

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยอิสลาม

Morale to the Performance of Employees Islamic Bank of Thailand

ปกรณ์ ปรีชากรณ์ (Pakorn Prechaporn)¹

อาภรณ์ คุระเอียด (Arphorn Kuraeiad)²

¹ดร., ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ธนาคารอิสลาม แห่งประเทศไทย

Dr., Human Resources Development Director Islamic Bank of Thailand¹

²ดร., นักวิจัยอิสระ

Dr., Independent researcher²

E-mail: ar_phorn@hotmail.com

Received: 2 June 2019

Revised: 18 July 2019

Accepted: 23 August 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (2) เปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากการศึกษาพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย (1) พนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่เคยมีประสบการณ์การทำงานจากสถาบันการเงินอื่นจำนวน 162 คน จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 282 คน เมื่อแยกตามศาสนาพบว่าส่วนใหญ่เป็นคนพุทธจำนวน 112 คน เป็นมุสลิมจำนวน 50 คน ส่วนพนักงานที่ไม่มีประสบการณ์มีจำนวน 120 คน เป็นมุสลิม 104 คน เป็นพุทธ 16 คน (2) ภาพพจน์ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยจากการรับรู้ของพนักงานพบว่า พนักงานจำนวน 282 คน รับรู้ภาพพจน์ที่ดีจำนวน 142 คน ที่เหลือ 140 คน รับรู้ภาพพจน์ที่ไม่ดี จากผลการศึกษาและข้อมูลดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ลูกค้าจะไม่ใช้บริการกับธนาคารที่มีภาพพจน์ไม่ดีและไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม (3) ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.41, S.D.=0.747$) เมื่อพิจารณารายประเด็นคำถามเรื่องท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของธนาคารเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านนี้น้อยกว่าประเด็นอื่น ($\bar{x}=2.84, S.D.=0.544$) (4) ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.21, S.D.=0.583$) เมื่อพิจารณารายประเด็นคำถามเรื่องเงินเดือนที่ท่านได้รับเมื่อเทียบกับธนาคารอื่นมีความเหมาะสมเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านนี้น้อยกว่าประเด็นอื่น ($\bar{x}=2.52, S.D.=0.494$) เมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 282 คน พบว่าเคยผ่านงานจากสถาบันการเงินอื่นมาแล้วจำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 57.44 ซึ่งคนเหล่านี้นำเงินเดือนของสถาบันการเงินอื่นมาเปรียบเทียบกับเงินเดือนในปัจจุบัน (4) ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=4.10, S.D.=0.480$) เมื่อพิจารณารายประเด็นคำถามเรื่องท่านมีความรู้ความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาในงานที่ได้รับมอบหมายได้เป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านนี้น้อยกว่าประเด็นอื่น ($\bar{x}=3.85, S.D.=0.584$) (5) ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ ค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.46, S.D.=0.524$) เมื่อพิจารณารายประเด็นคำถามเรื่องท่านได้รับการสนับสนุนให้ดูงานและศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์เป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านนี้น้อยกว่าประเด็นอื่น ($\bar{x}=3.03, S.D.=0.550$) (6) ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน ค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.39, S.D.=0.537$) เมื่อพิจารณารายประเด็นคำถามเรื่องถ้าท่านมีโอกาสที่จะเลือกอาชีพใหม่อีกสักครั้งหนึ่งท่านยังคงเลือกอาชีพธนาคารเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านนี้น้อยกว่าประเด็นอื่น ($\bar{x}=2.81, S.D.=0.626$) รองลงมาคือเรื่องท่านมีความพอใจต่อระบบการสื่อสารและการติดต่อที่ธนาคารให้บริการแก่พนักงาน ($\bar{x}=3.23, S.D.=0.667$) (7) ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน เมื่อพิจารณารายประเด็นคำถามเรื่องบุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านนี้น้อยกว่าประเด็นอื่น ($\bar{x}=3.28, S.D.=0.580$) จากข้อมูลงานวิจัยพบว่า พนักงานขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน

ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ที่พบว่าวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานเป็นแบบเฉื่อยชา ไม่นิยมการทำงานแบบแข่งขัน ไม่มีการติดตามเป้าหมายการทำงาน

คำสำคัญ: ขวัญและกำลังใจ, การปฏิบัติงาน, ธนาคารไทยอิสลามแห่งประเทศไทย

Abstract

The purpose of this research was to (1) study the morale of employees of the Islamic Bank of Thailand (2) compare the morale of the employees of the Islamic Bank of Thailand Is a survey research (Survey Research) collecting data using questionnaires.

From the study, it was found that problems and obstacles occurred. Morale and morale of the staff of the Islamic Bank of Thailand consists of (1) Islamic Bank of Thailand employees working at the head office have 162 working experiences from other financial institutions from a total of 282 people, when separated by religion. Found that most are 112 Buddhists, 50 are Muslims, and 120 inexperienced Muslims, 104 16 Buddhists (2) Images of the Islamic Bank of Thailand From the perception of the employees, it was found that 282 employees perceived 142 good images, the remaining 140 recognized bad images. From the study results and the said information, it will affect the ability of the bank's business operations. Customers will not use the service with a bank that has a bad image and is not accepted by society. (3) The feeling of being a part Morale at Work of Islamic Bank of Thailand Employees Feeling is a part. Overall, it is at a high level (= 3.41, S.D. = 0.747). When considering each question, you have the opportunity to express your views about the bank's operations as a work morale for employees of the Islamic Bank of Thailand. This side is less than other issues (= 2.84, S.D. = 0.544). (4) Feelings of security, safety, and morale of staff of the Islamic Bank of Thailand Feeling secure Overall, it is at a moderate level (= 3.21, S.D. = 0.583). When considering each issue, the salary questions you receive compared to other banks, is appropriate as the morale of employees of the Islamic Bank of Thailand. This aspect is less than other issues (= 2.52, SD = 0.494). Considering from a sample of 282 people, found that 162 jobs from other financial institutions, or 57.44 percent, which these people bring salary. Of other financial institutions compared with current salaries(4) Responsibility Mean of job morale among employees of the Islamic Bank of Thailand Responsibility Overall, it is at a high level (= 4.10, S.D.

= 0.480). When considering each question, you have the knowledge and ability to solve problems in the assigned job, as well as the morale of the staff of the Islamic Bank of Thailand. This side is less than other issues (= 3.85, S.D. = 0.584). (5) Feeling successful Mean of job morale among employees of the Islamic Bank of Thailand Feeling of success Overall, it is at a high level (= 3.46, S.D. = 0.524). When considering each question, you are encouraged to observe and continue studying to increase knowledge and experience as a work morale for employees of the Islamic Bank of Thailand. This side is less than other issues (= 3.03, S.D. = 0.550). (6) Job satisfaction Mean of job morale among employees of the Islamic Bank of Thailand Job satisfaction Overall, it is at a high level (= 3.39, SD = 0.537). When considering each question, if you have the opportunity to choose a new career one more time, you still choose the banking career as the morale of the employees of the Islamic bank. Of Thailand This side is less than other issues (= 2.81, S.D. = 0.626). Next is that you are satisfied with the communication and contact systems that the bank provides to its employees (= 3.23, S.D. = 0.667). (7) Relationship in the department Mean of job morale among employees of the Islamic Bank of Thailand Relations in agencies Considering each question, all personnel are enthusiastic about their work and work morale of the Islamic Bank of Thailand staff. This side is less than other points (= 3.28, S.D. = 0.580). From the research data, it is found that employees lack enthusiasm for work. Which is consistent with the results of a research study on the perception of work culture of employees of the Islamic Bank of Thailand Found that the work culture of the employees is sluggish Not popular with competing work No work goal tracking

Keywords: Morale, Operation, Thai Islamic Bank of Thailand

บทนำ

ปัจจุบันสถานการณ์ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สภาพสังคมโดยรวมเต็มไปด้วยการแข่งขัน อีกทั้งเทคโนโลยีทางการสื่อสารคมนาคม (telecommunication) เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) ทำให้การดำเนินงานต่างๆ ทำได้ง่ายขึ้น ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนโดยรวมทั้งในประเทศและระหว่างประเทศที่เรียกว่า โลกไร้พรมแดน เป็นผลให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์วิธีการบริหารองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น จึงถือได้ว่าการบริหารงานภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำองค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ เป็นหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนก็ตาม สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานต่างๆ คือ คน หรือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารทั้งหมด

ดังนั้น การสร้างความรู้สึที่ดีที่เกิดขึ้นในตัวบุคลากร จึงนับว่ามีความสำคัญ ซึ่งการปฏิบัติอาจจะแตกต่างกันโดยผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามที่จะสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กรของตนเอง แต่ความพยายามที่กล่าวถึงนี้ ไม่ได้เกิดจากผู้บริหารคนใดคนหนึ่งเท่านั้น แต่จะต้องอาศัยผู้บริหารทุกระดับขององค์กรที่จะช่วยกันระดมพลังกระตุ้นความรู้สึที่ดีให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร เพื่อสร้างความผูกพันของกลุ่มและนำไปสู่องค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อจะได้แน่ใจว่าการบริหารจะเป็นไปอย่างราบรื่น ผลงานที่ทำออกมาอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย ลดการสูญเสียที่เกิดจากความประมาทในการปฏิบัติงาน บรรยากาศของความเป็นมิตรจะเกิดขึ้นต่อองค์กรนั้น ก่อให้เกิดความสุขใจที่จะส่งผลให้การทำงานประสบผลสำเร็จด้วยดี เป็นที่พอใจด้วยกันทั้งผู้บริหารและพนักงาน การทำงานมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่มีอยู่ในตัวคน คือ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรขวัญและกำลังใจนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะอุทิศกำลังกาย กำลังใจและกำลังสติปัญญา ให้แก่งานที่ทำทั้งยังทำให้บุคลากรมีสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลอื่นภายในหน่วยงานและบุคคลภายนอก ตลอดจนหน่วยงานอื่นที่ต้องประสานงานกันอีกด้วย ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ก็จะขาดความกระตือรือร้นในการทำงานไม่เอาใจใส่ต่องานที่รับผิดชอบ ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มาก

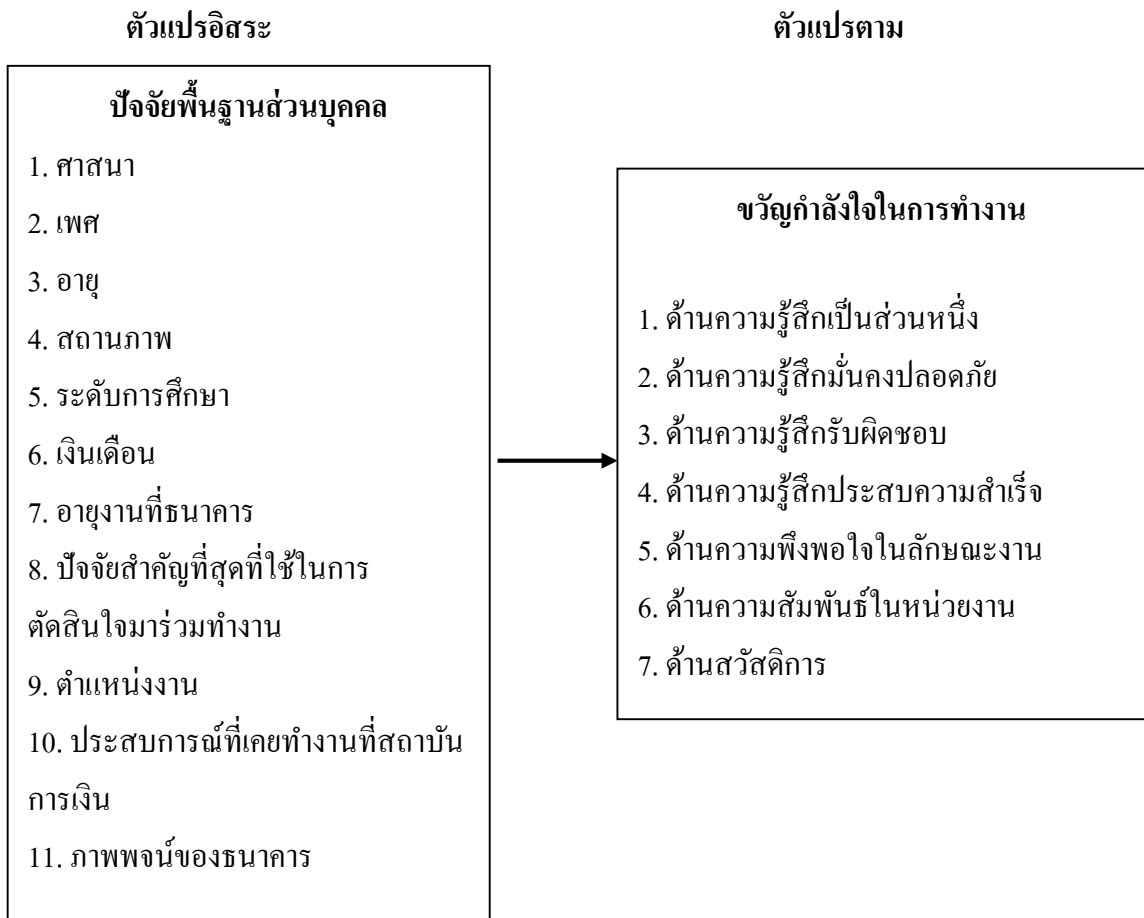
จากการศึกษาประเด็นที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย คือ หน่วยงานมีสภาพภาพบรรยากาศในการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการบริการลูกค้าเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การที่จะให้บุคลากรภายในธนาคารทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์จึงจำเป็นต้องสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานซึ่งขวัญกำลังใจของพนักงาน และผลประกอบการจะมีความสัมพันธ์ต่อกันในทิศทางที่เป็นบวกเสมอ ถ้าหากขวัญกำลังใจของพนักงานดีหรืออยู่ในระดับสูง ก็จะทำให้ผลประกอบการดีขึ้น

จากประเด็นดังกล่าวและความสำคัญของขวัญกำลังใจที่มีผลต่อการทำงานและความสำเร็จขององค์กรนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาถึงขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย โดยศึกษาปัจจัย 7 ด้าน คือ ด้านความรู้สึกรับเป็นส่วนหนึ่ง ด้านความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ด้านความรู้สึกได้รับผิดชอบ ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานและด้านสวัสดิการ อันจะเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับผู้บริหารธนาคารที่จะใช้เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานอันจะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทบทวนเนื้อหาสาระเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หนังสือ บทความ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาประกอบการวิจัย มี 4 ด้าน ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

Revathi Arunachalamurthy Greenkomet Business Solution, India. (2015) A Study to Measure the Morale of Employees Working in Manufacturing Company in Coimbatore. ผลการวิจัยพบว่า กำลังใจในการทำงานวิธีการที่กลุ่มคนในเชิงบวกและให้การสนับสนุนรู้สึกถึงองค์กรที่พวกเขาทำงาน มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างการทำงานของพนักงานความเป็นอยู่ที่ดีทางด้านจิตใจและความรู้สึกพิเศษของลูกค้าที่ใช้ร่วมกับผู้อื่น จากกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

สำหรับการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการและนโยบายบุคลากรขององค์กร จากการศึกษานี้พบว่า บริษัท ผู้ผลิตสามารถใช้วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน การเพิ่มคุณค่าของงาน และการฝึกอบรมพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

Islam, Jamal, Mohajan, Haradhan and Datta, Rajib (2011) A study on job satisfaction and morale of commercial banks in Bangladesh. ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในงานมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงาน โดยรวมของพนักงานในสถานที่ทำงาน พบอีกว่าสถานภาพทางสังคมเพื่อนร่วมงานที่สนับสนุนและรู้สึกมั่นคงเกี่ยวกับงานเป็นเหตุผลที่ดีที่สุดสามอันดับแรกสำหรับการทำงานในธนาคาร ค้นพบอีกว่า การจ่ายเงินอำนาจการตัดสินใจและนโยบายการส่งเสริมการขายเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสามอันดับแรก แล้วรองลงมาคือ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน

ในโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเกิดขึ้นของอีคอมเมิร์ซและการพัฒนาข้อมูลและเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในลักษณะของงาน เช่นเดียวกับทัศนคติของพวกเขาที่มีต่อองค์กร เราประสบการเติบโตอย่างมากในภาคการธนาคารของบังคลาเทศในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาของศตวรรษที่ยี่สิบ ธนาคารพาณิชย์เอกชนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวม แม้ว่าจะเป็นอาชีพที่ท้าทาย แต่คนที่ทำงานในสาขานี้เพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ในช่วงเวลาที่ผ่านมาภาคธนาคาร ได้กลายเป็นตัวเลือกแรกสำหรับการพัฒนาอาชีพจากการพิจารณาปัจจัยดังกล่าว การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ วิธีการวิจัยใช้การสำรวจโดยไม่ระบุชื่อซึ่งเสร็จสมบูรณ์โดยสมัครใจและส่งคืนให้ผู้วิจัย

Osama Shaban, Nafez Ali, Ziad Al-Zubi and Atala Alqtish. (2017) The Effect of Low Morale and Motivation on Employees' Productivity & Competitiveness in Jordanian Industrial Companies ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาสรุปว่ากำลังใจในการทำงานต่ำและแรงจูงใจต่ำส่งผลกระทบต่อผลผลิตและความสามารถในการแข่งขันและยังแนะนำให้ผู้บริหารควรเพิ่มการผลิตโดยเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานผ่านระบบวิศวกรรมและกระบวนการและการให้สิ่งจูงใจการศึกษา และการฝึกอบรม

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ถูกวิธีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจหรือมูลเหตุที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ ซึ่งสามารถสรุป ทฤษฎีให้เหมาะสมกับขวัญและกำลังใจ คือ

ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg (Herzberg's Two – Factor Theory)

เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg อ้างถึงใน วัณณะ หิมะพันธ์, 2544) ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (two factor theory) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าว คือ

ประการแรก เมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตนมักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า “ปัจจัยค้ำจุน” หรือ “ปัจจัยสุขอนามัย” (Hygiene Factor)

ประการที่สอง ส่วนคนงานที่พุดถึงความพอใจในงานมักจะพุดถึงเนื้อหาของงานที่เขาให้ชื่อว่า “ปัจจัยกระตุ้น” หรือ “ปัจจัยจูงใจ” (Motivation Factor)

1) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ซึ่งปัจจัยค้ำจุน มีดังนี้

1.1) เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

1.2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superiors, Subordinates, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

1.3) สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

1.4) นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

1.5) สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงในการทำงานรวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

1.6) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แหล่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

1.7) ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานและความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

1.8) ความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

1.9) วิธการ ปรครองของ ผู้บงค้บปัญหา (Supervision Techniques) หมายถึง ความสามารถของ ผู้บงค้บปัญหา ในการดำเนางานหรือความยุดิธรรมในการบริหาร

2) บงจยักรกระตุ้น (Motivation Factor) หมายถึง บงจยัที่เกยวข้องกับงาน โดยตรงเป็น บงจยั ที่จูงใจทำให้คนชอบและรักงานทำให้บุคคลในองค้การปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีดังนี้

2.1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้ เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างค้มีความสามารถในการแก้ปัญหาด่างๆ การรู้จก้ป้องกันปัญหา ที่เกิดขึ้น ครันผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปล้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2.2) การได้รับการยอมรับนับถ้อ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถ้อ ไม่ว่าจะจาก ผู้บงค้บปัญหา เพื่อนร่วมงานจากผู้มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลภายในหน่วยงาน การยอมรับนับถ้อนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการ แสดงออกอื่นใดที่ทำให้มีการยอมรับในความสามารด เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผล สำเร็จ การยอมรับนับถ้อจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

2.3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ (Work Itself) หมายถึง งานที่สนใจ งานที่ต้องอาศัย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดย ลำพังผู้เดียว

2.4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ที่ไม่มีการตรวจหรือคุม งานอย่างใกล้ชิด

2.5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ของบุคคลในองค้การมีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝีกอบรม

ทฤษฎี บงจยัอนามัยและ บงจยัจูงใจ (Motivation - Hygiene Theory): Frederick Herzberg

1) นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารงานของสถานศีกษา การติดต่อสื่อสารภายในสถานศีกษา การได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะหรือมี ส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายระเบียบข้อบงค้บกฎเกณฑ์ต่างๆ ของสถานศีกษา

2) การบงค้บปัญหา หมายถึง การควบคุม สั่งการ ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ ผู้ได้บงค้บปัญหา

3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ ไปในการปฏิบัติงาน อาคารสถานที่ ห้องทำงาน ห้องบริการต่างๆ มีความสะดวกสบาย ปริมาณงานมีความสอดคล้องกับจำนวนชั่วโมงการทำงาน และจำนวนครุมีเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน

4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดีและมีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

5) ความมั่นคงและความปลอดภัย หมายถึง ระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ครูในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเป็นธรรม ค่าตอบแทนที่ได้อาจกำหนดทั้งในรูปแบบตัวเงิน เช่น เงินเดือนหรือค่าจ้างรวมถึงประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ และการที่ครุมีความมั่นคงต่อหน้าที่การงานเกี่ยวกับความก้าวหน้าการได้รับความเป็นธรรมและปกป้องคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา การมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ก้าวท้าวสิทธิของบุคคลอื่น การได้รับหลักประกันในการทำงานอย่างเพียงพอ การจัดการที่สามารถป้องกันอันตรายจากอุบัติเหตุ โรคภัยไข้เจ็บ ตลอดจนความปลอดภัยจากโจรผู้ร้ายคุกคาม

6) ความสำเร็จ หมายถึง การทำงานที่ประสบผลสำเร็จ การยกย่องในความสำเร็จและงานที่มั่นคง

7) การยกย่องในความสำเร็จ หมายถึง การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ การยกย่องชมเชยหรือแสดงออกในด้านอื่นๆ รวมทั้งการยอมรับในความสามารถ การได้รับเกียรติและศักดิ์ศรี

8) งานที่ท้าทาย หมายถึง การได้มีโอกาสรับผิดชอบงานสำคัญๆและการได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่ไม่เคยทำ

9) ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หมายถึง การได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่ดีขึ้น การมีความสามารถในการทำงาน

10) ความเจริญเติบโตและการพัฒนา หมายถึง การได้รับการพิจารณาความดี ความชอบประจำปี การเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน การมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ดูงานในหน้าที่รวมถึงการได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์โดยอาจได้วุฒิเพิ่มขึ้นหรือไม่ก็ได้

ทฤษฎีของ Herzberg เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อที่จะให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่และทราบว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานเพื่อช่วยให้บุคคลไม่คิดที่จะลาออกจางานอันเป็นการบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจซึ่งหากปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นได้รับการยอมรับก็จะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ

การให้ความสำคัญต่อปัจจัยกระตุ้นมิได้หมายความว่า ปัจจัยค้ำจุนไม่เป็นสิ่งสำคัญแท้ที่จริงแล้วปัจจัยเหล่านี้ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ให้มากเพราะเป็นสาเหตุของการเกิดความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานได้ง่าย เช่น นโยบายการบริหารที่มุ่งงานโดยไม่สนใจความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมอย่างเข้มงวด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แข่งขันชิงดีชิงเด่น มีสวัสดิการที่ไม่เพียงพอทำให้ผู้ปฏิบัติงานขวัญเสีย ขาดสิ่งกระตุ้นในการทำงานและนำไปสู่การลดผลงานลงทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จะเห็นได้ว่าการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถทำงานได้ผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงบรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคคลหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานก็ต้องบรรลุเป้าหมายของตนเองด้วย จึงจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor

แมคเกรเกอร์ (McGregor อ้างถึงใน สิริโสภาค นูรพาเดชะ, 2528) ได้แสดงความคิดว่าความคิด Theory X นี้ เป็นที่นิยมใช้ในทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิก เช่น ระบบราชการของเวเบอร์ (Weber) บางที Theory X ใช้ได้ ทั้งๆ ที่โดยธรรมชาติแล้วคนงานไม่ได้มีลักษณะชี้แจงขาดความรับผิดชอบ ฯลฯ ตามทฤษฎี X อ่างแต่ความสำเร็จของการใช้วิธีการจูงใจแบบ Theory X เกิดจากการที่คนงานพยายามปรับตัวเองให้เข้ากับ Theory X เพื่อที่จะเป็นที่พอใจของฝ่ายจัดการ เนื้อหาของทฤษฎี X มีดังนี้

1. มนุษย์โดยทั่วไปจะไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานเสมอเท่าที่มีโอกาส
2. เามาจากลักษณะการไม่ชอบการทำงานของมนุษย์ การจะทำให้มนุษย์ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม สั่งการ หรือการข่มขู่และลงโทษด้วยวิธีการต่าง ๆ
3. มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะเป็นผู้ตาม มีคนคอยบังคับ สั่งการในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยาน และต้องการความมั่นคงมากกว่าสิ่งอื่นใด
4. มนุษย์ให้ความสำคัญเฉพาะตนเอง เฉื่อยชาต่อความต้องการขององค์กร มนุษย์มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

แนวความคิดเรื่องนี้เป็นผลสะท้อนจากการจัดองค์กรทางการเมือง แม้ในปัจจุบันแนวความคิดนี้ก็ยังคงมีอยู่โดยคิดว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ออกคำสั่งแต่ผู้เดียว การควบคุมจะใช้วิธีการออกคำสั่งอำนาจและสิทธิในการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด หรือเป็นการรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง (centralization) ตามทฤษฎีนี้ นักบริหารจึงเข้าใจว่าสิ่งจูงใจ ถ้าทำงานได้มากค่าจ้างก็จะสูง มิฉะนั้นจะใช้วิธีการกระตุ้นให้ทำงานด้วยการข่มขู่ให้คนงานเกิดความเกรงกลัวหวาดหวั่น คนงาน

ต้องยอมทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพื่อมิให้ต้องออกจากงาน แบบขององค์กรเช่นนี้จะมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากเบื้องบน หรือผู้บริหาร ซึ่งเป็นแนวคิดในการจัดรูปองค์กรตามแบบราชการ หรือการจัดองค์กรตามประเพณีนิยม

ทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นแนวคิดที่นิยมใช้ในปัจจุบันเป็นที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ สมมติฐานของทฤษฎีนี้คือ มนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม (man is a social man) มนุษย์อยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ ต้องมีการสังสรรค์กันและอยู่ในระบบสังคม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แมคเกรเกอร์ (McGregor อ้างถึงใน สิริโสภาค บุรพาเดชะ, 2528) ได้เสนอทฤษฎี Y ไว้ดังนี้

1. การควบคุมและการบังคับ มิใช่วิธีเดียวที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรคนยอมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่เขายอมรับ
2. มนุษย์ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม
3. คนจะยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ เมื่อเขาได้รับผลสำเร็จจากการทำงาน การที่คนได้รับการตอบสนองความต้องการที่สนใจตัวเอง จะทำให้เขาเกิดความพยายามในการทำงานนั้นต่อไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
4. ความพยายามของมนุษย์ทั้งทางกายและทางใจในการทำงานเป็นไปตามธรรมชาติ เช่นเดียวกับการพักผ่อน หรือการหาความเพลิดเพลิน มนุษย์โดยทั่วไปไม่ได้รังเกียจการทำงาน การทำงานจะได้รับความสนใจจากผู้ปฏิบัติงาน คนงานจะถือว่างานเป็นสิ่งซึ่งตอบสนองความต้องการ หรือคนงานจะถือว่างานเป็นสิ่งซึ่งต้องหลีกเลี่ยงนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะการควบคุมของผู้บริหาร
5. คนเราจะเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อการยอมรับความรับผิดชอบและยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยานและยึดมั่นกับความปลอดภัยอย่างเดียว ไม่ใช่ลักษณะที่แท้จริงของบุคคล
6. ความสามารถในการใช้ความคิด ความเฉลียวฉลาด จินตนาการ และความคิดที่สร้างสรรค์ ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในองค์กรจะมีอยู่ในตัวบุคคลด้วยกันทั้งสิ้น

ทฤษฎี Y มีความคาดหวังเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนดให้
2. ให้ความสนใจในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
3. ไม่ยอมเสียเวลาในการทำงาน
4. ต้องการที่จะให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นด้วยการทำงานเป็นอย่างดี

ทฤษฎีนี้เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้อย่างถูกต้อง รู้ขีดความสามารถของตน ผู้บริหารจะมีความรู้สึกในด้านดีต่อคนงาน ฝ่ายบริหารควรที่จะสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกขององค์กรมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการ

ทํางาน เพ็ใหับรรลุเป็าหมายส่วนบุคคล อันจะมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นส่วนร่วมด้วยนั้เอง

กล่าวโดยสรุปไ้ได้ว่า ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์สามารถใช้เป็นแนวทางในการบำรุงขวัญและกําลังใจให้สอดคล้องกับลำดับชั้นความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความต้องการพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วๆ ไป น่าจะเป็นเรื่องของสวัสดิการ เป็นต้น

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ เป็นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารงานบุคคลของผู้บังคับบัญชา สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงบำรุงขวัญและกําลังใจด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานได้ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่การพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

ทฤษฎีความคาดหวังของ Victor H. Vroom (Expectancy theory)

Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน เรียกว่า VIE Vroom ซึ่งได้รับความนิยอย่างสูงในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ดังนี้

$V = \text{Value}$ หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ คุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

$I = \text{Instrumentality}$ หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง

$E = \text{Expectancy}$ หมายถึง ความคาดหวังถึงสิ่งที่เป็นไปได้ของการได้ผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อเกิดพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การดูหนังสือให้มากขึ้นจะทำให้ได้คะแนนดีจริงหรือ Vroom ได้กล่าวถึง ปัจจัย 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) ความเชื่อ ความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและประสิทธิภาพของงาน โดยถ้าบุคคลเชื่ออย่างแรงกล้าว่าเค้าสามารถทำงานได้สำเร็จเขาก็จะพยายามและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

2) ผลตอบแทน เป็นความคาดหวังของบุคคลที่ว่าเมื่อเขาทำดีแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทน

3) การรับรู้คุณค่า บุคคลแต่ละคนจะให้คุณค่าให้ความสำคัญแตกต่างกันการจูงใจคนต้องรู้ว่าเขาให้คุณค่าและความสำคัญต่อสิ่งใดแล้วจูงใจด้วยสิ่งนั้นเขาจะใช้ความพยายามในการทำงานมากหรือน้อยอยู่ที่การเห็นคุณค่าของสิ่งจูงใจ

จากแนวคิดทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ผู้วิจัยเห็นว่า มีผลต่อการปฏิบัติงานของครู ซึ่งจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากสิ่งที่เขาคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกับเขาอาจจะเป็รางวัลหรือการ

ลงโทษก็ได้ ดังนั้น การที่จะทำความเข้าใจเรื่องการจูงใจจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงการรับรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual) ว่าเขาทำสิ่งนี้แล้วจะคุ้มค่าหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะมีความคาดหวังไม่เท่ากัน ผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ไปวิเคราะห์การทำงานของครูได้ หากครูมีความต้องการหรือความคาดหวังสูงและได้รับการตอบสนอง ระดับขวัญและกำลังใจก็จะสูงตามไปด้วยและจากที่นักวิชาการได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับขวัญและกำลังใจ ช่างต้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นตัวขับให้กระทำพฤติกรรม โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมาของกลุ่มหรือส่วนบุคคลนั้นจะสะท้อนว่าพวกเขามีขวัญและกำลังใจดีหรือไม่ดี

แนวทางในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547) ได้กล่าวถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิผลที่ดีนั้นมีเหตุผล 10 ประการ ดังนี้

- 1) ได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี มีที่เล่นกีฬาและที่พักผ่อน มีสวัสดิการในการให้ยืมเงินไปเช่าหรือผ่อนบ้านให้ลูกจ้าง
- 2) ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา มีความไว้วางใจในนายจ้าง แม้บริษัทจะขาดทุนก็ยังจ้างโบนัสให้เมื่อเวลานายจ้างมีโครงการใหม่ๆ ก็ได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน
- 3) พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีตและเชื่อว่าการเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
- 4) ความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน นายจ้างไม่ไล่ออกง่ายๆ แม้ขุบแผนกที่ทำอยู่ก็หางานแผนกอื่นให้ทำ อีกทั้งให้รางวัลแก่คนที่มีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษอีกด้วย
- 5) มีสหภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง คอยช่วยเหลือและแนะนำเป็นสหภาพแรงงานเดียวที่ทุกคนเป็นสมาชิก มีเจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา
- 6) ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน โดยถือระบบอาวุโสเป็นหลักในระยะ 10 ปีแรกของการทำงานมีการสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอหลังจากนั้นจึงเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง
- 7) มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัวในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์
- 8) ฝ่ายบริหารรับฟังและพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรมชาติ ไม่พยายามจับผิดและถือว่าลูกจ้างหัวหมอ
- 9) นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ การฝึกอบรมทำเป็นโปรแกรมไว้ตลอดทั้งปี แม้แต่ประธานบริษัทก็จะต้องเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง
- 10) ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสไต่เต้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้ มีตัวอย่างให้เห็นในเรื่องนี้ ลูกจ้างทุกคนจึงพยายามไปให้ถึงตำแหน่งนี้โดยอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงาน

เส่ง สิงโตทอง (2547 อ้างถึงใน ส่วนโรสธนา โต้ะนิแต่, 2550, หน้า 28) ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญให้คนทำงานได้นาน ดังนี้

- 1) สำรวจทัศนคติ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงาน
- 2) วางมาตรฐานการทำงานเพื่อให้การสนับสนุนลูกน้องมีความก้าวหน้าอย่างยุติธรรม
- 3) ดูแลเอาใจใส่ สร้างความสนิทสนม และสนใจความเป็นไปของลูกน้องตามสมควร
- 4) สร้างเกียรติภูมิ ความภาคภูมิใจ และความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงาน
- 5) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ลูกน้องที่ทำความดีและปลอบขวัญเมื่อทำงานผิดพลาดให้

โอกาสแก้ตัวใหม่

- 6) ให้โอกาสลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
- 7) มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษ และร้องทุกข์
- 8) จัดค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นธรรมเพียงพอในการดำรงชีวิตของลูกน้อง
- 9) มีการสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้งด้วยเครื่องมือวัดผลงานที่ยุติธรรม
- 10) ให้โอกาสความดีความชอบในการทำงานเป็นคณะหรือเป็นทีม
- 11) ยอมรับคุณค่าทางปัญญาของลูกน้อง
- 12) ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ
- 13) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจของบุคลากรให้เพิ่มขึ้นนั้นสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1) สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดีย่อมเกิดจากเจตคติที่ดีต่อการทำงานของร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธการส่งเสริมให้มีขึ้น

2) วางมาตรการและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น การจัดให้มีการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน เพราะการจัดตั้งมาตรฐานที่เชื่อถือได้ ไว้ใช้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาต่างๆ อันจะเป็นทางนำไปสู่ความเสื่อมขวัญในการปฏิบัติขององค์กรได้

3) เงินเดือนและค่าจ้าง เป็นค่าตอบแทนเพื่อการครองชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่า เงินมีความสัมพันธ์กับการงานของคน โดยตรง เงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี แต่การบริหารงานบุคคลที่ดีมิใช่เพียงแต่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น หากเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งควรได้รับความเห็นใจ

4) ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ ถ้างานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความสามารถและความคิดริเริ่มของตนเองก็จะพอใจในงานที่ตนเองทำ จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่คนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงานเมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพงานที่จะมอบหมายให้คนหนึ่งทำนั้น จึงเป็นงานที่คนนั้นพอใจเพื่อที่จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้เกิดขวัญที่คืนนั้นควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน หน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง เช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือ และช่วยชี้ปัญหาแก้ปัญหาก็และหากเป็นเรื่องที่จะกระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็ต้องฟังความคิดเห็นของส่วนรวมด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชยธร กิ่งสกุล (2543) ได้ศึกษากำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า มีกำลังขวัญอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีกำลังขวัญมากที่สุดในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ รองลงมาคือ ความตั้งใจในการทำงานและมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ตำแหน่งและสาขาธนาคารและปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

พิศไหม ชูเกื้อ (2543) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในวิทยาลัยสาธาณสุข สิรินคร จังหวัดยะลา พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า การปฏิบัติตามระเบียบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง การอุทิศตนเพื่องานและความผูกพันต่อองค์การมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกรายด้านพบว่า ด้านลักษณะงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือสภาพแวดล้อมในการทำงานและเงินเดือนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

อุษณีย์ ส่งเสริมพงษ์ (2545) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทโทรศัพท์เคลื่อนที่โดยรวม พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทโทรศัพท์เคลื่อนที่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาแต่ละด้านขององค์ประกอบที่ศึกษา พบว่า พนักงานเพศต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยรวมและรายด้าน

ไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีประสบการณ์ในบริษัทต่างกัน มีรายได้ในการทำงานรวมต่อเดือนต่างกันและมีระดับตำแหน่งต่างกันมีขวัญและกำลังใจโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

คมสันต์ วัฒนบารมี (2546) ได้ทำงานวิจัยเรื่องปัจจัยทางด้านขวัญกำลังใจที่มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลในด้าน เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยมีเพียงปัจจัยด้านตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบและรายได้ที่แตกต่างกัน มีผลทำให้พนักงานมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ปัจจัยทางด้านขวัญกำลังใจทั้ง 5 ด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

พนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำนวน 935 คน คำนวณขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 281 (คนเก็บข้อมูล 282 คน) แบ่งตามสัดส่วนได้ชายจำนวน 124 คน หญิง 158 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเรื่อง ขวัญกำลังใจในการทำงานของข้าราชการครู โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วน 5 ระดับ (Rating scale) โดยกำหนดเกณฑ์การประมาณค่าดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง ระดับขวัญกำลังใจในการทำงานมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง ระดับขวัญกำลังใจในการทำงานมาก
- คะแนน 3 หมายถึง ระดับขวัญกำลังใจในการทำงานปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง ระดับขวัญกำลังใจในการทำงานน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง ระดับขวัญกำลังใจในการทำงานน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ใช้การหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ วิเคราะห์โดยใช้ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยใช้เกณฑ์ประเมินค่าเฉลี่ยระดับ ความคิดเห็น ดังนี้

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

1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับขวัญกำลังใจในการทำงานน้อยที่สุด

1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับขวัญกำลังใจในการทำงานน้อย

2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับขวัญกำลังใจในการทำงานปานกลาง

3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับขวัญกำลังใจในการทำงานมาก

4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับขวัญกำลังใจในการทำงานมากที่สุด

1. เปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำแนกตามเพศ และศาสนา โดยการทดสอบค่า (t-test Independent)

2. เปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ในแต่ละด้านจำแนกตาม อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา เงินเดือน อายุงานที่ธนาคาร ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ใช้ในการตัดสินใจมาร่วมทำงานที่ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การแปลผลของความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้การในการวิเคราะห์ข้อมูล

- \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
- S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
- SS แทน ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
- DF แทน ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
- MS แทน ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
- F แทน ค่าในการพิจารณา F - distribution
- * แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ

ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. งานที่ทำอยู่นี้ช่วยให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้า	3.49	0.536	มาก	5
2. ท่านได้รับคำชมเชยและยกย่องเมื่อท่านทำงานสำเร็จ	3.40	0.603	ปานกลาง	6
3. ท่านรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาของท่านพยายามส่งเสริมให้ท่านมีโอกาสนำเสนอ	3.50	0.596	มาก	4
4. ท่านได้รับการพิจารณาดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม	3.14	0.617	ปานกลาง	7
5. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ดูงานและศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์	3.03	0.550	ปานกลาง	8
6. ท่านมีความสามารถในการทำงานผู้บังคับบัญชาจึงมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญๆ ให้ทำ	3.57	0.599	มาก	3
7. เพื่อนร่วมงานมีความเชื่อถือในผลการปฏิบัติงานของท่าน	3.68	0.531	มาก	2
8. ท่านแสดงออกถึงการชื่นชมยินดีในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง	3.91	0.627	มาก	1
ภาพรวม	3.46	0.524	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.46$, S.D.=0.524) เมื่อพิจารณารายประเด็นคำถามเรื่องท่านแสดงออกถึงการชื่นชมยินดีในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานทุกครั้งเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านนี้มากกว่าประเด็นอื่นๆ ($\bar{X}=3.91$, S.D.=0.627) รองลงมาคือประเด็นคำถามเรื่องเพื่อนร่วมงานมีความเชื่อถือในผลการปฏิบัติงานของท่าน ($\bar{X}=3.68$, S.D.=0.531) ส่วนประเด็นคำถามเรื่องท่านได้รับการสนับสนุนให้ดูงานและศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์เป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านนี้น้อยกว่าประเด็นอื่น ($\bar{X}=3.03$, S.D.=0.550)

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน

ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน	(\bar{X})	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. ท่านพอใจในภาระงานหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา	3.66	0.567	มาก	1
2. ท่านมีความพอใจที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจในการปฏิบัติงานของท่าน	3.62	0.683	มาก	2
3. ท่านมีความพอใจต่อระบบการสื่อสารและการติดต่อที่ธนาคารให้บริการแก่พนักงาน	3.23	0.667	ปานกลาง	8
4. ท่านมีความรู้สึกที่ผู้ร่วมงานพอใจในการปฏิบัติงานของท่าน	3.56	0.680	มาก	4
5. ถ้าท่านมีโอกาสที่จะเลือกอาชีพใหม่อีกสักครั้งหนึ่ง ท่านยังคงเลือกอาชีพธนาคาร	2.81	0.626	ปานกลาง	9
6. งานที่ท่านทำเหมาะสมกับบุคลิกภาพและความรู้ความสามารถของท่าน	3.58	0.601	มาก	3
7. ท่านมีความรู้สึกที่ตำแหน่งที่ได้รับเกียรติมีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับฝ่ายอื่นๆ ในระดับเดียวกัน	3.48	0.699	มาก	5

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน	(\bar{x})	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
8. ท่านมีความพอใจในนโยบายการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	3.30	0.739	ปานกลาง	7
9. ผู้บังคับบัญชาสามารถสอนงานลูกน้องได้ดี	3.36	0.540	ปานกลาง	6
ภาพรวม	3.39	0.537	ปานกลาง	

จากตารางที่ 2 พบว่า พบว่าค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.39$, S.D.= 0.537) เมื่อพิจารณารายประเด็นคำถามเรื่องท่านพอใจในภาระงานหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านนี้มากกว่าประเด็นอื่นๆ ($\bar{x}=3.66$, S.D.= 0.567) รองลงมาคือประเด็นคำถามเรื่องท่านมีความพอใจที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจในการปฏิบัติงานของท่าน ($\bar{x}=3.62$, S.D.= 0.683) ส่วนประเด็นคำถามเรื่องถ้าท่านมีโอกาสที่จะเลือกอาชีพใหม่อีกสักครั้งหนึ่งท่านยังคงเลือกอาชีพธนาคารเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านนี้น้อยกว่าประเด็นอื่น ($\bar{x}=2.81$, S.D.= 0.626)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน	(\bar{x})	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
1. บรรยากาศการทำงานในธนาคารมีความสนิทสนมและเป็นกันเอง	3.83	0.614	มาก	2
2. ท่านเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาของท่านเพราะท่านเคารพนับถือและศรัทธาในความสามารถของผู้บังคับบัญชา	3.89	0.739	มาก	1
3. ท่านมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานในธนาคารบุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3.59	0.690	มาก	4
4. การปฏิบัติงานในธนาคารไม่มีการก้าวท้าวหน้าที่กัน	3.42	0.619	มาก	8
5. พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	3.28	0.580	ปานกลาง	9
6. ท่านมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานในธนาคารนั้นเพื่อนร่วมงานเป็นเสมือนญาติสนิท	3.51	0.537	มาก	7
7. เพื่อนร่วมงานของท่านต่างตั้งใจทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ	3.55	0.608	มาก	5
8. ในฝ่ายงานมีการทำงานเป็นทีม	3.71	0.540	มาก	3
9. ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของธนาคาร	3.52	0.614	มาก	6
ภาพรวม	3.58	0.665	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.58$, S.D.= 0.665) เมื่อพิจารณารายประเด็นคำถามเรื่องท่านเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชาของท่านเพราะท่านเคารพนับถือและศรัทธาในความสามารถของผู้บังคับบัญชาเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านนี้มากกว่าประเด็นอื่นๆ ($\bar{x}=3.89$, S.D.= 0.739) รองลงมาคือประเด็นคำถามเรื่องบรรยากาศการทำงานในธนาคารมีความสนิทสนมและเป็นกันเอง ($\bar{x}=3.83$, S.D.= 0.614) ส่วนประเด็นคำถามเรื่องบุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเป็น

ขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านนี้ น้อยกว่าประเด็นอื่น ($\bar{X}=3.28$, S.D.= 0.580)

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ

ค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.46$, S.D.=0.524) เมื่อพิจารณารายประเด็นคำถามเรื่องท่านได้รับการสนับสนุนให้ดูงานและศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์เป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านนี้ น้อยกว่าประเด็นอื่น ($\bar{X}=3.03$, S.D.= 0.550) และหัวข้อคำถามเรื่องท่านได้รับการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ($\bar{X}=3.14$, S.D.= 0.617) ธนาคารควรกำหนดนโยบายเพื่อแก้ไขดังนี้

ควรมีการกำหนด KPI ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีแผนงาน โครงการที่ชัดเจน ตัวชี้วัดถูกต้องตามหลักวิชาการและงานที่ทำ การประเมินผลงานของพนักงานมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ไม่ใช้ความรู้สึกในการประเมินผลการทำงานของพนักงานธนาคารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานได้รับการศึกษาต่อในสาขาที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของธนาคารสนับสนุนให้พนักงานไปศึกษาดูงานในองค์กรต่างๆ ที่สามารถนำความรู้ที่ได้รับกลับมาใช้ในการพัฒนาการทำงานของฝ่ายงานในธนาคารได้

ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน

ค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.39$, S.D.=0.537) เมื่อพิจารณารายประเด็นคำถามเรื่องถ้าท่านมีโอกาสที่จะเลือกอาชีพใหม่อีกสักครั้งหนึ่งท่านยังคงเลือกอาชีพธนาคารเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านนี้ น้อยกว่าประเด็นอื่น ($\bar{X}=2.81$, S.D.= 0.626) รองลงมาคือเรื่องท่านมีความพอใจต่อระบบการสื่อสารและการติดต่อที่ธนาคารให้บริการแก่พนักงาน ($\bar{X}=3.23$, S.D.= 0.667)

ธนาคารต้องเข้าใจว่าการที่พนักงานตอบว่าถ้าท่านมีโอกาสที่จะเลือกอาชีพใหม่อีกสักครั้งหนึ่งท่านยังคงเลือกอาชีพธนาคารมีค่าเฉลี่ยต่ำ แสดงว่าพนักงานไม่พึงพอใจในการทำงานธนาคารแล้ว คิดอยู่เสมอว่าเลือกทางเดินสายอาชีพไม่ตรงกับความคาดหวังของตนเองซึ่งการที่มีความคิดดังกล่าวจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เมื่อย้อนกลับไปพิจารณาข้อมูลพบว่าพนักงานที่รับรู้ภาพพจน์ที่ไม่ดีของธนาคารมีจำนวน 140 คน จาก 282 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 49.64

ซึ่งพนักงานเหล่านี้จะมีขวัญกำลังใจในการทำงานไม่ดี เนื่องจากภาพพจน์ของธนาคารจะกระทบต่อความมั่นคงของธนาคารในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานธนาคารควรดำเนินการดังนี้

1. ธนาคารต้องมีการแจ้งข่าวสารและการประชาสัมพันธ์เรื่องต่างๆ ที่พนักงานควรทราบผ่านระบบ Intranet ของธนาคารอย่างสม่ำเสมอ และต้องมีการปรับปรุงระบบ Intranet ของธนาคารให้พนักงานสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างทั่วถึง

2. ธนาคารควรมีการจัดสัมมนาในเรื่องต่างๆ รวมถึงการส่งเสริมอบรมให้พนักงานมีความรักความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานและเกิดความรู้สึกภูมิใจที่เป็นพนักงานของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (อ่านงานวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ประกอบ)

3. ธนาคารต้องมีการส่งเสริมให้พนักงานมีวัฒนธรรมการทำงานที่ดี (อ่านงานวิจัยเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ประกอบ) มีการใช้ระบบคุณธรรมในการทำงานอย่างแพร่หลาย (Merit system)

ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

ค่าเฉลี่ยขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน เมื่อพิจารณารายประเด็นคำถามเรื่องบุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ด้านนี้น้อยกว่าประเด็นอื่น ($\bar{x}=3.28$, S.D.= 0.580) จากข้อมูลงานวิจัยพบว่าพนักงานขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ที่พบว่าวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานเป็นแบบเฉื่อยชา ไม่นิยมการทำงานแบบแข่งขัน ไม่มีการติดตามเป้าหมายการทำงาน ธนาคารควรมาตรการในการแก้ไขดังนี้

1. ธนาคารต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้ผลตอบแทนโดยใช้ Performance based pay) ไม่มีการเล่นพรรคเล่นพวกในการทำงาน คนที่ทำงานได้ดีมีผลงานมากจะได้รับการพิจารณาผลตอบแทนมากกว่าคนที่มีผลงานน้อย ฝ่ายงานที่เป็น front จะมีการกำหนด KPI ที่ชัดเจน ถ้าหาก front ไม่บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ หน่วยงานที่เป็น support ก็ไม่สามารถมีคะแนนมากกว่า front ได้ (ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย เมื่อ front ไม่บรรลุเป้าหมาย ปรากฏว่าหน่วยงานสนับสนุนกลับได้คะแนนสูงมาก ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้องในการทำงาน

2. ธนาคารต้องมีการพัฒนาปรับปรุงเรื่องของ Core Competency ให้สะท้อนถึงความรู้ความสามารถที่พนักงานควรจะต้องมีในการทำงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ Vision และ Mission ของธนาคาร

รายการอ้างอิง

- คมสันต์ วัฒนบารมี. (2546). *ปัจจัยทางด้านขวัญกำลังใจที่มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- ชยธร กิ่งสกุล. (2543). *กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน) ในจังหวัดอุบลราชธานี. ภาคนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- ถ้วน โรสธนา โต๊ะนิแต. (2550). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาสร้างเสริมสุขภาพ, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.*
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี จำกัด.*
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: จามจุรี โปรดักท์.*
- พิศใหม่ ชูเกื้อ. (2543). *ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในวิทยาลัยสาธิตสุโขทัย จังหวัด ยะลา. ภาคนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- วัฒนะ มหิพันธ์. (2544). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการสารวัตรทหารบก ชั้นประทวน สังกัดกองร้อยทหารสารวัตรมณฑลทหารบกที่ 14. ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ศิริโสภาค บูรพาเดชะ. (2528). *จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- อุษณีย์ ส่งเสริมพงษ์. (2545). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โทรศัพท เคลื่อนที่. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- Islam, J., Mohajan, H., & Datta, R. (2011). A study on job satisfaction and morale of commercial banks in Bangladesh. *International Journal of Economics and Research*, 3(4), 152-172.

CHAPTER 10

Osama, S. N. A., Ziad, A. Z. & Atala, A. (2017). The Effect of Low Morale and Motivation on Employees' Productivity & Competitiveness in Jordanian Industrial Companies.

International Business Research, 10(7), 1-7.

Revathi Arunachalamurthy Greenkomet Business Solution, India. (2015). A Study to Measure the Morale of Employees Working in Manufacturing Company in Coimbatore.

International Journal of Science and Engineering Research (IJOSER), 3(3), 3221.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.