

หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กร*

PRINCIPLES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

พระมหาสำราญ ฐานุตโต*

Phramaha Samran Thanuttamo*

วิทยาลัยสงฆ์กำแพงเพชร มหาวิทยาลัยมหาลงกรณ์ราชวิทยาลัย

Kamphaeng Phet Buddhist College Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

*Corresponding Author Email: joybenyapajoy@gmail.com

บทคัดย่อ

ทรัพยากรมนุษย์สำคัญกว่าทรัพยากรอื่นใดที่ใช้ในการผลิต หากขาดคนที่มีความสามารถบริหาร องค์กร องค์กรไม่สามารถดำรงอยู่ได้ องค์กรยิ่งใหญ่ขึ้นเท่าไร หน่วยงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังมีความจำเป็นและสำคัญมากขึ้นเท่านั้น การสร้างความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้นเป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และเป็นพื้นฐานที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานไม่ว่าจะเป็นการทำงานในหน้าที่บริหารหรือปฏิบัติการ ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราเข้า-ออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ส่งผลให้อัตราการย้ายงานและการขาดงานลดลง อีกทั้งยังสามารถเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกขององค์กรทำงานได้ดีขึ้นกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเป็นรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรมบุคคล ซึ่งสะท้อนประสิทธิภาพขององค์กร การที่สมาชิกขาดความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลในแง่ลบ ก่อให้เกิดพฤติกรรมองค์กรที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การละเลยเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ การไม่ตรงต่อเวลาในการทำงาน การขาดงาน และการโยกย้ายเปลี่ยนงาน ตลอดจนการลาออกจากองค์กรในที่สุด ซึ่งการลาออกจากงานจะสร้างปัญหาในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องลงทุนไปกับการสรรหา การคัดเลือก และการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานใหม่ รวมถึงขวัญกำลังใจพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ดังนั้นการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ชี้วัดความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เช่นกัน

* Received June 6, 2023; Revised August 27, 2024; Accepted September 12, 2024



คำสำคัญ: การบริหาร, ทรัพยากรมนุษย์, ความผูกพันต่อองค์กร

ABSTRACT

Human resources are more critical than other resources used in production. Without people capable of managing the organization, the organization cannot exist. The bigger the organization, the more necessary the human resource management unit is. Building organizational commitment is what executives want to happen in the organization because the employee's commitment to the organization is the main factor that leads to the success of the organization. It is also the basis for motivating employees to work in management or operations. Organizational engagement can predict the turn-on rate of organizational members. Individuals with high organizational engagement always strongly desire to stay with the organization. As a result, the rate of turnover and absenteeism decrease. It can also motivate members of the organization to perform better than those who are not affiliated with the organization. Organizational commitment is a form of personal attitude and behavior that reflects the organization's effectiveness. Members' lack of commitment to the organization will have a negative effect, causing undesirable organizational behavior such as neglecting to perform duties, lack of punctuality in work, absenteeism, job rotation, and eventually resigning from the organization. Resigning from the job will create problems in human resource management that must invest in recruitment, selection, training, and development of new employees, including the employees' morale. Therefore, employee retention is a factor that also measures success in human resource management.

Keywords: Management, Human Resource, Organization commitment

บทนำ

องค์กรปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐหรือเอกชนหรือแม้แต่ในชุมชนขนาดเล็ก จะให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรกโดยการวางระบบการบริหารคือ ทรัพยากรมนุษย์ก่อน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกำลังหลักในการพัฒนาทุกภาคส่วน การบริหารจัดการให้เกิดความเหมาะสมต่อองค์กร รวมทั้งการพยายามเพื่อเพิ่มคุณค่าทุนของ มนุษย์อย่างต่อเนื่อง เป็นการเพิ่มศักยภาพการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



ต่อการบริหารจัดการให้เป็นไปตามโครงสร้าง เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน หากองค์กรใดไม่สามารถดึงดูดบุคคลเหล่านี้ ที่มีทั้งความฉลาดรอบรู้และที่สำคัญเป็นคนดี มีจิตอาสา พร้อมจะทำงานให้องค์กร ถือว่าองค์กรยังขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพได้สร้างความผูกพันต่อองค์กรได้

การสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้นเป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และเป็นพื้นฐานที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานไม่ว่าจะเป็นการทำงานในหน้าที่บริหารหรือปฏิบัติการ ครอบคลุมถึงองค์กรทุกประเภท (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2557) ความผูกพันต่อองค์กร สามารถทำนายอัตราเข้า-ออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ส่งผลให้อัตราการย้ายงานและการขาดงานลดลง อีกทั้งยังสามารถเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกขององค์กรทำงานได้ดีขึ้นกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเป็นรูปแบบของทัศนคติและพฤติกรรมบุคคล ซึ่งสะท้อนประสิทธิผลขององค์กร การที่สมาชิกขาดความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลในแง่ลบ ก่อให้เกิดพฤติกรรมองค์กรที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การละเลยเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ การไม่ตรงต่อเวลาในการทำงาน การขาดงาน และการโยกย้ายเปลี่ยนงานตลอดจนการลาออกจากองค์กรในที่สุด ซึ่งการลาออกจากงานจะสร้างปัญหาในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องลงทุนไปกับการสรรหา การคัดเลือก และการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานใหม่ รวมถึงขวัญกำลังใจพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ดังนั้นการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ชี้วัดความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เช่นกัน

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีสัมพันธ์กับความต้องการคงอยู่ในองค์กรของบุคลากร เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องาน ส่งผลให้บุคลากรมีความพยายามในการทำงาน รู้สึกว่างานที่ตนทำนั้นมีความสำคัญ ทำหายและรู้สึกว่าเป็นสิ่งสำคัญของชีวิตหรืออาจกล่าวได้ว่าความผูกพันต่องานเป็นส่วนที่สนับสนุนแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้เกิดความทุ่มเทและมีศักยภาพในการทำงาน (Wirzesniewski, A., & Dutton, J. E., 2001) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สภาวะทางจิตใจในด้านอารมณ์และความคิดในเชิงบวกที่มีต่อองค์กร มีความคงทนไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา โดยไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับวัตถุ สถานการณ์ ตัวบุคคลหรือพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง โดยบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นคนที่มีความขยันขันแข็งใน การทำงาน มีความพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (vigor) ทุ่มเทในการทำงาน มีแรงบันดาลใจในการทำงาน (dedication) และรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน กล่าวคือมีสมาธิในการทำงาน จิตใจจด จ่ออยู่กับการทำงาน จนรู้สึกเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถแยกตนเองออกจากงาน (Schaufeli and Bakker, 2004) เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นมี ความสำคัญเป็นอย่างมาก

มากเพราะเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่องานจะรู้สึกพึงพอใจในงาน (Saks, 2006) มีแนวโน้มการลาออกต่ำ

นอกจากนี้การสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นกระบวนการที่องค์กรพยายามสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง เป็นเจ้าของ และมีความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาวให้กับพนักงานทุกคน ทำให้พนักงานรู้สึกว่องไวกว่าแค่ที่ทำงาน แต่เป็นเหมือนบ้านหลังที่สองที่พวกเขามีความสุขและภาคภูมิใจที่จะเป็นส่วนหนึ่ง

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ แนวคิดพื้นฐานที่องค์กรยึดถือในการบริหารจัดการบุคลากร ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เมื่อองค์กรมีปรัชญาที่ชัดเจนและสอดคล้องกับค่านิยมของพนักงาน ก็จะสามารถสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ กล่าวว่า โดยปกติมนุษย์จะตัดสินใจทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นตามความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่อยู่ในตัวของเขา โดยมีแนวความคิดที่เป็นพื้นฐานว่าสิ่งที่เลือกทำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด ซึ่งสิ่งที่เป็พื้นฐานของความคิดก็คือ ปรัชญาประจำตัวนั่นเองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน ผู้บริหารหรือผู้จัดการก็จะต้องมีปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1. หลักคุณธรรม (Merit-Based): หลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ หลักคุณธรรมประกอบด้วย 4 หลักใหญ่ คือ

1.1 หลักความเสมอภาค คือ เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงผิวพรรณ เชื้อชาติ เพศ ฯลฯ

1.2 หลักความสามารถ การบริหารคนหมู่มากต้องมีวิธืวัดความสามารถซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมาเป็นหลักผลงาน และหลักสมรรถนะ

1.3 หลักความเป็นกลาง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึง ฝ่ายใด ข้าราชการเป็นกลไกรัฐ ต้องทำงานตามนโยบายของรัฐบาล แต่บางครั้งถูกมองว่ารับใช้หรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจมีผลกระทบกับความมั่นคงในอาชีพราชการ

1.4 หลักความมั่นคง หมายถึง การรับรองการเป็นอาชีพ มีทางก้าวหน้า มีค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม ที่เกียรติและศักดิ์ศรี

2. หลักสมรรถนะ (Competency-Based): หมายถึง ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษา และกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

3. **หลักผลงาน (Performance-Based):** คือ การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก หมายความว่าให้คุณให้โทษใครให้ดูที่ผลงาน ตรงนี้มาจากภาคธุรกิจ ถ้ามั้วราชการยึดผลงานอย่างเดียวได้ไหม คำตอบคือคงไม่ได้ จะต้องมียปัจจัยอื่น ๆ หรือแม้แต่ทางธุรกิจเหมือนกันต้องมองทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงานของเขา ต้องโปร่งใส แต่อย่างไรก็ตามก็ให้น้ำหนักผลงาน ให้ยึดผลงานเป็นหลัก

4. **หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization):** คือให้ร่วมกันรับผิดชอบ เวลาถามว่าใครเป็น HR Manager ใครเป็น Personnel Manager ถ้าเป็นยุคก่อนคำตอบคือ หัวหน้าการเจ้าหน้าที่ แต่คำตอบยุคนี้คือผู้บริหารนั่นเอง หรือ Line Manager นั่นเอง ที่เป็น HR Manager ในตัวเอง ต้องรู้หลักต้องบริหารได้

5. **หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life):** คือ ในการทำงานมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน (Balance) (ณัฐพันธ์ เชรนนท์, 2547)

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกิดจากความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการก็จะต้องมีปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติโดยนำหลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักผลงาน หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ และหลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน มาเป็นหลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

สรุป ความสำคัญของปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเปรียบเทียบกับการตัดสินใจของบุคคลทั่วไปที่มักจะยึดตามความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคล ผู้บริหารก็เช่นกัน ควรจะมีปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หลักการสำคัญ เน้นความเสมอภาค ความสามารถ ความเป็นกลาง และความมั่นคงในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับผลงานละสมรรถนะของบุคลากรมุ่งเน้นการจับคู่บุคลากรให้ตรงกับงานที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็น ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงาน โดยพิจารณาทั้งปัจจัยด้านปริมาณ คุณภาพ และกระบวนการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและความสุขในการทำงานของพนักงาน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ สภาพจิตใจของพนักงานที่สะท้อนถึงความรู้สึก ความคิด ทัศนคติ และอารมณ์ที่มีต่องานและองค์กร ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรโดยตรง



การปฏิบัติงาน หมายถึงสภาพจิตใจที่นำมาสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัยมีความเชื่อมั่นและความตั้งใจที่จะทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านมีแนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงาน ดังนี้

ขวัญ คือ “ทัศนคติของบุคคลและโดยเฉพาะอย่างยิ่งของกลุ่มทัศนคติที่จะกำหนดระดับความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจและมีมานะบากบั่น” จากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกริยาโต้กลับคือพฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2554)

ขวัญกำลังใจ คือ ทัศนคติความพอใจ โดยปรารถนาที่จะทำต่อไปและมีความตั้งใจจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าขวัญกำลังใจ คือ สภาพจิตใจความรู้สึกนึกคิดและภาวะอารมณ์ของครูที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกเป็นความตั้งใจกำลังใจความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มคนที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและความรับผิดชอบเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ (Milton, Charles R., 1981)

ขวัญหมายถึงความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงาน แต่ละคนที่ได้รับจากงานของเขาจากเพื่อนร่วมงานจากผู้บังคับบัญชาจากหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคนด้วย ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งเกี่ยวพันกับความรู้สึกของแต่ละคนในเรื่องสวัสดิภาพความปลอดภัยความพึงพอใจและความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน (Beach, Dale S., 1997) และการปรับตัวที่ดี การเป็นตัวของตัวเองในการทำงานให้สำเร็จตามอุดมคติ” และยังหมายถึงสภาพจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน (Coughlin and Patricia Kathleen, 2009) สภาพที่เกิดขึ้น และยังสะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจและสภาพการทำงาน เช่นความกระตือรือร้นอารมณ์ความหวังความเชื่อมั่นและทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและต่อความร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงานองค์กรเดียวกันหรือในหน่วยงานเดียวกัน ความมีมนุษยสัมพันธ์ก็เกิดขึ้นในองค์กรนั้น เพราะทุกคนให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน (Davis, Ralph C., 1964)

ขวัญและกำลังใจในการทำงานหมายถึงองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ของการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น (Yoder, 1959)

อภิสิทธิ์ หนูหนักดี ความหมายของขวัญและกำลังใจในการทำงานไว้ ดังนี้

1. ความสามัคคียายในกลุ่มคือคนที่มีกำลังใจสูงและทำงานเป็นกลุ่ม
2. ทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานคือทัศนคติเกี่ยวกับหัวหน้าการให้รางวัลผลบวก และความพึงพอใจในการทำงาน

3. สภาพที่ไม่มีความขัดแย้ง คือ ทำงานแบบราบรื่น
4. การปรับตัวได้ดีในสภาพการทำงานต่าง ๆ
5. ความรู้สึกเป็นสุขคือเมื่อบุคคลทำงานจะรู้สึกสบายใจมีความสุข
6. การได้มีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับบุคคลที่ได้ทุ่มเทชีวิตจิตใจในการทำงานแสดงว่า มีขวัญกำลังใจในการทำงาน (อภิสิทธิ์ หนูนุกัถิ, 2549)

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสภาพทางจิตใจของบุคลากรในกลุ่มหรือองค์การ ที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทศนคติ และความพอใจในงาน ที่จะช่วยส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนอย่างไม่ลดละ (กานดา จันทรแย้ม, 2546)

สรุปความหมายของขวัญและกำลังใจ คือ สภาพทางจิตของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาผ่านพฤติกรรมและความรู้สึกของการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น มีตั้งใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

แนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงาน

การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงาน มีความมั่นใจในตนเอง และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม พวกเขาจะทุ่มเทให้กับงานมากขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น และองค์กรก็จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

บุคลากร จะมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารมีส่วนทำให้ขวัญและกำลังใจเกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องหาแนวทางให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดี

สุเมธ แสงนิมนวล การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานไว้ มีองค์ประกอบหลายอย่าง ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานนับเป็นสิ่งที่ดีทำให้คนอยากทำงานเพราะงานดีเงินดี มีความก้าวหน้าเมื่อมีทัศนคติที่ดีขวัญและกำลังใจย่อมดีด้วย
2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานกล่าวคือ เนื่องจากผู้ที่ปฏิบัติงานต้องการมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ชัดเจนดังนั้น การสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลการทำงานรวมทั้งการวางมาตรฐานจะทำให้เขาเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี
3. เงินเดือนและค่าจ้างคนเราทำงานสิ่งแรกที่เขาต้องการเป็นค่าตอบแทนคือ “เงินเดือน” หรือ “ค่าจ้าง” ถ้าได้น้อยไม่คุ้มค่าขวัญกำลังใจของเขาจะตกต่ำถ้าได้มากเขาประเมินว่าคุ้มค่าและมันเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเหมาะสมตามที่เขาคาดหวังขวัญและกำลังใจก็จะดี
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ถ้างานที่เขาทำเป็นงานที่เขาชอบเขารักเขาถนัดเขาจะพึงพอใจ และทำได้ดีเมื่อเป็นเช่นนั้นขวัญและกำลังใจก็ย่อมดีแต่หากเขาไม่รักไม่ชอบไม่ถนัดก็จะ

เกิดภาวะที่ตรงกันข้ามผู้บริหารถ้าต้องการสั่งใช้งานคนหรือมีการมอบหมายงานหน้าที่ให้ทำจึงต้องดูให้รอบคอบถือหลัก “ใช้คนให้ถูกกับงาน” หรือ “Put the Right Man to the Right Job”

5. ความเป็นส่วนหนึ่งของงานเนื่องจากความต้องการของคนทำงานอยากได้รับการยอมรับ เป็นส่วนหนึ่งของงานดังนั้นต้องพยายามสร้างความเป็นหนึ่งให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเรื่องนี้ถือว่าสำคัญมาก ถ้าสัมพันธภาพระหว่างลูกพี่ลูกน้องอยู่ในเกณฑ์ดีมีความสุขทำงานราบรื่นขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ก็ย่อมดีด้วยดังนั้นผู้บริหารจึงควรคำนึงเรื่องสัมพันธภาพระหว่างกันและกันให้ดีที่สุด (สุเมธ แสงนิมนวล, 2555)

อุทัย หิรัญโต ได้เสนอถึงข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างขวัญและบำรุงรักษาขวัญไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. จัดให้มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาปฏิกิริยาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง

2. สร้างเครื่องมือวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคลากรขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน และปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ

3. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ และระบายความอัดอั้นตันใจของเขาบ้าง เพราะทุกองค์กรมักมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานอยู่เสมอ

4. ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาหรือให้รางวัลที่กระทำด้วยความจริงใจ เพราะคำชมเชยหรือรางวัลนั้นทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

6. การสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้ารู้อนาคตของตนเอง

7. ให้โอกาสนักอันเท่าเทียมกันในอันที่จะก้าวหน้าตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถ

8. ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจเมตตากรุณา โดยทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง

9. ส่งเสริมสุขภาพอนามัยผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ (อุทัย หิรัญโต, 2532)

กอปรเชษฐ ตยัคคานนท์ ได้กล่าวถึงข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้



1. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรทุกระดับชั้น ให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน โดยที่ต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์เกื้อกูลกัน ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นจะมีผลต่อเมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพัน ร่วมกันรับผิดชอบที่ทัศนคติที่ดีต่องาน
 2. จัดแบ่งภาระหน้าที่งานและการจ่ายงาน ให้บุคลากรทุกคนได้รับความเป็นธรรม รวมทั้งการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ทุกคนยอมรับในความคิดเห็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติและถ้าบุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ ควรปูนบำเหน็จความดีความชอบตามความเหมาะสมและถูกต้องตามกฎหมาย โดยแจ้งให้ทราบล่วงหน้า
 3. ให้ความยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่มีความสามารถ และผู้ทำคุณประโยชน์ให้แก่องค์กร ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรทุกระดับชั้น ให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานโดยที่ต่างฝ่ายต่างเกื้อกูลผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบร่วมกัน มีทัศนคติที่ดีต่องานอย่างจริงจัง เช่น การกล่าวคำชมเชย โดยเปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน ในที่ประชุมหรือใช้วิธีปิดประกาศชมเชย หรือมีหนังสือชมเชย เป็นต้น
 4. การสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยใจรักก็ย่อมจะมีความสุข สนุกสนานกับงาน และรู้สึกชื่นชมในความสำเร็จของงานได้ ถ้าได้ปฏิบัติงานเป็นเวลานานก็จะเกิดความชำนาญมีความริเริ่มที่จะปรับปรุงแก้ไขงานให้ดียิ่งขึ้น
 5. จัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เอื้ออำนวยต่อความปลอดภัย ความสะอาด สบายและถูกลักษณะ เพราะสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและทำให้ผลผลิตสูงขึ้น
 6. ให้โอกาสแก่บุคลากรที่มีความก้าวหน้าในอาชีพ จัดให้มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพให้การศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น ทุกครั้งที่จะมีการเลื่อนตำแหน่ง ต้องให้ความเป็นธรรมและพิจารณาให้ทั่วถึง
 7. ให้ความอิสระในการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรได้ใช้ความนึกคิดไตร่ตรองแสวงหาเส้นทางใหม่ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ความคิดของบุคลากรเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขเมื่อได้รับการร้องขอ (กอปรเชษฐ ตยัคคานนท์, 2544)
- ทุกคนเกิดมามีความต้องการซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันออกไปและเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความพึงพอใจและนำมาซึ่งขวัญและกำลังใจ การสร้างขวัญและกำลังใจถือเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทุกระดับซึ่งจะต้องดำเนินการทุกวิถีทาง การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคคลในองค์กรนั้นไม่ใช่เรื่องที่จะกระทำได้ง่ายนัก ไม่อาจก่อให้เกิดผลสมบูรณ์ได้ทุกอย่าง การสร้างขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่ต้องศึกษาซึ่งหากผู้บริหารเข้าใจและหมั่นดูแลจะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้นมีขวัญและกำลังใจที่ดีได้

1. การควบคุมอารมณ์เนื่องจากการทำงานร่วมกันนั้นจะต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์ และความรู้สึกในการตอบรับหรือปฏิเสธต่อบุคคลกลุ่มคนกลุ่มชนเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการรู้จักพิจารณาและมองคนในแง่ดี ผู้ร่วมงานต่างยิ้มแย้มแจ่มใส

2. ความพึงพอใจงานที่ทำถ้าเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถ และเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจผู้ทำจะพึงพอใจงานที่ทำเป็นอย่างมาก และผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรักจะดีและมีคุณค่ากว่าผลงานที่ทำโดยไม่ชอบและไม่พึงพอใจ

3. สร้างมาตรฐานวัดความสำเร็จเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจจากการประเมินผลงาน เพื่อจะได้พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนคนงานหรือเพื่อประโยชน์ในการโยกย้ายสับเปลี่ยน ตำแหน่ง หน้าที่การสร้างมาตรฐานวัดผลงานจะป้องกันการ ลำเอียงและคำครหาทั้งปวง

4. ความเป็นเอกภาพเนื่องจากองค์กรทุกแห่งจะต้องมีกลุ่มถ้ามีกลุ่มมาก ๆ แต่ละกลุ่ม ไม่ประสานและร่วมมือต่อการทำงานก็จะเกิดการชิงดีชิงเด่นหรือบางทีก็อาจจิจฉาริชยา กับ ผลการ ทำงานก็จะเกิดความเสียหาย

5. ค่าจ้างและค่าแรงปกติถูกจ้างหรือคนงานทุกคนทำงานก็หวังจะได้ค่าจ้างค่าแรงเพื่อ ใช้จ่าย เพื่อการดำรงชีพและบ่อยครั้งที่โรงงานอุตสาหกรรมก่อการประท้วงเพื่อเรียกร้องค่าแรง สาเหตุเนื่องจากค่าครองชีพสูงขึ้น ดังนั้นค่าจ้างที่เหมาะสมและเป็นธรรมจะช่วยสร้างความรู้สึ กที่ดีกับลูกจ้างทุกคน

6. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับหัวหน้าจะต้องเป็นความสัมพันธ์บนพื้นฐานของ ความร่วมมือความรักเคารพนับถือยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกันโดยหัวหน้างานไม่ควรมอง ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเสมือนเครื่องจักรคอยจับผิดและหาสาเหตุตำหนิติเตียนสร้างความ แดกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างคนงาน

7. การจัดสวัสดิการที่ดีเพื่อเป็นการสร้างกำลังใจหมายถึงผลประโยชน์และบริการ ต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้บุคลากรของหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุข ใจมีความพอใจกับงาน สวัสดิการอาจเป็นการให้เงินหรือให้เป็นบริการความสะดวกต่าง ๆ แต่ จะต้องเป็นการให้พิเศษ เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจ เป็นเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพความปลอดภัยความสะดวกสบายต่าง ๆ การศึกษาและข่าวสาร ประกอบความรู้ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือการนันทนาการ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549)

สรุป ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ว่าเป็นสภาวะทางจิตที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ที่สะท้อนให้เห็นความต้องการของแต่ละบุคคลที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติ เมื่อบุคลากรได้รับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีจะแสดงออกมาถึงความกระตือรือร้น ความตั้งใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารละเลย

ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในระยะยาวบุคลากรก็จะขาดความตั้งใจและไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลงและเกิดความเสียหายแก่องค์กร

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะเป็นผู้ที่ยินดีที่จะอุทิศร่างกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด และดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยหรือไม่มีเลย ซึ่งการที่จะเกิดความผูกพันได้ก็ต่อเมื่อจุดมุ่งหมายของสมาชิกได้รับการตอบสนองขององค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรที่เพื่อให้สมาชิกในองค์กรอยู่กับองค์กรอย่างมีคุณค่า ด้วยการสร้างให้สมาชิกเกิดความผูกพันต่อองค์กรที่ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดจะได้เกิดแก่องค์กร

นภาพิณ โหมาศวิน เห็นว่าความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดหมายขององค์กรที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรที่และเป็นผู้มีส่วนเสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กรที่รวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย ดังนั้น โดยสรุปแล้วความผูกพันต่อองค์กรเป็นเงื่อนไขล่องหน้า สำหรับองค์กรทางสังคมที่ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นเขายังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ความผูกพันของผู้จัดการต่อองค์กรเป็นส่วนสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กรที่เพราะความรับผิดชอบในการรักษางานให้คงอยู่ในสถานะที่ดีขึ้นมีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน การบริหารที่มีประสิทธิผลถูกมองว่ามีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและการอุทิศตนเพื่อเกื้อกูลให้องค์กรอยู่ในสภาพการอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ (นภาพิณ โหมาศวิน, 2533)

Steer เห็นว่าความผูกพันในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญเรื่องสำคัญในการบริหารงาน

1. การศึกษาเรื่องของความผูกพันในองค์กรมีความสำคัญเพราะสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากการงานได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องของความพึงพอใจในงาน
2. ความผูกพันในองค์กรยังเป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันในองค์กรที่ตนทำงานอยู่

นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กรอีกด้วย (Steer, et al., 1985)

ภรณ์ มหามนต์ กล่าวว่าความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพผลขององค์กร ไว้ดังนี้

1. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง
2. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเลื่อมใสศรัทธา
3. โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กรบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือ หนทางซึ่งตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ
4. จากความหมายของคำว่าความรู้สึกผูกพัน (commitment) นั้นเองเราอาจคาดหวังได้ว่าบุคคลซึ่ง มีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์กรที่ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น (ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, 2529)

สรุป จากความสัมพันธ์ต่อองค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร และเป็นจุดเริ่มต้นที่ จะนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้โดยองค์กรต้องสร้างความมั่นคงให้กับสมาชิกเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความมุ่งมั่นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีกว่าสมาชิกที่ไม่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะมีความปรารถนาดีและมีแรงบันดาลใจที่จะสร้างสรรค์งานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพราะเห็นว่างานคือหนทางซึ่งตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จการวัดว่าสมาชิกจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใดนั้นก็สมารถดูได้จากจำนวนสมาชิกที่เขากองงาน

สรุป

ผู้บริหารหรือผู้จัดการก็จะต้องมีปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติโดยนำหลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักผลงาน หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ และหลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน มาเป็นหลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำการวิเคราะห์ในแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพยากรณ์และสถานการณ์ก่อนที่จะทำการตัดสินใจเลือกวิธีการพยากรณ์ เพื่อที่จะได้วิธีการที่เหมาะสมกับการประยุกต์ใช้ในการคาดการณ์ด้านบุคลากรสำหรับการทำแผนงานของแต่ละองค์กร โดยวิธีการที่ดีไม่จำเป็นต้องยุ่งยาก ซับซ้อน และมีค่าใช้จ่ายสูง แต่ต้องเป็นวิธีการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ข้อจำกัดด้านบุคลากร ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อมขององค์กร

ความสามารถในการปฏิบัติงาน พนักงานจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานโดยต้องมีทักษะในความรู้ความสามารถรวมถึงทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน หาก

พนักงานคนใดอยู่ปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับความสามารถของตน งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นก็ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้การฝึกอบรม พนักงานสามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานให้สำเร็จไปได้แต่ในงานบางอย่าง จำเป็นต้องอาศัยความสามารถพิเศษเพิ่มมากขึ้น หรือในกรณีที่เป็งานในบทบาทหน้าที่ใหม่หรือมีอุปกรณ์ใหม่ ๆ การใช้การอบรมจะสามารถช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ได้มีเป้าหมายที่ชัดเจน เมื่อทุกคนเข้าใจเป้าหมายในการปฏิบัติงานแล้วนั้น การดำเนินการเพื่อให้ได้เป้าหมายก็ง่ายและสามารถวัดถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไปพร้อม ๆ กันได้ หากองค์กรที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนจะใช้เวลาในการดำเนินการต่าง ๆ ที่สั้นลงรวดเร็วยิ่งขึ้นและได้มาซึ่งผลตอบแทนที่ออกมาดีและมีคุณภาพเครื่องมือและอุปกรณ์ พนักงานจะต้องมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่พร้อมใช้ทุกเมื่อ หากมีอุปกรณ์ที่ล้าหลังก็ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ขวัญกำลังใจและวัฒนธรรมขององค์กร ขวัญกำลังใจที่ไม่ดีจะทำให้พนักงานไม่สบายใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการไม่อยากปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพร้อยละ ในทางกลับกันถ้าพนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดี มีความสุข สนุกกับการปฏิบัติงาน สามารถกระตุ้นให้พนักงานอยากปฏิบัติงานมากขึ้น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กอปรเชษฐ ตย์คานนท์. (2544). หลักจิตวิทยาการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: เพลออักษร.
- กานดา จันทรแย้ม. (2546). จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2547). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- นภาพิณ โหมาศวิน. (2533). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์การศึกษา ศึกษา เฉพาะกรณีสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. ใน สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2557). ความผูกพันต่อองค์กร. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.
- ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพมหานคร: โอ เดียนสโตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). การจูงใจและการเสริมแรงพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ. (2554). พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุเมธ แสงนิมมวล. (2555). ทำอย่างไรจึงเป็นนักบริหารชั้นยอด (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: บิ๊คแบงค์.

- อภิสิทธิ์ หนุนภักดี. (2549). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรการโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่กำลังจะแปรรูป. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย หิรัญโต. (2532). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- Beach, Dale S. (1997). *Personnel : The Management of People Work*. New York: The Macmillan Company.
- Coughlin and Patricia Kathleen. (2009). *The Impact of Teacher Turnover on The Learning Organization of Parish Elementary School*. In Doctoral dissertation Education Administration. Immaculata College.
- Davis, Ralph C. (1964). *Managerial Psychology*. The University of Chicago Press.
- Milton, Charles R. (1981). *Human Behavior in Organization : Three Level of Behavior*. New Jersey: Prentice – Hall.Inc.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Schaufeli & Bakker. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi- sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Steer, et al. (1985). *Managing effective organization : Antitradition*. Boston: Kent Publishing.
- Wirzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Yoder. (1959). *Personnel Principle and Policies*. Tokyo: Meruzen Company.

