.57	0.90	0.44
	ภายในกลุ่ม	123.80	196.00	0.63		
	รวม	125.50	199.00			
ยินดีเต็มใจแก้ไขงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.85	3.00	0.95	2.02	0.11
	ภายในกลุ่ม	92.34	196.00	0.47		
	รวม	95.19	199.00			
ถ่ายทอดความรู้	ระหว่างกลุ่ม	0.66	3.00	0.22	0.40	0.75
	ภายในกลุ่ม	108.62	196.00	0.55		
	รวม	109.28	199.00			

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพึงพอใจในงานที่ทำ ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา ยินดีเต็มใจแก้ไขอย่างรวดเร็ว และมีการนำเสนอลำดับความรู้ออกเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ พบว่า

ความพึงพอใจในงานที่ทำมีค่า Sig. เท่ากับ 0.21 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานแต่ละกลุ่มอายุมีความพึงพอใจในงานที่ทำ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลามีค่า Sig. เท่ากับ 0.44 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานแต่ละกลุ่มอายุมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ยินดีเต็มใจแก้ไขอย่างรวดเร็วมีค่า Sig. เท่ากับ 0.11 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานแต่ละกลุ่มอายุมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

มีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จมีค่า Sig. เท่ากับ 0.75 ซึ่งมากกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานแต่ละกลุ่มอายุมีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

$H_0$ : แต่ละกลุ่มอายุของพนักงานมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

$H_a$ : อย่างน้อย 2 กลุ่มอายุของพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตาราง 14 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามกลุ่มอายุ โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.	
ความอดทน	ขยันหมั่นเพียร	Brown-Forsythe	6.07	3.00	177.22	0.00*
ปฏิบัติหน้าที่	บรรลุเป้าหมาย	Brown-Forsythe	1.01	3.00	143.56	0.39

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐานในตาราง 14. พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ทำให้สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_a$  ได้ ยกเว้นด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดที่ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ได้ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานอย่างน้อย 2 กลุ่มอายุมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน

อายุ	Mean	ต่ำกว่า 30 ปี	31 – 40 ปี	41 – 50 ปี	51 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 30 ปี	4.28	-			
31 – 40 ปี	3.81	0.46*	-		
		0.01			
41 – 50 ปี	4.04	0.23	-0.23	-	
		0.47	0.27		
มากกว่า 51 ปีขึ้นไป	4.30	-0.03	-0.49*	-0.26	-
		1.00	0.00	0.34	

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 15 โดยการทดสอบด้วยวิธี Dunnett's T3 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีอายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไปมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานมากกว่ากลุ่มตัวอย่างอายุ 31 – 40 ปี ในขณะที่เดียวกันกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีอายุ 31 -40 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมากกว่ากลุ่มตัวอย่างอายุต่ำกว่า 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.49 และ 0.46 ตามลำดับ

**สมมติฐานข้อ 3** วุฒិการศึกษามีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% เพื่อศึกษาว่าค่าเฉลี่ยของระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยทำการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของข้อมูลก่อน ดังตาราง 16. ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_a$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน



ตาราง 16 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มวุฒิการศึกษา โดยใช้ Levene's test

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Levene's Test	df1	df2	Sig.	Statistical Hypothesis Test
1. ความพึงพอใจ	5.19	4.00	195.00	0.00*	Brown-Forsythe
2. ความมุ่งมั่น	3.60	4.00	195.00	0.01*	Brown-Forsythe
3. ความอดทน ขยัน หมั่นเพียร	0.54	4.00	195.00	0.71	F-test
4. ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย	0.16	4.00	195.00	0.96	F-test
5. ยินดีเต็มใจแก่ใจงาน	0.44	4.00	195.00	0.78	F-test
6. ถ่ายทอดความรู้	2.53	4.00	195.00	0.04*	Brown-Forsythe

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 16 แสดงค่าความแปรปรวนโดยใช้ Levene's test พบว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบ ดังตาราง 20.

ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลามีค่า Sig. เท่ากับ 0.01 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบ ดังตาราง 20.

ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานมีค่า Sig. เท่ากับ 0.71 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ สถิติ F-test ในการทดสอบ ดังตาราง 17.

ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดมีค่า Sig. เท่ากับ 0.96 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ สถิติ F-test ในการทดสอบ ดังตาราง 17.

ยินดีเต็มใจแก่ใจงานอย่างรวดเร็วมีค่า Sig. เท่ากับ 0.78 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ สถิติ F-test ในการทดสอบ ดังตาราง 17.

มีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จมีค่า Sig. เท่ากับ 0.04 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบ ดังตาราง 20.

$H_0$ : แต่ละกลุ่มวุฒิการศึกษาของพนักงานมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

$H_a$ : อย่างน้อย 2 กลุ่มวุฒิการศึกษาของพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตาราง 17 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้สถิติ F-test . ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ความอดทน ชั้น หมั่นเพียร	ระหว่างกลุ่ม	2.30	4.00	0.57	1.09	0.36
	ภายในกลุ่ม	102.42	195.00	0.53		
	รวม	104.72	199.00			
ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	4.66	4.00	1.17	2.76	0.03*
	ภายในกลุ่ม	82.33	195.00	0.42		
	รวม	86.99	199.00			
ยินดีเต็มใจแก่ในงาน	ระหว่างกลุ่ม	7.50	4.00	1.88	4.17	0.00*
	ภายในกลุ่ม	87.69	195.00	0.45		
	รวม	95.20	199.00			

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐานในตาราง 17. พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด และยินดีเต็มใจแก่ในงานอย่างรวดเร็วมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ทำให้สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_a$  ได้ ยกเว้นความอดทน ชั้นหมั่นเพียรในการทำงานที่ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ได้ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานอย่างน้อย 2 กลุ่มวุฒิการศึกษามีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด และยินดีเต็มใจแก่ในงานอย่างรวดเร็ว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันกับขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัท กำหนด

วุฒิการศึกษา	Mean	ต่ำกว่า มัธยมศึกษา ตอนปลาย	มัธยมศึกษา ตอนปลาย / ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	3.75	-				
มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	3.98	-0.23	-			
		0.73				
อนุปริญญา/ ปวส.	3.94	-0.19	0.04	-		
		0.93	1.00			
ปริญญาตรี	4.13	-0.38*	-0.15	-0.19	-	
		0.03	0.94	0.85		
สูงกว่าปริญญาตรี	4.33	-0.58	-0.36	-0.40	-0.21	-
		0.08	0.56	0.47	0.92	

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 18 โดยการทดสอบด้วยวิธี LSD แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดและในด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.38

ตาราง 19 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านยินดีเต็มใจแก้ไขงานอย่างรวดเร็ว

วุฒิการศึกษา	Mean	ต่ำกว่า มัธยมศึกษา ตอนปลาย	ต่ำกว่า มัธยมศึกษา ตอนปลาย / ปวช.	อนุปริญญา/ ปวส.	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	3.78	-				
มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	4.22	-0.44*	-			
		0.04				
อนุปริญญา/ ปวส.	3.90	-0.13	0.32	-		
		1.00	0.40			
ปริญญาตรี	4.20	-0.42*	0.20	-0.30	-	
		0.04	1.00	0.43		
สูงกว่าปริญญาตรี	4.44	-0.67	-0.22	-0.54	-0.24	-
		0.06	0.93	0.20	0.88	

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 19 โดยการทดสอบด้วยวิธี LSD แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านยินดีเต็มใจแก้ไขงานอย่างรวดเร็วมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.42 และ 0.44 ตามลำดับ

$H_0$ : แต่ละกลุ่มวุฒิการศึกษาของพนักงานมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

$H_a$ : อย่างน้อย 2 กลุ่มวุฒิการศึกษาของพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตาราง 20 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
ความพึงพอใจ	Brown-Forsythe	1.50	3.00	156.01	0.22
ความมุ่งมั่น	Brown-Forsythe	0.93	3.00	181.43	0.43
ถ่ายทอดความรู้	Brown-Forsythe	0.40	3.00	165.84	0.75

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐานในตาราง 20. พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความพึงพอใจในงานที่ทำ ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา และมีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จมีค่า Sig. เท่ากับ 0.22, 0.43 และ 0.75 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 ทำให้ยอมรับสมมติฐาน  $H_0$  และปฏิเสธสมมติฐาน  $H_a$  ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มวุฒิการศึกษามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานข้อ 4** ตำแหน่งหน้าที่งานมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อศึกษาว่าค่าเฉลี่ยของระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยทำการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของข้อมูลก่อน ดังตาราง 21. ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_a$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 21 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มตำแหน่งหน้าที่งาน โดยใช้ Levene's test

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Levene's Test	Sig.
1. ความพึงพอใจ	9.89	0.00*
2. ความมุ่งมั่น	0.02	0.88
3. ความอดทน ขยัน หมั่นเพียร	0.01	0.92
4. ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย	0.01	0.92
5. ยินดีเต็มใจแก้ไขงาน	0.21	0.65
6. ถ่ายทอดความรู้	0.24	0.63

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 21 แสดงค่าความแปรปรวนโดยใช้ Levene's test พบว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้ค่า t-test ที่ Equal variances assumed

ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา มีค่า Sig. เท่ากับ 0.88 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ค่า t-test ที่ Equal variances not assumed

ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานมีค่า Sig. เท่ากับ 0.92 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ค่า t-test ที่ Equal variances not assumed

ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดมีค่า Sig. เท่ากับ 0.92 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ค่า t-test ที่ Equal variances not assumed

ยินดีเต็มใจแก้ไขงานอย่างรวดเร็วมีค่า Sig. เท่ากับ 0.65 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ค่า t-test ที่ Equal variances not assumed

มีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จมีค่า Sig. เท่ากับ 0.63 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ค่า t-test ที่ Equal variances not assumed

$H_0$ : ตำแหน่งหัวหน้างานและตำแหน่งพนักงานทั่วไปมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

$H_a$ : ตำแหน่งหัวหน้างานและตำแหน่งพนักงานทั่วไปมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตาราง 22 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยใช้สถิติ t-test

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	พนักงานทั่วไป			หัวหน้างาน			t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ความพึงพอใจ	3.61	0.85	มาก	3.73	0.65	มาก	-0.97	0.28
2. ความมุ่งมั่น	3.94	0.82	มาก	4.32	0.66	มากที่สุด	-3.37	0.00*
3. ความอดทน ขยัน หมั่นเพียร	4.03	0.76	มาก	4.21	0.62	มากที่สุด	-1.78	0.10
4. ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย	3.94	0.67	มาก	4.16	0.63	มาก	-2.15	0.04*
5. เต็มใจแก้ไขงาน	4.00	0.71	มาก	4.34	0.58	มากที่สุด	-3.48	0.00*
6. ถ่ายทอดความรู้	3.95	0.74	มาก	4.34	0.67	มากที่สุด	-3.57	0.00*

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่งาน ในการแสดงออก 6 ด้านคือ ความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น ความอดทนขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย เต็มใจแก้ไขงาน และถ่ายทอดความรู้ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านความมุ่งมั่น ความอดทนขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย เต็มใจแก้ไขงาน และถ่ายทอดความรู้ โดยตำแหน่งหัวหน้างานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าตำแหน่งพนักงานทั่วไป มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.38, 0.22, 0.34 และ 0.39 ตามลำดับ ในขณะที่เดียวกันตำแหน่งหัวหน้างานและตำแหน่งพนักงานทั่วไปมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านความพึงพอใจ และความอดทน ขยัน หมั่นเพียร

**สมมติฐานข้อ 5** สถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% เพื่อศึกษาว่าค่าเฉลี่ยของระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยทำการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของข้อมูลก่อน ดังตาราง 23. ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_a$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 23. ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มสถานภาพสมรส โดยใช้ Levene's test

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Levene's Test	df1	df2	Sig.	Statistical Hypothesis Test
1. ความพึงพอใจ	19.59	2.00	197.00	0.00*	Brown-Forsythe
2. ความมุ่งมั่น	1.85	2.00	197.00	0.16	F-test
3. ความอดทน ขยัน หมั่นเพียร	19.3	2.00	197.00	0.15	F-test
4. ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย	0.24	2.00	197.00	0.79	F-test
5. ยินดีเต็มใจแก่ใจงาน	0.74	2.00	197.00	0.48	F-test
6. ถ่ายทอดความรู้	2.20	2.00	197.00	0.11	F-test

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 23 แสดงค่าความแปรปรวนโดยใช้ Levene's test พบว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบ ดังตาราง 26.

ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลามีค่า Sig. เท่ากับ 0.16 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ สถิติ F-test ในการทดสอบ ดังตาราง 24.

ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานมีค่า Sig. เท่ากับ 0.15 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ สถิติ F-test ในการทดสอบ ดังตาราง 24.

การปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดมีค่า Sig. เท่ากับ 0.79 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ สถิติ F-test ในการทดสอบ ดังตาราง 24.

ยินดีเต็มใจแก่ใจงานอย่างรวดเร็วมีค่า Sig. เท่ากับ 0.48 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ สถิติ F-test ในการทดสอบ ดังตาราง 24.

มีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จมีค่า Sig. เท่ากับ 0.11 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ สถิติ F-test ในการทดสอบ ดังตาราง 24.

$H_0$ : แต่ละกลุ่มสถานภาพสมรสของพนักงานมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

$H_a$ : อย่างน้อย 2 กลุ่มสถานภาพสมรสของพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน



ตาราง 24 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามกลุ่มสถานภาพสมรส โดยใช้สถิติ F-test ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ความมุ่งมั่น	ระหว่างกลุ่ม	2.85	2.00	1.42	2.29	0.10
	ภายในกลุ่ม	122.65	197.00	0.62		
	รวม	125.50	199.00			
ความอดทน ขยัน หมั่นเพียร	ระหว่างกลุ่ม	0.64	2.00	0.32	0.60	0.55
	ภายในกลุ่ม	104.08	197.00	0.53		
	รวม	104.72	199.00			
ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	5.85	2.00	2.92	7.10	0.00*
	ภายในกลุ่ม	81.15	197.00	0.41		
	รวม	87.00	199.00			
ยินดีเต็มใจแก้ไขงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.77	2.00	0.38	0.80	0.45
	ภายในกลุ่ม	94.43	197.00	0.48		
	รวม	95.20	199.00			
ถ่ายทอดความรู้	ระหว่างกลุ่ม	0.48	2.00	0.24	0.44	0.65
	ภายในกลุ่ม	108.80	197.00	0.55		
	รวม	109.28	199.00			

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐานในตาราง 24. พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ให้สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_a$  ได้ ยกเว้นความมุ่งมั่น ความอดทน ขยัน หมั่นเพียร ยินดีเต็มใจแก้ไขงาน และถ่ายทอดความรู้ที่ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ได้ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานอย่างน้อย 2 กลุ่มสถานภาพสมรสมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

ตาราง 25 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด

สถานภาพสมรส	Mean	สถานภาพ โสด	สถานภาพ สมรส/อยู่ด้วยกัน	สถานภาพหย่าร้าง/ หม้าย/แยกกันอยู่
สถานภาพโสด	4.08	-		
สถานภาพ สมรส/อยู่ด้วยกัน	3.85	0.23*	-	
สถานภาพ หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่	4.40	-0.32*	-0.55*	-
		0.05	0.00	

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 25 โดยการทดสอบด้วยวิธี LSD แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกัน และสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพโสด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.32 และ 0.23 ตามลำดับ

ในขณะที่เดียวกันกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.55

$H_0$ : แต่ละกลุ่มสถานภาพสมรสของพนักงานมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

$H_a$ : อย่างน้อย 2 กลุ่มสถานภาพสมรสของพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตาราง 26 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามกลุ่มสถานภาพสมรส โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.	
ความพึงพอใจ	Brown-Forsythe	6.32	2.00	190.27	0.00*

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐานในตาราง 26. พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านความพึงพอใจในงานที่ทำมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ทำให้สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_a$  ได้ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานอย่างน้อย 2 กลุ่มสถานภาพสมรสมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความพึงพอใจในงานที่ทำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 27 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความพึงพอใจในงานที่ทำ

สถานภาพสมรส	Mean	สถานภาพ โสด	สถานภาพ สมรส/อยู่ด้วยกัน	สถานภาพ หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่
สถานภาพ โสด	3.74	-		
สถานภาพ สมรส/อยู่ด้วยกัน	3.49	0.25	-	
		0.11		
สถานภาพ หย่าร้าง/หม้าย/แยกกัน อยู่	3.95	-0.21	-0.46*	-
		0.14	0.00	

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 27 โดยการทดสอบด้วยวิธี Dunnett's T3 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความพึงพอใจในงานที่ทำมากกว่ากลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีสมรส/อยู่ด้วยกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.46

**สมมติฐานข้อ 6** ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% เพื่อศึกษาว่าค่าเฉลี่ยของระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยทำการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของข้อมูลก่อน ดังตาราง 28. ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_a$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 28 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้ Levene's test

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Levene's Test	df1	df2	Sig.	Statistical Hypothesis Test
1. ความพึงพอใจ	4.70	3.00	196.00	0.00*	Brown-Forsythe
2. ความมุ่งมั่น	1.13	3.00	196.00	0.34	F-test
3. ความอดทน ขยัน หมั่นเพียร	6.50	3.00	196.00	0.00*	Brown-Forsythe
4. ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย	7.02	3.00	196.00	0.00*	Brown-Forsythe
5. ยินดีเต็มใจแก้ไขงาน	1.46	3.00	196.00	0.23	F-test
6. ถ่ายทอดความรู้	2.34	3.00	196.00	0.07	F-test

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 28 แสดงค่าความแปรปรวนโดยใช้ Levene's test พบว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบ ดังตาราง 31.

ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา มีค่า Sig. เท่ากับ 0.34 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ สถิติ F-test ในการทดสอบ ดังตาราง 29.

ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบ ดังตาราง 31. การปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดมีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบดังตาราง 31.

ยินดีเต็มใจแก้ไขงานอย่างรวดเร็วมีค่า Sig. เท่ากับ 0.23 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ สถิติ F-test ในการทดสอบ ดังตาราง 29.

มีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จมีค่า Sig. เท่ากับ 0.07 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้ สถิติ F-test ในการทดสอบ ดังตาราง 29.

$H_0$ : แต่ละกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

$H_a$ : อย่างน้อย 2 กลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตาราง 29 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ F-test ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ความมุ่งมั่น	ระหว่างกลุ่ม	5.83	3.00	1.94	3.18	0.03*
	ภายในกลุ่ม	119.67	196.00	0.61		
	รวม	125.50	199.00			
ยินดีเต็มใจแก้ไขงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.77	3.00	0.59	1.24	0.30
	ภายในกลุ่ม	93.43	196.00	0.48		
	รวม	95.20	199.00			
ถ่ายทอดความรู้	ระหว่างกลุ่ม	1.78	3.00	0.59	1.08	0.36
	ภายในกลุ่ม	107.50	196.00	0.55		
	รวม	109.28	199.00			

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐานในตาราง 29. พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา มีค่า Sig. เท่ากับ 0.03 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ทำให้สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_a$  ได้ ยกเว้นยินดีเต็มใจแก้ไขงาน และถ่ายทอดความรู้ที่ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ได้ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานอย่างน้อย 2 กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับขวัญ

และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

ตาราง 30 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	Mean	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	6 – 10 ปี	11 – 15 ปี	มากกว่า 16 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	4.11	-			
6 – 10 ปี	4.12	-0.01	-		
		1.00			
11 – 15 ปี	3.69	-0.42*	0.43*	-	
		0.02	0.03		
มากกว่า 16 ปีขึ้นไป	4.20	-0.09	-0.08	-0.51*	-
		0.99	1.00	0.01	

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 30 โดยการทดสอบด้วยวิธี LSD แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 16 ปีขึ้นไป มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา มากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.51

ในขณะที่เดียวกันกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 – 15 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.42 และ 0.43 ตามลำดับ

$H_0$ : แต่ละกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

$H_a$ : อย่างน้อย 2 กลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตาราง 31 การทดสอบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ซึ่งมีสมมติฐานดังนี้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
ความพึงพอใจ	Brown-Forsythe 2.36	3.00	122.32	0.08
ความอดทน ขยัน หมั่นเพียร	Brown-Forsythe 8.46	3.00	150.87	0.00*
การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย	Brown-Forsythe 3.38	3.00	108.43	0.02*

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐานในตาราง 27. พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดมีค่า Sig.เท่ากับ 0.00 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 ทำให้สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_a$  ได้ ยกเว้นความพึงพอใจในงานที่ทำ ที่ไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  ได้ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานอย่างน้อย 2 กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในด้านความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 32 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	Mean	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	6 – 10 ปี	11 – 15 ปี	มากกว่า 16 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	4.17	-			
6 – 10 ปี	4.19	-0.02	-		
		1.00			
11 – 15 ปี	3.60	0.57*	0.59*	-	
		0.00	0.00		
มากกว่า 16 ปีขึ้นไป	4.20	-0.03	-0.01	-0.60*	-
		1.00	1.00	0.00	

\* ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 32 โดยทดสอบด้วยวิธี Dunnett's T3 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 16 ปีขึ้นไปมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 – 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.60

ในขณะที่เดียวกันกลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 – 15 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และ 6 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.57 และ 0.59 ตามลำดับ



ตาราง 33 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ของกลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	Mean	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	6 – 10 ปี	11 – 15 ปี	มากกว่า 16 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	4.12	-			
6 – 10 ปี	4.07	0.05	-		
		1.00			
11 – 15 ปี	3.74	0.38*	0.33	-	
		0.02	0.06		
มากกว่า 16 ปีขึ้นไป	3.87	0.25	0.20	-0.12	-
		0.57	0.77	0.18	

\* ีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตาราง 33 โดยการทดสอบด้วยวิธี Dunnett's T3 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 – 15 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.38

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานที่เกี่ยวกับปัจจัยในที่ทำงานที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในด้านต่างๆ ดังรายละเอียดดังนี้

**สมมติฐานข้อ 7** ปัจจัยในที่ทำงานในด้านสภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยในที่ทำงานในด้านสภาพการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

$H_a$ : ปัจจัยในที่ทำงานในด้านสภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน



**สมมติฐานข้อ 12** ปัจจัยในที่ทำงานในด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยในที่ทำงานในด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

$H_a$ : ปัจจัยในที่ทำงานในด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่เกี่ยวกับที่เกี่ยวกับปัจจัยในที่ทำงานที่มีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในด้านต่างๆ ดังรายละเอียดดังนี้

ตาราง 34 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในที่ทำงาน กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยการวิเคราะห์หาค่าถดถอยพหุคูณ

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	S.D.	Beta ( $\beta$ )		
(Constant)	1.047	0.254		4.129	0.000*
สภาพการทำงาน	-0.043	0.104	-0.033	-0.416	0.678
ความเพียงพอของรายได้	0.248	0.057	0.276	4.355	0.000*
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.215	0.078	0.249	2.748	0.007*
ความเป็นธรรมของหน่วยงาน	0.046	0.071	0.051	0.645	0.520
สวัสดิการของหน่วยงาน	0.072	0.070	0.078	1.037	0.301
ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	0.272	0.085	0.259	3.211	0.002*
Adjusted R Square = 0.407		Sig. = 0.000			

a. Dependent: ความพึงพอใจในงานที่ทำ

จากตาราง 34. เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) พบว่า ตัวแปรปัจจัยในที่ทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับตามขนาดของความสัมพันธ์ จากมากไปน้อย ได้แก่ ความเพียงพอของรายได้ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และความสัมพันธ์

ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ค่า Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ 0.407 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรความเพียงพอของรายได้ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 40.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการตรวจสอบเครื่องหมายของสัมประสิทธิ์ (B) พบว่า

1. สัมประสิทธิ์ (B) ของปัจจัยในที่ทำงานด้านความเพียงพอของรายได้ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่าหากปัจจัยในที่ทำงานด้านความเพียงพอของรายได้เพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.248 หน่วย

2. สัมประสิทธิ์ (B) ของปัจจัยในที่ทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่าหากปัจจัยในที่ทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.215 หน่วย

3. สัมประสิทธิ์ (B) ของปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่าหากปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.272 หน่วย

ตาราง 35 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในที่ทำงาน กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	S.D.	Beta ( $\beta$ )		
(Constant)	2.417	0.297		8.128	0.000*
สภาพการทำงาน	0.184	0.122	0.142	1.500	0.135
ความเพียงพอของรายได้	-0.046	0.067	-0.051	-0.685	0.494
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	-0.173	0.092	-0.200	-1.878	0.062
ความเป็นธรรมของหน่วยงาน	0.313	0.083	0.350	3.778	0.000*
สวัสดิการของหน่วยงาน	0.065	0.082	0.070	0.792	0.429
ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	0.193	0.099	0.184	1.943	0.050*
Adjusted R Square = 0.183			Sig. = 0.000		

a. Dependent: ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

จากตาราง 35 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) พบว่า ตัวแปรปัจจัยในที่ทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับตามขนาดของความสัมพันธ์ จากมากไปน้อย ได้แก่ ความเป็นธรรมของหน่วยงาน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ค่า Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ 0.183 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรความเพียงพอของรายได้ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 18.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการตรวจสอบเครื่องหมายของสัมประสิทธิ์ (B) พบว่า

1. สัมประสิทธิ์ (B) ของปัจจัยในที่ทำงานด้านความเป็นธรรมของหน่วยงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่าหากปัจจัยในที่ทำงานด้านความเป็นธรรมของหน่วยงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.313 หน่วย

2. สัมประสิทธิ์ (B) ของปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่าหากปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.193 หน่วย

ตาราง 36 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในที่ทำงาน กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	S.D.	Beta ( $\beta$ )		
(Constant)	3.212	0.296		10.855	0.000*
สภาพการทำงาน	0.230	0.122	0.195	1.892	0.060
ความเพียงพอของรายได้	-0.043	0.066	-0.052	-0.640	0.523
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	-0.114	0.091	-0.144	-1.243	0.215
ความเป็นธรรมของหน่วยงาน	0.122	0.082	0.150	1.485	0.139
สวัสดิการของหน่วยงาน	-0.019	0.081	-0.022	-0.229	0.819
ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	0.103	0.099	0.107	1.041	0.299
Adjusted R Square = 0.032			Sig. = 0.057		

a. Dependent: ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน

จากตาราง 36. เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) พบว่า ตัวแปรปัจจัยในที่ทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นธรรมของหน่วยงาน สวัสดิการของหน่วยงานและความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ซึ่งมีค่า Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ 0.032 และค่า Sig. เท่ากับ 0.057

ตาราง 37 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในที่ทำงาน กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านปฏิบัติ  
หน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	S.D.	Beta ( $\beta$ )		
(Constant)	3.614	0.266		13.562	0.000*
สภาพการทำงาน	-0.217	0.110	-0.201	-1.975	0.050*
ความเพียงพอของรายได้	0.030	0.060	0.040	0.495	0.621
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.052	0.082	0.072	0.627	0.532
ความเป็นธรรมของหน่วยงาน	0.164	0.074	0.221	2.211	0.028*
สวัสดิการของหน่วยงาน	0.067	0.073	0.086	0.911	0.364
ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	0.035	0.089	0.040	0.392	0.695
Adjusted R Square = 0.054			Sig. = 0.010		

a. Dependent: ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด

จากตาราง 37 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) พบว่า ตัวแปรปัจจัยในที่ทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับตามขนาดของความสัมพันธ์ จากมากไปน้อย ได้แก่ สภาพการทำงาน และความเป็นธรรมของหน่วยงาน สามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ค่า Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ 0.054 และค่า Sig. เท่ากับ 0.010 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรความเป็นธรรมของหน่วยงาน และสภาพการทำงาน สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 5.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการตรวจสอบเครื่องหมายของสัมประสิทธิ์ (B) พบว่า

1. สัมประสิทธิ์ (B) ของปัจจัยในที่ทำงานด้านสภาพการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่า หากปัจจัยในที่ทำงานด้านสภาพการทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานลดลง 0.217 หน่วย

2. สัมประสิทธิ์ (B) ของปัจจัยในที่ทำงานด้านความเป็นธรรมของหน่วยงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่าหากปัจจัยในที่ทำงานด้านความเป็นธรรมของหน่วยงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่

มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.164 หน่วย

ตาราง 38 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในที่ทำงาน กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านยินดีเต็มใจ  
แก้ไขอย่างรวดเร็ว โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	S.D.	Beta ( $\beta$ )		
(Constant)	2.969	0.274		10.818	0.000*
สภาพการทำงาน	0.145	0.113	0.129	1.287	0.200
ความเพียงพอของรายได้	0.000	0.062	0.000	-0.008	0.994
ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	-0.113	0.085	-0.150	-1.330	0.185
ความเป็นธรรมของหน่วยงาน	0.146	0.077	0.188	1.911	0.058
สวัสดิการของหน่วยงาน	-0.003	0.075	-0.004	-0.046	0.964
ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	-0.191	0.092	0.209	2.086	0.038*
Adjusted R Square = 0.083			Sig. = 0.000		

a. Dependent: ยินดีเต็มใจแก้ไขอย่างรวดเร็ว

จากตาราง 38 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) พบว่า ตัวแปรปัจจัยในที่ทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งสามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ค่า Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ 0.083 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ ร้อยละ 8.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการตรวจสอบเครื่องหมายของสัมประสิทธิ์ (B) พบว่า

สัมประสิทธิ์ (B) ของปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่าหากปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.191 หน่วย



ตาราง 39 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในที่ทำงาน กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	S.D.	Beta ( $\beta$ )		
(Constant)	3.520	0.292		12.067	0.000*
สภาพการทำงาน	-0.194	0.120	-0.161	-1.620	0.107
ความเพียงพอของรายได้	-0.046	0.066	-0.055	-0.702	0.484
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	-0.059	0.090	-0.073	-0.656	0.513
ความเป็นธรรมของหน่วยงาน	0.091	0.081	0.110	1.124	0.262
สวัสดิการของหน่วยงาน	0.125	0.080	0.145	1.565	0.119
ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	0.274	0.098	0.279	2.805	0.006*
Adjusted R Square = 0.098			Sig. = 0.000		

a. Dependent: การนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ

จากตาราง 39. เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) พบว่า ตัวแปรปัจจัยในที่ทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งสามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ค่า Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ 0.098 และค่า Sig. เท่ากับ 0.000 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปร ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 9.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการตรวจสอบเครื่องหมายของสัมประสิทธิ์ (B) พบว่า

สัมประสิทธิ์ (B) ของปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่าหากปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.274 หน่วย

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 40 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1-6

ขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน	ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล					
	เพศ	อายุ	วุฒิ การศึกษา	ตำแหน่ง หน้าที่งาน	สถานภาพ สมรส	ระยะเวลา ในการ ปฏิบัติงาน
1. ความพึงพอใจ	<input type="checkbox"/>	x	x	x	<input type="checkbox"/>	x
2. ความมุ่งมั่น	x	x	x	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
3. ความอดทน ขยัน หมั่นเพียร	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	x	x	<input type="checkbox"/>
4. ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย	x	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ยินดีเต็มใจแก้ไขงาน	x	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	x
6. ถ่ายทอดความรู้	x	x	x	<input type="checkbox"/>	x	x

หมายเหตุ

เครื่องหมาย  หมายถึง สอดคล้องกับสมมติฐาน  $H_a$  (มีความสัมพันธ์)

เครื่องหมาย x หมายถึง ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน  $H_a$  (ไม่มีความสัมพันธ์)

ตาราง 41 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 7-12 ด้วยสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ปัจจัยในที่ทำงาน						
	สภาพการทำงาน	ความสัมพันธ์			ความเป็นธรรมของหน่วยงาน	สวัสดิการของหน่วยงาน	ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน
		ความเพียงพอของรายได้	ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	ความ			
1. ความพึงพอใจ	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	x	<input type="checkbox"/>	
2. ความมุ่งมั่น	x	x	x	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	
3. ความอดทน ขยัน หมั่นเพียร	x	x	x	x	x	x	
4. ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย	<input type="checkbox"/>	x	x	<input type="checkbox"/>	x	x	
5. ยินดีเต็มใจแก้ไขงาน	x	x	x	x	x	<input type="checkbox"/>	
6. ถ่ายทอดความรู้	x	x	x	x	x	<input type="checkbox"/>	

## หมายเหตุ

เครื่องหมาย  หมายถึง สอดคล้องกับสมมติฐาน  $H_a$  (มีความสัมพันธ์)

เครื่องหมาย x หมายถึง ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน  $H_a$  (ไม่มีความสัมพันธ์)

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยคือ

1. เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในที่ทำงานทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเพียงพอของรายได้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความเป็นธรรมของหน่วยงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อศึกษาความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่งาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 320 คน (ข้อมูลจากฝ่ายบุคคลบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด สิ้นเดือนมกราคม 2554) ประกอบไปด้วย 2 กลุ่มหลัก คือพนักงานทั่วไป 230 คน และหัวหน้างาน 90 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยในที่ทำงาน 6 ด้าน ได้แก่ สภาพการทำงาน ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นธรรมของหน่วยงาน สวัสดิการของหน่วยงาน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

ตอนที่ 3 การวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบสอบถามที่เหมาะสม
2. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบ และเสนอแนะเพิ่มเติม
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม จากนั้นนำมาปรึกษากับคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อปรับปรุงอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) โดยวิธีการคำนวณของครอนบัค (Cronbach) ค่าอัลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับของความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง  $0 \leq \alpha \leq 1$  ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

ผลการทดลองใช้เครื่องมือได้คุณภาพของเครื่องมือทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.920 เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า

- ด้านสภาพการทำงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.788
- ด้านความเพียงพอของรายได้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.726
- ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94
- ด้านความเป็นธรรมของหน่วยงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.819
- ด้านสวัสดิการของหน่วยงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.828
- ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.804
- ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.894

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ได้กำหนดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการขอความร่วมมือจากพนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้แบบสอบถามส่งให้กลุ่มประชากรตามสาขางานจำนวน 200 ชุด ใช้เวลาเก็บข้อมูลภายใน 1-2 สัปดาห์ และได้รับแบบสอบถามกลับเต็มจำนวน 200 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์ตามขั้นตอนทางสถิติต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้แบบสอบถามจากกลุ่มประชากรแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูลทั้งหมด สร้างคู่มือลงรหัสและนำข้อมูลมาลงรหัส จากนั้นนำข้อมูลที่ลงรหัสเรียบร้อยแล้วไป

บันทึกในแผ่นข้อมูล (Diskette) แล้วนำไปวิเคราะห์ประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) สำหรับงานวิจัยทางด้วยสังคมศาสตร์

## สรุปผลการวิจัย

### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี เป็นผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งเป็นพนักงานทั่วไป สถานภาพสมรสหรืออยู่ด้วยกัน และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี

### ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยในที่ทำงาน

#### 2.1 ด้านสภาพการทำงาน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้านสภาพการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีระดับขวัญและกำลังใจมากที่สุด คือ เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือร่วมมือในการทำงาน อยู่ในระดับมาก

#### 2.2 ด้านความเพียงพอของรายได้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้านความเพียงพอของรายได้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการเบิกจ่ายเงินประกันสังคม เงินทองจ่าย มีความสะดวกรวดเร็ว อยู่ในระดับมาก

#### 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้นผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นพร้อมให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับเหตุผลมากกว่าอารมณ์ อยู่ในระดับปานกลาง

#### 2.4 ความเป็นธรรมของหน่วยงาน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้านความเป็นธรรมของหน่วยงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นท่านได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาโทษทางวินัย อยู่ในระดับมาก

#### 2.5 สวัสดิการของหน่วยงาน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลเซีย เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นบริษัท เปิดโอ

ภาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ อยู่ในระดับน้อย และบริษัท มีสวัสดิการให้กับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องความเจ็บป่วยในการรักษาพยาบาล อยู่ในระดับมาก

## 2.6 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นท่านรู้สึกว่าร่ำรวย เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง อยู่ในระดับมาก

## ส่วนที่ 3. ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

พบว่าระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

## ส่วนที่ 4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามสมมุติฐาน

4.1 สมมุติฐานข้อ 1 เพศมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามเพศ พบว่า ในการแสดงออกทั้ง 6 ด้านคือ ความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น ความอดทนขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย ยินดีเต็มใจแก่ใจงาน และถ่ายทอดความรู้ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านความพึงพอใจ และด้านความอดทน ขยัน หมั่นเพียร โดย เพศหญิงมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ชาย และเพศชายกับเพศหญิงมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านความมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย ยินดีเต็มใจแก่ใจงาน และถ่ายทอดความรู้

4.2 สมมุติฐานข้อ 2 อายุมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานที่ทำ มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา มีความยินดีเต็มใจแก่ใจงานอย่างรวดเร็ว มีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ และปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นในเรื่องความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.3 สมมุติฐานข้อ 3 วุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า พนักงานที่วุฒิกการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในงานที่ทำ ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา มีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด และยินดีเต็มใจแก้ไขงานอย่างรวดเร็ว ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**4.4 สมมุติฐานข้อ 4** ตำแหน่งหน้าที่งานมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่งาน พบว่า ในด้านความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา ด้านการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด ด้านความยินดีเต็มใจแก้ไขอย่างรวดเร็ว ด้านการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จในตำแหน่งหัวหน้างานมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานทั่วไป เว้นด้านความพึงพอใจในงานที่ทำ และด้านความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ที่ตำแหน่งหัวหน้างานและพนักงานทั่วไปมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**4.5 สมมุติฐานข้อ 5** สถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ยินดีเต็มใจแก้ไขงานอย่างรวดเร็ว และการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จะมีเพียงด้านความพึงพอใจในงานที่ทำ และการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดที่พบว่า ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**4.6 สมมุติฐานข้อ 6** ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานที่ทำ การยินดีเต็มใจแก้ไขงานอย่างรวดเร็ว และการ



นำเสนอถ่ายถอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นเรื่องความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา ความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัท กำหนด ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**4.7 สมมุติฐานข้อ 7** ปัจจัยในที่ทำงานในด้านสภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในการวิเคราะห์พบว่า

ตัวแปรปัจจัยในที่ทำงานที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับตามขนาดของความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ความเพียงพอของรายได้ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 40.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1) ปัจจัยในที่ทำงานด้านความเพียงพอของรายได้ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่า หากปัจจัยในที่ทำงานด้านความเพียงพอของรายได้เพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.248 หน่วย

2) ปัจจัยในที่ทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่าหากปัจจัยในที่ทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.215 หน่วย

3) ปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่าหากปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.272 หน่วย

**4.8 สมมุติฐานข้อ 8** ปัจจัยในที่ทำงานในด้านความเพียงพอของรายได้ มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในการวิเคราะห์พบว่า

ตัวแปรปัจจัยในที่ทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับตามขนาดของความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ความเป็นธรรมของหน่วยงาน และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ณ ระดับ

ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 18.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1) ปัจจัยในที่ทำงานด้านความเป็นธรรมของหน่วยงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่า หากปัจจัยในที่ทำงานด้านความเป็นธรรมของหน่วยงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.313 หน่วย

2) ปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่าหากปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.193 หน่วย

**4.9 สมมติฐานข้อ 9** ปัจจัยในที่ทำงานในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในการวิเคราะห์พบว่า

ตัวแปรปัจจัยในที่ทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน

**4.10 สมมติฐานข้อ 10** ปัจจัยในที่ทำงานในด้านความเป็นธรรมของหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในการวิเคราะห์พบว่า

ตัวแปรปัจจัยในที่ทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเรียงลำดับตามขนาดของความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ความเป็นธรรมของหน่วยงาน และสภาพการทำงาน สามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 5.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1) ปัจจัยในที่ทำงานด้านความเป็นธรรมของหน่วยงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่า หากปัจจัยในที่ทำงานด้านความเป็นธรรมของหน่วยงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.217 หน่วย

2) ปัจจัยในที่ทำงานด้านสภาพการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่าหากปัจจัยในที่ทำงานด้านสภาพการทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานลดลง 0.164 หน่วย

**4.11 สมมติฐานข้อ 11** ปัจจัยในที่ทำงานในด้านสวัสดิการของหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในการวิเคราะห์พบว่า

ตัวแปรปัจจัยในที่ทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งสามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 8.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่าหากปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.191 หน่วย

**4.12 สมมติฐานข้อ 12** ปัจจัยในที่ทำงานในด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในการวิเคราะห์พบว่า

ตัวแปรปัจจัยในที่ทำงาน ที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งสามารถพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ร้อยละ 9.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานเห็นว่าหากปัจจัยในที่ทำงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่นมาเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างพนักงานจะมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 0.274 หน่วย

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานในปัจจุบันของแต่ละส่วนงาน แต่ละหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งเพศหญิงและเพศชายสามารถปฏิบัติงานได้เท่าเทียมกัน มีความสอดคล้องกันในด้านความมุ่งมั่น ยินดีเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บริการลูกค้าเป้าหมายสัมฤทธิ์ผล จึงส่งผลให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจึงไม่แตกต่างกัน ซึ่งจากผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับการศึกษาของวิจัยของ วิจิต เยี่ยมเมวหา (2531) ศึกษาขวัญและกำลังใจของครูและคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานีพบว่าครูที่มีเพศต่างกันระดับขวัญและกำลังใจไม่แตกต่างกัน

2. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะว่าพนักงานแม้จะมีอายุที่แตกต่างกัน แต่มีความมั่นคงในความสำเร็จของงานที่เหมือนกัน ดังนั้นอายุที่แตกต่างกันจึงทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งจากผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุวณี ตีระธะ (2545) เรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัด นครปฐม และอาคม ฉันทเจริญโชค (2545) เรื่องขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ซีพลาส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด พบว่า ระยะเวลาเข้าราชการและระยะเวลาของพนักงานที่แตกต่างกัน มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

3. พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานไม่ว่าจะจบการศึกษาในระดับใดก็ตามแต่ความสำเร็จของงานและนโยบายการบริหารงาน รวมถึงมีความพึงพอใจในงานที่ทำ ความมุ่งมั่นอดทนขยันหมั่นเพียรที่มีเหมือนกัน จึงไม่ส่งผลให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของอาคม ฉันทเจริญโชค (2545) เรื่องขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ซีพลาส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด และเสริมศักดิ์ ประสารแสง (2542) เรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่: ศึกษาเฉพาะกรณี กองอาคารสถานที่สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง ว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

4. พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่งานแตกต่างกันมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยภาพรวมแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันแต่มีความรู้สึกมั่นคงในงานและผลตอบแทนที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของเฮร์เบิร์ต (Herzberg) โดยแบ่งปัจจัยจูงใจออกเป็น 2 องค์ประกอบคือ ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (motivation faction) ซึ่งประกอบไปด้วย การยกย่อง, การเลื่อนตำแหน่ง, การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพ, การให้ความมั่นคง และการให้ความใส่ใจ ส่วนอีกปัจจัยคือปัจจัยสุขอนามัย (hygiene factor) ซึ่งประกอบไปด้วย นโยบายและการบริหารงานขององค์กร, การบังคับบัญชา, ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน, อัตราค่าจ้าง, ความมั่นคง และสภาพการทำงาน

ปัจจัยสุขอนามัยกระตุ้นทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นและพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นเมื่อต้องการจูงใจผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ท้าทาย ให้บุคคลมีความมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ตลอดจนให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จะทำให้พนักงานทำงานให้มีประสิทธิภาพ ในขณะที่หากขาดปัจจัยสุขอนามัย อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานได้เช่น การนัดหยุด

งานของพนักงาน เพื่อเรียกร้องค่าจ้างแรงงาน ผู้บริหารจึงจัดให้มีโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่างๆ เพื่อให้พนักงานพึงพอใจ ทฤษฎี จูงใจของเฮอริเบิร์ต ได้ศึกษาจนมีความเชื่อว่าความต้องการด้านการจูงใจจะประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง งานที่มีความท้าทายก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เกิดความรับผิดชอบ มีความรู้สึกก้าวหน้าได้รับการยกย่อง และเกิดความเพลิดเพลินในงาน โดยพัฒนาเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน(job-enrichment) ให้มีคุณค่าการปรับปรุงงานและออกแบบงานใหม่ จะทำให้งานต่างๆมีความมากมายขึ้น ทำทลายความสำเร็จมีการยอมรับให้รับผิดชอบงานที่สำคัญ และส่งเสริมให้บุคคลโตขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจเป็นอันมาก ในเวลาเดียวกันสำหรับความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานตกด้านนั้น ผู้บริหารควรเพิ่มความระมัดระวังป้องกันมิให้เกิดการมองข้ามไม่สนใจ จนกลายเป็นปัญหากระทบต่อขวัญและกำลังใจผู้ทำงาน การจูงใจด้วยงาน อาจกระทำได้ด้วยการหมุนเวียนงาน (job rotation) การจัดให้ทำงานเป็นกลุ่ม (teamwork) และการออกแบบงาน(job design) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2541: 140)

5. พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่เป็นโสดและมีครอบครัวแล้ว พนักงานทั้งสองกลุ่มนี้มีความคาดหวังในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความสัมพันธ์ต่อระดับกำลังใจในการทำงาน กล่าวคือ พนักงานที่ยังเป็นโสด อาจต้องการงานที่ท้าทาย และเรียนรู้งานใหม่อยู่เสมอ ส่วนพนักงานที่สมรสแล้วนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำงานเก็บเงินเพื่อเลี้ยงครอบครัวบุตรหลาน ซึ่งหากปฏิบัติงานและได้ผลตอบแทนในจำนวนที่เหมาะสมย่อมส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ โรจนะ สุขจี (2539) ได้ศึกษากำลัษขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานขนส่งจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าเจ้าหน้าที่สำนักงานขนส่งจังหวัดสุพรรณบุรี มีขวัญกำลังใจในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งปัจจัยที่มีผลได้แก่การศึกษา สถานภาพสมรส อายุ ราชการ รายได้ รายจ่าย

6. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่ว่าจะเป็นพนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ต่างก็มีความรักและผูกพันในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลัดดา แสงเมือง (2548) พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัย อาคม ฉันทเจริญโชค (2545) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ซีพลาสเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

7. ปัจจัยในที่ทำงานในด้านสภาพการทำงาน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของรัชนี สุขวัฒนา (2548) ได้ทำการวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีเองเจล จำกัด พบว่า พนักงานของบริษัท ซีเองเจล จำกัด พิจารณาถึง

สภาพการทำงาน กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับของบริษัทเอื้ออำนวยต่อการทำงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากพนักงานคิดว่าบริษัทฯ ออกกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานมากเกินไปและเมื่อออกกฎระเบียบมาแล้วก็ขาดการสื่อสารให้พนักงานรับทราบ ทำให้ขาดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ทำให้ไม่มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ทำให้ส่งผลต่อระดับขวัญและกำลังใจด้านสภาพการทำงาน

8. ปัจจัยในที่ทำงานในด้านความเพียงพอของรายได้มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสมควร บุญพัฒน์สมัย (2543) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทของกิจ เท็กไทล์ จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจ และสุเจตนา ชูแผน (2543) ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญของผู้ชำนาญการตรวจพิสูจน์ระดับรองสารวัตร สังกัดสำนักงานวิทยาการตำรวจ พบว่า ขวัญของผู้ชำนาญการในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีตัวแปรในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการ ที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ในภาพรวม

9. ปัจจัยในที่ทำงานในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ บริสุทธิ์ นุศรีวอ (2541) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณีของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองทะเบียนพล กรมตำรวจ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ทำ ความก้าวหน้า สภาพการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการตำรวจ

10. ปัจจัยในที่ทำงานในด้านความเป็นธรรมของหน่วยงานมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow (1954 อ้างถึงใน จรรย์พานิช, 2550: 8) ด้านความต้องการมีฐานะเด่นทางสังคม หรือความต้องการมีชื่อเสียง (Esteem or Status Needs) เป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสาเหตุต่างๆ คือ ความมั่นใจในตัวเอง ในเรื่องความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวเอง รวมถึงความต้องการมีฐานะเด่น เป็นที่ยอมรับของและยังสอดคล้องกับการศึกษาของรัชนี คงเจริญ (2540) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของนายตำรวจที่ทำหน้าที่เป็นอาจารย์ในโรงเรียนตำรวจภูธรและโรงเรียนตำรวจนครบาล พบว่า นายตำรวจองค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงานในทุกด้าน ได้แก่ความอบอุ่นใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการบริหารของผู้บังคับบัญชา โอกาสในการได้ใช้ความรู้ความสามารถ ศักดิ์ศรีของอาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความพึงพอใจต่อรายได้และสวัสดิการ

11. ปัจจัยในที่ทำงานในด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานมีความภูมิใจในบริษัท หน่วยงานมีการส่งเสริมเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง ให้โอกาสที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และการพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงานมีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพิชฌาย์

เรื่องแจ้ง (2550) ที่ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ พบว่าความมั่นคงในการทำงานมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่อง เรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาใคร่ขอเสนอแนวทาง เพื่อเป็นการส่งเสริม ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่า ข้อมูลปัจจัยในที่ทำงานของพนักงาน บริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก บริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเน้นท์ (ประเทศไทย) จำกัด ควรปรับปรุงให้กับพนักงานมากขึ้น โดยเฉพาะด้านสภาพการทำงาน ความเพียงพอของรายได้ ความเป็นธรรมของหน่วยงาน สวัสดิการของหน่วยงาน และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เพื่อลดการลาออกจากงาน เนื่องจากการลาออกของพนักงานเป็นการสูญเสียทรัพยากรที่สำคัญรวมถึงเป็นการเพิ่มรายจ่ายในการบริหารงานของบริษัทฯ เป็นอย่างยิ่ง

2. ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุงด้านความเพียงพอของรายได้ ของพนักงานให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน อาจมีการพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการปรับค่าจ้างให้พนักงานให้มีความเหมาะสมและชัดเจน

3. ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการทำงาน และเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร

4. ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุงด้านความเป็นธรรมของหน่วยงาน จากผลการวิจัยพบว่าการพิจารณาความดีความชอบยังขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีการเลือกปฏิบัติ มีการใช้ระบบพวกพ้องและระบบอุปถัมภ์ ซึ่งอาจส่งผลให้ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตกต่ำได้

5. ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุงด้านสวัสดิการของหน่วยงาน โดยเฉพาะการสำรวจความต้องการของพนักงานในการจัดสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงานอย่างเพียงพอและการบริหารสวัสดิการต่างๆ ที่จัดให้พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจมิใช่ในรูปของตัวเงินเพียงอย่างเดียว รวมถึงให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการต่างๆ

6. ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุงด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานคิดว่าขาดการสนับสนุนด้านการศึกษา การฝึกอบรมและดูงานเกี่ยวกับหน้าที่และความ

รับผิดชอบ นอกจากนั้นพนักงานยังมีความรู้สึกว่าการที่ปฏิบัติอยู่นั้นขาดความก้าวหน้า ดังนั้นผู้บริหารควรวางแผนการฝึกอบรมให้สนองต่อความต้องการของพนักงานและสนับสนุนการศึกษาดูงานให้กับพนักงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะสามารถเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้เพิ่มขึ้นได้

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหาร ต้องมีการกระจายมอบหมายงานใหม่ให้ทีมงานทำ ไม่ควรลงไปทำเองทุกอย่าง ต้องทำให้สิ่งที่แตกต่าง อะไรที่เป็นงานประจำ งานปกติ ให้หัวหน้าระดับรองลงไปเป็นผู้ดำเนินงานด้วยความไวเนื้อเชื่อใจ ต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประกอบการตัดสินใจการควบคุมงานตามลำดับชั้น แทนการใช้บุคลากรเพียงอย่างเดียวซึ่งล้าสมัยไม่ทันต่อเหตุการณ์

2. ผู้บริหารต้องใส่ใจสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท ระบบการบริหารงานบุคคลควรปรับเปลี่ยนไปจากระบบการจ้างงานเป็นระบบเหมาเป็นรายเดือนรายปีนั้น งานบางตำแหน่งควรยกเลิกไปเพราะไม่คุ้มค่าที่จะจ้างไว้ การเพิ่มเงินเดือนเพื่อให้คนทำงาน เพิ่มนั้น เป็นไปไม่ได้ เพราะคนที่ทำดีก็ได้เท่ากับคนที่ทำไม่ดี ทำแบบเช้าชามเย็นชาม การจ่ายค่าตอบแทนต้องเป็นไปตามผลงาน คือจ่ายกับคนที่ทำงานมากขึ้น

3. ผู้บริหารต้องพัฒนาการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ต้องรู้จักใช้ข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. การบริหารงานควรหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานของพนักงาน ซึ่งอาจคุกคามและสร้างความกดดันต่อสภาพจิตใจของพนักงาน

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ผู้บริหารของบริษัทควรตระหนักถึงความสำคัญของการส่งเสริมแนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในทุกๆ ด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเพียงพอของรายได้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความเป็นธรรมของหน่วยงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เพราะทุกด้านมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในบริษัททั้งสิ้น

2. ควรมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ให้พนักงาน เน้นการทำงานเป็นทีมโดยมีส่วนร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันพัฒนา แก้ไขปรับปรุง เพื่อให้เกิดความผูกพัน และจูงใจให้พนักงานทุกคนร่วมรับผิดชอบ



3. ผู้บังคับบัญชา ควรมีการแนะนำวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องรวมถึงการพยายามสร้างขวัญและกำลังใจ ในระหว่างการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. บริษัทฯ ควรมีการจัดกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ตามเทศกาลหรือตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

5. บริษัทฯ ควรมีระบบการพิจารณาให้คุณและให้โทษพนักงานอย่างเปิดเผย ทัวถึงและเป็นธรรม ตั้งอยู่บนพื้นฐานเหตุ-ผล ความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมของพนักงาน

6. ควรให้ความสนใจเกี่ยวกับสุขภาพพนักงานและครอบครัวพนักงานให้มากขึ้น มีแพทย์ที่มีความชำนาญรวมถึง เกสัชกร พยาบาลและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานมาใช้บริการสำนักงานแพทย์ของบริษัทฯ ให้มากขึ้น เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย ในการเบิกค่ารักษาพยาบาลของพนักงานที่ไปใช้บริการจากโรงพยาบาล

7. ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ และความสามารถของพนักงาน โดยให้โอกาสอย่างทัวถึงและสม่ำเสมอ

8. ควรส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจในเรื่อง จรรยาบรรณและบทบาทซึ่งพนักงานสามารถปฏิบัติได้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่อยู่ในกรอบของจรรยาบรรณอย่างทัวถึงทั้งบริษัท

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาในเชิงคุณภาพความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อได้ผลการศึกษามีความชัดเจนมากขึ้น

2. ควรมีการศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับปรุงสวัสดิการด้านต่างๆ ของบริษัทให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน และสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน เพราะสวัสดิการบางประเภทอาจไม่ได้เอื้อประโยชน์ให้กับพนักงานส่วนใหญ่ เช่น สวัสดิการด้านเงินช่วยเหลือบุตร

3. การวิจัยครั้งนี้ เป็นเพียงการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาระดับของขวัญกำลังใจ และเปรียบเทียบสถานภาพส่วนบุคคลว่ามีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานหรือไม่เท่านั้น ควรที่จะทำการวิจัยเชิงทดลอง โดยสร้างสถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่างๆ ให้เป็นไปตามทฤษฎี แล้วพิจารณาขวัญกำลังใจที่จะเกิดขึ้นว่าเป็นไปตามทฤษฎีหรือไม่

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กอประเชษฐ ตย์คานนท์. (2533). **หลักจิตวิทยาการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เพลวอักษร.
- จรัญ พานิช. (2550). **ความพึงพอใจในสวัสดิการของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคล**. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จินตนา รุจิพุดิ. (2543). **ขวัญและกำลังใจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารองค์การ). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- ชลธิชา สว่างเนตร. (2542). **การรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กรและขวัญในการทำงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพของบริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้างจำกัด**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชัยชาญ ช่วงโพธิ์กลาง. (2542). **ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการในเขตการศึกษา 11**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2541). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชี่ยวชาญ จันท์ฉาย. (2538). **ขวัญของหัวหน้างานธนาคารกสิกรไทยในภาคตะวันออก**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ณรงค์เวทย์ วจนพานิชย์. (2540). **การทดลองนำกิจกรรมข้อเสนอแนะมาใช้ในองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่ายขาย 3 บริษัท ฟีน่าเฮาส์ จำกัด**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2546). **มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อินฟอร์มีเดียบุ๊ก
- ทิพวรรณ จินจำง. (2541). **ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธุรกิจขนส่งน้ำมันทางท่อ**. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2545). **การจัดการ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภคณ เชนะโยธิน. (2540). **การบริหารงานบุคคล**. ฉะเชิงเทรา: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏ ฉะเชิงเทรา.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บริสุทธ์ นุศรีวอ (2541). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีของข้าราชการ  
ตำรวจ สังกัดกองทะเบียนพล กรมตำรวจ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สังคมสงเคราะห์). กรุงเทพฯ:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- บุญสืบ มะปรางหวาน. (2547). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การศึกษาการศึกษา). ชลบุรี:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อ  
เสริมกรุงเทพฯ.
- ประเสริฐ เข้มกลิ่นฟุ้ง. (2510). การเลือกและกำหนดปัญหา. ประมวลคำบรรยายหลักการวิจัยสังคม  
ศาสตร์ ศูนย์การศึกษาและการฝึกอบรมทางวิจัยทางสังคมศาสตร์สำนักงานสภาวิจัยแห่งชาติ.  
กรุงเทพฯ: บพิธ.
- พจมาน เตียววัฒนรัฐติกาล. (2545). การบริหารจัดการองค์กรอุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:  
พิมพ์ดี.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จามจุรีย์โปรดักท์.
- พรทิพย์พา สุนาวิน. (2548). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์  
จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ ปร.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- โรจนะ สุชี. (2539). กำลังขวัญและปัญหาในการปฏิบัติงานของตำรวจตระเวนชายแดน. ภาคนิพนธ์  
ปร.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- รัชณี คงเจริญ. (2540). ขวัญในการปฏิบัติงานของนายตำรวจที่ทำหน้าที่เป็นอาจารย์ในโรงเรียน  
ตำรวจภูธรและโรงเรียนตำรวจนครบาล. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- รัชณี สุขวัฒนา. (2548). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด.  
วิทยานิพนธ์ ปร.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
วิทยาเขตชลบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- ลัดดา แสงเมือง. (2548). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไทยแอร์ไว์ จำกัด สาขา  
บางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. (นโยบายสาธารณะ). ชลบุรี:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

- วัฒนะ มหิพันธ์. (2544). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการสารวัตรทหารบก ชั้นประทวน สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14.** วิทยานิพนธ์ รัช.ม. (นโยบายสาธารณะ). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- วิจิต เข้มเวหา. (2531). **การศึกษาขวัญและกำลังใจของครูและคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี.** ปรินญาณิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณกานต์ คุ้มณีปกรณ์. (2546). **ระดับความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อากาศ การ์เมนท์ จำกัด.** วิทยานิพนธ์ รัช.ม. (นโยบายสาธารณะและการบริหารงานบุคคล). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- วิญญูดี สุทธิวิเศษ. (2546). **ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (นิเทศศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). **องค์การและการจัดการ: ทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุพิชฌาย์ เรืองแจ้ง. (2550). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุวณี ตีระณะ. (2545). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา. นครปฐม: สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- สมควร บุญพัฒนสมัย. (2543). **ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ: ศึกษากรณีบริษัท อองกิง เท็กไทล์ จำกัด.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). วิทยาลัยคริสเตียน. ถ่ายเอกสาร.
- สุเจตนา ชูแผน (2543). **ขวัญของผู้ชำนาญการตรวจพิสูจน์ระดับรองสารวัตร สังกัดสำนักงานวิทยาการตำรวจ.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การจัดการองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เสริมศักดิ์ ประสารแสง. (2542). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่: ศึกษาเฉพาะกรณีกองอาคารสถานที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2541). **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2545). **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2541). **พฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่3)**. กรุงเทพฯ: ซีรพีมัลและไอเซทีกซ์.
- สมบูรณ์ ชิตพงษ์. (2523). **การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2539). **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์ ห่วงสายทอง, พ.ต.ท. (2545). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองกำกับการ 2 กองตำรวจน้ำ**. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. (นโยบายสาธารณะการบริหารงานบุคคล). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุมวิทยาเขตชลบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- อาคม ฉันทเจริญโชค. (2545). **ขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ซีพลาสตินเตอร์ เนชั่นแนล จำกัด**. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. (นโยบายสาธารณะ). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- อุษณีย์ จิตตะปาโล; และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ. (2543). **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- Cronbach, Lee J. (1990). **Essentials of psychological testing**. 5th ed. New York: Harper Collins.
- Coffey, R.E., Cook, C.W., & Hunsaker, P.L. (1997). **Management and organizational behavior**. Burr Ridge, IL: Irwin. pp.2-36.
- Collins, H. (2001). **Managing through organization**. 2nd ed. London: Business Press / Thomson Learning.
- Davis, K.; & J.W. Newstrom. (1989). **Human behavior at work: Organizational behavior**. 8th ed. New York: Mc Graw-Hill.
- Davis, Beverly M. (2004). **The impact of leadership on employee motivation**. Master Abstracts International.
- Davis, Keith. (1967). **Human relations at work**. New York: McGraw-Hill.
- Davis, Ralph C. (1951). **Fundamentals to top management**. New York: Harper & Row.
- Flippo, Edwin B. (1971). **Principle of personnel**. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & J.H. Donnelly. (1997). **Organizations, behavior, structure, processes**. 9th ed. Boston: Mc Graw - Hill.

- Gordon, J.R. (1999). **Organizational behavior: A diagnostic approach**. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, J.; & R.A. Baron. (1997). **Behavior in organizations**. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. pp. 1-32.
- Hellrieger, D., Slocum, J. W. (Jr); & R.W. Woodman. (1995). **Organizational behavior**. 7th ed. St. Paul, Minn: West Publishing.
- Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard, & Synderman, Barbara B. (1959). **The motivation to work**. New York: Wiley.
- Jucius, Michael J. (1979). **Personnel management**. 8th ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Lo, Yen-Fen. (2003). **The perceived impact of organizational layoff on organizational morale: Study of a Taiwanese Company**. Unpublished doctoral dissertation, The University of the Incarnate Word, San Antonio, TX.
- McNitt, Wendy D. (2003). **An analysis of urban elementary school teacher morale and school performance: Implications for leadership**. Unpublished doctoral dissertation, Saint Louis University, St. Louis, MO.
- Mc Shane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2000). **Organizational behavior**. Boston: McGraw-Hill.
- Marcic, D, & Seltzer, J. (1998). **Organizational behavior: Experiences and cases**. 5th ed. Cincinnati, OH: South- Western College.
- Moorhead, G.; & Griffin, R.W. (1995). **Organizational behavior**. 4th ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Mullins, L.J. (1999). **Management and organizational behavior**. 5th ed. London: Financial Times/Pitman.
- Roethlisberger, Franklin J. (1995). **Management and morale**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Robbins, S.P. (1993). **Organizational behavior**. 5th ed. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall.
- (2001). **Organizational behavior**. 9th ed. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall.
- Steer, R.M. (1987). **Introduction to organizational behavior**. 4th ed. Glenview, IL: Foresman.
- Stoner, J.A.F.; & Freeman, R.E. (1992). **Management**. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ภาคผนวก







ภาคผนวก ก

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

--	--	--

## เรื่อง

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
บริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

---

## คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนประกอบในการทำสารนิพนธ์ นิสิตปริญญาโท  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ  
ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย)  
จำกัด

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริงด้วยตัว  
ของท่านเอง การตอบแบบสอบถามนี้จะใช้เพื่อการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบจากการ  
ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด และข้อมูลของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ

## แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

- ตอนที่ 1 : ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2: ปัจจัยในที่ทำงาน  
ตอนที่ 3: การวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาสละเวลาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการ  
ตอบแบบสอบถาม และต้องขออภัยหากคำถามข้อหนึ่งข้อใดกระทบกระเทือนต่อความรู้สึกรของท่าน

---

**ตอนที่ 1: ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง: กรุณาตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

**1. เพศ**

1. ชาย  
 2. หญิง

**2. อายุ**

1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี  
 2. ระหว่าง 31-40 ปี  
 3. ระหว่าง 41-50 ปี  
 4. มากกว่า 51 ปีขึ้นไป

**3. วุฒิมัธยมศึกษา**

1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย  
 2. มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.  
 3. อนุปริญญา / ปวส.  
 4. ปริญญาตรี  
 5. สูงกว่าปริญญาตรี

**4. ตำแหน่งหน้าที่งาน**

1. พนักงานทั่วไป  
 2. หัวหน้างาน

**5. สถานภาพสมรส**

1. โสด  
 2. สมรส / อยู่ด้วยกัน  
 3. หย่าร้าง / หม้าย / แยกกันอยู่

**6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน**

1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี  
 2. ระหว่าง 6-10 ปี  
 3. ระหว่าง 11-15 ปี  
 4. มากกว่า 16 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2: ปัจจัยในที่ทำงาน

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือช่องใดช่องหนึ่งใน 5 ช่อง ว่าในที่ทำงานของท่านมีลักษณะต่อไปนี้น้อยเพียงใด โดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ

ปัจจัยในที่ทำงานของพนักงาน บริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>สภาพการทำงาน</b>					
1. ภายในอาคารที่ทำงานมีความสะอาด					
2. สภาพแวดล้อมภายนอกอาคารมีความร่มรื่น					
3. หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอ					
4. กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทเอื้ออำนวยต่อการทำงาน					
5. เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือร่วมมือในการทำงาน					
<b>ความเพียงพอของรายได้</b>					
1. ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำ					
2. ท่านได้รับเงินเดือนเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ					
3. เงินเดือนที่ได้รับ เพียงพอต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบัน					
4. การเบิกจ่ายเงิน ประกันสังคม เงินทรงแจย มีความสะดวกรวดเร็ว					
5. เงินตอบแทนในการทำงาน เช่น เงินเพิ่มพิเศษ เงินค่าตำแหน่ง เบี้ยขยัน เป็นต้น เป็นที่น่าพอใจ					
<b>ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา</b>					
1. ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นพร้อมให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
2. การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับเหตุผลมากกว่าอารมณ์					

ปัจจัยในที่ทำงานของพนักงาน บริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
3. ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
4. ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการตัดสินความผิดพร้อมร่วมแก้ไขปัญหาต่างๆ					
5. การมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาเข้าใจง่ายเป็นขั้นตอนชัดเจน					
<b>ความเป็นธรรมของหน่วยงาน</b>					
1. การพิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของพนักงาน					
2. หน่วยงานมีการกระจายงานให้พนักงานอย่างเหมาะสมเท่าเทียมกัน					
3. การพิจารณาความดีความชอบมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน					
4. ผู้บังคับบัญชามีเหตุผลสามารถปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาได้เมื่อเกิดปัญหา					
5. ท่านได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาโทษทางวินัย					
<b>สวัสดิการของหน่วยงาน</b>					
1. บริษัท เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ					
2. การดำเนินงานด้านสวัสดิการเป็นไปด้วยความเหมาะสมสะดวกรวดเร็ว					
3. บริษัท มีสวัสดิการให้กับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องความเจ็บป่วยในการรักษาพยาบาล					
4. ท่านได้รับสวัสดิการต่างๆ เพียงพอกับความต้องการ					
5. บริษัท จัดสวัสดิการได้ครบถ้วนเหมาะสม					

ปัจจัยในที่ทำงานของพนักงาน บริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน					
1. สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยพร้อมด้วยการจัดอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้กับพนักงาน					
2. ท่านรู้สึกมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบันที่ปฏิบัติอยู่					
3. ท่านมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่					
4. ท่านได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรม การศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบ					
5. ท่านรู้สึกว่าบริษัท เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง					

### ตอนที่ 3: การวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือช่องใดช่องหนึ่งใน 5 ช่อง ว่าท่านมีความรู้สึกหรือการปฏิบัติในประเด็นต่อไปนี้มากที่สุด โดยเลือกตอบเพียง 1 คำตอบ

การวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ท่านมีความพึงพอใจในงานที่ทำ					
2. ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา					
3. ท่านมีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน					
4. ท่านปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนด					
5. เมื่อพบปัญหาท่านยินดีเต็มใจแก้ไขอย่างรวดเร็ว					
6. ท่านมีการนำเสนอถ่ายทอดความรู้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานสำเร็จ					



## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. อาจารย์ ดร.ชนภูมิ อติเวทิน	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ





ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์



## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นายอนุตร์ พูลพัฒนา
วันเดือนปีเกิด	6 มกราคม 2522
สถานที่เกิด	พระนครศรีอยุธยา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	200/48 หมู่บ้านสินธานี 3 นวลจันทร์ซอย 9 คลองกุ่ม บึงกุ่ม กรุงเทพฯ 10230
ตำแหน่งหน้าที่การทำงานในปัจจุบัน	ผู้จัดการแผนกขายและการตลาด
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท มาเลย์ เอ็นจิน คอมโพเนนท์ (ประเทศไทย) จำกัด

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2544	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาชลประทาน จาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2553	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

