

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา



อนุพงษ์ สุขแปง

วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

กรกฎาคม 2562

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา



อนุพงษ์ สุขแปง

วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

กรกฎาคม 2562

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา และคณบดีคณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ ได้พิจารณา
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของ
พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยพะเยา

.....
(ดร.บุญญานูช ชีวาเกียรติยิ่งยง)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประกอบศิริ ภัคดีพิณิจ)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์

กรกฎาคม 2562



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้เพราะได้รับความกรุณาช่วยเหลือเป็นอย่างดี จาก ดร.บุญญานุช ชีวาเกียรติยิ่งยง อาจารย์ที่ปรึกษาและคณาจารย์ คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้ศึกษารัฐสภาซึ่งในความกรุณา ดังกล่าว และสำนึกในพระคุณของอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง ที่ให้คำปรึกษาชี้แนะรวมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จึงขอกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย ขอขอบคุณพี่น้อง หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยาทุกท่าน ท่านเจ้าของเอกสารและงานวิจัยทุกท่าน ที่ผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำมาอ้างอิงในการทำวิจัย และคณะผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจแก้ไขแบบสอบถาม ตลอดจนเสนอแนะแนวทางอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คุณประโยชน์จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้ผู้ศึกษาขอน้อมบูชาพระพุทธรูปคุณแห่งปิตรมารดาบูรพาจารย์ ตลอดจนจนถึงผู้มีอุปการคุณทุกท่านที่มีส่วนสนับสนุนชี้แนะ และให้กำลังใจในการศึกษาจนสำเร็จลุล่วงมาด้วยดี

อนุพงษ์ สุขแปง



ชื่อเรื่อง: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา

ผู้วิจัย: อนุพงษ์ สุขแปง, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: บธ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, 2561

อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร.บุญญานุช ชีวาเกียรติยิ่งยง

คำสำคัญ: ขวัญ, กำลังใจ, พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, จังหวัดพะเยา

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานและเพื่อศึกษาแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ประชากร คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา จำนวน 154 คน โดยใช้ประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่, ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากที่สุด มีอายุต่ำกว่าอายุ 30 ปี มีสถานภาพสมรส มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 1-4 ปี และระดับเงินเดือนอยู่ในช่วงน้อยกว่า 20,000 บาท ผลการศึกษาพบระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ตอบแบบสอบถามเรียงตามลำดับ ความสำคัญคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยที่ 3.63 ซึ่งเป็นค่าที่มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการบริหาร ผลการปฏิบัติงานค่าเฉลี่ยที่ 3.62 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยที่ 3.49 ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยที่ 3.48 และน้อยที่สุดคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยที่ 3.29 สำหรับแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้ศึกษาพบประเด็นที่สำคัญ 2 ประการ คือ การส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาของงานในหน้าที่ และการจัดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

Title: FACTORS AFFECTING MORALE IN WORKING OF EMPLOYEES IN PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY ORGANIZATIONS OF PHAYAO PROVINCE

Author: Anuphong Sukpaeng, Independent Study: M.B.A., University of Phayao, 2018

Advisor: Dr.Boonyanuch Cheewakiatyingyong

Keywords: Morale, Motivation, Provincial Electricity Authority employee, Phayao

ABSTRACT

The objectives of this study are to study factors that affect to morale and motivation of Provincial Electricity Authority's employees in Phayao and find the recommendation to improve them. A sample of the study is 154 people who currently work in Provincial Electricity Authority (PEA). Questionnaires were used to gather the information, and then they were analyzed in statistical, such as, frequency, percentage, mean, and standard deviation. Most of the people in this study were single men, lower than 30 years old, bachelor's degrees, 1 – 4 years working experience and lower than 20,000 THB salary. The results showed that the most important factor of morale and motivation is the relationship with colleagues, follow by performance management, salary and benefits and relationship with supervisor respectively. The least important factor is an environment in workplace. Finally, the study recommended that administrators should set the evaluation performance system from the voice of employees. Moreover, morale and motivation can be improved by supporting the cooperation and solving problems together among workers.

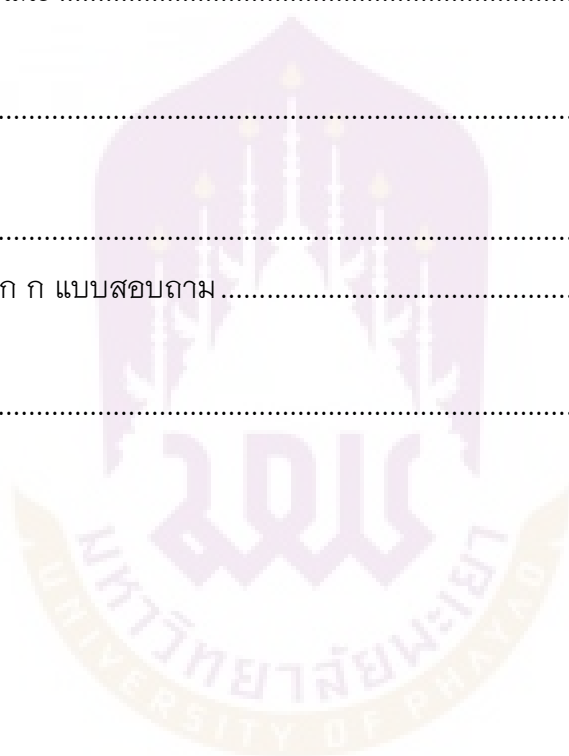


สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ	6
แนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ	11
แนวคิดที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
การบริหารงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา	37
แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา.....	40
กรอบแนวคิดของการวิจัย	41
3 วิธีดำเนินการวิจัย	42
ประชากร.....	43
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
การวิเคราะห์ข้อมูล	45
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	45
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	45

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 บทสรุป	57
สรุปผลการวิจัย	57
อภิปรายผลการวิจัย.....	60
ข้อเสนอแนะ	63
บรรณานุกรม	65
ภาคผนวก	69
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	70
ประวัติผู้วิจัย	76



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงสถิติการขาด/ลาของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยาประจำ ไตรมาศ 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2561)	3
2	แสดงจำนวนพนักงานที่สังกัดอยู่ในแต่ละการไฟฟ้าสาขา	43
3	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	46
4	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	47
5	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ.....	47
6	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา	47
7	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์การ ทำงาน	48
8	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้.....	48
9	แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่	49
10	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด พะเยาในภาพรวม	49
11	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ และกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	50
12	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ และกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	51
13	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ และกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ.....	52
14	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ และกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	53

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
15 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	54
16 แสดงสรุปแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา.....	55



สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงลำดับชั้นความต้องการของมาส์โลว์	31
2 แสดงลำดับการบริหารงานภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา	38
3 แสดงการแบ่งพื้นที่รับผิดชอบตามเขตการปกครองส่วนภูมิภาคของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา.....	39
4 แสดงกรอบแนวคิดการศึกษา	41



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานเกิดจากปัจจัยหลาย ๆ อย่างรวมกัน เช่น ผู้บริหารที่มีคุณภาพ พนักงานผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ กระบวนการบริหารที่มีการวางแผนงานอย่างรอบคอบ สถานที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสมแก่การทำงาน เป็นต้น ททรัพยากรบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร หากองค์กรมุ่งบริหารงานด้านอื่น ๆ แต่ละเลยการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน จะส่งผลเสียต่อการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและผลสำเร็จขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา เป็นรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการด้านการจำหน่ายพลังงานไฟฟ้า ให้ประชาชนในจังหวัดพะเยาและพื้นที่ใกล้เคียงได้มีไฟฟ้าใช้ โดยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา มีพนักงานที่สังกัดอยู่ในองค์กรจำนวน 154 คน มีพื้นที่รับผิดชอบที่แยกตามเขตการปกครองส่วนภูมิภาค แบ่งได้ 10 เขต ได้แก่ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอเมืองส่วนใหญ่ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อยตำบลแม่กา รับผิดชอบในเขตพื้นที่ตำบลแม่กา และตำบลจำป่าหวายบางส่วน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อยอำเภอภูกามยาว รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอภูกามยาวทั้งหมด การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อยอำเภอแม่ใจ รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอแม่ใจทั้งหมด การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาอำเภอดอกคำใต้ รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอดอกคำใต้ทั้งหมด การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาอำเภอจุน รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอจุนทั้งหมด การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อยอำเภอปง รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอปงทั้งหมด การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อยอำเภอเชียงม่วน รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอเชียงม่วนทั้งหมด การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาอำเภอเชียงคำ รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอเชียงคำทั้งหมด การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อยอำเภอภูซาง รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอภูซางทั้งหมด และในแต่ละสำนักงานการไฟฟ้ามีการบริหารงานโดยมีผู้จัดการเป็นผู้บริหารสูงสุด และมีรองผู้จัดการเป็นผู้บริหารงานในด้านต่าง ๆ ในสำนักงานมีการแบ่งหน้าที่ปฏิบัติงานออกเป็นแผนก ซึ่งในแต่ละแผนกจะมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้ที่รับนโยบายจากผู้บริหารและเป็นผู้สั่งการอีกชั้น การบริหารงานภายในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา มีการแบ่งออกเป็นแผนกคือ แผนกธุรการ ทำหน้าที่จัดการเอกสารต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แผนกบัญชีและการเงิน

ทำหน้าที่ จัดการการระบบบัญชีและเงิน แแผนกก่อสร้าง ทำหน้าที่ ก่อสร้างระบบจำหน่ายสายส่งไฟฟ้า แแผนกมิเตอร์ ทำหน้าที่ ติดตั้ง รื้อถอน ตรวจสอบ เครื่องวัดหน่วยไฟฟ้า แแผนกปฏิบัติการและบำรุงรักษา ทำหน้าที่ บำรุงรักษาระบบจำหน่ายไฟฟ้า แแผนกบริการลูกค้า ทำหน้าที่ รับคำร้อง ประเมินการค่าใช้จ่ายให้แก่ลูกค้าที่ขอใช้ไฟฟ้ารายใหม่ แแผนกคลังพัสดุ ทำหน้าที่ จัดเก็บ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในงานที่เกี่ยวข้องกับระบบจำหน่ายไฟฟ้า พนักงานถือว่าเหล่านี้ถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีความสำคัญเป็นที่สุด เมื่อมีพนักงานในองค์กรมีจำนวนมาก ย่อมมีทัศนคติในการทำงานที่หลากหลาย อันจะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างแน่นอน สวัสดิการและค่าตอบแทนในการทำงาน ก็มีส่วนในการเป็นแรงผลักดันแรงจูงใจและสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานในการมาปฏิบัติหน้าที่เช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น การขึ้นเงินเดือนประจำปี เงินโบนัสประจำปี สวัสดิการด้านรักษาพยาบาล จำนวนวันลาป่วย จำนวนวันลาพักผ่อนของพนักงานในแต่ละปี สิ่งเหล่านี้เป็นสวัสดิการของพนักงานพึงได้รับ แต่หากว่าสวัสดิการที่ได้รับมีความไม่เหมาะสม หรือ ค่าตอบแทนอาจจะได้จำนวนไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ อาจก่อให้เกิดการแสดงออกให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในสวัสดิการที่ได้รับ เช่น การแสดงออกในรูปแบบของการลา การขาดงาน การมาสายของพนักงาน เป็นต้น ภายในองค์กรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา จากข้อมูลการประชุมประจำเดือน ตุลาคม 2561 ของแผนกปฏิบัติการฯ (แผนกปฏิบัติการฯ, การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา, 2561) ยังมีพนักงานบางคนที่แสดงออกถึงการไม่ยอมรับในสวัสดิการหรือค่าตอบแทนที่ได้รับ โดยการขาดงาน การมาสาย ละเลยการปฏิบัติหน้าที่ เช่น การไม่มาทำงานหลังเวลางาน เนื่องจากการผิดหวังที่ไม่ได้รับค่าล่วงเวลา การมาทำงานสาย กลับก่อนเวลา เนื่องจากการประเมินผลงานที่ต่ำกว่าผลงานที่ปฏิบัติจริงอยู่มาก และจากข้อมูลการประชุมประจำไตรมาส 3 (มิถุนายน-กันยายน) ประจำปี 2561 ของแผนกธุรการ (แผนกธุรการ, การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา, 2561) พบว่า มีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในองค์กรที่ยังใช้ระบบอุปถัมภ์ ไม่ได้อิงตามผลงานหรือความสามารถของผู้ปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่บั่นทอนขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

ตาราง 1 แสดงสถิติการขาด/ลาของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา
ประจำไตรมาส 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2561)

สำนักงานต่าง ๆ ใน กฟจ.พะเยา	จำนวน พนักงาน	จำนวนพนักงานที่ขาด/ลา			
		มา (คน)	คิดเป็น ร้อยละ	ขาด/ลา (คน)	คิดเป็น ร้อยละ
กฟจ. พะเยา	73	68	44.15	5	3.25
กฟย. อ.ภูพานยาว	5	4	2.60	1	0.65
กฟย. อ.แม่ใจ	6	6	3.90	-	0
กฟส. อ.ดอกคำใต้	14	12	7.78	2	1.30
กฟส. อ.จุน	21	20	12.99	1	0.65
กฟย. อ.ปง	4	4	2.60	-	0
กฟย. อ.เชียงม่วน	3	3	1.95	-	0
กฟส. อ.เชียงคำ	21	19	12.33	2	1.30
กฟย. อ.ภูซาง	4	3	1.95	1	0.65
กฟย. ต.แม่กา	3	3	1.95	-	0
รวมทั้งสิ้น	154	142	92.20	12	7.80

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา เพื่อนำไปใช้ในการวางแผน และพัฒนาการดำเนินงานด้านบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ

1. เพื่อศึกษา ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา

2. เพื่อศึกษา แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา ครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตระยะเวลา การศึกษาครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่ 1 ตุลาคม-31 ธันวาคม 2561
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา ซึ่ง ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ที่ได้จากการศึกษาทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) ได้มีการพัฒนาโดย Frederick Herzberg ในปี ค.ศ. 1950-1959 ได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน
3. ขอบเขตประชากร พนักงานที่ปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา มีจำนวนรวม 154 ราย
4. ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษาครั้งนี้ คือ สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคภายในเขตจังหวัดพะเยา จำนวน 10 สำนักงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัจจัยที่มีอิทธิพล หมายถึง ปัจจัยที่ผู้ศึกษานำมาทำการศึกษาประชากรที่ปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สนับสนุนหรือส่งเสริมให้เกิดผลต่อสภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัว และจะมีปฏิกิริยาโต้กลับ คือพฤติกรรม ในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง เงินและสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงานให้กับองค์กร ได้แก่ ค่าตอบแทนพื้นฐาน เช่น เงินเดือน และค่าจ้าง ค่าตอบแทนแบบจูงใจ

เช่น เงินโบนัส เป็นต้น ผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล บำเหน็จบำนาญ ค่าทำงานล่วงเวลา วันหยุด วันลา ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การมีสัมพันธภาพอันดีกับผู้บังคับบัญชา การได้รับความไว้วางใจ การได้รับความช่วยเหลือ การแก้ไขปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว การสนับสนุนส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการทำงาน การเสนอความคิดเห็น การท้วงติง และแนะนำ การสร้างความมั่นใจและความมั่นคงทางอารมณ์ รวมถึงการเป็นเคารพนับถือและเป็นแบบอย่างที่ดี

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความร่วมมือในการทำงานและแก้ปัญหา ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในส่วนงานเดียวกัน และต่างส่วนงานกัน การมีเป้าหมายเดียวกัน ความไว้วางใจและการเคารพซึ่งกันและกัน

สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง ความเหมาะสมของปริมาณงานและปริมาณบุคลากร ความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว ความเพียงพอและประสิทธิภาพของเครื่องมือ/อุปกรณ์ในการทำงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการวางแผนงาน การตั้งเป้าหมายร่วมกัน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินการปรับปรุงงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสามารถใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงานให้เกิดความยุติธรรมและความโปร่งใส ความสมเหตุสมผลของผลการประเมิน

ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัว พนักงานที่ปฏิบัติงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา หมายถึง พนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ว่าปัจจัยด้านใดมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด และสามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยาโดยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรียงลำดับดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. การบริหารงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา
6. แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา
7. กรอบแนวคิดของการวิจัย

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ

คำว่า “ขวัญและกำลังใจ” ตามพจนานุกรมไทย สามารถแยกได้เป็น 2 คำ คือ “ขวัญ” และ “กำลังใจ” คำว่า “ขวัญ” ตามพจนานุกรมสำนักงานราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2551 หมายถึง สติและความมีชีวิตชีวา เป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน แต่เชื่อกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนมาตั้งแต่เกิด ถ้าขวัญดี ขวัญอยู่กับตัวคนก็จะเป็นปรกติสุข ควบคุมอารมณ์ได้ ถ้าตกใจมาก ๆ ก็จะทำให้เกิดอาการขวัญหนี หรือ เสียขวัญ เมื่อเด็กตกใจผู้ใหญ่มักจะช่วยปลอบและเรียกขวัญให้กลับมาอยู่กับตัว คำว่า “กำลังใจ” ตามพจนานุกรมสำนักงานราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง

ธนธรรณ์ จีปิ่น (2551, หน้า 8) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิด ที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัย หรือสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกิริยาโต้กลับของบุคลากร

กานดา จันทร์แย้ม (2546, หน้า 94) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจของบุคคลในกลุ่มหรือองค์กร ที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทศนคติ และความพอใจในงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่วางไว้

สมคิด บางโม (2546, หน้า 189-190) กล่าวว่า ขวัญ (Morale) หมายถึง ความพึงพอใจ และความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลา และทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

จากความหมายของคำว่า ขวัญ ที่กล่าวมา จึงพอสรุปได้ว่า ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจ และอารมณ์ ขวัญเป็นพฤติกรรมของการทำงาน ที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา เป็นพลังร่วมของกลุ่มบุคคลที่จะทำงานให้บรรลุ จุดประสงค์ขององค์การ โดยการร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างมีความหวัง

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพราะการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้มีการสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงาน จึงต้องมีการ เสริมสร้างและบำรุงขวัญของพนักงาน เพื่อรักษาเสถียรภาพของพนักงานให้อยู่ในระดับสูงตาม ความต้องการ และส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานตามวัตถุประสงค์

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 241) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
4. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) และฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
6. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 184) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี
2. ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงาน
3. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาขององค์กร

4. สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์การ
5. ทำให้เกิดความจงรักภักดีในหมู่คณะขององค์การ
6. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น
ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นส่วนสำคัญยิ่งที่จะส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาประสิทธิภาพของตนให้สูงขึ้น ซึ่งพอจะจำแนกได้ดังนี้
 1. ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
 2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
 3. ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคล กล่าวคือ เจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย
 4. ขวัญจะสร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort)
 5. ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ
 6. ขวัญจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
 7. ขวัญจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์กรนานเท่านาน
พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 229) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการบริหารงานดังนี้
 1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
 2. สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
 3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติโดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี
 4. สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นอยู่ในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
 5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
 6. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
 7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นมั่นคงทางใจและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่และทำงานอยู่กับองค์กรนานแสนนาน

วัฒนา มหิพันธ์ (2544, หน้า 12) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญและกำลังใจนั้นมามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นข้าราชการ ถ้ามีขวัญและกำลังใจไม่ดีแล้วก็ย่อมจะนำมาซึ่งความเสื่อมและหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่ อันจะส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมาก

วิธีการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน

ถ้าเรามีหลักยึดว่า “คนทุกคนมีศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์” ตามที่มีบทบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญและปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวความคิดพื้นฐานนี้แล้ว ก็จะช่วยให้เราไม่หลงทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ทั้งจะต้องมีความเชื่อมั่นว่า “คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด” และปฏิบัติต่อพนักงานดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าอยู่และน่าทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าบริษัทหรือโรงงานของญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญมากมีอาคารสถานที่ ซึ่งสะดวกสบายในการทำงาน มีห้องน้ำที่สะอาด ห้องอาหารและสถานที่พักผ่อน มีบริเวณที่ปลูกต้นไม้ร่มรื่นเขียวขจี สบายตา สบายใจ ต่างจากโรงงานที่นำพนักงานเข้ามาอยู่กันอย่างแออัด ยัดเยียด เหมือนคุก ต้องนั่งนอนพักกลางวันบนทางเดินหรือซอกตึก

2. จัดแบ่งงานให้ชัดเจน โดยกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจนว่า พนักงานคนใดได้รับมอบหมายให้ทำงานอะไร สิ่งใดสามารถทำได้หรือไม่ได้ เพื่อที่จะไม่เกิดการก้าวร้าวหน้าที่ มีความขัดแย้งระหว่างกัน ในประการสำคัญจะต้องให้พนักงานรู้ถึงมาตรฐานของงาน เพื่อที่จะได้ทำงานให้เกิดผลตามที่ได้ตกลงร่วมกัน ไม่เกิดความคาดหวังที่ต่างกันอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในคุณภาพของงานร่วมกัน

3. สร้างความพึงพอใจในงาน ด้วยการจัดงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถและความสนใจ เพื่อให้พนักงานมีความสุขที่ได้สนุกกับงาน เพราะได้มีความภาคภูมิใจ และชื่นชมในผลสำเร็จของงานแทนที่จะได้รับคำตำหนิ ตี บ่น จากหัวหน้าเพราะทำงานที่ไม่ถนัด และเกิดความผิดพลาด ถ้าพนักงานทำงานด้วยใจรัก เขาก็จะทำงานอย่างทุ่มเท เช่นเดียวกับงานอดิเรก ซึ่งเป็นงานที่เขาเลือกเอง

4. ให้ความยกย่องชมเชยและบำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการตอบแทนทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงานไม่ให้เกิดความคิดว่า หัวหน้ามุ่งแต่จะใช้งานอย่างหัวปักหัวปำ แต่ไม่คำนึงถึงคุณค่าของคน เป็นการแสดงถึงการขาดความจริงใจ การยกย่องต้องเป็นไปตามความจริงไม่ใช่การเยินยอแบบหลอกใช้ ทั้งจะต้องให้เป็นที่สว่างรู้โดยทั่วไปมิใช่ชมเชยกันเมื่ออยู่ตามลำพัง ควรชมเชยในหน้าที่เปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน หรือในที่ประชุม

5. ให้โอกาสแก่พนักงานซึ่งมีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพสูง ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ด้วยการร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้า และให้การพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยวิธีการหนึ่งวิธีการใดที่เหมาะสม

6. ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และทุกข์สุขในการทำงานของพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึงด้วยการออกเดินพบปะพูดจาวิสาสะกับพนักงานบ้างตามโอกาสและความเหมาะสม ซึ่งจะต้องปฏิบัติด้วยความจริงใจ และมีธรรมาจริยไมตรี ไม่ใช่แบบหาเสียงเลือกตั้งเป็นครั้งคราว หรือสร้างภาพลักษณ์แบบเสแสร้ง

7. ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงงาน ด้วยการจัดให้มีระบบข้อเสนอแนะและพัฒนาให้เป็นระบบไคเซ็น (Kaizen) ที่คิดปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. ให้โอกาสในการร้องทุกข์ โดยมีระบบการร้องทุกข์ตามขั้นตอนและช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ตามความเหมาะสมด้วยความเห็นอกเห็นใจ

เคล็ดลับในการสร้างกำลังใจในการทำงาน (กฤตากร ณ นคร, 2556)

1. คำชมจากหัวหน้างานการที่หัวหน้างานแสดงความยินดี หรือมีคำชมให้กับพนักงานในทีมที่ทำงานดีนั้นก็ส่งผลดีเทียบเท่าการให้บัตรกำนัล และหากหัวหน้างานแสดงความยินดีกับความสำเร็จของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และใส่ใจกับทุกปัญหาที่พนักงานเผชิญ ก็จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

2. สร้างความสุขในการทำงาน และความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ความสุขในการทำงานของพนักงาน มักเกิดจากการทำงานในสถานที่ที่มีผู้ร่วมงานที่เป็นมิตร มีหัวหน้างานคอยสนับสนุนช่วยเหลือการทำงานของผู้ที่มออย่างจริงจัง และองค์กรดูแลพนักงานด้วยแนวทางเดียวกับที่ต้องการให้พนักงานดูแลลูกค้าของบริษัท พนักงานก็จะทำงานได้อย่างเต็มที่ และการบริการลูกค้าก็จะเป็นไปอย่างดีเยี่ยม

3. สร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานให้สะอาด และน่าอยู่สภาพแวดล้อมที่พนักงานกำลังทำงานอยู่นั้นจะนำไปสู่ศักยภาพการทำงานที่ดีได้ พนักงานทุกคนนั้นชอบทำงานในที่ที่สะอาดและน่าอยู่ มีคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ และอุปกรณ์ที่จำเป็นครบครัน รวมถึงหากในห้องทำงานมี ต้นไม้บ้างก็จะช่วยทำให้บรรยากาศในการทำงานสดชื่น

4. มีผลตอบแทนหรือรางวัลสำหรับพนักงานที่มีผลงานดี การให้รางวัลเป็นการกระตุ้นที่ยอดเยียม ไม่ว่าจะการทำงานแบบการเชิงรุก (Tele sales) หรือ งานบริการลูกค้า (Customer Service) เพราะธรรมชาติของมนุษย์นั้น ไม่ว่าจะทำงานอะไรก็ตามจะต้องการสิ่งตอบแทน เมื่อทำงานได้ดี สิ่งที่ต้องการควรจะทำคือ ต้องมีโปรแกรมผลตอบแทนการทำงานที่ดีของพนักงานในแต่ละสายงาน โดยพิจารณาจากเป้าหมายและความสำเร็จของงาน

5. ทำให้พนักงานรู้ถึง “นิยามของความสำเร็จขององค์กรในการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า” การให้ความชัดเจนและเน้นย้ำถึง “นิยามของความสำเร็จขององค์กรในการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า” จะทำให้พนักงานเข้าใจถึงเป้าหมายของการทำงาน ซึ่งพวกเขาจะต้องพยายามไปให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้ พนักงานที่มีความกระตือรือร้นและมีกำลังใจในการทำงาน มักจะขยันและทำงานได้ดี การหาแนวคิดใหม่ ๆ ในการสร้างกำลังใจในการทำงานให้กับทีมงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเรื่องง่าย ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน สามารถทำให้เกิดทัศนคติที่ดีของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานได้

แนวคิดที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาระดับความสำคัญของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ที่ได้จากการศึกษาทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) ได้มีการพัฒนาโดย Frederick Herzberg ในปี ค.ศ. 1950-1959 ได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

1. ความหมายของค่าตอบแทนและสวัสดิการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทน (Compensation) คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

วิทยา ตันติเสวี (2549) ได้ให้ความหมายของคำว่า สวัสดิการ หมายถึง บริการ หรือ กิจกรรมใด ๆ ที่หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจเอกชนจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงาน หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิต หรือได้รับประโยชน์อื่นใด นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อจะได้ใช้กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องวิตกกังวลปัญหายุ่งยาก ทั้งในทางส่วนตัวและครอบครัว ทำให้มีความพอใจในงาน มีความรักงานและตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้นานที่สุด สำหรับสวัสดิการที่สมบูรณ์แบบนี้ย่อมหมายถึง สวัสดิการที่ให้แก่ลูกจ้าง ทั้งในขณะที่ทำงาน (On-the-Job) นอกเวลาทำงานแต่ยังอยู่

ในที่ทำงาน (Off-the-Job Within the workplace) และนอกสถานที่ทำงาน (Outside the workplace) นอกจากนั้นจะต้องไม่ให้เฉพาะลูกจ้างเท่านั้น แต่จะต้องรวมถึง ครอบครัวและชุมชนด้วย

โคตรตรีย์ จุฑานนท์ (2547, หน้า 126) ให้ความหมาย ค่าตอบแทน หมายถึง ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2541, หน้า 238) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือ ผลประโยชน์อื่นที่องค์กรให้แก่บุคคลเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของคน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงานให้กับองค์กร ได้แก่ ค่าตอบแทนพื้นฐาน เช่น เงินเดือน และค่าจ้าง ค่าตอบแทนแบบจูงใจ เช่น เงินโบนัส เป็นต้น และผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินบำเหน็จบำนาญ ค่าทำงานล่วงเวลา วันหยุด วันลา และค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

2. ความสำคัญของค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน หรือพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กรนั้น ๆ ซึ่งนอกจากจะมีความสำคัญต่อดัวบุคคลแล้ว ยังมีความสำคัญในด้านอื่น ๆ อีก ดังนี้ (โคตรตรีย์ จุฑานนท์, 2547, หน้า 128 – 129)

2.1 ความสำคัญต่อดัวผู้ปฏิบัติงาน

2.1.1 ค่าตอบแทนเป็นรายได้หลัก เพื่อจะนำไปใช้ในการดำรงชีวิตของตนและผู้ที่อยู่ในความอุปการะ

2.1.2 ค่าตอบแทนเป็นเครื่องสร้างความมั่นคงทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการออม

2.1.3 เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ความสำคัญต่อองค์กร

2.2.1 เป็นต้นทุนในการดำเนินการที่มีผลกระทบต่อราคาสินค้า กำไร และความเจริญก้าวหน้าของกิจการ

2.2.2 เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุผล โดยใช้ค่าตอบแทนเป็นกลไกในการจูงใจในการทำงาน

2.3 ความสำคัญต่อสังคมและประเทศชาติ

2.3.1 ด้านเศรษฐกิจ ค่าตอบแทนเป็นต้นทุนในการผลิต จึงมีส่วนเป็นตัวกำหนดราคาสินค้าและบริการ หากอัตราค่าตอบแทนสูงเกินไป จะทำให้ราคาสินค้าและบริการสูงขึ้น จนอาจเกิดภาวะเงินเฟ้อได้

2.3.2 ด้านสังคม ค่าตอบแทนเป็นเครื่องชี้สถานะของคนในองค์กรและสังคม ผู้ได้รับค่าตอบแทนสูงจะได้รับการยอมรับในสังคม และหากคนมีรายได้ดีพอสมควรจะไม่เกิดปัญหาต่อสังคมในด้านอาชญากรรม นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังก่อให้เกิดอำนาจในการซื้อ หากผู้ปฏิบัติงานมีรายได้ดี จะมีอำนาจในการซื้อสูง

2.3.3 ด้านการเมือง ค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อการเมือง หากค่าตอบแทนไม่เป็นธรรม จะเกิดการเรียกร้องของผู้ปฏิบัติงาน และอาจนำไปสู่การประท้วงนัดหยุดงาน ซึ่งกระทบต่อเสถียรภาพของรัฐบาลได้

3. ค่าตอบแทนและสวัสดิการตามหลักการบริหารจัดการที่ดี

จากความสำคัญของค่าตอบแทนและสวัสดิการ ที่ส่งทั้งระดับบุคคล องค์กรและประเทศชาติ การบริหารจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการจึงมีความสำคัญที่ต้องได้รับการจัดการที่เหมาะสม ดังนี้ (โคตรตรีย์ จุฑานนท์, 2547, หน้า 130-135)

3.1 หลักความพอเพียง (Adequacy) หมายถึง ค่าตอบแทนนั้นมีความพอเพียงที่ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถเลี้ยงตนเองและผู้อุปการะ (Dependent) ได้แต่เป็นการยากที่จะกำหนดว่าความพอเพียงอยู่ ณ จุดใด ดังนั้นจึงต้องพิจารณาจากทรรศนะของผู้เกี่ยวข้องทั้ง 3 ฝ่าย คือ

3.1.1 ฝ่ายรัฐบาล การกำหนดค่าตอบแทนในทรรศนะของฝ่ายรัฐบาลจะมองในแง่ค่าครองชีพ (Cost of Living) และสถานะทางเศรษฐกิจ โดยต้องการให้ประชาชนมีรายได้เพียงพอและรายได้ไม่ควรมีความเหลื่อมล้ำกันมาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจในยุคหลังฯ ได้กำหนดเป้าหมายหลักในการกระจายรายได้ โดยมุ่งไปยังกลุ่มผู้มีรายได้น้อย โดยให้ระดับรายได้ของประชาชนอยู่สูงกว่าเส้นระดับความยากจน (Poverty Line) รัฐจึงใช้อำนาจตามกฎหมายในการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำเพื่อเป็นหลักในการจ่ายค่าจ้าง และในขณะเดียวกัน หากกำหนดค่าจ้างสูงเกินไปอาจก่อให้เกิดภาวะเงินเฟ้อ และมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ทำให้ราคาของสินค้าและบริการสูงขึ้นไปด้วย กำไรของผู้ประกอบการลดต่ำลง การลงทุนจะไม่ขยายตัว และส่งผลกระทบต่อการทำงาน

3.1.2 ฝ่ายนายจ้าง เนื่องจากฝ่ายนายจ้างหรือผู้ประกอบการต้องการกำไรสูงสุด โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด (Maximize Profit, Minimize Cost) จึงมักไม่ต้องการจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูง แต่หากนายจ้างจ่ายค่าตอบแทนต่ำเกินไป ฝ่ายลูกจ้างจะไม่ยินยอมหรือหากจำเป็นต้องยอมรับ ก็จะไม่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุดออกมา เนื่องจากค่าตอบแทนเป็นเครื่องจูงใจที่สำคัญในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้ลูกจ้างสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ตามฐานะภาพ

3.1.3 ฝ่ายลูกจ้าง โดยทั่วไปฝ่ายลูกจ้างรวมทั้งสหภาพแรงงานต่าง ๆ ต้องการให้ลูกจ้างได้รับค่าตอบแทนสูง ดังนั้น ความต้องการของฝ่ายลูกจ้างจึงขัดแย้งกับความต้องการ

ของฝ่ายนายจ้าง การจะประสานความต้องการของทั้งฝ่ายรัฐบาล ฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายลูกจ้าง ให้เหมาะสมพอดีนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะการกำหนดค่าตอบแทนเป็นเรื่องละเอียดอ่อน จึงควรหลอมรวมทรรศนะทั้ง 3 ฝ่าย ให้ประสานสอดคล้องกลมกลืนเข้าด้วยกัน แล้วจึงกำหนดหลักการจ่ายค่าตอบแทน

3.2 หลักความเป็นธรรมหรือความเท่าเทียมกัน (Equity) เป็นรากฐานในการจัดระบบค่าตอบแทนขององค์การ หลักความเป็นธรรมประกอบด้วย

3.2.1 ความเท่าเทียมกันภายในองค์การ (Internal Equity) คือ ความเท่าเทียมกันเมื่อเปรียบเทียบกับงานต่าง ๆ ภายในองค์การ และจ่ายค่าตอบแทนโดยยึดหลักงานเท่ากันจ่ายเท่ากัน (Equal Pay for Equal Work) หมายถึง งานที่มีลักษณะและความยากง่ายเท่ากันควรจ่ายค่าตอบแทนเท่ากัน งานที่มีลักษณะยากต้องจ่ายค่าตอบแทนสูง งานที่มีลักษณะง่ายควรจ่ายค่าตอบแทนต่ำลดหลั่นกันลงมา การจะทำให้เกิดความเท่าเทียมกันภายในองค์การ กระทำได้โดยการประเมินค่างานและการประเมินค่าของคนในการทำงาน

1) การประเมินค่างาน (Job Evaluation) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดว่างานตำแหน่งหนึ่ง ๆ มีคุณค่าหรือความสำคัญอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับงานตำแหน่งอื่น ๆ ในองค์การเดียวกัน เมื่อทำการประเมินค่างานแล้วจึงไปกำหนดค่าตอบแทนของงานนั้น ๆ

2) การประเมินค่าของคน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง การกระทำเพื่อให้ทราบขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ว่ามีความสามารถอยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด เมื่อทราบขีดความสามารถของคนแล้วจึงนำไปเป็นข้อมูลในการพิจารณาค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับขีดความสามารถของบุคคลผู้นั้น ในการประเมินค่าของคนจะพิจารณาทั้งด้านปริมาณ คือ จำนวนผลผลิตและด้านคุณภาพ คือ คุณภาพของผลผลิตนั้น ๆ ลักษณะของความเท่าเทียมกัน ประกอบด้วย (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, 2534, หน้า 5)

2.1) งานเท่ากันเงินเดือนเท่ากัน (Equal Pay for Equal Work)

2.2) วุฒิการศึกษาเท่ากันเงินเดือนเท่ากัน (Equal Pay for Equal Education Level)

2.3) ความสามารถเท่ากันเงินเดือนเท่ากัน (Equal Pay for Equal Ability)

3.2.2 ความเท่าเทียมกันภายนอกองค์การ (External Equity) คือ ความเท่าเทียมกันเมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนขององค์การอื่น ๆ ที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกัน ตำแหน่งงานที่มีความรับผิดชอบเหมือนกันควรจ่ายค่าตอบแทนเท่ากัน

ความเท่าเทียมกันภายนอกองค์การกระทำได้โดยการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงานทั่วไป (Prevailing Wage)

3.3 หลักความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) ขององค์การ แม้อัตราค่าตอบแทน จะถูกกำหนดโดยอุปสงค์และอุปทานของแรงงานในตลาดแรงงานก็ตาม แต่ความสามารถในการจ่ายขององค์การก็เป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดค่าตอบแทน องค์การแต่ละแห่งย่อมมีฐานะทางการเงินไม่เท่ากัน กิจกรรมที่มีความมั่นคงและมีกำไรมากจะสามารถจ่ายค่าตอบแทนได้สูงกว่าอัตราค่าตอบแทนที่กำหนดไว้ในตลาดแรงงาน และกิจกรรมนั้นสามารถเลือกจ้างพนักงานที่มีความสามารถสูงได้และจะได้ผลประโยชน์จากคุณภาพของพนักงานเหล่านั้น ส่วนกิจกรรมที่มีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนต่ำ ก็มักจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่ต่ำกว่าอัตราที่กำหนดไว้ในตลาดแรงงาน ความสามารถในการเลือกจ้างพนักงานที่มีความสามารถสูงจะลดลง คุณภาพของงานก็จะต่ำ ลงไปด้วย

3.4 หลักมาตรฐานการครองชีพและระดับความเป็นอยู่ ธงชัย สันติวงศ์ (2535, หน้า 19–21) กล่าวถึง มาตรฐานการครองชีพและ ระดับความเป็นอยู่ไว้ดังนี้

3.4.1 มาตรฐานการครองชีพ (Standard of Living) หมายถึง สิ่งที่เป็นความจำเป็น ความสะดวกสบายขั้นต่ำ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อรักษาให้บุคคลสามารถดำรงความเป็นอยู่ของตนตามฐานะคุณภาพ โดยปกติจะวัดจากรายการอุปโภคบริโภคที่บุคคลได้รับ และมีความพึงพอใจตามสมควร เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย การรักษาพยาบาล เป็นต้น ผู้มีมาตรฐานการครองชีพต่างกันก็เพราะได้รับการอุปโภคบริโภคที่มีปริมาณและคุณภาพต่างกัน

3.4.2 ระดับความเป็นอยู่ (Level of Living) สำหรับบุคคลผู้ปฏิบัติงานทั่วไปที่ไม่ใช่ผู้บริหาร จะแบ่งออกได้ 4 ระดับ ดังนี้

1) ระดับยากจน เป็นระดับที่มีการกินอยู่ต่ำกว่ามาตรฐานความเป็นอยู่ขั้นต่ำที่จะอยู่รอดหรือประทังชีวิตได้ เนื่องจากได้รับค่าตอบแทนไม่เพียงพอกับความจำเป็นระดับยากจนจะอยู่ต่ำกว่าระดับเส้นความยากจน (Poverty Line)

2) ระดับพอประทังชีวิตได้ เป็นระดับที่สูงกว่าระดับความยากจนเล็กน้อย มีกินมีอยู่พอจะรอด แต่ไม่มีรายได้สำหรับเหตุฉุกเฉินในยามเจ็บป่วยหรือชรภาพ

3) ระดับพอมีกินมีใช้ เป็นระดับที่สูงกว่าระดับพอประทังชีวิต มีรายได้เพียงพอและมีเงินออม

4) ระดับพอมีอันจะกิน ถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีการกินอยู่อย่างสะดวกสบายได้มาตรฐานที่ดี มีความคล่องตัวในการจับ-จ่ายใช้สอย มีมาตรฐานที่ดีทั้งด้านสุขภาพการศึกษาของบุตรหลาน และการเข้าร่วมในสังคมและกิจกรรมของชุมชน

3.5 หลักผลิตภาพ (Productivity) ขององค์กรจะอยู่ได้เพราะผลิตภาพหรือประสิทธิภาพของผลงานการผลิต ดังนั้นจึงควรใช้ผลิตภาพขององค์กรเป็นเครื่องประกอบการตัดสินใจในการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนว่า บุคคลผู้นั้นได้ให้ประโยชน์แก่องค์กรได้มากหรือน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากการลงทุนลงแรง (Effort) ในการปฏิบัติงาน และความสำเร็จ (Success) ที่ได้รับจากการลงทุนลงแรงนั้น (โคตรตรีย์ จุฑานนท์, 2547, หน้า 130-135)

ทฤษฎีประสิทธิภาพผลผลิต (Production Efficiency Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีหนึ่งในทฤษฎีค่าจ้างที่มีสมมติฐานว่า เมื่อใดที่คนงานได้รับโอกาสให้ทำการเพิ่มผลผลิตสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด รายได้ของคน ๆ นั้นจะคงระดับเดิมหรือลดลง ทฤษฎีนี้มีประโยชน์และค่อนข้างจะตรงต่อความเป็นจริง จึงเหมาะสมที่จะนำมาใช้เพื่อเปิดโอกาสให้คนงานได้แสดงฝีมือ เพื่อเพิ่มหรือลดค่าจ้างของตนตามผลผลิตที่ตนทำได้

หลักในการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นธรรมดังกล่าว เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรนำมายึดถือเป็นแนวปฏิบัติในการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งจะส่งผลต่อประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม อาจมีปัจจัยอื่นทั้งภายในและภายนอกที่เป็นสิ่งแวดล้อม ส่งผลกระทบต่อการกำหนดค่าตอบแทน เช่น แรงกดดันหรืออำนาจการเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงาน การปรับปรุงค่าตอบแทนขององค์กรอื่น ๆ ภายนอกที่ส่งผลให้องค์กรของเราต้องปรับปรุงค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับองค์กรอื่น ๆ เหล่านี้ การจ้างงานในสาขาที่ขาดแคลน ตลอดจนจนภารกิจที่เปลี่ยนไปขององค์กร สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการกำหนดค่าตอบแทนองค์กร

4. ผลของรายได้และสวัสดิการต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากความสำคัญของรายได้และสวัสดิการ หากพนักงานได้รับค่าตอบแทนด้วยความเหมาะสม และเป็นธรรมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ในขณะที่เดียวกันหากพนักงานรู้สึกว่ารายได้และสวัสดิการที่เขาได้รับไม่เพียงพอ หรือไม่สะท้อนความจริงระหว่างรายได้ กับปริมาณงานความสามารถและความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และดำรงชีวิตของพนักงาน ดังนี้ (โคตรตรีย์ จุฑานนท์, 2547, หน้า 137)

4.1 ส่งผลต่อการดำรงชีวิตของตนและผู้ที่อยู่ในความอุปการะ เกิดความขัดสนไม่เพียงพอต่อการใช้จ่าย ทำให้ไม่มีสมาธิในการทำงาน

4.2 ค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องสร้างความมั่นคงทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการออมนั้น หากมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการออมและเงินสะสมไว้ใช้ในยามจำเป็น ย่อมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคง ส่งผลต่อระดับขวัญและกำลังใจได้เช่นกัน

4.3 ขาดสิ่งจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รายได้และสวัสดิการที่ดีย่อมเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น มุ่งมั่น และขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ซึ่งทำให้เขารู้สึกว่ามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติ การที่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม เป็นธรรมและมีความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ย่อมทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ หากค่าตอบแทนและสวัสดิการที่พนักงานได้รับไม่มีความเป็นธรรม หรือไม่เหมาะสมย่อมส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้เช่นเดียวกัน

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

1. ความหมายของความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งความสัมพันธ์นี้มีทั้งที่เกี่ยวกับการทำงาน และเรื่องส่วนตัว เฮิร์สเบิร์ก และคณะ (Herzberg, Mausner and Snyderman, 1959, p.114) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา คือ การพบปะ สนทนา ความเป็นมิตร การได้เรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา ความซื่อสัตย์ ความเต็มใจรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้นความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา จึงหมายถึง การมีสัมพันธภาพอันดีกับ ผู้บังคับบัญชา การได้รับความไว้วางใจ การได้รับความช่วยเหลือ การแก้ไขปัญหาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว การสนับสนุนส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการทำงาน การเสนอความคิดเห็น การท้วงติงและแนะนำ การสร้างความมั่นใจและความมั่นคงทางอารมณ์ รวมถึงการเป็นที่เคารพนับถือและเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความสำคัญของความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารองค์การมีความสำคัญที่สุดและมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปสูเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่นอกจากจะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานแล้ว ปัจจัยหนึ่งที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นก็คือ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ดังนั้น สัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญดังนี้ (พรพนทิวา วรรณพฤษ, 2553, สืบออนไลน์)

2.1 เป็นผู้ชี้แนะเป้าหมายและนโยบายขององค์การให้ชัดเจน และแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบทั่วกัน

2.2 มีการวางแผนในการทำงานร่วมกัน

2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม

2.4 พิจารณาความดีความชอบอย่างโปร่งใส เทียบธรรม

- 2.5 มีการสั่งงานที่ชัดเจน ไม่ว่าเป็นวาจาหรือลายลักษณ์อักษร
- 2.6 สั่งงานโดยมีข้อแม้เพื่อมิให้ผิดระเบียบ
- 2.7 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถในการทำงานให้เป็นที่
ประจักษ์
- 2.8 แนะนำและบอกวิธีการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด
- 2.9 อธิบายเหตุผลในการสั่งงาน ว่าเหตุใดต้องทำงานนั้น และมีผลดีและผลเสีย
อย่างไร
- 2.10 มีความยืดหยุ่น ไม่ควรขีดเส้นตายของงาน หรือคาดโทษผู้ที่ทำงานไม่เสร็จ
ตามเวลา หรือลงโทษเมื่อทำผิด
- 2.11 เมื่อสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน จะมีการใช้คำพูดเชิงขอร้องมากกว่าการใช้
อำนาจสั่ง
- 2.12 มีการทำตัวเป็นแบบอย่างในการทำงาน เช่น การมาทำงานเช้า การทำงาน
อย่างมีระบบ
- 2.13 มีการมอบหมายงานพร้อมทั้งมอบอำนาจในการดำเนินงาน และแบ่งงบประมาณ
ในการทำงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม
- 2.14 ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน
- 2.15 มีการประชุมปรึกษาอย่างสม่ำเสมอ และรู้จักวิธีดำเนินการประชุม
- 2.16 มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เช่น แจกการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ
- 2.17 มีการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานควรที่มี
ประสิทธิภาพเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอและทั่วถึง
- 2.18 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบและปรึกษาได้เมื่อต้องการคำปรึกษา
หรือเกิดปัญหา
- 2.19 การออกคำสั่งมีความแน่นอน ชัดเจน ไม่วิถี ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่เกิดความสับสน
และสามารถปฏิบัติตามคำสั่งได้ทันที
- 2.20 มีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนรู้ว่าเขาทำงานเป็นอย่างไร ดีหรือไม่ดี
อย่างไร และควรแก้ไขอย่างไร
- 2.21 เป็นผู้หนักแน่น มีเหตุผลในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ไม่ใช้อารมณ์เมื่อไม่พอใจ
- 2.22 มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตัวเองอยู่เสมอ
- 2.23 ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้จักลูกน้องเป็นการส่วนตัว และให้ความสนใจผู้ใต้บังคับ
บัญชาโดยทั่วถึง เพื่อจะเรียนรู้ถึงนิสัยใจคอ จุดดี จุดอ่อน แล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการ
บริหารงาน

- 2.24 เกิดการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่มีการปิดกั้น
- 2.25 แสดงความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ
- 2.26 เมื่อผู้บังคับบัญชาทำผิดพลาด ก็ยอมรับผิดและขอโทษพร้อมทั้งแก้ไขความผิดพลาดนั้น

- 2.27 ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี เสมอต้นเสมอปลาย
- 2.28 ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาไม่ได้ ผู้บังคับบัญชาจะหาทางแก้ปัญหาให้
- 2.29 ให้ความยุติธรรมในการแบ่งงาน เลื่อนตำแหน่ง พิจารณาความดีความชอบ
- 2.30 เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับอย่างทั่วถึง
- 2.31 ยกย่องให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.32 แสดงความเห็นอกเห็นใจในความเหนื่อยยาก
- 2.33 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาตามหลักการบริหารจัดการที่ดี

การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชานั้น นอกจากจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงานแล้ว ยังเป็นผลให้เกิดการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังนั้น การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาจึงมีหลักการปฏิบัติดังนี้ (พรพนทิวา วรรณพฤษ, 2553, สืบออนไลน์)

- 3.1 ตั้งใจทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด
- 3.2 หลีกเลี่ยงการประจบสอพลอ
- 3.3 ไม่นินทาผู้บังคับบัญชา
- 3.4 เรียนรู้นิสัยการทำงานของผู้บังคับบัญชา
- 3.5 ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา
- 3.6 ไม่ควรคัดค้านผู้บังคับบัญชาทุกเรื่องโดยไม่มีเหตุผล
- 3.7 การจะเข้าพบผู้บังคับบัญชานั้นควรดูจังหวะที่เหมาะสม
- 3.8 ไม่ควรรบกวนผู้บังคับบัญชาด้วยเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ
- 3.9 ไม่ควรสร้างความเป็นศัตรูกับผู้บังคับบัญชา
- 3.10 ไม่ควรทำให้ผู้บังคับบัญชาอับอายขายหน้า
- 3.11 ประเมินตนเองอย่างมีเหตุผล
- 3.12 ไม่แสดงความโกรธผู้บังคับบัญชา
- 3.13 แสดงกตัญญูทเวทิต่อผู้บังคับบัญชา
- 3.14 ไม่พร่ำบ่นถึงความยากลำบากในการทำงาน

3.15 ยกย่องชมเชย และให้เกียรติผู้บังคับบัญชาทั้งต่อหน้าและลับหลัง

3.16 เชื้อพ้องคำสั่งและให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

3.17 แก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาดของตนเอง

4. ผลที่เกิดจากความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

จากความสำคัญของความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญในการชี้นำ เป็นแบบอย่าง สั่งสอนงาน และสามารถให้คุณให้โทษกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนั้นผลที่อาจเกิดขึ้นหากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชามีปัญหา ดังนี้ (พรรณทิวา วรรณพฤษ, 2553, สืบออนไลน์)

4.1 การประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ต่อเนื่อง ทำให้ขาดความชัดเจนในการทำงาน รวมถึงขาดคนให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาในยามที่มีอุปสรรคหรือปัญหาเกิดขึ้น

4.2 ขาดการให้ความคิดเห็นและการอนุมัติต่าง ๆ ในการดำเนินงาน

4.3 ขาดความเชื่อมั่นในการทำงาน ระวัง กลัวว่าจะถูกจับผิดจากผู้บังคับ บัญชา

4.4 โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีน้อย ถูกลดบทบาทความสำคัญ

สรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชามีความสำคัญทั้งในแง่ของผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ล้วนผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้นการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นเสมือนทุกสิ่งให้กับผู้ปฏิบัติงาน หากความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาไม่ดี ย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงไปด้วย หรือมีอุปสรรคไม่ราบรื่น ก่อให้เกิดความท้อแท้ใจ ซึ่งส่งผลโดยตรงกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในที่สุด

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

1. ความหมายของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การทำงานในองค์การไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ย่อมมีการทำงานร่วมกัน ทั้งทางตรงและทางอ้อม กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันนี้ก็คือ เพื่อนร่วมงานนั่นเอง การมีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันย่อมทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบความสำเร็จได้โดยง่าย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ภายในองค์การไว้ดัง ตัวอย่างต่อไปนี้

ประยูร ทองสุวรรณ (2530, หน้า 17) อธิบายว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นเรื่องราวที่ช่วยพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานร่วมกันดำเนินไปด้วยความราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ฟิลิปโป (Filippo, 1967, p.35 อ้างอิงใน จิรภิญญา กาเฟือก, 2555, หน้า 22) ให้ความหมายว่า มนุษย์สัมพันธ์ คือ การรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือประสานงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บังเกิดผลตามเป้าหมาย

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การได้รับความช่วยเหลือซึ่งกันและกันจากเพื่อนร่วมงาน การร่วมแรงร่วมใจ การให้คำปรึกษาต่อกัน ความเป็นมิตร ความจริงใจต่อกัน การยอมรับความสามารถของเพื่อน การให้เกียรติซึ่งกันและกัน การให้การส่งเสริม สนับสนุน และการเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน การไม่เอาัดเอาเปรียบซึ่งกันและกัน และสร้างเสริมความสุขร่วมกัน

2. ความสำคัญของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าความสามารถของตนเอง น้อยคนที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง ดังนั้นการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานจึงมีความสำคัญดังนี้ (นริศชา ภูกุลสืบ, 2555, สื่อออนไลน์)

2.1 เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา เมื่อประสบปัญหาในการทำงาน วิธีแก้ปัญหาก็ใช้กันมากที่สุด คือ ขอความช่วยเหลือจากสมาชิกคนอื่น ๆ การทำงานคนเดียวย่อมแก้ปัญหาได้ยาก การรวมกันเพื่อแก้ปัญหาอาจได้วิธีแก้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าต่างคนต่างทำ

2.2 เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน การมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานนั้น ก่อให้เกิดผลประโยชน์หลายอย่าง ทั้งทางตรงและทางอ้อมไม่ว่าจะเป็นเรื่องสิทธิพิเศษ หรือเรื่องของรายได้ ทั้งนี้เพราะทีมจะมีอำนาจต่อรองเรื่องผลประโยชน์มากกว่ารายบุคคล

2.3 เพื่อความรู้สึกปลอดภัยและมั่นคง คนทั่วไปจะรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงกว่าเมื่ออยู่กับทีม การเข้าทีมจะเป็นไปได้มาก เมื่อบุคคลรู้สึกว่าตนถูกชูเชิญ ถูกทำให้หวาดวิตกหรือเครียด การมีทีมทำให้ความรู้สึกดังกล่าวลดลง เนื่องจากได้พูดคุยระบายความคับข้องใจและได้ปรึกษาหารือ ยิ่งไปกว่านั้นการรวมตัวกันอาจทำให้มองเห็นหนทางที่จะจัดการกับความวิตกกังวลนั้นได้

2.4 เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิต เมื่อเข้าไปเป็นสมาชิกของทีม บุคคลจะรู้สึกว่าตนเองได้รับความอบอุ่น เนื่องจากมีกลุ่มที่ตนเป็นเจ้าของ เป็นการตอบสนองความต้องการทางจิตมากกว่าการอยู่ตามลำพังความต้องการเหล่านั้น ได้แก่

2.4.1 ความต้องการใฝ่สัมพันธ์ หมายถึง ความต้องการการร่วมมือโดยการให้และรับจากคนอื่น ๆ ต้องการความเป็นมิตรและความอบอุ่น ปลอดภัย ซึ่งความต้องการชนิดแรกนี้ตอบสนองได้โดยตรงด้วยการมีกลุ่มหรือพรรคพวก

2.4.2 ความต้องการความปลอดภัย หมายถึง ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องตนเองจากสิ่งคุกคามความเจ็บป่วยหรือความอับอาย หรือจากอันตรายต่าง ๆ

2.4.3 ความต้องการนับถือตนเอง หมายถึง เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการได้รับการยอมรับ การมีสถานภาพและการมีศักดิ์ศรี ความต้องการชนิดนี้ที่ทีมสามารถตอบสนองได้ 2 ลักษณะ ลักษณะแรกคือการเสริมแรงบวกเมื่อกระทำสิ่งที่ถูกต้อง เช่น การชมเชย หรือการให้รางวัล อันถือเป็นการยอมรับจากทีม ลักษณะที่สองคือการยอมรับของทีม ลักษณะที่สองนี้เองจะทำให้บุคคลรู้สึกตนเองมีคุณค่าและมีศักดิ์ศรี ซึ่งนำไปสู่การนับถือตนเองในที่สุด

2.4.4 ความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมส่วนหนึ่งนั้นจะเป็นโอกาสให้คนได้พัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง โดยการเรียนรู้จากผู้ร่วมทีมคนอื่น ๆ และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ลักษณะเช่นนี้จะนำไปสู่การปรับปรุงตนเองและพัฒนาพฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมสังคมอื่น ๆ ไปด้วยพร้อมกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม และการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานจะเป็นจุดเริ่มต้นในการทำงานที่ประสบความสำเร็จ และส่งเสริมให้ตนเองมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลดี ทั้งในหน้าที่การงานและทางด้านจิตใจ

3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานตามหลักการบริหารจัดการที่ดี

จากความหมายและความสำคัญของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จะพบว่าเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญที่เกื้อหนุนให้การทำงานประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้เราได้มีโอกาสก้าวหน้า และคอยเป็นกำลังใจในยามที่เราท้อถอย หรือพบกับอุปสรรคในการทำงาน ดังนั้นการสร้างสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมีหลักสำคัญดังต่อไปนี้ (จิตวิทยาของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน, 2552, สือออนไลน์)

3.1 มีการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย บุคคลส่วนใหญ่มักต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกซึ่งการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย จะสนองความต้องการนี้ได้ โดยที่ทุกคนต่างมีสิทธิมีเสียงในการแสดงความคิดเห็นต่องาน รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน และเคารพในมติของเสียงส่วนใหญ่ ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยของเลอวิน นักจิตวิทยาากลุ่มทฤษฎีสนาม พบว่า การทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย ช่วยให้กลุ่มมีความร่วมมือและงานสำเร็จดีกว่ากลุ่มเผด็จการหรือกลุ่มเสรีนิยม จึงกล่าวได้ว่าการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย ช่วยเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานได้

3.2 มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถซึ่งกันและกัน บุคคลทั่วไปมักต้องการความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้อื่น ดังนั้น ในการทำงานร่วมกันทุกคนควรต้องให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติและเชื่อถือในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ไม่เข้าไปก้าวก่าย ถ้าเขาไม่ขอความช่วยเหลือ การก้าวก่ายเกินหน้าที่มักก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง สร้างผลเสียต่องานมากกว่าผลดี

3.3 มีการติดต่อสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน มนุษย์ทุกคนมักต้องการความชัดเจนในงาน และต้องการความสบายใจในการอยู่ร่วมกันด้วย ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดีนอกจากช่วยสร้างความเข้าใจในงานร่วมกันแล้วยังช่วยเสริมความสัมพันธ์ส่วนตัวกันด้วย ถ้ากลุ่มมีการติดต่อสื่อสารที่ดีจะมีส่วนส่งเสริมทั้งประสิทธิภาพของงานและการอยู่ร่วมกัน ในกลุ่มทำงานที่ดีนั้น มักใช้การสื่อสารสองทางหรือหลายทางมากกว่าสื่อสารทางเดียว คือ ให้มีการตอบโต้ อภิปราย แสดงความเห็น หรือซักถามข้อสงสัยร่วมกันมากกว่าที่จะรับคำสั่ง หรือรับฟังความคิดอยู่ข้างเดียว ขณะเดียวกันในการใช้ภาษาเพื่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือเขียน ก็ให้เป็นไปตามทางสร้างสรรค์ให้เกิดผลดีต่อกันและกัน

3.4 มีการช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสม ในการทำงานและอยู่ร่วมกันในกลุ่ม ถ้าทุกคนพร้อมต่อการเป็นผู้ให้ ย่อมทำให้เกิดความสุขในกลุ่มได้ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน จัดว่าเป็นการให้อีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นมิตร ซาบซึ้งใจ พึงพอใจ และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่ทั้งนี้ต้องเป็นการให้ในขอบเขตที่เหมาะสม เช่น ให้เมื่ออีกฝ่ายต้องการความช่วยเหลือ ให้โดยไม่มีผลกระทบในทางเสียหายต่องานส่วนรวม หรือช่วยเหลือโดยเลือกที่รักมักที่ชัง คือ ขาดความยุติธรรม ซึ่งบางทีนำไปสู่การแตกสามัคคีหรืออิจฉาริษยากันในหน่วยงาน การช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสม ไม่ว่าจะอยู่ในสถานะของผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ระดับเดียวกัน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ก็ย่อมนำมาซึ่งการอยู่ร่วมกันโดยราบรื่นสงบสุข

3.5 มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ การทำงานร่วมกันโดยหลายคนนั้น ถ้ามีทีมงาน (Team Work) ที่เหมาะสม คือ มีระบบงานที่ดี มีสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ และมีขอบข่ายงานที่กำหนดเด่นชัด การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีขั้นตอน และมีการร่วมมือประสานงานกันเป็นอย่างดี มักส่งผลให้งานสำเร็จ และมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันด้วย

3.6 มีการร่วมมือที่ดี การร่วมมือเป็นพฤติกรรมของกลุ่มที่มีลักษณะไปในทางเดียวกันของสมาชิกกลุ่ม คือ แต่ละบุคคลจะได้รับความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายก็ต่อเมื่อกลุ่มได้รับความสำเร็จ ดังนั้นจึงจัดได้ว่าในการทำงานร่วมกันนั้น ถ้าทำให้ทุกคนร่วมมือกัน ทำเพื่อให้กลุ่มทำงานสำเร็จได้ ก็จัดว่ากลุ่มดังกล่าวมีความสามัคคีและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน วิธีนี้จะเป็นที่ยอมรับของนักจิตวิทยาว่าการแข่งขัน เนื่องจากในกระบวนการของการแข่งขันนั้น เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ อีกฝ่ายหนึ่งจะเสีย แม้บางครั้งการแข่งขันอาจทำให้ผลงานของกลุ่มดีขึ้นแต่ในแง่ของสัมพันธภาพมักเสียไป

3.7 ผู้มาร่วมกลุ่มทำงานมีลักษณะที่เอื้อต่อการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน ถ้าผู้มาร่วมกลุ่มทำงานมีลักษณะบางประการ ที่เอื้อต่อการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ มีลักษณะส่วนตัวที่พร้อมอยู่แล้วก็ย่อมส่งผลให้การทำงานกลุ่มเป็นไปด้วยดีหรือไม่ดี เช่น สมาชิก

กลุ่มมีความสมัครใจในการทำงานนั้น รู้สึกมีส่วนร่วมในกลุ่ม รู้วิธีดำเนินงานกลุ่ม รู้นโยบายและเป้าหมายของงาน มีความเป็นกันเอง คบคนง่าย มีลักษณะให้กำลังใจผู้อื่น ฯลฯ ด้วยลักษณะของสมาชิกกลุ่มดังกล่าวนี้ มักส่งผลให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ลักษณะ 7 ประการของกลุ่มทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีจะเห็นได้ว่ามีทั้งส่วนที่เป็นรูปธรรมของการทำงานร่วมกัน และส่วนที่เป็นลักษณะส่วนตัวของผู้มารวมกลุ่มทำงาน ในส่วนที่เป็นรูปแบบการทำงาน เช่น มีการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถ มีการติดต่อสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน มีการช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสม มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และมีการร่วมมือที่ดี สำหรับส่วนที่เป็นลักษณะส่วนตัวของผู้มารวมกลุ่มทำงานนั้น จัดเป็นปัจจัยสำคัญมากที่จะช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดีหรือไม่ ได้แก่ ความคิด จิตใจ เจตคติ บุคลิกภาพส่วนตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลมากต่อความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม แต่อย่างไรก็ตามลักษณะดังกล่าว นักจิตวิทยามีความเชื่อว่าสามารถปรับเปลี่ยนพัฒนาได้ ถ้าบุคคลมีความตั้งใจจริง ผู้ทำงานร่วมกันจึงถือเป็นความรับผิดชอบที่จะต้องปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเองเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหน่วยงาน

4. ผลของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

การทำงานร่วมกันเป็นเรื่องธรรมดาที่อาจจะมีการขัดแย้งกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ดังนั้น หากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีปัญหา อาจทำให้การทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือ หรือการทำงานเป็นทีมไม่ประสบความสำเร็จหรือเกิดความยุ่งยากในการทำงานได้ ซึ่งผลที่อาจเกิดขึ้นมีดังนี้

4.1 เกิดการทะเลาะ ไม่ใส่ใจช่วยเหลือหรือแสดงความรับผิดชอบในงานที่ต้องทำร่วมกัน

4.2 นอกจากไม่ช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จแล้วอาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือสร้างความรำคาญใจกับเพื่อนร่วมงานอีกด้วย

4.3 จับกลุ่มนินทาว่าร้าย ไม่เคยมองเพื่อนร่วมงานในแง่ดี และหาเรื่องจับผิดอยู่เสมอ

4.4 ยุแยงให้เกิดความบางหมาง เกลียดชังกัน หรือมีความอิจฉาริษยากันและกัน

4.5 ประจบสอพลอผู้บังคับบัญชา เอาดีใส่ตัวเอาชั่วใส่คนอื่น

4.6 เกิดความบาดหมาง อาจถึงขั้นทะเลาะวิวาท แตกหักกันได้

ผลที่อาจเกิดขึ้นจากการขาดสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานลดลง เป็นเหตุให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานลดลงเช่นเดียวกัน

สรุปว่า การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในองค์การที่ต้องมีการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อนร่วมงานจะมีบทบาทสำคัญ ทั้งในแง่ของการเป็นกำลังสำคัญในการทำงาน และเป็นส่วนสนับสนุนให้เราได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจะมีสัมพันธภาพที่ดีได้นั้น ต้องเริ่มที่ตัวเราเสียก่อนด้วยการปฏิบัติต่อผู้อื่นในทางที่ดี สิ่งเหล่านี้จัดเป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศทางจิตวิทยาที่ดีในที่ทำงาน ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นการสนองตอบที่ดีจากอีกฝ่ายหนึ่ง ช่วยเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมากขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งหากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่ดีย่อมส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่ดีด้วย เช่นกัน

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1. ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Operating Environment) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ จึงขอยกตัวอย่างนักวิชาการที่ให้ความหมายที่สอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 236) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพที่มีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก มีส่วนเสริมสร้างและทำลายขวัญและกำลังใจเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาด ระบายร้อย เป็นต้น จะทำให้พนักงานบังเกิดความสบายใจ ไม่รู้สึกรำคาญหรืออารมณ์ขุ่นมัว ขวัญและกำลังใจก็จะดี ถ้าจัดการสภาพปฏิบัติงานไร้ระเบียบขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาด ความสวยงาม พนักงานจะขาดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และเป็นการทำลาย ขวัญและกำลังใจให้หมดสิ้นไปด้วย

สิริอร วิชชาวุธ (2554, หน้า 139) กล่าวถึงสภาพของการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัว เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น การปฏิบัติงาน อ่านหนังสือ เป็นต้น สภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวจะมีอิทธิพล ทำให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้พอ ๆ กับความรู้ความสามารถ เช่น ถ้าต้องการที่จะปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวย แต่ไม่มีความรู้พอที่จะปฏิบัติงานได้ จะทำให้ปฏิบัติงานไม่สำเร็จในทางกลับกันหากมีความรู้ที่จะปฏิบัติงานได้ แต่สภาพแวดล้อมไม่พอดี แสงสว่างน้อย มีเสียงดัง รบกวนอยู่ตลอด สภาพแวดล้อมเช่นนี้ อาจทำให้ขาดสมาธิ เกิดความรู้สึกรำคาญ เป็นผลให้การปฏิบัติงานไม่สำเร็จหรืออาจมีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ สภาพแวดล้อมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น วัสดุอุปกรณ์ ห้องทำงาน ห้องพัก ห้องสุขา ห้องอาหาร

ห้องศาสนกิจ ภูมิทัศน์ต่าง ๆ แสงสว่าง อุณหภูมิ เสียง และสภาพแวดล้อมโดยรอบสถานที่ทำงาน มีความสะอาดสงบและร่มรื่น ก่อให้เกิดความปลอดภัย ผ่อนคลาย และภาคภูมิใจ

2. ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

เฮิร์สเบิร์ก และคณะ (Herzberg, Mausner and Snyderman, 1959, p. 113–115) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพของผลผลิตของวิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน ที่ทำงานอยู่ในเมืองพิตส์เบิร์ก ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพของผลผลิต มี 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) โดยมีปัจจัยค้ำจุนนั้น จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน (Job Context) จำนวน 11 ปัจจัยย่อย ซึ่งหนึ่งในนั้นจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) คือ สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ห้องทำงาน โต๊ะทำงาน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในสำนักงาน เป็นต้น

พงศ์ หรดาล (2548, หน้า 246–247) ได้กล่าวถึง การจัดสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่ไม่คำนึงถึงปัจจัยความแตกต่างและขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่สะดวกสบาย ไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้วยังส่งผลถึงระดับความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุ และปัญหาด้านสุขอนามัยของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย ในการจัดสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ถูกหลัก จะทำให้พนักงานเกิดความเมื่อยล้า ความเมื่อยล้านี้นอกจากจะเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดการผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุได้ทันที ยังส่งผลต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในระยะยาว ซึ่งส่งผลให้ปริมาณงานและคุณภาพของการผลิตลดลง

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ดังนี้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าว เพราะหากการทำงานที่ไร้ประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมแล้ว จะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติในท้ายที่สุด

3. สภาพแวดล้อมในการทำงานหลักการบริหารจัดการที่ดี

การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมนั้น มีหลักควรคำนึงถึงดังนี้

สิริอร วิชชาวุธ (2544, หน้า 141) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมของการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

3.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการปฏิบัติงาน (Physical Condition of Work) คือ สิ่งต่าง ๆ ในบริเวณที่ปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะอาคาร การออกแบบ ห้องปฏิบัติงาน สภาพของห้องปฏิบัติงาน โต๊ะทำงาน การมองเห็น เครื่องมือเครื่องใช้ รวมถึงที่จอดรถของบริษัท เป็นต้น

3.2 สภาพแวดล้อมด้านเวลาในการปฏิบัติงาน คือ เวลาเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน จะเห็นพนักงานในสังคมปัจจุบันเคร่งเครียดกับงานปฏิบัติงานแข่งกับเวลา พนักงานบางคนปฏิบัติงาน 7 วันต่อสัปดาห์ บางคน 6 วันต่อสัปดาห์ และบางคน 5 วันต่อสัปดาห์ พนักงานบางคนปฏิบัติงาน 10-20 ชั่วโมง ไม่มีเวลาพัก บางคนปฏิบัติงาน 8 ชั่วโมงมีเวลาพัก พนักงานที่ปฏิบัติงาน 7 วันต่อสัปดาห์ จะปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงาน 6 วันต่อสัปดาห์ และมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงาน 5 วันต่อสัปดาห์จริงหรือไม่ ร่างกายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพติดต่อกันนานเท่าไร และปฏิบัติงานได้นานเพียงใดต่อวัน พนักงานปฏิบัติงาน 7 วันต่อสัปดาห์ จะมีความเครียดมากกว่าคนที่ปฏิบัติงาน 6 วันต่อสัปดาห์ และมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงาน 5 วันต่อสัปดาห์หรือไม่ คำถามนี้จะเห็นเหตุผลให้ทำการศึกษารื่องเวลาในการปฏิบัติงาน

3.3 สภาพแวดล้อมทางจิตใจในการปฏิบัติงาน (Psychological Condition of Work) คือ นอกจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ยังมีสภาพแวดล้อมทางจิตใจที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลอีกด้วย ลักษณะสังคมและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งลักษณะวัฒนธรรมในองค์กร เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกและพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน สภาพแวดล้อมมีผลต่อความรู้สึก 2 ลักษณะ คือ ความเบื่อหน่ายและความเมื่อยล้า

สรุปได้ว่า ประเภทของสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน คือ สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย ไม่เสี่ยงต่ออุบัติเหตุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมควรจะเป็นสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องตามสุขลักษณะ พนักงานไม่ต้องมากังวลว่า จะเกิดอุบัติเหตุเมื่อใด ทุกอย่างที่กำลังมานี้ล้วนแต่ผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติ งานทั้งสิ้น

4. ผลของสภาพแวดล้อมในการท างานต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงานพบว่า สภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสมย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ผลที่เกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เหมาะสมมีดังนี้

4.1 ขาดความคล่องตัวในการใช้สอยวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

4.2 ขาดความสะดวกสบายในการใช้สถานที่ทำงาน เช่น การไม่มีห้องพักผ่อน หย่อนใจ การชำรุดเสียหาย หรือความสกปรกของห้องสุขา เป็นต้น

4.3 รู้สึกไร้ค่าภูมิใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมไม่พึงประสงค์ เช่น ความสะอาดของสถานที่ทำงาน การนิินทว่ากล่าวของเพื่อนร่วมงาน แสง สี และเสียงที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

สรุปว่าสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น วัสดุอุปกรณ์ ห้องทำงาน ห้องพัก ห้องสุขา ห้องอาหาร ห้องศาสนกิจ ภูมิทัศน์ต่าง ๆ แสงสว่าง อุณหภูมิ เสียง และสภาพแวดล้อมโดยรอบ สถานที่ทำงานมีความสะอาดสงบและร่มรื่น ก่อให้เกิดความปลอดภัย การผ่อนคลาย และภาคภูมิใจ ซึ่งสภาพแวดล้อมนี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน หากมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมย่อมทำให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่ดีไปด้วย

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ จึงขอยกตัวอย่างนักวิชาการที่ให้ความหมายที่สอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

ฉัตรชนิษฐ์ พิบูลย์สวัสดิ์ (2560) ได้กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย (Target Setting) การติดตาม การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Tracking and monitoring) การให้คำปรึกษาแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา (Coaching) รวมถึงการสรุปผลงาน ที่ได้เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Reviewing) นอกจากนี้การประเมินผลงานยังรวมถึงการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงาน และการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

สำนักงาน ก.พ. (2562, สื่อออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ว่าระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานโดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร

จากคำจำกัดความและความหมายของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่มีความต่อเนื่องและสอดคล้องกัน มิได้มุ่งเน้นแต่เพียงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการวัดผลงานใน ตอนท้ายที่สุดเท่านั้น โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน หากนำมาปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องแล้ว ประโยชน์ที่เราจะได้รับ คือ ประสิทธิภาพประสิทธิผลของผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มพูนขึ้น

การปฏิบัติงานของคนในองค์กรชัดเจนและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน มีการสื่อสารภายในองค์กรที่ทั่วถึงทุกทิศทาง เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมโปร่งใส สามารถสะท้อนคุณลักษณะของตัวงานและคุณค่าของผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม นอกจากนี้ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถเอาไปใช้ประโยชน์ในงานบริหารบุคคลด้านอื่น ๆ อีกด้วย

หลักการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งตั้งอยู่บนฐานกระบวนการความต่อเนื่อง มีขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. การติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
3. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น
4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อวัดความสำเร็จของงาน โดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก
5. การนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยังเป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน ในการผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators-KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และประเมิน ผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้น ๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติราชการดี เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจของมาสโลว์ Maslow (1954) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจ โดยให้ข้อเสนอแนะว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นชุดเพิ่มเติมของกระบวนการจูงใจ เขาเชื่อว่า พฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมานั้น เกิดจากความต้องการของมนุษย์และมีความต้องการอยู่เสมอ และไม่มีสิ้นสุด ซึ่งความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของมนุษย์อีกต่อไป ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้น ต่ำไปหาสูงตามลำดับขั้นของความสำคัญ เมื่อความต้องการในลำดับขั้นต่ำไปหาสูงตามลำดับขั้นของความสำคัญ เมื่อความต้องการในลำดับขั้นต่ำได้รับการตอบสนองด้วย มนุษย์ก็จะมีความต้องการในลำดับขั้นไปตามลำดับ มาสโลว์ ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของ มนุษย์เป็น 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการ ขั้นพื้นฐาน เพื่อการอยู่รอดของมนุษย์ เช่น อาหาร น้ำดื่ม อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการความปลอดภัย ซึ่งรวมถึงความ ต้องการความมั่นคงด้วย เช่น ความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ ความปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บ ความมั่นคงใน 4 อาชีพ ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ

3. ความต้องการทางสังคมและความรัก (Belongingness and love needs) เมื่อความต้องการของร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการทางสังคมและความรัก ความต้องการดังกล่าว ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วม เป็นสมาชิกในองค์การหรือสังคม ความต้องการในสังคมยอมรับในความสำคัญของตน ความ ต้องการมิตรภาพ ความต้องการได้รับความรักจากบุคคลอื่น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) เมื่อความต้องการทางสังคมและความรัก ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการการยกย่อง หมายถึง ความ ต้องการให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้ความสามารถ มีความสำเร็จ ทั้งได้ตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ได้รับการยกย่องนับถือ ได้รับคำสรรเสริญ มีเกียรติมีชื่อเสียงในสังคม

5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self-actualization needs) ความต้องการ นี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ หลังจากที่ได้รับตอบสนองความต้องการในขั้นต่าง ๆ แล้ว เป็นความต้องการที่จะพยายามให้เกิดความสำเร็จในทุกด้านตามความรู้สึกนึกคิดของตนเอง

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ ซึ่งให้เห็นว่า ความต้องการของมนุษย์ใน ลำดับขั้นที่หนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการในลำดับต่อไป ช่วยให้ นักการตลาดจัดวางผลิตภัณฑ์แต่ละตัวให้เป็นไปตามแผนเป้าหมายและการดำรงชีวิตตามความ ต้องการของ ผู้บริโภคได้



ภาพ 1 แสดงลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา: Kotler, 2003, หน้า 75

ทฤษฎีสองปัจจัย

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) ได้มีการพัฒนาโดย Frederick Herzberg ในปี ค.ศ. 1950-1959 และในช่วงแรกในปี ค.ศ. 1960-1969 (อ้างอิงใน ตีรวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) ซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือกล่าวได้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ 2) ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของพนักงาน ที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวก และการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้านได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่องานสำเร็จ ก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดหวัง การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน และผลของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้น เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรในองค์กรอยากทำงาน

1.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน งานที่ทำงานที่ตรงกับความถนัดและตรงความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงาน หรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และได้รับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น

2. ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พอใจ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐาน

ที่จำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้วจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ได้แก่ นโยบาย การควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการ วิธีการบริหารงานขององค์การ มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแล ควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6 ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความสำคัญของงานต่อบริษัท เป็นต้น

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาดของบริษัทหรือองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

2.10 ค่าตอบแทน (Compensations) และสวัสดิการ (Welfares) คือ ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงานสำหรับการทำงานให้องค์กร ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานเหมาะสมกับงานที่ทำโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นไปอย่างเหมาะสมเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับพนักงานที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อน/พักร้อน บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปฐมวงศ์ สีหาเสนา (2557, หน้า 43) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวงตำบลบางกะจะอำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง ตำบลบางกะจะอำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรีและเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง ตำบลบางกะจะอำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และประเภทตำแหน่ง ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมมีแรงจูงใจในระดับมาก โดยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความสำเร็จในการทำงานมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านสถานะของอาชีพ มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความมั่นคงในงานมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความรู้รับผิดชอบมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านการได้รับการยอมรับมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัวมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านสภาพการทำงานมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านความก้าวหน้ามีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านนโยบายและการบริหารมี

แรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้านโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ตามลำดับและลำดับสุดท้ายด้านเงินเดือนมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบพบว่าบุคลากรที่มีเพศอายุระดับการศึกษารายได้ต่อเดือนและประเภทตำแหน่งกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

อมรศักดิ์ อินทมุสิก (2554, หน้า 61) การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เรือนจำกลางเขาบิน จังหวัดราชบุรี ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เรือนจำกลางเขาบิน จำนวน 80 คน ระหว่างวันที่ 1-31 มีนาคม พ.ศ. 2554 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เรือนจำกลางเขาบิน จังหวัดราชบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เรือนจำกลางเขาบิน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ภาพในการทำงาน ด้านรายได้และสวัสดิการด้านนโยบายการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน และด้านการได้รับการยกย่องนับถือตามลำดับ

ธีระชัย ไชยเมือง (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรมอิสตินแกรนด์สาทร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรมอิสตินแกรนด์สาทรกรุงเทพฯ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ตัวแปรตาม คือ ปัจจัยจูงใจวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าที่ T-test, F-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 21-30 ปี สถานภาพโสด รายได้เฉลี่ยต่อ เดือน 10,000-20,000 บาท และระยะเวลาการทำงาน 2-3 ปี ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโรงแรมอิสตินแกรนด์สาทร กรุงเทพฯ ในภาพรวมมีแรงจูงใจในระดับมาก โดยด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้า มีแรงจูงใจในระดับมาก และด้านเงินเดือนและสวัสดิการมีระดับมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยจูงใจ พบว่า เพศ อายุ สถานภาพ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แต่อายุงานและรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทางสถิติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พัชรีญา วงศ์สุวรรณธศา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับชั้นปฏิบัติการของสถานีโทรทัศน์ในมหาวิทยาลัย U Channel มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับชั้นปฏิบัติการของสถานีโทรทัศน์ในมหาวิทยาลัย U Channel 2) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับชั้นปฏิบัติการของสถานีโทรทัศน์ในมหาวิทยาลัย U Channel มีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับชั้นปฏิบัติการของสถานีโทรทัศน์ในมหาวิทยาลัย U Channel จำนวน 92 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน สถิติวิเคราะห์ค่าที่ (Independent T-test) และสถิติวิเคราะห์ One-Way ANOVA ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับชั้นปฏิบัติการของ สถานีโทรทัศน์ในมหาวิทยาลัย U Channel พนักงานเห็นว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจและด้านการบำรุงรักษามีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยในปัจจัยด้านแรงจูงใจ พบว่า ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ส่วนในปัจจัยด้านบำรุงรักษา พบว่า ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และอายุงานที่แตกต่างกันมี แรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ภรภัทร หมอฮยา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้างานของบริษัท ที.ซี.พาร์มาซูติคอลล อุตสาหกรรม จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับหัวหน้างาน ของบริษัท ที.ซี.พาร์มาซูติคอลล อุตสาหกรรม จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานระดับหัวหน้างาน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าที่ (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน ทางเดียว (One-way ANOVA) และค่า LSD ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สถานภาพสมรส มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป ด้านปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมมีแรงจูงใจในระดับมาก ในด้านความสำเร็จในงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการได้รับการยอมรับ นับถือ มีแรงจูงใจระดับปานกลาง และเพศ อายุ สถานภาพ และอายุงานที่ต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ณิชชา วิริกุลเจริญ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูนิแอร์คอร์ปอเรชั่น จำกัด วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยูนิแอร์คอร์ปอเรชั่น จำกัด ผลที่ได้รับจากการศึกษาใน ครั้งนี้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานบริษัท ยูนิ แอร์คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำนวน 50 คน จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย อายุ 36 ปีขึ้นไป ตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ วุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี รายได้ประจำต่อเดือน 15,001-20,000 บาท/เดือน และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10-15 ปีขึ้นไป ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับมาก ได้แก่ ด้านลักษณะงาน คือการมีโอกาสได้ใช้ความสามารถพิเศษเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และลักษณะของงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันตรงกับสาขาที่เรียนจบมา ระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านผลตอบแทน

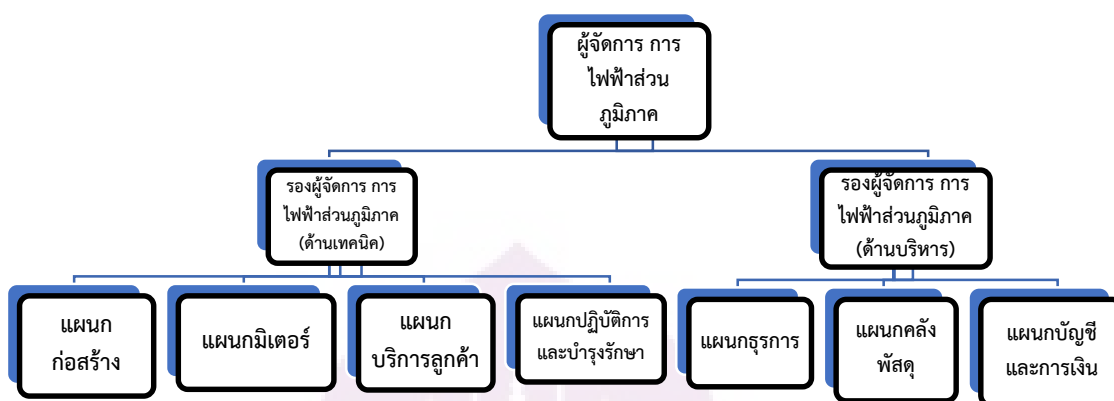
การบริหารงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ให้บริการด้านการจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าสู่ประชาชน ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2520 ปัจจุบันมีจำนวนพนักงานในสังกัดทั้งสิ้น 154 คน มีนายยุทธชัย จงไพศาลศิลป์ ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ ในการบริหารงานของแต่ละการไฟฟ้ามีผู้จัดการเป็นผู้บริหารสูงสุด และมีรองผู้จัดการเป็นผู้บริหารงานในด้านต่าง ๆ และมีการแบ่งหน้าที่ปฏิบัติงานออกเป็นแผนก ซึ่งในแต่ละแผนกจะมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้ที่รับนโยบายจากผู้บริหารและเป็นผู้สั่งการอีกชั้น บริหารงานภายใต้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา มีการแบ่งออกเป็นแผนก คือ

1. แผนกธุรการ ทำหน้าที่จัดการเอกสารต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. แผนกบัญชีและการเงิน ทำหน้าที่จัดการการระบบบัญชีและเงิน
3. แผนกก่อสร้าง ทำหน้าที่ก่อสร้างระบบจำหน่ายสายส่งไฟฟ้า
4. แผนกมิเตอร์ ทำหน้าที่ติดตั้ง รื้อถอน ตรวจสอบ เครื่องวัดหน่วยไฟฟ้า
5. แผนกปฏิบัติการและบำรุงรักษา ทำหน้าที่บำรุงรักษาระบบจำหน่ายไฟฟ้า
6. แผนกบริการลูกค้า ทำหน้าที่รับคำร้อง ประเมินการค่าใช้จ่ายให้แก่ลูกค้าที่ขอใช้

ไฟฟ้ารายใหม่

7. แผนกคลังพัสดุ ทำหน้าที่จัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในงานที่เกี่ยวข้องกับระบบจำหน่ายไฟฟ้า
- รูปแบบในการแบ่งหน้าที่ตามสายงานได้แก่



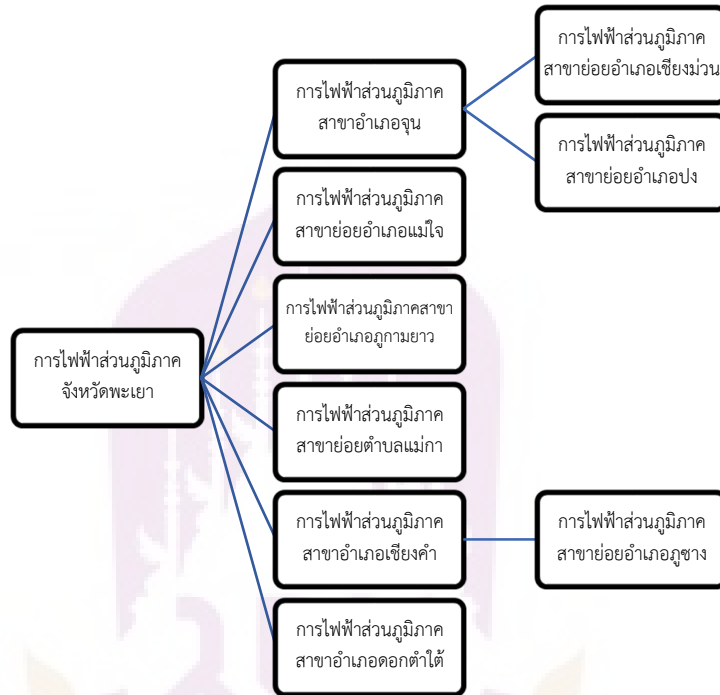
ภาพ 2 แสดงลำดับการบริหารงานภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา

ที่มา: แผนกธุรการ, การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา

และมีการแบ่งพื้นที่รับผิดชอบตามเขตการปกครองส่วนภูมิภาค ดังนี้

1. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอเมืองส่วนใหญ่
2. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อยตำบลแม่กา รับผิดชอบในเขตพื้นที่ตำบลแม่กา และตำบลจำปาหวายบางส่วน
3. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อยอำเภอภูกามยาว รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอภูกามยาวทั้งหมด
4. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อยอำเภอแม่ใจ รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอแม่ใจทั้งหมด
5. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาอำเภอดอกคำใต้ รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอดอกคำใต้ทั้งหมด
6. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาอำเภอจุน รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอจุนทั้งหมด
7. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อยอำเภอปง รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอปงทั้งหมด
8. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อยอำเภอเชียงม่วน รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอเชียงม่วนทั้งหมด

9. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาอำเภอเชียงคำ รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอเชียงคำ
ทั้งหมด
10. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาอ้อยอำเภอภูซาง รับผิดชอบในเขตพื้นที่อำเภอภูซาง
ทั้งหมด



ภาพ 3 แสดงการแบ่งพื้นที่รับผิดชอบตามเขตการปกครองส่วนภูมิภาค
ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา

ที่มา: แผนกธุรการ, การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา

แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา

ปัจจุบัน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ได้นำเอาทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ และทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg มาใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคให้แก่พนักงานมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การให้เงินเดือน ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าเลี้ยงภรรยา ค่าเช่าบ้าน สวัสดิการการรักษาพยาบาลของรัฐ การตรวจสุขภาพประจำปี เงินโบนัสประจำปี กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค มีการจัดกิจกรรมรดน้ำดำหัวผู้บริหารชุดปัจจุบันและอดีตผู้บริหารที่เกษียณอายุราชการไปแล้ว ในวันปฏิบัติงานวันแรกหลังจากวันหยุดสงกรานต์ เพื่อเป็นสานสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา และมีการจัดกิจกรรม Morning Talk ประจำวันแรกที่ปฏิบัติงานของสัปดาห์ เพื่อให้พนักงานได้พบปะกับผู้บริหาร พูดคุยกันในเรื่องการปฏิบัติงานในสัปดาห์ที่ผ่านมา เน้นย้ำปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยตามนโยบายของผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา มีการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์ เลี้ยงส่งพนักงานที่เกษียณอายุราชการประจำปี งานเลี้ยงประจำปีส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่ ในแต่ละแผนกหรือแต่ละสำนักงานมีจัดประชุมประจำเดือน เพื่อพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในเดือนที่ผ่านมา และหาแนวทางแก้ไขหรือการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือนที่ผ่านมา

4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา มีการนำเอากิจกรรม 5 ส. มาใช้ในการปรับปรุงสถานที่ทำงาน สะอาดสถานที่เดิมให้มีความสะอาด สะดวก ถูกสุขลักษณะ และมีการสร้างลักษณะนิสัย การรักษาและปฏิบัติ 4 ส. หรือสิ่งที่กำหนดไว้แล้วอย่างถูกต้องจนติดเป็นนิสัย การจัดกิจกรรม Green Office ตามนโยบายของรัฐบาย ให้สำนักงานมีพื้นที่ในส่วนของตัวเอง การลดปริมาณมลพิษในสำนักงาน เป็นต้น

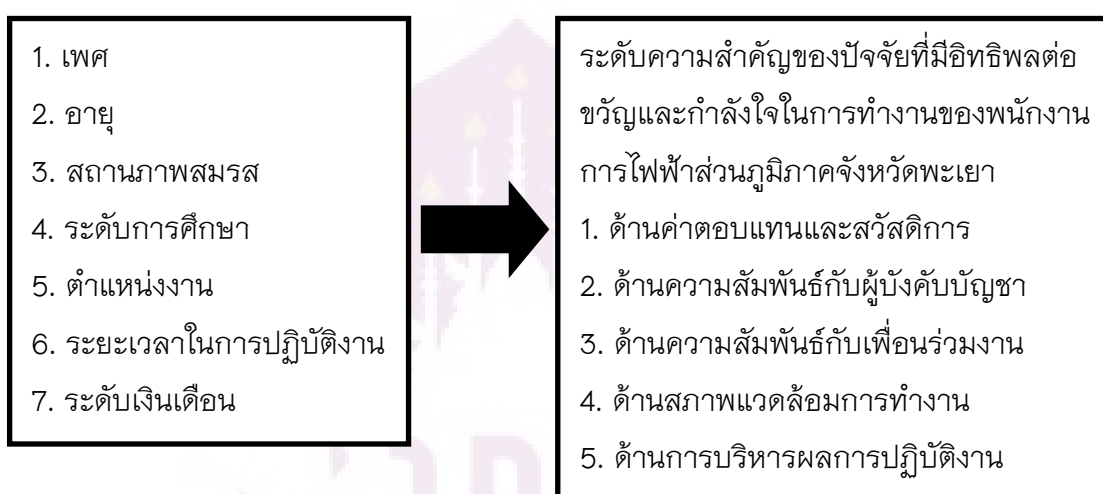
5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา มีการนำเอาดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน หรือว่าค่า KPI มาใช้ในการประเมินผลงาน โดยการกำหนดหัวข้อการประเมินค่า KPI

ตามสายงานที่ปฏิบัติ มีการประเมินผลงานเป็นไตรมาส ๆ ละ 1 ครั้ง โดยให้มีการเสนอผลงาน และการลงชื่อยินยอมรับการประเมินผลงานประจำไตรมาส

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา จึงได้กรอบแนวคิดของการวิจัย ดังต่อไปนี้



ภาพ 4 แสดงกรอบแนวคิดการศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา และศึกษาแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ในบทนี้ได้กล่าวถึงวิธีการดำเนินการวิจัย มีประเด็นหัวข้อย่อย ตามลำดับดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล



ประชากร

1. ประชากร ได้แก่ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา จำนวน 154 คน (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา, 2561)

ตาราง 2 แสดงจำนวนพนักงานที่สังกัดอยู่ในแต่ละการไฟฟ้าสาขา

สาขา	ระดับผู้บริหาร จำนวน (คน)	ระดับผู้ปฏิบัติงาน จำนวน (คน)
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา	11	62
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาอำเภอแม่ใจ	1	5
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาตำบลแม่กา	1	2
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาอำเภอภูพานยาว	1	4
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาอำเภอดอกคำใต้	4	10
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาอำเภอจุน	4	17
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาอำเภอปง	1	3
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาอำเภอเชียงม่วน	1	2
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาอำเภอเชียงคำ	4	17
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาอำเภอภูซาง	1	3
รวมทั้งสิ้น	29	125

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยาทั้งหมด จำนวน 154 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยปรับปรุงมาจากงานวิจัยของ ประเสริฐ อุไร (2559) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามใช้เลือกตอบ (Check list) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานะภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งหน้าที่

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ใช้มาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ในการประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ จำนวน 9 ข้อ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา จำนวน 9 ข้อ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน จำนวน 6 ข้อ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ และปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน จำนวน 7 ข้อ และมีคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา

การทดสอบเครื่องมือ

การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยทำด้วย 2 วิธี ดังนี้

1. ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) เป็นการทดสอบเครื่องมือเพื่อวัดความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) มีความครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือพฤติกรรมที่ต้องการวัดหรือไม่ ค่าสถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพ คือ ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (IOC: Index of item Objective Congruence) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ประเมินเนื้อหาของข้อคำถามเป็นรายข้อ แล้วหาค่าเฉลี่ย ข้อถามที่มีค่า 0.5–1.0 มีความเที่ยงตรงสูง ถ้าต่ำกว่า 0.5 ต้องปรับปรุง ในการศึกษาครั้งนี้ได้ค่า IOC = 0.778 โดยปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.875 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้ค่า IOC เท่ากับ 1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.833 และปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.857 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.750 โดยรวมถือได้ว่า แบบสอบถามนี้มีความเที่ยงตรงครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา และมีบางหัวข้อต้องมีการปรับปรุง เพื่อให้มีความเหมาะสม

2. ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) เป็นการตรวจสอบเครื่องมือว่ามีความคงเส้นคงวาให้ผลการวัดที่แน่นอนคงที่ สถิติที่ใช้ในการหาค่าความเที่ยง คือ ค่าสัมประสิทธิ์ของคอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient: α coefficient) ค่าแอลฟาที่ใช้ควรมากกว่า 0.6 ถ้าน้อยกว่านั้น ควรปรับปรุงแบบสอบถาม หรืออาจตัดบางข้อทิ้ง ในการทดสอบครั้งนี้ ได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงราย ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง การทดสอบเครื่องมือครั้งนี้ได้ค่า $\alpha = 0.88$ จึงถือว่าแบบทดสอบนี้มีความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์นั้น ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้ศึกษาได้ขออนุญาตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้
2. ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเอง โดยการทอดแบบสอบถามไว้ที่สำนักงาน และนัดวันเวลาเก็บแบบสอบถามกลับคืน ทั้งนี้ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 154 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของข้อมูล และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ มีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ทำการวิเคราะห์ โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ทำการวิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ย \bar{X} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ตามหลักเกณฑ์การตีความของ ประคอง กรรณสูตร (2542, อ้างอิงใน กาญจนา โปทาวี, 2547, หน้า 41) โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง ระดับที่มีความสำคัญมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง ระดับที่มีความสำคัญมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง ระดับที่มีความสำคัญปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง ระดับที่มีความสำคัญน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง ระดับที่มีความสำคัญน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยานี้ ผู้ศึกษาได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปการบรรยายประกอบตารางตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา

ตอนที่ 3 ผลการสรุปแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชาย	108	70.10
2. หญิง	46	29.90
รวม	154	100.00

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 70.10 ที่เหลือเป็นเพศหญิง จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 29.90

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 30 ปี	50	32.40
2. 30-39 ปี	46	29.90
3. 40-49 ปี	32	20.80
4. 50 ปี ขึ้นไป	26	16.90
รวม	154	100.00

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 32.40 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 29.90 และน้อยที่สุดคืออายุ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 16.90

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. โสด	63	40.90
2. สมรส	76	49.40
3. หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	15	9.70
รวม	154	100.00

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 49.40 รองลงมาคือมีสถานภาพโสด จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 40.90 น้อยที่สุดคือ หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 9.70

ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	54	35.10
2. ปริญญาตรี	67	43.50
3. สูงกว่าปริญญาตรี	33	21.40
รวม	154	100.00

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 43.50 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 35.10 และน้อยที่สุดคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 21.40

ตาราง 7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. 1-4 ปี	33	21.40
2. 5-9 ปี	33	21.40
3. 10-14 ปี	28	18.30
4. 15-19 ปี	19	12.30
5. 20-24 ปี	19	12.30
6. 25 ปี ขึ้นไป	22	14.30
รวม	154	100.00

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 1-4 ปี และ 5-9 ปี อย่างละเท่ากัน จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 21.40 รองลงมาคือ 10-14 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 18.30 และน้อยที่สุดคือ 15-19 ปี และ 20-24 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 12.30

ตาราง 8 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้

รายได้	จำนวน	ร้อยละ
1. น้อยกว่า 20,000 บาท	65	42.20
2. 20,000 - 39,999 บาท	36	23.40
3. 40,000 - 59,999 บาท	17	11.10
4. 60,000 - 79,999 บาท	16	10.40
5. 80,000 - 99,999 บาท	15	9.70
6. 100,000 บาทขึ้นไป	5	3.20
รวม	154	100.00

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ น้อยกว่า 20,000 บาท จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 42.20 รองลงมาคือ 20,000–39,999 บาท จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 23.40 และน้อยที่สุดคือ ต่ำกว่า 100,000 บาทขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.20

ตาราง 9 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

ตำแหน่งหน้าที่	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้บริหารระดับ 8-10	34	22.00
2. พนักงานระดับ 5-7	52	33.80
3. พนักงานระดับ 2-4	68	44.20
รวม	154	100.00

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือพนักงานระดับ 2-4 จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 44.20 รองลงมาคือ พนักงานระดับ 5-7 จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 33.80 และน้อยที่สุดคือผู้บริหารระดับ 8-10 จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา

การนำเสนอผลการวิเคราะห์นี้ ได้จัดเรียงหัวข้อการนำเสนอตามระดับความสำคัญที่ได้สรุปมา ดังนี้

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ในภาพรวม

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในภาพรวม	\bar{x}	σ	ระดับ
1. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.63	0.32	มาก
2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.62	0.32	มาก
3. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.49	0.32	ปานกลาง
4. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.48	0.35	ปานกลาง
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.29	0.55	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.50	0.22	มาก

จากตาราง 10 การวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 รองลงมา คือ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และต่ำสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	\bar{X}	σ	ระดับ
1. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาของงานในหน้าที่	3.69	0.49	มาก
2. ท่านและเพื่อนร่วมงานให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน	3.64	0.60	มาก
3. เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างดี	3.66	0.69	มาก
4. ท่านได้มีโอกาสพบปะเพื่อนร่วมงานนอกเวลา งานหรือในโอกาสพิเศษต่าง ๆ	3.67	0.78	มาก
5. การมีความสุขเมื่อได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน	3.51	0.60	มาก
รวมเฉลี่ย	3.63	0.32	มาก

จากตาราง 11 การวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาของงานในหน้าที่ มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 รองลงมาคือ ได้มีโอกาสพบปะเพื่อนร่วมงานนอกเวลา งานหรือในโอกาสพิเศษต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ อยู่ใน

ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และต่ำสุด คือ มีความสุขเมื่อได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานทุกคน มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	σ	ระดับ
1. มีความโปร่งใสในกระบวนการ การประเมินผล การปฏิบัติงาน	3.67	0.66	มาก
2. มีความยุติธรรมในกระบวนการ การประเมินผล การปฏิบัติงาน	3.62	0.51	มาก
3. ความเท่าเทียม สม่ำเสมอ ของการนำกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ไปใช้ในการประเมินผลงานของบุคลากร	3.62	0.70	มาก
4. ความถูกต้อง แม่นยำ ของข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.51	0.51	มาก
5. ความเหมาะสมของการประเมินผลที่ท่านได้รับเมื่อเทียบกับการทำงานและความสำเร็จ ที่ท่านได้ปฏิบัติ	3.63	0.64	มาก
6. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน	3.70	0.63	มาก
7. ความเหมาะสมของการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยรวม	3.64	0.88	มาก
รวมเฉลี่ย	3.62	0.32	มาก

จากตาราง 12 การวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 รองลงมา คือ มีความโปร่งใสในกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อ

ขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และต่ำสุดคือ ความถูกต้อง แม่นยำ ของข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	\bar{x}	σ	ระดับ
1. เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอกับค่าใช้จ่ายในสภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน	3.38	0.59	ปานกลาง
2. เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันเป็นที่น่าพึงพอใจ	3.48	0.67	ปานกลาง
3. เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย	3.42	0.58	ปานกลาง
4. เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอให้เหลือเก็บไว้ใช้ในยามจำเป็น	3.45	0.65	ปานกลาง
5. พึงพอใจในสิทธิการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลของตัวเอง	3.33	0.57	ปานกลาง
6. พึงพอใจในสิทธิการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลของพ่อ แม่ สามี ภรรยา และบุตร	3.43	0.65	ปานกลาง
7. เงินโบนัสประจำปีทำให้ท่านมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.60	0.64	มาก
8. เงินบำเหน็จหลังการเกษียณอายุงานทำให้ท่านรู้สึกมั่นคง	3.75	0.43	มาก
9. การปรับเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในแต่ละปีมีความเหมาะสม	3.58	0.51	มาก
รวมเฉลี่ย	3.49	0.32	ปานกลาง

จากตาราง 13 การวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับ

ปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าเงินบำนาญหลังการเกษียณอายุงานทำให้รู้สึกมั่นคง มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 รองลงมาคือ เงินโบนัสประจำปีทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และต่ำสุดคือพึงพอใจในสิทธิการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลของตนเองมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	σ	ระดับ
1. ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.53	0.54	มาก
2. ผู้บังคับบัญชามีความห่วงใยในชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.36	0.54	ปานกลาง
3. ผู้บังคับบัญชาคอยช่วยเหลือในโอกาสต่าง ๆ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.51	0.55	มาก
4. ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.38	0.58	ปานกลาง
5. ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานจนเต็มความสามารถ	3.48	0.56	ปานกลาง
6. ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่สามารถให้คำปรึกษาหรือขอคำแนะนำในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้	3.49	0.50	ปานกลาง
7. ผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	3.47	0.65	ปานกลาง
8. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน	3.54	0.53	มาก
9. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินงานและการใช้ชีวิต	3.54	0.53	มาก
รวมเฉลี่ย	3.48	0.35	ปานกลาง

จากตาราง 14 การวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน และท่านยึดผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินงานและการใช้ชีวิต มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจอย่างละเท่ากัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และต่ำสุดคือผู้บังคับบัญชาคอยดูแลเอาใจใส่ และให้ความสนใจในชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	\bar{x}	σ	ระดับ
1. สถานที่ทำงานของท่าน มีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย สะดวกสบาย และมีความปลอดภัย	3.51	0.62	มาก
2. ห้องทำงานของท่านมีความเหมาะสม เช่น สถานที่ ขนาด แสงสว่าง อุณหภูมิ เป็นต้น	3.27	0.80	ปานกลาง
3. สถานที่ทำงานของท่านมีห้องน้ำและสถานที่รับประทานอาหารที่สะอาดถูกสุขลักษณะ	3.08	0.97	ปานกลาง
4. มีห้องพักและห้องปฏิบัติการสันทนาการเป็นส่วนตัว	2.98	0.84	ปานกลาง
5. มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน เพียงพอต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน	3.39	0.75	ปานกลาง
6. บรรยากาศในและนอกสถานที่ทำงาน มีความร่มรื่นสงบไม่วุ่นวายทำให้ผ่อนคลาย	3.49	0.53	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.29	0.55	ปานกลาง

จากตาราง 15 การวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานที่ทำงานมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย สะดวกสบาย และมีความปลอดภัย มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 รองลงมา คือ บรรยากาศในและนอกสถานที่ทำงาน มีความร่มรื่นสงบไม่วุ่นวายทำให้ผ่อนคลาย มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49 และต่ำสุด คือ มีห้องพักและห้องปฏิบัติการ ศาสนกิจเป็นส่วนตัว มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98

ตอนที่ 3 แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา

ตาราง 16 แสดงสรุปแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา

ลำดับที่	ประเด็น ข้อเสนอแนะ แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจ	จำนวนร้อยละของ ผู้ที่ให้ข้อเสนอแนะ
1	ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 1. ควรให้มีการจัดกิจกรรมเพื่อสานสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน 2. ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแก้ไขในการทำงาน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	12.3 31.7
2	การบริหารผลการปฏิบัติงาน 1. ควรให้มีตัวแทนพนักงานเข้าร่วมกำหนดหลักเกณฑ์ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2. ให้มีการแสดงผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานได้รับรู้เป็นรายบุคคลทุกครั้ง	26.8 21.1

ตาราง 16 (ต่อ)

ลำดับที่	ประเด็น ข้อเสนอแนะ แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจ	จำนวนร้อยละของ ผู้ที่ให้ข้อเสนอแนะ
3	ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	
	1. จัดสรรสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาลของพนักงานให้ เหมาะสมกับค่ารักษาพยาบาลในปัจจุบัน	17.7
	2. ทบทวนและพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสม กับประสบการณ์การทำงาน	17.2
	3. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ชี้วัดการ ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	16.8
	4. ควรพิจารณาจำนวนเงินในการจ่ายโบนัสให้สอดคล้อง กับสภาพเศรษฐกิจ	16.4
4	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	
	1. ผู้บังคับบัญชาควรดูแลเอาใจใส่การดำเนินชีวิตของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	13.2
	2. ผู้บังคับบัญชาควรเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	14.5
5	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	
	1. ควรมีห้องปฏิบัติศาสนกิจของแต่ละศาสนาที่เป็น ส่วนตัว	16.8
	2. ควรเพิ่มสถานที่รับประทานอาหารให้เหมาะสมกับ จำนวนพนักงาน	17.7
	3. จัดสรรพื้นที่ในการทำงานให้เพียงพอกับจำนวน พนักงาน	11.7
	4. ควรจัดสรรอุปกรณ์สำนักงานให้เพียงพอกับจำนวน พนักงาน	14.3

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา ได้เก็บรวบรวมข้อมูลและแสดงผลการศึกษาโดยใช้ข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถามจำนวน 154 ชุด และข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์และแปลผลโดยการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.10 มีอายุของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง ต่ำกว่าอายุ 30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.40 รองลงมาคือ 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.90 รองลงมาคือ 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.80 และน้อยที่สุดคือ 50 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.90 สถานภาพสมรสของกลุ่มตัวอย่าง มีสถานภาพสมรสมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 49.40 รองลงมาคือ สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 40.90 และน้อยที่สุดคือ หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 9.70 ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.50 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 35.10 น้อยที่สุดคือ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 21.40 ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มากที่สุดอยู่ในช่วง 1-4 ปี และ 5-9 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.40 รองลงมาคือ 10-14 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.30 รองลงมาคือ 25 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 14.30 และน้อยที่สุดคือ 15-19 ปี และ 20-24 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.30 ระดับเงินเดือนของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วงน้อยกว่า 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 42.20 รองลงมาคือ 20,000-39,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 23.40 รองลงมาคือ 40,000-59,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 11.10 รองลงมาคือ 60,000-79,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 10.40 รองลงมาคือ 80,000-99,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.70 น้อยที่สุดคือ มากกว่า 100,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 3.20

ตอนที่ 2 ข้อมูลที่เกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา สามารถสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

ภาพรวมของระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการ ทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.50$) โดยมีระดับความสำคัญในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน เป็นด้านที่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด อยู่ในระดับ มาก ($\bar{X}=3.63$) รองลงมาได้แก่ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.49$) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับ บัญชา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.48$) และน้อยที่สุดคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ใน ระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.29$)

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ภาพรวมของระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.49$) โดยมีระดับความสำคัญในแต่ละ ประเด็นย่อย ดังนี้ เงินบำเหน็จหลังการเกษียณอายุงาน ทำให้รู้สึกมั่นคง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.75$) รองลงมา คือเงินโบนัสประจำปี ทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.60$) การปรับเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในแต่ละปีมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$) เงินเดือน และค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันเป็นที่น่าพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.48$) เงินเดือน และค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอให้เหลือเก็บไว้ใช้ในยามจำเป็น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.45$) พึงพอใจในสิทธิการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลของพ่อ แม่ สามี ภรรยา และบุตร อยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X}= 3.43$) เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.42$) เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอกับค่าใช้จ่ายในสภาวะ ค่าครองชีพในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.38$) และน้อยที่สุด คือ ความพึงพอใจในสิทธิ การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลของตัวเอง มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.33$)

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ภาพรวมของระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.48$) โดยมีระดับความสำคัญใน แต่ละประเด็นย่อย ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน และผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการ

ดำเนินงานและการใช้ชีวิต อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.54$) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.53$) ผู้บังคับบัญชาคอยช่วยเหลือในโอกาสต่าง ๆ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.51$) ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่สามารถให้คำปรึกษาหรือขอคำแนะนำในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ได้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.49$) ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานจนเต็มความสามารถ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.48$) ผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.47$) ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.38$) และน้อยที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชามีความห่วงใยในชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.36$)

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ภาพรวมของระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$) โดยมีระดับความสำคัญในแต่ละประเด็นย่อย ดังนี้ ด้านเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาของงานในหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.69$) รองลงมา คือ การได้มีโอกาสพบปะเพื่อนร่วมงานนอกเวลางานหรือในโอกาสพิเศษต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.67$) เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.66$) ท่านและเพื่อนร่วมงานให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$) และน้อยที่สุดคือ การมีความสุขเมื่อได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.51$)

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ภาพรวมของระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.29$) โดยมีระดับความสำคัญในแต่ละประเด็นย่อย ดังนี้ สถานที่ทำงานมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย สะดวกสบาย และมีความปลอดภัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.51$) รองลงมาคือ บรรยากาศในและนอกสถานที่ทำงาน มีความร่มรื่นสงบไม่วุ่นวายทำให้ผ่อนคลาย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.49$) มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานเพียงพอต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.39$) ห้องทำงานของท่านมีความเหมาะสม เช่น สถานที่ ขนาด แสงสว่าง อุณหภูมิ เป็นต้น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.27$) สถานที่ทำงานของท่านมีห้องน้ำและสถานที่รับประทานอาหารที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.08$) และน้อยที่สุดคือ มีห้องพักและห้องปฏิบัติศาสนกิจเป็นส่วนตัว อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.98$)

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ภาพรวมของระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$) โดยมีระดับความสำคัญในแต่ละประเด็นย่อย ดังนี้ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.70$) รองลงมาคือ มีความโปร่งใสในกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.67$) ความเหมาะสมในการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$) ความเหมาะสมของการประเมินผลที่ท่านได้รับ เมื่อเทียบกับการทำงานและความสำเร็จที่ท่านได้ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$) มีความยุติธรรมในกระบวนการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และความเท่าเทียม สม่ำเสมอ ของการนำกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ไปใช้ในการประเมินผลงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$) และน้อยที่สุดคือ ความถูกต้อง แม่นยำ ของข้อมูลที่ท่านนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.51$)

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา สามารถอภิปรายผลการวิจัยโดยใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรียงตามลำดับความสำคัญของปัจจัยแต่ละด้านได้ดังนี้

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

จากทฤษฎีสองปัจจัย ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กล่าวว่า การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ประทุม สุขะ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอสวนผึ้งและกิ่งอำเภอบ้านคา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า ระดับของด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาของงานในหน้าที่ รองลงมา คือ ได้มีโอกาสพบปะเพื่อนร่วมงานนอกเวลางานหรือในโอกาสพิเศษต่าง ๆ และค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด คือ การมีความสุขเมื่อได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน อธิบายได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญกับการทำงานกันเป็นทีม ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาของงานในหน้าที่ สอดคล้องกับ พรเทพ พุกกะพันธ์ (2514, หน้า 75 อ้างถึงใน ประยูร สุขพิทักษ์, 2550) ที่กล่าวว่า การมีทีมงานที่ดีเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่ง ที่จะนำพาองค์กร

เดินทางไปสู่เป้าหมาย โดยไม่มีอุปสรรค และพนักงานมีความเห็นว่า พนักงานไม่ค่อยมีความสุข เมื่อได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานทุกคน ดังนั้นผู้บริหารควรจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนพนักงาน ให้พนักงานได้พูดคุยกัน ทำความสนิทสนม เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนพนักงาน ส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ นริศชา ภูักสืบ (2555) ได้กล่าวไว้ว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าความสามารถของตนเอง น้อยคนที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่า ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน รองลงมาคือ มีความโปร่งใสในกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด คือ ความถูกต้อง แม่นยำ ของข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อธิบายได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน และพนักงานมีความเห็นว่า ความถูกต้อง แม่นยำ ของข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ถูกต้อง/เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน และพิจารณาถึงความถูกต้อง แม่นยำของข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกต้อง เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย ด้านนโยบายและการบริหารของบริษัทที่กล่าวว่า การจัดการและการบริหารงานขององค์กรที่มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีนโยบายที่ชัดเจน และแจ้งให้ทราบอย่างทั่วถึง จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

จากการศึกษาพบว่า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เงินบำเหน็จหลังการเกษียณอายุงาน ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ เงินโบนัสประจำปี และค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด คือ ความพึงพอใจในสิทธิการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลของตัวเอง อธิบายได้ว่า พนักงานได้ให้ความสำคัญกับเงินบำเหน็จหลังการเกษียณอายุงาน ซึ่งแสดงถึงความใส่ใจในขนาดด้านความมั่นคงทางด้านการเงินในช่วงวัยที่ไม่ได้ปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และพนักงานมีความคิดเห็นว่า ความพึงพอใจในสิทธิการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลของตัวเอง มีความไม่เหมาะสมกับสิ่งที่พนักงานจะได้รับ ซึ่งในปัจจุบันค่ารักษาพยาบาลในแต่ละครั้งมีค่าใช้จ่ายสูงมาก แต่สิทธิการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลยังเบิกได้ตามระเบียบกองทุนสงเคราะห์

ว่าด้วยการรักษาพยาบาล พ.ศ. 2526 (คู่มือสวัสดิการ, การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค, 2558) ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัย ทำให้พนักงานต้องหารายได้เสริม เพื่อให้เพียงพอกับการรักษาพยาบาลในแต่ละครั้ง ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาปรับปรุงสิทธิในการรักษาพยาบาลของพนักงาน เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจให้พนักงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2550, หน้า 143 อ้างถึงใน กฤษฎา วัฒนานันท์, 2551, หน้า 97) และทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ ในขั้นแรกเรื่องความต้องการพื้นฐานของชีวิต

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน อย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน และผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินงาน และการใช้ชีวิต ซึ่งทั้ง 2 ข้อมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาคอยดูแลเอาใจใส่ และให้ความสนใจในชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชา อธิบายได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญกับการที่ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และการที่ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในการดำเนินงาน และการใช้ชีวิต หรือเป็น Role Model นั้นจะมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ในปัจจัยอนามัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่กล่าวว่า การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีกับผู้บังคับบัญชา เช่น ความสนิทสนม ความร่วมมือ ความจริงใจ สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับ ประยูร วิรัตน์เกษม (2553, หน้า 44) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์ เป็นเรื่องที่ว่าด้วยการสร้างความเข้าใจอันดีของผู้ปฏิบัติงานก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดีและเข้าใจผู้บริหารดีแล้ว และรู้สึกอยากช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือ สนับสนุนด้วยความจริงใจและเต็มใจ นำไปสู่ความเชื่อถือซึ่งกันและกัน

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ พิชญุตม์ นีรสิงห์ (2553, หน้า 102) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เขตสภาพตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคาร

กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีระดับขวัญอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สถานที่ทำงานมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย สะดวกสบาย และมีความปลอดภัย รองลงมาคือ บรรยากาศในและนอกสถานที่ทำงาน มีความร่มรื่นสงบไม่วุ่นวายทำให้ผ่อนคลาย และค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด คือ มีห้องพักและห้องปฏิบัติศาสนกิจเป็นส่วนตัว อธิบายได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญกับสถานที่ทำงานที่มีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย และพนักงานมีความเห็นว่า ควรมียุทธศาสตร์และห้องปฏิบัติศาสนกิจที่เป็นส่วนตัว สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย ด้านสภาพการทำงานที่กล่าวไว้ว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน รวมถึงลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาถึงการจัดสถานที่สำหรับพักผ่อนให้กับพนักงานในช่วงเวลาพัก และควรจัดสรรงบประมาณสำหรับอาหารว่างพร้อมกับจัดห้องปฏิบัติศาสนกิจที่มีความเหมาะสม เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานได้ปฏิบัติศาสนกิจ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา มีข้อเสนอแนะที่จะนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

1. การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากการที่พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดี เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นผู้บริหารควรจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนพนักงาน จัดกิจกรรมส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม

2. การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ ได้เสนอแนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจที่สำคัญในเรื่อง การให้มีตัวแทนพนักงานเข้าร่วมกำหนดหลักเกณฑ์ในกระบวนการประเมินผลงาน และการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันและกันในการแก้ไขปัญหาของงานในหน้าที่ ดังนั้นผู้บริหารควรรหาแนวทางปรับปรุง 2 ประเด็นดังกล่าว เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา ในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะในการศึกษาค้างต่อไปดังนี้

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา ในรูปแบบการศึกษาระยะยาว (longitudinal study)
2. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบระหว่าง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดอื่น กับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา เพื่อนำผลการศึกษาไปพัฒนาสู่แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป
3. ควรทำการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค แบ่งตามสำนักงานทั้ง 10 สำนักงาน ในเขตจังหวัดพะเยา เพื่อนำผลไปพัฒนาแนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจในแต่ละสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กาญจนา โปทาวี. (2547). **ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการบริหารงานสหกรณ์ การเกษตรเวียงชัย จำกัด จังหวัดเชียงราย**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม., มหาวิทยาลัยยวเรศวร, พะเยา.
- กานดา จันทร์แย้ม. (2546). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: โอเดียน สโตร์.
- กฤตภากร ณ นคร. (2556). **เคล็ดลับในการสร้างกำลังใจในการทำงาน**. สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2562, จาก <http://www.callcentermaster.com/People/5-tip-Call-Center-Motivation.html>
- กฤษฎา วัฒนานันท์. (2551). **ปัจจัยจูงใจในการทำงานกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง**. ภาคนิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง.
- จิรภิญญา กาเผือก. (2555). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา**. งานนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ฉัตรชนิตรี พิบูลย์สวัสดิ์. (2560). **แนวคิดและภาพรวมของ ระบบการบริหารผล การปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐพัทธ์ เขจรนันท์. (2541). **การจัดการทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ณิชชา วิริกุลเจริญ. (2555). **แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัท ยู นิแอร์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). **องค์การและการบริหารการศึกษาการจัดการแผนใหม่**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนธรณ์ จีปิ่น. (2551). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสถานบริการ สาธารณสุขเครือข่ายอำเภอทุ่งช้าง จังหวัดน่าน**. สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2562, จาก <https://www.thailis.or.th>
- ธีระชัย ไชยเมือง. (2557). **ปัจจัยที่มีส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ โรงแรมอิสตินแกรนด์สาทร**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม., มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, กรุงเทพฯ.

- นริศชา ภู่กลีบ. (2555). **การทำงานเป็นทีม**. สืบค้นเมื่อ 17 มีนาคม 2562,
จาก http://www.idd.go.th/web_psd/knowledge/knowledge/2555/sarei24.pdf
- ประยูร ทองสุวรรณ. (2530). **มนุษย์สัมพันธ์กับการทำงาน**. ม.ป.ท.
- ประยูร วิรัตน์เกษม. (2553). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา**. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ประยูร สุขพิทักษ์. (2550). **ยุทธศาสตร์การส่งเสริมขวัญและกำลังใจของพนักงาน
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคเหนือ ลพบุรี**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- ประเสริฐ อุไร. (2559). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท เอจีซี
อโตโมทีฟ (ประเทศไทย) จำกัด**. สารนิพนธ์ ศศ.ม., มหาวิทยาลัยเกริก,
กรุงเทพฯ.
- พัชรินา วงศ์สุวรรณศา. (2557). **ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ระดับชั้นปฏิบัติการของสถานีโทรทัศน์ มหาวิทยาลัย U Channel**. ค้นคว้าอิสระ
บธ.ม., มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- พงศ์ ทรดาล. (2545). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม (พิมพ์ครั้งที่ 7)**. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พรรณทิวา วรรณพฤกษ์. (2553). **การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา**. สืบค้นเมื่อ
8 มีนาคม 2562, จาก <https://www.l3nr.org/posts/378114>
- พิชณุตม์ นีรสิงห์. (2553). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการบริษัท ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏ
อุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- ภรภัทร หมอขยา. (2557). **ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ระดับหัวหน้างานของบริษัท ที.ซี.ฟาร์มาชูติคอลล อุตสาหกรรม จำกัด**.
ค้นคว้าอิสระ บธ.ม., มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542). **องค์การและการจัดการ Organization and Management
(พิมพ์ครั้งที่ 9)**. กรุงเทพฯ: พิกษ์อักษร.

- วัฒนา มหิพันธ์. (2544). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการसारวัตรทหารบกชั้นประทวน สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบก ที่ 14.** วิทยานิพนธ์ รป.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วิทยา ตันติเสวี. (2549). **แบบฟอร์มเอกสารในการบริหารงานบุคคลและธุรการ.** กรุงเทพฯ: ธรรมนิติเพรส.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ไตรตรีย์ จุฑานนท์. (2546). **เอกสารประกอบการสอนวิชาการระบบบริหารราชการไทย.** อยุธยา: สถาบันราชภัฏอยุธยา.
- สมคดี บางโม. (2546). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2554). **จิตวิทยาการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงาน ก.พ. (2562). **ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน.** สืบค้นเมื่อ 7 มีนาคม 2562, จาก <https://www.ocsc.go.th/pm>
- อมรศักดิ์ อินทมุสิก. (2554). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์เรือนจำกลางเขาบิน จังหวัดราชบุรี.** วิทยานิพนธ์ รป.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, กรุงเทพฯ.
- Herzberg, F., Bernarol, M. and Synderman, B. B. (1959). **The Motivation to Work.** New York: John Wiley and Sons.
- Kotler, P. (2003). **Marketing Management.** NJ: Prentice–Hall.
- Maslow, A. H. (1954). **Motivation and personality.** New York: Haper & Brothers.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ/ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา/ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน/ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน
2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน ประกอบด้วย
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา

นายอนุพงษ์ สุขแปง

นิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าคำตอบที่ท่านเลือกที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน ดังต่อไปนี้

1. เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

- () 1. น้อยกว่า 30 ปี () 2. 31 - 39 ปี
() 3. 40 - 49 ปี () 4. ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป

3. สถานะภาพสมรส

- () 1. โสด
() 2. สมรส
() 3. หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

- () 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
() 2. ปริญญาตรี
() 3. สูงกว่าปริญญาตรี

5. ประสบการณ์ทำงาน

- () 1. 1 - 4 ปี () 2. 5 - 9 ปี
() 3. 10 - 14 ปี () 4. 15 - 19 ปี
() 5. 20 - 24 ปี () 6. 25 ปีขึ้นไป

6. รายได้ต่อเดือน

- () 1. น้อยกว่า 20,000 บาท () 2. 20,000 - 39,999 บาท
() 3. 40,000 - 59,999 บาท () 4. 60,000 - 79,999 บาท
() 5. 80,000 - 99,999 บาท () 6. 100,000 บาทขึ้นไป

7. ตำแหน่งหน้าที่

- () 1. ผู้บริหารระดับ 8 - 10 () 2. พนักงานระดับ 5 - 7
() 3. พนักงานระดับ 2 - 4

**ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดพะเยา**

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องซึ่งแสดงถึงระดับความคิดเห็นของท่าน ที่ส่งผลต่อ
ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแต่ละปัจจัย ท่านให้ความสำคัญแต่ละหัวข้อต่อไปนี้อย่างไร

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ					
1. เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอกับค่าใช้จ่ายในสถานะค่าครองชีพในปัจจุบัน					
2. เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันเป็นที่น่าพึงพอใจ					
3. เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย					
4. เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอให้เหลือเก็บไว้ใช้ในยามจำเป็น					
5. พึงพอใจในสิทธิการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลของตัวเอง					
6. พึงพอใจในสิทธิการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลของพ่อแม่ สามี ภรรยา และบุตร					
7. เงินโบนัสประจำปีทำให้ท่านมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
8. เงินบำเหน็จหลังการเกษียณอายุงานทำให้ท่านรู้สึกมั่นคง					
9. การปรับเพิ่มขึ้นของเงินเดือนในแต่ละปีมีความเหมาะสม					
10. ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน					
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา					
11. ผู้บังคับบัญชามีความห่วงใยในชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชา					
12. ผู้บังคับบัญชาคอยช่วยเหลือในโอกาสต่าง ๆ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13. ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา					
14. ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานจนเต็มความสามารถ					
15. ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่สามารถให้คำปรึกษาหรือขอคำแนะนำในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้					
16. ผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
17. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน					
18. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินงานและการใช้ชีวิต					
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน					
19. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาของงานในหน้าที่					
20. ท่านและเพื่อนร่วมงานให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน					
21. เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างดี					
22. ท่านได้มีโอกาสพบปะเพื่อนร่วมงานนอกเวลางานหรือในโอกาสพิเศษต่าง ๆ					
23. การมีความสุขเมื่อได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน					
สภาพแวดล้อมในการทำงาน					
24. สถานที่ทำงานของท่าน มีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย สะดวกสบาย และมีความปลอดภัย					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25. ห้องทำงานของท่านมีความเหมาะสม เช่น สถานที่ ขนาด แสงสว่าง อุณหภูมิ เป็นต้น					
26. สถานที่ทำงานของท่านมีห้องน้ำและสถานที่รับประทานอาหารที่สะอาดถูกสุขลักษณะ					
27. มีห้องพักและห้องปฏิบัติศาสนกิจเป็นส่วนตัว					
28. มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานเพียงพอต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน					
29. บรรยากาศในและนอกสถานที่ทำงานมีความร่มรื่นสงบไม่วุ่นวายทำให้ผ่อนคลาย					
การบริหารผลการปฏิบัติงาน					
30. มีความโปร่งใสในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
31. มีความยุติธรรมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
32. ความเท่าเทียม สม่ำเสมอ ของการนำกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ไปใช้ในการประเมินผลงานของบุคลากร					
33. ความถูกต้อง แม่นยำของข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
34. ความเหมาะสมของการประเมินผลที่ท่านได้รับ เมื่อเทียบกับการทำงานและความสำเร็จที่ท่านได้ปฏิบัติ					
35. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน					
36. ความเหมาะสมของการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยรวม					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้วิจัย



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นามสกุล อนุพงษ์ สุขแปง
วัน เดือน ปี เกิด 23 ธันวาคม 2529
ที่อยู่ปัจจุบัน 75/8 กว๊านพะเยาออร์คิดเพลส ถนนรอบเวียงชายกว๊าน
ตำบลเวียง อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

ประสบการณ์การทำงาน

พ.ศ. 2557 พนักงานช่างชำนาญงานระดับ 5 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
จังหวัดพะเยา
พ.ศ. 2550 พนักงานช่างชำนาญงานระดับ 2 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
จังหวัดระนอง
พ.ศ. 2549 พนักงานช่างชำนาญงานระดับ 2 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2556 บธ.บ. (การจัดการทั่วไป), มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี,
สุราษฎร์ธานี

ผลงานตีพิมพ์

ที่เกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์

อนุพงษ์ สุขแปง. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของ
พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดพะเยา. ใน **การประชุมวิชาการ
ระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 6 เรื่อง นวัตกรรมการศึกษา
เพื่อพัฒนาสังคมสู่ความยั่งยืน**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัย
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.

ผลงานตีพิมพ์อื่น ๆ -