

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน :
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

สารนิพนธ์
ของ
อิทธิพัทธ์ อิศรธำรง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจศึกษา
ตุลาคม 2549

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน :
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

บทคัดย่อ
ของ
อิทธิพัทธ์ อิศรธำรง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจศึกษา
ตุลาคม 2549

อิทธิพัทธ์ อิศรางกูร. (2549) *ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน : บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : อาจารย์ถิฏฐากร ชูทรัพย์.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 8 ด้าน คือ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม และด้านสวัสดิการของหน่วยงาน และเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือนและระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่

ผลการวิจัย พบว่า

1. ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับน้อย และรายด้านพบว่า ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ และด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และด้านสวัสดิการของหน่วยงาน ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอยู่ในระดับน้อย

2. หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านสวัสดิการของหน่วยงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**MORALE IN WORKING OF AIR PURSER :
THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY LIMITED**

**AN ABSTRACT
BY
ITTHIPAT ISSARATHAMRONG**

**Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Business Education
at Srinakharinwirot University
October 2006**

Itthipat Issarathamrong. (2006). *Morale in working of Air Purser: Thai Airways International Public Company Limited*. Master Project, M.Ed. (Business Education). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor: Sitthakorn Choosup.

The purposes of this research were to study morale in working of Air Purser: Thai Airways International Public Company Limited in 8 aspects: working conditions, payment, supervisory-subordinate relations, status and recognition, security, chance for growth and advancement, satisfaction of team work and working welfare and to compare morale in working of Air Purser: Thai Airways International Public Company Limited according to gender, age, marital status, level of education, monthly gross income and work experience in the position of Air Purser.

The target group were 250 persons of Air Purser: Thai Airways International Public Company Limited. The instrument used for collecting data was a questionnaire. Statistics used to analyse the data were percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance and significant difference test.

The finding of this research were as follow:

1. Overall, the morale in working of Air Purser: Thai Airways International Public Company Limited was at low level, for the aspect of status and recognition and satisfaction of team work were high level, while the other aspects were at low level.
2. There was no statistical significant difference in overall and each aspect for the morale of Air pursers with difference gender, marital status, monthly gross income and worle experience.
3. There was no statistical significant difference in overall and each aspect except the aspect of working welfare. There was statistical significant difference at level .05 , for the morale of Air pursers with different age.
4. Air Pursers of Thai Airways International Public Company Limited had different level of education had morale in working in overall was statistical significant difference at level of .05 while all aspects were no statistical significant different.

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน :
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

สารนิพนธ์
ของ
อิทธิพัทธ์ อิศรธำรง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจศึกษา
ตุลาคม 2549
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้พิจารณา
สารนิพนธ์เรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ของ อิทธิพัทธ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
(อาจารย์สิริฉัตร ชูทรัพย์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....
(อาจารย์สิริฉัตร ชูทรัพย์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(อาจารย์สิริฉัตร ชูทรัพย์)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพีร์ ลิ้มไทย)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ชูศรี วงศ์รัตน์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาธุรกิจศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กิตติมา สังข์เกษม)
วันที่ เดือน พ.ศ.2549

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์นี้สำเร็จสมบูรณ์ได้โดยความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์สิริฉัตร ชูทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และประธานคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และข้อเสนอแนะ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องอันเป็นประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ นับตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพีร์ ลิ้มไทย และ รองศาสตราจารย์ ชูศรี วงศ์รัตนะ ซึ่งท่านทั้งสองกรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นทั้งกรรมการสอบสารนิพนธ์ และเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ธำรงค์ อุดมไพจิตรกุล ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทุกท่าน ที่ให้การอบรม สั่งสอน และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตลอดจนประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้วิจัย อีกทั้งยังให้ความรัก ความเมตตาด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดา-มารดา บุรพคณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอน ชี้แนะแนวทางที่ดีและมีคุณค่า ตลอดจนประสาทวิทยาการความรู้แก่ผู้วิจัย รวมทั้งสมาชิกในครอบครัว คุณอิสสรี อิศรธำรง และ เด็กหญิงมนัสวี อิศรธำรง ที่ให้ทั้งกำลังกายและกำลังใจที่ดีเยี่ยม ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาและทำงานวิจัย

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	2
ความสำคัญของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	3
ตัวแปรที่ศึกษา	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
สมมติฐานในการวิจัย	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
ประวัติการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	7
ลักษณะบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	11
บทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างาน	13
ความหมายของขวัญ	28
ความสำคัญของขวัญและการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน	32
ปัจจัยและองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน	50
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญและการจูงใจในการปฏิบัติงาน	56
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	68
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	73
กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย	73
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	73
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ	74
การเก็บรวบรวมข้อมูล	75
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	75
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	76

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	 101
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	101
ความสำคัญของการวิจัย.....	101
ขอบเขตของการวิจัย.....	101
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	102
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
อภิปรายผล.....	105
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	113
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	113
 บรรณานุกรม.....	 115

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	120
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	121
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	130
ภาคผนวก ค บันทึกข้อความ หนังสือราชการ.....	132
ภาคผนวก ง แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน..	137
ภาคผนวก จ การปรับปรุงแบบสอบถาม ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ.....	139
ภาคผนวก ฉ ผลการทดสอบการนำแบบสอบถามทดลองใช้ (Try out)	
กับกลุ่มเป้าหมาย 50 คน.....	146
ภาคผนวก ช ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ใช้	
กับกลุ่มเป้าหมาย 250คน.....	148
ภาคผนวก ซ การรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มเป้าหมาย.....	150
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	152

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน.....	80
2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยรวมและรายด้าน.....	82
3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน แยกเป็นรายข้อ.....	83
4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านความพึงพอใจของรายได้จากการปฏิบัติงาน แยกเป็นรายข้อ.....	84
5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แยกเป็นรายข้อ.....	85
6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านสภาพและการยอมรับนับถือ แยกเป็นรายข้อ.....	86
7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน แยกเป็นรายข้อ.....	87
8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน แยกเป็นรายข้อ.....	88
9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม แยกเป็นรายข้อ.....	89
10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน แยกเป็นรายข้อ.....	90
11 ผลการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศ.....	91
12 ผลการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุ.....	92
13 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน จำแนกตามอายุ.....	93

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง	หน้า
14 ผลการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	94
15 ผลการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	96
16 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	97
17 ผลการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	98
18 ผลการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน.....	99

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงการบริหารงานระดับต่างๆ (กำหนดความรับผิดชอบ).....	28
2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกำลังขวัญและผลผลิตของการทำงาน.....	34
3 แสดงลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs).....	64
4 แสดงรางวัลและการปฏิบัติภายในองค์กรที่สัมพันธ์กับลำดับขั้นความต้องการของ Maslow.....	66
5 แสดงปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory).....	68

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ จากการเปรียบเทียบทรัพยากรทางการบริหาร (Management Resources) ในส่วนต่างๆ คือ คน (Man), เงิน (Money), วัสดุ (Material), เครื่องจักร (Machine) และวิธีการ (Method) พบว่าคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์กรและธุรกิจต่างๆ ในปัจจุบันองค์กรสามารถจัดหาทรัพยากรทางการบริหารได้ใกล้เคียงกัน แต่หากบุคคลไม่มีความสามารถแล้ว ผู้บริหารหรือหัวหน้างานไม่สามารถบริหารคนให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและมีศักยภาพเหนือคู่แข่งได้ องค์กร หรือ ธุรกิจอาจประสบความล้มเหลวในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในปัจจุบันและในอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและคาดเดายาก ทรัพยากรมนุษย์หรือคนจึงเป็นสินทรัพย์ที่องค์กรต้องธำรงรักษา และพัฒนาให้คงงามอยู่เสมอ โดยจัดบุคคลให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมกับระยะเวลา ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของผู้บริหารหรือหัวหน้าทุกคนควรยึดถือเป็นสำคัญในการบริหารงาน (ณัฐพันธุ์ เขจรันท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ. 2547: 130)

หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Air Purser: AP/APR) บริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน) เป็นผู้หนึ่งซึ่งต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองด้วยการใช้ความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อการปฏิบัติงาน สร้างและพัฒนาตนเองให้เป็นแบบฉบับที่ดีของการเป็นผู้นำ เป็นผู้มีคุณสมบัติตรงตามหน้าที่ มีความประพฤติดี มีความเข้าใจในงานดี มีประสบการณ์และรอบรู้ ตลอดจนมีทักษะในการปฏิบัติงานและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อหน่วยงาน เป็นผู้สร้างความพึงพอใจทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้ใต้บังคับบัญชาและร่วมงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเพื่อเป็นแนวทางการสร้าง พัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีต่อไปในอนาคต คือ ผู้จัดการบริการบนเที่ยวบิน (Inflight Manager) ผู้ตรวจการบริการบนเครื่องบิน (Inflight Manager Supervisor or Cabin Supervisor) หรือผู้บริหารในระดับสูงต่อไป หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจึงจำเป็นต้องเป็นผู้เริ่มจากการเป็นผู้สร้างขวัญในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น คอยควบคุมดูแลปกครองทีมงานให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จร่วมกันทุกฝ่าย

ดังที่ เสนาะ ตีแยว (2545: 2-3) กล่าวว่าทุกองค์กรจะต้องบริหารงานให้ดีกว่าและให้ได้เปรียบคู่แข่งชั้น การสร้างความได้เปรียบต้องอาศัยคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมาก ต้องถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าหายาก ต้องบำรุงรักษาและดูแลอย่างดี คุณค่าในการบริหารงานขององค์กร คือ การลดค่าใช้จ่ายและสร้างความพอใจให้กับลูกค้า คนที่เป็นคุณค่าขององค์กรต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนั้น บุคคลจำต้องมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ขณะเดียวกันต้องมีการอบรมพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา เปรียบเสมือนการสร้างสภาพขวัญให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานซึ่งบุคคลแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันยากที่จะเลียนแบบ และคนเป็น

ทรัพยากรที่มีระเบียบ จะเห็นว่องไวที่ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง ผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องสามารถดึงเอาความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคนมาใช้กับงานให้ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมในทุกลักษณะงาน

ผู้บริหาร หรือ หัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานระหว่างผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในองค์กรกับผู้ร่วมงานในองค์กรผนวกกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จึงเป็นผู้ที่ต้องสร้างขวัญในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น โดยชี้แนะแนวทางในการนำทิศทางขององค์กร และสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานให้มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสนับสนุน ก่อให้เกิดสภาพทางใจ หรือ ความรู้สึกที่สะท้อนถึงการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความตั้งใจ ความเป็นเจ้าของ โดยส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีระเบียบวินัย สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น การสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะช่วยลดความเครียด ความเคร่งครัด ขจัดข้อขัดข้องทางการสื่อสาร เป็นการสร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศที่เอื้อให้พนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยพร้อมให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาและปรับปรุงบุคลิกภาพของพนักงาน (ัญญา พลอนันต์. 2546: 75-77) จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวิจัยจะเป็นแนวทางของการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและสามารถนำไปเป็นข้อมูลเพื่อประโยชน์ในด้านต่างๆ ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะทำการวิจัย เรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในด้านต่างๆ 8 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม และด้านสวัสดิการของหน่วยงาน
2. เพื่อเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อนำไปเป็นข้อมูลการจัดกิจกรรม การฝึกอบรม และเป็นแนวทางการศึกษาของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและหน่วยงานอื่นๆ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อเป็นข้อมูลของผู้บริหารในการวางแผน และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานฝ่ายบริหาร พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและการวางแผนกำลังคนของหน่วยงานในอนาคต

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ปฏิบัติงานที่อยู่ในบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 250 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

1.1 เพศ

1.1.1 ชาย

1.1.2 หญิง

1.2 อายุ

1.2.1 น้อยกว่า 40 ปี

1.2.2 ระหว่าง 40 ถึง 50 ปี

1.2.3 มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

1.3 สถานภาพสมรส

1.3.1 โสด

1.3.2 สมรส

1.3.3 หม้าย / หย่าร้าง

1.4 ระดับการศึกษา

1.4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.4.2 ปริญญาตรี

1.4.3 สูงกว่าระดับปริญญาตรี

1.5 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

1.5.1 ไม่เกิน 50,000 บาท

1.5.2 50,001 ถึง 70,000 บาท

1.5.3 70,001 บาทขึ้นไป

1.6 ระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

1.6.1 ต่ำกว่า 10 ปี

1.6.2 ระหว่าง 10 ปี ถึง 20 ปี

1.6.3 มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงาน

ต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

- 2.1 ด้านสภาพการปฏิบัติงาน
- 2.2 ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
- 2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.4 ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ
- 2.5 ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
- 2.6 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
- 2.7 ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม
- 2.8 ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Air Purser : AP/APR) หมายถึง พนักงานที่มีหน้าที่รับมอบหมายงาน ตรวจสอบรับผิดชอบ ดูแลความสะดวกเรียบร้อยและสภาพแวดล้อม ควบคุมการปฏิบัติงาน แนะนำข้อมูลที่เป็นในการบิน ให้บริการและเฝ้าอำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรักษามาตรฐานความปลอดภัยในเที่ยวบิน รวมทั้งจัดการเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับผู้โดยสารบนเครื่องบิน ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและจากผู้จัดการเที่ยวบินในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป

2. ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หมายถึง ความคิด ความรู้สึก ท่าที พฤติกรรม หรือทัศนคติ ของบุคคลที่แสดงออกของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งต่องาน ผู้ร่วมปฏิบัติงานหรือองค์กร จำแนกเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

2.1 สภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่สร้างบรรยากาศในการทำงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน และลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวตามปริมาณ สัดส่วน และบุคลากรที่มีความเหมาะสมกัน

2.2 ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพอใจในค่าตอบแทนต่างๆ ที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินได้รับประจำเป็นรายเดือน รวมทั้งเงินล่วงเวลา เบี้ยเลี้ยง เงินประจำตำแหน่ง เงินบำเหน็จ และเงินค่าสวัสดิการประเภทต่างๆ ที่ได้รับอย่างเพียงพอต่อการดำรงชีวิตตามสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันและดำรงชีพในสังคมได้อย่างมีความสุข

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในความเข้าใจ จริงใจ มีความเป็นกันเอง เคารพซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีพิจารณาความดีความชอบและการลงโทษอย่างยุติธรรมและโปร่งใส

2.3.1 ผู้บังคับบัญชา หมายถึง พนักงานผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ มอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงาน แนะนำข้อมูลที่จะเป็นในการปฏิบัติงาน ดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน คือ ผู้จัดการบนเที่ยวบิน (Inflight Manager) และผู้ตรวจการบริการบนเครื่องบิน (Inflight Manager Supervisor or Cabin Supervisor)

2.3.2 ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พนักงานผู้มีหน้าที่ ตรวจสอบดูแลความสะอาดเรียบร้อย และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ให้บริการและเฝ้าอำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสาร แนะนำข้อมูลที่จำเป็นในการบิน และปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายบนเครื่องบิน คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

2.4 สถานภาพและการยอมรับนับถือ หมายถึง หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินการได้รับการยอมรับนับถือในความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงาน ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลในหน่วยงานอื่นๆ อย่างเหมาะสม

2.5 ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หมายถึง หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความรู้สึกเชื่อมั่น มีความมั่นใจ การได้รับความปลอดภัยจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความมั่นคงในองค์กร และความสามารถในการป้องกันอันตรายจากเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้

2.6 ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หมายถึง โอกาสที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะได้เลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาหรือเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ตามความสามารถของตนเองและการได้รับการพิจารณาความดีความชอบ ความมีเกียรติยศชื่อเสียงในโอกาสต่อไป

2.7 ความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม หมายถึง หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกพอใจ ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานกับกลุ่มบุคคล หรือสนองความต้องการทางสังคมที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกช่วยเหลือเกื้อกูล สนับสนุนการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

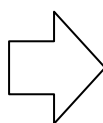
2.8 สวัสดิการของหน่วยงาน หมายถึง การดูแลให้ความช่วยเหลือจากหน่วยงานให้แก่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการดำเนินงานบริการต่างๆ ความสะดวกสบายในการเดินทางไปปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการปฏิบัติหน้าที่หรือสิทธิประโยชน์บางประการที่ได้รับพิเศษของบริษัทฯ และองค์กรอื่น เช่น สถานที่พักผ่อน สถานที่ออกกำลังกาย วันหยุด วันลาต่างๆ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

มีกรอบแนวคิดดังนี้

ตัวแปรอิสระ

ข้อมูลของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
1. เพศ 2. อายุ 3. สถานภาพสมรส 4. ระดับการศึกษา 5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 6. ระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน



ตัวแปรตาม

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน 2. ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน 3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 4. ด้านสภาพภาพและการยอมรับนับถือ 5. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 6. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน 7. ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม 8. ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน

สมมติฐานในการวิจัย

1. หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีเพศต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
2. หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอายุต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
3. หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
4. หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
5. หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน
6. หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ประวัติการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และกระบวนการจัดการฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
2. ลักษณะบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
3. บทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างาน
4. ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงาน
5. ความสำคัญของขวัญและการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
6. ปัจจัยและองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
7. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญและการจูงใจในการปฏิบัติงาน
8. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ประวัติการดำเนินงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมดำเนินกิจการในด้านการบินพาณิชย์ในประเทศ และระหว่างประเทศในฐานะสายการบินแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นรัฐวิสาหกิจของชาติที่ดำเนินกิจการแข่งขันกับต่างประเทศในธุรกิจการบินโลก และเป็นรัฐวิสาหกิจที่สามารถทำกำไรต่อเนื่องกันเรื่อยมาทั้งยังได้รับการยกย่องในด้านต่างๆ ให้อยู่ในระดับสายการบินชั้นนำของโลกเสมอมา

การบินไทย ก่อตั้งขึ้นในปีพุทธศักราช 2503 โดยบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับบริษัทสายการบิน สแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซิสเต็ม หรือใช้ชื่อย่อว่า เอส เอ เอส ได้ร่วมลงทุนกิจการด้วยทุนเพียง 2 ล้านบาท โดย เดินอากาศไทยถือหุ้นร้อยละ 70 และเอส เอ เอส ถือหุ้นร้อยละ 30 ซึ่งในเวลาต่อมาได้มีการเพิ่มทุนอย่างเป็นขั้นตอนตลอดมา จนถึงปีพุทธศักราช 2520 เดินอากาศไทยได้ซื้อหุ้นทั้งหมดคืนจาก เอส เอ เอส ตามมติของคณะรัฐมนตรีและมอบโอนหุ้นที่ซื้อมานี้ให้กระทรวงการคลัง ดังนั้นการบินไทยจึงเป็นสายการบินของคนไทยอย่างแท้จริงและมีเดินอากาศไทยกับกระทรวงการคลังเป็นผู้ร่วมถือหุ้น

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2531 เดินอากาศไทยและการบินไทยได้รวมกิจการเข้าด้วยกัน โดยมีมติของคณะรัฐมนตรีเป็นผลให้เงินทุนของการบินไทยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จาก 1,400 ล้านบาท เป็น 2,230 ล้านบาท และเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2534 มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการดำเนินธุรกิจที่สำคัญเกิดขึ้นโดยคณะรัฐมนตรีมีมติให้ดำเนินการดังนี้

1. นำบริษัทฯ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. เพิ่มทุนจดทะเบียนอีกจำนวน 3,000 ล้านบาท โดยนำหุ้นเพิ่มทุนส่วนแรกจำนวน 100 ล้านหุ้น ในราคาตามมูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ออกจัดสรรก่อน
3. ให้จัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 5 ล้านหุ้น ขายให้พนักงานเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ ในราคาตามมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท
4. จัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนส่วนที่เหลืออีกจำนวน 95 ล้านหุ้น เสนอขายประชาชนทั่วไป
5. แปลงกำไรสะสมเป็นทุน คิดเป็นเงินจำนวน 10,770 ล้านบาท

ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อเป็นการระดมทุนจากภาคเอกชน อันจะทำให้การบินไทยมีศักยภาพในการแข่งขันด้านการพาณิชย์ รวมทั้งเป็นการให้ประชาชนและพนักงานได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของสายการบินแห่งชาติด้วย

กระบวนการจัดการฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ในปี พ.ศ.2539 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินงานทำการปรับโครงสร้างฝ่ายบริหาร ซึ่งประกอบด้วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่และผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายต่างๆ รวมเป็นฝ่ายบริหารทั้งสิ้นจำนวน 32 อัตรา (คำสั่งบริษัท ที่ 35 ลงวันที่ 20 มีนาคม 2540) ฝ่ายบริหารของบริษัทได้รับมอบหมายอำนาจให้รับผิดชอบดำเนินการและบริหารงาน โดยมีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่และผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายต่างๆ ที่เป็นหน่วยงานหลัก เป็นผู้รับผิดชอบและจัดดำเนินงานให้การปฏิบัติงานในฝ่ายเป็นไปตามแผนนโยบายและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ [คู่มือพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 2542]

การปรับโครงสร้างระดับฝ่ายบริหารดังกล่าวมาข้างต้น มีผลทำให้ต้องมีการปรับโครงสร้างหน่วยงานในระดับรองๆ ลงมา เพื่อรองรับการบริหารงานให้สอดคล้องตามนโยบายการบริหารของหน่วยงานต้นสังกัด

ในปี พ.ศ.2547 นี้ กระบวนการจัดการปรับโครงสร้างซึ่งเดิมฝ่ายบริหารและพัฒนางานบริการบนเครื่องบินได้ปรับปรุงองค์กรใหม่ คือ หน่วยงาน Customer Services Department ซึ่งเดิมเป็นส่วนงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารบุคคล หรือบริหารพนักงานต้อนรับ และส่วนของอุปกรณ์ รวมทั้งเครื่องดื่ม อาหารที่นำขึ้นเครื่องบิน ต่อมาได้มีการปรับรูปแบบองค์กรใหม่โดยได้หน่วยงานที่เรียกว่า Customer Services ขึ้น คือ หน่วยงาน DA ทำให้หน่วยงาน DQ ต้องแยกการบริหารการจัดการเป็น 2 ส่วน คือ (ภาคผนวก)

ส่วนที่ 1 การบริหารบุคคล DQ เป็นผู้รับผิดชอบเหมือนเดิม

ส่วนที่ 2 อาหารและอุปกรณ์แยกออกไปให้ A9 เป็นผู้บริหาร

ส่วนงานของ DQ หลังจากที่ได้มีการแยกองค์กรไปแล้ว ทางฝ่ายฯ ได้ปรับเปลี่ยนส่วนงานออกเป็นงานเกี่ยวกับการบริการโดยเฉพาะ แยกออกเป็น 2 ภาค ได้แก่ ภาคตะวันตก(WEST) และภาคตะวันออก (EAST) โดยภาคตะวันตกจะมี ON เป็นผู้รับผิดชอบ และภาคตะวันออกจะมี QQ เป็นผู้รับผิดชอบงานในส่วนต่างๆ นี้ จะดูแลเรื่องบริการเป็นการเฉพาะ

ในส่วนของ QV ที่เดิมรับผิดชอบทั้งงานการบริหารบุคคลและการบริการ ต่อไปจะทำเฉพาะเรื่องของการบริหารบุคคลแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งจะทำการปรับ Master Sling เข้ามาอยู่ในการกำกับดูแล มีการรอในการโอนหน่วยงานจัด Schedule ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเข้ามาอยู่ด้วย สำหรับเรื่อง Pairing ที่อาจจะ เป็นปัญหาสำหรับการบริการในอนาคต ภาคทั้งสองจะเป็นผู้ร่วมประสานงานกับ QV และตัวแทนของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการจัด Paring เพื่อให้เกิดความสมดุล โดยจัดออกมาแล้วจะไม่กระทบกระเทือนกับการบริการบนเครื่องบิน

นอกจากนี้ยังให้มีการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ จึงจำเป็นต้องให้หน่วยงาน QN และ QQ มาประจำอยู่ที่ Crew Center ในพื้นที่ที่การจัดสำนักงานที่ Crew Center เรียกร้อยพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะไม่ต้องเข้าสำนักงานใหญ่ เหตุผลของการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากจำเป็นต้องพัฒนาการบริการให้การบินไทยเป็นสายการบินที่ให้บริการที่ดีที่สุด ด้วยเสน่ห์และบรรยากาศของความเป็นไทย เพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้แก่หัวหน้างาน ที่ดูแลทุกจุดของการบริการเมื่อการบริการไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง จัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่องตามแผนที่วางไว้ โดยกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน ทั้งความรู้ความชำนาญและมุ่งมั่นพัฒนาด้านความคิดของพนักงานฯ ให้เกิดความรู้สึกที่มีความสุขและสนุกกับการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่องานและผู้บริหาร สื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ นโยบายและข่าวสารอย่างถูกต้อง รวดเร็ว สามารถลดช่องทางการสื่อสารที่ทำให้เกิดความล่าช้า สายการบังคับบัญชา ต้องมีความคล่องตัวและรวดเร็ว การบริหารงานต้องมีความโปร่งใส ชัดเจน และยุติธรรมในทุกระดับของสายการบังคับบัญชา

สำหรับหน่วยงานการฝึกอบรม ต่อไปในอนาคตจะมีส่วนงานที่ทำหน้าที่พัฒนาและวิจัย หน่วยงาน R & D (Resources & Development) จะเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแต่ละชาติแต่ละภาษา มีความต้องการเป็นอย่างไร และเราควรจะปรับตัวให้เข้ากับ Customer Centric อย่างไร¹

ในแต่ละปีและตามปีงบประมาณของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะรับสมัครหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทั้งชายและหญิง จากจำนวนผู้สมัครซึ่งมีมากมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนความต้องการพนักงานฯ และงบประมาณของบริษัทฯ เมื่อที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนต้องเข้ารับการฝึกอบรมที่ฝ่ายฝึกอบรมของบริษัท โดยเรียงตามลำดับก่อนหลังดังนี้ (ฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน. 2535: 4-5)

- การฝึกอบรมขั้นพื้นฐานสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Cabin Attendants Basic Course-Airbus)

- Transition Course according to the Aircraft Type : B737

หลังจากการฝึกอบรมขั้นพื้นฐาน สำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ลำดับต่อไปเป็นลำดับของการฝึกอบรมขั้นสูงและพัฒนาอาชีพ ดังต่อไปนี้

¹ นิคม ระวียัน. (2547). HAND IN HAND TO BE NUMBER ONE. CD-ROM. 01-10 NOVEMBER 2004 ; BKKQDTG.

- Royal Executive Class Course
- Transition Course according to the Aircraft Type : B747, MD11, B777
- Royal First Class Course
- Air Purser Course (ต้องผ่านการสอบคัดเลือก)
- Transition Course according to the Aircraft Type : B747, MD11, B777 for Air Purser
- Air Purser Instructor Course (ต้องผ่านการสอบคัดเลือก)
- Inflight Manager Course (ต้องผ่านการสอบคัดเลือก)

การฝึกอบรมแต่ละขั้นตอนนี้จะต้องรอความพร้อมและงบประมาณในการฝึกอบรมของบริษัท ก่อน หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ควรเป็นบุคคลที่ต้องผ่านการฝึกอบรมตามข้อกำหนดของบริษัท ดังกล่าวข้างต้น พร้อมทั้งต้องผ่านการสมัครสอบเพื่อให้สามารถผ่านการคัดเลือกด้วยการสอบข้อเขียนและสัมภาษณ์ ตามอายุการทำงานและประสบการณ์ที่ทางหน่วยงานของบริษัท กำหนด ให้เป็นไปตามขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ได้พนักงานที่มีประสิทธิภาพ และมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินด้านต่างๆ ให้มากขึ้น

นอกจากนี้ยังต้องมีการฝึกอบรมการเป็นผู้นำ การตัดสินใจ ความมีวินัย ทั้งต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ความรู้ ความคิดในการปฏิบัติงาน ผนวกกับการมีประสบการณ์ที่สั่งสมมา การเป็นนักคิดสามารถสร้างแรงจูงใจ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในบทบาทของบุคลิกภาพของตนเองและในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตลอดจนสามารถควบคุมอารมณ์และจัดปัญหาต่างๆ รวมถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งยังต้องมีการฝึกความอดทน เพื่อความพร้อมต่อการรับมือกับปัญหาต่างๆ ทั้งก่อนปฏิบัติงานในหน้าที่ ขณะปฏิบัติงานในหน้าที่ และหลังจากที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้นแล้ว นั่นคือ กระบวนการของการฝึกอบรมก่อนที่จะเข้ารับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะต้องได้เข้ารับการฝึก และพัฒนาให้มีความสามารถและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งทางภาคพื้นและการจัดการต่างๆ ทางด้านการบริการ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน เทคนิคการปฏิบัติงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งความรับผิดชอบทางด้านความปลอดภัยบนอากาศยาน การปฐมพยาบาล และภาษาต่างประเทศ เพื่อพัฒนาบุคลากรคือตัวของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้มีความพร้อมต่อการเผชิญปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น และเพื่อเป็นการพัฒนาการเจริญก้าวหน้าขององค์กร หรือบริษัท ให้เป็นที่ยอมรับที่เป็นมาตรฐานที่ดีที่สุดแก่บุคคลทั่วไป รวมทั้งองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศต่อไป

2. ลักษณะบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

Air Purser (AP/APR)

Purser's duties are responsibilities are to ;

- Assign duties to cabin crew for each flight in accordance with instructions.
- Supervise meal service.
- Inspect the cabin and toilets to maintain cleanliness.
- Ensure the safekeeping and proper usage of the ship store, bonded goods, and render an account of sales.
- Organize passenger and aircraft documentation.
- Receive and deliver diplomatic bags.
- Provide for passenger comfort and welfare in case of irregularities and delays.
- Carry out duties assigned by the IM on intercontinental flights.

Note

- When two IM's are on duty, the senior IM assumes responsibility Unless an authorized person from Head Office or BKKOD/BKKQV has indicated otherwise.
- When there is no IM, the AP assumes IM's responsibility and the senior cabin crew member takes on the AP's duties.
- When there is no IM and/or AP, the senior cabin crew member assumes IM's and AP's responsibilities.
- When two AP's are on duty, the senior AP assumes the responsibility.
- On intercontinental flights, the IM is responsible for general services, while the AP is responsible for the safekeeping and proper usage of the ship store, bonded goods, and rendering an account of sales.
- The senior cabin crew member is the one who has held the position for the longest period of time. When two cabin crew are equally senior, age will be the deciding factor.

(Passenger Service Manual : PSM/Thai Airways International Public Company Limited: PSM 1.2 Page 15 Effective 02 OCT 2000 Issue No.1; 1.7.2)

หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (AP/APR)

หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีดังนี้

- มอบหมายหน้าที่ให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในแต่ละเที่ยวบินให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงานของบริษัท
- ดูแลการบริการมืออาหาร
- ตรวจสอบการทำความสะอาดห้องโดยสารบนเครื่องบิน และห้องน้ำบนเครื่องบินให้สะอาดอยู่เสมอ
- ดูแลเก็บรักษาอุปกรณ์ สิ่งของเครื่องใช้บนเครื่องบินให้มั่นใจว่ามีความปลอดภัย เช่นเดียวกับสินค้าปลอดภาษี และการแสดงรายการจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบินอย่างถูกต้อง
- รวบรวมเอกสารของผู้โดยสารบนเครื่องบินและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอากาศยานให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ
- รับผิดชอบการรับและส่งมอบกระเป๋าหรือถุงเอกสารทางการทูต
- จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการต่างๆ ให้กับผู้โดยสารในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน และล่าช้าของเที่ยวบิน
- ปฏิบัติภารกิจที่ผู้จัดการเที่ยวบินได้มอบหมายให้ในทุกเที่ยวบินระหว่างทวีป

หมายเหตุ

- กรณีที่มีผู้จัดการเที่ยวบินปฏิบัติหน้าที่บนเครื่องบินสองคน ผู้จัดการเที่ยวบินอาวุโสต้องรับผิดชอบหน้าที่ในตำแหน่งผู้จัดการเที่ยวบินนั้น จนกว่าผู้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบสั่งการจากสำนักงานใหญ่ หรือจากฝ่ายปฏิบัติการบิน : BKKOD/ฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน : BKKOV ได้รับการสั่งการชี้แจงเป็นอย่างอื่น
- กรณีที่ไม่มีผู้จัดการเที่ยวบิน หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องรับบทบาทปฏิบัติหน้าที่แทนผู้จัดการเที่ยวบิน และดำเนินการให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอาวุโสปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแทน
- กรณีที่ไม่มีผู้จัดการเที่ยวบิน และ/หรือ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินปฏิบัติหน้าที่ ให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอาวุโสรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่แทนผู้จัดการเที่ยวบินและหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินตามลำดับ
- กรณีมีหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินปฏิบัติหน้าที่บนเครื่องบินสองคน หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอาวุโสต้องปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบสั่งการ
- บนเที่ยวบินระหว่างทวีปทุกเที่ยวบิน ผู้จัดการเที่ยวบินมีหน้าที่รับผิดชอบงานบริการโดยทั่วไป ในขณะที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีหน้าที่รับผิดชอบ ดูแลการเก็บรักษาอุปกรณ์ สิ่งของเครื่องใช้บนเครื่องบินให้มั่นใจว่ามีความปลอดภัย เช่นเดียวกับสินค้าปลอดภาษีและการแสดงรายการจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบินอย่างถูกต้อง

- พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอาวุโสคนใดคนหนึ่ง ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ นานกว่าผู้อื่น เมื่อมีความอาวุโสในตำแหน่งงานเท่ากับสองคน อายุของพนักงานจะนำมากำหนดใช้เป็นเกณฑ์ตัดสิน กับหน้าที่ของงานที่ปฏิบัติบนเครื่องบิน

[คู่มือการบริการผู้โดยสาร : PSM / บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) : PSM 1.2 หน้า 15 มีผล บังคับใช้เมื่อ 02 ตุลาคม 2543 ฉบับตีพิมพ์ หมายเลข 1; 1.7.2]

3. บทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างาน

หัวหน้าหรือผู้นำ คือ ผู้ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ มี ประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้เป็นหัวหน้า หรือ ผู้นำจะต้องอาศัย บทบาท อำนาจหน้าที่ และตระหนักใน ความรับผิดชอบต่างๆ ที่จะกล่าวเสนอต่อไป

บทบาทของหัวหน้างาน

ความหมายของบทบาทเป็นการแสดงออกที่เกิดจากความชำนาญในวิชาชีพและความหมายเฉพาะกิจ และเป็นการประสานความสัมพันธ์ระหว่างผู้แสดงกับผู้รับการแสดง ก่อให้เกิดผลอย่างหนึ่งอย่างใดขึ้น

ประเภทของบทบาท

- บทบาทตามตำแหน่งงานหรือหน้าที่การงาน
- บทบาทความคาดหวังจากผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง
- บทบาทที่แสดงหรือปฏิบัติจริงในงาน

บทบาทหน้าที่ที่ดี

- ต้องสามารถปรับบทบาทให้เหมาะสมกับกาลเทศะอย่างมีประสิทธิภาพ
- ต้องแสดงบทบาทเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้าและสังคม
- ต้องแสดงบทบาทความรับผิดชอบ ในการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทของผู้บริหาร

- เป็นผู้นำ (Leader)
- เป็นผู้สอน (Trainer)
- เป็นผู้ฝึกหัด (Coach)
- เป็นที่ปรึกษา (Consultant)

บทบาทรองของหัวหน้า บทบาทรองอื่น ๆ ของหัวหน้า ได้แก่

- เป็นพี่เลี้ยง (Mentor)
- เพื่อนร่วมงานที่ดี (Peer)
- ผู้ให้คำแนะนำ (Advisor)
- ตัวอย่างหรือสัญลักษณ์ (Symbol)

- ผู้นำทางระเบียบวินัย (Disciplinarian)
- ผู้สนับสนุนส่งเสริม (Sponsor / Supporter)
- ผู้จัดความขัดแย้ง (Conciliator)
- เกราะคุ้มครองลูกน้อง (Protector)
- ผู้สร้างบรรยากาศให้อยากทำงาน (Climate-Setter)
- ถ่ายทอดสื่อข้อความชัดเจน (Good-Communicator)
- ผู้นำทางความคิด (Ego Idea)
- ผู้ตัดสินใจ (Decision-Maker)
- ผู้ประสานงาน (Co-ordinator)
- ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของงาน (Objective Setter)
- นักประดิษฐ์คิดค้น (Innovator)
- นักคิด (Thinker)
- นักวางแผน (Planner)
- นักแก้ปัญหา (Problem Solver)
- ผู้ควบคุมงาน (Supervisor)
- ผู้จูงใจ (Motivator)
- ผู้ฟัง (Receiver)
- นักกลยุทธ์ (Strategist)

บทบาทที่สำคัญของหัวหน้าหรือผู้นำควรตระหนักอยู่เสมอว่า จะแสดงบทบาทต่อไปนี้ให้ดียังไง

- บทบาทต่อเจ้าของหรือฝ่ายจัดการ
- บทบาทผู้บังคับบัญชาโดยตรง
- บทบาทต่อผู้บริหารอื่น
- บทบาทต่อพนักงานในองค์กร
- บทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- บทบาทต่อสังคมภายนอก
- บทบาทต่อลูกค้า
- บทบาทต่อผู้ค้าขายกับบริษัท¹

บทบาทของหัวหน้างาน สามารถแบ่งเป็นบทบาทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. บทบาทในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การเป็นหัวหน้างานโดยการทำงานให้สำเร็จ โดยผ่านผู้อื่น หมายถึง ลูกน้องนั่นเอง มีบทบาทย่อยดังนี้

¹ สมชาติ กิจยรรยง. (2546). *ความฉลาดรู้ของผู้นำ*. หน้า 20-23.

1.1 เป็นประธาน หรือ สัญลักษณ์ของหน่วยงาน โดยความเป็นเอกลักษณ์ หรือความเป็นเรื่อง (Poise) ทำให้ต้องปรากฏตัวเป็นประธานในพิธีการต่างๆ ดังนั้น จึงต้องเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีความมั่นคง น่านับถือ นำประพฤติกรรมเป็นแบบอย่างและดูดีตามกาลเทศะ

1.2 เป็นผู้นำ หน้าที่งานของหัวหน้างานเกือบ 80% เป็นเรื่องของการนำ หรือ การใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่อจูงใจให้ลูกน้องทำงานแทนตนซึ่งต้องเป็นผู้นำที่มีประมุขศิลป์ หรือศิลป์ในการปกครองนั่นเอง

1.3 เป็นผู้ติดต่อประสานงานเป็นข้อต่อ หรือ หมุดเชื่อม รวมถึงการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. บทบาทที่เกี่ยวกับข่าวสารข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นข่าวสารที่เกี่ยวกับงานโดยตรงหรือเกี่ยวกับนโยบายเกี่ยวกับนาย เกี่ยวกับลูกน้อง เกี่ยวกับโอกาส หรือข้อจำกัดทางธุรกิจเกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรค บทบาทย่อยอาจจำแนกได้ดังนี้

2.1 เป็นศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสาร ต้องทำให้กว้าง เป็นกันเอง ไม่ถือตัว หัวหน้างานต้องติดตามข่าวสารที่เกี่ยวกับงานทุกชนิด ต้องเป็นผู้นำข่าวสารมาใช้ให้เหมาะสมกับวันและเวลา

นายอาณันท์ ปันยารชุน อดีตนายกรัฐมนตรี เคยกล่าวไว้ว่า “ผู้นำที่ดีต้องรอฟังข้อมูลที่หลากหลายและสมบูรณ์ พิจารณาเลือกที่ถูกต้องและกล้าตัดสินใจ และเมื่อตัดสินใจแล้วต้องนำพาทุกคนไปในแนวทางเดียวกัน” (มติชน; 2542, 8 ธันวาคม; หน้า 19.)

โดยทั่วไปนักธุรกิจต้องมีข้อมูลทางด้านความเคลื่อนไหวของคู่แข่งชั้น งบประมาณรายงาน เงินสดหมุนเวียน (Cashflow) รายงานการเงิน ข้อมูลบุคลากร ต้นทุนการขายและการโฆษณา รายงานด้านวิศวกรรมการดำเนินงาน สินค้าคงคลัง ทรัพย์สินถาวร และค่าใช้จ่ายด้านการพัฒนาต่างๆ โดยสรุปแล้วต้องเป็นพหุสูตร คือ ฉลาดรู้ (รู้ลึก รู้รอบ รู้กว้าง และรู้ไกล)

2.2 เป็นผู้กระจายข่าวสาร มีหลักง่ายๆ คือ “สั้น ชัดเจน รัดกุม สื่อความหมายได้ตามที่ต้องการและถูกเวลา” อาจทำในรูปแบบของ

2.2.1 การสั่งงาน (Directing)

2.2.2 การสอนงาน (Coaching)

2.2.3 การมอบหมายงาน (Delegation)

2.2.4 การติดตามงาน (Monitoring)

โดยชี้้นำการทำงานของลูกน้อง และ ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication) มี Feedback ของงานและผลการดำเนินงาน เพื่อการวัดประเมินผลและแก้ไขปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น

2.3 เป็นนักประชาสัมพันธ์ การให้ข่าวสารข้อมูลเพื่อให้ภาพลักษณ์ที่ดีและชื่อเสียงขององค์กร

3. บทบาทในการตัดสินใจ การสั่งการ มอบหมายงาน ต้องมีความชัดเจน บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับ

3.1 เป็นผู้ประกอบการ บทบาทนี้เป็นลักษณะของผู้มีความคิดริเริ่ม (Creative Thinking) การปฏิบัติจะค่อยๆ ผันสู่งานการจัดการ (Management Function) ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการงานบุคคล การอำนวยการและการควบคุมงาน ลักษณะงานจะกลายเป็นงานประจำ (Routine) ไปในที่สุด การกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ทำในสิ่งใหม่ๆ หัวหน้างานที่เป็นผู้ริเริ่มจะต้องฝึกตนเองในด้านความคิด วิเคราะห์เหตุและผล แสวงหาข้อมูลข่าวสาร หาทางแก้ไขปัญหาและแนวทาง และตัดสินใจในการใช้ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

3.2 เป็นผู้แก้ปัญหาข้อยุ่งยากต่างๆ โดยการพัฒนาลูกน้องให้รู้จัก คิดเป็น ทำเป็นและริเริ่ม โดยมอบหมายงานพิเศษหรืองานใหม่ๆ ให้ลองทำดู อาจต้องเสียเวลา แต่เมื่อได้ทำก็มีความภูมิใจ และอยากรับผิดชอบมากขึ้น นั่นคือ การมีประสบการณ์นั่นเอง

3.3 เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร มีบทบาทในการตัดสินใจ ในการวัดผลและประเมินผลงาน ของลูกน้อง ในเรื่องการใช้ทรัพยากรหรือผลประโยชน์ขององค์การ สิ่งสำคัญคือ การจัดสรรทรัพยากรและผลประโยชน์นั้นต้องให้ก่อนที่ขอ รู้จักบุญคุณมากกว่าที่ควรจะได้รับ โดยให้สิ่งที่ต้องการอย่างถูกต้องและเหมาะสมแก่เวลา

3.4 เป็นผู้ที่มีวาทศิลป์ในเรื่องของการใช้ศิลปะในการพูด เจรจาต่อรอง นั่นคือ พูดจริง สุภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ มีจิตเมตตาและถูกกาลเทศะ ต้องมีใจจริงที่เมตตากรุณาต่อลูกน้อง และมีความจริงใจในการแสดงออก มิใช่มาจากการหลอกลวง หรือเสแสร้ง การพูดแบบ Win Win Situation ซึ่งเป็น 1 ใน 3 ของ Conflict Resolution Method (1.Win-Lose, 2.Lose-Lose และ 3.Win-Win) จะเป็นทางออกระยะยาว เพื่อแก้ไขปัญหา หรือ เหตุการณ์ หรือ ข้อขัดแย้งต่างๆ ให้หมดไปอย่างถาวร และเกิดความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายมากกว่าการพูด เพื่อแก้ปัญหาให้ผ่านพ้นไปแบบขอไปที (1. และ 2.)¹

บทบาทของหัวหน้างานในยุคของการเปลี่ยนแปลง เพื่อความทันสมัย และทันต่อวงการธุรกิจอีกแนวทางหนึ่งในการบริหารยุคศตวรรษที่ 21 ให้ดีและมีประสิทธิภาพ อาจทำได้ดังนี้

1. ความคิดของ ไมเคิล แฮมเมอร์ ผู้แต่งหนังสือในเรื่อง “Reengineering” คือ “ความสำเร็จวันหน้าไม่ใช่เรื่องของวันวาน” เนื่องจากสิ่งที่ทำได้ดีในอดีต อาจจะทำไม่ได้ผลในอนาคต เพราะโลกเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เราจึงต้องปรับเปลี่ยนตัวของเราให้ทันกับความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ
2. ต้องเป็นผู้นำเหนือผู้นำองค์กรแต่ละองค์กร ต้องหาหัวหน้า หรือ ผู้นำที่มีความสามารถ และสติปัญญาบริหารงาน การเป็นหัวหน้าที่ดีได้ต้องรู้จักหาคนฉลาดๆ มีความคิดริเริ่มใฝ่ดีมาร่วมกันทำงานให้ได้ผล
3. ต้องยอมรับในความไม่แน่นอน ความแน่นอน คือ ความไม่แน่นอน ทุกอย่างในชีวิตมีความผันแปรได้ อย่าคิดว่าทุกอย่างจะเป็นอย่างที่คิด
4. หัวหน้างานต้องมีทักษะและมีความรู้ นั่นคือ ต้องมีกลยุทธ์เหนือคู่แข่ง ต้องตามคู่แข่งให้ทันหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้ทุกคนรู้สึกพอใจ

¹ เกรียงไกร เจียมบุญศรี. (2544). คิดและทำอย่างผู้นำ. หน้า 22-36.

5. สตีเฟน อาร์คิโรวี นักเขียนหนังสือขายดี ชื่อ The Seven Habbits of Highly Effective People กล่าวว่า “มนุษย์เป็นสิ่งมีค่าในการทำงาน ต้องปฏิบัติต่อเขาและใช้เขาให้ดี เชื่อว่าพวกเขามีความสามารถ และเราต้องทำให้เขารู้สึกว่า เป็นคนมีสมรรถภาพ เพราะถ้าเขาคิดว่าเขามีความหมาย เขาก็จะมีพลัง” นั่นคือ หัวหน้างานต้องมีบทบาทการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างที่เขาควรจะเป็น ทุกคนอยากได้รับการยกย่อง อยากเป็นบุคคลสำคัญ รู้ว่ามีคุณค่าโดยการนำให้พนักงานทุ่มเทใจทำงานอย่างเต็มที่

6. เห็นความสำคัญด้านวัฒนธรรมและวิธีการดำเนินชีวิตของพนักงานแต่ละระดับที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

7. การตลาดต้องเก่ง เพราะอำนาจของการตลาดอยู่ที่ความชำนาญพิเศษ ทั้งนี้ คนเราไม่ได้เก่งทุกอย่าง จึงไม่ควรทำอะไรหลายอย่าง แต่ขอให้ทำในสิ่งที่ตนเองถนัดและจะทำได้ดี

8. การรู้จักการใช้เทคโนโลยีในเรื่องของการแข่งขัน โดยนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์หรือระบบการส่งงานสมัยใหม่ที่ทันสมัยทำให้องค์กรนั้นได้เปรียบกว่าผู้อื่น¹

อำนาจหน้าที่ของหัวหน้างาน

อำนาจในที่นี้ คือ อำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority)

อำนาจ (Power) คือ ความสามารถที่จะใช้ใครทำอะไรก็ได้ ผู้มีอำนาจเช่นนี้ คือ ผู้ที่มีลักษณะของการเป็นผู้นำ

อำนาจหน้าที่ (Authority) คือ สิทธิที่จะสั่งใครทำอะไรให้ ผู้มีอำนาจเช่นนี้ คือ หัวหน้า เป็นการใช้อำนาจของผู้ที่เป็นหัวหน้า ซึ่งอำนาจนี้เกิดจากการดำรงตำแหน่ง ผู้ได้รับมอบหมายจะยอมรับในอำนาจนี้ เพราะถูกต้องตามกฎหมายและเชื่อถือตามสายการบังคับบัญชา

การได้มาซึ่งอำนาจของบุคคลจากหน้าที่หรือภารกิจที่ได้รับ อาจได้มาจาก

1. หน้าที่หรือภารกิจที่ได้รับ
2. ตำแหน่งงานที่ได้รับ
3. ความรู้ความสามารถที่มี
4. ความสัมพันธ์กับผู้ที่มีอำนาจ
5. การสร้างศรัทธาบารมี
6. สิทธิทางกฎหมาย²

ในองค์การบริหาร หรือ หน่วยงานหนึ่งๆ ไม่ว่าจะเป็นงานบริหารของส่วนราชการ การบริหารธุรกิจ หรือการบริหารในลักษณะใดๆ ก็ตาม ย่อมจะต้องมีบุคคล 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำหน้าที่เป็นหัวหน้า และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องผู้บังคับบัญชา อำนาจที่เกี่ยวข้องกับการเป็นหัวหน้างานโดยตรง คือ อำนาจใน

¹ สุพัตรา สุภาพ. (2541). จัปใจคนจับใจงาน (เล่ม 4). หน้า 74-76.

² สมชาติ กิจยรรยง. (2546). ความฉลาดรู้ของผู้นำ. หน้า 23-24.

การสั่งงาน หรือ ในวิชารัฐประศาสนศาสตร์ นิยมเรียกกันว่า การวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) อำนาจนี้ ได้แก่ การตัดสินใจ การวินิจฉัยปัญหาของบุคคลชั้นผู้บังคับบัญชา อาจเป็นการสั่งการด้วยวาจา หรือ ลายลักษณ์อักษร เช่น คำสั่งต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจัดการทำไปตามนั้น

การเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำที่ดีนั้น จะต้องมีความรู้และทักษะ (Techniques and Tactics) ในการปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่ง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล¹

อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน ศึกษาเฉพาะหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ที่เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา สรุปได้ดังนี้

1. รักษาความเป็นธรรม เช่น พิจารณาผลตอบแทนและการลงโทษอย่างยุติธรรม
2. ฝึกอบรมและสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น สอนวิธีปฏิบัติงานเมื่อเข้ามาใหม่ๆ หรือ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรมตามโครงการที่องค์กรต่างๆ จัดขึ้น
3. สร้างความสามัคคีและบำรุงขวัญโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานต้องรักษาความเป็นธรรม
4. ควบคุมตรวจสอบและรักษาระเบียบวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค
5. ให้คุณและโทษต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม²

ที่มาของอำนาจ (Sources of Power)

1. อำนาจอันชอบธรรมอันเกิดจากตัวบทกฎหมาย (Legitimate Power) หรืออาจเรียกได้ว่า เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นหรือได้รับมาจากผู้ทรงอำนาจอย่างแท้จริง เช่น นายกรัฐมนตรีมีอำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินตามอำนาจที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรได้ให้อำนาจไว้ และนายกรัฐมนตรีจะแต่งตั้งรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีช่วยคนใดคนหนึ่งก็ได้ตามที่เห็นสมควร หรือในกรณีของบริษัทจำกัดตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กรรมการผู้จัดการเป็นผู้แทนบริษัท มีอำนาจจัดการดำเนินธุรกรรมใดๆ ก็ได้ ภายใต้ขอบเขตแห่งวัตถุประสงค์ที่ปรากฏในหนังสือบริคณห์สนธิ ทั้งนี้ภายใต้การครอบงำของที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นกรรมการผู้จัดการ ย่อมมีอำนาจแต่งตั้งหรือถอดถอนพนักงานคนใดคนหนึ่งของบริษัทได้เสมอ เป็นต้น

2. อำนาจในการบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจของบุคคลหนึ่งบุคคลใดในการที่จะบังคับอีกบุคคลหนึ่งให้กระทำ หรือไม่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง หากผิดจากที่สั่งหรือกำหนดไว้ บุคคลนั้นย่อมสามารถลงโทษ หรือให้โทษแก่บุคคลอีกคนหนึ่งที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของตนได้

3. อำนาจในการให้รางวัล (Reward Power) เป็นอำนาจสำคัญ โดยจะต้องมีความสัมพันธ์กับระบบการวัดและประเมินผลงาน หากการวัดผลงานไม่มีคุณภาพ การให้รางวัลแทนที่จะเป็นคุณกับองค์กรกลับจะเป็นการเปิดช่องทำลายความสำเร็จขององค์กรได้

¹ พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. หน้า 7.

² แหล่งเดิม. หน้า 16.

4. อำนาจที่เกิดจากข้อมูลข่าวสาร (Information Power) ความรู้ที่ดี วิชาที่ดี คือ ข้อมูลข่าวสารที่คนๆ นั้นมีอยู่กับตัวนั่นเองเช่นเดียวกับการรู้ข้อมูลข่าวสารของคู่แข่งชั้น หรือฝ่ายตรงข้ามในทางธุรกิจนั่นเอง

5. อำนาจอันเกิดจากการอ้างอิง (Reference Power) เป็นการบ่งบอกถึง การแตะต้องไม่ได้ (Untouchable) การเป็นที่ยำเกรง (Respect) เช่น คำกล่าวที่ว่า “นามสกุลมีสง่าราศี”, “ลูกท่านหลานเธอ” หรือ “เด็กท่าน” เป็นต้น

6. อำนาจอันเกิดจากความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญ (Expert Power) ความเชี่ยวชาญจะทำให้เกิดอำนาจต่อรอง จะพบเสมอว่า การมีทักษะสำคัญทางด้านต่างๆ เช่น ทักษะทางด้าน Computer มีความสำคัญมาก และเป็น Skill สำคัญอย่างหนึ่งที่จะต้องมาควบคู่กับการใช้ภาษาอังกฤษเสมอ

7. อำนาจอันเกิดจากความเป็นหมู่คณะ (Affiliation Power) อำนาจนี้ได้มาจากทฤษฎีที่ว่า “สามัคคีคือพลัง” ถ้าใช้ถูกก็เป็นคุณ ถ้าใช้ผิดก็จะกลายเป็นโทษ เข้าทำนองเดียวกันกับ “พวกมากลากไป” ซึ่งไม่ใช่เรื่องของการใช้เหตุผลเลย ความคุ้นเคยกัน ความมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ความคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัว จึงมีผลจากอำนาจนี้

8. อำนาจอันเกิดจากบารมี (Charisma Power หรือ Prestige Power) มีความหมายลึกซึ้งและเป็นเรื่องที่จะต้อง “สะสม” นับเป็นปีๆ บุคคลที่เป็น “นายคน” ที่จะมีบารมีได้จะต้องเป็นกัลยาณมิตรกล่าว คือ น่ารัก เอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขของลูกน้อง นำเคารพ มีหลักการในการทำงานที่น่าเชื่อถือ น่ายกย่องในคุณสมบัติส่วนตัวสามารถเอาเป็นแบบอย่างได้ พูดเป็น สอนเป็น ฟังเป็น ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายได้ ไม่ชักนำลูกน้องให้ไปในทางไร้สาระและประการสำคัญคือ ต้องทำอย่างมีความจริงใจ คุณสมบัติส่วนตัวเหล่านี้ถ้าสะสมอย่างคงเส้นคงวาเป็นแรมปีและจะยกระดับกลายเป็นบารมีทีเดียว

อำนาจทั้งหลายนั้น จะเป็นพื้นฐานสำคัญประการหนึ่ง ของการปกครองบังคับบัญชาลูกน้อง ซึ่งก็คือ คุณสมบัติที่ดีของหัวหน้างานหรือลูกพี่นั่นเอง หากหัวหน้างานหรือนายผู้ทรงอำนาจอาจเสียคนได้ง่าย ทั้งนี้บุคคลเมื่อมีอำนาจแล้วอาจลืมน ลุแก่อำนาจ ใช้อำนาจในทางผิด ช่มเหรงรังแก เลือกปฏิบัติ แสวงหาผลประโยชน์ใส่ตนเองหรือพวกพ้อง หลงผิด หรือ มัวเมาในอำนาจแล้วไม่ยากหลุดจากอำนาจนั้น อำนาจนั้นจึงเป็นดาบสองคมข้อสำคัญ คือ หัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องใช้ปัญญา รู้จักบริหารการใช้อำนาจนั้นๆ¹

หน้าที่ของหัวหน้างาน

หน้าที่ หมายถึง การที่จะต้องทำภารกิจที่กำหนดไว้โดยตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่ในขณะนั้น หน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้นำที่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมกันทำงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ โดยหลักใหญ่จะมีอยู่ 6 ประการ คือ

1. สร้างความเข้าใจในองค์กรให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานที่มีความเข้าใจเป็นอย่างดีในหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่มีต่อบริษัทหรือองค์กร จะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่

¹ เกรียงไกร เจียมบุญศรี. (2544). คิดและทำอย่างผู้นำ. หน้า 47-54.

ของแต่ละคนนั้น มีความสัมพันธ์กับงานส่วนรวมขององค์กรอย่างไร และสายการบังคับบัญชารวมทั้งการแบ่งสรรความรับผิดชอบในหน่วยงานเป็นอย่างไรและเมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติก็จะต้องระบุกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน

2. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในการออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัตินั้น หัวหน้างานต้องออกคำสั่งให้ชัดเจน เข้าใจง่าย แน่นนอน และเจาะจง เมื่อออกคำสั่งไปแล้วต้องมีการตรวจสอบว่างานดำเนินไปตามตารางที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งมีการประสานงานภายในหน่วยงาน และเข้าแก้ไขเมื่อจำเป็นด้วย ในการดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย จะต้องเน้นถึงการประหยัด และประสิทธิภาพควบคู่กันไป

3. การวางแผนและกำหนดงาน หัวหน้างานจะต้องรู้ถึงขีดความสามารถของหน่วยงาน ทั้งกำลังคน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรอื่นๆ ที่มีอยู่ และเมื่อกำหนดแผนงานขึ้นมาแล้ว จะต้องจัดลำดับงานที่จะทำก่อน-หลังเป็นตารางปฏิบัติโดยระบุผู้รับผิดชอบและเครื่องมือสนับสนุน อันได้แก่ ค่าใช้จ่ายวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ การวางแผนที่ดีนั้นควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนกำหนดเป้าหมายด้วย ทั้งกำหนดระยะเวลาที่งานจะต้องเสร็จและมีแผนสำหรับกรณีฉุกเฉิน ทั้งการทำงานล่วงเวลาในกรณีจำเป็น

4. การพัฒนาคนทำงานโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องมือที่สำคัญของหัวหน้างาน หัวหน้างานจึงต้องรู้จักเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน (Put The Right Man On The Right Job) และถ้าเป็นการมอบงานใหม่ให้ ควรแนะนำการทำงานที่ถูกต้องให้ดี นอกจากนั้น หัวหน้างานควรศึกษาติดตามดูด้วยว่า ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นควรมีโอกาสได้รับการศึกษาเพิ่มเติมในทางใด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และหากมีโอกาสควรแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลงานโดยกระตุ้นให้ปรับปรุงตนเองในข้อบกพร่องต่างๆ ด้วย

5. ทหารที่จะได้รับความร่วมมือจากทีมงาน หัวหน้างานจะสามารถได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถ้ารู้จักให้รางวัลเมื่อมีการทำความดี ความชอบ หรือสรรเสริญ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี มีการโยกย้ายงานให้เหมาะสมตามความสามารถของคนทำงาน สร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในหัวหน้างาน และมีความจงรักภักดี เมื่อมีข้อร้องทุกข์ก็พิจารณาด้วยความเที่ยงธรรม ปราศจากอคติ ผลงานที่ผ่านมามีความดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับความก้าวหน้าเสมอ อย่างไรก็ตาม ถ้ามีการฝ่าฝืนระเบียบอันเป็นหลักเกณฑ์ของการทำงานก็ต้องลงโทษ และหัวหน้างานควรยึดหลักความปลอดภัยตลอดจนสวัสดิการแก่คนทำงานอย่างเต็มที่

6. การปรับปรุงตนเอง หัวหน้างานที่ดีนั้นจะต้องไม่อยู่นิ่ง มีการปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ หลักในการปรับปรุงตนเอง คือ การแก้ไขจุดอ่อนของตัวเอง(ถ้ามี) และพยายามปรับปรุงตัวเองในด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น หัวหน้างานในยุคที่วิทยาการใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จำเป็นต้องปรับปรุงฝีมือและเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ รวมทั้งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับหัวหน้างาน และความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่น นอกจากนี้หัวหน้างานควรต้องปรับปรุงทัศนคติของตนต่องานและองค์กรให้เป็นไปในทางที่สร้างสรรค์

หน้าที่ของหัวหน้ากล่าวโดยรวม คือ ทำตามนโยบายสายการบังคับบัญชา ดูแลปกครองคนใต้บังคับบัญชาและจัดการตามกระบวนการบริหารได้แก่ การวางแผน (Planning) กระจายงาน (Organization) บริหารคน (Staffing) สั่งการ (Directing) และควบคุมดูแล (Controlling)

หน้าที่ของหัวหน้าที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรก็คือ ความรู้สึกยอมรับนับถือระหว่างกัน สร้างความพึงพอใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ฝึกฝนพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพด้วยหลัก QCDSME คือ

Q - Quality	=	คุณภาพ
C - Cost	=	ใช้ประหยัด
D - Delivery	=	ส่งมอบงานรวดเร็ว
S - Safety	=	คุณภาพ ทำงานให้ปลอดภัย
M - Morale	=	สร้างขวัญกำลังใจ
E - Education	=	ให้การศึกษา ¹

หน้าที่ของหัวหน้างาน หมายถึง ผู้ทำอะไรๆ สำเร็จเป็นมรรคผลโดยผ่านลูกน้องของเรา (Get The Job Done By The Other) ในกรณีเช่นนี้ หัวหน้าจะได้รับความเชื่อถือ เชื่อมือ เชื่อใจ และเชื่อมั่นจากลูกน้อง ลูกน้องก็จะยกระดับความเคารพในตัวเราผู้เป็นลูกพี่ และมีความเชื่อมั่นในตัวเองด้วย ดังนั้นในการเป็นหัวหน้างาน หรือผู้นำนอกจากต้องมีการนำ (Directing) แล้ว จะต้องพัฒนาทักษะ (Skills) และปัญญา (Wisdoms) ของลูกน้องไปพร้อมๆ กันด้วย การวัดผลความสำเร็จของหัวหน้าจึงอยู่ที่การนำ (Delegation + Leadership) มิใช่การลงมือทำเองทุกเรื่อง

การ Delegation อาจทำได้หลายลักษณะโดยอาจทำแบบสั่งการ โดยทั่วไป (Commanding) ก็ได้ ทำแบบสอนงาน (Coaching) ก็ได้หรือสอนงานแบบ On The Job Training (O.J.T.) ก็ได้แล้วแต่ลักษณะของลูกน้อง

หน้าที่ของหัวหน้างานจะต้องทำในสิ่งที่ต้องทำจริงๆ จำเป็นจริงๆ เท่านั้น และมีผลต่อความสำเร็จหรือความก้าวหน้าขององค์กรโดยตรง ส่วนเรื่องหรืองานที่มีความสำคัญรองๆ ลงมาก็สามารถบรรลุความสำเร็จได้ โดยผ่านการพัฒนาทักษะหรือความชำนาญของลูกน้องอย่างสม่ำเสมอ โดยการมอบหมายงานแก่พวกเขา²

ความรับผิดชอบของหัวหน้างาน

ความรับผิดชอบของหัวหน้างาน หมายถึง การยอมรับผิด ยอมรับชอบ ตามที่ดีหรือไม่ดีในกิจกรรมที่ได้กระทำไปหรือความรู้สึกผูกพันของบุคคลที่ต้องการปฏิบัติงานในหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี³

ความรับผิดชอบของหัวหน้างาน หมายถึง ความรับผิดชอบที่ต้องปลูกฝังทัศนคติที่ถูกต้องเกี่ยวกับเรื่องความปลอดภัย และพัฒนาจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อชีวิต ความเป็นอยู่ของเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องความปลอดภัย สอนงานโดยเน้นย้ำถึงวิธีทำงานอย่างถูกต้อง มีคุณภาพ

¹ สมชาติ กิจยรรยง. (2546). ความฉลาดรู้ของผู้ผู้นำ. หน้า 24-27.

² เกียรติกร เลี่ยมบุญศรี. (2544). คิดและทำอย่างผู้นำ. หน้า 126-127.

³ สมชาติ กิจยรรยง. (2546). ความฉลาดรู้ของผู้ผู้นำ. หน้า 27.

ตามคุณสมบัติ และลักษณะที่ดีของการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันตลอดเวลา พยายามพัฒนาขีดความสามารถในด้านงานบริหารให้มีความกระตือรือร้นในการปรับปรุงงาน โดยรู้จักวางแผนตามหลักของ POSDCORB¹ (P-Planning = การวางแผน, O-Organizing = การจัดองค์กร, S-Staffing = การจัดคนเข้าทำงาน, D-Directing = สั่งการ/อำนวยการ, CO- Coordinating = ประสานงาน, R-Reporting = รายงานผลงานและ B-Budgeting = จัดทำงบประมาณ) คือต้องมีการจัดองค์กรที่เหมาะสม รู้จักวิธีจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี จึงจะทำให้งานในหน้าที่ของหัวหน้างานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ²

หัวหน้างานที่มีความรับผิดชอบที่จะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้น แบ่งเป็นลักษณะของความรับผิดชอบได้ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อตนเอง
 - 1.1 อุทิศตน อุทิศเวลา หรือเสียสละ
 - 1.2 รักษาสุขภาพร่างกายให้แข็งแรง
 - 1.3 ปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนดนัดหมาย
 - 1.4 รักษาเวลา รักษาคำพูด และคำมั่นสัญญา
 - 1.5 ยึดมั่นในหลักธรรม มีธรรมะประจำใจ
2. ความรับผิดชอบของหัวหน้าต่อองค์กร
 - 2.1 ศรัทธาและเข้าใจวัตถุประสงค์
 - 2.2 รักษาชื่อเสียง เกียรติ
 - 2.3 จงรักภักดี ซื่อสัตย์
 - 2.4 ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
 - 2.5 รักษาความลับ
3. ความรับผิดชอบของหัวหน้าต่องาน
 - 3.1 ให้งานเดินไปตามขั้นตอน
 - 3.2 ให้งานสำเร็จลุล่วง มีคุณภาพ
 - 3.3 คิดปรับปรุงหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพของงาน
 - 3.4 หาทางประหยัดค่าใช้จ่าย
 - 3.5 รับผิดชอบ ไม่โยนความผิดให้ลูกน้อง
 - 3.6 หาทางที่จะให้หน่วยงานก้าวหน้า
 - 3.7 รอบรู้ในงาน

¹ สมชาติ กิจยรรยง. (2546). ความฉลาดรู้ของผู้นำ. หน้า 40.

² พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. หน้า 9.

4. ความรับผิดชอบของหัวหน้าต่อผู้บังคับบัญชา
 - 4.1 เต็มใจร่วมมือ และให้บริการ
 - 4.2 เชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำแนะนำ
 - 4.3 จงรักภักดี ไม่วิจารณ์ให้เสื่อมเสีย
 - 4.4 ไม่ประพฤติตนให้เป็นที่หมิ่นอาย
 - 4.5 รับนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผล
 - 4.6 เป็นผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์
5. ความรับผิดชอบของหัวหน้าต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 5.1 ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงาน
 - 5.2 พัฒนาขีดความสามารถ สนับสนุนให้ก้าวหน้า
 - 5.3 ส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม
 - 5.4 ประเมินผลโดยให้ข้อมูลย้อนกลับ
 - 5.6 มีความยุติธรรมไม่ลำเอียง
6. ความรับผิดชอบของหัวหน้าต่อเพื่อนร่วมงาน
 - 6.1 สุภาพ อ่อนน้อม ถ่อมตน
 - 6.2 ยกย่อง ให้ความสำคัญ ให้เกียรติ
 - 6.3 คบหาสมาคมกับหัวหน้าอื่นๆ
 - 6.4 ทำตนให้เป็นที่นิยมชมชอบ
7. ความรับผิดชอบของหัวหน้าต่อลูกค้า
 - 7.1 เอาใจใส่ในการให้บริการ
 - 7.2 ตอบคำถามให้เป็นที่น่าพอใจ
 - 7.3 นัดหมายตรงเวลา
 - 7.4 ให้เกียรติ สุภาพ อ่อนน้อม มีมารยาท¹

ความรับผิดชอบของหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จ และเป็นผู้ที่ได้มีโอกาสได้เต้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป (หัวหน้างานที่มีอนาคต) ต้องให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน (Task) ซึ่งมีอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1. การผลิต (Production) หัวหน้างานต้องดูแลให้การผลิตเป็นไปอย่างต่อเนื่องตามแผนการผลิต มีความราบเรียบสม่ำเสมอ ไม่มีปัญหาสะดุดหยุดชะงักในกระบวนการผลิต โดยต้องคำนึงถึงตัวผลิตภัณฑ์ (Product) ที่จะต้องผลิตให้ได้ครบตามจำนวนและภายในระยะเวลาที่กำหนดด้วย
2. คุณภาพ (Quality) คุณภาพของสินค้าต้องดี คือ สินค้าถูกต้องตามวัตถุประสงค์ในการใช้ และตรงตามเงื่อนไขของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โดยทำให้ผู้ใช้เกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุด

¹ สมชาติ กิจยรรยง. (2546). *ความฉลาดรู้ของผู้ผู้นำ*. หน้า 27-29.

3. ต้นทุน (Cost) ต้นทุนการผลิตจะต้องจำกัดอยู่ภายในงบประมาณที่ตั้งไว้ นอกจากนี้หัวหน้างานมีส่วนในการหาทางลดต้นทุนการผลิตด้วยวิธีการต่างๆ ด้วย

4. ความปลอดภัย (Safety) การผลิตที่มีความปลอดภัย จะต้องควบคู่ไปกับการผลิตที่มีประสิทธิภาพด้วย (Efficiency Production) ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของการผลิต ความปลอดภัยมีความสำคัญต่อต้นทุนการผลิตโดยตรง เพราะอุบัติเหตุ หรือ อันตรายที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการผลิตที่ไม่ปลอดภัย หมายถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปอย่างไร้ค่า โดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ เลย

5. ขวัญและกำลังใจ (Morale) หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ดูแล และส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่อยู่ในระดับดีอยู่เสมอ โดยการสนใจและเอาใจใส่สารทุกข์สุกดิบของลูกน้อง สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นด้วย หากขวัญและกำลังใจของพนักงานตกต่ำก็จะมีผลกระทบต่อการผลิตอย่างเห็นได้ชัด¹

ความรับผิดชอบของหัวหน้า จะต้องไม่มีขีดจำกัด หัวหน้าจะต้องมีความคิด มีศักยภาพ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทนต่อเหตุการณ์ ทนต่อยุคสมัย และเมื่อทำแล้ว มีผลดี ผลเสียอย่างไร ทำอย่างไรให้งานได้ผล เวลาจึงมีค่า ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการก็หวังจะได้รับการบริการที่ดีและรวดเร็ว หัวหน้าหรือผู้นำจึงต้องมีหลักการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. ใช้ยุทธวิธี (Strategic) มองอนาคตอย่างเป็นระบบว่า จะทำธุรกิจอย่างไรให้ได้ตามที่คาดหวัง ใช้เทคโนโลยี หาทำเลธุรกิจ ริเริ่มในทางที่เป็นคุณแก่องค์กร

2. ใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human Assets) ให้มีประสิทธิภาพ บริหารงานโดยใช้หลักการนโยบาย โครงการ ด้วยการร่วมมือกันคิดและทำ และตามความเข้าใจที่ถูกต้อง ตามความพอใจของงาน แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน คือ ใ้บุคคลรักงาน รักองค์กร และรักผู้รอบตัว

3. ใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Expertise) เพื่อเจาะลึกสิ่งที่องค์กรต้องการ เพื่อความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน คือ ความฉลาดและทนต่อเหตุการณ์ หัวหน้าต้องรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร มีพฤติกรรมแบบไหน จัดให้มีโครงการอบรม สัมมนาของหน่วยงาน เพื่อเป้าหมายของธุรกิจหรือองค์กร โดยการเน้นลูกค้าเป็นสำคัญเพื่อความได้เปรียบ มีโลกทัศน์กว้างไกลของบริษัท และพนักงาน

4. กฎเกณฑ์ของบริษัท (Box) เป็นการสร้างกฎ ระบบ ระเบียบ คุณค่าต่างๆ ที่ควบคุมพฤติกรรมและผลของการทำงานให้ชัดเจน

5. ต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวแทน (Change - Agent) ของการทำงานให้มีความแตกต่างไปในทางสร้างสรรค์เหมาะสมกับสภาพของธุรกิจและปัญหาในปัจจุบัน

¹ พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. หน้า 8-9.

ความสำเร็จจากความรับผิดชอบของหัวหน้า ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสินค้าหรือบริการที่ดี และเทคโนโลยีสมัยใหม่ แต่ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของพนักงานในการนำสิ่งที่ดี เป็นความสามารถแฝงมาใช้ เพราะการเปลี่ยนสิ่งต่างๆ นั้นค่อนข้างยาก การเปลี่ยนค่านิยม พฤติกรรม ต้องใช้เวลา ที่สำคัญคือ ต้องใช้ความเป็นผู้นำ¹

ทักษะที่สำคัญๆ ของหัวหน้างานจะแบ่งได้เป็น 3 ทักษะ (ความสามารถ) คือ

1. ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ คือ มีความรู้จริงในกระบวนการผลิต เทคนิค วิธีการปฏิบัติ เครื่องจักรอุปกรณ์ และปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือบริการนั้นๆ

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ ทั้งกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน คือ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และมีความสามารถในการทำงานร่วมกับทุกคน หรือทำงานในลักษณะเป็นกลุ่มเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะทางการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหาร การจัดการ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ มีความรู้ความสามารถในหน้าที่ทางการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดกำลังคน การอำนวยการ การควบคุม เป็นต้น เข้าใจในโครงสร้างขององค์กร และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ มีความรู้ในระบบข้อมูลข่าวสาร มีความสามารถในการวางแผนและติดตามควบคุมงาน²

โดยหลักการแล้วหัวหน้างานมีหน้าที่ที่จะต้องควบคุมบังคับบัญชาคนงานให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การแบ่งประเภทของหัวหน้างานตามลักษณะการบังคับบัญชาแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ คือ

1. ประเภทถือตัวเองเป็นใหญ่ หัวหน้างานประเภทนี้ จะมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง และใช้การออกคำสั่งตามความเห็นของตนเองให้คนงานปฏิบัติตาม มักไม่ค่อยฟังคำโต้แย้ง หรือ การเสนอแนะของคนงาน ลักษณะการออกคำสั่งนั้น อาจเป็นลักษณะแบบเจ้านาย คือ ออกคำสั่งในลักษณะเด็ดขาด ผู้ฝ่าฝืนคำสั่งอาจได้รับโทษหรืออาจเป็นแบบพ่อแม่หรือญาติผู้ใหญ่ คือ เมื่อออกคำสั่งแล้วก็ให้เหตุผลสนับสนุนการออกคำสั่งและให้การสั่งสอนไปด้วยในตัว

2. ประเภทปล่อยตามเลย หัวหน้างานประเภทนี้ จะยึดถือความถูกต้องเป็นสำคัญ และเปิดโอกาสให้ลูกน้องทำงานอย่างเต็มที่ โดยหัวหน้างานเข้าไปเกี่ยวข้องน้อยที่สุด และจะไม่ใช้ตัวเองเป็นหลักในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา หัวหน้างานประเภทปล่อยตามสบายนี้ หากเป็นหัวหน้างานที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่กล้าตัดสินใจแล้ว อาจเป็นโอกาสให้ลูกน้องครอบงำและได้รับการดูหมิ่นจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ง่าย แต่ถ้าเป็นหัวหน้างานที่มีศิลปะในการบังคับบัญชา คอยกระตุ้นเตือนให้ลูกน้องมีความรับผิดชอบด้วยตัวเองมากขึ้น และคอยชี้แนะในแนวทางที่เหมาะสมก็จะเป็นการสร้างคนที่จะเป็นกำลังในการปฏิบัติงานต่อไป

¹ สุพัตรา สุภาพ. (2541). จีบใจคน จีบใจงาน (เล่ม 4). หน้า 81-84.

² พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. หน้า 10.

3. หัวหน้างานแบบประชานิยม หัวหน้างานประเภทนี้จะให้ลูกน้องได้มีโอกาสปรึกษาหารือและร่วมกันทำงาน หากมีปัญหาหรือข้อขัดข้องก็จะใช้ความเห็นส่วนใหญ่ของหน่วยงานเป็นการชี้ขาด การลงมือปฏิบัติใดๆ จะเปิดโอกาสให้คนงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอแนะแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ แต่เมื่อได้ข้อสรุปแล้วก็จะยึดถือเป็นแนวทางให้ทุกคนปฏิบัติตาม โดยเน้นหลักการให้ความเชื่อถือและยกย่องซึ่งกันและกัน¹

หัวหน้างานที่ดีจำเป็นต้องมีคุณสมบัติขั้นพื้นฐานอย่างน้อย 2 ประการ คือ

1. รู้งานที่ตนเองรับผิดชอบ หัวหน้างานจำเป็นต้องรู้ และเข้าใจในขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง มิฉะนั้นแล้วจะไม่อาจควบคุมบังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ การที่จะรู้และเข้าใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบนั้น หัวหน้างานจึงจำเป็นต้องรู้ถึงเป้าหมายและนโยบายของบริษัทหรือองค์การที่ตนเองสังกัดอยู่ เพื่อจะได้ยึดถือเป็นหลักในการบริหารงาน ในเวลาเดียวกันก็ต้องรู้และเข้าใจถึงส่วนในความรับผิดชอบของตน อันจะส่งผลให้เป้าหมายและนโยบายของบริษัทประสบความสำเร็จ

2. รู้วิธีการบริหารงานและการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเข้าใจถึงขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองแล้ว หัวหน้างานต้องมีความสามารถในการบริหารงานเพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ หัวหน้างานจึงต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวดำเนินงาน และวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ทั้งต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ให้หมดไป งานที่ควรจะต้องมอบหมายก็สมารถมอบหมายงานให้บุคคลที่เหมาะสมรับไปปฏิบัติได้อย่างดี และมีความสามารถในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ไม่ทะเลาะเบาะแว้งกัน แต่ร่วมมือกันทำงานด้วยความสามัคคี และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน

นอกจากคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้นของหัวหน้างานทั้ง 2 ประการแล้ว หัวหน้างานควรมีลักษณะที่ดีดังต่อไปนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด ทันคน อย่าให้ลูกน้องหลอกลวงได้
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล
3. เด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. เรียนรู้ได้เร็ว
6. มีความรอบรู้ในหลายๆ ด้าน
7. มีความกระตือรือร้น
8. สุภาพ เป็นมิตร เมตตากรุณาและเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีลสัตย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม
10. สอนคนอื่น และแนะนำผู้อื่นได้
11. มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

¹ พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. หน้า 11.

สิ่งที่หัวหน้างานควรหลีกเลี่ยงหรือจัดให้หมดไป

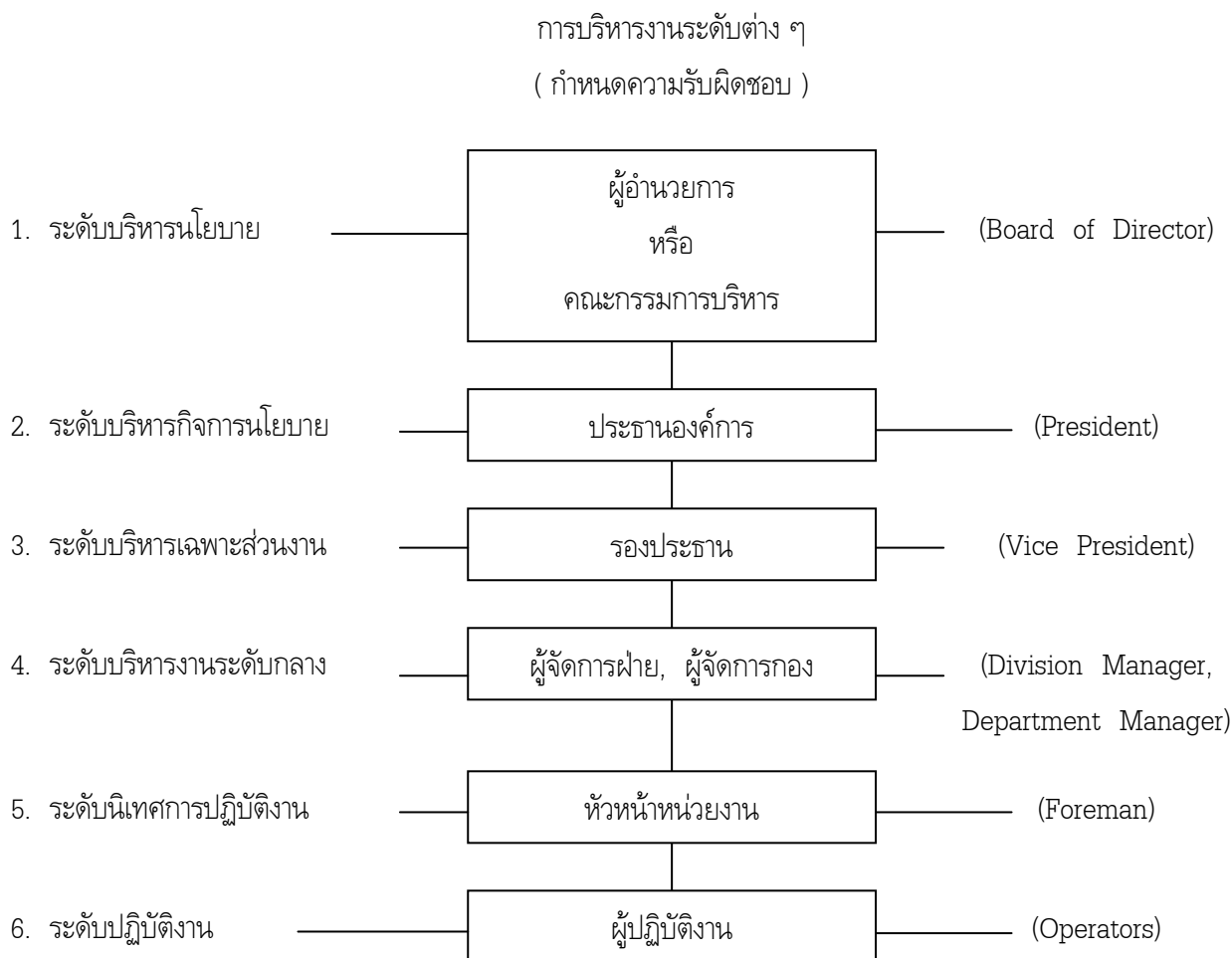
1. ความเป็นคนเจ้าอารมณ์ เช่น หงุดหงิด ฉุนเฉียว อิจฉาริษยา
2. หลงตัวเองและหวงอำนาจ
3. มีความกลัวต่าง ๆ นานา จนไม่กล้าปฏิบัติงานตามที่ควร
4. มีปมด้อย
5. ขาดเหตุผล ทุเบา
6. วางตัวใหญ่เกิดควร ขาดความเที่ยงธรรม
7. ชอบใช้อำนาจลงโทษ ไม่ชอบให้ใครแสดงความเห็นโต้แย้ง¹

จากบทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานดังกล่าวข้างต้นเชื่อว่า หัวหน้า หรือผู้บริหารในระดับต่างๆ สามารถจะปฏิบัติได้ตามสถานการณ์และโอกาสที่ใช้ในการปกครอง ดูแลหรือบังคับบัญชา อันจะทำให้เป็นผู้ที่มีความฉลาดรู้ รู้จักครองตนและครองงานให้เป็นคนเก่งงาน เก่งคน เก่งคิดและเก่งในการดำเนินชีวิต พิชิตความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่งามสง่าในที่สุด² ดังการกำหนดความรับผิดชอบการบริหารงานระดับต่างๆ ตามภาพประกอบดังนี้³

¹ พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. หน้า 12–13.

² สมชาติ กิจยรรยง. (2546). *ความฉลาดรู้ของผู้นำ*. หน้า 29.

³ พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. หน้า 45.



ภาพประกอบ 1 แสดงการบริหารงานระดับต่าง ๆ (กำหนดความรับผิดชอบ)

ที่มา : พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. หน้า 45.

4. ความหมายของขวัญ

ขวัญ หมายถึง กำลังใจในการต่อสู้¹

ขวัญ คือ ทศนคติ ความตั้งใจ แรงจูงใจ หรือ การกระตุ้นที่มีในหมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจและด้วยความมานะบากบั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสภาพการณ์ที่เป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกแห่งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานทุกระดับด้วย²

¹ เขียรชัย เอี่ยมวรารพร. (2544). *พจนานุกรมไทย ฉบับใหม่*. หน้า 126.

² สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์กร ทฤษฎีและการประยุกต์*. หน้า 364. [อ้างอิงจาก ภูริธิดา ศศิธร. (2547). *ความต้องการของข้าราชการสำนักงานประกันสังคมต่อการสร้างขวัญและกำลังใจ*. หน้า 10.]

นิโกร (Negro. 1963: 38) ได้อธิบายความหมายของขวัญว่า เป็นความรู้สึกทำหรือพฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้งเพื่อผลงานร่วมกัน¹

ฟิลิปโป (Filippo. 1967: 416) เห็นว่า ขวัญ หมายถึง สภาพจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่ใช้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน²

คัฟลิน (Coughlin. 1970: 211) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า เป็นการปรับตัวที่ดี การเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน กำลังใจที่จะต่อสู้งานหนัก การทำงานให้สำเร็จตามอุดมคติ การตั้งจุดมุ่งหมายที่ดี³

จูเชียส (Jucius. 1971: 285) กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติ เป็นความรู้สึกด้านจิตใจ ความรักหมั่นเคาะ ภาวะความผาสุกและไม่เป็นสุข ภาวะอารมณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารที่ปฏิสัมพันธ์กัน และในที่สุดจะกระทบกระเทือนถึงผลผลิตและชุมชน⁴

โยเดอร์ (Yoder. 1972: 46) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานว่า ขวัญในการปฏิบัติงานสูง หมายถึง ความกระตือรือร้น ความรู้สึกเชื่อมั่น นับถือในความสำเร็จของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม⁵

เกวียน (Geuion. 1976: 93) ได้ให้คำจำกัดความของขวัญไว้ว่า คือ การที่ไม่มีข้อขัดแย้ง (Absence of Conflict) ความรู้สึกที่เป็นสุข (Feeling of Happiness) การปรับตัวที่ดี (Good Personal Adjustment) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม (Cohesiveness of the Group) เรื่องที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในหน้าที่การงาน (Ego Environment in One's Job) เจตคติที่มีต่องาน (Job-related Attitude) การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Personal Acceptance of the Goals of the Group)⁶

สแตน (Stan. 1983: 255-254) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกมาในรูปความรู้สึก ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน⁷

¹ Negro, Flelex A. (1963). *Public Personnal Administration*. p. 38. [อ้างอิงจาก อนงค์ อนันต์รัตนสุข. (2541). *ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. หน้า 8.]

² Filippo, Edwin B. (1967). *Principles of Personnel Administration*. p. 416. [อ้างอิงจาก แหล่งเดิม. หน้า 8.]

³ Coughlin, Robert J. (1970). "Demention of Teacher Morale". *American Education Reserch Journal*. 7 : 221 ; March. p. 211. [อ้างอิงจาก แหล่งเดิม. หน้า 9.]

⁴ Jucius, Micheal J. (1971). *Personnel Management*. p. 285. [อ้างอิงจาก แหล่งเดิม. หน้า 9.]

⁵ Yoder, Dale. (1972). *Personnel Management and Industrial Relations*. p. 46. [อ้างอิงจาก วิโรจน์ วงศ์ใจ. (2545). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในวิทยาลัยพลศึกษา*. หน้า 11.]

⁶ Geuion, Dean R. (1976). *Morality in America Politics*. p. 93. [อ้างอิงจาก วิโรจน์ วงศ์ใจ. (2545). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในวิทยาลัยพลศึกษา*. หน้า 12.]

⁷ Stan, Kossey. (1983). *The Human Side of Organization*. p. 255-256. [อ้างอิงจาก จงกลณี เจริญสุข. (2541). *ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายบริการทางวิชาการ ในสถาบันเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง*. หน้า 11.]

สมพงษ์ เกษมสิน (2539: 241) อธิบายว่า ขวัญเป็นนามธรรมไม่มีรูปร่างและอธิบายเพิ่มเติมว่า ขวัญที่ดีในการทำงาน หมายถึง ความตั้งใจของคนงานในอันที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร¹

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540: 100) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง ทศนคติอย่างหนึ่งของความพอใจกับความปรารถนาที่จะดำเนินงานต่อไป และความเต็มใจที่จะต่อสู้ดิ้นรน เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์กร²

ขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นคำที่มีการกล่าวถึงในทุกวงการ ทั้งในวงการศึกษา วงการธุรกิจ ราชการ ผู้บริหารทุกสาขาอาชีพ ได้ให้ความสนใจศึกษาเรื่อง กำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงาน แต่ก็ยังไม่แสดงให้เห็นชัดถึงความเข้าใจที่เกี่ยวข้องและเป็นการยากที่จะให้คำนิยามหรือความหมายที่แน่นอนลงไป อย่างไรก็ตาม ได้มีผู้ให้ความหมายของกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

เสนาะ ติเยวาร์ (2545: 215) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญ (Morale) คือ สภาพทางจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของคน หรือ เป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวัง และความตั้งใจ ขวัญจึงเป็นสภาพอย่างหนึ่งของจิตใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มคน แต่มีอิทธิพลภายนอกบังคับสภาพทางจิตใจนี้ จะเป็นสิ่งกำหนดกำลังใจในการทำงานที่มีผลโดยตรงเป้าหมายในการทำงานของคนและออกแบบงานขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง ขวัญเป็นอาการที่เกิดขึ้นในจิตใจของคน ซึ่งแสดงออกทางอารมณ์ อันจะก่อให้เกิดกำลังใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผลของขวัญจะมีความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม ความสำเร็จของงาน ค่าใช้จ่าย และระเบียบวินัยขององค์กร

ขวัญของคน เกิดขึ้นแตกต่างกันตามสาเหตุ อันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกทางจิตใจ คนที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมือนกันอาจมีขวัญแตกต่างกัน ในสภาพการทำงานอย่างเดียวกัน คนๆ หนึ่งอาจทำงานให้ผ่านไปวันๆ หนึ่งโดยไม่มี ความกระตือรือร้น แต่อีกคนหนึ่งมีความตั้งใจในการทำงานด้วยความขยันขันแข็ง ขวัญจะมีผลต่อกลุ่มมากกว่าตัวบุคคลหมายความว่า คนในกลุ่มเดียวกัน จะมีระดับขวัญในการทำงานเหมือนกัน แต่ละคนอาจมีความคิดเห็นไม่เหมือนกัน แต่การแสดงออกของกลุ่มเป็นไปในทางเดียวกัน³

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2546: 239-240) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง เป็นเสมือนพลังภายในที่จะผลักดันให้คนทำงานด้วยความตั้งใจกระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจ

ขวัญที่ดี หมายถึง ความตั้งใจ เต็มใจของคนที่จะอุทิศเวลา ร่างกาย และ แรงความคิดของตนเอง เพื่อให้เกิดผลงานตามเป้าหมายขององค์กร

¹ สมพงษ์ เกษมสิน. (2539). *การบริหารงานบุคคล*. หน้า 241. [อ้างอิงจาก ชนเพชรรัตน์ ชื่นกลิ่นธูป. (2545). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 7*. หน้า 12.

² เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์กร*. หน้า 100. [อ้างอิงจากแหล่งเดิม. หน้า 13.]

³ เสนาะ ติเยวาร์. (2545). *การบริหารงานบุคคล*. หน้า 215.

ขวัญในการทำงานของคนงาน คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนทุกคนในการทำงาน เพื่อร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างประสานสัมพันธ์ด้วยความเต็มใจ และด้วยความพยายามอย่างมั่นใจในการที่จะต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคที่มาขัดขวางให้งานของกลุ่มและขององค์การสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ขวัญของบุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับบุคคลอื่นๆในกลุ่มเดียวกัน ทั้งนี้เพราะความเชื่อของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน แต่ความรู้สึกของบุคคลหนึ่งอาจจะมีอิทธิพลต่อขวัญของพนักงานในองค์การเป็นส่วนรวม ความรู้สึกของบุคคลหรือขวัญของบุคคลแต่ละคน แต่ละกลุ่มก็ไม่เหมือนกัน นักบริหารจึงไม่อาจปฏิบัติกับพนักงานกลุ่มหนึ่งเหมือนอีกกลุ่มหนึ่งได้ การปฏิบัติจึงถือเอาแต่ละบุคคลแต่ละกลุ่มและแต่ละกรณีเป็นสำคัญ¹

กำลังขวัญ คือ ความรู้สึก ที่ทำหรือพฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน²

กำลังขวัญ คือ ความรู้สึกนึกคิดหรือท่าทีของบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น หน่วยงานที่บุคคลนั้นสังกัดอยู่ ลักษณะของงานที่ทำ สภาพะการการทำงาน กลุ่มการทำงานและเพื่อนร่วมงานทุกระดับ เป็นต้น³

กำลังขวัญ เป็น สภาพทางจิตใจ หรือ ความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน⁴

กำลังขวัญ เป็น ความสามารถของกลุ่มที่จะทำให้กลุ่มดำรงอยู่ และประกอบการตามความมุ่งหมาย⁵

กำลังขวัญ เป็น ตัวกระตุ้นให้บรรดาผู้ปฏิบัติร่วมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ⁶

การมีขวัญ คือ การมีความรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัยในสภาพหรือบรรยากาศรอบตัว⁷

¹ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2546). *องค์การและการจัดการ*. หน้า 239-240.

² ณัฐพล ชันชัชชัย. (2517, ตุลาคม). *การวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน*. *พัฒนาบริหารศาสตร์*. 14(4): หน้า 448. [อ้างอิงจาก Felix A. Negro. (1963). *Public Personal Administration* (New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc.). p. 383.]

³ แหล่งเดิม. หน้า 450.

⁴ แหล่งเดิม. หน้า 449. [อ้างอิงจาก Edwin B. Flippo. (1961). *Principles of Personnel Administration*. (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc.). pp. 416-417.]

⁵ แหล่งเดิม. หน้า 449. [อ้างอิงจาก O. Glenn Stahl. (1962). *Public Personnel Administration*. (New York: Harper and Row). p. 199.]

⁶ แหล่งเดิม. หน้า 449. [อ้างอิงจาก Paul Pigors & Charles A. Myers. (1961). *Personal Administration*. (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc.). p. 210.]

⁷ ประดิษฐ์ อนุประมัย. (2540, มกราคม - เมษายน). *ผู้บริหารกับจิตวิทยาการสร้างขวัญและกำลังใจ*. *วารสารสุขุทัยธรรมมาธิราช*. 10(1): หน้า 44.

กำลังขวัญ หมายถึง สภาพการจิตใจหรือทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิด หรืออารมณ์ของบุคลากรที่มีต่องาน ที่ทำโดยแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นหรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน¹

กำลังขวัญในการทำงาน หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และพยายามที่จะธำรงรักษาไว้ ซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างมวลสมาชิก ทั้งนี้ก็มุ่งหวังที่จะให้ ภาระหน้าที่การงานของหมู่คณะ หรือ องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้²

กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นสภาพจิตใจ สภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่นและอื่นๆ³

ขวัญในการทำงาน หมายถึง ทัศนคติและอารมณ์ของคณานตอนายจ้างและข้อกำหนดเงื่อนไขในการ ทำงาน ถ้าคนทำงานรู้สึกผูกพันกับจุดมุ่งหมายและค่านิยมขององค์กร พอใจในการทำงาน ขวัญก็จะสูง ทำให้ งานมีประสิทธิภาพ⁴

ขวัญในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดภายในจิตใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงาน ของบุคคลในองค์กร หรือ ในหน่วยงานหนึ่งๆ ซึ่งผลของความรู้สึกนึกคิดนี้จะแสดงออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม ใน ลักษณะของพฤติกรรมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน โดยบุคคลที่มีขวัญในการทำงานสูง จะแสดงพฤติกรรมที่ส่งเสริม การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนบุคคลที่มีขวัญในการทำงานต่ำก็มีลักษณะตรงข้ามคือการแสดงพฤติกรรม ที่ยับยั้งการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ⁵

ขวัญที่ดีในการทำงาน คือ ความตั้งใจกระตือรือร้นของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาแรงกาย และแรงใจของ ตน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั่นเอง⁶

5. ความสำคัญของขวัญและการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

การสร้างขวัญให้เกิดแก่พนักงานในการปฏิบัติงานเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการจูงใจให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความพึงพอใจ พนักงานที่มีกำลังใจและขวัญ ในการปฏิบัติงานที่ดีจะทำงานด้วยความ

¹ สมภพ ชนะภัย. (2544). กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). หน้า 7-8.

² นิพนธ์ จิตต์ภักดี. (2528). สารพัฒนาหลักสูตร ; ขวัญ : ปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน. หน้า 58.

³ ณัฐพล ชันธิไชย. (2517, ตุลาคม). การวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน. พัฒนบริหารศาสตร์. 14(4): หน้า 449. [อ้างอิงจาก Ralph C. Davis. (1951). The Fundamentals of Top Management (New York: Harper & Brather Co.). p. 416.]

⁴ วิทยากร เชียงกุล. (2543). อธิบายศัพท์ การบริหารจัดการสมัยใหม่. หน้า 172-173.

⁵ ชารทิพย์ ภาคสุวรรณ. (2540). ขวัญและประสิทธิผลในการทำงานของข้าราชการสาย ค สถาบันเทคโนโลยีพระจอม เกล้าพระนครเหนือ. หน้า 17.

⁶ นิพนธ์ จิตต์ภักดี. (2528, มกราคม). ขวัญ : ปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน. สารพัฒนาหลักสูตร. 34: หน้า 56.

ตั้งใจ มุ่งมั่น พยายามและเสียสละเพื่อผลสำเร็จขององค์กร ดังนั้น หน้าที่ที่สำคัญยิ่งของนักบริหาร หรือหัวหน้างาน จึงมีอยู่มากมายหลายประการ แต่ที่สำคัญที่หัวหน้างานทุกระดับชั้นจะต้องตระหนัก คือ การน้อมนำจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้เกิดขวัญและกำลังใจพร้อมกับความสามัคคีร่วมมือในการทำงาน เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานจะสามารถสร้างขวัญให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ดังนี้ ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานเองจะต้องมีขวัญที่ดีด้วย เพราะขวัญที่มีอยู่จะเป็นพลังสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหาร หรือ หัวหน้างาน คิดสร้างงานใหม่ๆ ที่มีคุณค่า และ จะพัฒนางานที่มีอยู่ให้ก้าวหน้า สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ลุล่วง มุ่งมั่นที่จะประสานงานร่วมกันทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาเหนือตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา และแม้แต่ในระดับเดียวกัน โดยร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ของตนเอง เพื่อให้งานสำเร็จราบรื่นด้วยวิธีที่ดีที่สุด คือ การให้ขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง

เมื่อบุคคลมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานแล้วจะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคม หรือ อยู่กับผู้คนรอบข้างได้อย่างอบอุ่น ปลอดภัย มั่นใจและมีความสุข เมื่อมีความสุขแล้วก็จะปราศจากความวิตกกังวลใดๆ โดยไร้เหตุผล ขวัญที่ดี จะทำให้อุบัติการณ์มีความพร้อมและสามารถแสดงความสามารถ ตามศักยภาพของตนที่มีอยู่ โดยปราศจากความหวาดระแวงต่างๆ ว่าตนเองจะไม่ได้รับการยอมรับ แต่เมื่อพบกับอุปสรรค หรือ ปัญหาใดๆ บุคคลนั้นก็จะมี ความเชื่อมั่นว่า ตนเองจะสามารถเอาชนะอุปสรรคและปัญหาเหล่านั้นได้ เพราะรู้สึกได้ว่า ถ้าได้พยายามอย่างเต็มที่ แล้ว แม้จะไม่สามารถผ่านพ้นอุปสรรคและปัญหานั้นไปได้โดยลำพังก็ยังคงมีผู้ช่วยเหลือให้การสนับสนุน ให้อภัย ให้อำนาจ หรือ การปลุกเร้าให้มีพลังใจและพลังกายที่จะยึดหยัดต่อสู้ หรือ ขจัดอุปสรรคและปัญหานั้นให้หมดไปหรือบรรเทาเบาบางลงไปได้บ้าง

ดังนั้น การมีขวัญที่ดี จึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้บุคคลมี พลังใจ พลังกายในการดำรงชีวิต เพื่อปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายต่างๆ โดยจะสามารถฟันฝ่าอุปสรรคและปัญหาที่ขวางหน้าอยู่ด้วยความมานะพยายาม บากบั่นและมุ่งมั่นที่จะไปยังจุดหมายปลายทางให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน องค์กรและความต้องการความสำเร็จของบุคคลให้เกิดขึ้นจนได้ทั้งยังเป็นแรงจูงใจหรือแรงผลักดันให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ดังจะเห็นได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และก่อประโยชน์มากมายซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

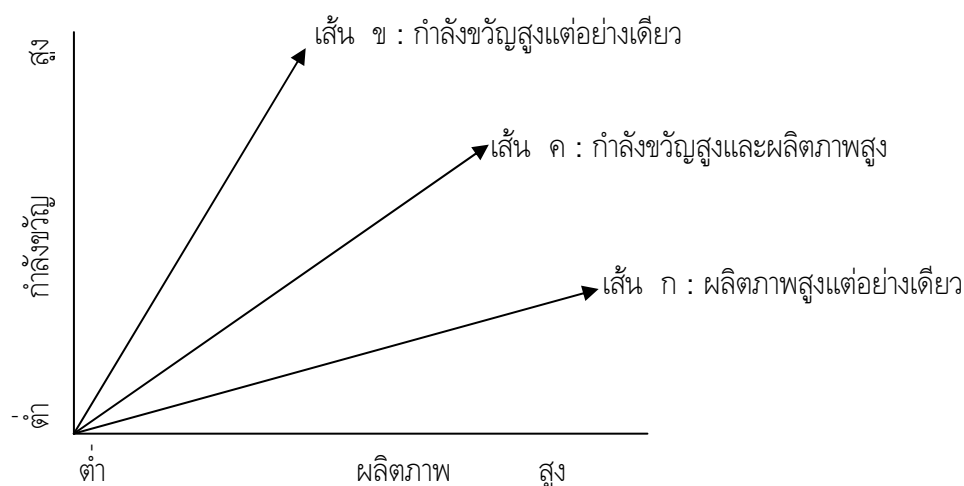
การบริหารงานตามแนวความคิด ซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยในเรื่องของ “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” (Human Resources) เป็นพิเศษนั้นถือว่า “ขวัญ” หรือ “กำลังใจ” ของบุคคลหรือ กลุ่มบุคคล ซึ่งทำงานอยู่ร่วมกันจะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่า จะมีนักวิชาการต่างประเทศ ได้ศึกษา ถึงสาเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างกำลังใจและประสิทธิผล (Effectiveness) หรือผลิตภาพ (Productivity) ในการทำงาน ต่างก็ให้ความเห็นว่า ความสำคัญของกำลังใจ ไม่ได้เป็นสาเหตุใกล้ชิดกับประสิทธิผล หรือ ผลิตภาพในการทำงาน หากแต่การที่บุคคลใดหรือกลุ่มบุคคลใดมีกำลังใจหรือกำลังใจในการทำงานสูง (High Morale) มิได้ทำให้มีประสิทธิภาพหรือผลิตภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นสูงเสมอ (High Productivity) ไป

ทุกกรณีก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Keith Davis มีความเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตภาพในการทำงานและกำลังขวัญนั้นพิจารณาได้สามกรณีด้วยกัน คือ¹

กรณีแรก ผลผลิตภาพของการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในบางหน่วยงานสูงทั้งๆ ที่กำลังขวัญในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

กรณีที่สอง ผลผลิตภาพในการทำงานต่ำทั้งๆ ที่กำลังขวัญในการทำงานสูง

กรณีที่สาม ผลผลิตภาพในการทำงานสูงขึ้นตามลำดับ เมื่อขวัญและกำลังใจสูงขึ้นทั้งสามกรณีนี้เขียนเป็นแผนภาพอธิบายได้ดังนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกำลังขวัญและผลผลิตภาพของการทำงาน

ที่มา : ธีรพล ชันทไชย. (2517, ตุลาคม). การวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน.

พัฒนบริหารศาสตร์. 14(4): หน้า 447.

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จึงไม่ได้เป็นปัจจัยเดียวที่มีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่มีปัจจัยส่งเสริมอื่นๆ อย่างเช่น การมีผู้นำที่มีความสามารถ (Effective Leadership) และมีปัจจัยทางด้านเทคนิคในการผลิตต่างๆ (Technical Product Factors) รวมกันกับการที่บุคคลและกลุ่มบุคคลต่างๆ ร่วมกันในหน่วยงาน การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงย่อมเป็นหลักประกันว่ากำลังขวัญหรือกำลังใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานดังนี้²

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความซื่อสัตย์ภักดีให้มีต่อองค์การ
3. สร้างวินัยอันจะทำให้การปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน

¹ Keith Davis. (1976). *Human Relation at Work; The Dyuamics of Organizational Behavior*. p. 62.

² Ralph C. Davis. (1951). *The Fundamentals of Top Management*. (New York: Harper & Brothers Co.). p. 416. [อ้างอิงจาก ธีรพล ชันทไชย. (2517, ตุลาคม). การวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน. พัฒนบริหารศาสตร์. 14(4): หน้า 446-448.]

4. ทำให้องค์การเป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์กรดีขึ้น
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง

ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน มีความจำเป็นต้องสร้างขวัญของผู้ร่วมงานให้มีระดับสูง เหตุผลที่จะสนับสนุนว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญและสัมพันธ์กับผู้บริหารหรือหัวหน้างานมาก เช่น ผู้บริหารมีลักษณะการเป็นผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรืออัตตาธิปไตยหรือแบบพ่อบปกครองลูก จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานต่ำ หากผู้บริหารหรือหัวหน้างานใช้วิธีการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ขวัญในการทำงานของบุคคลในหน่วยงานนั้นก็สูง Stogdill ได้ชี้ให้เห็นว่า สภาวะที่จะช่วยส่งเสริมให้ขวัญในหน่วยงานดีมี 2 ประการ คือ

1. จะต้องกำหนดบทบาทของบุคคลผู้เข้าร่วมงานไว้อย่างชัดเจนให้แต่ละคนทราบว่า หน่วยงานหวังให้ตนทำอะไร
2. สมาชิกมีความมื่อสละในการที่จะริเริ่มงาน เพื่อว่าสมาชิกจะสามารถปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ภูมิใจในความสำเร็จของงาน

ขวัญ จึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในหน่วยงาน ทุกหน่วยงานต้องการให้ผู้ปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจสูง มาตรการที่จะใช้เป็นเครื่องมือวัด และตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์กร คือ

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน
2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา
3. การลาออกจากงาน หรือขอย้ายงาน
4. คำร้องทุกข์หรือบดขยี้
5. การกรอแบบสอบถาม
6. การสัมภาษณ์ (สุริย์ สุเมธินฤมิตร. 2538: 198-199)

สเลียร์ เหลืองอร่าม (2518: 87-88) กล่าวว่า ในการศึกษา พิจารณาเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญนี้ อาจแยกพิจารณาออกได้เป็น 2 ประการ คือ ขวัญของแต่ละบุคคล (Individual Morale) และขวัญของหมู่คณะ (Group Morale) กำลังขวัญทั้งสองประการนี้ จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ ที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูง ที่นั่นขวัญของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนย่อมจะสูงด้วย แต่ถ้าที่ใดมีขวัญของหมู่คณะต่ำ ขวัญของแต่ละคนในส่วนรวมก็จะต่ำด้วยทั้งนี้เพราะขวัญของแต่ละบุคคลแต่ละหน่วยงานประกอบรวมกันขึ้นเป็นขวัญขององค์กร ดังนั้น ขวัญของหมู่คณะหรือองค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เพราะกำลังขวัญที่ดีขององค์กรจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติตนมากมายดังนี้ คือ

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อกูลให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมประพฤติของเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม

4. สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) ในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคี ดังที่ว่า พละ สังฆัสสะ สามัคคี อันสามารถจะฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายขององค์กร
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนากิจการต่างๆ ขององค์กร
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่จะทำงานอยู่กับองค์กรได้นานเท่า
นาน¹

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2525: 261) กล่าวในเรื่องของ ขวัญ ว่า ขวัญ มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นอย่างมากในการทำงานเราต้องการให้งานเสร็จ แต่เราก็ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจ หรือมีสุขใจเป็นการส่วนตัวจากการทำงานของเขา และเมื่อผู้บังคับบัญชามีขวัญดีจะมีผลให้การงานหรือขาดงานน้อยลง มีผลต่อการผลิตงาน การผลิตบริการและมีผลต่อการทำงานให้ได้มาตรฐานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพตลอดจนมีผลต่อการร่วมมือประสานงานกันและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานด้วย²

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 341-342) กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ว่า ขวัญและกำลังใจที่ดีขององค์กรช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมาย เช่น

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานให้ปฏิบัติตามอยู่ในกรอบของระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม
4. สร้างสามัคคีธรรม และก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคีอันสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะ หรือ องค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ขององค์กร
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่³

¹ เสถียร เหลืองอร่าม. (2518). หน้า 87-88. [อ้างอิงจาก เทพพิทักษ์ จำปาบุญ. (2547). การศึกษาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษา กรมราชทัณฑ์. หน้า 18.]

² สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2525). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. นนทบุรี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. หน้า 261. [อ้างอิงจาก แสง ศิริพัฒน์. (2544). ขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่เลี้ยงดูศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดหนองบัวลำภู. หน้า 14.]

³ สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). การบริหารบุคคลแผนใหม่. หน้า 341-342. [อ้างอิงจาก อุษณีย์ ส่งเสริมพงษ์. (2545). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทโทรศัพท์เคลื่อนที่. หน้า 17.]

ศจี อนันต์นพคุณ (2542: 64-65) กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญที่ดี สรุปได้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดีและความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและหมู่คณะ
3. เกื้อหนุนให้บุคลากรมีระเบียบวินัย ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และมีศีลธรรม
4. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะและเกิดพลังร่วม (Group Efforts) เพื่อการขจัดปัญหาและอุปสรรคขององค์กรได้
5. สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. เกื้อหนุนให้เกิดทัศนคติที่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ต่อองค์กร
7. ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และทำงานอยู่กับองค์กรยาวนาน¹

สนั่น อินทรประเสริฐ (2528: 3) สรุปว่า ขวัญถือเป็นสิ่งสำคัญมาก การบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานจึงนับว่าสำคัญยิ่งทั้งนี้เพราะถ้าหากบุคคลมีขวัญดีแล้ว การปฏิบัติงานก็มีชีวิตชีวา มีความหวัง มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีเจตคติที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน และจะมีความโกรธ ความก้าวร้าว หงุดหงิดน้อยมาก แม้จะทำงานในภาวะที่มีความกดดันสูงหรือภาวะที่ยากลำบากก็ตาม²

นิพนธ์ จิตต์ภักดี (2528: 58) กล่าวว่า กำลังคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะเหตุว่าถ้ามีคนจำนวนมากพอสมควร มีความรู้ความสามารถเหมาะกับหน้าที่การงานและมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้รับผลดีและประหยัดย่อมง่ายขึ้นเป็นอันมาก คนสำคัญกว่าเงินและสิ่งของมากนัก เพราะถ้าคนมีความสามารถแล้วทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่การที่จะทำให้คนเกิดศรัทธาในการปฏิบัติงาน และเกิดรักองค์กร หรือหน่วยงานที่เขาปฏิบัติงานอยู่ก็มีความสำคัญไม่น้อย หากมีคนที่มีความสามารถพร้อมอยู่แล้ว แต่เขาเหล่านั้นไม่มีจิตใจจะทำงาน ขาดขวัญในการทำงานให้องค์การแล้ว ก็อย่าหวังเลยว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้น จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ข้อเตือนใจของผู้บริหาร หรือ หัวหน้างานทั้งหลาย คือ “การบริหารงานที่ดีนั้นควรให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจ”³

อุทัย ทิรัญโต (2531: 216-217) ได้จำแนกความสำคัญของขวัญที่มีต่อการบริหารงานดังนี้ คือ

1. ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างสมานฉันท์
2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน

¹ ศจี อนันต์นพคุณ. (2542). กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ. หน้า 64-65. [อ้างอิงจาก ญัฐธิดา ศศิธร. (2547). ความต้องการของข้าราชการสำนักงานประกันสังคมต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ. หน้า 10-11.]

² สนั่น อินทรประเสริฐ. (2538). จดหมายข่าวสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ : ขวัญนั้นสำคัญไฉน. หน้า 3. [อ้างอิงจาก อุษณีย์ ส่งเสริมพงษ์. (2545). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทโทรศัพท์เคลื่อนที่. หน้า 17.]

³ นิพนธ์ จิตต์ภักดี. (2528). สารพัฒนาหลักสูตร ; ขวัญ : ปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน. หน้า 58.

3. ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรให้เกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคล กล่าวคือ เจ้าหน้าที่อยู่ในระเบียบวินัย
4. ขวัญจะสร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม
5. ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. ขวัญจะชักจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กร มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร และมีความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร

7. ขวัญจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจและทำงานอยู่กับองค์กรนานเท่านาน¹

ทั้งยังได้กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญว่า ขวัญนั้น มิใช่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะบันดาลให้เกิดขึ้น หรือ สร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วและดำรงอยู่ได้ตลอดไป หากแต่ขวัญของเจ้าหน้าที่ที่ทำการปฏิบัติงานเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาตลอดเวลา อันสืบเนื่องมาจากการวางนโยบาย การกำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ดี การปกครองบังคับบัญชาที่ดี และการจัดสวัสดิการที่ดี ตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่นๆ สำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดการมีขวัญที่ดี ได้แก่ บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานที่พอเหมาะกับความรู้ ความสามารถของคน การจัดสภาพการทำงานที่ถูกต้องตามหลักอนามัย ระบบวัดผลความสำเร็จในการทำงาน โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และการยอมรับการให้บำเหน็จรางวัล และการลงโทษ ลักษณะที่บ่งบอกถึงสภาพของขวัญในการปฏิบัติงาน สภาพการขาดงานและการลางาน คำร้องทุกข์ และ บัตรสนเทห์ การวิพากษ์วิจารณ์งานของผู้อื่น สิ่งเหล่านี้ คือ ตัวบ่งชี้ถึงสภาพของขวัญในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กร²

ความสำคัญของการเสริมสร้างขวัญให้อยู่ในสภาวะปกติหรือดีนั้นย่อมก่อให้เกิดผลดีนานัปการ พนักงานที่มีขวัญและกำลังใจสูงมักจะมีแนวโน้มประสิทธิภาพในการทำงานสูงตามไปด้วย บุคคลผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีคุณภาพหลายๆ อย่าง เช่น ความกระตือรือร้น ความพอใจในส่วนตัว (Personal Satisfaction) และความตั้งใจอันดีที่จะทำงานร่วมกัน จึงทำให้ผลงานที่ออกมามีประสิทธิภาพหรือมีผลผลิตสูง องค์กรประกอบเหล่านี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับขวัญทั้งสิ้นและเป็นพื้นฐานสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางธุรกิจ หรือ ระบบราชการก็ตาม การบำรุงขวัญของพนักงานให้ดีย่อมมีผลเกิดขึ้นกับองค์กรแน่นอน ดังความสำคัญของขวัญในการบริหารงาน (พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544: 229) ต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือนอกใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร

¹ อุทัย หิรัญโต. (2531). *หลักการบริหารงานบุคคล*. หน้า 216-217. [อ้างอิงจาก ชนหรรณ ชื่นกลิ่นรูป. (2545). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ กองกำกับการสืบสวนตำรวจภูธรภาค 7*. หน้า 13-14.]

² แหล่งเดิม. หน้า 162. [อ้างอิงจาก แสง ศรีพัฒน์. (2544). *ขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่เลี้ยงดูนักเรียนบกพร่องก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดหนองบัวลำภู*. หน้า 15.]

3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ โดยที่คนปฏิบัติงานอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี

4. สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Efforce) อันจะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้

5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

6. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การ และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ และทำงานอยู่กับองค์การนาน¹

ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ อาจสรุปได้ว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีขวัญที่ดีนั้นก็ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีความเป็นระเบียบ มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่ดี ทำให้มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหารงานหรือหัวหน้าขององค์การที่บุคคลปฏิบัติงานอยู่ เนื่องจากขวัญนั้นเป็นสิ่งที่มีความสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและผลงานที่มีประสิทธิภาพปรากฏออกมา ซึ่งทำให้เราทราบว่ กิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้บุคคลในหน่วยงานต่างๆ มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการของตน จากหน่วยงานหรือองค์กรที่ดี ผู้บริหาร หรือ หัวหน้างานจึงควรตระหนักศึกษาทำความเข้าใจว่า ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน มีความต้องการในสิ่งใด และจะสามารถตอบสนองความต้องการนั้น ด้วยขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานได้อย่างไร ให้หน่วยงานหรือองค์กรดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นตัวแปรใดๆ ก็ตามที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในเรื่องของความพอใจในงาน ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การบังคับบัญชา ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติและกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มงานที่จะต้องร่วมกันปฏิบัติก็ตาม ผู้บริหาร หรือ หัวหน้างานต้องดำเนินงาน หรือปฏิบัติงานร่วมกันในทางที่จะส่งเสริม ชักจูงและสร้างความเข้าใจในความรู้สึกทัศนคติที่ดีตรงตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ต้องให้ความสนใจในความเป็นอยู่และดูแลผลประโยชน์พร้อมกับปัญหาต่างๆ ที่ต้องได้รับการแก้ไขปัญหานั้นนั้นร่วมกับการประนีประนอม หรือ จัดข้อขัดแย้งต่างๆ ให้ลดลงซึ่งจะเป็นผลดีต่อประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานในการกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันด้วยการให้กำลังใจและขวัญตามความคิดความเชื่อมั่นและคำนิยมของบุคคลในองค์การ

อาจกล่าวได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานที่ดี มีความสำคัญต่อองค์กรและบุคคล ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ สามัคคี มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ก่อให้เกิดความคิดในทางสร้างสรรค์และมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรที่บุคคลเป็นส่วนร่วมอยู่ หากบุคคลใดในหน่วยงานหรือองค์กรมีกำลังใจและขวัญที่ดี ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพ

¹ พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. หน้า 229.

และประสิทธิภาพของงานที่มีคุณภาพจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และดำเนินการต่อไปได้อย่างต่อเนื่องตามกำลังและความสามารถในการจัดการบริหารงานที่ดีขององค์กร

การสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

การที่หัวหน้าปฏิบัติงานอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และทำงานร่วมทุกข์ร่วมสุขกับเขาเหล่านั้นจะทำให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหมั่นใจและมีความเชื่อมั่นว่า ผู้ที่เป็นหัวหน้าจะไม่ทอดทิ้งให้ทำงานแต่เพียงผู้เดียว และทำให้เห็นว่า หัวหน้าได้อุทิศตัวแก่องค์กรเช่นเดียวกันกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยากให้หัวหน้าเห็นตัวตนเองปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเชื่อมั่นว่าหัวหน้างานจะเป็นผู้ที่พิจารณาความดีความชอบในการผลักดันสู่ตำแหน่งสูงขึ้น และมีความยุติธรรม

ผู้ที่เป็นหัวหน้าที่ดี เมื่อพบปะลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอาจถามถึงความช่วยเหลือปัญหาที่ต้องการคำแนะนำอะไรบ้างที่แสดงให้เห็นถึงน้ำใจ และความห่วงหาอาทร ซึ่งบางครั้งผู้เป็นหัวหน้า หรือ ผู้บริหารจะต้องใช้จิตวิทยาให้ความสนใจ ถามไถ่ เพื่อให้ได้ทราบถึงความสนใจและพอใจในการปฏิบัติงาน อาจให้คำชม หรือ ทักทายด้วยไมตรีจิตที่ดีและเต็มอกเต็มใจที่จะช่วยเหลือลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และแม้จะเป็นเรื่องส่วนตัวก็พร้อมเสมอที่จะให้คำแนะนำและปรึกษาให้กับเขา เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ในตัวบุคคลในทุกๆ สุข พฤติกรรมเหล่านี้ แม้จะเป็นเพียงจุดเริ่มในการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน จะทำให้เห็นว่ามนุษย์เรานั้น ความตั้งใจหรือเต็มอกเต็มใจในการทำงานที่ไม่ได้เกิดจากอำนาจทรัพย์สิน เงินทองหรือผลประโยชน์เพียงอย่างเดียว บุคคลเมื่อปฏิบัติงานแล้วย่อมต้องการทั้งเงินและตำแหน่งเพราะนอกจากค่าตอบแทนต่างๆ ที่เป็นธรรมแล้ว บุคคลเหล่านั้นยังต้องการกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วย¹

ขวัญของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวส่งเสริมและเสริมสร้างให้องค์กรเข้มแข็งหากบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น มีขวัญที่ดีก็จะทำให้เกิดความร่วมมือให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมาย และผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่ฝ่าฝืนคำสั่งอยู่ในกฎเกณฑ์และข้อบังคับ ทั้งจะทำการส่งเสริมให้บุคคลมีความคิดริเริ่ม และในขณะเดียวกันก็มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ผู้ปฏิบัติงานก็จะอุทิศสติปัญญาและกำลังความสามารถให้แก่องค์กรเมื่อนายกที่คับขัน

การสร้างขวัญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทำได้โดยพิจารณาจาก

1. ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีของหัวหน้าด้วยการประพฤติปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ และเป็นธรรม ขวัญของผู้ปฏิบัติงานจะเกิดขึ้น และจะแพร่หลายต่อไปยังผู้อื่นจะเห็นว่า หัวหน้าที่ซอบน่านานในเวลาปฏิบัติงาน จะทำให้ลูกน้องตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ นั้นเพราะมีกำลังใจที่ได้เห็นความเป็นผู้นำของหัวหน้า เช่นเดียวกับคุณสมบัติโดยตรงของหัวหน้ามีผลโดยตรงต่อกำลังใจและขวัญ เพราะหัวหน้าเป็นผู้ออกคำสั่งโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องตระหนักถึงหน้าที่ของความเป็นผู้นำ รู้จักวางแผนแก้ไขปัญหาและรับผิดชอบต่อคำสั่งนั้นๆ ซึ่งก็อาจจะเป็นที่พอใจ และไม่พอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้าม หัวหน้าผู้ที่เป็นผู้รักษาผลประโยชน์

¹ สุขุม นวลสกุล. (2536). เวทีนักบริหาร ; การสร้างขวัญและกำลังใจ. วัฏจักรการเมือง. หน้า 54-55.

ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม มีความคิดริเริ่มดี สามารถชักจูงจิตใจของผู้ปฏิบัติงานได้ เขาเหล่านั้นก็จะเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

2. โครงสร้างองค์กร องค์กรใหญ่ย่อมมีช่องว่างระหว่างหัวหน้าและลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มาก ผู้ปฏิบัติงานจะแสดงความสามารถให้ผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้าเห็นถึงความสามารถจึงเป็นไปได้ยาก ไม่มีอิสระในการใช้ความคิดและการกระทำ การสร้างขวัญ อาจทำได้โดยขยายงานออกไป เพื่อเพิ่มงานและลดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงานลง และใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ให้มีอิสระและรับผิดชอบมากขึ้น ลดการทำงานที่ซ้ำซากลง และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกที่ดีขึ้น มีความยินดีในความเปลี่ยนแปลงและภูมิใจที่เห็นว่า บุคคลมีความสำคัญในตำแหน่งต่างๆ ความพอใจต่างๆ ที่ได้รับก็จะสูงขึ้น

3. การมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้วยการยอมรับว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของงานมีคุณค่า มีความสำคัญ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร การมีส่วนร่วมในงานที่ปฏิบัติต่างๆ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาสามารถเรียนรู้ได้จากการแสดงความคิดเห็น ความสามารถและความถนัดนำไปสู่การวางแผนการใช้คนเพื่อให้มีประสิทธิภาพต่อไปอย่างเต็มที่และเกิดผลสูงสุด

4. การแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง จะทำให้เสียโอกาส และการเกิดกรณีพิพาทขึ้นนั้น ไม่ว่า จะขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร ระหว่างบุคคลกับองค์กร หรือ องค์กรกับองค์กรก็ตาม จะทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดน้อยลง ทั้งยังจะทำให้เกิดปัญหาทางสุขภาพจิต และสุขภาพกายด้วย และไม่ว่าจะเป็นการขาดสมาธิในการทำงาน เสียเวลา เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น การขัดแย้งต่างๆ ย่อมกระทบต่อกำลังใจและขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ผู้เป็นหัวหน้า หรือ ผู้บริหารต้องใช้ความเด็ดขาดในการตัดสินใจที่เฉียบขาด และความสามารถในการเข้าใจปัญหา รวมทั้งความสามารถส่วนตัวในปัญหานั้นด้วย ต้องศึกษาที่มาที่ไปของปัญหาและสาเหตุ การหาทาง ไกล่เกลี่ย ประนีประนอมเพื่อเป็นทางเลือกที่ดีของการแก้ปัญหา ทั้งบุคคล องค์กร ผู้เป็นหัวหน้าต้องยอมรับการร้องทุกข์ ข้อขัดข้องของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมา ร่วมมือรับผิดชอบ ไม่เลี่ยงปัญหา แม้ปัญหานั้นจะเป็นปัญหาเล็กน้อย เพราะอาจจะเป็นเรื่องใหญ่ก็ได้ ผนวกกับการเจรจาต่อรอง เพื่อให้เกิดความพอใจในทุกฝ่าย พร้อมกับแนะนำถึงความเข้าใจในปัญหาและวิธีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติวิธีโดยไม่เกิดปัญหาด้วย¹

ผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างาน มีวิธีการที่จะสร้างขวัญให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องอีกแนวทางหนึ่งได้ดังต่อไปนี้

1. จัดสถานที่ทำงานให้ดีและเหมาะสมกับงาน
2. จัดให้มีโอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมชาติ
3. จัดให้มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน
4. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การปฏิบัติงานต้องเห็นแก่ประโยชน์

ส่วนรวม

¹ ศลิ ลีรี. (2543, ราชเดือน). การสร้างขวัญแก่คนทำงาน. นิตยสาร SMEs : Make Money ; Smart Thought.

5. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้สึกโครงสร้างของหน่วยงาน แผนการดำเนินงานจะได้รู้สึก ว่า ตนมีส่วนร่วมในกิจการของหน่วยงานนั้น

6. สร้างมาตรฐานในการวัดความสำเร็จของงานอย่างเที่ยงธรรม เพื่อที่จะได้เลื่อนขั้น เลื่อนระดับเงินเดือนด้วยความเป็นธรรม คนที่ทำงานจึงจะมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน

7. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ระบายความรู้สึกที่แจ่มชัดข้อขัดข้องในการทำงานได้เสมอ¹

การสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่สำคัญที่สุด ขวัญเป็นสภาวะแห่งจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำงาน หรือแสดงออกให้เห็นถึงความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ขวัญเป็นเสมือนแกนกลางของปัจจัย บุคคลที่จะอุทิศกายและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้องค์กร ถ้ามีขวัญในการทำงานต่ำ กิจการย่อมไม่บรรลุผลการทำงานบำรุงรักษาขวัญของผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นภารกิจอันยิ่งใหญ่และสำคัญของผู้บังคับบัญชาดังวิธีการเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญดังต่อไปนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ซึ่งหมายความว่ารวมถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคลกลุ่มชนสถานการณ์หรือคำนิยมใดๆ จึงนับเป็นสิ่งแรกที่ควรจะได้รับส่งเสริมให้เกิดขึ้นแก่บุคคลในทุกหน่วยงาน

2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือ สำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น การจัดให้มีระบบการประเมินผลงาน (Job Evaluation) เพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือน สับเปลี่ยน โยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่ การงานที่ดี การสร้างมาตรฐานที่มีความเชื่อถือได้ในองค์การย่อมก่อประโยชน์ป้องกันความลำเอียงและการกล่าวหาอันเป็นทางที่จะนำไปสู่การเสื่อมกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคล

3. การเปิดโอกาสให้ลูกน้อง หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ทั้งที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าที่ดี จึงควรเปิดโอกาสให้ปรึกษาหารือและรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง

4. ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาหรือ (Counselor) ที่ดีของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว สามารถเป็นทั้งที่ปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาได้ทั้งยังต้องรู้เทคนิคต่างๆ ที่จะให้ข้อมูลตามหลักจิตวิทยาเพื่อสร้างขวัญให้สูงขึ้น

5. การชมเชยและให้รางวัล ต้องทำด้วยความจริงใจ จะทำให้เกิดแรงจูงใจ ไม่ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ผู้ที่ทำความดีควรสรรเสริญให้ปรากฏ

6. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้าเปิดโอกาสให้แสวงหาความรู้และศึกษาเพิ่มเติมอย่างเต็มที่โดยไม่กีดกัน

7. ให้โอกาสอันเท่าเทียมกัน ในอันที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถของผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้าจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ใช้ความเป็นธรรมในการพิจารณาด้วยความรอบคอบที่สุด

¹ สุริย์ สุนทรินฤมิตร. (2538). *ประมวลศัพท์ทางการบริหาร*. หน้า 198.

8. ผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้าต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจ เมตตากรุณา โดยทำตัวให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องเข้าถึง ไม่วางตัวหรือใช้อำนาจ

9. พึงส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งทางร่างกาย และจิตใจ กำลังใจเป็นของคู่กับร่างกายและขวัญเป็นสภาพของจิต ย่อมมีผลกระทบกระเทือนกัน

10. เงินเดือนและค่าจ้าง เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต และความมั่นคงในชีวิตเป็นสิ่งที่แสดงว่า ประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างหนึ่ง เงินมีความสัมพันธ์กับงานโดยตรง ความต้องการรายได้ต้องสัมพันธ์กับ แรงงานและค่าครองชีพ หากความสัมพันธ์ไม่ได้สัดส่วนกันกับแรงงานและค่าจ้างจะทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน เสื่อมลง

11. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญในการทำงานนั้น เกิดขึ้นจากความรู้สึกพอใจ ผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้า ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความชำนาญและความสามารถผนวกกับความคิดริเริ่มของตนเอง จะ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ลูกน้องพอใจในงานของตน เพื่อผลของงานจะได้มีประสิทธิภาพ

12. ความเป็นหนึ่งของหน่วยงาน ในองค์การหนึ่งๆ ย่อมมีกลุ่มสังคม (Social Group) เกิดขึ้น ภายในองค์การนั้นๆ หากกลุ่มเล็กๆ สามารถประสานร่วมมือร่วมใจกันได้จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้น และรวม ไปถึงองค์การโดยรวม

13. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐาน แห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน และมีใช้เครื่องจักร ผู้บังคับบัญชาต้องปรับปรุง ความสัมพันธ์ให้ทราบถึงรายละเอียดและแผนงานของการปฏิบัติงานต่างๆ ให้ดี ซึ่งอาจจะทำให้ขวัญของพนักงาน เสียได้

14. การจัดสวัสดิการที่ดีเพื่อประโยชน์และเกื้อกูลผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากรายได้ คือเงินเดือน ค่าจ้างธรรมดา เช่น ค่าล่วงเวลาการทำงาน ที่พักอาศัย ช่วยเหลือบุตรเรื่องค่าเล่าเรียน วันหยุดพิเศษ สหกรณ์ออมทรัพย์ ค่าเดินทาง เป็นต้น การจัดสวัสดิการจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี มั่นคงและปลอดภัย โดย ผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้างานจะเป็นผู้ที่ให้ความช่วยเหลือได้ใกล้ชิดมากที่สุด เป็นหน้าที่ในการบรรเทาทุกข์ของ บุคคลในองค์การ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี ให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่องานต่อองค์การ

15. สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ใช่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจดี แต่เป็นเพราะ บุคคลย่อมต้องการความสะดวกสบายในการทำงานด้วยกันทั้งสิ้น การสำรวจถึงความปลอดภัย อนามัย เครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยในการปฏิบัติงานที่ดีต่างๆ ย่อมสามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีกว่าสภาพการ ปฏิบัติงานที่ต้องการปรับปรุง¹

¹ พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. หน้า 229-231.

การสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้าใช้เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง ซึ่งเป็นวิธีที่ดีซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้าสามารถกระทำตนให้เป็นที่รักใคร่นับถือและศรัทธาได้หลายรูปแบบหลายลักษณะ เช่น

- ให้การฝึกอบรมหน้าที่การงานเพื่อเพิ่มความชำนาญในงานจะได้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
- รู้จักยกย่องชมเชย การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ความเป็นมิตร ให้ความเป็นกันเอง สุภาพไม่ว้าว้าว หรือ กระด้าง
- ให้คำปรึกษาแนะนำ หรือ ให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ
- เอาใจใส่และสนับสนุนการทำงานต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง
- ให้รางวัล เช่น เพิ่มเงินเดือน โบนัส เลื่อนขั้น ตำแหน่ง สวัสดิการ หรือ ผลประโยชน์อื่นๆ
- ให้การยอมรับในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ
- ให้กำลังใจหรือกระตุ้นผลงาน ด้วยคำพูดและกระทำ
- ให้อิสระในการทำงาน
- ส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา
- สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ให้เกียรติหรือให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
- ออกแบบงานที่เหมาะสมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตนได้ทำให้มีผลดีต่อจิตใจ
- ให้มีส่วนร่วมในเรื่องของการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดสินใจหรือให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ

เพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้มีบทบาทต่อหน่วยงาน¹

การสร้างขวัญให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน อาจจะแก้ไขปรับปรุงให้เกิดขึ้นได้โดยฝ่ายบริหาร โดยสามารถแก้ไขจากสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมและดีขึ้น การที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจในสิ่งแวดล้อมสถานที่ที่ปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน วิธีการปฏิบัติ หรือแม้แต่แผนนโยบายขององค์กร จนไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ เช่นเดียวกับการกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจนหรือทำอย่างปิดบังซ่อนเร้นทำให้คนงานเกิดความท้อแท้เบื่อหน่าย ในที่สุดก็จะเป็นการทำลายกำลังใจและขวัญของผู้ปฏิบัติงาน การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจและขวัญที่ดีขึ้น ฝ่ายบริหารนับว่ามีส่วนสำคัญอย่างมากโดยการจัดการงานที่ถูกต้องยุติธรรม ดูแลงานด้านการบริหารงานบุคคลดี ปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีหลักเกณฑ์ถูกต้อง เห็นอกเห็นใจผู้ปฏิบัติงาน มีความสม่ำเสมอต่อผู้ปฏิบัติงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้นับได้ว่ามีส่วนทำให้ขวัญของคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นและทำให้องค์กรได้ประโยชน์หลายอย่าง คือ

¹ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2546). *บริหารธุรกิจทันสมัย ; การให้ขวัญและกำลังใจ : วารสารโลกการค้า*. หน้า 101.

1. ก่อให้เกิดกำลังใจแก่คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานที่จะให้ความร่วมมือให้งานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. การทำงานมีระเบียบวินัย ไม่มีการฝ่าฝืนคำสั่งกฎเกณฑ์และข้อบังคับ
4. ส่งเสริมให้คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานอุทิศสติปัญญาและกำลังความสามารถให้แก่องค์กรในยามที่ประสบความคับขัน
5. คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร
6. ส่งเสริมให้คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่ม
7. ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ฝ่ายบริหารอาจจะสร้างขวัญและกำลังใจได้หลายอย่างและหลายวิธี แต่ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะกระทำและจะให้สมบูรณ์ทุกอย่าง ดังนั้น ฝ่ายบริหารต้องใช้การวิเคราะห์อย่างรอบคอบและกำหนดนโยบาย การสร้างขวัญของคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น แม้เป็นไปได้ตามที่ต้องการก็ตาม แต่ก็ต้องถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร หรือหัวหน้างานต้องดำเนินการทุกวิถีทาง อาจกล่าวได้ว่า ฝ่ายบริหารงานบุคคลมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการก่อให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน แม้จะไม่มีอำนาจหรืออิทธิพลโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานหรือคนงาน แต่โดยหน้าที่อาจมีอิทธิพลต่อประโยชน์ของคนงานหรือผู้ปฏิบัติงาน

แนวคิดอีกแนวทางหนึ่งของการสร้างขวัญให้แก่คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานอาจกระทำได้ 4 วิธี ดังนี้

1. การบริหารงาน ขวัญของคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดขึ้นได้ โดยการติดต่อระหว่างคนงาน หรือผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ซึ่งมีลักษณะเหมือนโรคติดต่อ กล่าวคือ คนงาน หรือผู้ปฏิบัติงานจะเรียนรู้ข้อมูลและถ่ายทอดสิ่งที่พบเห็นระหว่างกัน จากการติดต่อสื่อสาร และการเลียนแบบ หรือ เอาอย่างกัน ดังนั้น ฝ่ายบริหารนับว่า มีส่วนอย่างมากต่อท่าทีของคนงาน หรือผู้ปฏิบัติงาน อาจใช้วิธีการหลายๆ อย่าง ในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถ ความรู้สึก และความคิดเห็นใดๆ ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวอีกนัยหนึ่งอาจใช้วิธีการชมเชยผู้บังคับ ก่อให้เกิดความกลัวหรือใช้วิธีแนะนำชักจูงสร้างความสนใจ สนับสนุนและก่อให้เกิดกำลังใจ

ความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า นับว่ามีส่วนสำคัญในการสร้างขวัญที่ดีให้แก่คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานการใช้อำนาจต่อลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยลักษณะของความเป็นผู้นำจะส่งเสริมให้เกิดท่าทีในทางที่ดีต่อลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา คุณสมบัติของหัวหน้าเป็นเหตุที่บันดาลให้ขวัญเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในทางดีและไม่ดี จากการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับขวัญของคนงานหรือผู้ปฏิบัติงาน ปรากฏว่าขวัญของคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ให้ผลผลิตสูงนั้น ท่าทีของหัวหน้างานเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดขวัญ เพราะหัวหน้าเป็นฝ่ายออกคำสั่งโดยตรงต่อคนงานหรือผู้ปฏิบัติงาน หากหัวหน้าไม่ตระหนักในหน้าที่ของการเป็นผู้นำ ไม่รู้จักวางแผนแก้ไขปัญหาและรับผิดชอบแล้ว คำสั่งก็อาจไม่เป็นที่พอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากลูกน้องเห็นว่า หัวหน้าเป็นผู้ที่รักษาสถาปัตยกรรมให้แก่วางตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม มีความคิดริเริ่มและมีความสามารถในทางชักจูงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วเขาก็จะเชื่อฟังคำสั่งและร่วมมือกันดี

2. โครงสร้างขององค์การ ขนาดและรูปร่างขององค์การ มีอิทธิพลต่อลักษณะของความสัมพันธ์ของคนงาน หรือ ผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะต่อขวัญและกำลังใจ องค์การที่มีขนาดใหญ่ มักจะมีช่องทางการติดต่อในแนวดิ่งขนาดยาวและก่อให้เกิดปัญหาการติดต่อในทางขึ้น จึงทำให้ขวัญของคนงาน หรือ ผู้ปฏิบัติงานต่ำ หากจัดโครงสร้างขององค์การให้มีลักษณะแบนจะทำให้ขวัญของคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานสูง โครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะแบน มีความได้เปรียบที่คนงานมีโอกาสได้แสดงความสามารถทางส่วนตัวได้ดีกว่าองค์การที่มีโครงสร้างลักษณะสูง แต่ไม่มีความเป็นอิสระในทางใช้ความคิดและการกระทำ

การเสริมสร้างท่าทีและขวัญให้กับคนงาน หรือ ผู้ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การก็ได้แก่ การขยายงานออกไป มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มงานและลดความเบื่อหน่ายลง รวมทั้งเพื่อใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละคนได้เต็มที่ การขยายงานทำให้คนงานมีอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบมากขึ้น ลดการทำงานที่มีลักษณะซ้ำซาก และเปิดโอกาสให้คนแสดงความสามารถได้มากขึ้น คนงานหรือ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่ามีของใหม่เกิดขึ้น มีความยินดีที่ได้เห็นอะไรที่ใหม่ไปกว่าเดิม ซึ่งแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้ทำงานที่แสดงถึงความก้าวหน้า ได้รับความพอใจให้เห็นตนมีความสำคัญขึ้น โดยเฉพาะคนที่ไม่มีตำแหน่ง หรือ ตำแหน่งต่ำก็มีโอกาสจะได้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นเป็นการขยายตำแหน่ง ปริมาณงาน อัตราของเงินเดือนและเพิ่มฐานะให้สูงขึ้น

3. การให้มีส่วนร่วมในงาน ทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นการสร้างให้เกิดความมีน้ำใจต่อกลุ่มขึ้น เป็นการยอมรับว่าแต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ทุกคนมีคุณค่าและมีความหมายต่อองค์การ ไม่ทำให้คนรู้สึกว่าตนเองอยู่นอกกลุ่ม การให้คนมีส่วนร่วมในงานเป็นแบบ หรือ ปรัชญาในการบริหารงานที่ดีกว่าวิธีการอย่างอื่นอีกหลายอย่าง ถึงแม้ว่า จะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง แต่ก็ไม่ทำให้ฝ่ายบริหารต้องเสียความรับผิดชอบและอำนาจในการบังคับบัญชาแต่อย่างใด ผู้บังคับบัญชายังคงมีอำนาจยังคงควบคุมการปฏิบัติงานได้เต็มที่ เป็นวิธีการที่ให้ความพอใจ ทั้งฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่ทำให้ผู้บริหารเสียอำนาจแต่อย่างใด การให้คนงาน หรือ ผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมจะช่วยส่งเสริมให้มีการร่วมมือจากกลุ่ม สามารถเรียนรู้พฤติกรรมและความรู้สึกทางด้านจิตวิทยาได้มากทำให้รู้ทำที่ที่แสดงออกจากการเสนอความเห็น การวางแผนและการตัดสินใจว่าแต่ละคนมีความสามารถมีความคิดเห็นอย่างไรเพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละคน

4. การจัดการปัญหาข้อขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากให้กับฝ่ายบริหารมาก หรือ น้อยขึ้นอยู่กับประเภทของการขัดแย้ง และการขจัดข้อขัดแย้งจะยาก หรือ ง่ายก็อยู่ที่ลักษณะของการขัดแย้งด้วยประเภทของการขัดแย้งนั้นแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

4.1 การขัดแย้งระหว่างบุคคล อาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน กัน หรือ เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สาเหตุ มักจะเกิดจากการไม่อาจเข้ากันได้ระหว่างบุคคล ตามระบบงาน หากมีข้อขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยปกติเกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาและมักจะยุติด้วยการลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชา

4.2 การขัดแย้งระหว่างพนักงานกับองค์การ บุคคลชั้นหัวหน้าซึ่งเป็นตัวแทนขององค์การกับพนักงานขององค์การ ส่วนใหญ่เกิดความรู้สึกไม่พอใจต่อนโยบาย วิธีการ หรือภาวะแวดล้อมโดยส่วนรวมของ

องค์การ ซึ่งสาเหตุ มักเกิดจากลักษณะที่เป็นระบบขององค์การ พนักงานมีความต้องการอย่างหนึ่ง แต่องค์การมีระบบ หรือ วิธีการอีกอย่างหนึ่งที่ไม่อาจสนองความต้องการของคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานได้ ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานก็จะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อให้บรรลุประโยชน์ของตนให้มากที่สุดหรือลาออกไป

4.3 การขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน องค์การ ประกอบด้วย หน่วยงานต่างๆ แยกเป็นฝ่าย แผนก ส่วน กอง หรือ สาขาตามหน้าที่งานที่ทำ ซึ่งแต่ละหน่วยงานก็ปฏิบัติงานแตกต่างกัน ความแตกต่างดังกล่าวนี้ อาจเป็นสาเหตุให้เกิดการขัดแย้งกันขึ้น เช่น ฝ่ายขายพยายามที่จะขายให้มากที่สุด โดยไม่ค่อยคำนึงถึงฐานะเครดิตของผู้ซื้อ แต่ฝ่ายเครดิตพยายามจะเลือกลูกค้าที่มีฐานะเครดิตดี เพราะทำให้เก็บเงินได้ง่ายกว่า ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ลักษณะงานไม่เหมือนกันเป็นสาเหตุให้เกิดการขัดแย้งระหว่างหน่วยงานขึ้น

4.4 การขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การ ลักษณะทางธุรกิจนั้น ปัจจุบันดำเนินการภายใต้การแข่งขัน ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ของผู้บริหารและพนักงานในองค์การ จะต้องมีการชิงดีชิงเด่นกันอยู่เสมอ ผลประโยชน์ขัดกัน มีการไม่ลงรอยกัน แย่งลูกค้ากัน และการขัดกันบางอย่างอื่น ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดการขัดแย้งกันขึ้น

การแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจก่อให้เกิดทั้งผลดี และผลเสีย แต่ข้อขัดแย้งต่างๆ ย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อขวัญของคณงานหรือผู้ปฏิบัติงาน การแก้ไขข้อขัดแย้งจะต้องอาศัย ทั้งความสามารถส่วนตัว อำนาจบังคับบัญชา และความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นต้องศึกษาลักษณะและสาเหตุที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งอย่างรอบคอบเสียก่อน การตัดสินใจและการประนีประนอมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการแก้ไขปัญห การพิจารณาปัญหาอย่างเปิดเผย ความยุติธรรมและการกระทำอย่างทัน่วงที่ต่อปัญหาที่เกิดขึ้น จะช่วยลดการขัดแย้งได้ วิธีแก้ไขข้อขัดแย้งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับชนิด ขนาด และลักษณะของการขัดแย้งที่เกิดขึ้น การป้องกันนั้นว่าเป็นมาตรการที่ดีกว่าการแก้ไขเพราะจะช่วยระงับและไม่ให้เกิดการขัดแย้งขึ้นอย่างเปิดเผยและยังช่วยป้องกันไม่ให้งานถูกกระทบกระเทือน ฉะนั้นความเด็ดขาดในการแก้ไขปัญหาก็เป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่ง ฝ่ายบริหารต้องกล้าเผชิญปัญหาตั้งแต่เริ่มต้น อย่าปล่อยให้รูกลามออกไป เช่น ฝ่ายบริหารมักกลัวว่า คณงานจะนัดหยุดงาน ไม่ต้องการให้สมาคมแรงงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับปัญหา จึงมักจะหลีกเลี่ยงไม่ยอมเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะแรกๆ จนปล่อยให้กลายเป็นเรื่องใหญ่โต

ฝ่ายบริหารจะต้องร่วมมือกันทุกๆ ฝ่ายและต้องรับผิดชอบร่วมกันไม่ควรปิดเรื่องว่าเป็นของฝ่ายใด หากข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นของฝ่ายอื่นก็ควรจะติดต่อกันให้รู้เรื่อง และเป็นหน้าที่ที่จะต้องแนะนำให้พนักงานเข้าใจปัญหา และให้วิธีอยู่ร่วมกันอย่างไมให้เกิดปัญหา¹

วิธีการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานที่ดี อีกแนวทางหนึ่งสามารถทำได้ดังนี้

1. ผู้บริหาร ผู้นำ หรือหัวหน้างาน จะต้องคิดถึงความนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานบ้าง รวมทั้งสภาพและสิ่งแวดล้อมบรรยากาศในที่ทำงานให้เหมาะสม

¹ เสนาะ ดิยาวี. (2545). การบริหารงานบุคคล. หน้า 220-223.

2. ผู้บริหารต้องชี้แจงถึงผลประโยชน์จากงานว่า ควรจะได้รับประโยชน์ทดแทนจากการทำงานอะไรบ้าง เช่น จ่ายเงินทดแทน จ่ายโบนัส ออกค่ารักษาพยาบาลให้ทั้งครอบครัวและส่วนตัวของพนักงานทุกๆ คน ในองค์กรอย่างเป็นธรรม

ลักษณะที่แสดงว่าพนักงานมี “ขวัญ” ดี

1. ความร่วมมือกันในหมู่คณะ
2. ความผูกพัน ร่วมมือกันในบรรดาสมาชิกเพื่อฟันฝ่าอุปสรรค
3. สมาชิกของกลุ่มมีระดับแรงจูงใจสูง มีความกระตือรือร้น มีความเข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
4. มีความพอใจในงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสุข ความเพลิดเพลินและเต็มใจในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี

สาเหตุของขวัญไม่ดี คือ

1. สายการบังคับบัญชาไม่ถูกต้อง ขาดการสื่อสารที่ดี
2. ไม่พอใจในตำแหน่งที่ตนได้รับอยู่
3. สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานไม่ดี
4. ให้การปฏิบัติที่ไม่ยุติธรรม
5. สภาพการทำงานไม่ดี
6. ไม่เชื่อฝีมือของหัวหน้างาน
7. ขาดการสนับสนุนหรือชมเชย
8. การจ่ายเงินทดแทนไม่เหมาะสม
9. ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง
10. การส่งเสริมหรือเลื่อนตำแหน่งไม่ยุติธรรม
11. องค์กรมีข้อจำกัดมากเกินไป

ขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาจะดีขึ้นถ้า

1. ได้ทำงานที่เหมาะสมแก่ตัวผู้ปฏิบัติงาน
2. มีความมั่นใจในตำแหน่งหน้าที่
3. มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
4. ได้ปฏิบัติในสภาพและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม
5. รู้สึกว่าผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้า
6. มีความรู้สึกที่ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับนับถือว่าเป็นพวกเช่นเดียวกับผู้ร่วมงานอื่นๆ ในหน่วยงานนั้นๆ
7. ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้า
8. ได้รับคำยกย่องชมเชยเมื่อทำดี
9. ได้มีส่วนร่วมถึงนโยบาย แผนงาน การเปลี่ยนแปลง และการเคลื่อนไหวต่างๆ ของหน่วยงาน

10. ผู้บังคับบัญชารักษาระเบียบวินัยในหน่วยงานเป็นอย่างดี
11. ได้มีโอกาสระบายความเดือดร้อนและความกังวลหรือความกลุ้มใจต่อผู้บังคับบัญชา เพราะความรู้สึกที่อัดเก็บไว้นานย่อมมีผลร้าย
12. ได้มีโอกาสเสนอแนะ เพื่อแก้ไขสภาพการณ์หรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
13. ได้มีโอกาสแสดงข้อเสนอแนะ เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
14. ได้เห็นผู้บังคับบัญชาสนใจติดตามงานที่ได้มอบหมายให้ทำ

การหาสาเหตุของขวัญไม่ดี อาจทำได้โดยวิธี

1. เปิดโอกาสให้พนักงานทุกๆ คน แสดงความคิดเห็นในการบริหารงานของหัวหน้าและการทำงานขององค์กร เช่น มีแผนกรับฟังข้อคิดเห็นของพนักงานในองค์กรทุกคน
2. ออกแบบสอบถามส่งให้เป็นรายบุคคลในลักษณะการตั้งคำถาม และให้กรอกข้อความแสดงความคิดเห็น

ผลของการที่พนักงานขวัญไม่ดีอาจจะมีผลแสดงออกที่ไม่ดีต่อหัวหน้างาน นายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาได้หลายอย่าง จะไม่ยอมรับคำแนะนำจากหัวหน้างาน หรือ ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหลีกเลี่ยง หรือ นอกเหนือนโยบายขององค์กร โดยจะแสดงออกหลายประการ ซึ่งพอจะยกตัวอย่างได้ดังนี้ คือ

1. การทำงานของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี
2. การเข้าและออกของพนักงานมีบ่อยๆ
3. ค่าใช้จ่ายสูง
4. เกิดข้ออุทธรณ์ต่อสิ่งเล็กๆ น้อยๆ
5. มีเสียงซุบซิบจากคนกลุ่มน้อย
6. สนใจต่อผลประโยชน์ภายนอก
7. เกิดรวมเป็นกลุ่มๆ และมีความแตกแยก

การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน จะต้อง

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุกคนมีความหวังในโอกาสก้าวหน้า
2. สัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน
3. วางมาตรฐาน และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือโยกย้าย
4. กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ
5. สนับสนุนให้ทำงานที่มีความพึงพอใจและมีโอกาสได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่ม
6. การจัดสวัสดิการที่ดี เพราะการให้สวัสดิการเป็นการบำรุงขวัญทางหนึ่ง ซึ่งคำว่า สวัสดิการ หมายถึง ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ นอกเหนือจาก เงินเดือนและค่าจ้างธรรมดา เช่น การมีสหกรณ์ เงินออมทรัพย์

เงินช่วยเหลือบุตร ฯลฯ การให้สวัสดิการ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย เมื่อเขาเกิดมีปัญหาก็เขาต้องการความช่วยเหลือ

7. จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความสะดวกสบายและความปลอดภัย รวมทั้งการปรับปรุงหาเครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัยมาใช้ในองค์กร¹

การสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน อาจกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานมีหน้าที่ที่จะจัดการกับบรรยากาศ หรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยการสังเกตจากพฤติกรรมของคนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างกัน ทั้งตัวบุคคลและสภาพที่เกิดขึ้น ซึ่งมีหลายปัจจัยและหลายอย่างจากตัวผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหาร สภาพแวดล้อม การสร้างขวัญที่ดีจึงเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้า กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ลูกน้อง โดยจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจที่จะทำงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

ผู้ที่มีขวัญที่ดี จะมีความรู้สึกอยากปฏิบัติงานให้เต็มที่และให้ประสบความสำเร็จ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความมุ่งมั่น และความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในความสามัคคีในหมู่คณะ และองค์กรผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้า จึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่เชื่อมโยงระหว่างองค์กร หรือ ฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติงาน คนงาน หรือ ลูกน้อง ด้วยการใช่วิธีการจูงใจและบำรุงรักษาบุคลากรของหน่วยงานนั้นๆ ในการบริหารและผนวกกับการจัดการด้านปัจจัยต่างๆ ที่ดี โหม่งน้ำใจจิตใจ บุคลากรขององค์กรหรือหน่วยงานให้มีความสนใจ ตั้งใจ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายของบุคคล ด้วยความพอใจและเต็มใจ ผลงานที่ปรากฏออกมาจะทำให้ทราบว่า บุคลากรในองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพสูง มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน จึงต้องรู้จักนำเอาวิธีการสร้างกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานมาใช้ให้ถูกต้อง และเหมาะสมแก่บุคลากรให้มากที่สุด ซึ่งต้องระมัดระวังเรื่องของความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น แต่ทั้งนี้จะต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

6. ปัจจัยและองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาและค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้พบว่า มีผู้เสนอปัจจัยสำคัญๆ ต่างๆ ที่มีผลต่อการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ดังที่นักวิชาการต่างๆ และผู้ที่มีความสนใจศึกษา เสนอปัจจัยแตกต่างกันไว้มากมายดังต่อไปนี้

แนวความคิดทางทฤษฎีการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานได้พิจารณาจากปัจจัยด้านต่างๆ จากการชี้แสดงดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน (Working Conditions)
2. ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน (Pay)
3. ความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน (Cooperation of Employees)

¹ ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. (2546). องค์กรและการจัดการ. หน้า 242-245.

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Supervisory - Subordinate Relations)
5. การมีการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ (Adequacy of Communication)
6. สถานภาพและการยอมรับนับถือ (Status and Recognition)
7. ความมั่นคงปลอดภัย (Security)
8. การระบุตัวตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน (Identification with Organization)
9. โอกาสก้าวหน้า (Chance for Growth and Advancement)
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน (Competence of Colleagues)
11. ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Success of Group Work)
12. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Satisfaction of Group work)
13. ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Friendliness of Employees)
14. การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลภายในหน่วยงาน (Devotion to Job)
15. สภาพความพึงพอใจหน่วยงาน (Organization Satisfaction)
16. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด (Relations between Job and Skill)
17. สภาพความพอใจในงาน (Job Satisfaction)
18. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Appropriateness of Quantity of Work)
19. ความยุติธรรมภายในหน่วยงาน
20. สวัสดิการของหน่วยงาน¹

ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลภายในหน่วยงาน จะสามารถประเมินได้จากทัศนคติที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นแต่ละปัจจัย ถ้าอยู่ในสภาพดี หรือน่าพึงพอใจก็ย่อมแสดงว่า บุคคลในหน่วยงานมีขวัญในการปฏิบัติงานดีหรือสูง การพิจารณาตรวจสอบสภาพขวัญในการปฏิบัติงานอาจจะตรวจสอบเป็นรายการหรือพิจารณาจากดัชนี (Index) หรือคะแนนรวมจากทุกปัจจัยรวมกันก็ได้

เล็ทเธอร์ เหลืองอร่าม (2518: 84-85) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของบุคลากรทั้งในด้านบวกและลบ ดังจะกล่าวต่อไปนี้ คือ ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานและเจ้าหน้าที่หรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะดีขึ้นถ้าบุคลากรเหล่านั้น²

¹ เนลซัน ชันไชย. (2517). *การวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน*. หน้า 451-452. ปรับปรุงจากแนวความคิดของ David G. Moore และ Robert K. Burns. [อ้างอิงจาก David G. Moore and Robert K. Burns, "How Good is Good Morale?" *Factory Management and Maintenance*. February, 1956. pp. 130-131. อ้างใน Keith Davis. *Human Relations at Work* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1967). p. 72.]

² เล็ทเธอร์ เหลืองอร่าม. (2518). หน้า 84-85. [อ้างอิงจาก เทพพิทักษ์ จำปาบุญ. (2547). *การศึกษาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษา กรมราชทัณฑ์*. หน้า 22.]

1. ได้ทำงานที่เหมาะสมกับเขา
2. มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่
3. มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
4. ได้ทำงานในสภาพและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม
5. รู้สึกว่าเขามีโอกาสก้าวหน้า
6. มีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ
7. ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา
8. ได้รับค่าตอบแทนเมื่อทำดี
9. ได้มีส่วนร่วมถึงนโยบาย แผนงาน การเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนไหวต่างๆ ของหน่วยงาน

ของเขา

10. ผู้บังคับบัญชาของเขารักษาระเบียบวินัยในหน่วยงานเป็นอย่างดี
11. ได้มีโอกาสระบายความเดือดร้อนและความกังวลหรือความกลัวใจต่อผู้บังคับบัญชา เพราะความรู้สึกที่อดเก็บไว้นานย่อมมีผลร้าย
12. ได้มีโอกาสเสนอแนะ เพื่อแก้ไขสภาพการณ์หรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
13. ได้มีโอกาสแสดงข้อเสนอนั้น เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
14. ได้เห็นผู้บังคับบัญชาสนใจติดตามงานที่ได้รับมอบหมายให้แก้ไข¹

แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่จะสร้างขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน อาจกล่าวได้ว่ามีอิทธิพลมีผลกระทบกระเทือนต่อขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีอย่างน้อยแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อม วิธีการ และความรู้สึก ของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง เพื่อความสะดวกต่อการเข้าใจพอจะแยกได้ออกเป็นลักษณะใหญ่ 3 อย่าง คือ

1. เกิดจากตัวผู้ปฏิบัติงาน มีความจริงอย่างหนึ่งว่าสภาพแวดล้อมมีรูปลักษณะอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับคนที่เห็น หากผู้นั้นมีความรู้สึกในแง่ร้ายต่อสิ่งที่เห็น สิ่งนั้นก็กลายเป็นของไม่ดี ถ้ามีความรู้สึกในด้านดี สิ่งที่จะเห็นนั้นก็จะเป็นสิ่งสวยงามขวัญของคนก็เช่นกันขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะเข้าใจของคนงานที่มีต่อสิ่งที่เขาได้เห็นมา ถ้าหากความสามารถที่จะเข้าใจมีน้อย ก็เป็นเรื่องยากที่จะอธิบายชี้แจงให้คนงานเปลี่ยนแนวความคิดของตนเอง หรือ มีทัศนคติในทางที่ต้องการ ในการนี้ขึ้นอยู่กับทางเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน ซึ่งนอกจากจะมีความสามารถในการทำงานแล้ว จะต้องมีความสามารถในทางใช้เหตุผล ปัจจัยอีกอย่างหนึ่งก็คือ สถานะ และบทบาทของคนงานที่มีอยู่ต่อสมาคมแรงงาน เช่น การเป็นสมาชิกของสมาคมแรงงาน บังคับให้คนงานมีทัศนคติและการกระทำในทางใดๆ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสมาคม ในกรณีเช่นนี้ ทัศนคติของคนก็ขึ้นอยู่กับกลุ่ม

2. เกิดจากฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารมีอิทธิพลต่อขวัญของคนงานได้ 2 ลักษณะ คือ ขึ้นอยู่กับหลักการที่กำหนดขึ้น สำหรับเป็นแนวปฏิบัติ และขึ้นอยู่กับวิธีการที่ฝ่ายบริหารนำมาใช้สำหรับในส่วนที่เป็นหลักการ

¹ เสถียร เหลืองอร่าม. (2518). หน้า 84-85. [อ้างอิงจาก เทพพิทักษ์ จำปาบุญ. (2547). การศึกษาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษา กรมราชทัณฑ์. หน้า 22.]

ก็ได้แก่ การกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์การติดต่อสื่อสารและกระบวนการเกี่ยวกับวินัย สวัสดิการหรือการปรึกษาแนะนำหลักการนี้เป็นพื้นฐานขั้นต้นที่จะส่งเสริมหรือบั่นทอนขวัญของคณา ซึ่งเป็นเรื่องที่เปลี่ยนแปลงได้ ส่วนลักษณะที่สองที่เป็นเรื่องของกฎเกณฑ์กับการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงๆ คือ หลักการดีถูกต้องทุกอย่างแต่การกระทำเป็นอีกอย่างหนึ่ง เช่น ในการคัดเลือกคนอาจกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ดี ทุกอย่างกระทำโดยถูกหลักการ แต่ในทางปฏิบัติปรากฏว่า ผู้สมัครบางคนได้รับการคัดเลือกอย่างอคติ เพราะหัวหน้ามีความชอบพอเป็นการส่วนตัว ส่วนผู้ที่มีความสามารถไม่ได้รับการคัดเลือก พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อขวัญของคณา บางคนเป็นคนเจ้าระเบียบต่อคณา บางคนมีความลำเอียงไม่มีความไว้วางใจและไม่ให้เกียรติคณา แต่บางคนเป็นกันเองกับคณา มีความยุติธรรมและยึดถือหลักการ

3. เกิดจากสภาพแวดล้อม สมาคมแรงงานนับว่า เป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญต่อขวัญของคณา เพราะสมาคมเป็นผู้รักษาสันติได้เสียของคณา เมื่อเกิดข้อขัดแย้งทางแรงงานขึ้น สมาคมเป็นฝ่ายสั่งการให้คณา มีปฏิกริยาต่อนายจ้าง เช่น การนัดหยุดงาน ปัจจัยภายนอกอย่างอื่นก็ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ญาติมิตร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้าน สุขภาพของคณา ความคิดเห็นทางการเมือง สิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น ปัญหาจราจร แหล่งที่อยู่อาศัย และประสบการณ์บางอย่างในชีวิต¹

องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานที่ดี และขวัญที่เสีย คือ

องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญ

- วัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์การ
- สภาพของการทำงาน
- โครงสร้างและความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม
- การบริหารงานขององค์การ ระบบบริหาร
- วิธีการในการนิเทศงาน
- ความพอใจในหน้าที่งานที่กำลังปฏิบัติอยู่
- การสื่อสารในองค์การ
- เพื่อนร่วมงาน
- ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน
- ความสามารถของหัวหน้างาน
- พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาและวิธีการบังคับบัญชา
- การได้มีส่วนร่วมของพนักงาน
- วิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน
- สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

¹ เสนาะ ดิยาวี. (2545). การบริหารงานบุคคล. หน้า 217.

องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดขวัญดีขึ้น ได้แก่

1. มีความเข้าใจและพอใจในวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน
 - ทุกคนจะต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน
 - วัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นที่พอใจของทุกคน
 - ทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์นั้น
2. แบ่งงานให้เหมาะสม โดยให้
 - ทุกคนมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติ
 - ทุกคนใช้พลังในการทำงานเต็มความสามารถ
3. มีการนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอและใกล้ชิด เพราะจะ
 - ทำให้ทุกคนเข้าใจในจุดมุ่งหมายดีขึ้น
 - ทำให้ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ตนปฏิบัติดียิ่งขึ้น
 - ทำให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้ใกล้ชิดและเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง
4. สัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันดี
5. ค่าตอบแทนเหมาะสมกับผลงาน
6. มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน¹

มาตรการสำหรับวัดขวัญในการปฏิบัติงาน

1. ระดับของผลงาน
2. การขาดงาน หรือ ความเฉื่อยชา เพราะถ้าขวัญดี จะแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงาน และความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น การขาดงาน ลางาน หรือมาสายบ่อยๆ ของคนงาน อาจชี้ให้เห็นสภาพอันแท้จริงของขวัญของคนงาน
3. การลาออกจากงานหรือขอยกย้าย
4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์
5. การสอบถามโดยให้กรอกแบบสอบถาม
6. การให้สัมภาษณ์จากการสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์²

การวัดขวัญของบุคคล

วัดได้ 3 แบบ คือ วัดจากการทดลอง วัดบุคลิกหรือลักษณะบางประการที่มีอยู่ในตัวคน และจากผลงาน

¹ สุริย์ สุเมธินฤมิตร. (2538). *ประมวลศัพท์ทางการบริหาร*. หน้า 199.

² ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. (2546). *องค์การและการจัดการ*. หน้า 242.

แบบแรกนี้ ต้องอาศัยความรู้ทางจิตวิทยาเข้าช่วยเพื่อวัดทัศนคติของคน ซึ่งได้จากการแสดง ปฏิภาณ ความเห็น ความคิด และการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ อีกอย่างหนึ่ง คือ การวัดทางด้านจิตใจ อารมณ์ และปฏิภาณของคนที่มีต่อสิ่งกระตุ้นอย่างเดียวกัน

วัดบุคลิก หรือ ลักษณะบางอย่าง ซึ่งจะแสดงถึงขวัญของบุคคล ประการแรก วัดจาก พฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความมั่นคงหรือความหวั่นไหว ความหวัง หรือ ความสิ้นหวัง ความเหนียวแน่นหรือ กระตือรือร้น และความเฉื่อยชา หรือ ความเตรียมพร้อมอยู่เสมอ ประการที่สอง วัดจากการแสดงออกของคน ในทางความคิดเห็น หรือท่าทีที่มีต่อบริษัท เช่น ต่อบริษัท สภาพการทำงานและคำสั่งของฝ่ายบริหาร ประการที่ สาม วัดจากการบ่น หรือ การชมเชย ซึ่งแสดงถึงกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันนี้ได้จากการร้องทุกข์ การฝ่าฝืน ระเบียบวินัย การขาดงาน การมาทำงานสาย และการปฏิเสธไม่ยอมทำงานล่วงเวลา

การวัดจากผลงานให้ดูจากการผลิต เช่น คุณภาพ ต้นทุน การเสียของเครื่องจักร การใช้ วัสดุดิบ และปริมาณ จากผลงาน ผู้บริหารก็สามารถจะสอบสวนต่อไปได้ว่าสาเหตุเกิดจากอะไร

วิธีวัดขวัญของผู้ปฏิบัติงานมีวิธีสำคัญ 4 วิธี คือ

1. การสังเกต วิธีที่ง่ายและใช้ได้ผลดีที่สุด ผู้สังเกตซึ่งได้แก่ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและ ต้องใช้อย่างถูกต้องและมีระบบที่ดีเพื่อสังเกตการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งการเห็นจากการ แสดงออก การฟังจากการพูด และการสังเกตจากการกระทำ ข้อสำคัญจะต้องรู้ว่าจะอย่างไรจึงจะเรียกว่า ผิดจาก ธรรมดา เพราะผลงานบางอย่างไม่เกิดขึ้นทันทีเมื่อเกิดผิดปกติดังนั้น แต่ผลจะเกิดขึ้นช้าๆ ในตอนหลัง หรือ ในขณะที่ทำการสังเกตจะไม่เห็นข้อแตกต่าง วิธีนี้จะต้องระวัง คือ การแสดงออกหรือพฤติกรรมของคนบางคน อาจ ไม่แสดงออกมาจากใจจริง แต่เป็นการแสร้งทำ และเหตุการณ์บางอย่างเกิดขึ้น โดยไม่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญของ ผู้ปฏิบัติงานเลยก็ได้

2. การสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ตัวเองได้มาก หากมีการ ใช้ที่ไม่ถูกต้อง โดยไม่มีการวางแผนมาก่อน หรือ ไม่ระมัดระวังก็อาจให้ผลผิดไปจากความจริงก็ได้ สิ่งที่ต้องระวังก็ เช่นเดียวกับการใช้การสัมภาษณ์กับการคัดเลือกเช่น รับเข้า ทำงานหรือเลื่อนขั้น จะต้องมีความรู้สึกเป็นอิสระและ จะต้องเลือกระยะเวลาที่เหมาะสม ผู้ปฏิบัติ งานที่จะแสดงท่าทีออกมาอย่างจริงใจ

วิธีอีกอย่างหนึ่งที่ช่วยทำให้การสัมภาษณ์นั้นได้ผลดี ก็คือ บริษัทประกาศนโยบายโดย เปิดเผยให้ผู้ปฏิบัติงานให้สมัครใจเข้ารับการสัมภาษณ์ โดยไม่กำหนดว่าเป็นคนใดหรือใครก็ได้ ที่ยินดีอยากเปิดเผย ความรู้สึกหรือความไม่พอใจบางอย่าง วิธีนี้ผู้ทำการสัมภาษณ์ควรดำเนินการติดต่อกันเรื่อยๆ เช่น ทุกๆ สัปดาห์ หรือทุกๆ เดือน หรือกำหนดเอาไว้วันหนึ่งของทุกๆ ปี เพื่อสะดวกแก่การติดต่อกับผู้ปฏิบัติงาน

3. การออกแบบสอบถาม วิธีนี้อาจจะเรียกได้ว่า การสำรวจความเห็นของพนักงาน โดยอาศัย แบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมาล่วงหน้า เพื่อให้รู้ถึงท่าทีและขวัญของผู้ปฏิบัติงาน สิ่งที่ยุ่งยากของวิธีนี้ คือ การ กำหนดคำถามที่จะวัดท่าทีของคนว่า ควรจะคลุมถึงอะไรบ้าง และจะให้ผู้ตอบตอบอย่างไร ลักษณะคำถามอาจให้ ตอบว่าเห็นด้วยหรือไม่ หรืออาจให้อธิบายแสดงความเห็น เช่น ถามว่าทุกครั้งเมื่อท่านมีปัญหาก็ต้องชักถามหัวหน้า ของท่าน ท่านได้รับคำตอบเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ คำตอบจะต้องแสดงถึงระดับของความรู้สึก เช่น พอใจมาก

พอใจพอสมควร ได้รับความพอใจ บางครั้งก็ไม่ค่อยพอใจ ไม่พอใจ ซึ่งการตอบคำถามดังกล่าวทำให้ผู้ตอบรู้สึกสะดวก แต่ถ้าเป็นคำถามที่ให้อธิบาย เช่น ถามว่าทำไมท่านจึงไม่ชอบงานชนิดนั้น ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้ตอบ เพราะเป็นของธรรมดาที่ผู้ปฏิบัติงาน มักไม่ชอบเสียเวลาที่จะเขียนคำตอบหรือไม่มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นออกมา

4. การเก็บบันทึก ได้แก่ การเก็บรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติงาน แต่ละคนในเรื่องเกี่ยวกับผลผลิต คุณภาพและต้นทุน บันทึกเกี่ยวกับการขาดงาน การมาทำงานสาย การร้องทุกข์ การฝ่าฝืนระเบียบวินัยและอื่นๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการวัดขวัญในการปฏิบัติงาน เพราะบันทึกต่างๆ ดังกล่าวจะแสดงให้เห็นถึงท่าทีและความคิดเห็นที่มีต่องานและองค์กร¹

ขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีนั้น จะต้องมียปัจจัยต่างๆ เกี่ยวข้องหลายด้าน หลายประการ ในการศึกษาวิจัยหรือสำรวจขวัญในการปฏิบัติงาน จึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญในด้านใด มีความต้องการในด้านหนึ่งด้านใดมากกว่าด้านใด สำหรับในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้ปัจจัย 8 ประการ คือ

1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน
2. ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ด้านสภาพภาพและการยอมรับนับถือ
5. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
6. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
7. ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม
8. ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน

เพื่อจะสำรวจถึงระดับขวัญในการปฏิบัติงาน พร้อมกับความต้องการของบุคคลที่ปฏิบัติงาน โดยศึกษาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคล เพื่อหาทางตอบสนองต่อความต้องการต่างๆ ตามปัจจัยที่กล่าวข้างต้นได้ตรงตามกับผู้วิจัยทำการศึกษา

7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่ได้มีการศึกษาจากนักวิชาการและ นักทฤษฎี โดยการใช้แนวคิดและทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีแรงจูงใจมนุษย์ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค ทฤษฎีความเท่าเทียมกันและแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนำมาศึกษาเพื่อผู้บริหาร หรือ หัวหน้างานที่ดีจะต้องทำความเข้าใจ ในการที่จะสร้างกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงาน ให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน การศึกษาวิจัยเรื่องกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานนี้ต้องทำการ

¹ เสนาะ ตีแยว. (2545). การบริหารงานบุคคล. หน้า 218-219.

ศึกษาถึงเรื่องความต้องการ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างความพึงพอใจของบุคคลไปพร้อมๆ กันเลย เนื่องจากมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน ผู้บริหาร หรือ หัวหน้างานจำต้องหาทางตอบสนองความต้องการ สร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นให้ได้ จึงถือได้ว่าเป็นการสร้างกำลังใจและขวัญที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างยิ่ง ผู้ศึกษาวิจัย จึงนำเสนอแนวความคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เห็นว่าสำคัญและเกี่ยวข้องกับกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

แนวความคิดและทฤษฎีของนักวิชาการท่านหนึ่ง คือ ศาสตราจารย์ Keith Davis แห่ง Arizona State University ได้เขียนหนังสือเรื่อง *Human Relations at Work; The Dynamics of Organizational Behavior* เมื่อปี พ.ศ.1957 และผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีของท่านผู้นี้ (Third Edition; 1967) มาใช้ศึกษาประกอบการอ้างอิงการวิจัย ซึ่งกล่าวว่า

“...ขวัญมีหลากหลายความหมาย คำจำกัดความที่จะใช้อธิบายก็คือ ทัศนคติของบุคคลต่างๆ และกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงาน และต่อผู้ร่วมปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพ และขอบข่ายของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร...”¹

ความสำคัญของการจัดการเกี่ยวกับความต้องการต่างๆ ในการสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจในข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เกี่ยวกับการสร้างขวัญ โดยข้อมูลการศึกษาที่จะใช้นั้นย่อมมาจากขวัญ ความเชื่อ และทัศนคติต่างๆ ในการทำการสำรวจ โดยการให้ข้อมูลข่าวสารแลกเปลี่ยนกัน จากนักจิตวิทยาที่สามารถวินิจฉัยข้อแตกต่างในการทำแบบสำรวจ เพื่อหาคำมาตรฐานของการศึกษาทางคณิตศาสตร์ ประโยชน์ที่จะได้รับสำหรับการศึกษากำลังใจและขวัญนี้ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดเล็กหรือใหญ่คือการเรียนรู้สภาวะแวดล้อมของวิวัฒนาการของมนุษย์ ซึ่งมีความซับซ้อนในเรื่องของความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์อย่างบริสุทธิ์ไม่มีสิ่งใดเจือปน และเป็นสิ่งที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการเข้าใจถึงปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นๆ ด้วย²

การแปลความหมายของข้อมูลเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน ต้องทำความเข้าใจต่อหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับการหาข้อมูลที่จะทำการสำรวจ วิธีการที่ดี คือ การสำรวจข้อมูลโดยการจัดลำดับข้อมูลของปัญหาต่างๆ ให้เห็นเด่นชัด โดยแบ่งข้อย่อยออกมา ซึ่ง Keith Davis ได้นำข้อมูลที่ได้รับการอนุญาตจากการวินิจฉัยโครงสร้างของความแตกต่างของขวัญในการปฏิบัติงานของ David G. Moore and Robert K. Burns มาทำการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของบริษัทหรือหน่วยงานต่างๆ โดยข้อมูลที่ได้ไม่ว่าจะเป็น อายุ ความอาวุโส สถานภาพสมรส การศึกษา การฝึกอบรม เพศ ช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงาน สภาพของการทำงาน ชนิดของงาน และอื่นๆ จะทำให้สามารถทราบถึงข้อมูลที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร โดยศึกษาหารายละเอียดของข้อมูลต่างๆ ได้จาก

1. ความต้องการของงาน (Job Demands)
2. สภาพการปฏิบัติงาน (Working Conditions)

¹ Keith Davis. 1967. *Human Relations at Work; The Dynamics of Organizational Behavior*. p. 58.

² Ibid. p. 65.

3. เงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับ (Pay)
4. ผลประโยชน์ของพนักงาน (Employee Benefits)
5. ความร่วมมือและมิตรภาพของเพื่อนร่วมงาน (Friendliness Cooperation of Employees)
6. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าหรือผู้บริหารกับคนงาน (Supervisory - Employee Relations)
7. ความมั่นใจของผู้ปฏิบัติงานในการจัดการ (Confidence in Management)
8. ความสามารถในการใช้กลวิธีการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน (Technical Competence of Supervision)
9. ประสิทธิภาพของฝ่ายบริหาร (Effectiveness of Administration)
10. ความเพียงพอของการติดต่อสื่อสาร (Adequacy of Communication)
11. สถานภาพและการยอมรับจากผู้อื่น (Status and Recognition)
12. ความปลอดภัยและความสัมพันธ์กับงาน (Security of Job and Work Relations)
13. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identification with the Company)
14. โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Chances for Growth and Advancement)¹

ก่อนที่จะทำการศึกษาในเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงาน ของแต่ละบุคคลนั้น ต้องทำความเข้าใจในเบื้องต้นก่อนว่า บุคคลแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ทั้งรูปร่าง หน้าตา ท่าทาง นิสัยใจคอ บุคลิกภาพ ความนึกคิด และทัศนคติ จากการศึกษาค้นคว้าในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักจิตวิทยาและนักการศึกษา จากอดีตสู่ปัจจุบัน พบความแตกต่างระหว่างบุคคล จำแนกออกหลายด้าน ดังนี้

1. ความแตกต่างทางด้านร่างกาย หมายถึง ความแตกต่างของลักษณะทางร่างกายที่เห็นได้ชัด ได้แก่ ลักษณะความสูง - เตี้ย รูปร่างบอบบาง - หนา เส้นผมหยักโคก - เหยียดตรง ตลอดจนลักษณะของ ปาก จมูก หู ตา และอวัยวะต่างๆ ของร่างกาย ซึ่งบุคคลแต่ละคนจะมีลักษณะแตกต่างกัน
2. ความแตกต่างทางด้านอารมณ์ หมายถึง ความแตกต่างของความรู้สึกอย่างหนึ่งที่แสดงออกมาเมื่อร่างกายถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอก และอารมณ์นี้ จะมีลักษณะที่เป็นทั้งทางบวกและด้านลบ เช่น อารมณ์กลัว อารมณ์โกรธ อารมณ์รัก ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้ชีวิตมนุษย์มีความสุข หรือ อาจเป็นสิ่งที่บั่นทอนทำลายชีวิตมนุษย์ได้เช่นกัน
3. ความแตกต่างทางด้านสังคม พฤติกรรมของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน เช่น ลักษณะการพูด การแต่งกาย ท่าทาง กิริยามารยาท การปรับตัว ทั้งนี้เพราะแต่ละบุคคลมาจากสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันหรือมาจากครอบครัวที่ต่างกันรวมทั้งการอบรมเลี้ยงดู อาชีพของบิดามารดา ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่ต่างกัน การแสดงออกต่อกันจะมีลักษณะของชนชั้นในสังคมต่างกัน จึงทำให้มีลักษณะท่าทางและบุคลิกภาพที่ต่างกัน

¹ Keith Davis. 1967. *Human Relations at Work; The Dynamics of Organizational Behavior*.

(From David G. Moore and Robert K. Burns, "How Good is Good Morale?" *Factory Management and Maintenance*, February, 1956. pp. 130-131. Used by permission). p. 72.

4. ความแตกต่างกันด้านเพศ หมายถึงความแตกต่างระหว่างเพศชายและหญิงซึ่งวัฒนธรรมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบทบาทของชายและหญิงให้แตกต่างกันเช่นเดียวกับความสามารถทางด้านภาษา คณิตศาสตร์ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อารมณ์ บุคลิกภาพ ภายนอก ความหนักแน่น ไปจนถึงการให้รางวัลและการให้โทษ

5. ความแตกต่างทางด้านอายุ หมายถึง ความแตกต่างของอายุ หรือ วัยของบุคคล ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านประสบการณ์ ความรับผิดชอบ ความสนใจ ความรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความคิด บุคลิกภาพ และวุฒิภาวะด้านต่างๆ

6. ความแตกต่างทางด้านสติปัญญา หมายถึง ความสามารถทางด้านระดับไอคิว หรือเกณฑ์ภาคเชาวน์ของบุคคลแตกต่างกัน บุคคลย่อมมีความสามารถแตกต่างกันในเรื่องของการคิด การกระทำ ความจำ การแก้ปัญหา ความรวดเร็วในการรับรู้ การโต้ตอบสถานการณ์ และการปฏิบัติตนต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นผลมาจากระดับสติปัญญาของบุคคลซึ่งแตกต่างกันตั้งแต่ระดับสูง-ต่ำ ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านการเรียนรู้ และความสามารถของบุคคล¹

จากการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์แล้วพบว่า มนุษย์มีความต้องการเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) หรือ ความต้องการขั้นพื้นฐาน คือ เครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

2. ความต้องการทางด้านจิตใจ (Psychological Needs) ได้แก่ ความต้องการที่แบ่งออกได้เป็น 4 ข้อ ดังนี้

- ก. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security & Safety)
- ข. ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Sense of Belonging)
- ค. ความต้องการได้รับการยกย่อง (Recognition)
- ง. ความต้องการได้รับผลสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization)

เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับผลตอบแทนตามที่มีความต้องการจากหน่วยงานแล้ว จะช่วยให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้ คือ

- เกิดความร่วมมื้อมีส่วนร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- เกิดความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
- ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
- สามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) และฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
- เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ
- เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่²

¹ อารี พันธุ์มณี. (2546). จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน. หน้า 32-39.

² ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. (2546). องค์การและการจัดการ. หน้า 240-241.

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล โดยทั่วไปแสดงในข้อสมมติฐาน 2 ประการ ของ Douglas McGregor ซึ่งเป็นที่รู้จักในชื่อของ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่ง McGregor ได้ศึกษาถึง วิธีการที่ผู้บริหารมองตัวเองสัมพันธ์กับบุคคลอื่น แนวคิดนี้ต้องการความคิดในการรับรู้ธรรมชาติของมนุษย์ซึ่งมีข้อสมมติฐาน 2 ประการเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล ดังนี้

1. ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี X (Theory X Assumptions) ข้อสมมติฐานแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลของ McGregor เกี่ยวกับทฤษฎี X มีดังนี้

- 1.1 โดยทั่วไปมนุษย์ไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้
- 1.2 จากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน คนส่วนใหญ่จึงต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการ และใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามให้เพียงพอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 1.3 มนุษย์โดยเฉลี่ยพอใจการถูกบังคับ ต้องการเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความปลอดภัย

2. ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี Y (Theory Y Assumptions) ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี Y ของ McGregor มีดังนี้

- 2.1 มนุษย์ใช้ความพยายามทางกายภาพ และความพยายามด้านจิตใจในการทำงานตามธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน
- 2.2 การควบคุมภายนอกและอุปสรรคของการลงโทษไม่ใช่วิธีการเดียวในการใช้ความพยายามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจึงใช้การควบคุมตัวเอง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- 2.3 ระดับของการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับขนาดของรางวัลที่สัมพันธ์กับความสำเร็จ
- 2.4 มนุษย์โดยเฉลี่ย เรียนรู้ภายใต้สภาพที่เหมาะสม ไม่เพียงแต่การยอมรับความรับผิดชอบ แต่ยังมีแสวงหาด้วย
- 2.5 สมรรถภาพของบุคคลขึ้นอยู่กับระดับของการจินตนาการระดับสูง ความซื่อสัตย์ และความคิดสร้างสรรค์
- 2.6 ภายใต้สภาพของอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ศักยภาพที่เฉลียวฉลาดของความเป็นมนุษย์โดยเฉลี่ยมีการใช้ประโยชน์บางส่วน

จากข้อสมมติฐาน 2 ประการที่แตกต่างกัน ทฤษฎี X เป็นการมองโลกในแง่ร้าย ไม่ยืดหยุ่น การควบคุมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้าม ทฤษฎี Y เป็นการมองโลกในแง่ดี ยืดหยุ่นได้และเป็นกลไกที่มุ่งที่การควบคุมตนเองร่วมกับความต้องการส่วนตัวและความต้องการขององค์การ อย่างไรก็ตาม ยังเป็นที่น่าสงสัยว่า แต่ละข้อสมมติฐานจะมีผลกระทบต่อผู้บริหารที่จะแก้ปัญหาในหน้าที่และกิจกรรมในการจัดการหรือไม่

ความชัดเจนของทฤษฎี (Clarification of the theories) McGregor ระบุว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y จะมีการตีความที่ผิดพลาด ประเด็นที่ตามมาจะทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับขอบเขตความไม่เข้าใจ การรักษาข้อสมมติฐานในแนวคิดเฉพาะอย่างดังนี้

(1) ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี x และ ทฤษฎี Y เป็นเพียงข้อสมมติฐานเท่านั้นยังไม่ใช้เป็นข้อเสนอแนะในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการ ข้อสมมติฐานเหล่านี้จะต้องมีการทดสอบข้อเท็จจริงนอกจากนั้น ข้อสมมติฐานเหล่านี้ยังไม่มี การสนับสนุนด้วยงานวิจัยอีกด้วย

(2) ทฤษฎี x และทฤษฎี Y ไม่ได้นำไปประยุกต์ในการจัดการอย่างหนัก (Hard) หรือ เบา (Soft) แนวคิดอย่างหนัก (Hard) ก็คือการสร้างค่านิยมหรือความเป็นปรปักษ์ ส่วนแนวคิดอย่างเบา (Soft) หมายถึง ผลในการจัดการแบบเสรีนิยม (Laissez faire) และก็ได้มีความสอดคล้องกับทฤษฎี Y ผู้บริหารที่มีความสามารถจะคำนึงถึงความเป็นไปได้ และข้อจำกัดของบุคคล ตลอดจนการปรับพฤติกรรมตามสถานการณ์

(3) ทฤษฎี x และทฤษฎี Y ไม่ได้มีแนวคิดที่ต่อเนื่องกัน กล่าวคือ ทฤษฎี x และทฤษฎี Y มีลักษณะตรงกันข้ามกัน มีแนวคิดด้านความแตกต่างของคนอย่างสิ้นเชิง

(4) การอธิบายถึงทฤษฎี Y ว่าไม่ใช้การจัดการในอุดมคติหรือเป็นการต่อต้านการใช้อำนาจหน้าที่ แต่ทฤษฎี Y เป็นเพียงวิธีหนึ่งในหลายวิธีของผู้บริหาร และความพยายามในการเป็นผู้นำ

(5) งานและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ย่อมต้องการแนวคิดด้านการจัดการที่แตกต่างกัน ด้วย บางครั้งอำนาจหน้าที่และโครงสร้าง จะมีประสิทธิผลสำหรับงานเฉพาะอย่าง มีงานวิจัยหนึ่ง ซึ่งเสนอแนะว่า แนวคิดที่แตกต่างกัน จะมีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้นองค์กรที่ผลิตสินค้าเป็นสถานการณ์หนึ่งซึ่งต้องการบุคคลและสถานการณ์เฉพาะอย่าง¹

ทฤษฎี Z

แนวคิดดังกล่าวได้มีอิทธิพลต่อรูปแบบของการบริหารมาเป็นเวลานาน และต่อมาก็ได้มีผู้ศึกษาพลิกแพลงศาสตร์และศิลปะในการบริหารอีกมากมายหลายประการ เพื่อทำให้ได้วิธีการที่เหมาะสมในการจูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มความสามารถ ในระยะหลังสุดนี้ นักบริหารและนักวิชาการได้เล็งเห็นความสำเร็จของประเทศญี่ปุ่น ที่สามารถผลักดันให้เกิดความเจริญทางเศรษฐกิจขึ้นมาได้อย่างรวดเร็ว และได้พิจารณาว่า วิธีการบริหารของประเทศญี่ปุ่น เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้ประเทศนั้น ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้มีผู้ศึกษาวิเคราะห์กันอย่างกว้างขวางว่า ญี่ปุ่นมีวิธีการในการบริหารอย่างไร จึงประสบความสำเร็จ นักวิชาการหลายๆ ท่านคิดว่า การบริหารแบบญี่ปุ่น จะประสบความสำเร็จได้เฉพาะในประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น ถ้านำมาใช้ในสหรัฐอเมริกาหรือในประเทศอื่นๆ ที่มีพื้นฐานวัฒนธรรมและความเป็นอยู่ที่แตกต่างกันก็จะได้ผล ขณะเดียวกันก็มีนักวิชาการบริหารอีกท่านหนึ่ง คือ William G. Guchi มีความเชื่อมั่นว่า การบริหารแบบญี่ปุ่นนี้ สามารถนำมาปรับให้เข้ากับสังคมอเมริกันและนำมาใช้ให้การบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่นเดียวกับญี่ปุ่นได้ William G. Guchi ได้ตั้งชื่อแนวคิดดังกล่าวว่า การบริหารงานแบบทฤษฎี Z ซึ่งสืบเนื่องมาจากแนวคิดเรื่องทฤษฎี x และทฤษฎี Y ของ McGregor เพื่อแนวทางในการปรับการบริหารแบบญี่ปุ่น

¹ บรรยงค์ โตจินดา. (2545). หน้า 262-263.

แม้ว่า Guchi จะเน้นถึงสังคมอเมริกันเป็นประการแรก แต่ก็เป็นที่เชื่อถือว่า ทฤษฎี Z นี้สามารถจะนำไปปรับใช้ในประเทศอื่นๆ ได้ โดยเฉพาะในสังคมไทย ซึ่งเป็นประเทศตะวันออกมีพื้นฐานและวัฒนธรรมบางอย่างคล้ายคลึงกับญี่ปุ่นแล้วก็น่าที่จะศึกษาแนวทางในการปรับใช้ไว้เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารของบ้านเราต่อไป

แนวคิดพื้นฐานของ ทฤษฎี z นี้ เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด ซึ่งเชื่อกันว่าจะทำให้ผลผลิตของหน่วยงานเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ Guchi ยังได้เห็นว่า ปัญหาเรื่องผลผลิตหรือผลงานนี้จะแก้ไขได้ด้วยความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และฝ่ายบริหารจะต้องสร้างสิ่งจูงใจเพื่อ กระตุ้นให้เกิดการประสานงาน และความร่วมมือดังกล่าวนั้นด้วย

ลักษณะสำคัญของทฤษฎี Z

1. ระยะเวลาในการทำงานยาวนาน ผู้ปฏิบัติงาน จะรู้สึกมั่นคง และมั่นใจว่าจะไม่ถูกไล่ออกโดยไม่มีเหตุผล หรือ จะต้องหางานทำใหม่ เพราะขาดความมั่นใจในงานปัจจุบันที่ทำอยู่ ลักษณะการว่าจ้างตามทฤษฎี Z นี้จะเป็นการทำงานระยะยาว ตลอดชีวิตหรือจนกว่าจะอายุครบ 60 ปี การกำหนดเวลายาวนานยิ่งจะช่วยให้หน่วยงานได้ใช้ประโยชน์จากผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพราะเชื่อว่า การปฏิบัติงานจะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เมื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานนานในหน่วยงานก็จะได้ใช้คนที่มีความประสพการณ์ และมีความรู้ความสามารถสูงขึ้น

2. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในฝ่ายต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง ไม่ใช่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาและไม่รู้งานอื่นๆ ของหน่วยงาน

3. ไม่เน้นความสำคัญของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่งช้ากว่าบริษัทอเมริกันทั่วไป เพราะทฤษฎี Z เชื่อว่า การเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็วจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานหมกมุ่นและพยายามผลักดันแข่งขันให้ตนเองได้เลื่อนตำแหน่งเร็วกว่าผู้อื่น ไม่ให้ความสนใจกับการทำงานระยะยาวของหน่วยงานมากเท่าที่ควร

4. ตัดสินใจโดยการเห็นพ้อง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยใช้เหตุผล จะช่วยให้เกิดความร่วมมือประสานงานและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ ยังช่วยให้เกิดข้อผูกพันในการปฏิบัติงานมากขึ้น

5. ให้ความสนใจความเป็นอยู่และสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและจริงใจ โดยพิจารณาว่า ความเป็นอยู่และสภาพแวดล้อมส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน มีผลสำคัญในการปฏิบัติงาน ดังนั้นหน่วยงานจะต้องให้ความสนใจกับตัวผู้ปฏิบัติงานอย่างจริงใจ มีใช้คำนึงเฉพาะการใช้งานแต่เพียงอย่างเดียวเน้นความสำคัญของการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดความช่วยเหลือ ร่วมมือร่วมใจ รวมทั้ง มีการติดต่อสัมพันธ์อย่างเปิดเผยและไม่เป็นทางการ

6. กำหนดปรัชญาองค์การร่วมกัน ปรัชญาองค์การดังกล่าว จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน วิธีดำเนินการและปัญหาอุปสรรคที่หน่วยงานประสบอยู่ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในหน่วยงานและมีการปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกัน การกำหนดปรัชญาและวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ อาจทำได้โดย

มอบหมายให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบสำรวจหาข้อมูลจากฝ่ายบริหาร และให้มีประชุมอภิปรายหาข้อตกลงร่วมกันในการกำหนดปรัชญาตามแนวทางที่ฝ่ายบริหารได้ให้แง่คิดไว้

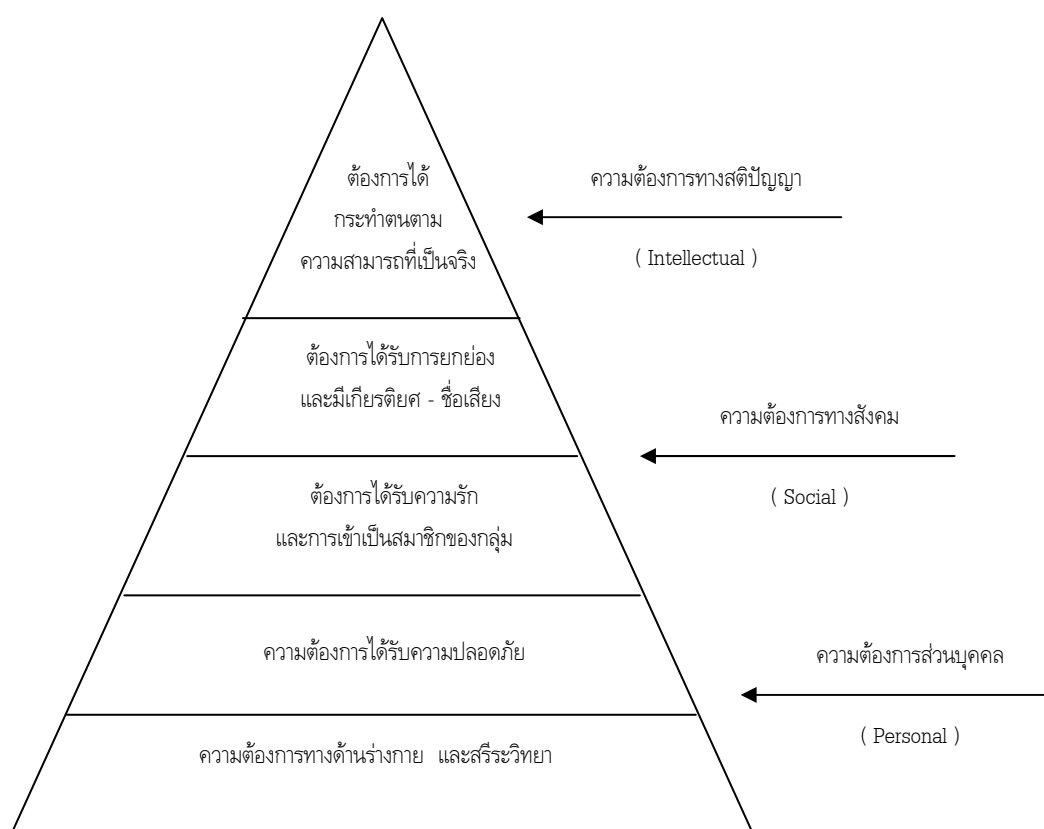
แนวคิดด้านทฤษฎี Z เป็นรูปแบบหนึ่ง ของการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม และมีพื้นฐานแนวคิดมาจากการบริหารงานแบบญี่ปุ่นเช่นเดียวกับกลุ่มสร้างคุณภาพหรือ Quality Circles ซึ่งมีบทบาทอย่างมากในระยะหลังการจูงใจโดยให้มีส่วนร่วมนี้ประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติ เพราะทำให้เกิดความผูกพันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรและช่วยให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อยอมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ หลังจากที่ได้อภิปรายถึงเหตุผล และความจำเป็นอย่างทั่วถึง และกลุ่มมีมติเป็นเอกฉันท์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว มติของกลุ่มจะถือเป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นข้อผูกพันว่า ผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะต้องปฏิบัติตามมตินั้นๆ อย่างไม่折不扣 การให้มีส่วนร่วมแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถใช้เป็นแรงจูงใจได้ทุกกรณี หน่วยงานต้องสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคล เช่น การให้เงินเดือน หรือ ค่าตอบแทน ให้เพียงพอในการดำรงชีพ และการให้ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานเป็นพื้นฐานก่อน

ข้อควรคำนึงอีกประการหนึ่ง ในการนำทฤษฎี Z มาใช้ในหน่วยงาน คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะแนวคิดของทฤษฎี Z เน้นให้มีการติดต่อสัมพันธ์ ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ และทุกรูปแบบ ตั้งแต่การร่วมมือร่วมใจกันกำหนดนโยบายการแก้ปัญหาาร่วมกัน การขัดข้อขัดแย้ง และการนำความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาใช้ในทางสร้างสรรค์ ดังนั้นความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้ง การมีเป้าหมายและอุดมการณ์ร่วมกัน จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานในรูปแบบของทฤษฎี Z ได้ผลเต็มที่¹

ทฤษฎีแรงจูงใจมนุษย์ (Theory of Human Motivation)

มาสโลว์ (Maslow, 1943) ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ในลักษณะของลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) โดยแยกออกเป็นลำดับขั้นที่สำคัญ 5 ขั้นตอนด้วยกัน (ส่ววัฒน์ วัฒนวงศ์, 2544: 90.) ดังแสดงให้เห็นในภาพประกอบแสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ดังนี้

¹ ศิริวรรณ ศิริอารยา. (2526). เกียรติบริหาร ; มีทฤษฎี X ทฤษฎี Y แล้วก็มีทฤษฎี Z. วารสารข้าราชการ.



ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์

ภาพประกอบ 3 แสดงลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs)

ที่มา : สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2544). จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่

(Psychology for Training Adult). หน้า 17.

ขั้นที่ 1 : ความต้องการทางด้านร่างกายหรือทางสรีรวิทยา

(Bodily Needs of Physiological Needs)

เป็นความต้องการที่ มาสโลว์ และนักจิตวิทยาเห็นว่า เป็นความต้องการระดับแรกสุด ได้แก่ อาหาร น้ำ เพื่อบรรเทาความหิว ความต้องการทางเพศ การพักผ่อนนอนหลับ การได้หย่อนใจ

ขั้นที่ 2 : ความต้องการได้รับความปลอดภัย (Safety Needs)

จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการขั้นที่ 1 ได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะแสวงหาความมั่นคง การป้องกันภัยอันตรายต่างๆ ถ้าหากไม่ได้รับการสนองตอบแล้ว คนเราอาจหาทางหลบหนีไปจากสภาพนั้นๆ ก็ได้

ขั้นที่ 3 : ต้องการความรักและการเข้าเป็นสมาชิกในกลุ่ม (Love and Belonging Needs)

เพราะว่าต้องการได้รับความอบอุ่น การยอมรับจากสมาชิกหรือเพื่อนๆ ในกลุ่ม ต้องการทราบว่าตนเองมีฐานะอย่างไรในกลุ่มนั้น

ขั้นที่ 4 : ต้องการได้รับการยกย่องในด้านความมีชื่อเสียงและเกียรติยศ (Self-esteem Needs) ซึ่งหมายถึงลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการได้รับความเคารพ ความเชื่อมั่นอื่นๆ ทำให้เกิดความรู้สึกอิสระ มีเสรีภาพ และความมีชื่อเสียงในด้านต่างๆ

ขั้นที่ 5 : ต้องการได้กระทำตามความสามารถที่เป็นจริง (Self - actualization) เป็นขั้นสุดท้ายของความ ต้องการและเป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล เพื่อแสดงถึงสิ่งที่เขามีความสามารถและศักยภาพที่จะกระทำได้

มาสโลว์ ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ความต้องการเหล่านี้จะเริ่มจากขั้นต่ำสุดแล้วจึงแสวงหาเพิ่มขึ้นในระดับความพอใจ (Satisfaction) สูงขึ้นเรื่อยๆ จากขั้นที่ 1, ขั้นที่ 2 แล้วนำไปสู่ขั้นที่สามหรือสี่ต่อไป ดังนั้น ในการจัดการฝึกอบรม ก็จะต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความเคารพ (ไม่หิว) มีความปลอดภัยในสถานที่พัก มีการยอมรับในกลุ่มสมาชิก หลังจากนั้นจึงดำเนินการด้านการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนางานอื่นๆ ต่อไป¹

นอกจากนี้ เรายังอาจจะแบ่งความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow ได้เป็น 2 แบบ ได้แก่ ความต้องการระดับต้น (Primary Needs) และความต้องการระดับสูง (Secondary หรือ Advanced Needs) โดยที่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow จะเป็นแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจ ในการศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์และความต้องการของบุคคล

¹ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2544). จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่ (Psychology for Training Adult). หน้า 17-18.

ทฤษฎีของ Maslow ได้รับการกล่าวถึง และได้รับการยอมรับในฐานะการเป็นต้นแบบของการศึกษา การจูงใจในปัจจุบัน ตลอดจนยังสามารถนำไปประยุกต์ในการจูงใจบุคลากรภายในองค์กรได้ ซึ่งจะเห็นได้จาก ภาพประกอบ แสดงรางวัลและการปฏิบัติภายในองค์กรที่สัมพันธ์กับลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ดังนี้¹

ความต้องการทางกายภาพ	รางวัลและการปฏิบัติ	- สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม - จัดพื้นที่ทำงานให้เพียงพอ - ได้รับเงินเดือนที่สามารถดำรงชีพได้อย่างพอเหมาะ
ความต้องการความมั่นคง/ปลอดภัย	รางวัลและการปฏิบัติ	- ตั้งกฎเกณฑ์และแนวทางด้านความปลอดภัย - พยายามไม่ปรับลดโครงสร้างองค์กรและพนักงาน - จัดระบบงานตามสายบังคับบัญชา - จัดทำเอกสารพรรณานางาน (Job Description) ที่ชัดเจน - ลดพฤติกรรมกรมข่มขู่หรือมีผลทางลบ - ให้ข้อมูลทางการเงินและอนาคตขององค์กร - ให้ผลประโยชน์และสวัสดิการแก่พนักงาน
ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม	รางวัลและการปฏิบัติ	- สนับสนุนการทำงานเป็นทีม - สร้างความพอใจในนาอย่างเป็นระบบ - จัดตั้งกลุ่มงานในการทำงานโครงการ - ให้ความสำคัญระหว่างผู้นำและผู้ตามแต่ละคน - สนับสนุนการมีส่วนร่วมของกลุ่มอาชีพ - สนับสนุนการมีส่วนร่วมของกลุ่มสังคม - ประเมินผลงานและให้ผลตอบแทนตามผลงานของทีม
ความต้องการการยอมรับนับถือ	รางวัลและการปฏิบัติ	- ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและการตัดสินใจ - ให้โอกาสพนักงานในการแสดงทักษะและความสามารถ - แสดงการรับรู้ในความสำเร็จและความก้าวหน้าของบุคคล - สร้างสัญญาจ้างที่สะท้อนถึงความสำเร็จของบุคคล - มอบหมายงานและให้การสนับสนุนเพื่อจะได้พัฒนาความสามารถ - ให้การเสริมแรงทางบวก - ให้ความสนใจกับคุณสมบัติ/ลักษณะทางกายภาพของแต่ละตำแหน่ง - จัดทำระบบที่เล็งเพื่อการสอนงาน - ให้การให้ตอบแทนเป็นเครื่องสะท้อนความก้าวหน้าของบุคคล
ความต้องการการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ	รางวัลและการปฏิบัติ	- ให้เป็นส่วนหนึ่งของการตั้งเป้าหมายและการตัดสินใจ - เปิดโอกาสและสนับสนุนการวางแผนและการพัฒนาอาชีพ - ทำการหมุนเวียนงานให้บุคคล เพื่อให้ประสบการณ์ที่หลากหลาย - ให้โอกาสในการนำเสนอนวัตกรรมและการเสี่ยงในโครงการใหม่ ๆ
ความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ	รางวัลและการปฏิบัติ	- ส่งเสริมให้มีการสื่อสารโดยตรงกับบุคคลอื่น ๆ เช่น ลูกค้า ผู้บริโภค ผู้ขายวัตถุดิบ - เปิดโอกาสและสร้างความท้าทายในการพัฒนาในฐานะมืออาชีพ - เปิดโอกาสและส่งเสริมการควบคุมตนเอง - ให้ผลตอบแทนเป็นรางวัลต่อพฤติกรรมที่ยอดเยี่ยม

ภาพประกอบ 4 แสดงรางวัลและการปฏิบัติภายในองค์กรที่สัมพันธ์กับลำดับขั้นความต้องการของ Maslow
ที่มา : ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จัตยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ. หน้า 185-186.

¹ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ จัตยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ. หน้า 184-186.

ทฤษฎี อี อาร์ จี ของ Alderfer

ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ได้พัฒนาตามแนวคิดทฤษฎีอีอาร์จีเกี่ยวกับการทำความเข้าใจเรื่องความต้องการของพนักงานในการทำงานประกอบด้วย ความต้องการ 3 ด้าน คือ

1. ความต้องการคงอยู่ต่อไป (Existence) หมายถึง ความต้องการในด้านวัตถุและทางร่างกายที่มนุษย์ปรารถนา
2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับผู้อื่นและความพึงพอใจในด้านความรู้สึกมีเพื่อน ความต้องการทางสังคม
3. ความต้องการเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) หมายถึง ความพึงพอใจในความสมบูรณ์ในสิ่งที่ต้องการสูงสุด

ทฤษฎี อี อาร์ จี มีแนวคิดคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ คือ ทฤษฎีความต้องการคงอยู่ต่อไป ซึ่งเปรียบได้กับความต้องการทางร่างกายและความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความสัมพันธ์เปรียบได้กับความต้องการทางสังคม และความต้องการได้รับการยอมรับยกย่อง และความต้องการเจริญเติบโตเปรียบได้กับความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด ทฤษฎีตามแนวคิดของมาสโลว์และอัลเดอเฟอร์แสดงถึงลำดับขั้นของความต้องการ ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ในการจูงใจพนักงานให้เกิดความพึงพอใจได้ และทำได้โดยการให้พนักงานได้รับความสำเร็จสูงสุดในชีวิตและเจริญก้าวหน้า

ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two Factor theory)

ทฤษฎีสองปัจจัยตามแนวความคิด ของ เฟรดเดอริก เฮอริซเบิร์ก หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน และพฤติกรรมที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือ (Maintenance Factors) หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถใช้ปัจจัยสุขอนามัยในรูปแบบต่างๆ เช่น การเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทน แต่ไม่ได้หมายความว่า เป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานที่ดีได้ หากแต่เป็นการกระตุ้นให้เกิดการจูงใจจากตัวงานทำได้โดยการจูงใจโดยใช้ปัจจัยที่สองคือปัจจัยจูงใจ หรือ (Motivating Factors) โดยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรือเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานและสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้เป็นอย่างดี เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ หรือ (Motivating Factors) หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทำงานของพนักงานและทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทฤษฎีนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่า Hygiene-Motivator Factor หรือ ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจประกอบด้วยการทำให้พนักงานพึงพอใจในด้านต่างๆ ตามภาพประกอบดังนี้¹

¹ เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). *ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์*. หน้า 102.

ปัจจัยสุขอนามัย ทำให้พนักงาน พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ในเรื่องต่อไปนี้	ปัจจัยจิตใจเป็นปัจจัย ที่ทำให้พนักงานมี แรงจูงใจในการทำงานดังต่อไปนี้
นโยบายการบริหารขององค์กร -----	การให้โอกาสให้ได้รับความสำเร็จในการทำงาน
การมีหัวหน้างานที่ดี -----	การให้โอกาสพนักงานตระหนักในสำคัญของงานนั้น
การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา -----	การให้พนักงานทำงานด้วยตนเอง
การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน -----	การให้มีความรับผิดชอบ
การให้เงินเดือนค่าจ้างที่เหมาะสม -----	การให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ
ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน -----	พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าเติบโตในหน้าที่

ภาพประกอบ 5 แสดงปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจิตใจ ทฤษฎีสองปัจจัย Two Factor Theory

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. หน้า 102.

8. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธารทิพย์ ภาคสุวรรณ (2540) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและประสิทธิผลในการทำงานของข้าราชการสาย ค สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการศึกษาพบว่า มีระดับขวัญปานกลาง องค์ประกอบของขวัญทางด้านจิตใจ มีอิทธิพลในการทำนายประสิทธิผลของงาน จากการประเมินตนเองและของผู้บังคับบัญชามากตัวแปรกว่าองค์ประกอบทางด้านสังคมประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเองของข้าราชการสาย ค ในกลุ่มที่มีองค์ประกอบของขวัญตัวแปรตัวเดียวกันแต่ต่างระดับกันพบว่า ภาวะผู้นำที่ดี สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี โอกาสก้าวหน้าสูง ความพึงพอใจในงานสูง ความมั่นคงในหน้าที่สูง สวัสดิการสูง และการได้รับการยอมรับนับถือ มีประสิทธิผลของงานจากการประเมินตนเองสูงกว่า ภาวะผู้นำที่ไม่ดี โอกาสก้าวหน้าต่ำ ความพึงพอใจในงานต่ำ ความมั่นคงในหน้าที่สูง สวัสดิการต่ำ การได้รับการยอมรับนับถือต่ำ ส่วนด้านเงินเดือน อายุราชการ อายุตัว ระดับการศึกษาและเพศนั้น ไม่มีความแตกต่างกัน

รัชณี คงเจริญ (บุญถนอม แสงศิริภูมิ. 2544: 53; อ้างอิงจาก รัชณี คงเจริญ. 2540: 68-73) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของ นายตำรวจที่ทำหน้าที่อาจารย์ในโรงเรียนตำรวจภูธร และโรงเรียนตำรวจนครบาล จากผลการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจของนายตำรวจที่ทำหน้าที่อาจารย์ในโรงเรียนตำรวจภูธรและโรงเรียนตำรวจนครบาลโดยรวม อยู่ในระดับปานกลางและมีความ สัมพันธ์กับองค์ประกอบของขวัญกำลังใจของนายตำรวจที่ทำหน้าที่อาจารย์ในโรงเรียนตำรวจ ภูธร และโรงเรียนตำรวจนครบาล ได้แก่ ความอบอุ่นในการทำงาน ความพึงพอใจในการบริหารของผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และความพึงพอใจต่อรายได้และสวัสดิการอยู่ในระดับสูง สำหรับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน และผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากกับข้อมูลทั่วไปของนายตำรวจที่ทำหน้าที่อาจารย์ในโรงเรียนตำรวจ ภูธรและโรงเรียนตำรวจนครบาล

วันเพ็ญ แซ่มสุชี (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานบริหาร และพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานโดยรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พนักงานเพศชายและเพศหญิงที่มีอายุต่างกัน และมีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพนักงานที่มีการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมภาพ ชนะภัย (2544) ได้ศึกษาเรื่องกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ระดับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในเกณฑ์สูง ด้านเงินเดือนค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในอาชีพ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สภาพภาพทางสังคมและการปฏิบัติงาน ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ สวัสดิการของหน่วยงาน ความยุติธรรมในหน่วยงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ระดับกำลังขวัญอยู่ในระดับต่ำ

ชนหรรธน์ ชื่นกลืนรูป (2545) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ กองกำกับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 7 ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 7 โดย รวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการได้รับการยอมรับและรู้สึกประสบความสำเร็จมีค่าสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความมั่นคงของงาน ความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชา ลักษณะและสถานสภาพการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล มีค่าต่ำสุดตามลำดับ ส่วนข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ สภาพการได้รับ - ไม่ได้รับเงินเพิ่มพิเศษรายเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านป้องกันปราบปรามหรือด้านสืบสวน ตำแหน่ง ยศ วุฒิการศึกษาและอายุราชการ ไม่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการสืบสวนตำรวจภูธรภาค 7 เว้นแต่อัตราเงินเดือนที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

อุษณีย์ ส่งเสริมพงษ์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทโทรศัพท์เคลื่อนที่ ผลการศึกษาพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางส่วนด้านความพึงพอใจในงานที่ต้องรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความพึงพอใจในตำแหน่งงาน ความพึงพอใจในการปกครองของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในรายได้ สภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

ฉันทนา เกตุแก้ว (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานประจำสำนักงานกลางบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามตัวแปรของพนักงานประจำสำนักงานกลาง พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพตำแหน่งต่างกัน สถานภาพ ครอบครัวต่างกัน และมีการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีอายุต่างกัน ประสบการณ์ทำงานต่างกันและเงินเดือนต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่ปฏิบัติงานในภูมิภาคต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ธารทิพย์ สุขสายชล (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ดีเอสแอล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท ดีเอสแอล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพการทำงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการและด้านความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานที่เพศ อายุงาน รายได้ และระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เทพพิทักษ์ จำปาบุญ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ด้านการศึกษา กรมราชทัณฑ์ ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่าด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน โอกาสก้าวหน้า การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน สวัสดิการของหน่วยงาน สถานภาพการยอมรับนับถือ ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และด้านความพอใจในงาน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานในระดับดี ส่วนด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน และด้านความยุติธรรมในหน่วยงานมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่ดี

ภาควงศ์ ทับทิมธณยุทธ. (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานตรวจบัญชีกองทัพบก ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจในอาชีพ ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ด้านสวัสดิการในหน่วยงานและด้านความเพียงพอของรายได้ ข้าราชการชายและหญิง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ข้าราชการที่มีระดับชั้นแตกต่างกัน วุฒิการศึกษาและอายุราชการที่ต่างกัน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความเพียงพอของรายได้ ด้านโอกาสความก้าวหน้า และด้านความยุติธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความเพียงพอของรายได้ ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน

ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน และด้านความพึงพอใจในอาชีพ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านโอกาสความก้าวหน้าไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อดิศักดิ์ สิริศาสตร์ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร การศึกษา บริษัท TT&T จำกัด (มหาชน) ประจำกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท TT&T จำกัด (มหาชน) ประจำกรุงเทพมหานคร มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานพนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานที่มีสังกัดในปัจจุบันแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่าด้านการยอมรับนับถือและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนที่เหลือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รุ่งนภา ยุทธ. (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านลักษณะงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง ข้าราชการที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน มีประสบการณ์การทำงานต่างกันและเป็นข้าราชการสาย ข และ ค ที่ต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรรณรัตน์ สันธนะจิตร. (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง กรมวิชาการเกษตร ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการและลูกจ้างที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกัน สถานภาพสมรสต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน สถานภาพการทำงานต่างกัน หน่วยงานที่สังกัดต่างกัน ระยะเวลาการทำงานต่างกัน และมีอัตราเงินเดือนต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน นโยบายบริหารงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน และการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงาน

ศิริธร วิวัจนสินทร์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า พนักงานต้อนรับภาคพื้นมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความพึงพอใจด้านชื่อเสียงขององค์กรอยู่ในระดับ

มาก ด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานอยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานต้อนรับภาคพื้นที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานต้อนรับภาคพื้นที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีช่วงเวลาในการทำงานต่างกัน และมีตำแหน่งงานต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพนักงานต้อนรับภาคพื้นที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านในด้านชื่อเสียงขององค์กร ด้านลักษณะของงานที่ทำและด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บราวน์ (อัมพร อัมทรัพย์. 2544: 38; อ้างอิงจาก Brown. 1952) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญพบว่า องค์ประกอบบางกรอบคร่าว มีความสำคัญอย่างยิ่ง คือ ครูที่มาจากกรอบคร่าวระดับสูงหรือปานกลาง มีขวัญที่ดีกว่าครูที่มาจากกรอบคร่าวระดับต่ำ ครูที่มีขวัญดี จะมีความพึงพอใจในการเป็นครู นอกจากนี้แล้วยังมีองค์ประกอบอื่นๆ จากสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อขวัญของครู เช่น ความมั่นใจในข้อตกลงของผู้บริหารเกี่ยวกับสวัสดิการ รายได้ การเพิ่มวิทยฐานะ และความปลอดภัย เป็นต้น

บอยด์ (Boyd. 1994: 3274-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง

1. การรับรู้ของครูด้านระดับชั้นทางสังคม สถานภาพทางอาชีพ ศักดิ์ศรีแห่งอาชีพมีผลต่อระดับขวัญหรือไม่
2. สิ่งที่ผู้บริหารการศึกษากล่าวถึงปัญหาของครูที่มีขวัญและกำลังใจต่ำคืออะไร

โดยศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ พบว่า สถานะทางสังคม ศักดิ์ศรีแห่งอาชีพมีผลโดยตรงอย่างมากต่อขวัญและกำลังใจของครูในระยะสั้นและระยะยาว คือ ระดับทักษะ ความคิดรวบยอดของผู้บริหารและครู ความคาดหวังของผู้บริหารการศึกษาต่อสิ่งที่สื่อแสดงถึงการติดต่อระหว่างครูกับนักเรียน การปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อให้ครูและนักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนการสอน การทำให้ครูมีการยอมรับความก้าวหน้าในอาชีพ หรือ ระบบคุณธรรมและการมีความมั่นคงในอาชีพ

จาร์นากิน (Kenneth R. 2004) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมโดยศึกษาอุปนิสัยและการปฏิบัติที่มีผลต่อกำลังใจและขวัญของครู ผลการศึกษาพบว่า ระดับกำลังใจและขวัญของครูโดยรวมพบว่า ครูที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่าจะมีกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงาน และทราบว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ที่ปฏิบัติงานด้านผู้นำที่ดีนั้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครูในโรงเรียนมัธยมมีผลต่อครูที่มีประสบการณ์ในการสอนน้อยกว่าครูที่มีประสบการณ์สอนมากกว่า 5 ปีโดยขวัญและกำลังใจมีผลในทางบวกต่อความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยม ในด้านกำลังใจและขวัญของครู พฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และครูในโรงเรียนมัธยม, ความแตกต่างของกำลังใจและขวัญของครูที่มีประสบการณ์ การปฏิบัติงานแตกต่างกัน, พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ที่มีผลกระทบต่อกำลังใจและขวัญของครู และระบบการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีผลต่อกำลังใจและขวัญของครูในโรงเรียนมัธยม

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในงานวิจัย
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัย เป็นหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ปฏิบัติงานอยู่ใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในตำแหน่งหน้าที่เดียวกัน คือ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (Air Purser : AR/APR) จำนวน 250 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบสอบถามและได้กำหนดแนวความคิดในการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร แบบประเมิน ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะของการตอบเป็นการประเมินสิ่งที่ต้องการศึกษาหรือความคิดเห็นเกี่ยวข้องลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) มี 4 ระดับ คือ เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยมากและเห็นด้วยมากที่สุด จากข้อความที่มีความหมายเชิงบวก (Positive Item)

โดยการใช้แบบสอบถามความรู้สึกของบุคคลในด้านต่างๆ เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความเพียงพอของรายได้จาก

การปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีมและด้านสวัสดิการของหน่วยงาน

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งองค์ประกอบของปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดขอบเขตของการศึกษาวิจัยและเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. ศึกษาวิธีสร้างแบบสอบถามจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ
3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้างแบบสอบถาม โดยกำหนดขอบเขตและเนื้อหาให้ครอบคลุมตามจุดมุ่งหมาย ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย
4. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงาน โดยมีข้อคำถามแบ่งออกเป็น

2 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็น หรือความรู้สึกเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

5. ให้อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องและแก้ไขแบบสอบถาม
6. นำแบบสอบถามกลับมาแก้ไขให้ถูกต้อง โดยแก้ไขเนื้อหาแบบสอบถามตามความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
7. ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อให้อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน
8. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ
9. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้ ; (ภาคผนวก จ)
10. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วออกทดลองใช้ (Try out) กับหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 50 คน เนื่องจากมีคุณสมบัติและหน้าที่ความรับผิดชอบตรงกับประชากรที่ต้องการศึกษามากที่สุดได้ค่า Try Out (Alpha) = .9026 ; (ภาคผนวก ฉ)
11. นำแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือกไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นของ ครอนบัค (Cronbach) ; (ภาคผนวก ช)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ขออนุญาตรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการส่งแบบสอบถาม เพื่อการวิจัยกับหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปใส่ในซองรับเอกสารของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งเป็นซองใส่เอกสารเฉพาะบุคคล ที่ศูนย์ลูกเรือ หลักสี่ บางเขน กรุงเทพฯ
3. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้แจกให้กับประชากรกลุ่มเป้าหมายกลับคืนมา โดยรับคืนจากซองรับเอกสารของผู้ทำการวิจัยเอง โดยใช้ระยะเวลาการตอบแบบสอบถามประมาณ 3 สัปดาห์ ; (ภาคผนวก ซ)
4. รวบรวมแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการโดย

การจัดกระทำข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการประมวลข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS/PC⁺ (Statistical Package for The Social Science / Personal Computer Plus) ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean : $\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากคะแนนระดับการวัด 4 ระดับ โดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง	หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมี ขวัญในการปฏิบัติงานไม่ดีเลย
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง	หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมี ขวัญในการปฏิบัติงานไม่ค่อยดี
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง	หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมี ขวัญในการปฏิบัติงานดี
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.00	หมายถึง	หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมี ขวัญในการปฏิบัติงานดีที่สุด

3. การเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จำแนกตามตัวแปรของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบค่าสถิติ t - test ในกรณีการทดสอบพบค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไปใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way

Analysis of Variance) และกรณีพบค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparison Test) ของ Scheffe's Method

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean : $\bar{X}$) โดยใช้สูตร (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2546: 35) ดังนี้

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

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ตัวกลางเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมทั้งหมดของข้อมูล

N แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) โดยใช้สูตร (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2546: 69) ดังนี้

$$S = \sqrt{\frac{N \sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

N แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด

2. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยใช้สูตร สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของ ครอนบัค (Cronbach) ดังนี้ (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. 2546: 131)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right]$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	K	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	S_i^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถามแต่ละข้อ
	S_x^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบค่า t - test โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. 2546: 101)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{N_1} + \frac{S_2^2}{N_2}}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าอำนาจจำแนกของมาตรวัดทัศนคติ
	$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของกลุ่มที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนของกลุ่มที่ 2
	N_1	แทน	จำนวนคนของกลุ่มที่ 1
	N_2	แทน	จำนวนคนของกลุ่มที่ 2
	S_1^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มที่ 1
	S_2^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มที่ 2

3.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ใช้สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance) โดยใช้สูตรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2546: 236)

$$F = \frac{MS_B}{MS_W}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา ใน F - distribution
	MS_B	แทน	Mean square between - groups
	MS_W	แทน	Mean square within - groups

3.3 เมื่อพบค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparison Test) โดยใช้วิธีการทดสอบของ เชฟเฟ (Scheffe's Method) โดยใช้สูตรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2546: 247-248)

$$CV_d = \sqrt{(k-1)(F^*)(MS_{Within})(2/n)}$$

เมื่อ	CV_d	แทน	ค่าผลรวมความแตกต่างเป็นรายคู่
	k	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	F^*	แทน	ค่า F ที่เปิดจากตาราง (Critical Value)
	MS_{Within}	แทน	ค่า Mean square within - group ที่คำนวณไว้แล้ว ในการวิเคราะห์ความแปรปรวน
	n	แทน	จำนวนหน่วยตัวอย่างในแต่ละกลุ่มตัวอย่าง

ถ้าจำนวนหน่วยตัวอย่างในแต่ละกลุ่มตัวอย่างไม่เท่ากันจะต้องใช้ $\left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)$ แทน

(2/n) เมื่อ n_i และ n_j แทนจำนวนหน่วยตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 และ 2 ที่นำมาเปรียบเทียบกัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลตามลำดับดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวนประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา t - distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา F - distribution
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01
P	แทน	ค่าระดับนัยสำคัญ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้แปลความหมายของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน โดยใช้เกณฑ์การประเมิน แบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง	หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมี ขวัญในการปฏิบัติงานไม่ดีเลย
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง	หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมี ขวัญในการปฏิบัติงานไม่ค่อยดี
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง	หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมี ขวัญในการปฏิบัติงานดี
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.00	หมายถึง	หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมี ขวัญในการปฏิบัติงานดีที่สุดใน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ส่วน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การศึกษาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมและแยกเป็นรายด้าน

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมและแยกเป็นรายด้าน จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้นำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง มาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ โดยจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	135	54
1.2 หญิง	115	46
รวม	250	100
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 40 ปี	28	11.2
2.2 ระหว่าง 40 - 50 ปี	194	77.6
2.3 มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	28	11.2
รวม	250	100
3. สถานภาพสมรส		
3.1 โสด	72	28.8
3.2 สมรส	159	63.6
3.3 หม้าย/หย่าร้าง	19	7.6
รวม	250	100

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(คน)	ร้อยละ
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	8.0
4.2 ระดับปริญญาตรี	197	78.8
4.3 สูงกว่าระดับปริญญาตรี	33	13.2
รวม	250	100
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
5.1 ไม่เกิน 50,000 บาท	1*	.4*
5.2 50,001 ถึง 70,000 บาท	58	23.2
5.3 70,001 บาทขึ้นไป	191	76.4
รวม	250	100
6. ระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน		
6.1 ต่ำกว่า 10 ปี	115	46
6.2 ระหว่าง 10 ปี ถึง 20 ปี	85	34
6.3 มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	50	20
รวม	250	100

* ข้อมูลไม่ได้นำมาวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance) แต่ใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มโดยใช้การทดสอบค่า t (t-test)

จากตาราง 1 แสดงว่า จำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 250 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 40 ถึง 50 ปี สถานภาพสมรส การศึกษาระดับปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 70,001 บาทขึ้นไปและระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่ำกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมและแยกเป็นรายด้าน

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยรวมและรายด้าน

ข้อมูลในการปฏิบัติงาน	ระดับข้อมูลในการปฏิบัติงาน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	2.45	.375	ไม่ค่อยดี
2. ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน	2.28	.529	ไม่ค่อยดี
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	2.01	.552	ไม่ค่อยดี
4. ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ	2.69	.457	ดี
5. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	2.48	.333	ไม่ค่อยดี
6. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	2.09	.481	ไม่ค่อยดี
7. ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม	2.80	.424	ดี
8. ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน	2.17	.541	ไม่ค่อยดี
รวม	2.37	.303	ไม่ค่อยดี

จากตาราง 2 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีข้อมูลโดยรวมอยู่ในระดับไม่ค่อยดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม และด้านสถานภาพและการยอมรับนับถืออยู่ในระดับดี ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับไม่ค่อยดี

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อปฏิบัติในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
ด้านสภาพการปฏิบัติงาน แยกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	ระดับข้อปฏิบัติในการปฏิบัติงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ลักษณะสภาพแวดล้อมในขณะที่ปฏิบัติงานบนเครื่องบิน จงใจให้ท่านทุ่มเทการปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าพนักงาน ต้อนรับบนเครื่องบิน	2.39	.632	ไม่ค่อยดี
2.	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของท่านและ เพื่อร่วมงานในการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน	2.80	.606	ดี
3.	สภาพการปฏิบัติงานบนเครื่องบินของท่านมีความเสี่ยงภัยต่อ ชีวิตและทรัพย์สินมากกว่าการปฏิบัติงานด้านอื่น	3.28	.756	ดี
4.	หน่วยงานมีบุคลากรในตำแหน่งหัวหน้าพนักงานต้อนรับบน เครื่องบินเพียงพอต่อการสับเปลี่ยนหน้าที่ตามสัดส่วน และ ปริมาณงานในการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน	2.00	.714	ไม่ค่อยดี
5.	ท่านมั่นใจในสภาพการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน เนื่องจาก อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน มีคุณภาพดี	1.77	.713	ไม่ค่อยดี
รวม		2.45	.375	ไม่ค่อยดี

จากตาราง 3 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีข้อปฏิบัติในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับไม่ค่อยดี เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า สภาพการปฏิบัติงานบนเครื่องบินมีความเสี่ยงภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินมากกว่าการปฏิบัติงานด้านอื่น และได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง และเพื่อร่วมงานในการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน อยู่ในระดับดี ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับไม่ค่อยดี

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
ด้านความพึงพอใจของรายได้จากการปฏิบัติงาน แยกเป็นรายข้อ

ข้อ	ด้านความพึงพอใจของรายได้จากการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	เงินเดือนประจำ เบี้ยเลี้ยงที่ได้รับเพียงพอและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ กับค่าครองชีพในปัจจุบัน	2.37	.729	ไม่ค่อยดี
2.	เงินเดือนประจำ เบี้ยเลี้ยงที่ได้รับเพียงพอที่จะทำให้ครอบครัวมีความเป็นอยู่อย่างสมฐานะ	2.52	.628	ดี
3.	การได้รับเงินพิเศษจากการปฏิบัติงานล่วงเวลามีความเพียงพอและเหมาะสม	2.27	.681	ไม่ค่อยดี
4.	รายได้จากการปฏิบัติงานทำให้มีเงินเก็บออมที่เหลือจากเงินเดือนและเบี้ยเลี้ยงที่ได้รับในแต่ละเดือน	2.37	.677	ไม่ค่อยดี
5.	เงินบำเหน็จ และเงินค่าสวัสดิการประเภทต่างๆ มีเพียงพอใช้จ่ายหลังจากที่ท่านครบกำหนดอายุการทำงานแล้ว	1.86	.710	ไม่ค่อยดี
รวม		2.28	.529	ไม่ค่อยดี

จากตาราง 4 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีขวัญในการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจของรายได้จากการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับไม่ค่อยดี เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เงินเดือนประจำ เบี้ยเลี้ยงที่ได้รับเพียงพอที่จะทำให้ครอบครัวมีความเป็นอยู่อย่างสมฐานะ อยู่ในระดับดี ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับไม่ค่อยดี

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แยกเป็นรายข้อ

ข้อ	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	เมื่อมีปัญหาการสื่อสารในการปฏิบัติงานท่านสามารถขอรับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงได้	1.99	.708	ไม่ค่อยดี
2.	ผู้บังคับบัญชามีความจริงใจ ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	1.96	.707	ไม่ค่อยดี
3.	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี	2.23	.671	ไม่ค่อยดี
4.	ในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือ มีความเป็นกันเอง	2.02	.700	ไม่ค่อยดี
5.	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาในกรณีปฏิบัติงานผิดพลาด ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาความดีความชอบจากการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมและโปร่งใส	1.87	.688	ไม่ค่อยดี
รวม		2.01	.552	ไม่ค่อยดี

จากตาราง 5 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีขวัญในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับไม่ค่อยดี

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ แยกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	งานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ไม่น้อยกว่างานอื่นในบริษัทฯ และเป็นที่ยอมรับในสังคม	2.88	.654	ดี
2.	เป็นผู้หนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และหรือบุคคลในหน่วยงานอื่นๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี	3.08	.521	ดี
3.	ท่านได้รับการยกย่องนับถือและสรรเสริญในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงานเสมอในกรณีที่มีผลงานดีเป็นพิเศษ	2.44	.732	ไม่ค่อยดี
4.	ท่านเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	2.35	.736	ไม่ค่อยดี
รวม		2.69	.457	ดี

จากตาราง 6 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีขวัญในการปฏิบัติงานด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เป็นผู้หนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และหรือบุคคลในหน่วยงานอื่นๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรีไม่น้อยกว่างานอื่นๆ ในบริษัทฯ และเป็นที่ยอมรับในสังคม อยู่ในระดับดี ส่วนข้อ อื่น ๆ อยู่ในระดับไม่ค่อยดี

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน แยกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ท่านไม่ต้องเสี่ยงต่อความรับผิดชอบในชีวิตและทรัพย์สินของตนเองและผู้อื่นในขณะปฏิบัติหน้าที่บนเครื่องบิน	3.27	.632	ดี
2.	การปฏิบัติงานติดต่อกันหลายชั่วโมงบนเครื่องบิน ทำให้ไม่รู้สึกว่าการะบบการทำงานของร่างกายและระบบขับถ่ายผิดปกติและไม่เกิดความเครียด	3.33	.663	ดี
3.	หน่วยงานได้จัดตารางวันลา วันหยุด วันพักผ่อน ฯลฯ ให้ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานในเที่ยวบินครั้งต่อไป	1.70	.734	ไม่ดีเลย
4.	รู้สึกมั่นใจในระบบการป้องกันมลภาวะที่เป็นพิษต่างๆ บนเครื่องบิน เช่น สภาพอากาศ แสง เสียง ฝุ่นละออง	1.83	.655	ไม่ค่อยดี
5.	การกำกับดูแลหน่วยงานตามนโยบายของบริษัทมีความมั่นคงพร้อมที่จะให้ความคุ้มครอง ดูแลรักษาพยาบาล เมื่อท่านได้รับอุบัติเหตุหรืออันตรายที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่	2.27	.720	ไม่ค่อยดี
รวม		2.48	.333	ไม่ค่อยดี

จากตาราง 7 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีขวัญในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับไม่ค่อยดี เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การปฏิบัติงานติดต่อกันหลายชั่วโมงบนเครื่องบินทำให้ไม่รู้สึกว่าการะบบการทำงานของร่างกายและระบบขับถ่ายผิดปกติและไม่เกิดความเครียด และไม่ต้องเสี่ยงต่อความรับผิดชอบในชีวิตและทรัพย์สินของตนเองและผู้อื่นในขณะปฏิบัติหน้าที่บนเครื่องบินอยู่ในระดับดี ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับไม่ค่อยดี ยกเว้นหน่วยงานได้จัดตารางวันลา วันหยุด วันพักผ่อน ฯลฯ ให้ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานในเที่ยวบินครั้งต่อไปอยู่ในระดับไม่ดีเลย

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน แยกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	งานที่ปฏิบัติอยู่สามารถก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น ผู้จัดการบริการบนเที่ยวบิน ผู้ตรวจการบริการบนเครื่องบิน หรือผู้บริหารในระดับสูงขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนงานในตำแหน่งหน้าที่อื่น	2.24	.774	ไม่ค่อยดี
2.	ถ้ามีโอกาสท่านจะโอนย้ายไปยังหน่วยงานอื่นๆ ของบริษัทฯ ทันที โดยมีตำแหน่งงานที่ใกล้เคียงในปัจจุบัน	1.87	.788	ไม่ค่อยดี
3.	งานที่ปฏิบัติมีส่วนช่วยเพิ่มพูน ความรู้ ประสบการณ์ และพัฒนาความสามารถได้อย่างเต็มที่ตามความรับผิดชอบ	2.39	.765	ไม่ค่อยดี
4.	การขึ้นเงินเดือนในหน่วยงาน พิจารณาจากคุณภาพการปฏิบัติงานเป็นหลักสำคัญ	2.00	.763	ไม่ค่อยดี
5.	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและดูงาน เพื่อพัฒนายกระดับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	1.97	.730	ไม่ค่อยดี
6.	พอใจในนโยบายการบริหารหน่วยงานของท่านเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้นเงินเดือนและตำแหน่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทำให้รู้สึกว่าเป็นธรรม	1.78	.678	ไม่ค่อยดี
รวม		2.09	.481	ไม่ค่อยดี

จากตาราง 8 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีขวัญในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับไม่ค่อยดี

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม แยกเป็นรายข้อ

ข้อ	ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม	ระดับข้อมูลในการปฏิบัติงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	เพื่อนร่วมงาน ร่วมมือกันทำงานด้วยความสามัคคี และ ประสานงานกันเป็นอย่างดี	2.85	.578	ดี
2.	เพื่อนร่วมงานมีส่วนกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมต่างๆ ที่ปฏิบัติทำให้รู้สึก เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	2.91	.671	ดี
3.	เมื่อมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานในทีมงานเกิดขึ้น สามารถตกลงกันและปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในทีมงานได้ด้วยดี	2.94	.462	ดี
4.	เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน จะได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมทีมงานเป็นอย่างดี	2.92	.585	ดี
5.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และทีมงานรับผิดชอบหน้าที่ช่วยเหลือกับปฏิบัติงานอย่างอิสระเต็มที่	2.34	.694	ไม่ค่อยดี
รวม		2.80	.424	ดี

จากตาราง 9 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีข้อมูลในการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาข้อมูลพบว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาส ให้หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและทีมงานรับผิดชอบหน้าที่ช่วยเหลือกับปฏิบัติงานอย่างอิสระเต็มที่ อยู่ในระดับไม่ค่อยดี ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับดี

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน แยกเป็นรายชื่อ

ข้อ	ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	รู้สึกพึงพอใจที่หน่วยงานจัดสวัสดิการ เช่น ด้านการรักษาพยาบาล ด้านทุนการศึกษา การให้สิทธิพิเศษเกี่ยวกับการเดินทาง สถานที่พักผ่อน	2.12	.822	ไม่ค่อยดี
2.	การจัดให้มีงานเลี้ยงสังสรรค์ ภายในหน่วยงานทุกปี เป็นการพักผ่อนและสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน	2.34	.868	ไม่ค่อยดี
3.	ได้รับความสะดวกสบายที่หน่วยงานมีบริการรถรับ-ส่ง ไป-กลับ ที่ทำงานและที่พัก	2.20	.869	ไม่ค่อยดี
4.	การจัดให้มีสถานที่พักผ่อน ออกกำลังกายในหน่วยงาน เช่น ห้องออกกำลังกายในร่มพร้อมอุปกรณ์ สระว่ายน้ำ ห้องสมุด ห้องอาหาร ห้องปฏิบัติธรรม และห้องกิจกรรม ทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน	2.60	.840	ดี
5.	รู้สึกว่า สิทธิการลาต่างๆ และวันหยุดพักผ่อนประจำปี มีความเหมาะสม	1.60	.729	ไม่ดีเลย
รวม		2.17	.541	ไม่ค่อยดี

จากตาราง 10 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีขวัญในการปฏิบัติงานด้านสวัสดิการของหน่วยงาน โดยรวมอยู่ในระดับไม่ค่อยดี เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การจัดให้มีสถานที่พักผ่อนออกกำลังกายในหน่วยงาน เช่น ห้องออกกำลังกายในร่มพร้อมอุปกรณ์ สระว่ายน้ำ ห้องสมุด ห้องอาหาร ห้องปฏิบัติธรรม และห้องกิจกรรม ทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับดี ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับไม่ค่อยดี ยกเว้น รู้สึกว่าสิทธิการลาต่างๆ และวันหยุดพักผ่อนประจำปีมีความเหมาะสม อยู่ในระดับไม่ดีเลย

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยรวมและแยกเป็นรายด้าน จำแนกตามตัวแปรอิสระ

3.1 การวิเคราะห์ตอนนี้ผู้วิจัยได้นำคะแนนเฉลี่ยขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มาหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำมาเปรียบเทียบกับกัน และใช้ t-test ทดสอบความแตกต่างปรากฏผลดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 ผลการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศ

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	เพศ				t	P
	ชาย (N = 135)		หญิง (N = 115)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	2.47	.369	2.43	.383	.748	.768
2. ด้านความเพียงพอของรายได้จากการ ปฏิบัติงาน	2.25	.534	2.31	.525	- .815	.347
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	1.99	.569	2.03	.534	- .601	.259
4. ด้านสภาพภาพและการยอมรับในการ ปฏิบัติงาน	2.65	.456	2.73	.456	- 1.282	.567
5. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการ ปฏิบัติงาน	2.47	.326	2.50	.342	- .615	.406
6. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	1.99	.465	2.21	.474	- 3.659	.594
7. ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงาน เป็นทีม	2.77	.429	2.83	.417	- 1.281	.915
8. ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน	2.18	.561	2.17	.518	.161	.304
รวม	2.35	.307	2.40	.296	- 1.425	.999

จากตาราง 11 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีเพศต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 การวิเคราะห์ตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำคะแนนเฉลี่ยมาเปรียบเทียบกันและทดสอบความแตกต่างโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of variance) ปรากฏผล ดังแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 ผลการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุ

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.508	.254	1.816	.165
	ภายในกลุ่ม	247	34.537	.140		
	รวม	249	35.045			
2. ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.768	.384	1.374	.255
	ภายในกลุ่ม	247	68.992	.279		
	รวม	249	69.760			
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	.911	.455	1.500	.225
	ภายในกลุ่ม	247	75.013	.304		
	รวม	249	75.924			
4. ด้านสภาพและการยอมรับในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.323	.162	.773	.463
	ภายในกลุ่ม	247	51.653	.209		
	รวม	249	51.976			
5. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.474	.237	2.159	.118
	ภายในกลุ่ม	247	27.141	.110		
	รวม	249	27.615			
6. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.377	.189	.816	.444
	ภายในกลุ่ม	247	57.150	.231		
	รวม	249	57.527			
7. ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	.451	.225	1.256	.287
	ภายในกลุ่ม	247	44.308	.287		

รวม	249	44.759
-----	-----	--------

ตาราง 12 (ต่อ)

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	แหล่งของความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	P
8. ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.857	.929	3.236*	.041
	ภายในกลุ่ม	247	70.895	.287		
	รวม	249	72.753			
	ระหว่างกลุ่ม	2	.417	.209	2.297	.103
	ภายในกลุ่ม	247	22.425	.091		
	รวม	249	22.842			

จากตาราง 12 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอายุต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านสวัสดิการของหน่วยงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรณีที่พบว่าหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านสวัสดิการของหน่วยงาน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความแตกต่าง เป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ปรากฏดังตาราง 13

ตาราง 13 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน จำแนกตามอายุ

อายุ	— X	มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	น้อยกว่า 40 ปี	ระหว่าง 40 ถึง 50 ปี
		1.95	2.10	2.21
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	1.95	-	.15*	.26*
น้อยกว่า 40 ปี	2.10		-	.11*
ระหว่าง 40 ถึง 50 ปี	2.21			-

จากตาราง 13 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปีและระหว่าง 40 ถึง 50 ปี มีขวัญในการปฏิบัติงานมากกว่าหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามสถานภาพสมรส

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.718	.359	2.584	.078
	ภายในกลุ่ม	247	34.327	.139		
	รวม	249	35.045			
2. ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.148	.574	2.067	.129
	ภายในกลุ่ม	247	68.612	.278		
	รวม	249	69.760			
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.653	.827	2.749	.066
	ภายในกลุ่ม	247	74.271	.301		
	รวม	249	75.924			
4. ด้านสภาพและการยอมรับในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.723	.361	1.741	.177
	ภายในกลุ่ม	247	51.253	.208		
	รวม	249	51.976			
5. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.296	.148	1.339	.264
	ภายในกลุ่ม	247	27.319	.111		
	รวม	249	27.615			
6. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.008	.004	.018	.982
	ภายในกลุ่ม	247	57.519	.233		
	รวม	249	57.527			
7. ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	.218	.109	.605	.547
	ภายในกลุ่ม	247	44.540	.180		
	รวม	249	44.759			

ตาราง 14 (ต่อ)

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	แหล่งของความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	P
8. ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.555	.278	.950	.388
	ภายในกลุ่ม	247	72.197	.292		
	รวม	249	72.753			
	ระหว่างกลุ่ม	2	.213	.105	1.162	.315
	ภายในกลุ่ม	247	22.630	.092		
	รวม	249	22.842			

จากตาราง 14 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยรวม และรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.259	.130	.921	.399
	ภายในกลุ่ม	247	34.785	.141		
	รวม	249	35.045			
2. ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.569	.785	2.842	.060
	ภายในกลุ่ม	247	68.191	.276		
	รวม	249	69.760			
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	.809	.405	1.331	.266
	ภายในกลุ่ม	247	75.115	.304		
	รวม	249	75.924			
4. ด้านสภาพภาพและการยอมรับในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.588	.294	1.413	.245
	ภายในกลุ่ม	247	51.388	.208		
	รวม	249	51.976			
5. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.018	.009	.078	.925
	ภายในกลุ่ม	247	27.598	.112		
	รวม	249	27.615			
6. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.945	.472	2.062	.129
	ภายในกลุ่ม	247	56.582	.229		
	รวม	249	57.527			
7. ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	.734	.367	2.058	.130
	ภายในกลุ่ม	247	44.025	.178		
	รวม	249	44.759			

ตาราง 15 (ต่อ)

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	แหล่งของความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	P
8. ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.076	.538	1.854	.159
	ภายในกลุ่ม	247	71.677	.290		
	รวม	249	72.753			
	ระหว่างกลุ่ม	2	.599	.299	3.326*	.038
	ภายในกลุ่ม	247	22.244	.090		
	รวม	249	22.842			

จากตาราง 15 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรณีที่พบว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ปรากฏดังตาราง 16

ตาราง 16 ผลการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา		ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	2.35	2.44	2.48
ปริญญาตรี	2.35	-	.09*	.13*
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.44		-	.04*
สูงกว่าปริญญาตรี	2.48			-

จากตาราง 16 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีขวัญในการปฏิบัติงานมากกว่าหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยรวม และรายด้าน จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน				t	P
	50,0001 ถึง 70,000 บาท		70,001 บาทขึ้นไป			
	(N = 59)		(N = 191)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	2.41	.388	2.46	.371	- .934	.572
2. ด้านความเพียงพอของรายได้จากการ ปฏิบัติงาน	2.33	.568	2.26	.517	.866	.283
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	1.99	.549	2.02	.554	- .406	.647
4. ด้านสถานภาพและการยอมรับในการ ปฏิบัติงาน	2.64	.446	2.70	.460	- .969	.900
5. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการ ปฏิบัติงาน	2.43	.365	2.50	.322	- 1.350	.236
6. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	2.14	.521	2.08	.468	.782	.362
7. ด้านความพึงพอใจในการร่วมกัน ทำงานเป็นทีม	2.79	.438	2.80	.421	- .091	.580
8. ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน	2.1	.564	2.17	.535	- .028	.611
รวม	2.36	.297	2.37	.305	- .290	.400

จากตาราง 17 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน และ มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
1. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.516	.258	1.846	.160
	ภายในกลุ่ม	247	34.529	.140		
	รวม	249	35.045			
2. ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.046	.023	.082	.921
	ภายในกลุ่ม	247	69.714	.282		
	รวม	249	69.760			
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	.070	.035	.113	.893
	ภายในกลุ่ม	247	75.854	.307		
	รวม	249	75.924			
4. ด้านสภาพภาพและการยอมรับในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.983	.491	2.380	.095
	ภายในกลุ่ม	247	50.993	.206		
	รวม	249	51.976			
5. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.132	.066	.593	.554
	ภายในกลุ่ม	247	27.483	.111		
	รวม	249	27.615			
6. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.327	.164	.706	.495
	ภายในกลุ่ม	247	57.200	.232		
	รวม	249	57.527			
7. ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	.581	.290	1.623	.199
	ภายในกลุ่ม	247	44.178	.179		

รวม	249	44.759
-----	-----	--------

ตาราง 18 (ต่อ)

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	แหล่งของความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	P
8. ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	.736	.368	1.262	.285
	ภายในกลุ่ม	247	72.017	.292		
	รวม	249	72.753			
	ระหว่างกลุ่ม	2	.041	.021	.225	.799
	ภายในกลุ่ม	247	22.801	.092		
	รวม	249	22.842			

จากตาราง 18 แสดงว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ความมุ่งหมายในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในด้านต่างๆ 8 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสภาพและการยอมรับนับถือ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม และด้านสวัสดิการของหน่วยงาน
2. เพื่อเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อนำไปเป็นข้อมูลการจัดกิจกรรม การฝึกอบรม และเป็นแนวทางการศึกษาของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและหน่วยงานอื่นๆ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อเป็นข้อมูลของผู้บริหารในการวางแผน และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานฝ่ายบริหาร พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและการวางแผนกำลังคนของหน่วยงานในอนาคต

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 250 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นแบบมาตรวัดโดยใช้มาตราส่วนประเมินค่าของ ลิเคิร์ท (Likert Scale) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบสอบถามและได้กำหนดแนวความคิดในการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร แบบประเมิน ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะของการตอบเป็นการประเมินสิ่งที่ต้องการศึกษาหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับ 4 ระดับ คือ เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยมากและเห็นด้วยมากที่สุด จากข้อความที่มีความหมายเชิงบวก (Positive Item) ด้วยเกณฑ์ในการให้คะแนนระดับการวัดในการศึกษาครั้งนี้ คือ

ค่าระดับคะแนน	เห็นด้วยน้อยที่สุด	หมายถึง	หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่ดีเลย
ค่าระดับคะแนน	เห็นด้วยน้อย	หมายถึง	หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่ค่อยดี
ค่าระดับคะแนน	เห็นด้วยมาก	หมายถึง	หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีขวัญในการปฏิบัติงานดี
ค่าระดับคะแนน	เห็นด้วยมากที่สุด	หมายถึง	หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีขวัญในการปฏิบัติงานดีที่สุดใน

โดยการใช้แบบสอบถามความรู้สึกของบุคคลในด้านต่างๆ เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม และด้านสวัสดิการของหน่วยงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยกระทำการประมวลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ SPSS/PC⁺ (Statistical Package for the Social Science /Personal Computer Plus) ซึ่งผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ มาวิเคราะห์ค่าสถิติต่างๆ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าสถิติร้อยละ
2. วิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

(Standard Deviation)

3. เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ระหว่างกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 กลุ่ม โดยใช้การทดสอบ t-test และเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงทดสอบรายคู่ โดยใช้วิธีการทดสอบของ เชฟเฟ (Scheffe's Method)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สรุปผลได้ดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

จำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 250 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 40-50 ปี มีสถานภาพสมรส การศึกษาระดับปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 50,001 ถึง 70,000 บาท และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่ำกว่า 10 ปี

2. ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยรวมและรายด้านผลมีดังนี้

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยรวมอยู่ในระดับไม่ค่อยดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม และด้านสถานภาพและการยอมรับนับถืออยู่ในระดับดี ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับไม่ค่อยดี

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับไม่ค่อยดี เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สภาพการปฏิบัติงานบนเครื่องบินมีความเสี่ยงภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินมากกว่าการปฏิบัติงานด้านอื่น และได้รับมอบหมายงานที่ทำหยาบความสามารถของตนเองและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน อยู่ในระดับดี ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับไม่ค่อยดี

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับไม่ค่อยดี เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เงินเดือนประจำ เบี้ยเลี้ยงที่ได้รับเพียงพอที่จะทำให้ครอบครัวมีความเป็นอยู่อย่างสมฐานะ อยู่ในระดับดี ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับไม่ค่อยดี

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับไม่ค่อยดี

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเป็นผู้หนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และหรือบุคคลในหน่วยงานอื่น ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรีไม่น้อยกว่างานอื่นๆ ในบริษัทฯ และเป็นที่ยอมรับในสังคม อยู่ในระดับดี ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับไม่ค่อยดี

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับไม่ค่อยดี เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การปฏิบัติงานติดต่อกันหลายชั่วโมงบน

เครื่องบินทำให้ไม่รู้สึกรวาระบบการทำงานของร่างกายและระบบขับถ่ายผิดปกติและไม่เกิดความเครียด และไม่ต้องเสี่ยงต่อความรับผิดชอบในชีวิตและทรัพย์สินของตนเองและผู้อื่นในขณะปฏิบัติหน้าที่บนเครื่องบิน อยู่ในระดับดี ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับไม่ค่อยดี ยกเว้นหน่วยงานได้จัดตารางวันลา วันหยุด วันพักผ่อน ฯลฯ ให้ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานในเที่ยวบินครั้งต่อไป อยู่ในระดับไม่ดีเลย

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับไม่ค่อยดี

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินด้านความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินและทีมงานรับผิดชอบหน้าที่ช่วยเหลือกับปฏิบัติงานอย่างอิสระเต็มที่ อยู่ในระดับไม่ค่อยดี ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับดี

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน โดยรวมอยู่ในระดับไม่ค่อยดี เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การจัดให้มีสถานที่พักผ่อนออกกำลังกายในหน่วยงาน เช่น ห้องออกกำลังกายในร่มพร้อมอุปกรณ์ สระว่ายน้ำ ห้องสมุด ห้องอาหาร ห้องปฏิบัติธรรม และห้องกิจกรรม ทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับดี ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับไม่ค่อยดี ยกเว้น รู้สึกว่าสิทธิการลาต่างๆ และวันหยุดพักผ่อนประจำปีมีความเหมาะสมอยู่ในระดับไม่ดีเลย

3. เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยรวมและแยกเป็นรายด้าน จำแนกตามตัวแปรอิสระ ได้ผลดังนี้

หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีเพศ สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และมีระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอายุต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านสวัสดิการของหน่วยงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

ผลการวิจัยขั้วในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษขั้วในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยรวมอยู่ในระดับไม่ค่อยดี และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านสภาพการปฏิบัติงาน หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีขั้วในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่ค่อยดี โดยพบว่า ลักษณะสภาพแวดล้อมในขณะปฏิบัติงานบนเครื่องบินไม่ก่อให้เกิดความสนใจให้ทุ่มเทการปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ตลอดจนความมั่นใจในสภาพการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน เนื่องจากอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานมีคุณภาพดีมีไม่เพียงพอ และหน่วยงานมีบุคลากรในตำแหน่งหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินไม่เพียงพอต่อการสลับเปลี่ยนหน้าที่ตามสัดส่วน ซึ่งทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีสภาพการปฏิบัติงานที่ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริธร วิวัจนสิริพันธ์ (2549: 61) ที่ศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่พบว่าด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับน้อย เนื่องจากความปลอดภัยเกี่ยวกับสถานที่ทำงานและมาตรการการคุ้มครองความปลอดภัย ตลอดจนขาดอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพดีและการป้องกันภัยมีไม่เพียงพอ เช่นเดียวกับ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2546: 245) ได้กล่าวถึงการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความสะดวกสบายและความปลอดภัย รวมทั้งการปรับปรุงหาเครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัยมาใช้ในองค์การเป็นสาเหตุหนึ่งที่จะทำให้เกิดขวัญไม่ดีและจำเป็นต้องสร้างขวัญให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และ พรนพ พุกกะพันธ์. (2544: 231) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ใช่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจดี แต่เป็นเพราะบุคคลย่อมต้องการความสะดวกสบายในการทำงานด้วยกันทั้งสิ้น การสำรวจถึงความปลอดภัย อนามัย เครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยในการปฏิบัติงานที่ดีต่างๆ ย่อมสามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีกว่าสภาพการปฏิบัติงานที่ต้องการปรับปรุง

ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีขั้วในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่ค่อยดี โดยพบว่า รายได้จากการปฏิบัติงานไม่ทำให้มีเงินเก็บออมเพียงพอที่เหลือจากเงินเดือนและเบี้ยเลี้ยงที่ได้รับในแต่ละเดือน การได้รับเงินพิเศษเพิ่มจากการปฏิบัติงานล่วงเวลามีจำนวนน้อย เมื่อคิดจากชั่วโมงการทำงานเพิ่มไม่เพียงพอและไม่เหมาะสม เช่นเดียวกับการได้รับเงินบำเหน็จและเงินค่าสวัสดิการประเภทต่างๆ เช่น เงินช่วยเหลือบำรุงการศึกษบุตรและเงินที่ได้จากการจ่ายหลังจากที่ครบกำหนดอายุการปฏิบัติงานแล้ว นอกจากนี้ เงินเดือนประจำและเบี้ยเลี้ยงที่ได้รับไม่เพียงพอและไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทพพิทักษ์ จำปาบุญ (2547: บทคัดย่อ 1) ที่ศึกษาระดับขั้วในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษา กรมราชทัณฑ์ ที่พบว่า ระดับขั้วในการปฏิบัติงานในด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่ดี งานวิจัยของ ชนหรรธน์ ชื่นกลิ่นธูป (2545: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการสืบสวน

สอบสวนตำรวจภูธรภาค 7 ที่พบว่า ขวัญและกำลังใจในด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกือบจะอยู่ในระดับต่ำ และ Brown (1952; อ้างอิงจาก อัมพร อัมพรทรัพย์. 2544: 38) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญที่พบว่า รายได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้รายได้จากการปฏิบัติงานนั้นเมื่อมีมากหรือน้อย ย่อมจำต้องมีการใช้จ่ายที่มีมากขึ้นตามลำดับ เช่นเดียวกับ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: 230) ได้กล่าวถึง เงินเดือนและค่าจ้างว่า เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตและความมั่นคงในชีวิตเป็นสิ่งที่แสดงว่า ประสบความสำเร็จในชีวิตอย่างหนึ่ง เงินมีความสัมพันธ์กับงานโดยตรง ความต้องการรายได้ต้องสัมพันธ์กับแรงงานและค่าครองชีพ หากความสัมพันธ์ไม่ได้สัดส่วนกันกับแรงงานและค่าจ้างจะทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานเสื่อมลง ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546: 101) ได้กล่าวว่า การให้รางวัล เช่น เพิ่มเงินเดือน โบนัส เลื่อนขั้น ตำแหน่ง สวัสดิการหรือผลประโยชน์อื่นๆ เป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน และ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2546: 245) กล่าวว่า การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องกำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพเช่นกัน

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีขวัญในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับไม่ค่อยดี ดังที่ Alderfer กล่าวไว้ตามแนวความคิดของทฤษฎีอี อาร์ จี (Existence, Relatedness และ Growth) ว่า มนุษย์ต้องการวัตถุที่ตนปรารถนาและเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้วยความพึงพอใจในความรู้สึกรู้ว่ามีเพื่อนและความต้องการของสังคม รวมถึงความเจริญก้าวหน้า คือความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้าสามารถใช้การจูงใจให้พนักงานได้รับความสำเร็จเจริญก้าวหน้าสูงสุดในชีวิต (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2546: 102) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมภาพ ชนะภัย (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องกำลังใจขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาระดับกำลังใจขวัญอยู่ในระดับต่ำ โดยที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความไม่สามัคคีในการทำงาน และผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือ มีความเป็นกันเองเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาในกรณีปฏิบัติงานผิดพลาดน้อย ซึ่งอาจมีสาเหตุจากการปฏิบัติหน้าที่ที่แตกต่างกันในด้านสถานที่ ช่วงเวลาที่ปฏิบัติงานร่วมกันมีน้อยเพราะภารกิจที่แตกต่างกัน เวลาพักต่างกัน และต้องรับผิดชอบงานที่แตกต่างทำงานให้บริการที่ต้องการความรวดเร็ว ถูกใจผู้รับบริการ จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างไม่ปกติสามัคคีธรรมดาเช่นเดียวกับ สุขุม นวลสกุล (2536: 54) ได้กล่าวถึง การที่หัวหน้าปฏิบัติงานอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานจะทำให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีกำลังใจและมีขวัญที่ดีและมีความเชื่อมั่นว่า ผู้เป็นหัวหน้าจะไม่ทอดทิ้งให้ทำงานแต่เพียงผู้เดียว ผู้เป็นหัวหน้าที่ดีหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องใช้จิตวิทยาให้ความสนใจในการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่ ดูแล ทุกข์ สุข พฤติกรรม และให้คำปรึกษา เพื่อเป็นการสร้างขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: 229, 231) ได้กล่าวถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นทั้งที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวข้อง ควรได้เปิดโอกาสให้ปรึกษาและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง โดยเป็นที่ปรึกษาหารือ (Counselor) ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีขวัญในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นหรือมากขึ้นตามหลักจิตวิทยาและสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน

แห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกันระหว่างมนุษย์ด้วยกัน มิใช่เครื่องจักร ผู้บังคับบัญชาต้องปรับปรุงความสัมพันธ์ให้ราบถึงรายละเอียดและแผนการปฏิบัติงานต่างๆ ให้ดี ซึ่งอาจทำให้ขวัญของพนักงานเสียได้

ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี โดยพบว่า หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมน้อยในการเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและเป็นผู้หนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และหรือบุคคลในหน่วยงานอื่นๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งงานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรีไม่น้อยกว่างานอื่นๆ ในบริษัท แต่ไม่ได้รับการยกย่อง นับถือและสรรเสริญในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงาน ในกรณีที่มีผลงานดีเป็นพิเศษ แต่ด้วยเนื่องมาจากเป็นความภาคภูมิใจในชื่อเสียงของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อมีบุคคลภายนอกกล่าวชื่นชมบริษัท ซึ่งทำให้เกิดความรังเกียจและถือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้งการปกป้องรักษาผลประโยชน์อันชอบธรรมของบริษัท จึงทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ซึ่งสอดคล้องกับ ธารทิพย์ ภาคสุวรรณ์ (2540: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องขวัญและประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการสาย ค สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ที่พบว่า การได้รับการยอมรับนับถือและสถานภาพอยู่ในระดับต่ำ และ บอยด์ (Boyd. 1994: 3274 - A) ที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการรับรู้ของครูด้านระดับชั้นทางสังคม สถานภาพทางอาชีพ ศักดิ์ศรีแห่งอาชีพมีผลต่อระดับขวัญและสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษากล่าวถึง ปัญหาของครูที่มีขวัญและกำลังใจต่ำคืออะไร โดยพบว่า สถานะภาพทางสังคม และศักดิ์ศรีแห่งอาชีพมีผลโดยตรงอย่างมากต่อขวัญและกำลังใจของครูทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในอาชีพ และความมั่นคงในอาชีพเช่นเดียวกัน

ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่ค่อยดี โดยพบว่า หน่วยงานได้จัดตารางวันลา วันหยุด วันพักผ่อน ฯลฯ ไม่ได้ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสมน้อยที่สุด และมีการปฏิบัติงานติดต่อกันหลายชั่วโมงบนเครื่องบินทำให้รู้สึกว่าการะบบการทำงานร่างกายและระบบขับถ่ายผิดปกติและเกิดความเครียด ตลอดจนต้องเสี่ยงต่อความรับผิดชอบในชีวิตและทรัพย์สินของตนเองและผู้อื่นในขณะปฏิบัติหน้าที่บนเครื่องบินรวมทั้งระบบป้องกันมลภาวะที่เป็นพิษจากสภาพอากาศ แสง เสียง ฝุ่นละออง ตลอดจนการกักกันดูแลหน่วยงานตามนโยบายของบริษัทในด้านการคุ้มครอง ดูแลรักษาพยาบาล เมื่อได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงานน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริธร วิวัจนสิรินทร์ (2549: 60) ที่ศึกษาความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานต้อนรับภาคพื้นมีความพึงพอใจโดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้เพราะความปลอดภัยในสถานที่ทำงานของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ตลอดจนมาตรการการคุ้มครองความปลอดภัยในการทำงานเหมาะสมน้อย และมีอุปกรณ์ป้องกันไม่เพียงพอ ซึ่งอาจเป็นเพราะลักษณะงานที่ทำส่งผลให้สภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานลดน้อยลงได้

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่ค่อยดี พบว่ามีความพึงพอใจในนโยบายการบริหารงานเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขึ้นเงินเดือนและตำแหน่งซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถประสบการณ์ทำให้รู้สึกว่าเป็นธรรมน้อย งานที่ปฏิบัติอยู่สามารถก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นน้อยมาก ซึ่งมีสาเหตุมาจากการได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าพนักงาน

ต้อนรับบนเครื่องบินเป็นตำแหน่งที่สูงและมีประสบการณ์ทำงานอีกทั้งต้องผ่านการกลั่นกรองและสอบคัดเลือกจากคณะกรรมการผู้บริหารมาหลายครั้งจึงทำให้ลดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานดังกล่าวเช่นเดียวกับงานที่ปฏิบัติอยู่นี้มีส่วนน้อยที่เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์การพัฒนาความสามารถด้านอื่นๆ ประกอบกับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนจากการปฏิบัติงานและหน่วยงานส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและดูงาน เพื่อพัฒนาและยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมภพ ชนะภัย (2544 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษากำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ พบว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่มีระดับกำลังขวัญอยู่ในระดับต่ำและ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546: 101) ได้กล่าวว่า การสร้างขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าควรให้การฝึกอบรมหน้าที่การทำงาน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ

ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี หากแต่พบว่า ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้หัวหน้าพนักงานและทีมงานรับผิดชอบหน้าที่ช่วยเหลือกับปฏิบัติงานอย่างอิสระเต็มที่อยู่ในระดับน้อยอันอาจเนื่องมาจากสาเหตุของการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันทั้งด้านสถานที่ เวลา และลักษณะงานที่ปฏิบัติมีรายละเอียดปลีกย่อยที่ต่างกัน ดังที่สมชาติ กิจยรรยง (2546: 24-27) กล่าวว่า หัวหน้างานจะสามารถได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้ารู้จักให้รางวัลเมื่อมีการทำความดี ความชอบ หรือสรรเสริญ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี มีการโยกย้ายงานให้เหมาะสมตามความสามารถของบุคคลแต่ละคนในการทำงาน จะสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในหัวหน้างานและมีความจงรักภักดี เมื่อมีปัญหาจะพิจารณาด้วยความเป็นธรรม ปราศจากอคติ ผลงานที่ผ่านมาก็แจ้งให้กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ หากมีการฝ่าฝืนจากหลักเกณฑ์ของการทำงาน หัวหน้างานควรตักเตือนและลงโทษ และยึดถือหลักความปลอดภัยของการปฏิบัติงาน และสวัสดิการต่างๆ ของหน่วยงานอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริธร วิวัจนสินธิ์ (2549: 62) ที่พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจมากคือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานทำให้ทำงานได้ราบรื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานของพนักงานมีลักษณะงานที่จะต้องประสานงานกันเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงมีผลทำให้พนักงานมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน ตลอดจนการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้มีบรรยากาศการทำงานอย่างเป็นมิตร เช่นเดียวกับพรรณรัตน์ ลันธนะจิตร (2549: 89) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง กรมวิชาการเกษตร พบว่า ความพึงพอใจด้านเพื่อนร่วมงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.97 ซึ่งทั้งหมด คือ บรรยากาศที่ทำงานมีความสนิทสนมเป็นกันเอง ยอมรับฟังความคิดเห็น และให้ความสำคัญในความร่วมมือปฏิบัติงาน รวมทั้ง รุ่งนภา ยุทธ (2548: 73) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พบว่า ด้านความสัมพันธ์กันระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับมาก เนื่องจากได้รับความร่วมมือช่วยเหลือการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี สามารถสลับเปลี่ยนหน้าที่กันและปฏิบัติงานแทนกันได้ เมื่อใครคนใดคนหนึ่งไม่อยู่ อดิศักดิ์ สติธาสตร์ (2547: 90) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท TT&T จำกัด (มหาชน) ประจำกรุงเทพมหานคร พบว่า เพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยในเรื่องความเดือนร้อนทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงการยอมรับฟังคำแนะนำต่างๆ จากพนักงานอาวุโส โดยรวมอยู่ในระดับสูง และ ฉันทนา เกตุแก้ว

(2546: 78) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด: ศึกษาเฉพาะสำนักงานกลางสาขา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เป็นเหตุจากการได้รับความร่วมมือ การสลับเปลี่ยนหน้าที่ที่จะปฏิบัติงานแทนกันได้เช่นกัน และ ธารทิพย์ สุขสายชล (2546: 45) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ดีเอสแอล อินเทอร์เน็ต (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ เพื่อนร่วมงานให้ความเป็นมิตรเนื่องจากลักษณะของการประสานงานกัน มีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน ส่งเสริมซึ่งกันและกันในการทำกิจกรรมและปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ เช่นเดียวกับการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และวันเพ็ญ แซ่มสุชี (2544: 101) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด แม้จะเป็นช่วงหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน เพื่อนร่วมงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานราบรื่น

ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับไม่ค่อยดี โดยพบว่า การจัดให้มีสถานที่พักผ่อนออกกำลังกายในหน่วยงาน เช่น ห้องออกกำลังกายในร่มพร้อมอุปกรณ์ สระว่ายน้ำ ห้องสมุด ห้องอาหาร ห้องปฏิบัติธรรม ห้องกิจกรรม ซึ่งทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่นๆ คือ ความรู้สึกพึงพอใจของการจัดสวัสดิการรักษายาบาลทุนการศึกษาบุตร สิทธิการเดินทาง สถานที่พักผ่อน รวมถึงการส่งสรวง พักผ่อนประจำปี การบริการรถรับ-ส่งไปกลับที่ทำงานและที่พักอาศัย อยู่ในระดับน้อย ยกเว้น รู้สึกว่าสิทธิการลาต่าง ๆ และวันหยุด พักผ่อนประจำปีมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด ซึ่งส่งผลให้หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีอคติต่อภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท ตลอดจนรวมทั้งการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่นอกเหนืองานในหน้าที่ที่จะต้องลดลงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธารทิพย์ ภาคสุวรรณ (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญและประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการสาย ค สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการศึกษาพบว่า สวัสดิการของหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำ เช่นเดียวกับ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: 231) ได้กล่าวว่า การจัดสวัสดิการที่ดีเพื่อประโยชน์และเกื้อกูลผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากรายได้ คือ เงินเดือนค่าจ้างธรรมดา นั่นคือ ค่าล่วงเวลา ที่พักอาศัย ช่วยเหลือบุตรเรื่องค่าเล่าเรียน วันหยุดพิเศษ สหกรณ์ออมทรัพย์ ค่าเดินทาง เป็นต้น การจัดสวัสดิการจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี มีความมั่นคงและปลอดภัยได้ดีด้วยนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่จะเป็นผู้ช่วยเหลือที่ใกล้ชิดมากที่สุด และเป็นหน้าที่ขององค์กรเช่นกันที่จะต้องทำหน้าที่บรรเทาทุกข์พนักงานขององค์กรเพื่อสร้างขวัญที่ดีให้เกิดกับพนักงาน และเช่นเดียวกับ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2546: 245) ได้กล่าวว่า การจัดสวัสดิการที่ดีเป็นการบำรุงขวัญทางหนึ่ง ในกรณีที่พนักงานประสบกับปัญหาทางด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและควรได้รับความช่วยเหลือจากองค์กร

2. การเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยรวมและรายด้านจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีเพศต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งงานวิจัยของ คิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2546: 240) ที่กล่าวว่า ขวัญของบุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับบุคคลอื่นๆ ในกลุ่มเดียวกัน ทั้งนี้เพราะความเชื่อแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน แต่ความรู้สึกของบุคคลหนึ่งอาจจะมียุทธพลต่อขวัญของพนักงานในองค์การเป็นส่วนรวม ความรู้สึกของบุคคลหรือขวัญของบุคคลแต่ละคน แต่ละกลุ่มก็ไม่เหมือนกัน นักบริหารจึงไม่อาจปฏิบัติกับพนักงานกลุ่มหนึ่งเหมือนอีกกลุ่มหนึ่งได้ การปฏิบัติจึงถือเอาแต่ละบุคคล แต่ละกลุ่มและแต่ละกรณีเป็นสำคัญ ซึ่งงานวิจัยของ ภาควิทยา ทับทิมธรณยุทธ (2547: 74) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานตรวจบัญชีกองทัพบก พบว่า ข้าราชการเพศชายและเพศหญิง มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังที่ เทพพิทักษ์ จำปานบุญ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษา กรมราชทัณฑ์ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีเพศแตกต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และอุษณีย์ ส่งเสริมพงษ์ (2545: 84) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทโทรศัพท์เคลื่อนที่ พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับ Keith Davis (1967: 65) ได้นำข้อมูลที่ได้รับการอนุญาตจากการวินิจฉัยโครงสร้างของความแตกต่างของขวัญในการปฏิบัติงานของ David G. Moore and Robert K. Burns มาทำการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของบริษัทหรือหน่วยงานต่างๆ โดยข้อมูลที่ได้ไม่ว่าจะเป็น เพศ อายุ ความอาวุโส สถานภาพสมรส การศึกษา สภาพของการทำงาน ชนิดของงานและอื่นๆ จะทำให้สามารถทราบถึงข้อมูลที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้ และสอดคล้องกับ อารี พันธุ์มณี (2546: 32-39) กล่าวว่า ความแตกต่างกันด้านเพศหมายถึง ความแตกต่างระหว่างเพศชายและหญิง ซึ่งวัฒนธรรมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบทบาทของชายและหญิง ให้แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานเพศชายและหญิง มีความต้องการเพื่อดำรงชีวิต ความต้องการความสำคัญ และความเจริญก้าวหน้าเท่าเทียมกัน จึงทำให้เพศเป็นตัวแปรที่ศึกษา ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันด้วย

หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอายุต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านสวัสดิการของหน่วยงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งอาจเนื่องมาจากพนักงานได้รับสิทธิต่างๆ และวันหยุดพักผ่อนประจำปี และได้รับมอบหมายการปฏิบัติงานตามตารางการทำงานของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ด้วยวันและเวลาที่กำหนดไว้แตกต่างกัน จึงไม่มีความเหมาะสมกับลักษณะหน้าที่ของการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่แตกต่างจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นๆ ของบริษัทฯ ดังที่ อารี พันธุ์มณี (2546: 32-39) กล่าวว่า ความแตกต่างทางด้านอายุหมายถึง ความแตกต่างของอายุ หรือ วัยของบุคคล ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านประสบการณ์ ความรับผิดชอบ ความสนใจ ความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา ความคิด บุคลิกภาพ และวุฒิภาวะด้านต่างๆ ด้วย

หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบูรณ์ พงษ์พูลสุข (2546: 87-88) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดเขต 3 ภาคกลาง 2 พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นระยะเวลานาน ย่อมมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใช้วิจารณญาณด้วยการตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีเหตุผล เช่นเดียวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ระดับการศึกษานั้นทำให้เกิดความแตกต่างทางด้านสติปัญญา หมายถึง ความสามารถทางด้านระดับไอคิว หรือเกณฑ์ภาคเชาวน์ของบุคคลแตกต่างกัน ซึ่งบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันในเรื่องของการคิด การกระทำ ความจำ การแก้ปัญหา ความรวดเร็วในการรับรู้ การโต้ตอบ สถานการณ์ และการปฏิบัติตนต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นผลมาจากระดับสติปัญญาของบุคคลซึ่งแตกต่างกันตั้งแต่ระดับสูง-ต่ำ ทำให้เกิดความแตกต่างกันในด้านการเรียนรู้และความสามารถของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ อารี พันธุ์มณี (2546: 39) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา ยุทธ (2548: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และ Jamagin, Kenneth R. (2004) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมโดยศึกษาอุปนิสัยและการปฏิบัติงานที่มีผลต่อกำลังใจและขวัญของครู โดยพบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการศึกษาที่มีระดับสูงกว่า มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับ Maslow ได้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ในลักษณะของลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) โดยเสนอแนะว่า ความต้องการเหล่านี้จะเริ่มจากขั้นต่ำสุดแล้วจึงแสวงหาเพิ่มขึ้นในระดับความพึงพอใจสูงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนางานอื่นๆ ต่อไป (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2544: 18) ทฤษฎีของ Maslow นอกจากจะได้รับการกล่าวถึงและยอมรับแล้วยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจูงใจบุคคลภายในองค์กรได้ ดังจะเห็นได้จากความต้องการทางกายภาพนั้น เมื่อมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม จัดพื้นที่ทำงานให้เพียงพอก็จะได้รับเงินเดือนที่สามารถดำรงชีพได้อย่างพอเหมาะ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ. 2547: 186) และทฤษฎีสองปัจจัยตามแนวคิดของ เฟรดเดอริก เฮอริซเบิร์ก ที่กล่าวว่า ความรู้สึกของพนักงานที่มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน และพฤติกรรมที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งมีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ปัจจัยนี้ในรูปแบบการเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทน แต่ไม่ได้หมายความว่ากระตุ้นให้พนักงานทำงานที่ได้ หากแต่เป็นการกระตุ้นให้เกิดการจูงใจจากตัวงาน โดยการใช้ ปัจจัยจูงใจ ที่มอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ทำให้มีผลต่อความพึงพอใจต่อการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะในด้านของการ

ให้เงินเดือนค่าจ้างที่มีความเหมาะสมจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2546: 102) เช่นเดียวกับ แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลของ McGregor จากทฤษฎี X และทฤษฎี Y ที่เป็นการมองโลกในแง่ร้าย และแง่ดีของบุคคลเป็นกลไกที่มุ่งการควบคุมตนเอง ร่วมกับการมีส่วนร่วมและความต้องการขององค์กรในการหาข้อจำกัดและความเป็นไปได้ของบุคคล ในการปรับตัวตามสถานการณ์ ทั้งทางด้านความคิดที่แตกต่างและสถานการณ์ที่แตกต่าง ซึ่งหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต้องประสบอยู่ในปัจจุบัน แม้ว่าแนวความคิดดังกล่าวมีอิทธิพลซึ่งทำให้ได้วิธีการที่เหมาะสมในการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อนำรายได้จากการปฏิบัติงานไปใช้จ่ายก็ตาม แนวคิดทฤษฎี Z มีพื้นฐานมาจากการบริหารงานเช่นเดียวกับกลุ่มสร้างคุณภาพ หรือ Quality Circles ซึ่งการจูงใจโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กรและช่วยให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง การมีส่วนร่วมอย่างเดียวไม่สามารถใช้เป็นแรงจูงใจได้ในทุกกรณี หากแต่หน่วยงานต้องสนองตอบต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคล เช่น การให้เงินเดือน ค่าตอบแทน เงินเพิ่มพิเศษ เบี้ยเลี้ยง เงินบำเหน็จ หรือเงินค่าสวัสดิการต่างๆ จากการปฏิบัติงานให้เพียงพอในการดำรงชีพ (ศิริวรรณ ศิริอารยา. 2526: 70-72) ดังที่ ฌ็อง-ฌัก ซามูเอล (2517: 451-452) ได้ศึกษาแนวความคิดทางทฤษฎีการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานซึ่งความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน (Pay) เป็นปัจจัยหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่า บุคคลหรือพนักงานในหน่วยงานมีขวัญในการปฏิบัติงานดีหรือสูง และสอดคล้องกับ สุริย์ สุเมธินฤมิตร (2538: 199) ที่กล่าวว่า องค์กรประกอบหนึ่งที่จะทำให้เกิดขวัญดีขึ้นนั้น ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงาน แม้ว่าความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ที่มีระดับความคิดเห็นว่าอยู่ในระดับไม่ค่อยดี นอกจากเงินเดือนประจำและเบี้ยเลี้ยงที่ได้รับอย่างเพียงพอแล้วตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ หากแต่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงานต้องพิจารณาถึงความรับผิดชอบของหน้าที่ในปัจจุบัน เศรษฐกิจ และรายได้พิเศษจากการปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ เช่น การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การปฏิบัติงานล่วงเวลา เงินบำเหน็จและเงินค่าสวัสดิการต่างๆ ให้เพียงพอและเหมาะสมจะทำให้หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังที่ อุทัย หิรัญโต (2531: 216-217) กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญว่า ขวัญนั้นมีสิ่งซึ่งผู้บริหารจะบันดาลให้เกิดขึ้น หรือสร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็ว และดำรงอยู่ได้ตลอดไป หากแต่ขวัญของเจ้าหน้าที่ที่ทำการปฏิบัติงาน เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาตลอดเวลา อันสืบเนื่องมาจากการวางนโยบาย การกำหนดระเบียบปฏิบัติงาน การปกครองบังคับบัญชา การจัดสวัสดิการ และสิ่งแวดล้อมที่ดี ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการมีขวัญที่ดี ได้แก่ บทบาทของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายงานที่พอเหมาะกับความรู้ความสามารถของบุคคล จัดสภาพการทำงานที่ถูกต้องตามหลักอนามัย วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น และการยอมรับการให้บำเหน็จรางวัล รวมถึงการลงโทษ ลักษณะที่บ่งบอกถึงสภาพของขวัญในการปฏิบัติงาน คือ สภาพการขาดงาน การลางาน คำร้องทุกข์ และบัตรสนเท่ห์ ตลอดจนการวิพากษ์วิจารณ์งานของผู้อื่น สิ่งเหล่านี้ คือ ตัวบ่งชี้ถึงสภาพของขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ

บรรยงค์ โตจินดา (2545: 192) ที่กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจจะสร้างขึ้นได้นั้น ย่อมมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าต่อชีวิตการทำงานของพนักงาน เช่นเดียวกับการเลื่อนขั้นตำแหน่ง พนักงานทุกคนจะทุ่มเทความสามารถ และจะปฏิบัติงานด้วยความพอใจ ความมุ่งมั่นในอนาคต ระเบียบวินัยของบริษัท เมื่อพนักงานปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาพอสมควรเหมือนเป็นสมาชิกของครอบครัว เมื่อมีขวัญและกำลังใจดี พนักงานก็จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มั่นคง และมั่นใจว่า จะปฏิบัติงานตลอดไปจนสิ้นสุดอายุงาน คือ เกษียณอายุ สภาพทางจิตใจจะดีหรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน และงานวิจัยของ พรพรรณรัตน์ สันธนะจิตร (2549: 98) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง กรมวิชาการเกษตร พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์และอภิปรายผลดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม และด้านสภาพและการยอมรับนับถืออยู่ในระดับดี ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับไม่ค่อยดี อันเนื่องมาจากความเป็นองค์กรใหญ่ที่มีชื่อเสียง จะต้องรักษาภาพลักษณ์ด้านบริการให้เป็นที่พึงพอใจของลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีหน้าที่ที่ต้องตัดสินใจ สั่งการ แก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น อันอาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรักษาผลประโยชน์ของบริษัทมากกว่าการได้รับเอาใจใส่จากผู้บริหารอย่างแท้จริง จึงควรที่องค์กรควรให้ความสำคัญในด้านสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานให้มากขึ้น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ตลอดจนสวัสดิการและสิทธิต่างๆ ที่พึงได้รับ ให้อยู่ในระดับดีอยู่เสมอ โดยสนใจในทุกข์สุข ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องที่จะสร้างบรรยากาศความไว้วางใจและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นด้วย อันจะเป็นผลให้พนักงานปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งยังเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นเช่นกัน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จะต้องได้รับการเสริมสร้างขวัญในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ให้มากขึ้น
2. การสร้างขวัญให้เกิดขึ้นกับหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในด้านสวัสดิการของหน่วยงานควรให้สิทธิการลาและวันหยุดพักผ่อนประจำปีให้เพียงพอและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษากลุ่มหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีอายุระหว่าง 40 ถึง 50 ปี รวมถึงพนักงานในกลุ่มอื่น เช่น พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินขั้นประทัยด ขั้นธุรกิจ และขั้นหนึ่ง เพื่อเป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ทั้งของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยตรง และพนักงานกลุ่มอื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกันด้วย โดยองค์กรหรือผู้บริหารของหน่วยงานควรให้การฝึกอบรม ปรับปรุงสวัสดิการ สิทธิต่างๆ ให้แก่หัวหน้าพนักงาน

ต้อนรับบนเครื่องบิน และพนักงานกลุ่มอื่นดังกล่าว ซึ่งจะทำให้พนักงานมีสวัสดิการ และสิทธิต่างๆ เพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัด เช่น สิทธิการลา วันหยุด ค่ารักษาพยาบาล ทุนการศึกษาบุตร ปรับอัตราเงินเดือน และเบี้ยเลี้ยงที่ได้รับ ตลอดจนให้พนักงานได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามลำดับ เพื่อพัฒนาและยกระดับความรู้ความสามารถตามความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อให้หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีขวัญในการปฏิบัติงานที่ดี สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาความพึงพอใจของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในการปฏิบัติงานในด้านสภาพการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน ด้านความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านความมั่นคงปลอดภัยของการปฏิบัติงานในส่วน of เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้บนเครื่องบิน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น คือ ผู้จัดการประจำเที่ยวบิน หรือผู้ตรวจการบนเครื่องบิน และควรศึกษาความพึงพอใจของหัวหน้าพนักงานที่มีต่อการจัดสวัสดิการให้กับหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อให้ปรากฏเห็นสภาพของการปฏิบัติที่ชัดเจนมากขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ฉันทนา เกตุแก้ว. (2546). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด: ศึกษาเฉพาะสำนักงานกลางสาขา. สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา).
- กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชนหรรธน์ ชื่นกลืนรูป. (2545). ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 7. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม. ถ่ายเอกสาร.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2546). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ. เทพเนรมิตการพิมพ์.
- ชัยพฤตินันท์ หนะยี่. (2541). การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียนที่ปฏิบัติงานใน 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ระหว่างกลุ่มที่มีภูมิหลังต่างกัน. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การศึกษานอกระบบโรงเรียน). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐพล ชันช้อย. (2517, ตุลาคม). การวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน. พัฒนบริหารศาสตร์. 14(4) : 446-448.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และ ฉัตยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2546, มิถุนายน). บริหารธุรกิจทันสมัยใหม่; การให้ขวัญและกำลังใจ. วารสารโลกการค้า. 9(87) : 101.
- เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. (2540). พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เทพพิทักษ์ จำปาบุญ. (2547). การศึกษาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษากรมราชทัณฑ์. วิทยานิพนธ์ สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต (สังคมสงเคราะห์ศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ธารทิพย์ ภาคสุวรรณ. (2540). ขวัญและประสิทธิผลในการทำงาน ของข้าราชการสาย ค สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ปริญญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต (จิตวิทยาพัฒนาการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ธารทิพย์ ศุขสายชล. (2546). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ดีเอสแอล อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- เถียรชัย เอี่ยมวรพร. (2544). พจนานุกรมไทย ฉบับใหม่. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

- นิพนธ์ จิตต์ภักดี. (2528, มกราคม). ขวัญ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน. สารพัฒนาหลักสูตร.
(ฉบับที่ 34): 56.
- นิคม ระวียัน. (2547). *HAND IN HAND TO BE NUMBER ONE*. CD-ROM. 01-10 NOVEMBER
2004 : BKKODTG. กรุงเทพฯ: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ; ศูนย์ลูกเรือหลักสี่.
- บุญเชิด ภิญโญนนท์พงษ์. (2546). *ประมวลสาระชุดวิชา การพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินการศึกษา*
Development of Education Evaluation Instruments. หน่วยที่ 1 - 7.
พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.
.....(2545). เอกสารประกอบการศึกษาวิชา พฐ 511 วิธีวิจัยทางการศึกษา : การตรวจสอบคุณภาพของ
เครื่องมือวิจัย (File : fe 511-7). กรุงเทพฯ: ถ่ายเอกสาร.
- ฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน. (2535). *โครงการหลักสูตรฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบน*
เครื่องบิน. กรุงเทพฯ : ถ่ายเอกสาร.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พรรณรัตน์ สันธนะจิตร. (2549). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง*
กรมวิชาการเกษตร. สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พนัส หันนาคินทร์. (2526). *การบริหารบุคลากรในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมเนศ.
- ภาคภูมิ ทับทิมรณยุทธ. (2547). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานตรวจบัญชี*
กองทัพบก. สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รัชนี้ คงเจริญ. (2540). *ขวัญในการปฏิบัติงานของนายตำรวจที่ทำหน้าที่เป็นอาจารย์ในโรงเรียนตำรวจภูธรและ*
โรงเรียนตำรวจนครบาล. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาลังคม). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- รุ่งนา ยุทธ. (2548). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า*
พระนครเหนือ. สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วันเพ็ญ แซ่มสุชี. (2544). *ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร*
ที่มีต่อการปฏิบัติงานภายหลังการปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงาน. สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต
(ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิทยากร เชียงกุล. (2543). *อธิบายศัพท์ การบริหารจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- ศจี อนันต์นพคุณ. (2542). *กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ*. สงขลา: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2546). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- ศิริวรรณ ศิริอารยา. (2526, 10 ตุลาคม). เกร็ดบริหาร ; มีทฤษฎี X ทฤษฎี Y แล้วก็มี ทฤษฎี Z.
วารสารข้าราชการ. 28(10): หน้า 70-72.
- ศิริธร วิวัจนสินทร์. (2549). ความพึงพอใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับภาคพื้น
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมภาพ ชนะภัย. (2544). กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงาน
ต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก.
ถ่ายเอกสาร.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรีย์ สุเมธินันท์. (2538). ประมวลศัพท์ทางการบริหาร. ชลบุรี: โครงการตำรามหาวิทยาลัยบูรพา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2544). จิตวิทยาเพื่อการศึกษาอบรมผู้ใหญ่ (Psychology for Training Adult).
กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เนต จำกัด.
- แสวง ศิริพัฒน์. (2544). ขวัญในการปฏิบัติงานของครูพี่เลี้ยงศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด
จังหวัดหนองบัวลำภู. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษามหาบัณฑิต
(การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- อัมพร อิมทรัพย์. (2544). ขวัญของครูสายวิชาช่างอุตสาหกรรม โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อดิศักดิ์ สติรสตร์. (2547). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร
กรณีศึกษา บริษัท TT&T จำกัด (มหาชน) ประจำกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์
เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อุษณีย์ ส่งเสริมพงษ์. (2545). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโทรศัพท์เคลื่อนที่.
สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อารี พันธมณี. (2546). จิตวิทยาสร้างสรรค์การเรียนการสอน. กรุงเทพฯ:
บริษัทไยใหม่ ศรีเอทีฟ กรุ๊ป จำกัด.

- Brown, F. (1952). *A Study to A Certain Those Living and Working Condition Which Teachers Believe Influence The Quality of Their Service and General Morale*. Washington D.C. : Doctor Project Teacher's College, Columbia University.
- Coughlin, Robert J. (1970, March). "Demention of Teacher Morale". *American Education Research Journal*. 7(221); 211.
- Filippo, Edwin B. (1967). *Principles of Personnel Administration*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Geuion, Dean R. (1976). *Morality in America Politics*. New York: Harper & Row.
- Jarnagin, Kenneth R. (2004). *Leadership Behaviors in High School Principals : Traits and Actions that Affect Teacher Morale*. UMI ProQuest Digital Dissertations-Full Citation & Abstract [DAI-A 65 / 01, p. 35, July 2004]. Retrieved December 12, 2004, from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3132148>.
- Jucius, Micheal J. (1971). *Personnel Management*. Illinois: Richard P. Irwin. Inc.
- Negro, Flelex A. (1963). *Public Personnal Administration*. New York: Helt Rinehart & Winston Inc.
- Stan, Kossey. (1983). *The Human Side of Organization*. New York: Harper & Row.
- Thai Airways International Public Company Limited. (2000). *Passenger Service Mannual : PSM 1.2 Page 15. Effective 02 OCT 2000 Issue No.1; 1.7.2*. Bangkok: Thai Airways International Public Company Limited.
- Yoder, Dale. (1972). *Personnel Management and Industrial Relations*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

(ตัวอย่าง)

แบบสอบถาม

เรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของ หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยมุ่งสำรวจความรู้สึกของท่าน เพื่อนำผลไปวิเคราะห์ในขอบเขตของวิชาการหาข้อสรุปที่เป็นจริงเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล หรือหน่วยงานใด ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอเป็นสารนิพนธ์ ตามข้อบังคับว่าด้วยการศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. แบบสอบถามความคิดเห็นนี้ คำตอบทุกข้อขึ้นอยู่กับความคิดเห็น ความรู้สึกของผู้ตอบแต่ละท่าน ซึ่งไม่จำเป็นต้องตรงกับผู้อื่นหรือหลักการใดๆ ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกด้วยความจริงใจ โดยตอบแบบสอบถามนี้จากข้อให้ตรงกับสภาพความรู้สึกของท่าน ด้วยความเป็นจริงมากที่สุด คำตอบของท่านจะเก็บเป็นความลับและจะให้ประโยชน์เฉพาะในการศึกษาครั้งนี้เท่านั้น

3. ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกทางจิตใจ หรือทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่อสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดขึ้นจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่างๆ

4. แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานทั้งหมด 8 ด้าน

ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามนี้ทุกข้อ และกรุณาส่งแบบสอบถามกลับคืนที่

CREW BOX AP. ITTHIPAT I. PERS. 15150 ภายในเวลา 1 สัปดาห์ด้วย จักขอบพระคุณอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

นายอิทธิพัทธ์ อิศรธำรง

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกธุรกิจศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ส่วนที่ 1

แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

1.1 ☐ ชาย

1.2 ☐ หญิง

2. อายุ

2.1 ☐ น้อยกว่า 40 ปี

2.2 ☐ ระหว่าง 40 ถึง 50 ปี

2.3 ☐ มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพสมรส

3.1 ☐ โสด

3.2 ☐ สมรส

3.3 ☐ หม้าย / หย่าร้าง

4. ระดับการศึกษา

4.1 ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

4.2 ☐ ระดับปริญญาตรี

4.3 ☐ สูงกว่าระดับปริญญาตรี

5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

5.1 ☐ ไม่เกิน 50,000 บาท

5.2 ☐ 50,001 ถึง 70,000 บาท

5.3 ☐ 70,001 บาทขึ้นไป

6. ระยะเวลาปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

6.1 ☐ ต่ำกว่า 10 ปี

6.2 ☐ ระหว่าง 10 ปี ถึง 20 ปี

6.3 ☐ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับ

ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความองค์ประกอบในแบบสอบถามนี้แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วพิจารณาว่าแบบสอบถามสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากน้อยเพียงใดและท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านอยู่ในระดับใด

แบบสอบถามมีทั้งหมด 40 ข้อ โดยในแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือก 4 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ “ขวัญในการปฏิบัติงานหรือสภาพที่ท่านกำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน” ดังตัวอย่าง

ข้อที่	ขวัญในการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
0.	ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานของท่านมีการประสานงานและ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่.....		✓		

คำอธิบาย

จากตัวอย่างแสดงว่า ในด้านความสำเร็จของการปฏิบัติงาน หัวข้อ “เพื่อนร่วมงานของท่านมีการประสานงานและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่” นั้น เป็นระดับที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน คือ ระดับขวัญในการปฏิบัติงานเห็นด้วยดี

แบบสอบถาม “ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)”

ข้อที่	ขวัญในการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
1.	สภาพการปฏิบัติงาน ลักษณะสภาพแวดล้อมในขณะปฏิบัติงานบน เครื่องบินช่วยให้ท่านทุ่มเทการปฏิบัติงานใน หน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน				
2.	ท่านได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ ของท่านและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานบน เครื่องบิน				
3.	สภาพการปฏิบัติงานบนเครื่องบินของท่าน มี ความเสี่ยงภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินมากกว่าการ ปฏิบัติงานด้านอื่น				
4.	หน่วยงานมีบุคลากรในตำแหน่งหัวหน้าพนักงาน ต้อนรับบนเครื่องบินเพียงพอต่อการสับเปลี่ยน หน้าที่ตามสัดส่วน และปริมาณงานในการ ปฏิบัติงานบนเครื่องบิน				
5.	ท่านมั่นใจในสภาพการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน เนื่องจากอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการ ปฏิบัติงานมีคุณภาพดี				
6.	ความเพียงพอของรายได้ จากการปฏิบัติงาน เงินเดือนประจำ เบี้ยเลี้ยงที่ได้รับเพียงพอและ เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ กับค่าครองชีพในปัจจุบัน				
7.	เงินเดือนประจำ เบี้ยเลี้ยงที่ได้รับเพียงพอที่จะ ทำให้ครอบครัวมีความเป็นอยู่อย่างสมฐานะ				

ข้อที่	ขวัญในการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
8.	การได้รับเงินเพิ่มพิเศษจากการปฏิบัติงาน ล่วงเวลามีความเพียงพอและเหมาะสม				
9.	รายได้จากการปฏิบัติงานทำให้มีเงินเก็บออมที่ เหลือจากเงินเดือนและเบี้ยเลี้ยงที่ได้รับในแต่ละ เดือน				
10.	เงินบำเหน็จ และเงินค่าสวัสดิการประเภทต่างๆ มี เพียงพอใช้จ่ายหลังจากที่ท่านครบกำหนดอายุการ ทำงานแล้ว				
11.	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาการสื่อสารในการปฏิบัติงาน ท่านสามารถขอรับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา โดยตรงได้				
12.	ผู้บังคับบัญชามีความจริงใจ ให้ความเคารพซึ่ง กันและกัน พร้อมทั้งยินดีรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน				
13.	ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาและท่าน ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคีในการทำงาน				
14.	ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือ มีความเป็น กันเอง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาใน กรณีปฏิบัติงานผิดพลาด				
15.	ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาความดีความชอบจาก การปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมและโปร่งใส				
16.	สถานภาพและการยอมรับนับถือ งานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ไม่ น้อยกว่างานอื่นในบริษัทฯ และเป็นที่ยอมรับใน สังคม				

ข้อที่	ขวัญในการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
17.	ท่านเป็นผู้หนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และหรือ บุคคลในหน่วยงานอื่นๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี				
18.	ท่านได้รับการยกย่องนับถือ และสรรเสริญในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงานเสมอในกรณีที่มีผลงานดีเป็นพิเศษ				
19.	ท่านเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่				
20.	ความมั่นคงปลอดภัย ในการปฏิบัติงาน				
	ท่านไม่ต้องเสี่ยงต่อความรับผิดชอบในชีวิตและทรัพย์สินของตนเองและผู้อื่นในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่บนเครื่องบิน				
21.	การปฏิบัติงานติดต่อกันหลายชั่วโมงบนเครื่องบินทำให้ไม่รู้สึกว่าการะบบการทำงานของร่างกายและระบบขับถ่ายของท่านผิดปกติ และไม่เกิดความเครียด				
22.	หน่วยงานได้จัดตารางวันลา วันหยุด วันพักผ่อน ฯลฯ ให้ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสมสำหรับปฏิบัติงานในเที่ยวบินครั้งต่อไป				
23.	รู้สึกมั่นใจในระบบการป้องกันมลภาวะที่เป็นพิษต่างๆ บนเครื่องบิน เช่น สภาพอากาศ แสง เสียง ฝุ่นละออง				
24.	การกำกับดูแลหน่วยงานตามนโยบายของบริษัทมีความมั่นคงพร้อมที่จะให้ความคุ้มครอง ดูแลรักษาพยาบาล เมื่อท่านได้รับอุบัติเหตุหรืออันตรายที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่				

ข้อที่	ขวัญในการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
25.	ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน งานที่ปฏิบัติอยู่สามารถก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เช่น ผู้จัดการบริการบนเที่ยวบิน ผู้ตรวจการบริการบนเครื่องบินหรือผู้บริหารในระดับสูงขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนงานในตำแหน่งหน้าที่อื่น				
26.	ถ้ามีโอกาสท่านจะโอนย้ายไปยังหน่วยงานอื่นๆ ของบริษัท ทันที โดยมีตำแหน่งงานที่ใกล้เคียงในปัจจุบัน				
27.	งานที่ปฏิบัตินี้มีส่วนช่วยเพิ่มพูน ความรู้ ประสบการณ์ และพัฒนาความสามารถได้อย่างเต็มที่ตามความรับผิดชอบ				
28.	การขึ้นเงินเดือนในหน่วยงาน พิจารณาจากคุณภาพการปฏิบัติงานเป็นหลักสำคัญ				
29.	หน่วยงานของท่าน ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและดูงาน เพื่อพัฒนาระดับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ				
30.	พอใจในนโยบายการบริหารหน่วยงานของท่านเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขึ้นเงินเดือนและตำแหน่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทำให้รู้สึกว่าเป็นธรรม				
31.	ความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อนร่วมงาน ร่วมมือกันทำงานด้วยความสามัคคี และประสานงานกันอย่างดี				
32.	เพื่อนร่วมงานมีส่วนกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมต่างๆ ที่ปฏิบัติทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร				

ข้อที่	ขวัญในการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด
33.	เมื่อมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานในที่ทีมงาน เกิดขึ้น สามารถตกลงกันและปฏิบัติงานร่วมกับ เพื่อนร่วมงานในที่ทีมงานได้ด้วยดี				
34.	เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน จะ ได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากเพื่อนร่วม ทีมงานเป็นอย่างดี				
35.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้หัวหน้าพนักงานบน เครื่องบินและทีมงานรับผิดชอบหน้าที่ช่วยเหลือ กับปฏิบัติงานอย่างอิสระเต็มที่				
36.	สวัสดิการของหน่วยงาน ท่านรู้สึกพึงพอใจที่หน่วยงานจัดสวัสดิการ เช่น ด้านค่ารักษาพยาบาล ด้านทุนการศึกษา การให้ สิทธิพิเศษเกี่ยวกับการเดินทาง สถานที่พักผ่อน				
37.	การจัดให้มีงานเลี้ยงสังสรรค์ ภายในหน่วยงาน ทุกปี เป็นการพักผ่อนและสร้างความสามัคคีใน หน่วยงาน				
38.	ท่านได้รับความสะดวกสบายที่หน่วยงานมีบริการ รถรับ-ส่ง ไป-กลับ ที่ทำงานและที่พัก				
39.	การจัดให้มีสถานที่พักผ่อน ออกกำลังกายใน หน่วยงาน เช่น ห้องออกกำลังกายในร่มพร้อม อุปกรณ์ สระว่ายน้ำ ห้องสมุด ห้องอาหาร ห้องปฏิบัติการ และห้องกิจกรรม ทำให้ท่านมี กำลังใจในการปฏิบัติงาน				
40.	รู้สึกว่า สิทธิการลาต่างๆ และวันหยุดพักผ่อน ประจำปี มีความเหมาะสม				

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพีร์ ลิ้มไทย
อาจารย์พิเศษภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. รองศาสตราจารย์ ชูศรี วงศ์รัตน์
อาจารย์ประจำภาควิชาวัดผลและวิจัยทางการศึกษา
คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธำรงค์ อุดมไพจิตรกุล
อาจารย์ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5731

ที่ ศธ 0519.12/๕/๖๑

วันที่ ๗ กรกฎาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นายอิทธิพัทธ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” โดยมี อาจารย์สัญญากร ชูทรัพย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ชูศรี วงศ์รัตนะ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบสอบถามขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอิทธิพัทธ์ อิศรางกูร และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5731

ที่ ศธ 0519.12/5-170

วันที่ 7 กรกฎาคม 2548

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

เนื่องด้วย นายอิทธิพัทธ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” โดยมี อาจารย์สถิตฐากร ชูทรัพย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ธีรพงศ์ อุดมไพจิตรกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพรีร์ ลิ้มไทย เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ตรวจสอบแบบสอบถามขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายอิทธิพัทธ์ อิศรางกูร และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ศบ 0519.12/๕๖ ๗๙



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 กรกฎาคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (QV)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายอิทธิพัทธ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” โดยมี อาจารย์สถิตฐากร ชูทรัพย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในศูนย์ฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ศูนย์ลูกเรือ หลักสี่) ตอบแบบสอบถาม ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในระหว่างเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 2548

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายอิทธิพัทธ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา ได้รับข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จิระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ มือถือ 06-8905329

ที่ ศธ 0519.12/๕๓ ๗๙



25 AUG 2005
REF. 3502
LWO ๖๖-3

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

15 กรกฎาคม 2548

เรื่อง ขออนุญาตวิเคราะห์เพื่อการวิจัย

① เรียน ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (QV)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นายอิทธิพัทธ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” โดยมี อาจารย์สัญญากร ชุทธิพงษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในศูนย์ฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ศูนย์ลูกเรือ หลักสี่) ตอบแบบสอบถาม ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในระหว่างเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 2548

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตวิเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นายอิทธิพัทธ์ อิศรางกูร ณ อยุธยา ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

2) ๖๖-3

อนึ่ง และขอแจ้งแบบสอบถาม
ให้ คุณ BOK ให้ส่งแบบสอบถาม
ตามปกติต่อไป.

ขอแสดงความนับถือ

26*๑.๔8

๖๖-3๖

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ มือถือ 06-8905329

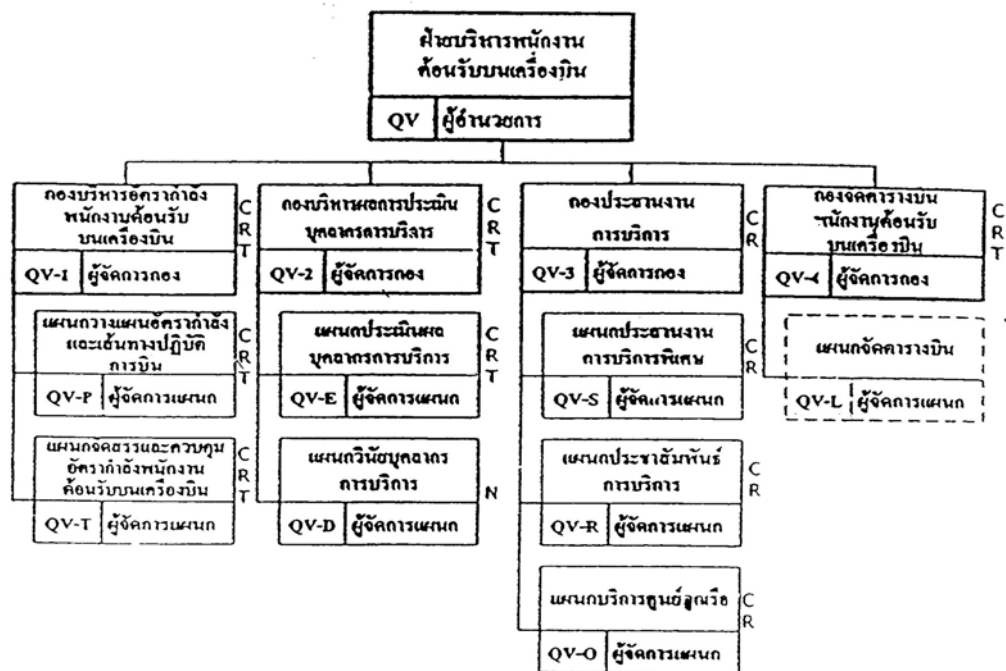
ภาคผนวก ง

แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานฝ่ายบริหารพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

แผนภูมิการจัดแบ่งหน่วยงาน

คำสั่งที่ 238/2547

วันที่ 28 กรกฎาคม 2547



C เปลี่ยนแปลงหน่วยงาน
N ตั้งใหม่
R แก้ไขชื่อ
T โอนย้ายหน่วยงาน

ภาคผนวก จ

การปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ตามเนื้อหาของแบบสอบถามที่ทำการวิจัยใช้เทคนิค IOC (Item Objective Congruence) หรือ การใช้การตรวจสอบโดยใช้ข้อความหรือนิยาม ด้วยการคำนวณ คือ ใช้ผลรวมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ทหารด้วย จำนวนกรรมการหรือผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบ โดยใช้สูตร ดัชนีความเหมาะสม (บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. 2545 : 5)

$$\text{ดัชนีความเหมาะสม} = \frac{\sum R_i}{n}$$

เมื่อ R_i = คะแนนความคิดเห็นที่ผู้ประเมินตัดสิน
 n = จำนวนผู้ประเมิน

คะแนนความคิดเห็นกำหนดดังนี้

- | | | |
|-----|----|---|
| ให้ | 1 | ข้อความนั้นวัดจุดประสงค์ หรือ วัดคุณลักษณะที่ต้องการ หรือ
แน่ใจว่าวัดได้ |
| | 0 | ข้อความนั้นไม่วัดจุดประสงค์ หรือ ไม่วัดคุณลักษณะที่ต้องการ หรือ
ไม่แน่ใจว่าวัดได้ |
| | -1 | ข้อความนั้นไม่สามารถนำมาวัดจุดประสงค์ หรือ ไม่สามารถวัด
คุณลักษณะที่ต้องการ หรือ แน่ใจว่าไม่สามารถนำมาวัดได้ |

ถ้าดัชนีความเหมาะสมมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่าข้อความหรือคุณลักษณะนั้นมีความเที่ยงตรง หรือ
ถูกต้องเหมาะสม ดังแบบสอบถามที่นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ พร้อมกำหนดค่าความเที่ยงตรงของข้อ
คำถามแบบสอบถาม และตารางแสดงผลดัชนีความเหมาะสมต่อไปนี้

แบบสอบถาม “ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)”

ข้อที่	ขวัญในการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน				คะแนนความคิดเห็น (n)			R	ดัชนี (IOC)
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	1	2	3		
1.	สภาพการปฏิบัติงาน ลักษณะสภาพแวดล้อมในขณะ ปฏิบัติงานบนเครื่องบินช่วยให้คุณ ทุ่มเทการปฏิบัติงานในหน้าที่หัวหน้า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน					0	1	0	1	0.33
2.	งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ท้าทาย ความสามารถของท่าน					1	1	1	3	1.00
3.	สภาพการปฏิบัติงานบนเครื่องบินของ ท่าน มีความเสี่ยงภัยต่อชีวิตและ ทรัพย์สินมากกว่าการปฏิบัติงานด้านอื่น					1	1	1	3	1.00
4.	การสับเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงานบน เครื่องบินอยู่เป็นประจำ ช่วยให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ					0	-1	0	-1	-0.33
5.	สภาพการปฏิบัติงานบนเครื่องบิน อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการ ปฏิบัติงานมีคุณภาพดีตามความต้องการ					0	1	0	1	0.33
6.	ความเพียงพอของรายได้ จากการปฏิบัติงาน เงินเดือน และ เบี้ยเลี้ยงที่ได้รับ เหมาะสมกับการปฏิบัติงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบในปัจจุบัน					1	1	1	3	1.00
7.	เงินเดือนและเบี้ยเลี้ยงที่ได้รับเพียงพอ ที่จะทำให้ครอบครัวมีความเป็นอยู่ อย่างสมฐานะ					1	1	1	3	1.00
8.	เงินเดือนและเบี้ยเลี้ยงที่ได้รับเพียงพอ และมีความเหมาะสมกับค่าครองชีพใน ปัจจุบัน					1	1	0	2	0.66
9.	การได้รับเงินเดือนพิเศษจากการ ปฏิบัติงานล่วงเวลามีความเพียงพอและ เหมาะสม					1	1	1	3	1.00
10.	รายได้จากการปฏิบัติงานทำให้มีเงินเก็บ ออมที่เหลือจากเงินเดือนและเบี้ยเลี้ยงที่ ได้รับในแต่ละเดือน					1	1	1	3	1.00

ข้อที่	หัวข้อในการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน	ระดับข้อดีในการปฏิบัติงาน				คะแนนความคิดเห็น (n)			R	ดัชนี (IOC)
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	1	2	3		
11.	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน สามารถขอรับคำแนะนำจาก ผู้บังคับบัญชาได้					1	1	1	3	1.00
12.	ผู้บังคับบัญชามีการฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆ เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงาน					1	1	1	3	1.00
13.	ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงาน ผิดพลาด					1	1	1	3	1.00
14.	ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาความดี ความชอบ การชมเชยจากการปฏิบัติงาน อย่างยุติธรรมและโปร่งใส					1	1	1	3	1.00
15.	หากปฏิบัติงานเป็นที่พอใจของ ผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ท่านย่อมมี โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน สูง					1	0	1	2	0.66
16.	สถานภาพและการยอมรับนับถือ งานในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่มีเกียรติ มี ศักดิ์ศรี ไม่น้อยกว่างานอื่นในบริษัทฯ และเป็นที่ยอมรับในสังคม					1	1	1	3	1.00
17.	หน้าที่หัวหน้าพนักงานต้อนรับบน เครื่องบินเป็นบุคคลสำคัญผู้หนึ่งที่จะทำ ให้การปฏิบัติงานต่างๆของหน่วยงาน สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี					1	0	1	2	0.66
18.	ได้รับการยกย่องนับถือ และสรรเสริญ ในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงานเสมอ					1	1	1	3	1.00
19.	เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการเสนอความ คิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					1	1	1	3	1.00
20.	หากเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เป็นผู้ที่สามารถประนีประนอมบุคคล แต่ละหน่วยงานให้เข้าด้วยกันได้					1	0	1	2	0.66

ข้อที่	ขวัญในการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน				คะแนนความคิดเห็น (n)			R	ดัชนี (IOC)
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	1	2	3		
21..	ความมั่นคงปลอดภัย ในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานบนเครื่องบินต้องเสี่ยง ต่อความรับผิดชอบในชีวิตและทรัพย์สิน ทั้งของตนเองและผู้อื่น					0	-1	0	-1	-0.33
22.	การที่ต้องปฏิบัติงานติดต่อกันหลาย ชั่วโมง ทำให้ระบบการทำงานของ ร่างกายและระบบขับถ่ายของท่าน ผิดปกติ และเกิดความเครียด					1	-1	1	1	0.33
23.	การปฏิบัติงานบนเครื่องบินทำให้ไม่มี เวลาออกกำลังกายมีผลต่อสุขภาพและ การพักผ่อนไม่เพียงพอ ทำให้ร่างกายไม่ พร้อมต่อการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป					0	-1	0	-1	-0.33
24.	มลภาวะที่เป็นพิษต่างๆ บนเครื่องบิน เช่น สภาพอากาศ แสง เสียง ฝุ่น ละออง เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้สุขภาพ และร่างกายของท่านเจ็บป่วยบ่อยๆ					0	-1	0	-1	-0.33
25.	หน่วยงานของท่านในการกำกับดูแลตาม นโยบายของบริษัทฯ มีความมั่นคง พร้อมที่จะให้ความคุ้มครอง ดูแลรักษา เมื่อพนักงานได้รับอุบัติเหตุหรืออันตราย ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่					1	1	0	2	0.66
26.	ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน งานที่ปฏิบัติอยู่สามารถก้าวหน้าไปสู่ ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เช่น ผู้จัดการ บริการบนเที่ยวบิน ผู้ตรวจการบริการ บนเครื่องบินหรือผู้บริหารในระดับสูงขึ้น ไปโดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนงาน					1	1	0	2	0.66
27.	งานที่ปฏิบัตินี้เป็นงานที่ชอบ ถนัดและ พอใจมาก ทำให้ไม่รู้สึกเครียด					1	0	1	2	0.66
28	ถ้ามีโอกาสท่านจะโอนย้ายไปยัง หน่วยงานอื่นๆ ทันที โดยมีตำแหน่ง งานที่ใกล้เคียงในปัจจุบัน					1	1	0	2	0.66
29.	งานที่ปฏิบัตินี้มีส่วนช่วยเพิ่มพูน ความรู้ ประสบการณ์ และพัฒนา ความสามารถได้อย่างเต็มที่ตามความ รับผิดชอบ					1	1	1	3	1.00
30.	การขึ้นเงินเดือนในหน่วยงาน พิจารณา จากคุณภาพการปฏิบัติงานเป็นหลัก สำคัญ					1	1	1	3	1.00

ข้อที่	ขวัญในการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน				คะแนนความคิดเห็น (n)			R	ดัชนี (IOC)
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	1	2	3		
31.	หน่วยงานของท่าน ส่งเสริมให้มีการ ฝึกอบรมและดูงาน เพื่อพัฒนา ยกระดับความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงานเสมอ					1	1	1	3	1.00
32.	ท่านพอใจในนโยบายการบริหาร หน่วยงานของท่าน เกี่ยวกับการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้นเงินเดือนและตำแหน่ง ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทำให้รู้สึกว่าเป็นธรรม					1	0	1	2	0.66
33.	ท่านอยากทำงานนี้ต่อไปเรื่อยๆโดยไม่ เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย และมั่นใจว่า สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นี้ได้ นานเท่าที่ต้องการ					1	1	1	3	1.00
34.	ความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็น ทีม เพื่อนร่วมงาน ร่วมมือกันทำงานด้วย ความสามัคคี และประสานงานกันอย่าง ดี					1	1	1	3	1.00
35.	เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมกระตุ้นให้ทำงาน ร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดีที่สุด					1	1	1	3	1.00
36.	เมื่อมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานใน ทีมงานเกิดขึ้น ท่านสามารถตกลงกัน และปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานใน ทีมงานด้วยดีในที่สุด					1	1	1	3	1.00
37.	เมื่อท่านมีปัญหาในการปฏิบัติงานท่าน จะได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุน จากเพื่อนร่วมทีมงานเป็นอย่างดี ทั้ง เรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					1	1	1	3	1.00
38.	การมีส่วนร่วมในงานและกิจกรรมต่างๆ ของทีมงาน ทำให้ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร					1	1	1	3	1.00
39.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านและ ทีมงานรับผิดชอบหน้าที่ช่วยเหลือกับ ปฏิบัติงานอย่างอิสระเต็มที่					1	1	1	3	1.00
40.	สวัสดิการของหน่วยงาน ท่านรู้สึกพึงพอใจที่หน่วยงานจัด สวัสดิการ เช่นด้านค่ารักษาพยาบาล ด้านทุนการศึกษา					1	1	1	3	1.00
41.	การจัดให้มีงานเลี้ยงสังสรรค์ ภายใน หน่วยงานทุกปี เป็นการพักผ่อนและ สร้างความสามัคคีในหน่วยงาน					1	1	0	2	0.66

ข้อที่	หัวข้อในการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน	ระดับขั้วในการปฏิบัติงาน				คะแนนความคิดเห็น (n)			R	ดัชนี (IOC)
		มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	1	2	3		
42.	ท่านได้รับความสะดวกสบายที่ หน่วยงานมีบริการรถรับ-ส่ง ไป-กลับ ที่ทำงานและที่พัก					1	1	0	2	0.66
43.	การจัดให้มีสถานที่พักผ่อน ออกกำลังกาย ภายในหน่วยงาน เช่น ห้องออกกำลังกาย ภายในร่มพร้อมอุปกรณ์ สระว่ายน้ำ ห้องสมุด ห้องอาหาร ห้องปฏิบัติ ธรรม และห้องกิจกรรม ทำให้ท่านมี กำลังใจในการปฏิบัติงาน					1	1	0	2	0.66
44.	รู้สึกว่าการบริการต่างๆ และวันหยุด พักผ่อนประจำปี มีความเหมาะสมดี แล้ว					1	1	0	2	0.66

ภาคผนวก จ

ผลการทดสอบการนำแบบสอบถามทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มเป้าหมาย 50 คน

นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 50 คน ที่มีคุณสมบัติและหน้าที่ความรับผิดชอบตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการศึกษามากที่สุด เพื่อทราบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Analysis) ดังนี้

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
WC1	90.5600	169.6800	.4420	.9055
WC2	90.2000	168.2857	.5423	.9044
WC3	89.6600	176.3106	.0331	.9109
WC4	90.7800	171.3588	.3169	.9070
WC5	91.3800	170.3220	.4134	.9059
IC6	90.9400	172.0984	.2859	.9074
IC7	90.6800	171.6098	.3586	.9065
IC8	90.8800	172.3527	.2842	.9073
IC9	90.8400	170.6678	.3723	.9063
IC10	91.2000	168.8163	.5090	.9048
RE11	91.0400	163.6310	.7032	.9019
RE12	91.2000	163.4286	.7086	.9018
RE13	90.8000	168.9388	.4394	.9055
RE14	91.0600	161.8943	.7843	.9007
RE15	91.1800	164.6812	.6772	.9024
RP16	90.2600	170.3188	.3957	.9060
RP17	89.7800	175.7261	.1249	.9086
RP18	90.3800	168.2404	.4684	.9051
RP19	90.5200	165.3976	.5888	.9034
SF20	89.8400	176.9943	-.0011	.9113
SF21	89.8600	182.0004	-.2386	.9149
SF22	91.2800	166.7771	.5728	.9038
SF23	91.2400	169.0024	.5090	.9048
SF24	90.8200	168.0282	.4751	.9050
PR25	90.8600	164.2045	.5849	.9033
PR26	91.0400	177.5494	-.0334	.9128
PR27	90.6000	166.9388	.4437	.9055
PR28	91.0600	162.7922	.6839	.9019
PR29	90.9600	166.4882	.5088	.9045
PR30	91.2800	163.3486	.6832	.9020
TE31	90.1400	169.6739	.5593	.9046
TE32	90.1400	169.3882	.5387	.9047
TE33	90.0200	171.9384	.3785	.9063
TE34	90.0800	171.0955	.3974	.9061
TE35	90.5800	165.1057	.5281	.9042
WE36	91.2400	166.6759	.5015	.9046
WE37	90.8000	170.8980	.2605	.9083
WE38	90.9200	165.0955	.5826	.9034
WE39	90.3600	172.3167	.2495	.9079
WE40	91.3200	166.4669	.5545	.9039

Reliability Coefficients

N of Cases = 50.0

N of Items = 40

Alpha = .9078

ภาคผนวก ช

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ใช้กับกลุ่มเป้าหมาย 250 คน

นำแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว นำไปใช้กับกลุ่มเป้าหมาย 250 คน ดังปรากฏค่าความเชื่อมั่น
ของแบบสอบถาม (Reliability Analysis) ดังนี้

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
WC1	91.5600	142.9141	.3705	.8866
WC2	91.1440	144.8788	.2512	.8883
WC3	90.6680	148.1423	.0106	.8928
WC4	91.9440	144.4145	.2321	.8889
WC5	92.1800	142.0598	.3731	.8866
IC6	91.5760	141.6107	.3899	.8863
IC7	91.4240	141.9480	.4384	.8857
IC8	91.6760	141.2320	.4456	.8854
IC9	91.5800	140.6622	.4849	.8848
IC10	92.0840	141.3704	.4169	.8859
RE11	91.9600	138.8578	.5720	.8833
RE12	91.9920	138.3694	.6035	.8828
RE13	91.7200	140.8610	.4773	.8850
RE14	91.9320	138.0074	.6333	.8823
RE15	92.0760	139.4038	.5558	.8837
RP16	91.0680	142.7865	.3645	.8867
RP17	90.8720	144.9394	.2949	.8877
RP18	91.5120	141.3593	.4029	.8861
RP19	91.5960	138.9004	.5454	.8837
SF20	90.6760	148.6054	-.0062	.8920
SF21	90.6160	153.2736	-.2927	.8963
SF22	92.2440	142.0808	.3595	.8868
SF23	92.1160	140.8740	.4889	.8848
SF24	91.6800	140.3470	.4716	.8849
PR25	91.7120	138.4308	.5426	.8836
PR26	92.0800	148.4193	-.0068	.8933
PR27	91.5560	139.3322	.4981	.8844
PR28	91.9520	139.6523	.4810	.8847
PR29	91.9760	139.1641	.5346	.8839
PR30	92.1640	139.4067	.5651	.8836
TE31	91.0720	143.5611	.3621	.8868
TE32	91.0360	142.1473	.3946	.8862
TE33	91.0040	145.3855	.2969	.8877
TE34	91.0320	145.1235	.2443	.8884
TE35	91.6080	140.0064	.5123	.8843
WE36	91.8280	140.4723	.3981	.8862
WE37	91.6120	139.4914	.4223	.8858
WE38	91.7480	139.3138	.4310	.8856
WE39	91.3440	141.0218	.3598	.8870
WE40	92.3520	139.5623	.5121	.8842

Reliability Coefficients

N of Cases = 250.0

N of Items = 40

Alpha = .8889

ภาคผนวก ซ

การรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มเป้าหมาย 250 คน

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย กระทำโดย

1. ผู้ทำการวิจัยแจกแบบสอบถาม เรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยนำใส่ซองรับเอกสารของกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัย เป็นหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 250 คน โดยเขียนหมายเลขประจำตัวพนักงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่मुखวของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา ในระยะเวลาที่กำหนดการตอบแบบสอบถามประมาณ 3 สัปดาห์ เป็นจำนวน 78 ชุด คิดเป็นร้อยละ 31.20

2. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปใส่ในซองรับเอกสารของกลุ่มเป้าหมายอีก หลังจากที่ได้ตรวจสอบหมายเลขประจำตัวพนักงานของผู้ส่งคืน สำหรับแบบสอบถามที่ส่งในซองรับเอกสารเป็นฉบับใหม่ และเป็นข้อคำถามที่สมบูรณ์เช่นกัน โดยเขียนหมายเลขประจำตัวพนักงานของผู้ที่ยังไม่ได้ตอบแบบสอบถามเช่นเดิม

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนกลับมาในระยะเวลาที่กำหนดอีกประมาณ 3 สัปดาห์ เป็นจำนวน 73 ชุด คิดเป็นร้อยละ 29.20

3. เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่นำส่งคืนในซองรับเอกสารของผู้ทำการวิจัยได้จำนวน 151 ชุด คิดเป็นร้อยละ 60.40 แล้ว ทำให้ได้รับแบบสอบถามไม่ได้ตรงตามจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับใหม่ และเป็นข้อคำถามที่สมบูรณ์เช่นเดิมแจกให้กับกลุ่มเป้าหมายที่เหลืออีก โดยทำเครื่องหมายเป็นหมายเลขกำกับแบบสอบถามแต่ละชุด และนำแจกในซองรับเอกสารของกลุ่มเป้าหมายที่เหลือ ผู้วิจัยได้ติดตามกลุ่มเป้าหมายที่ยังไม่ได้ตอบแบบสอบถามบางส่วนด้วยตนเองโดยวิธีตรวจวันและเวลาที่กลุ่มเป้าหมายปฏิบัติงานเพื่อเก็บข้อมูลให้ได้ครบตามจำนวนที่เหลืออีก 99 ชุด โดยใช้ระยะเวลาติดตามแบบสอบถามกลับคืน ประมาณ 5 สัปดาห์ ได้ครบ 250 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 39.60 ของแบบสอบถามที่เหลือ

ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องตรงตามจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาวิจัย และเพื่อป้องกันความผิดพลาด คลาดเคลื่อนของข้อมูล

หมายเหตุ การปฏิบัติงานของหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้น จะปฏิบัติตามตารางการปฏิบัติงานตามวันและเวลาที่กำหนดให้จากฝ่ายปฏิบัติการบิน ซึ่งการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนจะมีจำนวนวันและระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับวันหยุด และวันพักผ่อนของพนักงานแต่ละคนโดยเกี่ยวข้องกับระยะเวลาของการตอบแบบสอบถาม

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นายอิทธิพัทธ์ อิศรางค์
วัน เดือน ปีเกิด	21 กุมภาพันธ์ 2503
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	หัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2527	ปริญญาตรี การศึกษาระดับบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2549	ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ