

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
จังหวัดพะเยา



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พฤษภาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
จังหวัดพะเยา



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พฤษภาคม 2557

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา และคณบดีคณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ ได้พิจารณา
การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ
พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา”
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของ
มหาวิทยาลัยพะเยา

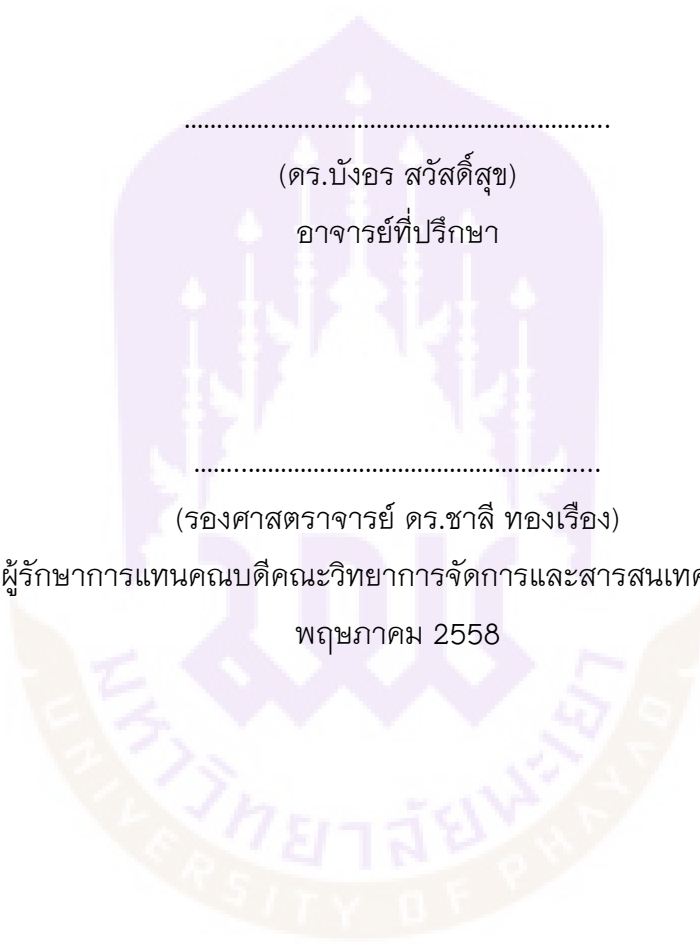
.....
(ดร.บังอร สวัสดิ์สุข)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชาลี ทองเรือง)

ผู้รักษาการแทนคณบดีคณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์

พฤษภาคม 2558



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาและความอนุเคราะห์จาก ดร.บังอร สวัสดิ์สุข อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ผู้ซึ่งกรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ และคำปรึกษา ตลอดจนตรวจสอบแก้ไข กระทั่งทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ พนักงานธนาคารเพื่อการการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยาทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม และให้ข้อคิดเห็นในศึกษาครั้งนี้

ขอขอบคุณ เพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่าน ที่คอยให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาเป็นอย่างดี ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้และมวลประสบการณ์อันทรงคุณค่า ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกคน ที่คอยให้กำลังใจ คอยให้ความช่วยเหลือ และคอยให้คำปรึกษาในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ จนแล้วเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณครอบครัวที่ให้กำลังใจตลอดระยะเวลาการศึกษาและคอยกระตุ้นให้มีความมุ่งมั่นและตั้งใจให้สำเร็จ ประโยชน์คุณค่าและความดีของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ หากบังเกิดต่อการศึกษาและสังคม ด้วยประการใด ๆ ผู้ศึกษาขอมอบคุณความดีเหล่านี้เป็นเครื่องหมายที่แสดงถึงความรักความเคารพและตอบแทนพระคุณ บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ราชันย์ แก้วประภา

เรื่อง: ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ
ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา

ผู้ศึกษาค้นคว้า: ราชนันท์ แก้วประภา การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: บธ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, 2557

อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร.บังอร สวัสดิ์สุข

คำสำคัญ: ขวัญและกำลังใจ, พนักงานปฏิบัติการ, ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, จังหวัดพะเยา

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา ประชากรจำนวน 210 คน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 188 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน ธ.ก.ส. สำนักงานจังหวัดพะเยามากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.65$) และน้อยที่สุด คือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($\bar{X} = 3.28$)

Title: FACTORS INFLUENCING MORALE OF OPERATIONAL EMPLOYEES AT THE BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES IN PHAYAO PROVINCE

Author: Rachan Kaewprapa Independent Study: M.B.A., University of Phayao, 2014

Advisor: Dr. Bungon Sawatsuk

Keywords: Working Morale, operating staff, Bank for Agriculture and Agricultural Co-operative, Phayao province

ABSTRACT

The objective of the study was to determine factors influencing morale of operating staff at the Bank for Agriculture and Agricultural Co-operatives in Phayao Province. The samples included of 188 operating staff. The questionnaire was used as research tool to measure the level of the morale. The statistics used in the study were frequency, percentage, mean, and standard deviation.

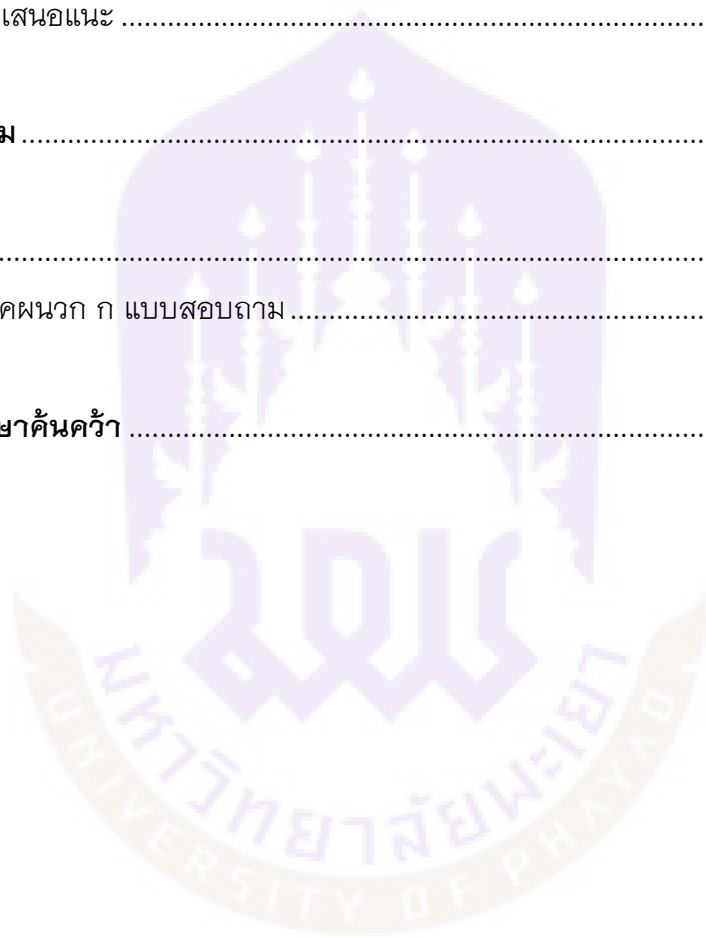
The research results shows that the level of morale in job performance of operating staff at the Bank for Agriculture and Agricultural Co-operatives in Phayao province was at a high level in dimension of the relationship with colleague ($\bar{X} = 3.93$). The relationship with the management team was second high level of morale in job performance of operating staff at the bank ($\bar{X} = 3.65$). Then the compensation and welfare were in lower level of morale in job performance of operating staff at the Bank for Agriculture and Agricultural Co-operatives ($\bar{X} = 3.28$).

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
ขอบเขตของการศึกษา	2
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	4
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ	5
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ	30
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
กรอบแนวคิดของการศึกษา	49
3 วิธีดำเนินการศึกษา	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	50
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	50
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	51
การเก็บรวบรวมข้อมูล	52
การวิเคราะห์ข้อมูล	53
4 ผลการศึกษา	54
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	54
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา.....	57

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 บทสรุป	66
สรุปผลการศึกษา.....	67
อภิปรายผลการศึกษา.....	68
ข้อเสนอแนะ	71
บรรณานุกรม	72
ภาคผนวก	76
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	77
ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า	84



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	54
2 ระดับที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ.....	57
3 ระดับที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา.....	59
4 ระดับที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน.....	61
5 ระดับที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	62
6 ระดับที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	63
7 ภาพรวมระดับที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ ปฏิบัติการ.....	65

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์	31
2 แสดงกรอบแนวคิดของการศึกษา	49



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน ทำให้องค์กรทางธุรกิจต้องปรับตัว เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์กรจะต้องพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และทันสมัย เหนือคู่แข่งเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว สิ่งสำคัญที่จะเป็นเครื่องมือในการเผชิญหน้าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ ทรัพยากรมนุษย์ องค์กรใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และมีประสิทธิภาพ ก็จะสามารถพัฒนาและนำพาองค์กร ไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ได้

การบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ นักบริหารยุคใหม่ถือว่ามนุษย์เป็นทุนอย่างหนึ่งที่มีคุณค่าแตกต่างจากทุนในความหมายเดิม คือ เงิน เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งใช้แล้วหมดไปหรือด้อยคุณค่าไปตามกาลเวลา แต่ทุนมนุษย์หากใช้ให้ดีจะมีแต่เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากขึ้นตามกาลเวลา (วิทยา ด้านดำรงกุล, 2546)

ตามแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ กำหนดให้ ธ.ก.ส. เป็นสถาบันการเงินที่มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรด้วยการให้ความช่วยเหลือด้านการเงินทุนแก่ภาคการเกษตรและชนบท ควบคู่กับการเสริมสร้างองค์ความรู้และสนับสนุนการพัฒนาอาชีพ เน้นการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงภาคธุรกิจกับชนบท โดยส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารและบริการประชาชน ดังนั้นปีบัญชี 2557 – 2561 ธ.ก.ส. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเป็น 6 ด้าน คือ 1) สนับสนุนการพัฒนาชุมชนแบบองค์รวม 2) เพิ่มขีดความสามารถภาคเกษตรรองรับ AEC 3) พัฒนาการบริการทางการเงินครบวงจร 4) บริหารเงินทุนให้สมดุลและเพียงพอ 5) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรรองรับ AEC และ 6) ยกระดับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

การบริหารจัดการและเตรียมบุคลากรให้เพียงพอ จึงเป็นภารกิจสำคัญ และความรับผิดชอบต่อของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาระบบสรรหาคัดเลือกให้ได้บุคลากรที่มีขีดความสามารถเพียงพอ ทันเวลาตามความต้องการ รวมทั้ง รักษาประสิทธิภาพบุคลากรโดยบริหารมาตรการทบทวนโครงสร้างการบริหาร การจัดสรรอัตรากำลังอย่างระมัดระวังให้คุ้มค่ากับผลลัพธ์ทางธุรกิจ ให้สอดคล้องกับ

ทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารความคู่กับการเสริมสร้างแรงจูงใจ โอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานด้วยความผูกพันกับองค์กร เพื่อส่งมอบบริการที่ดีให้ ลูกค้าพึงพอใจและผูกพันต่อ ธ.ก.ส. (ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์, ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร, 2557)

พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคคลที่จะต้องติดต่อประสานงาน และให้บริการแก่ลูกค้า ถ้าหากพนักงานเหล่านี้สามารถให้บริการ ให้คำแนะนำ และแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้ ก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและยินดีที่จะมารับบริการอย่างสม่ำเสมอ พนักงานระดับปฏิบัติการเหล่านี้ถือว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีจำนวนมากที่สุดขององค์กร ฉะนั้นย่อมมีทัศนคติในการทำงานที่หลากหลาย อันจะส่งผลให้เกิดขวัญในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างแน่นอน นอกจากนี้ จังหวัดพะเยายังเป็นขอบเขตในการศึกษาในครั้งนี้ มีความหลากหลายของสภาพแวดล้อมตามที่สาขานั้นอยู่ เช่น สาขาในเขตอำเภอเมือง และสาขาในเขตรอบนอก ซึ่งพนักงานอาจมีขวัญในการทำงานที่ต่างกัน

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงต้องการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดพะเยา เพื่อให้ทราบถึงระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคาร และสามารถเป็นแนวทางแก่ธนาคารในการนำไปพัฒนาเพื่อเพิ่มระดับขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา ครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ขอบเขตระยะเวลา

การศึกษาคั้งนี้ ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่ 31 ธันวาคม 2557 – 28 กุมภาพันธ์ 2558

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

3. ขอบเขตประชากร

พนักงานระดับปฏิบัติการ 1-9 และพนักงานบริการ 1-3 ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดพะเยา ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2557 มีจำนวนรวม 210 ราย

4. ขอบเขตด้านพื้นที่

ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดพะเยา

นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ หมายถึง สิ่งที่สนับสนุนหรือส่งเสริมให้เกิดผลต่อสภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัวและจะมีปฏิกิริยาโต้กลับ คือพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น

พนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดพะเยา หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการ 1-9 และพนักงานบริการ 1-3 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557

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 และ

แนะนำ การสร้างความมั่นใจและความมั่นคงทางอารมณ์ รวมถึงการเป็นเคารพนับถือและเป็นแบบอย่างที่ดี

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความร่วมมือในการทำงานและแก้ปัญหา ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในส่วนงานเดียวกัน และต่างส่วนงานกัน การมีเป้าหมายเดียวกัน ความไว้วางใจและการเคารพซึ่งกันและกัน

สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง ความเหมาะสมของของปริมาณงานและปริมาณบุคลากร ความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัว ความเพียงพอและประสิทธิภาพของเครื่องมือ/อุปกรณ์ในการทำงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการวางแผนงาน การตั้งเป้าหมายร่วมกัน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินการปรับปรุงงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสามารถเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงานให้เกิดความยุติธรรมและความโปร่งใส ความสมเหตุสมผลของผลการประเมิน

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา

1. ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา
2. สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา และวางแผนกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หรือธนาคารอื่น ๆ ต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา โดยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรียงลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ
2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดของการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

ความหมายขวัญและกำลังใจ

คำว่า ขวัญและกำลังใจ มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Morale ซึ่งตามพจนานุกรมอังกฤษ – ไทย (A Concise English – Thai Dictionary, 2549, อ้างอิงใน นุชลี โพธิวรกร, 2549: 23) ได้ให้ความหมายของ Morale ว่า หมายถึง “ขวัญและกำลังใจ” โดยทั้งสองคำนี้ ตามพจนานุกรมไทย แล้ว “ขวัญและกำลังใจ” สามารถแยกได้เป็นสองคำ คือ “ขวัญ” และ “กำลังใจ”

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 บัญญัติคำว่า ขวัญ หมายถึง มิ่งมงคล สิริ ความดี สิ่งที่มีตัวตน นิยมกันว่าอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็จะออกห่างไป

กานดา จันท์แย้ม (2546: หน้า 94) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจของบุคคลในกลุ่มหรือองค์กร ที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทศนคติ และความพอใจในงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่วางไว้

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

กำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจที่มีความเชื่อมั่น และกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง สอดคล้องกับพจนานุกรมไทยฉบับอธิบาย 2 ภาษา (2540, อ้างอิงใน นุชสี โปธิวารากร, 2549: หน้า 23) ได้ให้คำจำกัดความว่า ขวัญ หมายถึงกำลังใจในการต่อสู้ ส่วนกำลังใจ หมายถึง ความฮึกเหิม ดังนั้นเมื่อรวมคำว่า ขวัญและกำลังใจเข้าด้วยกันในแง่การปฏิบัติงานแล้ว ขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิด ที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้า จากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกิริยาโต้กลับ คือ พฤติกรรมในการทำงานที่มีผลโดยตรงต่อผลงานบุคคลนั้น

สรุปได้ว่า ขวัญเป็นสภาวะจิตใจ หรือความรู้สึกของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมแสดงออกต่อสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจ และทำให้เกิดกำลังใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ถ้าบุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดี ย่อมส่งผลต่อผลผลิตและความสำเร็จในงาน แต่ถ้าบุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติที่ไม่ดี ย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานในแง่ที่ผลงานออกมาไม่ดี การทำงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือ การปฏิบัติงานล้มเหลวได้

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอเพราะถ้าการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้มีการสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงาน จึงต้องมีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของพนักงาน เพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ และส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2504: หน้า 241) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

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

6. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่
 ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542: หน้า 184) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้

1. เกิดความร่วมมือน่าสนใจในการทำงานเป็นอย่างดี
2. ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงาน
3. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาขององค์กร
4. สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์กร
5. ทำให้เกิดความจงรักภักดีในหมู่คณะขององค์กร
6. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นส่วนสำคัญยิ่งที่จะส่งผลให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมีการพัฒนาประสิทธิภาพของตนให้สูงขึ้น ซึ่งพอจะจำแนกได้ดังนี้

1. ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
3. ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบ ข้อบังคับ ขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคล กล่าวคือ เจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย
4. ขวัญจะสร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort)
5. ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. ขวัญจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
7. ขวัญจะทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์กรนานเท่านาน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544: หน้า 229) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการบริหารงานดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติโดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี
4. สร้างความสามัคคีธรรมขึ้นอยู่ในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้

5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่และทำงานอยู่กับองค์กรนานแสนนาน

วัตตนา มหิพันธ์ (2544: หน้า 12) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นข้าราชการ ถ้ามีขวัญและกำลังใจไม่ดีแล้วก็ย่อมจะนำมาซึ่งความเสื่อมและหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่อันจะส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมาก

วิธีการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน

ถ้าเรามีหลักยึดว่า “คนทุกคนมีศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์” ตามที่มีบทบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญและปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวความคิดพื้นฐานนี้แล้ว ก็จะช่วยให้เราไม่หลงทางในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ทั้งจะต้องมีความเชื่อมั่นว่า “คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด” และปฏิบัติต่อพนักงานดังต่อไปนี้

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

2. จัดแบ่งงานให้ชัดเจน โดยกำหนดหน้าที่ให้รู้ชัดว่าพนักงานคนใดได้รับมอบหมายให้ทำงานอะไร สิ่งใดสามารถทำได้หรือไม่ได้เพื่อที่จะไม่เกิดการก้าวร้าวหน้าที่ มีความขัดแย้งระหว่างกัน ในประการสำคัญจะต้องให้พนักงานรู้ถึงมาตรฐานของงานเพื่อที่จะได้ทำงานให้เกิดผลตามที่ได้ตกลงร่วมกัน ไม่เกิดความคาดหวังที่ต่างกันอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในคุณภาพของงานร่วมกัน

3. สร้างความพึงพอใจในงาน ด้วยการจัดงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถ และความสนใจเพื่อให้พนักงานมีความสุขที่ได้สนุกกับงาน เพราะได้มีความภาคภูมิใจ และชื่นชมในผลสำเร็จของงานแทนที่จะได้รับคำตำหนิ ตี ป่น จากหัวหน้าเพราะทำงานที่ไม่ถนัดและเกิดความผิดพลาด ถ้าพนักงานทำงานด้วยใจรัก เขาก็จะทำงานอย่างทุ่มเท เช่นเดียวกับงานอดิเรก ซึ่งเป็นงานที่เขาเลือกเอง

4. ให้ความยกย่องชมเชย และบ่งชี้จุดความดีความชอบอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการตอบแทนทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงานไม่ให้เกิดความคิดว่าหัวหน้ามุ่งแต่จะใช้งานอย่างหัวปักหัวปำแต่ไม่คำนึงถึงคุณค่าของคน เป็นการแสดงถึงการขาดความจริงใจ การยกย่องต้องเป็นไปตามความจริงไม่ใช้การเยินยอแบบหลอกใช้ ทั้งจะต้องให้เป็นที่ลวงรู้โดยทั่วไปมิใช่ชมเชยกันเมื่ออยู่ตามลำพัง ควรชมเชยในหน้าที่เปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน หรือในที่ประชุม

5. ให้โอกาสแก่พนักงานซึ่งมีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพสูง ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ด้วยการร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้า และให้การพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยวิธีการหนึ่งวิธีการใดที่เหมาะสม

6. ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และทุกข์สุขในการทำงานของพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึงด้วยการออกเดินพบปะพูดคุยจาวิสาสะกับพนักงานบ้างตามโอกาส และความเหมาะสม ซึ่งจะต้องปฏิบัติด้วยความจริงใจ และมีอัธยาศัยไมตรี ไม่ใช่แบบหาเสียงเลือกตั้งเป็นครั้งคราว หรือสร้างภาพลักษณ์แบบเสแสร้ง

7. ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงงาน ด้วยการจัดให้มีระบบข้อเสนอแนะและพัฒนาให้เป็นระบบไคเซ็น (Kaizen) ที่คิดปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. ให้โอกาสในการร้องทุกข์ โดยมีระบบการร้องทุกข์ตามขั้นตอนและช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ตามความเหมาะสมด้วยความเห็นอกเห็นใจ

เคล็ดลับในการสร้างกำลังใจในการทำงาน (กฤตาภร ณ นคร, 2556)

1. คำชมจากหัวหน้างานการที่หัวหน้างานแสดงความยินดี หรือมีคำชมให้กับพนักงานในที่ที่ทำงานดีนั้นก็ส่งผลดีเทียบเท่าการให้บัตรกำนัล และหากหัวหน้างานแสดงความยินดีกับความสำเร็จของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และใส่ใจกับทุกปัญหาที่พนักงานเผชิญ ก็จะเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

2. สร้างความสุขในการทำงาน และความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ความสุขในการทำงานของพนักงาน มักเกิดจากการทำงานในสถานที่ที่มีผู้ร่วมงานที่เป็นมิตร มีหัวหน้างานคอยสนับสนุนช่วยเหลือการทำงานของผู้ที่มออย่างจริงใจ และองค์กรดูแลพนักงานด้วยแนวทางเดียวกับที่ที่ต้องการให้พนักงานดูแลลูกค้าของบริษัท พนักงานก็จะทำงานได้อย่างเต็มที่ และการบริการลูกค้าก็จะเป็นไปอย่างดีเยี่ยม

3. สร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานให้สะอาด และนำอยู่สภาพแวดล้อมที่พนักงานกำลังทำงานอยู่นั้นจะนำไปสู่ศักยภาพการทำงานที่ดีได้ พนักงานทุกคนนั้นชอบทำงานในที่ที่สะอาด และนำอยู่ มีคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ และอุปกรณ์ที่จำเป็นครบครัน รวมถึงหากในห้องทำงานมีต้นไม้บ้าง ก็จะช่วยทำให้บรรยากาศในการทำงานสดใสนั่น

4. มีผลตอบแทนหรือรางวัลสำหรับพนักงานที่มีผลงานดีการให้รางวัลเป็นการกระตุ้นที่ยอดเยี่ยม ไม่ว่าจะการทำงานแบบการเชิงรุก (Telesales) หรือ งานบริการลูกค้า (Customer Service) เพราะธรรมชาติของมนุษย์นั้น ไม่ว่าจะทำงานอะไรก็ตามจะต้องการสิ่งตอบแทนเมื่อทำงานได้ดี สิ่งที่ต้องการควรจะทำคือต้องมีโปรแกรมผลตอบแทนการทำงานที่ดีของพนักงานในแต่ละสายงาน โดยพิจารณาจากเป้าหมายและความสำเร็จของงาน

5. ทำให้พนักงานรู้ถึง “นิยามของความสำเร็จขององค์กรในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า” การให้ความชัดเจนและเน้นย้ำถึง “นิยามของความสำเร็จขององค์กรในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า” จะทำให้พนักงานเข้าใจถึงเป้าหมายของการทำงาน ซึ่งพวกเขาจะต้องพยายามไปให้ถึงเป้าหมายนั้นให้ได้พนักงานที่มีความกระตือรือร้น และมีกำลังใจในการทำงาน มักจะขยันและทำงานได้ดี การหาแนวคิดใหม่ ๆ ในการสร้างกำลังใจในการทำงานให้กับทีมงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเรื่องง่าย ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการทำงาน สามารถทำให้เกิดทัศนคติที่ดีของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงานได้

ขวัญและกำลังใจที่สำคัญในการปฏิบัติงาน มีด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

1. ความหมายของค่าตอบแทนและสวัสดิการ

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

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: หน้า 281) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับพนักงานของตนเพื่อสำหรับที่พนักงานเหล่านั้นได้ทำให้

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2541: หน้า 238) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อื่นที่องค์การให้แก่บุคคลเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล

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

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2551: หน้า 362) กล่าวว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีมูลค่าเป็นเงิน ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งพนักงานได้รับจากการทำงาน ให้กับองค์การ จำแนกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ค่าตอบแทนพื้นฐาน เช่น เงินเดือนและค่าจ้าง 2) ค่าตอบแทนแบบจูงใจ เช่น โบนัส ค่านายหน้า การแบ่งส่วนกำไร เป็นต้น และ 3) ผลประโยชน์ เกื้อกูล การประกันชีวิตและสุขภาพ การรักษาพยาบาล บำเหน็จบำนาญ ค่าล่วงเวลาวันหยุด วันลา รถบริการรับส่ง บ้านพัก ค่าเล่าเรียนบุตร การท่องเที่ยว เป็นต้น

วิทยา ตันติเสวี (ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของคำว่า สวัสดิการ หมายถึง บริการ หรือกิจกรรมใด ๆ ที่หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจเอกชนจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงาน หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิต หรือได้รับประโยชน์อื่นใด นอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อจะได้ใช้กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาความสามารถของตน ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องวิตกกังวล ปัญหายุ่งยากทั้งในทางส่วนตัวและครอบครัวทำให้ มีความพอใจในงาน มีความรักงานและตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้นานที่สุด สำหรับสวัสดิการที่ สมบูรณ์แบบนั้นย่อม หมายถึง สวัสดิการที่ให้แก่ลูกจ้าง ทั้งในขณะที่ทำงาน (On-the-Job) นอก เวลาทำงานแต่ยังอยู่ในที่ทำงาน (Off-the-Job Within the workplace) และนอกสถานที่ทำงาน (Outside the workplace) นอกจากนั้นจะต้องไม่ให้เฉพาะลูกจ้างเท่านั้น แต่จะต้องรวมถึง ครอบครัวและชุมชนด้วย

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

2. ความสำคัญของค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน หรือพนักงานที่ทำงาน ให้กับองค์การนั้น ๆ ซึ่งนอกจากจะมีความสำคัญต่อบุคคลแล้วยังมีความสำคัญในด้านอื่น ๆ อีกดังนี้ (โคตรตรีย์ จุฑานนท์, 2547: หน้า 128 – 129)

2.1 ความสำคัญต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน

2.1.1 ค่าตอบแทนเป็นรายได้หลัก เพื่อจะนำไปใช้ในการดำรงชีวิตของตน และผู้ที่อยู่ในความอุปการะ

2.1.2 ค่าตอบแทนเป็นเครื่องสร้างความมั่นคงทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการออม

2.1.3 เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ความสำคัญต่อองค์การ

2.2.1 เป็นต้นทุนในการดำเนินการ ที่มีผลกระทบต่อราคาสินค้า กำไร และความเจริญก้าวหน้าของกิจการ

2.2.2 เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุผล โดยใช้ค่าตอบแทนเป็นกลไกในการจูงใจในการทำงาน

2.3 ความสำคัญต่อสังคมและประเทศชาติ

2.3.1 ด้านเศรษฐกิจ ค่าตอบแทนเป็นต้นทุนในการผลิต จึงมีส่วนเป็นตัวกำหนดราคาสินค้าและบริการ หากอัตราค่าตอบแทนสูงเกินไป จะทำให้ราคาสินค้าและบริการสูงขึ้นจนอาจเกิดภาวะเงินเฟ้อได้

2.3.2 ด้านสังคม ค่าตอบแทนเป็นเครื่องชี้สถานะของคนในองค์การและสังคม ผู้ได้รับค่าตอบแทนสูงจะได้รับการยอมรับในสังคม และหากคนมีรายได้ดีพอสมควรจะไม่เกิดปัญหาต่อสังคมในด้านอาชญากรรม นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังก่อให้เกิดอำนาจในการซื้อ หากผู้ปฏิบัติงานมีรายได้ดีจะมีอำนาจในการซื้อสูง

2.3.3 ด้านการเมือง ค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อการเมือง หากค่าตอบแทนไม่เป็นธรรมจะเกิดการเรียกร้องของผู้ปฏิบัติงานและอาจนำไปสู่การประท้วงนัดหยุดงานซึ่งกระทบต่อเสถียรภาพของรัฐบาลได้

3. ค่าตอบแทนและสวัสดิการตามหลักการบริหารจัดการที่ดี

จากความสำคัญของค่าตอบแทนและสวัสดิการ ที่ส่งทั้งระดับบุคคล องค์การและประเทศชาติ 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 การกำหนดค่าตอบแทนในทรศนะของฝ่ายรัฐบาลจะมองในแง่ค่าครองชีพ (Cost of Living) และสภาวะทางเศรษฐกิจ โดยต้องการให้ประชาชนมีรายได้เพียงพอและรายได้ไม่ควรมีความเหลื่อมล้ำกันมาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจในยุคหลังๆ ได้กำหนดเป้าหมายหลักในการกระจายรายได้ โดยมุ่งไปยังกลุ่มผู้มีรายได้น้อย โดยให้ระดับรายได้ของประชาชนอยู่สูงกว่าเส้นระดับความยากจน (Poverty Line) รัฐจึงใช้อำนาจตามกฎหมายในการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำเพื่อเป็นกลไกในการจ่ายค่าจ้าง และในขณะเดียวกัน หากกำหนดค่าจ้างสูงเกินไปอาจก่อให้เกิดภาวะเงินเฟ้อ และมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ทำให้ราคาของสินค้าและบริการสูงขึ้นไปด้วย กำไรของผู้ประกอบการลดต่ำลง การลงทุนจะไม่ขยายตัวและส่งผลกระทบต่อการทำงาน

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

3.1.3 ฝ่ายลูกจ้าง โดยทั่วไปฝ่ายลูกจ้างรวมทั้งสหภาพแรงงานต่าง ๆ ต้องการให้ลูกจ้างได้รับค่าตอบแทนสูง ดังนั้น ความต้องการของฝ่ายลูกจ้างจึงขัดแย้งกับความต้องการของฝ่ายนายจ้าง การจะประสานความต้องการของทั้งฝ่ายรัฐบาล ฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายลูกจ้างให้เหมาะสมพอดีนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะการกำหนดค่าตอบแทนเป็นเรื่องละเอียดอ่อน จึงควรหลอมรวมทรศนะทั้ง 3 ฝ่าย ให้ประสานสอดคล้องกลมกลืนเข้าด้วยกัน แล้วจึงกำหนดหลักการจ่ายค่าตอบแทน

3.2 หลักความเป็นธรรมหรือความเท่าเทียมกัน (Equity) เป็นรากฐานในการจัดระบบค่าตอบแทนขององค์การ หลักความเป็นธรรมประกอบด้วย

3.2.1 ความเท่าเทียมกันภายในองค์การ (Internal Equity) คือ ความเท่าเทียมกันเมื่อเปรียบเทียบกับงานต่าง ๆ ภายในองค์การ และจ่ายค่าตอบแทนโดยยึดหลัก งานเท่ากันจ่ายเท่ากัน (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 ว่ามีความสามารถอยู่ในระดับใดโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด เมื่อทราบขีดความสามารถของคนแล้วจึงนำไปเป็นข้อมูลในการพิจารณาค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับขีดความสามารถของบุคคลผู้นั้น

ในการประเมินค่าของคน จะพิจารณาทั้งด้านปริมาณ คือ จำนวนผลผลิตและด้านคุณภาพ คือ คุณภาพของผลผลิตนั้น ๆ ลักษณะของความเท่าเทียมกันประกอบด้วย (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 ความเท่าเทียมกันเมื่อเปรียบเทียบค่าตอบแทนขององค์การ กับค่าตอบแทนขององค์การอื่น ๆ ที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกัน ตำแหน่งงานที่มีความรับผิดชอบเหมือนกันควรจ่ายค่าตอบแทนเท่ากัน ความเท่าเทียมกันภายนอกองค์การกระทำได้โดยการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงานทั่วไป (Prevailing Wage)

3.3 หลักความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) ขององค์การ แม้อัตราค่าตอบแทนจะถูกกำหนดโดยอุปสงค์และอุปทานของแรงงานในตลาดแรงงานก็ตาม แต่ความสามารถในการจ่ายขององค์การก็เป็นปัจจัยหนึ่งในการกำหนดค่าตอบแทน องค์การแต่ละแห่งย่อมมีฐานะทางการเงินไม่เท่ากัน กิจการที่มีความมั่นคงและมีกำไรมากจะสามารถจ่ายค่าตอบแทนได้สูงกว่าอัตราค่าตอบแทนที่กำหนดไว้ในตลาดแรงงาน และกิจการนั้นสามารถเลือกจ้างพนักงานที่มีความสามารถสูงได้และจะได้ผลประโยชน์จากคุณภาพของพนักงานเหล่านั้น ส่วนกิจการที่มีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนต่ำ ก็มักจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่ต่ำกว่าอัตราที่กำหนดไว้ในตลาดแรงงาน ความสามารถในการเลือกจ้างพนักงานที่มีความสามารถสูงจะลดลง คุณภาพของงานก็จะต่ำลงไปด้วย

3.4 หลักมาตรฐานการครองชีพ และระดับความเป็นอยู่

ธงชัย สันติวงศ์ (2535: หน้า 19–21) กล่าวถึง มาตรฐานการครองชีพและระดับความเป็นอยู่ไว้ดังนี้

3.4.1 มาตรฐานการครองชีพ (Standard of Living) หมายถึง สิ่งที่เป็นความจำเป็น ความสะดวกสบายขั้นต่ำ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อรักษาให้บุคคลสามารถดำรงความเป็นอยู่ของตนตามฐานะภาพ 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 เป็นระดับที่สูงกว่าระดับความยากจนเล็กน้อยมีกินมีอยู่พอจะรอด แต่ไม่มีรายได้สำหรับเหตุฉุกเฉินในยามเจ็บป่วยหรือชราภาพ

3) ระดับพอมีกินมีใช้ เป็นระดับที่สูงกว่าระดับพอประทังชีวิต มีรายได้เพียงพอและมีเงินออม

4) ระดับพอมีอันจะกิน ถือว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีการกินอยู่อย่างสะดวกสบายได้มาตรฐานที่ดี มีความคล่องตัวในการจับ-จ่ายใช้สอย มีมาตรฐานที่ดีทั้งด้านสุขภาพการศึกษาของบุตรหลาน และการเข้าร่วมในสังคมและกิจกรรมของชุมชน

3.5 หลักผลิตภาพ (Productivity) องค์การจะอยู่ได้เพราะผลิตภาพหรือประสิทธิภาพของผลงานการผลิต ดังนั้น จึงควรใช้ผลิตภาพขององค์การเป็นเครื่องประกอบการตัดสินใจในการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนว่า บุคคลผู้นั้นได้ให้ประโยชน์แก่องค์การได้มากหรือน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากการลงทุนลงแรง (Effort) ในการปฏิบัติงาน และความสำเร็จ (Success) ที่ได้รับจากการลงทุนลงแรงนั้น (โคตรตรีย์ จุฑานนท์, 2547: หน้า 130–135)

ทฤษฎีประสิทธิภาพผลผลิต (Production Efficiency Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีหนึ่งในทฤษฎีค่าจ้างที่มีสมมติฐานว่าเมื่อใดที่คนงานได้รับโอกาสให้ทำการเพิ่มผลผลิตสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดรายได้ของคน ๆ นั้นจะคงระดับเดิมหรือลดต่ำลง ทฤษฎีนี้มีประโยชน์และค่อนข้างจะตรงต่อความเป็นจริง จึงเหมาะสมที่จะนำมาใช้เพื่อเปิดโอกาสให้คนงานได้แสดงฝีมือเพื่อเพิ่มหรือลดค่าจ้างของตนตามผลผลิตที่ตนทำได้

หลักในการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นธรรมดังกล่าว เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรนำมายึดถือเป็นแนวปฏิบัติในการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งจะส่งผลต่อประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานขององค์การ อย่างไรก็ตาม อาจมีปัจจัยอื่นทั้งภายในและภายนอกที่เป็นสิ่งแวดล้อม ส่งผลกระทบต่อการกำหนดค่าตอบแทน เช่น แรงกดดันหรืออำนาจการเจรจาต่อรองของสหภาพแรงงาน การปรับปรุงค่าตอบแทนขององค์การอื่น ๆ ภายนอกที่ส่งผลให้องค์การของเราต้องปรับปรุงค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับองค์การอื่น ๆ เหล่านี้ การจ้างงานในสาขาที่ขาดแคลน ตลอดจนภารกิจที่เปลี่ยนไปขององค์การ สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการกำหนดค่าตอบแทนขององค์การ

4. ผลของรายได้และสวัสดิการต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากความสำคัญของรายได้และสวัสดิการ หากพนักงานได้รับค่าตอบแทนด้วยความเหมาะสม และเป็นธรรมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ในขณะที่เดียวกันหากพนักงานรู้สึกว่ารายได้และสวัสดิการที่เขาได้รับไม่เพียงพอ หรือไม่สะท้อนความจริงระหว่างรายได้ กับปริมาณงานความสามารถ และความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและดำรงชีวิตของพนักงาน ดังนี้ (โคตรตรีย์ จุฑานนท์, 2547: หน้า 137)

4.1 ส่งผลต่อการดำรงชีวิตของตนและผู้ที่อยู่ในความอุปการะ เกิดความขัดสนไม่เพียงพอต่อการใช้จ่าย ทำให้ไม่มีสมาธิในการทำงาน

4.2 ค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องสร้างความมั่นคงทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการออมนั้น หากมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการออมและเงินสะสมไว้ใช้ในยามจำเป็นย่อมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคง ส่งผลต่อระดับขวัญและกำลังใจได้เช่นกัน

4.3 ขาดสิ่งจูงใจให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รายได้และสวัสดิการที่ดีย่อมเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น มุ่งมั่น และขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ซึ่งทำให้เขารู้สึกว่ามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติ การที่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม เป็นธรรมและมีความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ย่อมทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ หากค่าตอบแทนและสวัสดิการที่พนักงานได้รับไม่มีความเป็นธรรม หรือไม่เหมาะสมย่อมส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้เช่นเดียวกัน

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

1. ความหมายของความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งความสัมพันธ์นี้มีทั้งที่เกี่ยวกับการทำงาน และเรื่องส่วนตัว เฮิร์ทเบอร์ก และคณะ (Herzberg, Mausner and Snyderman, 1959, p.114) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา คือ การพบปะ สนทนา ความเป็นมิตร การได้เรียนรู้งานจากผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือ เกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา ความซื่อสัตย์ ความเต็มใจรับฟังข้อเสนอนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา จึงหมายถึง การมีสัมพันธภาพอันดีกับผู้บังคับบัญชา การได้รับความไว้วางใจ การได้รับความช่วยเหลือ การแก้ไขปัญหات้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว การสนับสนุนส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการทำงาน การเสนอความคิดเห็น การท้วงติงและแนะนำ การสร้างความมั่นใจและความมั่นคงทางอารมณ์ รวมถึงการเป็นที่เคารพนับถือและเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความสำคัญของความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารองค์การ มีความสำคัญที่สุดและมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปสู่เป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่นอกจากจะใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานแล้ว ปัจจัยหนึ่งที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็คือความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ดังนั้น สัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญดังนี้ (พรรณทิวารวรรณพฤษ, 2553, สือออนไลน์)

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 อธิบายเหตุผลในการสั่งงานว่าเหตุใดต้องทำงานนั้น และมีผลดีและผลเสียอย่างไร
- 2.10 มีความยืดหยุ่น ไม่ควรขีดเส้นตายของงาน หรือคาดโทษผู้ที่ทำงานไม่เสร็จตามเวลา หรือลงโทษเมื่อทำผิด
- 2.11 เมื่อสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน จะมีการใช้คำพูดเชิงขอร้องมากกว่าการใช้อำนาจสั่ง
- 2.12 มีการทำตัวเป็นแบบอย่างในการทำงาน เช่น การมาทำงานเช้า การทำงานอย่างมีระบบ
- 2.13 มีการมอบหมายงานพร้อมทั้งมอบอำนาจในการดำเนินงาน และแบ่งงบประมาณในการทำงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม
- 2.14 ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน
- 2.15 มีการประชุมปรึกษาอย่างสม่ำเสมอ และรู้จักวิธีดำเนินการประชุม
- 2.16 มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เช่น แจกแจงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ
- 2.17 มีการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานควรที่มีประสิทธิภาพเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ และทั่วถึง
- 2.18 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบ และปรึกษาได้เมื่อต้องการคำปรึกษาหรือเกิดปัญหา
- 2.19 การออกคำสั่งมีความแน่นอน ชัดเจน ไม่วิลาเอ ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่เกิดความสับสนและสามารถปฏิบัติตามคำสั่งได้ทันที
- 2.20 มีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนรู้ว่าเขาทำงานเป็นอย่างไร ดีหรือไม่ดีอย่างไร และควรแก้ไขอย่างไร
- 2.21 เป็นผู้หนักแน่น มีเหตุผลในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ไม่ใช้อารมณ์เมื่อไม่พอใจ
- 2.22 มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตัวเองอยู่เสมอ
- 2.23 ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้จักลูกน้องเป็นการส่วนตัว และให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วถึงเพื่อจะเรียนรู้ถึงนิสัยใจคอ จุดดี จุดอ่อน แล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน
- 2.24 เกิดการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่มีการปิดกั้น
- 2.25 แสดงความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ
- 2.26 เมื่อผู้บังคับบัญชาทำผิดพลาด ก็ยอมรับผิดชอบและขอโทษ พร้อมกับแก้ไขความผิดพลาดนั้น

- 2.27 ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี เสมอต้นเสมอปลาย
- 2.28 ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาไม่ได้ ผู้บังคับบัญชาจะหาทางแก้ปัญหาให้
- 2.29 ให้ความยุติธรรมในการแบ่งงาน เลื่อนตำแหน่ง พิจารณาความดีความชอบ
- 2.30 เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ อย่างทั่วถึง
- 2.31 ยกย่องให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.32 แสดงความเห็นอกเห็นใจในความเหนื่อยยาก
- 2.33 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสพัฒนาความรู้และ

ความสามารถ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาตามหลักการบริหารจัดการที่ดี

การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชานั้นนอกจากจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงานแล้วยังเป็นผลให้เกิดการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังนั้นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาจึงมีหลักการปฏิบัติดังนี้ (พรพนทิวา วรวัฒนพฤษ, 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 ไม่พรับ่นถึงความยากลำบากในการทำงาน
- 3.15 ยกย่องชมเชย และให้เกียรติผู้บังคับบัญชาทั้งต่อหน้าและลับหลัง
- 3.16 เชื้อพียงคำสั่งและให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
- 3.17 แก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาดของตนเอง

4. ผลที่เกิดจากความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

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

4.1 การประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพไม่ต่อเนื่อง ทำให้ขาดความชัดเจนในการทำงาน รวมถึงขาดคนให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาในยามที่มีอุปสรรคหรือปัญหาเกิดขึ้น

4.2 ขาดการให้ความคิดเห็นและการอนุมัติต่าง ๆ ในการดำเนินงาน

4.3 ขาดความเชื่อมั่นในการทำงาน ระวัง กลัวว่าจะถูกจับผิดจากผู้บังคับบัญชา

4.4 โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีน้อย ถูกลดบทบาทความสำคัญ

สรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชามีความสำคัญทั้งในแง่ของผู้นำองค์การและผู้นำทางด้านจิตใจ งานต่าง ๆ ล้วนผ่านมาจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้นการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะเป็นเสมือนทุกสิ่งให้กับผู้ปฏิบัติงาน หากความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาไม่ดี ย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงไปด้วย หรือมีอุปสรรคไม่ราบรื่น ก่อให้เกิดความท้อแท้ใจ ซึ่งส่งผลโดยตรงกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในที่สุด

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

1. ความหมายของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

การทำงานในองค์การไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ย่อมมีการทำงานร่วมกัน ทั้งทางตรงและทางอ้อม กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันนี้ก็คือเพื่อนร่วมงานนั่นเอง การมีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันย่อมทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบความสำเร็จได้โดยง่าย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการมีมนุษย์สัมพันธ์ภายในองค์การไว้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ฟลิปโป (Flippo, 1967, p.35 อ้างอิงใน จิรวิญญา กาเผือก, 2555, หน้า 22) ให้ความหมายว่า มนุษย์สัมพันธ์ คือ การรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือประสานงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บังเกิดผลตามเป้าหมาย

เดวิส (Davis, 1951, p.67 อ้างอิงใน จิรวิญญา กาเผือก, 2555, หน้า 22) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นการจูงใจบุคคลในกลุ่มให้ความร่วมมือกัน เพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บังเกิดผลเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม

ประยูร ทองสุวรรณ (2530, หน้า 17) อธิบายว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นเรื่องราวที่วาดด้วยพฤติกรรมของคนที่มาเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับองค์การหรือหน่วยงานเพื่อให้การทำงานร่วมกันดำเนินไปด้วยความราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

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

2. ความสำคัญของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าความสามารถของตนเอง น้อยคนที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง ดังนั้นการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานจึงมีความสำคัญดังนี้ (นริศชา ภูกลีบ, 2555, สื่อออนไลน์)

2.1 เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา เมื่อประสบปัญหาในการทำงาน วิธีแก้ปัญหาก็ใช้กันมากที่สุด คือ ขอความช่วยเหลือจากสมาชิกคนอื่น ๆ การทำงานคนเดียวย่อมแก้ปัญหาก็ได้ยาก การรวมกันเพื่อแก้ปัญหาก็ได้วิธีแก้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าต่างคนต่างทำ

2.2 เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน การมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานนั้นก่อให้เกิดผลประโยชน์หลายอย่าง ทั้งทางตรงและทางอ้อมไม่ว่าจะเป็นเรื่องสิทธิพิเศษ หรือเรื่องของรายได้ทั้งนี้เพราะทีมจะมีอำนาจต่อรองเรื่องผลประโยชน์มากกว่ารายบุคคล

2.3 เพื่อความรู้สึกปลอดภัยและมั่นคง คนทั่วไปจะรู้สึกปลอดภัยและมั่นคงกว่าเมื่ออยู่กับทีม การเข้าทีมจะเป็นไปได้มากเมื่อบุคคลรู้สึกว่าตนถูกขู่ว่าจะถูกขู่เข็ญ ถูกทำให้หวาดวิตกหรือเครียด การมีทีมทำให้ความรู้สึกดังกล่าวลดลง เนื่องจากได้พูดคุยระบายความคับข้องใจและได้ปรึกษาหารือ ยิ่งไปกว่านั้นการรวมตัวกันอาจทำให้มองเห็นหนทางที่จะจัดการกับความวิตกกังวลนั้นได้

2.4 เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิต เมื่อเข้าไปเป็นสมาชิกของทีม บุคคลจะรู้สึกว่าตนเองได้รับความอบอุ่นเนื่องจากมีกลุ่มที่ตนเป็นเจ้าของ เป็นการตอบสนองความต้องการทางจิตมากกว่าการอยู่ตามลำพังความต้องการเหล่านั้น ได้แก่

2.4.1 ความต้องการใฝ่สัมพันธ์หมายถึง ความต้องการการร่วมมือโดยการให้และรับจากคนอื่น ๆ ต้องการความเป็นมิตรและความอบอุ่น ปลอดภัย ซึ่งความต้องการชนิดแรกนี้ตอบสนองได้โดยตรงด้วยการมีกลุ่มหรือพรรคพวก

2.4.2 ความต้องการความปลอดภัย หมายถึง ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องตนเองจากสิ่งคุกคามความเจ็บป่วยหรือความอับอาย หรือจากอันตรายต่าง ๆ

2.4.3 ความต้องการนับถือตนเอง หมายถึง เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการยอมรับ การมีสถานภาพและการมีศักดิ์ศรี ความต้องการชนิดนี้ทีมสามารถตอบสนองได้ 2 ลักษณะ ลักษณะแรกคือการเสริมแรงบวกเมื่อกระทำสิ่งที่ถูกต้อง เช่น การชมเชย หรือการให้รางวัลอันถือเป็นการยอมรับจากทีม ลักษณะที่สองคือการยอมรับของทีม ลักษณะที่สองนี้จะทำให้บุคคลรู้สึกตนเองมีคุณค่าและมีศักดิ์ศรีซึ่งนำไปสู่การนับถือตนเองในที่สุด

2.4.4 ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองการทำงานเป็นทีมส่วนหนึ่งนั้นจะเป็นโอกาสให้คนได้พัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง โดยการเรียนรู้จากผู้ร่วมทีมคนอื่น ๆ และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ลักษณะเช่นนี้จะนำไปสู่การปรับปรุงตนเองและพัฒนาพฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมสังคมอื่น ๆ ไปด้วยพร้อมกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมและการมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานจะเป็นจุดเริ่มต้นในการทำงานที่ประสบความสำเร็จ และส่งเสริมให้ตนเองมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลดีทั้งในหน้าที่การงานและทางด้านจิตใจ

3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานตามหลักการบริหารจัดการที่ดี

จากความหมาย และความสำคัญของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานจะพบว่าเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญที่เกื้อหนุนให้การทำงานประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้เราได้มีโอกาสก้าวหน้า และคอยเป็นกำลังใจในยามที่เราท้อถอยหรือพบกับอุปสรรคในการทำงาน ดังนั้นการสร้างสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมีหลักสำคัญดังต่อไปนี้ (จิตวิทยาของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน, 2552, สื่อออนไลน์)

3.1 มีการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย บุคคลส่วนใหญ่มักต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกซึ่งการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยจะสนองความต้องการนี้ได้ โดยที่ทุกคนต่างมีสิทธิมีเสียงในการแสดงความคิดเห็นต่องาน รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน และเคารพในมติของเสียงส่วนใหญ่ ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยของเลอวีน นักจิตวิทยาากลุ่มทฤษฎีสนาม พบว่า การทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย ช่วยให้กลุ่มมีความร่วมมือและงานสำเร็จดีกว่ากลุ่มเผด็จการ หรือกลุ่มเสรีนิยม จึงกล่าวได้ว่าการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยช่วยเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานได้

3.2 มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถซึ่งกันและกัน บุคคลทั่วไปมักต้องการความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้อื่น ดังนั้นในการทำงานร่วมกันทุกคนควรต้องให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติและเชื่อถือในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ไม่เข้าไปก้าวกาย

ถ้าเขาไม่ขอความช่วยเหลือ การก้าวก้าวเกินหน้าที่มักก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง สร้างผลเสียต่องานมากกว่าผลดี

3.3 มีการติดต่อสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน มนุษย์ทุกคนมักต้องการความชัดเจนในงานและต้องการความสบายใจในการอยู่ร่วมกันด้วย ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดีนอกจากช่วยสร้างความเข้าใจในงานร่วมกันแล้วยังช่วยเสริมความสัมพันธ์ส่วนตัวกันด้วย ถ้ากลุ่มมีการติดต่อสื่อสารที่ดีจะมีส่วนส่งเสริมทั้งประสิทธิภาพของงานและการอยู่ร่วมกัน ในกลุ่มทำงานที่ดีนั้น มักใช้การสื่อสารสองทางหรือหลายทางมากกว่าสื่อสารทางเดียว คือให้มีการตอบโต้อภิปราย แสดงความเห็น หรือซักถามข้อสงสัยร่วมกันมากกว่าที่จะรับคำสั่ง หรือรับฟังความคิดเห็นอยู่ข้างเดียว ขณะเดียวกันในการใช้ภาษาเพื่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือเขียน ก็ให้เป็นไปตามทางสร้างสรรค์ให้เกิดผลดีต่อกันและกัน

3.4 มีการช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสม ในการทำงานและอยู่ร่วมกันในกลุ่ม ถ้าทุกคนพร้อมต่อการเป็นผู้ให้ยอมทำให้เกิดความสุขในกลุ่มได้ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานจัดว่าเป็นการให้อีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นมิตร ซาบซึ้งใจพึงพอใจ และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่ทั้งนี้ต้องเป็นการให้ในขอบเขตที่เหมาะสม เช่น ให้เมื่ออีกฝ่ายต้องการความช่วยเหลือ ให้โดยไม่มีผลกระทบในทางเสียหายต่องานส่วนรวม หรือช่วยเหลือโดยเลือกที่รักมักที่ชัง คือ ขาดความยุติธรรม ซึ่งบางทีนำไปสู่การแตกสามัคคีหรืออิจฉาริษยากันในหน่วยงานการช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสม ไม่ว่าจะอยู่ในสถานะของผู้บังคับบัญชา ผู้ถูกระดับเดียวกัน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ก็ยอมนำมาซึ่งการอยู่ร่วมกันโดยราบรื่นสงบสุข

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

3.6 มีการร่วมมือที่ดี การร่วมมือ เป็นพฤติกรรมของกลุ่มที่มีลักษณะไปในทางเดียวกันของสมาชิกกลุ่ม คือ แต่ละบุคคลจะได้รับความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายก็ต่อเมื่อกลุ่มได้รับความสำเร็จ ดังนั้น จึงจัดได้ว่าในการทำงานร่วมกันนั้น ถ้าทำให้ทุกคนร่วมมือกันทำเพื่อให้กลุ่มทำงานสำเร็จได้ ก็จัดว่ากลุ่มดังกล่าวมีความสามัคคีและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน วิธีนี้จะเป็นที่ยอมรับของนักจิตวิทยามากกว่าการแข่งขัน เนื่องจากในกระบวนการของการแข่งขันนั้น เมื่อฝ่ายหนึ่งได้ อีกฝ่ายหนึ่งจะเสีย แม้บางครั้งการแข่งขันอาจทำให้ผลงานของกลุ่มดีขึ้นแต่ในแง่ของสัมพันธภาพมักเสียไป

3.7 ผู้มาร่วมกลุ่มทำงานมีลักษณะที่เอื้อต่อการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน ถ้าผู้มาร่วมกลุ่มทำงานมีลักษณะบางประการ ที่เอื้อต่อการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ มีลักษณะส่วนตัวที่พร้อมอยู่แล้วก็ย่อมส่งผลให้การทำงานกลุ่มเป็นไปด้วยไมตรีอันดี เช่น สมาชิกกลุ่มมีความสมัครใจในการทำงานนั้น รู้สึกมีส่วนร่วมในกลุ่ม รู้วิธีดำเนินงานกลุ่ม รับผิดชอบและเป้าหมายของงาน มีความเป็นกันเอง คบคนง่าย มีลักษณะให้กำลังใจผู้อื่น ฯลฯ ด้วยลักษณะของสมาชิกกลุ่มดังกล่าวนี้ มักส่งผลให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่า ลักษณะ 7 ประการของกลุ่มทำงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีจะเห็นได้ว่ามีทั้งส่วนที่เป็นรูปธรรมของการทำงานร่วมกันและส่วนที่เป็นลักษณะส่วนตัวของผู้มาร่วมกลุ่มทำงาน ในส่วนที่เป็นรูปแบบการทำงาน เช่นมีการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตย มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถ มีการติดต่อสื่อสารที่ดีในหน่วยงาน มีการช่วยเหลือกันในขอบเขตที่เหมาะสม มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และมีการร่วมมือที่ดี สำหรับส่วนที่เป็นลักษณะส่วนตัวของผู้มาร่วมกลุ่มทำงานนั้น จัดเป็นปัจจัยสำคัญมากที่จะช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดีหรือไม่ ได้แก่ ความคิด จิตใจ เจตคติ บุคลิกภาพส่วนตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลมากต่อความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม แต่อย่างไรก็ตามลักษณะดังกล่าว นักจิตวิทยามีความเชื่อว่าสามารถปรับเปลี่ยนพัฒนาได้ ถ้าบุคคลมีความตั้งใจจริง ผู้ทำงานร่วมกันจึงถือเป็นความรับผิดชอบที่จะต้องปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหน่วยงาน

4. ผลของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

การทำงานร่วมกันเป็นเรื่องธรรมดาที่อาจจะมีการขัดแย้งกันทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ดังนั้น หากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีปัญหาอาจทำให้การทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือ หรือการทำงานเป็นทีมไม่ประสบความสำเร็จหรือ เกิดความยุ่งยากในการทำงานได้ ซึ่งผลที่อาจเกิดขึ้นมีดังนี้ (จิตวิทยาของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน, 2552, สืบออนไลน์)

4.1 เกิดการทะเลาะ ไม่ใส่ใจช่วยเหลือหรือแสดงความรับผิดชอบในงานที่ต้องทำร่วมกัน

4.2 นอกจากไม่ช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จแล้วอาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือสร้างความรำคาญใจกับเพื่อนร่วมงานอีกด้วย

4.3 จับกลุ่มนินทาว่าร้าย ไม่เคยมองเพื่อนร่วมงานในแง่ดี และหาเรื่องจับผิดอยู่เสมอ

4.4 ยุแหยงให้เกิดความบางหมาง เกล็ดขัดแย้งกัน หรือมีความอิจฉาริษยากันและกัน

4.5 ประจบสอพลอผู้บังคับบัญชา เอาดีใส่ตัวเอาชั่วใส่คนอื่น

4.6 เกิดความบาดหมาง อาจถึงขั้นทะเลาะวิวาท แตกหักกันได้

ผลที่อาจเกิดขึ้นจากการขาดสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานลดลง เป็นเหตุให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานลดลง เช่นเดียวกัน

สรุปว่าการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในองค์การที่ต้องมีการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อนร่วมงานจะมีบทบาทสำคัญทั้งในแง่ของการเป็นกำลังสำคัญในการทำงานและเป็นส่วนสนับสนุนให้เราได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจะมีสัมพันธภาพที่ดีได้นั้นต้องเริ่มที่ตัวเราเสียก่อนด้วยการปฏิบัติต่อผู้อื่นในทางที่ดี สิ่งเหล่านี้จัดเป็นการสร้างสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศทางจิตวิทยาที่ดีในที่ทำงาน ซึ่งจะเป็นแรงกระตุ้นการสนองตอบที่ดีจากอีกฝ่ายหนึ่ง ช่วยเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมากขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งหากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่ดีย่อมส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่ดีด้วยเช่นกัน

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1. ความหมายของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Operating Environment) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ จึงขอยกตัวอย่างนักวิชาการที่ให้ความหมายที่สอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้

สิริอร วิชชาวุธ (2554, หน้า 139) กล่าวถึงสภาพของการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัว เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น การปฏิบัติงาน อ่านหนังสือ เป็นต้น สภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวจะมีอิทธิพลทำให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้พอ ๆ กับความรู้ความสามารถ เช่น ถ้าต้องการที่จะปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยแต่ไม่มีความรู้พอที่จะปฏิบัติงานได้ จะทำให้ปฏิบัติงานไม่สำเร็จ ในทางกลับกันหากมีความรู้ที่จะปฏิบัติงานได้แต่สภาพแวดล้อมไม่พอดี แสงสว่างน้อย มีเสียงดังรบกวนอยู่ตลอด สภาพแวดล้อมเช่นนี้ อาจทำให้ขาดสมาธิ เกิดความรู้สึกรำคาญ เป็นผลให้การทำงานไม่สำเร็จหรืออาจมีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ สภาพแวดล้อมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 236) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพที่มีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก มีส่วนเสริมสร้างและทำลายขวัญและกำลังใจเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น

สถานที่สะอาด ระเบียบเรียบร้อย เป็นต้น จะทำให้พนักงานบังเกิดความสบายใจไม่รู้สึกรำคาญหรือ อารมณ์ขุ่นมัว ขวัญและกำลังใจก็จะดี ถ้าจัดการสภาพปฏิบัติงานไว้ระียบขาตสิ่งจูงใจ ขาด ความสะอาดความสวยงาม พนักงานจะขาดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และเป็นการทำลาย ขวัญและกำลังใจให้หมดสิ้นไปด้วย

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยให้ คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น วัสดุอุปกรณ์ ห้องทำงาน ห้องพัก ห้องสุขา ห้องอาหาร ห้องศาสนกิจ ภูมิทัศน์ต่าง ๆ แสงสว่าง อุณหภูมิ เสียง และสภาพแวดล้อมโดยรอบสถานที่ ทำงาน มีความสะอาดสงบและร่มรื่น ก่อให้เกิดความปลอดภัย ผ่อนคลาย และภาคภูมิใจ

2. ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

พงค์ หรดาล (2548, หน้า 246-247) ได้กล่าวถึง การจัดสภาพแวดล้อมของการ ปฏิบัติงานที่ไม่คำนึงถึงปัจจัยความแตกต่างและขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากจะก่อให้เกิด การปฏิบัติงานที่ไม่สะดวกสบาย ไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้วยังส่งผลถึงระดับความ เสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุ และปัญหาด้านสุขอนามัยของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย ในการจัด สภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ถูกหลักจะทำให้พนักงานเกิดความเมื่อยล้า ความเมื่อยล้านี้ นอกจากจะเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดการผิดพลาดในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุได้ทันที ยังส่งผลต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในระยะยาว ซึ่งส่งผลให้ปริมาณงานและคุณภาพของการ ผลิตลดลง

เฮิร์ทเบิร์ก และคณะ (Herzberg, Mausner and Snyderman, 1959, p. 113-115) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพของผลผลิตกับ วิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน ที่ทำงานอยู่ในเมืองพิตส์เบิร์ก ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพของผลผลิต 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

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ดังนั้น ผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าว เพราะหากการทำงานที่ได้รับประสิทธิภาพอันเนื่องมาจาก สภาพแวดล้อมแล้วจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติในท้ายที่สุด

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 จะเห็นพนักงานในสังคมปัจจุบันเคร่งเครียดกับงาน ปฏิบัติงานแข่งกับเวลา พนักงานบางคนปฏิบัติงาน 7 วันต่อสัปดาห์ บางคน 6 วันต่อสัปดาห์ และบางคน 5 วันต่อสัปดาห์ พนักงานบางคนปฏิบัติงาน 10 – 20 ชั่วโมง ไม่มีเวลาพัก บางคนปฏิบัติงาน 8 ชั่วโมงมีเวลาพัก พนักงานที่ปฏิบัติงาน 7 วันต่อสัปดาห์ จะปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงาน 6 วัน ต่อสัปดาห์ และมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงาน 5 วันต่อสัปดาห์จริงหรือไม่ ร่างกายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพติดต่อกันนานเท่าไร และปฏิบัติงานได้นานเพียงใดต่อวันพนักงานปฏิบัติงาน 7 วันต่อสัปดาห์ จะมีความเครียดมากกว่าคนที่ปฏิบัติงาน 6 วันต่อสัปดาห์และมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงาน 5 วันต่อสัปดาห์ หรือไม่ คำถามนี้จะเป็นเหตุผลให้ทำการศึกษาเรื่องเวลาในการปฏิบัติงาน

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

สรุปได้ว่า ประเภทของสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน คือ สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย ไม่เสี่ยงต่ออุบัติเหตุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม ควรจะเป็นสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องตามสุขลักษณะ พนักงานไม่ต้องมากเกินไปจะเกิดอุบัติเหตุเมื่อใด ทุกอย่างที่กำลังกล่าวมานี้ล้วนแต่ผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

4. ผลของสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงานพบว่าสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสมย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ผลที่เกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เหมาะสมมีดังนี้

4.1 ขาดความคล่องตัวในการใช้สอยวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

4.2 ขาดความสะดวกสบายในการใช้สถานที่ทำงานเช่น การไม่มีห้องพักผ่อนหย่อนใจ การชำรุดเสียหายหรือความสกปรกของห้องสุขา เป็นต้น

4.3 รู้สึกรำคาญใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมไม่พึงประสงค์ เช่น ความสะอาดของสถานที่ทำงาน การนิทราว่ากล่าวของเพื่อนร่วมงาน แสง สี และเสียงที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น

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

การวัดระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

วิธีที่จะใช้วัดระดับขวัญและกำลังใจของบุคคลในองค์กรว่าจะมีระดับขวัญและกำลังใจดีหรือไม่นั้นก็ได้อีก การศึกษาการทำงานของบุคคลนั้นว่า ได้มีความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองในการทำงาน ให้เป็นไปตามความต้องการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด เพราะการที่บุคคลใดจะตั้งใจปฏิบัติงานดีหรือไม่นั้น ก็ย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองหรือไม่

1. เครื่องมือการตรวจสอบ สำหรับเครื่องมือที่จะใช้ตรวจระดับขวัญและกำลังใจ มี 2 ลักษณะ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547, หน้า 139) ดังนี้

1.1 การวัดแบบอัตนัย (Subjective Survey) เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเรียกว่า สังคมมิติ (Stoichiometry) ผู้สร้างเทคนิคนี้เพื่อใช้ในการประเมินขวัญและกำลังใจ คือ โมเรโน (Moreno) ใช้ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่ม ความมุ่งมั่นของการใช้สังคมมิติก็เพื่อศึกษาถึงการยอมรับและไม่ยอมรับ ความชอบและไม่ชอบ ในระหว่างสมาชิกกลุ่ม วิธีการที่ใช้เป็นการถามสมาชิกแต่ละคนให้บอกชื่อเพื่อนในกลุ่มที่ตนชอบ และผู้ที่ไม่ชอบในพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป และถูกนำไปใช้ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อศึกษาการทำงานในกลุ่ม

วิธีการของสังคมมิติ ให้แต่ละคนในกลุ่มเขียนชื่อบุคคลในกลุ่มที่คิดว่า เป็นพนักงานที่ดี เป็นหัวหน้าที่ดี เป็นคนที่มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่ายแล้วนำชื่อที่เขียนมาโยงกันเป็นผังเชื่อมโยงบุคคลที่เป็นหัวหน้าจริง ๆ และเมื่อเขียนสังคมมิติก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้า แสดงถึงว่าบุคคลนั้นเป็นหัวหน้าในทุกสถานการณ์ ถ้าเขาเป็นหัวหน้าจริงแต่การกระทำสังคมมิติสมาชิกในกลุ่มเลือกผู้อื่นให้เป็นหัวหน้า บุคคลที่ได้รับเลือกก็เป็นดาวของกลุ่ม บางคนที่ไม่ได้รับเลือกเป็นลักษณะคนที่ถูกทอดทิ้งจากกลุ่ม

1.2 การวัดแบบปรนัย (Objective Survey) นอกจากการใช้สังคมมิติดังกล่าวก็ได้มีการวัดขวัญและกำลังใจโดยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติเป็นแบบวัดในเชิงปริมาณการวัดขวัญและกำลังใจมักจะใช้ควบคู่ไประหว่างสังคมมิติ และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเจตคติ รวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยให้การวัดขวัญและกำลังใจได้ดี ตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจต่ำ จะบอกได้จากการนัดหยุดงาน การขาดงาน การลาออก ความเบื่อหน่าย ในการทำงาน และผลผลิตที่ต่ำ

2. วิธีตรวจสอบ สำหรับวิธีการที่จะใช้ตรวจสอบระดับขวัญและกำลังใจ มี 4 วิธี (เสนาะตอเยาว์, 2545, หน้า 218 -219) ดังนี้

2.1 การสังเกตการณ์ (Observation) การสังเกตการณ์เป็นวิธีที่ดีที่สุด วิธีหนึ่งในการวัดระดับขวัญ วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติการได้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองควบคุมบังคับบัญชาอยู่แล้ว การสังเกตการณ์จะร่วมสนทนาด้วยหรือสังเกตการณ์ปฏิบัติงานและพฤติกรรมการแสดงออกต่าง ๆ วิธีนี้จะต้องกระทำอย่างระมัดระวังและมีระบบ ข้อที่ควรคำนึง ก็คือ การสังเกตการณ์เป็นวิธีการใช้สายตามองอย่างพิถีพิถันพิจารณาไม่ใช่แต่เพียงดูเฉย ๆ เท่านั้น

2.2 การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นวิธีการหนึ่งที่มีประโยชน์ทางวัดระดับขวัญวิธีนี้เป็นวิธีแบบเผชิญหน้า ระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ แลกเปลี่ยนข่าวสารด้วยวาจา แลกเปลี่ยนความคิดและทัศนะต่าง ๆ แก่กันและกัน แต่การสัมภาษณ์จะไม่ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ถ้าหากกระทำโดยไม่มีเกณฑ์ที่แน่นอน และปราศจากการวางแผนรวมทั้งขาดความระมัดระวัง ข้อดีของการสัมภาษณ์ก็คือการสามารถใช้ความรู้สึกอันไวอีกทั้งยังกระทำได้อย่างครอบคลุมแต่มีข้อเสียคือ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะการสัมภาษณ์กลุ่มคนที่มีขนาดใหญ่

2.3 แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นวิธีการที่นิยมอย่างกว้างขวางวิธีหนึ่งแบบสอบถามแบ่งออก ได้เป็น 2 ประเภท คือ การสำรวจแบบปรนัย เป็นการสร้างคำถาม และคำตอบที่มีให้เลือก ผู้ตอบจึงเพียงแต่ทำเครื่องหมายในข้อที่ตนต้องการเท่านั้นสำหรับแบบหลังเป็นการตั้งคำถาม แล้วปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานตอบคำถามด้วยถ้อยคำของเขาเองวิธีการวัดระดับ

ขวัญโดยใช้แบบสอบถามมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีก็คือ วิธีการนี้เป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินการน้อย เนื่องจากสามารถใช้ได้กับคนจำนวนมาก โดยใช้เวลาน้อย และสามารถใช้เครื่องจักรประมวลผลได้ ส่วนข้อเสียก็คือการใช้แบบสอบถาม ทำให้ไม่สามารถใช้ความรู้สึกอันไว ช่วยเก็บข้อมูลได้และขาดลักษณะครอบคลุมดังที่กล่าวมาแล้ว

2.4 การเก็บประวัติ (Record – keeping) เป็นวิธีการที่จะอำนวยความสะดวกเป็นอันมาก หากได้กระทำการอย่างเป็นระบบที่ดี ประวัติที่ควรเก็บรวบรวมไว้ควรจะมีเรื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจของมาสโลว์

Maslow (1954) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจโดยให้ข้อเสนอแนะว่าความต้องการของมนุษย์เป็นชุดเพิ่มเติมของกระบวนการจูงใจ เขาเชื่อว่าพฤติกรรมที่มนุษย์แสดง ออกมานั้น เกิดจากความต้องการของมนุษย์ และมีความต้องการอยู่ เสมอและไม่มีสิ้นสุด ซึ่งความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของ มนุษย์อีกต่อไป ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นต่ำไปหาสูงตามลำดับ ชั้นของความสำคัญ เมื่อความต้องการในลำดับขั้นต่ำไปหาสูงตามลำดับชั้นของความ สำคัญ เมื่อความต้องการในลำดับขั้นต่ำได้รับการตอบสนองด้วย มนุษย์ก็จะมี ความ ต้องการในลำดับขั้นไปตามลำดับ มาสโลว์ได้จัดลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ระดับ คือ

1. มีความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการ ชั้นพื้นฐานเพื่อการอยู่รอดของมนุษย์ เช่น อาหาร น้ำดื่ม อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค

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

3. ความต้องการทางสังคมและความรัก (Belongingness and love needs) เมื่อความต้องการของร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการ ขั้นต่อไป คือ ความต้องการทางสังคมและความรัก ความต้องการดังกล่าว ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์การหรือสังคม ความต้องการในสังคมยอมรับใน ความสำคัญของตน ความ ต้องการมิตรภาพ ความต้องการได้รับความรักจากบุคคลอื่น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) เมื่อความต้องการทางสังคม และความ รักได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือ ความต้องการการยกย่อง หมายถึง

ความต้องการให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้ความสามารถ มีความสำเร็จทั้งได้ตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ได้รับการยกย่องนับถือ ได้รับคำสรรเสริญ มีเกียรติมีชื่อเสียงในสังคม

5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self-actualization needs) ความต้องการนี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์หลังจากที่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในขั้นต่าง ๆ แล้ว เป็นความต้องการที่จะพยายามให้เกิดความสำเร็จในทุก ด้านตามความรู้สึกนึกคิดของตนเอง

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ ชี้ให้เห็นว่าความต้องการของมนุษย์ ในลำดับขั้นที่หนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการในลำดับต่อไป ช่วยให้นักการตลาดจัดวางผลิตภัณฑ์แต่ละตัวให้เป็นไปตามแผนเป้าหมายและการดำรงชีวิตตามความต้องการของผู้บริโภคได้



ภาพ 1 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา: คอตเลอร์, 2546, 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 ศิริวรรณ 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) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของพนักงานที่มีอิทธิพลในการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวก และการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้านได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดหวัง การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน และผลของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการ แสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายใน องค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติ ศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ 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 เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พอใจแต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบ 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 ความสามารถ ของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแล ควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟัง ข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของ ผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

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

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

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

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

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ ความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือ ขนาดของบริษัทหรือองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

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 รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานเหมาะสมกับงานที่ทำ โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเหมาะสมเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับพนักงานที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งพนักงาน ได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพและการประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อน/พักร้อน บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ประวัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

พ.ศ. 2509 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีวัตถุประสงค์ให้ความช่วยเหลือทางด้านการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตร สำหรับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม เพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

นายจำเนียร สารระนาด ผู้จัดการ ธ.ก.ส. คนแรกได้วางรากฐานการดำเนินงานพร้อมทั้งอุดมการณ์การทำงานให้พนักงาน ธ.ก.ส. ทุกคนละเว้นการอันควรต่าง ๆ โดยได้อบรมสั่งสอนให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็ว ซื่อสัตย์ สุจริต และไม่เบียดเบียนลูกค้า เพราะงานสินเชื่อเพื่อการเกษตร เป็นงานที่กว้างขวางและซับซ้อน ต้องศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญยิ่งขึ้น ขอให้ท่านละเว้นการอันควรละเว้น ไม่เบียดเบียนเกษตรกรลูกค้า ทำงานหนัก เร่งรัด หนักไว ถูกต้อง และแม่นยำ กอปรด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งพนักงาน ธ.ก.ส. ถือปฏิบัติมาจนถึงปัจจุบัน

บทบาท สู่ธนาคารพัฒนาชนบท

ทศวรรษที่ 1 (พ.ศ.2509–2519) มุ่งลดบทบาทเงินกู้ยืมในระบบ

ในทศวรรษแรก ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญกับการให้สินเชื่อเพื่อการผลิตระยะสั้น และระยะปานกลาง แก่เกษตรกรให้ทั่วถึงอย่างรวดเร็ว เพื่อลดบทบาทของเงินกู้ยืมในระบบ โดยสร้างนวัตกรรมทางการเงินใหม่ที่ให้สินเชื่อแก่เกษตรกรรายคน โดยใช้บุคคลในกลุ่มค้ำประกัน รับรองรับผิดชอบอย่างลูกหนี้ร่วมกัน สร้างรากฐานความพร้อมของเกษตรกรเพื่อสร้างรายได้ และฐานะทางการเงินที่มั่นคงให้แก่เกษตรกร

ทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2520–2529) พัฒนาการให้สินเชื่อและบริการครบวงจร

ช่วงทศวรรษที่ 2 ธ.ก.ส. ได้พัฒนาแนวทางปฏิบัติงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้นโดยการให้บริการสินเชื่อแก่เกษตรกรรายคน ในรูปแบบของสัญญาเครดิตเงินสด เพื่อให้เกษตรกรเบิกรับเงินกู้โดยสะดวก และเริ่มดำเนินงานบนพื้นฐานความร่วมมือกับส่วนราชการและเอกชน ในการช่วยหาปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกการพัฒนาการเกษตรอย่างครบวงจร ในรูปของวัสดุอุปกรณ์การเกษตร และเชื่อมโยงการตลาด โดยการจัดตลาดกลางพืชผลการเกษตร ตลอดจนการรับจำนำข้าวเปลือก

ทศวรรษที่ 3 (พ.ศ.2530-2539) ช่วยเหลือเกษตรกรชั้นเล็กและยากจน-จัดตั้งสถาบันเกษตรกร

ช่วงทศวรรษที่ 3 ได้พยายามขยายการให้บริการเกษตรกรให้ทั่วถึงและครอบคลุมยิ่งขึ้นโดยเฉพาะเกษตรกรชั้นเล็กและยากจน ซึ่งปกติจะไม่สามารถขอใช้บริการสินเชื่อจากสถาบันการเงินได้ ธ.ก.ส. จึงกำหนดหลักเกณฑ์เป็นการเฉพาะเพื่อให้บริการสินเชื่อแก่เกษตรกรดังกล่าว อาทิ การแปรรูปผลผลิตช่วยสร้างงานและรายได้ให้แก่เกษตรกร ขณะเดียวกันยังสนับสนุนให้เกษตรกรลูกค้ำรวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้ำ ธ.ก.ส. (สกต.) เพื่อเป็นองค์กรของเกษตรกรลูกค้ำในการสร้างอำนาจต่อรองทางการตลาด และได้ริเริ่มโครงการวัฒนธรรมบริการ เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ และตระหนักถึงความสำคัญในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้ำ

ทศวรรษที่ 4 (พ.ศ.2540-2549) น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การพัฒนาชนบท

ช่วงทศวรรษที่ 4 ธ.ก.ส. ได้ปรับบทบาทและกลยุทธ์การดำเนินงานครั้งสำคัญเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยขอแก้ไข พ.ร.บ. ธ.ก.ส. ให้ครอบคลุมการให้สินเชื่อเพื่อประกอบอาชีพอื่นเพื่อเสริมรายได้ รวมทั้งการพัฒนาความรู้และคุณภาพชีวิต ตลอดจนได้น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับเกษตรกรลูกค้ำ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างพอเพียงและมั่นคง สร้างความเข้มแข็งสู่ชุมชนควบคู่ไปกับการส่งเสริมและสนับสนุนการรักษาสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังปลูกฝังให้พนักงานดูแล และให้บริการลูกค้ำอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง

นอกจากนี้ ในปี 2542 ธ.ก.ส. ได้จัดตั้งกองทุนขึ้นโดยใช้ชื่อว่า กองทุนธนาคารอิสลาม (Islamic Banking Fund) เพื่อทำหน้าที่ให้บริการทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม และสามารถดำเนินการได้ภายใต้กรอบ พ.ร.บ. ธ.ก.ส.

ทศวรรษที่ 5 (พ.ศ.2550-ปัจจุบัน) ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของเกษตรกรรายย่อย และให้บริการสินเชื่อที่หลากหลาย

เข้าสู่ทศวรรษที่ 5 ธ.ก.ส. ยังคงมุ่งมั่นกับภารกิจพัฒนาชนบทภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของเกษตรกรรายย่อย อีกทั้งขยายการให้บริการสินเชื่อไปสู่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชน องค์กรที่เกี่ยวข้อง และสหกรณ์ทุกประเภท ให้สามารถเข้าถึงแหล่งทุนในระบบ พร้อมทั้งสนับสนุนสินเชื่อเพื่อสร้างรายได้เพิ่ม เพื่อให้เกษตรกรลูกค้ำมีฐานะและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น อีกทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานทำงานเป็นทีม มีความซื่อสัตย์ มีสำนึกรับผิดชอบ และใช้

ชีวิตพอเพียงบนมาตรฐานเดียวกัน ทุกช่วงเวลาที่ผ่านไป ธ.ก.ส. มุ่งมั่นต่อพันธกิจที่มีต่อเกษตรกรอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนเกษตรกร และเศรษฐกิจภาคเกษตรในชนบทให้เติบโตได้อย่างมั่นคงยั่งยืน

วัตถุประสงค์ ธ.ก.ส.

1. ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตร สำหรับการ
 - 1.1 ประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม
 - 1.2 ประกอบอาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้
 - 1.3 พัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรมหรืออาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร
 - 1.4 ดำเนินกิจการตามโครงการที่เป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกับผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร
2. ประกอบธุรกิจอื่นอันเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม
3. ดำเนินงานเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบท โดยให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการแก่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้าน หรือชุมชน รวมทั้งองค์กรที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบใด ที่มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการประกอบอาชีพของเกษตรกรหรือชุมชน ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกร หรือชุมชนให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการลงทุน การผลิต การแปรรูป และการตลาด หรือเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจหรือเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต
4. ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์ เพื่อใช้ดำเนินงานภายใต้ขอบเขตวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์

แนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions: SOD)

กระทรวงการคลังในฐานะกระทรวงเจ้าสังกัดได้กำหนดแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions) ที่จะใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจและชี้ประเด็นที่รัฐวิสาหกิจควรให้ความสำคัญและเร่งดำเนินการ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ มี 3 ระดับ ดังนี้

1. แนวนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในภาพรวม

เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

2. แนวนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในสาขาสถาบันการเงิน

เป็นกลไกของภาครัฐ เพื่อสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนควบคู่กับการยกระดับคุณภาพชีวิตภายใต้การบริหารจัดการองค์การที่มั่นคง มีมาตรฐาน ตลอดจนใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวนโยบายสำหรับ ธ.ก.ส.

มุ่งเน้นการให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจรแก่ภาคการเกษตรและชนบท ควบคู่กับการเสริมสร้างองค์ความรู้และสนับสนุนการพัฒนาอาชีพ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารและบริการประชาชน

จาก SOD ชำรงต้น เพื่อให้สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักการและแนวทางการดำเนินงานตาม SOD ดังนี้

1. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้รองรับการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพิ่มประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญของพนักงานเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเชื่อมั่นและยั่งยืน
3. จัดทำแผนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนนโยบายรัฐบาลที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันส่งผลกระทบต่อธนาคาร
4. ควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงจากปัจจัยต่าง ๆ
5. ร่วมจัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้าฐานรากของสถาบันการเงินเฉพาะกิจเพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายในการช่วยเหลือประชาชนให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน

แผนระยะยาว

1. ปรับปรุงผลิตภัณฑ์เพื่อให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจรแก่ภาคการเกษตรและชนบท ควบคู่กับการเสริมสร้างองค์ความรู้และสนับสนุนการพัฒนาอาชีพของเกษตรกร
2. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารและบริการประชาชน
3. จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้าของสถาบันการเงินเฉพาะกิจทั้งระบบเพื่อสนับสนุนการกำหนดนโยบายในการช่วยเหลือประชาชนให้เข้าถึงแหล่งเงินทุน

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่มั่นคง มีการจัดการที่ทันสมัย ให้บริการทางการเงินครบวงจร เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร

พันธกิจ (Mission)

เพื่อก้าวสู่การเป็นธนาคารพัฒนาชนบทเต็มรูปแบบ ธ.ก.ส. ได้กำหนดพันธกิจสำคัญคือ

1. บริการทางการเงินครบวงจร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าสินค้าเกษตร และตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
2. พัฒนาการบริหารและการจัดการทรัพยากร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกร ชุมชน สถาบันการเงินชุมชน และสถาบันเกษตรกร อย่างเกื้อกูล แบ่งปันและเป็นธรรม
3. บริหารจัดการเงินทุน ให้เพียงพอและมีต้นทุนที่เหมาะสมต่อลูกค้าและการดำเนินงาน
4. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการบริการ
5. มุ่งมั่นหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อความมั่นคงและยั่งยืน

ค่านิยม (Core Values)

ธ.ก.ส. ยึดหลัก SPARK ในการบริหารงานเพื่อช่วยสะท้อนความรับผิดชอบต่อองค์การที่มีต่อประชาชน สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเป็นตัวขับเคลื่อนในการดำเนินการตามพันธกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์อันพึงประสงค์ ประกอบด้วย

Sustainability (S) ความยั่งยืนทั้งองค์การ ธ.ก.ส. ลูกค้า ผู้ถือหุ้น สังคม และสิ่งแวดล้อม

Participation (P) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Accountability (A) ความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการและบุคลากร

Respect (R) ความเคารพและให้เกียรติต่อตนเองและผู้อื่น

Knowledge (K) การส่งเสริมและยกระดับความรู้ให้เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้

ความสามารถพิเศษขององค์การ (Core Competency)

1. การให้สินเชื่อร่วมกลุ่ม โดยให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม
2. ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ามายาวนาน มีการให้บริการอย่างเป็นกันเอง

3. การจัดการการเรียนรู้และพัฒนาให้กับลูกค้า ทั้งด้านการผลิต การจัดการ การตลาด สิ่งแวดล้อมและการดำรงชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง
4. มีเครือข่าย (Networking) ที่ครอบคลุมในการพัฒนาชนบท

ตราสัญลักษณ์ของ ธ.ก.ส.

ตราธนาคารในอดีต (พ.ศ. ๒๕๐๙ – ๒๕๒๔)



เมื่อเริ่มก่อตั้งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีมติเมื่อการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๐๙ วันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๐๙ กำหนดตราของธนาคาร เป็นรูปวงกลม ระหว่างขอบวงนอกและขอบวงในมีชื่อ “ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร” ตอนล่างมีอักษรย่อชื่อของธนาคาร “ธ.ก.ส.” ภายในขอบวงในมีรูปธงเงินและรวงข้าว ซึ่งหมายถึง การให้เงินกู้เพื่อการผลิตทางเกษตรและการออมเงิน

ตราธนาคารปัจจุบัน (พ.ศ. ๒๕๒๔ – ปัจจุบัน)



เปลี่ยนแปลงเมื่อคณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีมติเมื่อการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๒๔ วันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๒๔ กำหนดตราของธนาคารใหม่ เพื่อให้มีความโดดเด่น สวยงาม และง่ายต่อการจดจำ เป็น โดยมีความหมาย ดังนี้

กรอบรูปสี่เหลี่ยมมุมมน หมายถึง ความต่อเนื่อง การสื่อสารสัมพันธ์อันดี การบริการ ความเข้าใจ ความร่วมมือ การประสานประโยชน์ ความผูกพัน ความไม่มีที่สิ้นสุด ระหว่างรัฐบาล ธ.ก.ส. และเกษตรกรลูกค้า ซึ่งจะผูกสัมพันธ์เป็นวัฏจักรต่อเนื่องตลอดไป เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน จะขาดจากกันไม่ได้

ธ.ก.ส. สีขาว หมายถึง ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ ประเภทสถาบันการเงิน ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการตามนโยบายพิเศษของรัฐ มีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส ยึดหลักธรรมาภิบาล

รวงข้าวสีทอง หมายถึง อาชีพหรือการดำเนินงานของเกษตรกร คือ การเกษตรและอาชีพที่มีลักษณะต่อเนื่องจากอาชีพการเกษตร ความอุดมสมบูรณ์ของภาคเกษตรกรรม สัญลักษณ์แทนเกษตรกรลูกค้า ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของธนาคาร

พื้นที่น้ำเงิน หมายถึง สีของกระทรวงการคลัง ซึ่ง ธ.ก.ส. เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัด
กระทรวงการคลัง

หลักการดำเนินงานด้านพนักงาน

ธ.ก.ส. เน้นการส่งเสริมให้พนักงาน ธ.ก.ส. เป็นบุคลากรที่ เก่ง - ดี - มีสุข และมีความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จขององค์กร

การส่งเสริมให้พนักงานเป็น "คนเก่ง" ธ.ก.ส. เสริมสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมในการเพิ่มศักยภาพความสามารถให้มีความพร้อมสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ธนาคาร โดยเน้นนโยบายให้พนักงานเป็นนักการเงินธนาคาร อย่างมืออาชีพ เป็นที่ปรึกษาทางการเงินให้ลูกค้าและชุมชน การพัฒนาขีดความสามารถพนักงานประจำศูนย์ธุรกิจ และตามสายอาชีพ การสร้างผู้บริหารยุคใหม่ นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังได้ส่งเสริมให้พนักงานเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

การส่งเสริมให้พนักงานเป็น "คนดี" ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญกับแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมตามหลักการทำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเฉพาะการเป็น สถาบันการเงินที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่น และศรัทธา พนักงานทุกคนจึงมีส่วนร่วมในการจรรโลงคุณธรรมและจริยธรรม

การส่งเสริมให้พนักงาน "มีสุข" ธ.ก.ส. ตระหนักถึงความจำเป็นในการส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน จึงได้ปรับสภาพแวดล้อมและสร้างบรรยากาศ การทำงานที่ดี จัดระบบสวัสดิการและผลตอบแทนที่เหมาะสมเป็นธรรมรวมถึงการเปิดโอกาสความก้าวหน้าตามความสามารถ และส่งเสริมบทบาทของหญิงชาย

ธ.ก.ส. ได้จัดกิจกรรมในการส่งเสริมให้พนักงาน ธ.ก.ส. เป็นบุคลากรที่ เก่ง - ดี - มีสุขอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- คนเก่ง - จัดการเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรมาจัดการเรียนรู้ให้กับพนักงานภายในองค์กร หรือมอบหมายให้พนักงานออกไปอบรมหลักสูตรที่จัดขึ้นโดยสถาบันหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอกองค์กรได้
 - E-Learning สร้างโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning)
 - ทุนการศึกษา ระดับปริญญาโท ระดับปริญญาเอก ทั้งสถาบันการศึกษาในประเทศและต่างประเทศ
 - ศึกษาดูงาน

- คนดี – เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มุ่งสู่การทำงานที่เป็นเลิศ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนวัฒนธรรม
- จัดงานวันวัฒนธรรมองค์กร
 - จัดกิจกรรม ลด ละ เลิก อบายมุขให้พนักงานปฏิญาณตนเป็นคนดี
 - อบรมกับสถาบันภายนอกเกี่ยวกับหลักสูตรจริยธรรม
- มีสุข – การตรวจสุขภาพประจำปี ธนาคารจัดให้มีการตรวจสุขภาพพนักงานประจำปี
- สร้างระบบและส่งเสริมความปลอดภัยและสุขอนามัยในสถานที่ทำงาน โดยจัดทำแนวทางปฏิบัติในเรื่องความปลอดภัยและสุขอนามัย จัดทำคู่มือความปลอดภัยแจกพนักงาน
 - จัดตั้งสร้างเครือข่ายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Mr.Safety) ของธนาคารอย่างน้อยส่วนงานละ 3 คน
 - จัดกิจกรรมส่งเสริมการสร้างความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เช่น กิจกรรม 5 ส. การประกวดภาพลักษณ์ กีฬาภายในธนาคาร
 - ตรวจสอบและบำรุงรักษา อาคารสถานที่ เครื่องจักรและอุปกรณ์ ประจำปี

สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดพะเยา

วิสัยทัศน์

เป็นสำนักงานจังหวัดที่มีผลงานดีเด่น ด้วยทีมงานมืออาชีพ เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า และพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. ให้บริการสินเชื่อเชิงรุก และตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างมีคุณภาพ
2. บริหารจัดการเงินฝากให้เพียงพอต่อปริมาณสินเชื่อ โดยมีต้นทุนที่เหมาะสมและดูแลการบริหารเงินอย่างมีประสิทธิภาพ
3. บริหารจัดการหนี้ตามศักยภาพของลูกค้า
4. พัฒนาและให้บริการที่ดี เพื่อส่งเสริมให้ลูกค้าและชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
5. เพิ่มขีดความสามารถของพนักงานและพัฒนาทีมงานเพื่อรองรับกับภารกิจธนาคาร
6. บริหารจัดการการเรียนรู้ให้กับลูกค้าและชุมชน ทั้งด้านการผลิต การตลาด สิ่งแวดล้อม ภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ภารกิจ

สำนักงาน ธ.ก.ส.จังหวัดพะเยามีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผน ควบคุม กำกับ ดูแล ประสานงาน ติดตามและประเมินผล ปฏิบัติการบูรณาการแผนธุรกิจ งานรองรับ ยุทธศาสตร์กลุ่มสาขา ปฏิบัติงานและวิเคราะห์สินเชื่อทุกประเภทที่เกินอำนาจสาขา งานเงินฝากและรายได้ค่าธรรมเนียม งานบริหารเงินสด งานตรวจสอบ งานบริหารความเสี่ยง งานพัฒนาลูกค้าและชนบท งานมวลชนสัมพันธ์ งานปรับปรุงโครงสร้างหนี้ต่างชำระและหนี้ดีออก คุณภาพ งานบริหารจัดการสินทรัพย์ที่ได้จากการชำระหนี้ งานบัญชีและงบประมาณ งานบริหารการเงิน งานเงินฝาก งานจัดซื้อจัดจ้าง งานบริหารสังหาริมทรัพย์ และอสังหาริมทรัพย์ สนับสนุนการดำเนินงานของสาขาในความรับผิดชอบ รวมทั้งสิ้น 15 สาขา ประกอบด้วย

1. สาขาพะเยา
2. สาขาจุน
3. สาขาเชียงคำ
4. สาขาดอกคำใต้
5. สาขาปาง
6. สาขาแม่ใจ
7. สาขาภูซาง
8. สาขาเชียงม่วน
9. สาขาแม่ต๋ำ
10. สาขาภูกามยาว
11. สาขาบ้านทราย
12. สาขาถ้ำปิน
13. สาขาทุ่งรวงทอง
14. สาขาตอนไชย
15. สาขาตงสุวรรณ

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบ

1. ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันรุนแรง การขยายสินเชื่อเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีความจำเป็นสำหรับการยึดครองส่วนแบ่งการตลาด สินเชื่อเพิ่มทำให้การรับรู้รายได้มากขึ้นควบคู่กับ ค่าใช้จ่ายของพนักงานและอื่น ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การมุ่งเน้นขยายธุรกิจสินเชื่อ และการเพิ่มรายได้ค่าบริการและค่าธรรมเนียม (FBI) จึงนับว่าเป็นปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญ พร้อมทั้งการแข่งขันด้านราคา (price) หรืออัตราดอกเบี้ยในปัจจุบัน ซึ่ง ธ.ก.ส. สามารถแข่งขันได้ อีก

ทั้งการเพิ่มรายได้ยังช่วยบรรเทาค่าใช้จ่าย ค่าธรรมเนียมเงินฝากร้อยละ 0.47 ที่ธนาคารต้องจ่ายให้กับธนาคารแห่งประเทศไทยตามกฎหมาย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อรายได้ธนาคารแน่นอน

2. ภาพลักษณ์ธนาคารในการสร้างสัมพันธ์กับส่วนงานภายนอก พนักงานสังกัดสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดพะเยา ส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ พื้นฐานความสัมพันธ์ดังกล่าว ช่วยเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานและการขยายธุรกิจทั้งด้านสินเชื่อ ด้านเงินฝาก และด้านอื่น ๆ

3. การจัดตั้งศูนย์ธุรกิจสินเชื่อประจำ สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดพะเยา ช่วยให้การขยายธุรกิจสินเชื่อรายใหญ่ที่มีความยุ่งยากและต้องใช้ทักษะในการดำเนินการ (รวมถึงการดูแลลูกค้า) มีความเป็นเอกภาพมากขึ้น ตลอดจนการมอบอำนาจในการดำเนินงานของธนาคารยังช่วยให้เกิดความคล่องตัวได้ดียิ่งขึ้นในตลาดการแข่งขัน

4. โครงการพักหนี้และลดภาระหนี้ ปี 2555 และโครงการบัตรสินเชื่อเกษตรกรตามนโยบายรัฐบาล นับเป็นการดูแลลูกค้าที่ดี ซึ่งยังเพิ่มโอกาสในการใช้บริการสินเชื่อและบริการอื่น ๆ กับธนาคารได้อย่างต่อเนื่อง และนโยบายรัฐบาลยังช่วยควบคุมการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ (การควบคุมหนี้ NPL)

5. การดูแลสินเชื่อในวงจรห่วงโซ่การผลิตการเกษตร (Value Chain) ของพืชเศรษฐกิจหลักในพื้นที่จังหวัดพะเยา ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ จะช่วยสนับสนุนทุก ๆ ขั้นตอนในกระบวนการ (ห่วงโซ่) ให้ขับเคลื่อน Demand และ Supply ได้อย่างต่อเนื่อง สนองความต้องการและยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรได้ยิ่งขึ้น

6. วิสัยทัศน์ การเป็นธนาคารพัฒนาชนบท ซึ่งธนาคารได้น้อมนำแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดูแลพัฒนาลูกค้า สังคม สิ่งแวดล้อมในภาคชนบทเป็นการสร้างเสริมความสัมพันธ์ ความเข้าใจ และการกิจสำคัญนอกเหนือการเป็นธนาคารเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาความเป็นอยู่ พัฒนาจิตใจแก่เกษตรกรลูกค้าอย่างยั่งยืน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์ (2555) ศึกษาถึงภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานธนาคารออมสิน (สำนักงานใหญ่) เป็นการศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 360 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ Independent Samples t-test, One-way ANOVA หากพบความแตกต่างจะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD (Least Significant Difference) และทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำด้านผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำในทุกด้าน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังพบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันอย่างมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ลัดดา ศรสวรรณ์ (2556) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและระดับของขวัญและกำลังใจของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์ จำนวนทั้งสิ้น 256 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา รองลงมา ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ด้านความรู้ความสามารถความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

ด้านความเพียงพอของเงินเดือนและรายได้พิเศษ และด้านความพึงพอใจในการทำงานตามลำดับ

ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์ ในภาพรวมมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก

ผลการทดสอบค่าความสัมพันธ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์ พบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์ ในทางบวกทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปฐมไท ทิณรัตน์ (2556) ศึกษาเรื่องปัจจัยในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเครดิตธนาคาร กสิกรไทย สำนักงานใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับเรื่องปัจจัยในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเครดิตธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ ในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความเครียดจากงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านค่าตอบแทน ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความสะดวกสบายทางกายภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานฝ่ายปฏิบัติการเครดิตธนาคาร กสิกรไทย สำนักงานใหญ่ จำนวน 344 คน แบ่งเป็นพนักงานชายจำนวน 185 คน พนักงานหญิงจำนวน 159 คน คำนวณขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของเครจซี่และมอร์แกน ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 238 คน จำแนกเพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติการ Independent Samples t - test วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

ผลการวิจัยโดยภาพรวมพบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเครดิตธนาคาร กสิกรไทย สำนักงานใหญ่ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าด้านความเครียดจากทำงานเป็นปัจจัยในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานมากกว่าด้านอื่น ๆ รองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสะดวกสบายทางกายภาพ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านค่าตอบแทน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย

ไกรสรฤษฎ์ จันทร์เข้มซ้อย (2551) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาในครั้งนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการออกแบบสอบถามกับประชากร จำนวน 216 ราย ที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ จากนั้นนำข้อมูลมาประมวลผลโดยใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญและกำลังใจในการทำงานในปัจจุบันทุกด้านโดยรวมในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ด้านเกี่ยวกับการปกครองและบังคับบัญชา ด้านเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารงาน ด้านเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ด้านเกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทน และด้านเกี่ยวกับความพอใจในงานตามลำดับ เมื่อพิจารณาขวัญและกำลังใจในการทำงานในแต่ละด้านพบว่า ด้านเกี่ยวกับการปกครองและบังคับบัญชาผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญและกำลังใจเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาสูงที่สุด ด้านเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญเกี่ยวกับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรสูงที่สุด ด้านเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญเกี่ยวกับการเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีสูงที่สุด ด้านเกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทนผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญและกำลังใจเกี่ยวกับความภาคภูมิใจในงานที่ทำสูงที่สุด และด้านเกี่ยวกับความพอใจในงานผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากงานที่ทำสูงที่สุด

บุญเสริม รวมทรัพย์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สาขาในเขตจังหวัดสระแก้ว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยใดจาก 5 ปัจจัย ได้แก่ การบริหาร การปกครองบังคับบัญชา การให้รางวัลตอบแทน เพื่อนร่วมงาน และความพอใจในงาน ที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สาขาในเขตจังหวัดสระแก้ว ดี หรือ ไม่ดี อันเนื่องมาจากการแก้ปัญหาของธนาคาร ในภาวะวิกฤติทางการเงินของไทย

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารงานของธนาคารกสิกรไทย ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สาขาในเขตจังหวัดสระแก้ว อยู่ในเกณฑ์ดี โดยเฉพาะความรู้สึกภาคภูมิใจของพนักงานที่ได้เป็นพนักงานของธนาคารกสิกรไทย ส่วนปัจจัยที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สาขาในเขตจังหวัดสระแก้ว ไม่ดี คือ การให้รางวัลตอบแทน

เกริกชัย เกิดสม (2546) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ และกำลังใจของพนักงาน บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความ ตัดเห็นในด้านการจัดการที่เกี่ยวกับนโยบายการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความ ต้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อนร่วมงาน และผลตอบแทน สวัสดิการ ขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) และตลอดจนศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นด้านการจัดการกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) โดยทำการศึกษาเฉพาะพนักงาน บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีพนักงานทั้งหมด จำนวน 60 ราย มา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ในการคำนวณหา ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สถิติ chi-square และ Pearson's product moment correlation coefficient

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นด้านการจัดการนโยบายและการ บริหาร ด้านการจัดการปกครองบังคับบัญชา ด้านการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การ งาน ด้านผลตอบแทนสวัสดิการ ด้านความพอใจในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือใน การทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง

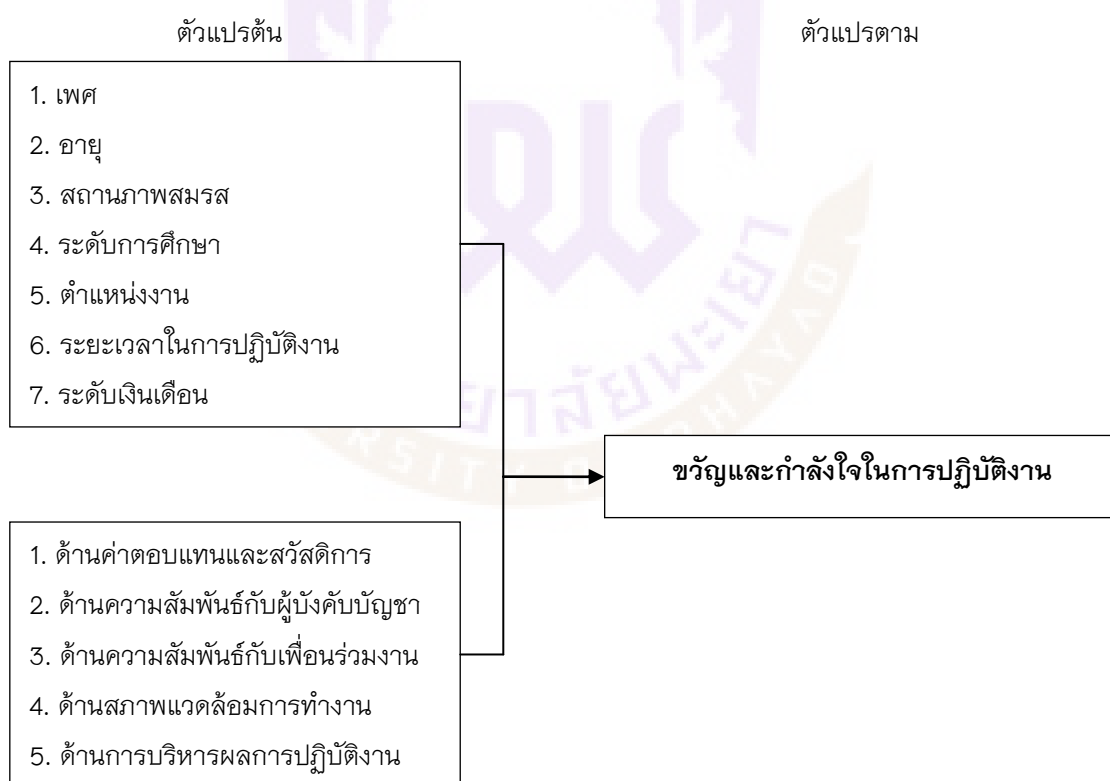
ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดย ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน เช่น เพศ อายุ อายุการทำงาน การศึกษาไม่มีความสัมพันธ์ กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชนิษฐา วัฒนโฬารนนท์ (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วน จังหวัดจันทบุรี 2) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี 3) เป็นแนวทางในการปรับปรุงการ บริหารงานบุคคล และเลือกใช้ปัจจัยที่เหมาะสมต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี จำนวน 90 คน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยการปฏิบัติงานรวม 9 ด้าน ข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัด จันทบุรี มีขวัญและกำลังใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง รองลงมาด้านพึงพอใจในหน้าที่ มีขวัญและกำลังใจสูง ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีขวัญ

และกำลังใจสูง สำหรับด้านความเสมอภาคในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจปานกลาง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจสูง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี พบว่า โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การปกครองบังคับบัญชา ความเสมอภาคในหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในหน้าที่ ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และการรับรู้ต่อความสำเร็จในงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กรอบแนวคิดของการศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการ จึงได้กรอบแนวคิดของการวิจัยดังต่อไปนี้



ภาพ 2 กรอบแนวคิดของการศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา การศึกษาดังนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา มีวิธีดำเนินการศึกษา ดังหัวข้อต่อไปนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 1-9 และพนักงานบริการ 1-3 ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานจังหวัดพะเยา ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2557 มีจำนวนรวม 188 ราย ผู้ศึกษาใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งจำนวนคือ 188 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เป็นลักษณะของแบบสอบถาม (Questionnaires) โดยค้นคว้าและดัดแปลงจากหนังสือและเอกสารต่าง ๆ และบูรณาการจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) หมายถึง ข้อมูลเฉพาะบุคคลของลูกค้า อันได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ หมายถึง สิ่งที่น่าสนใจ

หรือส่งเสริมให้เกิดผลต่อสภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน รายละเอียดของแบบสอบถาม ประกอบกับเครื่องชี้วัดตัวแปรต่าง ๆ มีดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ

สถานภาพส่วนบุคคล

1. เพศ
2. อายุ
3. สถานภาพสมรส
4. ระดับการศึกษา
5. ตำแหน่งงาน
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
7. ระดับเงินเดือน

2. ตัวแปรต้น

1. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
4. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน
5. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

3. ตัวแปรตาม

ขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (กมลทิพย์ ไชยเสน, 2556) โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาลักษณะ และวิธีการสร้างเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)
2. ศึกษาเอกสารงานวิจัยและแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไข และปรับปรุงให้ถูกต้องเหมาะสม ตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา

5. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุง และเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาและตรวจสอบ ความถูกต้อง และเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแต่ละข้อคำถาม

ผลจากที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) พบว่า ข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาหรือค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) อยู่ที่ระหว่าง 0.8–1 แสดงว่าข้อคำถามนั้นอยู่ในระดับที่ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาหรือค่า IOC กำหนดไว้ คือ 0.5–1 ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้นควรปรับปรุง หรือตัดทิ้ง (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2547) ค่า IOC เฉลี่ยทั้งฉบับ คือ 0.7017 โดยปัจจัยด้านคำตอบแทน และสวัสดิการ ได้ค่า IOC เฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.9666 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ได้ค่า IOC เฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.6491 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้ค่า IOC เฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.5185 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้ค่า IOC เฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.6761 และปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้ค่า IOC เฉลี่ยรวมเท่ากับ 0.6984

6. ทำการปรับปรุง แก้ไข แบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเป็นฉบับ สมบูรณ์นำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์นั้นผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตาม ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้ศึกษาได้ขอข้อมูลและขออนุญาตจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้
2. ผู้ศึกษาทำการเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถาม
3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา โดยผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ ครบถ้วนของแบบสอบถาม แล้วเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการวิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ ถูกต้องของข้อมูล และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ มีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ทำการวิเคราะห์ โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ทำการวิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ย \bar{X} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ตามหลักเกณฑ์การตีความของ ประสงค์ วรรณสูตร (2542, อ้างอิงใน กาญจนา โปทาวิ และคณะ, 2547, หน้า 41) โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.51 – 5.00	หมายถึง	ระดับที่มีผลต่อการตัดสินใจมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.51 – 4.50	หมายถึง	ระดับที่มีผลต่อการตัดสินใจมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.51 – 3.50	หมายถึง	ระดับที่มีผลต่อการตัดสินใจปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.51 – 2.50	หมายถึง	ระดับที่มีผลต่อการตัดสินใจน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.00 – 1.50	หมายถึง	ระดับที่มีผลต่อการตัดสินใจน้อยที่สุด

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
จังหวัดพะเยา



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
พฤษภาคม 2558
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

จังหวัดพะเยา



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พฤษภาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา

โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากร คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 188 ชุด ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 31 ธันวาคม 2557 ถึงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2558 ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	91	48.40
2. หญิง	97	51.60
รวม	188	100.00

ตาราง 1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
1. น้อยกว่า 30 ปี	35	18.60
2. 31 ปี – 39 ปี	68	36.20
3. 40 ปี – 49 ปี	62	33.0
4. 50 ปี ขึ้นไป	23	12.20
รวม	188	100.00
สถานภาพสมรส		
1. โสด	66	35.10
2. สมรส	115	61.20
3. หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่	7	3.70
รวม	188	100.00
ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	3.70
2. ปริญญาตรี	165	87.80
3. สูงกว่าปริญญาตรี	16	8.50
รวม	188	100.00
ตำแหน่งงาน		
1. พนักงานระดับ 8 – 9	44	23.40
2. พนักงานระดับ 4 – 7	142	75.50
3. พนักงานระดับ 1 – 3 และพนักงานบริการ 1 – 3	2	1.10
รวม	188	100.00

ตาราง 1 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
1. 2 ปี – 4 ปี	65	34.60
2. 5 ปี – 9 ปี	26	13.80
3. 10 ปี – 14 ปี	22	11.70
4. 15 ปี – 19 ปี	25	13.30
5. 20 ปี – 24 ปี	35	18.60
6. 25 ปี ขึ้นไป	15	8.00
รวม	188	100.00
ระดับเงินเดือน		
1. น้อยกว่า 10,000 บาท	1	0.50
2. 10,000 บาท – 19,999 บาท	86	45.70
3. 20,000 บาท – 29,999 บาท	23	12.20
4. 30,000 บาท – 39,999 บาท	26	13.80
5. 40,000 บาท – 49,999 บาท	30	16.00
6. 50,000 บาท – 59,999 บาท	14	7.40
7. 60,000 บาท – 69,999 บาท	5	2.70
8. 70,000 บาท – 89,999 บาท	2	1.10
9. 90,000 บาท ขึ้นไป	1	0.50
รวม	188	100.00

จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.60 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 48.40

อายุของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง 31 ปี – 39 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.20 รองลงมาคือ 40 ปี – 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 33 น้อยกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.60 และน้อยที่สุดคือ 50 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.20

สถานภาพสมรสของกลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพสมรสมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.20 รองลงมาคือ โสด คิดเป็นร้อยละ 35.10 และน้อยที่สุดคือ หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 3.70

ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 87.80 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 8.50 และน้อยที่สุดคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 3.70

ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในตำแหน่งพนักงานระดับ 4 – 7 มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75.50 รองลงมาคือ พนักงานระดับ 8 – 9 คิดเป็นร้อยละ 23.40 และน้อยที่สุดคือ พนักงานระดับ 1 – 3 และพนักงานบริการ 1 – 3 คิดเป็นร้อยละ 1.10

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง 2 ปี – 4 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.60 รองลงมาคือ 20 ปี – 24 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.60 5 ปี – 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.80 15 ปี – 19 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.30 10 ปี – 14 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.70 และน้อยที่สุดคือ 25 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 8

ระดับเงินเดือนของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง 10,000 บาท – 19,999 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.70 รองลงมาคือ 40,000 บาท – 49,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 16 30,000 บาท – 39,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 13.80 20,000 บาท – 29,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 12.20 50,000 บาท – 59,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.40 60,000 บาท – 69,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 2.70 70,000 บาท – 89,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.10 และน้อยที่สุดคือ 90,000 บาท ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.50

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา

ตาราง 2 ระดับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอกับค่าใช้จ่ายในสภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน	2.79	1.122	ปานกลาง
2. เงินเดือน และค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันเป็นที่น่าพึงพอใจ	2.85	1.036	ปานกลาง

ตาราง 2 (ต่อ)

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3. เงินเดือน และค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	2.69	1.056	ปานกลาง
4. เงินเดือนและค่าตอบแทนมีความเหมาะสมโดยไม่จำเป็นต้องหารายได้เสริม	2.61	1.047	ปานกลาง
5. พนักงานมีความพึงพอใจในสิทธิการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล	3.79	.963	มาก
6. พนักงานได้รับความสะดวกสบายทุกครั้งเมื่อใช้สิทธิสวัสดิการการรักษาพยาบาล	3.89	.895	มาก
7. สิทธิการเบิกจ่ายตรงในการรักษาพยาบาลทำให้พนักงานไม่ต้องสำรองการจ่ายเงิน	3.65	1.105	มาก
8. พนักงานพึงพอใจในสิทธิการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลกับ พ่อ แม่ สามี ภรรยา และลูกได้	2.64	1.1282	ปานกลาง
9. เงินโบนัสประจำปีทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.09	.912	มาก
10. การมีเงินบำเหน็จหลังเกษียณทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคง	3.81	.938	มาก
11. การปรับขึ้นเงินเดือนมีความเหมาะสม	3.24	1.095	มาก
รวม	3.28	.675	มาก

จากผลการศึกษา พบว่า ภาพรวมของระดับที่มีผลต่อความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.28$)

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ พบว่า เงินโบนัสประจำปีทำให้ท่านมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นด้านที่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมาได้แก่ พนักงานได้รับความสะดวกสบายทุกครั้งเมื่อใช้สิทธิสวัสดิการการรักษาพยาบาล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) การมีเงินบำเหน็จหลังเกษียณทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) พนักงานมีความพึงพอใจในสิทธิการเบิกจ่ายค่า

รักษาพยาบาล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) สิทธิการเบิกจ่ายตรงในการรักษาพยาบาลทำให้พนักงานไม่ต้องสำรองการจ่ายเงิน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) การปรับขึ้นเงินเดือนมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.24$) เงินเดือน และค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันเป็นที่น่าพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$) เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอกับค่าใช้จ่ายในสถานะค่าครองชีพในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.79$) เงินเดือน และค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.69$) พนักงานพึงพอใจในสิทธิการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลกับ พ่อ แม่ สามี ภรรยา และลูกได้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.64$) และน้อยที่สุดคือ เงินเดือนและค่าตอบแทนมีความเหมาะสมโดยไม่จำเป็นต้องหารายได้เสริม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.61$)

ตาราง 3 ระดับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.65	.777	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาคอยดูแลเอาใจใส่ และให้ความ สนใจในชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.57	.846	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาคอยช่วยเหลือในโอกาสต่าง ๆ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.59	.819	มาก
4. ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน	3.73	.755	มาก
5. ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานจนเต็มความสามารถ	3.80	.759	มาก
6. ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่สามารถ ปรึกษาหารือ หรือขอคำแนะนำในเรื่องงานและ เรื่องส่วนตัวได้	3.60	.825	มาก
7. ผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน	3.64	.912	มาก

ตาราง 3 (ต่อ)

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
8. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน ส่งเสริม ความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่าง เหมาะสมและเท่าเทียมกัน	3.69	.872	มาก
9. พนักงานรู้สึกมั่นคงที่ได้ทำงานร่วมกับ ผู้บังคับบัญชา	3.66	.846	มาก
10. พนักงานยึดผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างใน การดำเนินงานและการใช้ชีวิต	3.51	.904	มาก
รวม	3.65	.734	มาก

จากผลการศึกษา พบว่า ภาพรวมของระดับที่มีผลต่อความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$)

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานจนเต็มความสามารถ เป็นด้านที่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมาได้แก่ ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) ท่านรู้สึกมั่นคงที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) ผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่สามารถปรึกษาหารือ หรือขอคำแนะนำในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) ผู้บังคับบัญชาคอยช่วยเหลือในโอกาสต่าง ๆ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$) ผู้บังคับบัญชาคอยดูแลเอาใจใส่ และให้ความสนใจในชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) และน้อยที่สุดคือ พนักงานยึดผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานและการใช้ชีวิต อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$)

ตาราง 4 ระดับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้ร่วมงานในหน่วยงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาของงานในหน้าที่	3.97	.653	มาก
2. พนักงานและเพื่อนร่วมงานให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน	4.01	.686	มาก
3. เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	3.96	.689	มาก
4. ผู้ร่วมงานให้ความช่วยเหลือกันในกรณีที่เพื่อนร่วมงานได้รับความเดือดร้อน	4.01	.682	มาก
5. พนักงานได้มีโอกาสพบปะสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนอกเวลางานหรือในโอกาสพิเศษต่าง ๆ	3.79	.839	มาก
6. เพื่อนร่วมงานยินดีสละเวลาให้พนักงานเสมอเมื่อพนักงานต้องการ	3.79	.749	มาก
7. เพื่อนร่วมงานแสดงความยินดีด้วยความจริงใจทุกครั้ง เมื่อพนักงานประสบความสำเร็จ	3.94	.736	มาก
8. เพื่อนร่วมงานของท่านไม่เคยเอาัดเอาเปรียบพนักงาน หรือทำให้รู้สึกว่โดนทอดทิ้ง	3.88	.732	มาก
9. พนักงานมีความสุขเมื่อได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานทุกคน	4.02	.690	มาก
รวม	3.93	.625	มาก

จากผลการศึกษา พบว่า ภาพรวมของระดับที่มีผลต่อความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$)

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พบว่า พนักงานมีความสุขเมื่อได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานทุกคน เป็นด้านที่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมาได้แก่ พนักงานและเพื่อนร่วมงานให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน และผู้ร่วมงานให้ความช่วยเหลือกันในกรณีที่เพื่อนร่วมงานได้รับความเดือดร้อน อยู่ในระดับมากเท่ากัน ($\bar{X} = 4.01$) ผู้ร่วมงานในหน่วยงานให้

ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาของงานในหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) เพื่อนร่วมงานแสดงความยินดีด้วยความจริงใจทุกครั้ง เมื่อพนักงานประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เพื่อนร่วมงานของพนักงานไม่เคยเอาर्डเอาเปรียบท่าน หรือทำให้รู้สึกว่าโดนทอดทิ้ง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) และน้อยที่สุดคือ พนักงานได้มีโอกาสพบปะสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนอกเวลางานหรือในโอกาสพิเศษต่าง ๆ และเพื่อนร่วมงานยินดีสละเวลาให้พนักงานเสมอเมื่อท่านต้องการ อยู่ในระดับมากเท่ากัน ($\bar{X} = 3.79$)

ตาราง 5 ระดับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. สถานที่ทำงานของท่านมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย	3.79	.765	มาก
2. ห้องทำงานมีความเหมาะสม เช่น สถานที่ ขนาด แสงสว่าง อุณหภูมิ และการถ่ายเทของอากาศ เป็นต้น	3.67	.876	มาก
3. มีห้องน้ำและสถานที่รับประทานอาหารที่สะอาดถูกสุขลักษณะ	3.60	.824	มาก
4. มีห้องพัก และห้องปฏิบัติศาสนกิจที่เป็นส่วนตัว	3.38	.982	ปานกลาง
5. มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในการทำงานอย่างพอเพียงและสะดวกสบาย	3.77	.743	มาก
6. บรรยากาศทั้งภายในและภายนอกสถานที่ทำงาน มีความร่มรื่น และสงบ ไม่วุ่นวาย	3.68	.812	มาก
7. พนักงานรู้สึกผ่อนคลายทุกครั้งเมื่ออยู่ที่ทำงาน	3.49	.843	ปานกลาง
8. ที่ทำงานทำให้ท่านรู้สึกสะดวกสบาย และปลอดภัย	3.71	.789	มาก
รวม	3.64	.682	มาก

จากผลการศึกษา พบว่า ภาพรวมของระดับที่มีผลต่อความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$)

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า สถานที่ทำงานของท่านมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นด้านที่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) รองลงมาได้แก่ มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในการทำงานอย่างพอเพียง และสะดวกสบาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) ที่ทำงานทำให้พนักงานรู้สึกสะดวกสบาย และปลอดภัย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) บรรยากาศทั้งภายในและภายนอกสถานที่ทำงาน มีความร่มรื่น และสงบ ไม่วุ่นวาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) ห้องทำงานมีความเหมาะสม เช่น สถานที่ ขนาด แสงสว่าง อุณหภูมิ และการถ่ายเทของอากาศ เป็นต้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) มีห้องน้ำและสถานที่รับประทานอาหารที่สะอาดถูกสุขลักษณะ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) พนักงานรู้สึกผ่อนคลายทุกครั้งเมื่ออยู่ที่ทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49$) และน้อยที่สุดคือ มีห้องพัก และห้องปฏิบัติการสันทนาการที่เป็นส่วนตัว อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$)

ตาราง 6 ระดับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ

ปฏิบัติการ ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ความโปร่งใสของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.56	.789	มาก
2. ความเป็นธรรมของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.52	.811	มาก
3. ความเป็นธรรมของผลการประเมินที่พนักงานได้รับเมื่อเทียบบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกัน ใน ธ.ก.ส.	3.55	.796	มาก
4. ความคงเส้นคงวา/เท่าเทียมกัน ของการนำกระบวนการนี้ไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.52	.804	มาก
5. ความถูกต้อง/แม่นยำ ของข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินฯ	3.52	.777	มาก
6. ความเหมาะสมของผลการประเมินที่พนักงานได้รับเมื่อเทียบกับความทุ่มเทให้กับการทำงานของพนักงาน	3.48	.804	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
7. ความเหมาะสมของผลการประเมินที่ได้รับเมื่อเทียบกับความสำเร็จของงานที่พนักงานทำ	3.51	.811	มาก
8. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน	3.53	.763	มาก
9. ความยุติธรรมโดยรวมของการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด	3.53	.824	มาก
รวม	3.52	.725	มาก

จากผลการศึกษา พบว่า ภาพรวมของระดับที่มีผลต่อความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$)

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า ความโปร่งใสของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นด้านที่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) รองลงมาได้แก่ ความเป็นธรรมของผลการประเมินที่พนักงานได้รับเมื่อเทียบกับบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกัน ใน ธ.ก.ส. อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน และความยุติธรรมโดยรวมของการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด อยู่ในระดับมากเท่ากัน ($\bar{X} = 3.53$) ความเป็นธรรมของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความคงเส้นคงวา/เท่าเทียมกัน ของการนำกระบวนการนี้ไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และความถูกต้อง/แม่นยำ ของข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินฯ อยู่ในระดับมากเท่ากัน ($\bar{X} = 3.52$) ความเหมาะสมของผลการประเมินที่ได้รับเมื่อเทียบกับความสำเร็จของงานที่ฉันทำ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$) และน้อยที่สุดคือ ความเหมาะสมของผลการประเมินที่พนักงานได้รับเมื่อเทียบกับความทุ่มเทให้กับงานของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$)

ตาราง 7 ภาพรวมระดับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ระดับปฏิบัติการ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.28	.675	มาก
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.65	.734	มาก
3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	3.93	.625	มาก
4. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.64	.682	มาก
5. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน	3.52	.725	มาก
รวม	3.60	.507	มาก

จากผลการศึกษา พบว่า ภาพรวมของระดับที่มีผลต่อความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$)

สภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นด้านที่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมาได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$) และน้อยที่สุดคือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$)

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา ได้เก็บรวบรวมข้อมูลและแสดงผลการศึกษาโดยใช้ข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถามจำนวน 188 ชุด และข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์และแปลผลโดยการแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.60 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 48.40 อายุของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง 31 ปี – 39 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.20 รองลงมาคือ 40 ปี – 49 ปี คิดเป็นร้อยละ 33 และน้อยที่สุดคือ 50 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.20 สถานภาพสมรสของกลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพสมรสมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.20 รองลงมาคือ โสด คิดเป็นร้อยละ 35.10 และน้อยที่สุดคือ หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 3.70 ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 87.80 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 8.50 และน้อยที่สุดคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 3.70 ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในตำแหน่งพนักงานระดับ 4 – 7 มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75.50 รองลงมาคือ พนักงานระดับ 8 – 9 คิดเป็นร้อยละ 23.40 และน้อยที่สุดคือ พนักงานระดับ 1 – 3 และพนักงานบริการ 1 – 3 คิดเป็นร้อยละ 1.10 เท่ากัน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง 2 ปี – 4 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.60 รองลงมาคือ 20 ปี – 24 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.60 และน้อยที่สุดคือ 25 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 8 ระดับเงินเดือนของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง 10,000 บาท – 19,999 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.70 รองลงมาคือ 40,000 บาท – 49,999 บาท คิดเป็นร้อยละ 16 และน้อยที่สุดคือ 90,000 บาท ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.50

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา สามารถสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

ภาพรวมของระดับที่มีผลต่อความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นด้านที่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมาได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) และน้อยที่สุดคือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.28$)

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ภาพรวมของระดับที่มีผลต่อความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.28$) พบว่า เงินโบนัสประจำปีทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นด้านที่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมาได้แก่ พนักงานได้รับความสะดวกสบายทุกครั้งเมื่อใช้สิทธิสวัสดิการการรักษาพยาบาล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) และน้อยที่สุดคือ เงินเดือนและค่าตอบแทนมีความเหมาะสมโดยไม่จำเป็นต้องหารายได้เสริม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.61$)

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ภาพรวมของระดับที่มีผลต่อความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานจนเต็มความสามารถ เป็นด้านที่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมาได้แก่ ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) และน้อยที่สุดคือ พนักงานยึดผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานและการใช้ชีวิต อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$)

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ภาพรวมของระดับที่มีผลต่อความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) พบว่า พนักงานมีความสุขเมื่อได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานทุกคน เป็นด้านที่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมาได้แก่ พนักงานและเพื่อนร่วมงานให้เกียรติในการแสดงความ

คิดเห็นและรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน และผู้ร่วมงานให้ความช่วยเหลือกันในกรณีที่เพื่อนร่วมงานได้รับความเดือดร้อน อยู่ในระดับมากเท่ากัน ($\bar{X} = 4.01$) และน้อยที่สุดคือ พนักงานได้มีโอกาสพบปะสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนอกเวลางานหรือในโอกาสพิเศษต่าง ๆ และเพื่อนร่วมงานยินดีสละเวลาให้พนักงานเสมอเมื่อพนักงานต้องการ อยู่ในระดับมากเท่ากัน ($\bar{X} = 3.79$)

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ภาพรวมของระดับที่มีผลต่อความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$) พบว่า สถานที่ทำงานของพนักงานมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นด้านที่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) รองลงมาได้แก่ มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในการทำงานอย่างพอเพียง และสะดวกสบาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) และน้อยที่สุดคือ มีห้องพัก และห้องปฏิบัติศาสนกิจที่เป็นส่วนตัว อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$)

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ภาพรวมของระดับที่มีผลต่อความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$) พบว่า ความโปร่งใสของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นด้านที่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$) รองลงมาได้แก่ ความเป็นธรรมของผลการประเมินที่ท่านได้รับเมื่อเทียบบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกัน ใน ค.ก.ส. อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) และน้อยที่สุดคือ ความเหมาะสมของผลการประเมินที่พนักงานได้รับเมื่อเทียบกับความทุ่มเทให้กับงานของตน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$)

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา สามารถอภิปรายผลการวิจัยโดยใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

จากการศึกษาพบว่า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เงินโบนัสประจำปีทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ พนักงานได้รับความสะดวกสบายทุกครั้งเมื่อใช้สิทธิสวัสดิการการรักษาพยาบาล และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ เงินเดือนและค่าตอบแทนมีความเหมาะสมโดยไม่จำเป็นต้องหารายได้เสริม อธิบายได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญกับเงินโบนัสประจำปีทำให้

พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และพนักงานมีความคิดเห็นว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนไม่มีความเหมาะสม พนักงานต้องหารายได้เสริมอื่น เพื่อให้เพียงพอกับค่าใช้จ่าย ดังนั้นทางผู้บริหารควรพิจารณาถึงค่าตอบแทนของพนักงานในหลาย ๆ ด้าน เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเช่าบ้าน ซึ่งสอดคล้องกับ ไครตอรี่ จุฑานนท์ (2546) ได้กล่าวไว้ว่า หากพนักงานได้รับค่าตอบแทนด้วยความเหมาะสมและเป็นธรรมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ในขณะที่เดียวกันหากพนักงานรู้สึกว่ารายได้และสวัสดิการที่เขาได้รับไม่เพียงพอ หรือไม่สะท้อนความจริงระหว่างรายได้กับปริมาณงาน ความสามารถ และความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิตของพนักงาน

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

จากการศึกษาพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานจนเต็มความสามารถ รองลงมาคือ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ พนักงานยึดผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานและการใช้ชีวิต อธิบายได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญกับการที่ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานจนเต็มความสามารถ และพนักงานมีความคิดเห็นว่าไม่ควรยึดผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานและการใช้ชีวิต ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

จากการศึกษาพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด พนักงานมีความสุขเมื่อได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานทุกคน รองลงมาคือ พนักงานและเพื่อนร่วมงานให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน และผู้ร่วมงานให้ความช่วยเหลือกันในกรณีที่เพื่อนร่วมงานได้รับความเดือดร้อน และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ พนักงานได้มีโอกาสพบปะสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนอกเวลางานหรือในโอกาสพิเศษต่าง ๆ และเพื่อนร่วมงานยินดีสละเวลาให้ท่านเสมอเมื่อพนักงานต้องการ อธิบายได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และพนักงานมีความคิดเห็นว่าพนักงานไม่มีโอกาสพบปะสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนอกเวลางานหรือในโอกาสพิเศษต่าง ๆ และเพื่อนร่วมงานไม่มีให้เมื่อพนักงานต้องการ ดังนั้นทางผู้บริหารควรจัดกิจกรรมให้พนักงานได้พบปะสังสรรค์กัน เช่น งานปีใหม่ งานเลี้ยงเนื่องในโอกาสพิเศษ โอกาสสำคัญต่าง ๆ

เพื่อให้พนักงานได้พูดคุย และทำความสนิทสนมกัน เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ นริศชา ภูักสิบ (2555) ได้กล่าวไว้ว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าความสามารถของตนเอง น้อยคนที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานที่ทำงานของพนักงานมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นด้านที่มีผลต่อความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด รองลงมาคือ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในการทำงานอย่างพอเพียงและสะดวกสบาย และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีห้องพัก และห้องปฏิบัติศาสนกิจที่เป็นส่วนตัว อธิบายได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญกับคือ สถานที่ทำงานมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย และพนักงานมีความคิดเห็นว่าควรมีห้องพัก และห้องปฏิบัติศาสนกิจที่เป็นส่วนตัว ดังนั้นทางผู้บริหารควรพิจารณาถึงการจัดสถานที่สำหรับพักผ่อนให้กับพนักงานในช่วงเวลาพัก และควรจัดสรรงบประมาณที่เกี่ยวข้อง เช่น กาแฟ อาหารว่าง พร้อมกับจัดห้องปฏิบัติศาสนกิจที่มีความเหมาะสม เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานได้ปฏิบัติศาสนกิจ

ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่า ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความโปร่งใสของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ความเป็นธรรมของผลการประเมินที่พนักงานได้รับเมื่อเทียบบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกัน ใน ธ.ก.ส. และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความเหมาะสมของผลการประเมินที่พนักงานได้รับเมื่อเทียบกับความทุ่มเทให้กับงานของพนักงาน อธิบายได้ว่า พนักงานให้ความสำคัญกับความโปร่งใสของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพนักงานมีความคิดเห็นว่าผลการประเมินที่พนักงานได้รับเมื่อเทียบกับความทุ่มเทให้กับงานของพนักงานไม่มีความเหมาะสม ดังนั้นทางผู้บริหารควรพิจารณาถึงผลการประเมินการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับผลงานของพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา มีข้อเสนอแนะที่จะนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ ดังนี้

1. การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากการมีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันย่อมทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบความสำเร็จได้โดยง่าย ดังนั้นทางผู้บริหารควรจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์กันในองค์กร และส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม (Team work)

2. การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความต้องการในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ สืบเนื่องมาจากภาวะทางเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้ค่าครองชีพสูงขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหาแนวทางพัฒนาหรือปรับปรุงในส่วนของคุณค่าตอบแทนของพนักงาน เช่น ค่าล่วงเวลา ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเช่าบ้าน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา ในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรศึกษาทัศนคติของประชาชนที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา
2. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานของธนาคารอื่น หรือกลุ่มเป้าหมายอื่น กับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพื่อพัฒนาไปสู่การวิเคราะห์เชิงปริมาณในแนวลึกต่อไป



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฤตาภร ฌ นคร. (2556). **เคล็ดลับในการสร้างกำลังใจในการทำงาน**.
สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2558, จาก <http://www.callcentermaster.com/People/5-tip-Call-Center-Motivation.html>
- กานดา จันทร์แย้ม. (2546). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เกริกชัย เกิดสม. (2546). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)**. ปัญหาพิเศษ ปร.ม. (การบริหารทั่วไป), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ไกรสฤษฎ์ จันทร์เข้มซอย. (2551). **ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่**. การค้นคว้าอิสระ บช.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ขนิษฐา วัฒนโฬารนนท์. (2545). **ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี**. ปัญหาพิเศษ ปร.ม. (การบริหารทั่วไป), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- คอตเลอร์, ฟิลลิป. (2546). **หลักการตลาด ฉบับมาตรฐาน**. (วารุณี ตันติวงศ์วานิช, นิภา นิรุตติกุล, สุนทรี เหล่าพัตจันทร์, พรพรหม พรหมเทศ, นิตยา งามแดน, จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า. (ต้นฉบับภาษาอังกฤษ พิมพ์ ค.ศ. 2003)
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. (2534). **การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2541). **การจัดการทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). **องค์การและการบริหาร : การศึกษาการจัดการแผนใหม่**. กรุงเทพฯ. ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). **พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด (พิมพ์ครั้งที่ 9)**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นริศชา ภูักลิบ. (2555). **การทำงานเป็นทีม**. สืบค้นเมื่อ 17 กรกฎาคม 2557, จาก http://www.idd.go.th/web_psd/knowledge/knowledge/2555/sarei24.pdf

- นุชลี โพธิ์วารากร. (2549). **พฤติกรรมผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงานและขวัญกำลังใจ
ในการทำงานของพนักงานบริษัทหลักทรัพย์ ย่านถนนราชดำริ
กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- บุญเสริม รวบรวมทรัพย์. (2542). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน
ธนาคารกสิกรไทย สาขาในเขตจังหวัดสระแก้ว.** ปัญหาพิเศษ
รพ.ม. (นโยบายสาธารณะ), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ปฐมไท ทิณรัตน์. (2556). **ปัจจัยในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน
ฝ่ายปฏิบัติการเครดิตธนาคาร กสิกรไทย สำนักงานใหญ่.** การค้นคว้าอิสระ
รพ.ม., สถาบันรัชต์ภาคย์, กรุงเทพฯ.
- ประยูร ทองสุวรรณ. (2530). **มนุษย์สัมพันธ์กับการทำงาน.** ม.ป.ท.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 7).** กรุงเทพฯ:
พิมพ์ดี.
- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์. (2557). **แผนธุรกิจ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ปีบัญชี 2557.** กรุงเทพฯ:
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.
- พงศ์ หรดาล. (2545). **จิตวิทยาอุตสาหกรรม (พิมพ์ครั้งที่ 7).** กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน.** กรุงเทพฯ:
อักษรเจริญทัศน์.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พรรณทิวา วรณพฤกษ์. (2553). **การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา.**
สืบค้นเมื่อ 8 กรกฎาคม 2557, จาก <https://www.l3nr.org/posts/378114>
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2550). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ:
ธีระพีสัมพันธ์และไซเท็กซ์.
- ลัดดา ศรสวรรณ์. (2556). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี.**
วารสารบัณฑิตศึกษา, 10(49), 105–110.
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542). **องค์การและการจัดการ Organization and Management
(พิมพ์ครั้งที่ 9).** กรุงเทพฯ: พิทักษ์อักษร.

- วัฒนา มหิพันธ์. (2544). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ
สารวัตรทหารบกชั้นประทวน สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบก
ที่ 14.** วิทยานิพนธ์ ปร.ม. (นโยบายสาธารณะ), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). **การบริหาร = Management** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ:
ธีรต์เวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิทยา ดันติเสวี. (2555). **ความหมายและขอบเขตของคำว่า “สวัสดิการ”.**
สืบค้นเมื่อ 27 กันยายน 2557, จาก <http://thaigoodview.com/node/124867>
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการ,
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์. (2555). **ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่.** การค้นคว้าอิสระ
บธ.ม. (การจัดการทั่วไป), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.**
กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์
- ไศรตรีย์ จุฑานนท์. (2546). **เอกสารประกอบการสอนวิชาการระบบบริหารราชการไทย.**
อุตรดิตถ์: สถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์.
- สมคิด บางโม. (2546). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: จูนพับลิชชิง.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2544). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น.** กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สิริอร วิชชาวุธ. (2554). **จิตวิทยาการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาว์. (2545). **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Herzberg, Frederick, Bernarol and Synderman, Barbara Bloch. (1959). **The Motivation
to Work.** New York: John Wiley and Sons.
- Maslow, Abraham. H. 1954. **Motivation and personality.** New York: Haper & Brothers.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
จังหวัดพะเยา**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ/ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา/ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน/และสภาพแวดล้อมในการทำงาน/การบริหารผลการปฏิบัติงาน
2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน ประกอบด้วย
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา

นายราชันย์ แก้วประภา

นิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์

มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าคำตอบที่ท่านเลือก ที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน ดังต่อไปนี้

1. เพศ

- () 1. ชาย () 2. หญิง

2. อายุ

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

3. สถานภาพสมรส

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

4. ระดับการศึกษา

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

5. ตำแหน่งงาน

- () 1. พนักงานระดับ 8-9 () 2. พนักงานระดับ 4-7
() 3. พนักงานระดับ 1-3 และพนักงานบริการ 1-3

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

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

6. ระดับเงินเดือน

- () 1. น้อยกว่า 10,000 บาท () 2. 10,000 บาท – 19,999 บาท
 () 3. 20,000 บาท – 29,999 บาท () 4. 30,000 บาท – 39,999 บาท
 () 5. 40,000 บาท – 49,999 บาท () 6. 50,000 บาท – 59,999 บาท
 () 7. 60,000 บาท – 69,999 บาท () 8. 70,000 บาท – 89,999 บาท
 () 9. 90,000 บาท ขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องซึ่งแสดงถึงระดับความคิดเห็นของท่านที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในแต่ละปัจจัย ท่านให้ความสำคัญในแต่ละข้อต่อไปนี้อย่างไร

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
คำตอบแทนและสวัสดิการ					
1. เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอกับค่าใช้จ่ายในสภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน					
2. เงินเดือน และค่าตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันเป็นที่น่าพึงพอใจ					
3. เงินเดือน และค่าตอบแทนเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					
4. เงินเดือนและค่าตอบแทนมีความเหมาะสมโดยไม่จำเป็นต้องหารายได้เสริม					
5. ท่านมีความพึงพอใจในสิทธิการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. ท่านได้รับความสะดวกสบายทุกครั้งเมื่อใช้สิทธิสวัสดิการการรักษาพยาบาล					
7. สิทธิการเบิกจ่ายตรงในการรักษาพยาบาลทำให้ท่านไม่ต้องสำรองการจ่ายเงิน					
8. ท่านพึงพอใจในสิทธิการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลกับ พ่อ แม่ สามี ภรรยา และลูกได้					
9. เงินโบนัสประจำปีทำให้ท่านมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
10. การมีเงินบำเหน็จหลังเกษียณทำให้ท่านรู้สึกมั่นคง					
11. การปรับขึ้นเงินเดือนมีความเหมาะสม					
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา					
12. ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน					
13. ผู้บังคับบัญชาคอยดูแลเอาใจใส่ และให้ความสนใจในชีวิตของผู้ใต้บังคับบัญชา					
14. ผู้บังคับบัญชาคอยช่วยเหลือในโอกาสต่าง ๆ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา					
15. ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน					
16. ผู้บังคับบัญชาให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานจนเต็มความสามารถ					
17. ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่สามารถปรึกษาหารือ หรือขอคำแนะนำในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18. ผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน					
19. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน ส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกัน					
20. ท่านรู้สึกมั่นคงที่ได้ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา					
21. ท่านยึดผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานและการใช้ชีวิต					
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน					
22. ผู้ร่วมงานในหน่วยงานให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาของงานในหน้าที่					
23. ท่านและเพื่อนร่วมงานให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน					
24. เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
25. ผู้ร่วมงานให้ความช่วยเหลือกันในกรณีที่เพื่อนร่วมงานได้รับความเดือดร้อน					
26. ท่านได้มีโอกาสพบปะสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานนอกเวลางานหรือในโอกาสพิเศษต่าง ๆ					
27. เพื่อนร่วมงานยินดีสละเวลาให้ท่านเสมอเมื่อท่านต้องการ					
28. เพื่อนร่วมงานแสดงความยินดีด้วยความจริงใจทุกครั้ง เมื่อท่านประสบความสำเร็จ					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
29. เพื่อนร่วมงานของท่านไม่เคยเอาใจเอาเปรียบท่าน หรือทำให้รู้สึกว่าคุณโดนทอดทิ้ง					
30. ท่านมีความสุขเมื่อได้ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานทุกคน					
สภาพแวดล้อมในการทำงาน					
31. สถานที่ทำงานของท่านมีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย					
32. ห้องทำงานมีความเหมาะสม เช่น สถานที่ ขนาด แสงสว่าง อุณหภูมิ และการถ่ายเทของอากาศ เป็นต้น					
33. มีห้องน้ำและสถานที่รับประทานอาหารที่สะอาดถูกสุขลักษณะ					
34. มีห้องพัก และห้องปฏิบัติการสันทนาการที่เป็นส่วนตัว					
35. มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในการทำงานอย่างพอเพียง และสะดวกสบาย					
36. บรรยากาศทั้งภายในและภายนอกสถานที่ทำงาน มีความร่มรื่น และสงบ ไม่วุ่นวาย					
37. ท่านรู้สึกผ่อนคลายทุกครั้งเมื่ออยู่ที่ทำงาน					
38. ที่ทำงานทำให้ท่านรู้สึกสะดวกสบาย และปลอดภัย					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การบริหารผลการปฏิบัติงาน					
39. ความโปร่งใสของกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงาน					
40. ความเป็นธรรมของกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงาน					
41. ความเป็นธรรมของผลการประเมินที่ท่าน ได้รับเมื่อเทียบบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่ง เดียวกัน ใน อ.ก.ส.					
42. ความคงเส้นคงวา/เท่าเทียมกัน ของการนำ กระบวนการนี้ไปใช้ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร					
43. ความถูกต้อง/แม่นยำ ของข้อมูลที่นำมาใช้ใน การประเมิน ฯ					
44. ความเหมาะสมของผลการประเมินที่ท่าน ได้รับเมื่อเทียบกับความทุ่มเทให้กับงานของฉันทัน					
45. ความเหมาะสมของผลการประเมินที่ได้รับ เมื่อเทียบกับความสำเร็จของงานที่ฉันทันทำ					
46. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนด หลักเกณฑ์การประเมิน					
47. ความยุติธรรมโดยรวมของการบริหารผลการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด					

ประวัติผู้วิจัย



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นามสกุล	ราชนันท์ แก้วประภา
วัน เดือน ปี เกิด	5 ธันวาคม 2508
ที่อยู่ปัจจุบัน	234 หมู่ 5 ตำบลดอนศรีชุม อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา
ที่ทำงานปัจจุบัน	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาแม่ต้า
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ผู้จัดการสาขา
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2555	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาแม่ต้า
พ.ศ. 2555	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาปาง
พ.ศ. 2554	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาเชียงใหม่
พ.ศ. 2553	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาภูพานยาว
พ.ศ. 2552	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาพะเยา
พ.ศ. 2551	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาจุน
พ.ศ. 2535	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สาขาวังทอง จังหวัดพิษณุโลก
พ.ศ. 2532	ฝ่ายส่งเสริมวัตถุดิบ บริษัทอาหารสากล จำกัด จังหวัดลำปาง
พ.ศ. 2531	ฝ่ายคัดบรรจุ จัดส่ง โครงการหลวง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2530	วท.บ. (เกษตรศาสตร์) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผลงานตีพิมพ์

ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ราชนันท์ แก้วประภา (ผู้บรรยาย). (4-5 เมษายน 2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดพะเยา. ในการประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 1 (หน้า 1544-1550).,มหาวิทยาลัยพะเยา.พะเยา.