

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัญหาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต3 ภาคเหนือ ลพบุรีรวม 6 จังหวัดและสร้างยุทธศาสตร์การส่งเสริมขวัญและกำลังใจของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต3 ภาคเหนือ ลพบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัย ซึ่งมีสารดังนี้

1. บริบทพื้นฐานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต3 ภาคเหนือ ลพบุรี
 - 1.1 สภาพทั่วไป
 - 1.2 ข้อมูลพื้นฐาน
2. ขวัญและกำลังใจ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ
4. กระบวนการสนทนากลุ่ม
5. กรอบความคิดในการวิจัย

บริบทพื้นฐานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต3 ภาคเหนือ ลพบุรี

1. สภาพทั่วไป

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นองค์กรของรัฐซึ่งดำเนินการในรูปแบบกึ่งเอกชนหรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “รัฐวิสาหกิจ” แบ่งการบริหารงานออกเป็นภาคส่วน(เขต)ทั้งหมด 12 เขตดังนี้ ภาคเหนือ ประกอบด้วย การไฟฟ้าเขตในสังกัดจำนวน 3 เขตดังนี้

1. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต1 ภาคเหนือ มีจังหวัดเชียงใหม่เป็นที่ตั้งเขตมีการไฟฟ้าในสังกัดรวม6 จังหวัดคือ เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง พะเยา แม่ฮ่องสอน
2. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต2 ภาคเหนือ มีจังหวัดพิษณุโลกเป็นที่ตั้งเขต มีการไฟฟ้าในสังกัดจำนวน 8 จังหวัดคือ พิษณุโลก ตาก สุโขทัย กำแพงเพชร พิจิตร อุตรดิตถ์ แพร่ น่าน

3. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต3 ภาคเหนือ มีจังหวัดลพบุรีเป็นที่ตั้งเขต มีการไฟฟ้าใน
สังกัดจำนวน 6 จังหวัดคือ ลพบุรี เพชรบูรณ์ สิงห์บุรี ชัยนาท อุทัยธานี นครสวรรค์
ภาคกลาง ประกอบด้วยการไฟฟ้าเขตในสังกัดจำนวน 3 เขตดังนี้

1. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต1 ภาคกลาง มีจังหวัดอยุธยาเป็นที่ตั้งเขต
2. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต2 ภาคกลาง มีจังหวัดชลบุรีเป็นที่ตั้งเขต
3. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต3 ภาคกลาง มีจังหวัดนครปฐมเป็นที่ตั้งเขต

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยการไฟฟ้าในสังกัดจำนวน 3 เขตดังนี้

1. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต1 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจังหวัดนครราชสีมาเป็นที่ตั้ง
เขต
2. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจังหวัดอุดรธานี เป็นที่ตั้งเขต
3. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจังหวัดอุบลราชธานี เป็นที่ตั้ง
เขต

ภาคใต้ ประกอบด้วยการไฟฟ้าในสังกัดจำนวน 3 เขตดังนี้

1. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต1 ภาคใต้ มีจังหวัดยะลา เป็นที่ตั้งเขต
2. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต2 ภาคใต้ มีจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นที่ตั้งเขต
3. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต3 ภาคใต้ มีจังหวัดพัทลุงเป็นที่ตั้งเขต

วิสัยทัศน์ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

“กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำของภูมิภาคที่ได้มาตรฐานระดับสากล มีความสามารถในการ
แข่งขันประกอบธุรกิจพลังงานและธุรกิจบริการ”

ภารกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

“จัดหาและให้บริการไฟฟ้าและธุรกิจที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและประเทศข้างเคียง
ได้มาตรฐานสากลเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพของ
สินค้าและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการบริการ การจัดการเชิงธุรกิจที่ทันสมัย มี
ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพตลาดและพร้อมสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ”

2. ข้อมูลพื้นฐานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต3 ภาคเหนือ ลพบุรี

ด้านระบบไฟฟ้า

- สถานีไฟฟ้าแรงสูงมีทั้งหมดจำนวน 18 สถานี
- หม้อแปลงกำลัง 1,275. MVA
- ความยาวสายส่งระบบ 115 KV จำนวน 304 วงจร/กม.
- ความยาวระบบจำหน่ายแรงสูง 22KV จำนวน 20,675. วงจร/กม.

- หน่วยจำหน่าย 3,257.73 ล้านหน่วย
- ความต้องการไฟฟ้าสูงสุด 709.80 MW.
- จำนวนผู้ใช้ไฟรวมทั้งหมด 884,240.ราย

สถานะด้านการเงิน

- รายได้รวมประมาณ 8,678.28 ล้านบาท
- รายจ่ายรวมประมาณ 9,068.77 ล้านบาท
- ขาดทุนสุทธิ 357.45 บาท
- ลูกหนี้รวมประมาณ 440.26 ล้านบาท

การจ่ายกระแสไฟฟ้าให้หมู่บ้าน

- จำนวนหมู่บ้านทั้งหมด 5,428. หมู่บ้าน
- มีไฟฟ้าใช้แล้ว 5,428.หมู่บ้าน คิดเป็น 100%

ประสิทธิผลการดำเนินการ

ถ้าไรจากการดำเนินการก่อนหักดอกเบี้ยและค่าเสื่อม กฟน.3ดำเนินการได้ 313.752.ล้านบาท ต่ำกว่าเป้าที่ตั้งไว้ 102.048.ล้านบาท คิดเป็น 24.54% ความก้าวหน้าของ โครงการที่ใช้ลงทุน

โครงการ คชฟ.ดำเนินการได้ 80%,โครงการก่อสร้างและปรับปรุงระบบระยะที่ 5 (คสจ.5) ดำเนินการได้ 100% โครงการก่อสร้างและปรับปรุงระบบระยะที่ 6 (คสจ.6) ดำเนินการได้ 16.22% โครงการ คฟช.3 ดำเนินการได้ 71.13%

ประสิทธิภาพการดำเนินการ

- จำนวนพนักงาน 1,650.คน ลดลงจากปี2547 จำนวน 69 คน
- จำนวนผู้ใช้ไฟต่อพนักงาน 536 : 1 คน
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่อรายได้จากการดำเนินการ 96.39%ต่ำกว่าเกณฑ์102.83%
- ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อหน่วยจำหน่าย195.83 บาท/พันหน่วย
- หน่วยสูญเสียอยู่ที่ 7.10% ตีกว่าเป้า

ด้านมาตรฐานความเชื่อถือได้ของระบบไฟฟ้า

- ค่า SAIFI ได้ 13.61 ครั้ง/ราย/ปี ตีกว่าเป้า
- ค่า SAIDI ได้ 667.25 นาที/ราย/ปี ตีกว่าเป้า

ในการทำงานของทุกองค์กรค้หากมีการพัฒนาและส่งเสริมให้คนดีได้มีความเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การงานย่อมจะเป็นขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ได้ปฏิบัติตาม และเป็นตัวอย่างที่ ดีที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีการจริงใจ ต้องรู้ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะสิ่งทีมนุชย์ทุกคน

ต้องการในการทำงานคือ ความมั่นคงในการทำงานความพอใจในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการยกย่อง การมีผู้บังคับบัญชาที่เสมอภาค การได้รับค่าจ้างอย่างชอบธรรม และความพอใจในสภาพที่ทำงาน (พรเทพ พุกกะพันธ์. 2534:75) การมีทีมงานที่ดีก็เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่จะนำองค์กรเดินหน้าไปสู่เป้าหมายได้โดยไม่มีอุปสรรค การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดขึ้นจากการที่สมาชิกมีความเข้าใจกันและกันสามารถประสานความสามารถระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ จะมีผลงานที่ดีกว่าการที่แต่ละคนทำหน้าที่ของตนเองแล้วเอาผลงานมารวมกัน ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ (ณัฐพันธ์ ขจรนันท์และคณะ. 2545:11) สอดคล้องกับข้อความที่ว่า การทำให้ผู้คนสามารถทำงานร่วมกันได้ดี คือหลักการของผู้จัดการทุกคนการทำงานจะต้องอาศัยสิ่งที่มีมากกว่าความสามารถด้านเทคนิคและความรู้ชั้นสูง นั่นคือต้องอาศัยระบบการจัดการทีมซึ่งสามารถทำงานได้อย่างสม่ำเสมอ (ปานอนันต์ เทพบุศย์. 2539:บทนำ) ดังนั้นการสร้างทีมงานที่ดีให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้นั้น ต้องรู้จักการจูงใจให้ทีมงานมีแรงกระตุ้นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพนั่นก็คือการสร้างขวัญและกำลังใจนั่นเอง

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือสมาชิกในองค์กร เป็นเรื่องที่มีผู้ให้ความสนใจและศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวางทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้มองเห็นแนวคิดในการกำหนดกรอบหลักของการวิจัยและวิธีการวิจัยที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องยุทธศาสตร์การส่งเสริมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 ภาคเหนือ ลพบุรี ผู้วิจัยจึงได้เสนอสรุปแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานตามลำดับดังนี้

ขวัญและกำลังใจ

1. ความหมายของขวัญและกำลังใจ

ในการทำงานของทุกองค์กรหากมีการพัฒนาและส่งเสริมให้คนดีได้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานย่อมจะเป็นขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานอื่นๆ ได้ปฏิบัติตาม และเป็นตัวอย่างที่ดีที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีการจูงใจ ต้องรู้ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะสิ่งที่มนุษย์ทุกคนต้องการในการทำงานคือ ความมั่นคงในการทำงานความพอใจในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการยกย่อง การมีผู้บังคับบัญชาที่เสมอภาค การได้รับค่าจ้างอย่างชอบธรรม และความพอใจในสถานที่ทำงาน (พรเทพ พุกกะพันธ์. 2534 :75) การมีทีมงานที่ดีก็เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่จะนำองค์กรเดินหน้าไปสู่เป้าหมายได้โดยไม่มีอุปสรรค คำกล่าวนี้ให้เหตุผลสอดคล้องกับความเห็นของสมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 422) ได้กล่าวว่าขวัญ ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มี รูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับปฏิบัติงานนั้น คือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและ

แรงกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กรเช่นเดียวกับสุรางค์
 โคว์ตระกูล (2514 , 368) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับขวัญว่าหมายถึง เจตคติของแต่ละบุคคลและ
 ขวัญของแต่ละกลุ่มคนเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก ถ้าหากที่ไหนมีขวัญของกลุ่มสูงที่นั่นก็จะมีขวัญ
 ของสมาชิกแต่ละคนสูงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521 : 56) ที่ได้ให้ความหมาย
 ของคำว่าขวัญไว้ว่า หมายถึงเจตคติและความสามารถของกลุ่มคนในหมู่คณะหรือความเป็น
 อันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มในอันที่จะทำงานร่วมมือกันอย่างเหนียวแน่นและอย่างไม่หยุดยั้ง
 เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน อีกท่านหนึ่งที่ได้กล่าวถึงความหมายของขวัญไว้อย่างชัดเจนคือ
 ภิญญา สาทร (2517 : 192) ได้ให้ความหมายของขวัญ หมายถึง นำใจที่อยากทำงานให้ดีโดยสมัคร
 ใจและมีความสุขกับงาน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยมิได้ ซึ่ง สุเมธ เดียวอิสเรศ (2523 : 74)
 ได้ให้ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ใกล้เคียงกันว่า หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือ
 ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ ความรู้สึกนี้อาจเป็น
 ความรู้สึกเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบรรยากาศของหน่วยงานนอกจากนี้คำกล่าว
 เสริมของ ฉัตรชัย อรรถนันท์ (2524 : 177) ได้ให้ความหมายของขวัญว่าหมายถึง ปฏิกริยาที่คนมีต่อ
 งานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัด และมักจะมองเห็นกันเป็นหมู่คณะซึ่งมีทั้งสูงและต่ำ
 ทั้งนี้อยู่ที่ความสามารถของผู้บริหารซึ่งพนัส หันนาคินทร์ (2524 : 112) ก็ได้ให้ความหมายของคำ
 ว่าขวัญที่สอดคล้องกันคือหมายถึง ปฏิกริยาในการทำงานซึ่งเป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้
 และแสดงออกไปในลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันตลอดเวลาที่พร้อมจะเสียสละเพื่อคณะ
 หรือส่วนรวม และในขณะเดียวกันคณะหรือส่วนรวมก็พร้อมที่จะเสียสละเพื่อแต่ละคนในองค์กร
 เช่นเดียวกัน จะเห็นได้ว่าขวัญในความหมายของแต่ละท่านไม่แตกต่างกันเช่นเดียวกับ อุทัย หิรัญ
 โท (2531 : 161) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ คือนำใจที่ผูกพันกับหมู่คณะ ความกระตือรือร้นหรือ
 ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน แต่บางแห่งใช้ในแง่ของความหมายที่ว่า ขวัญคือทัศนคติของเจ้าหน้าที่
 ที่มีต่องาน ความพึงพอใจในการทำงาน คือ ถ้าเจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมีความพอใจ
 ในการทำงานสูง ก็ถือว่ากำลังขวัญของเจ้าหน้าที่มีมาก แต่ถ้าเจ้าหน้าที่มีทัศนคติไม่ดีต่อองค์กรหรือ
 ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและมีความขัดข้องใจในการทำงาน ก็แสดงว่ามีกำลังขวัญต่ำ
 นอกจากนี้ กาญจนา วสุศิริกุล (2540 : 14) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า หมายถึง สภาพทาง
 จิตใจหรือความรู้สึกนึกคิด ที่มีต่อพฤติกรรมของคน ที่มีต่อการทำงาน ที่มีต่อสภาพแวดล้อมของ
 งาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นสภาพของการทำงานเช่น ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 ความหวัง ความตั้งใจทำงานเป็นต้นคำกล่าวดังกล่าวสอดคล้องกับ กรกช ไชยเขตต์ (254 : 9) ที่ว่า
 ขวัญเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน เป็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการ
 ปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนความพร้อมหรือปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่มีต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้

บรรณูปาหมายของหน่วยงานที่ตั้งไว้ เสนาะ ดิเยาร์ (2539 : 296) ก็ให้ความหมายไว้ใกล้เคียงกันคือ ขวัญคือสภาพทางจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของคนที่หรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงานเช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวังและความตั้งใจ ขวัญจึงเป็นสภาพอย่างหนึ่งของจิตใจที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มคน แต่มีอิทธิพลภายนอก ระดับสภาพจิตใจนี้จะเป็นสิ่งกำหนดกำลังใจในการทำงานที่มีผลทางตรง เป็นหมายในการทำงานของคนและกระตือรือร้นขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ขวัญเป็นอาการที่เกิดขึ้นในจิตใจของคนทีแสดงออกทางอารมณ์ อันจะก่อให้เกิดกำลังใจ ที่จะให้ความร่วมมือในการทำงาน ผลของขวัญจะมีต่อความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม ความสำเร็จของงานค่าใช้จ่ายและระเบียบวินัยขององค์กร

นอกจากคำกล่าวของนักวิชาหรือผู้ที่ให้ความหมายของขวัญภายในประเทศแล้วยังมีชาวต่างประเทศทีให้ความหมายของขวัญไว้มากมายเช่น นิอูเฟินด์ (Neufeldt.1993 : 882) ให้คำนิยามว่า ขวัญ หมายถึง สภาพะทีเกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นสภาพของการทำงาน เช่นความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความกล้า ความมั่นใจและอื่นๆ ในทางตรงข้ามก็อาจแสดงออกมาในรูปของความเฉื่อยชาความเฉยเมยความหวาดระแวง และการขาดความเชื่อมั่นเช่นเดียวกับ เดวิส (Davis.1962 : 261) ทีให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญ หมายถึง ทศนคติของแต่ละบุคคลทีมีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และต่อความร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ และอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดในองค์กร ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับ เวบสเตอร์ (Webster.1954 , 1168) ได้ให้ความหมายของขวัญว่า เป็นสภาพของจิตใจทีเกี่ยวกับความกล้าหาญ ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่น ความมีวินัย ความศรัทธา ความเต็มใจ และความสามารถทนต่อความยากลำบากได้โดย โยเคอร์ (Yoder.1959 :445) ได้ให้ความหมายของคำว่าขวัญในการปฏิบัติงานไว้ใกล้เคียงกันคือ หมายถึง องค์กรประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานทีแสดงออกในรูปของความรู้สึกซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานทีมีต่องานนั้น ๆ

2. ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่9ได้กำหนดเป้าหมายหลักในการพัฒนาคนในชาติให้ก้าวสู่โลกยุคโลกาภิวัตน์นั้น ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการที่จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติมีแรงผลักดันให้งานขององค์กร ไปสู่จุดหมายซึ่งในปัจจุบันการเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานไม่น้อยซึ่ง วีรวัดน์ วรรณศิริ (2514 : 14) กล่าวว่าในภาวะทีกำลังทางเศรษฐกิจถดถอย อาจจะทวีความรุนแรงถึงสามปี จึงจะมีแนวโน้มดีขึ้นภาวะเศรษฐกิจดังกล่าวส่งผลถึง โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาทีไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ เกิดปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงิน ส่งผลกระทบต่อเงินเดือนครู ต้นทุนการสั่งซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือการเรียนการสอนทีต้องลงทุน และกระทบต่อการฝึกอบรมพัฒนาครูผู้สอน. ผลกระทบดังกล่าว ส่งผล

ทำให้ผู้ปกครองขาดความเชื่อมั่น เชื่อถือและศรัทธาต่อโรงเรียนเอกชนบางโรงเรียน อาจส่งผลให้ครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเช่น ได้รับเงินน้อยไม่พอกับรายจ่าย ไม่มีค่าตอบแทนพิเศษสวัสดิการบางอย่างอาจถูกตัดลง ทำให้ครูขาดความความมั่นคงในอาชีพ รวมถึงการไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บริหาร เป็นผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนได้ เช่นเดียวกับ สุพล วังสินธ์ (2541 : 59-60) กล่าวว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เกิดจากครูที่ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ จึงจะทำให้ นักเรียนมีคุณภาพ ครูที่ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ต้องประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้านคือ

1. ภาระงานและคุณภาพการทำงานของครู
2. ความผูกพันกับโรงเรียนและวิชาชีพ
3. ความพึงพอใจในงาน
4. ความก้าวหน้าของครู

ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของครู ถ้าครูมีขวัญดีครูก็ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ถ้าขวัญของครูไม่ดีก็ทำให้ครูปฏิบัติงานอย่างขาดประสิทธิภาพ คำกล่าวดังกล่าวสอดคล้องกับคำกล่าวของ ปรีดา บุญเพลิง (2539 : 3) กล่าวว่าครูเอกชนสาขาอาชีวศึกษาได้รับค่าตอบแทนไม่พอกับค่าใช้จ่ายในสภาวะปัจจุบัน สภาพของครูตกต่ำ เนื่องจากขาดปัจจัยในการดำรงชีวิต จึงสมควรจะได้ศึกษาขวัญของครู เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารบุคคลต่อไป ซึ่ง อุทัย หิรัญโต (2531 : 161-162) ก็ให้ความสำคัญไว้ใกล้เคียงกันคือ การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือธุรกิจเอกชน มีลักษณะเป็นการระดมทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนร่วมกันทำงานอย่างมีน้ำใจเดียวกัน และทำงานด้วยความพึงพอใจ โดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์อย่างแรงกล้า หากเจ้าหน้าที่มีกำลังขวัญดีจะมีพลังในการทำงานสูง ผลที่ตามมาจะมีผลผลิตสูงตามไปด้วยจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลที่จะให้ความสำคัญของขวัญซึ่งจำแนกไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือ
 2. สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร
 3. เจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย
 4. สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
 5. สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร
 6. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีทัศนคติที่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
 7. ทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจและทำงานกับองค์กรนานเท่านาน
- นอกจากนั้นสุเมธ เดียววิเศษ (2527 : 158-159) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ว่า

ผู้บริหารสถานศึกษา ย่อมได้รับความสำเร็จในการบริหารงาน สามารถทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะทำให้เกิดผลที่ตามมาคือ

1. ทำให้ครูเกิดความร่วมมือร่วมใจทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. สร้างความจงรักภักดีของครูต่อเพื่อครูและสถานศึกษา
3. สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคณะครูกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
4. ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆของสถานศึกษา
5. ทำให้เกิดพลังสามัคคีร่วมกันในหมู่คณะเพื่อช่วยกันแก้ปัญหา

และสมุท เดียวอิสระ (2527 : 159) ยังได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการเสริมสร้างให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน วิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจไม่ใช่เป็นเรื่องที่ยากลำบากนัก เพียงแต่ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจในความต้องการของครูและทราบถึงปัจจัยอันทำให้ครูมีความรู้สึกพึงพอใจต่อการทำงาน ก็สามารถหาวิธีการที่จะมาช่วยสร้างบรรยากาศให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่วนซารี มณีสรี (2535 : 140) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญที่มีต่อการทำงาน จะทำให้สภาพการทำงานเกิดผลดีดังนี้

1. สนับสนุนจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจการงานต่างๆ
2. มีความสามัคคีในหมู่คณะ
3. สมาชิกมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานเต็มความสามารถของตน
4. ใฝ่หาพัฒนาคุณภาพและศรัทธาต่อหน่วยงานสถาบัน

เดวิส (Davis.1951 : 144) ได้กล่าวถึงความสำคัญที่คนในหน่วยงานมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงจะก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานคือเกิดความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรสร้างระเบียบวินัยให้องค์กรเข้มแข็งผู้ปฏิบัติงานเข้าใจองค์กรมากขึ้นมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ และเชื่อมั่นในองค์กร

จากความสำคัญที่ได้มีผู้กล่าวไว้นั้นอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน ฉะนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยในการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีขวัญและกำลังใจ อีกทั้งยังต้องมีการประเมินสถานการณ์เกี่ยวกับขวัญ เพื่อนำไปสู่การบำรุงขวัญได้อย่างเหมาะสม กับสถานะภาพและสถานะการณ์ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์

3. องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจ

ในการที่ผู้บริหาร จะบริหารจัดการส่งเสริมขวัญในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องรู้ถึงปัจจัยและองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจเสียก่อนซึ่ง ชารี มณีสรี (2535 : 46) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญทำให้เกิดขวัญในการทำงานคือ

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้บริหาร ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน มีส่วนสำคัญต่อขวัญในการทำงานเป็นอันมาก
2. ความพึงพอใจในงานมีปฏิบัติ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยใจรัก มีความพอใจในสิ่งที่ทำ จะเป็นแรงเสริมให้เขาตั้งใจทำงานอย่างดีที่สุด
3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์และนโยบายคำเนิการขององค์กร ตลอดจนการจัดรูปแบบงาน และระบบงานขององค์กร ถ้าคนในองค์กรเข้าใจระบบและพอใจนโยบายและระบบงานจะเป็นการสร้างขวัญที่ดีในการทำงาน
4. การได้รับผลตอบแทนที่พึงพอใจอย่างเป็นธรรม เช่น บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการชมเชย จะช่วยสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน
5. สภาพการทำงานหรือบรรยากาศในการทำงาน เป็นสภาพแวดล้อมของที่ทำงานที่ถูกสุขลักษณะ รวมถึงท่าที ความรู้สึก หรือไมตรีที่ดีของผู้ร่วมงาน จะช่วยส่งเสริมให้ขวัญในการทำงานดี
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานเป็นสภาพที่มีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจของคนทำงานสุขภาพของคนย่อมเป็นเหตุโดยตรงที่กระทบต่อผลการทำงาน

นอกจากองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วมานบุญ บุญเจิด (2519 : 128) พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบและปริมาณของงาน สถานภาพของการทำงาน ตำแหน่งการยอมรับนับถือ นโยบายการนิเทศ ผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน และผลประโยชน์เกื้อกูล ความก้าวหน้า และความมั่นคงของงาน ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ให้ความเห็นถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญเช่น สมพงษ์ เกษมสิน (2539 : 254) กล่าวว่าขวัญเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่หรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับสภาพขวัญในการปฏิบัติงานว่ามีสูงหรือต่ำ ขวัญในการปฏิบัติงานนั้นมีความหมายกว้างครอบคลุมภาวะจิตใจของบุคคลแต่ละคน ดังนั้นในการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีนั้น จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้านดังนี้

1. ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. ด้านการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
3. ด้านความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา
4. ด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ
5. ด้านสวัสดิการ

ดังนั้นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติได้แก่ การจัดการภายในองค์กร ประกอบด้วย บทบาทของผู้บริหาร นโยบาย ลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อม รวมถึงค่าตอบแทนที่เหมาะสม จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีขวัญในการทำงาน

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ

ได้มีการค้นคว้าศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีหลายประการเช่น ระบบบริหาร นโยบายโดยทั่วไป วัตถุประสงค์ การเป็นผู้นำของผู้บริหาร สถานที่ทำงาน ภาระในการทำงาน นโยบายเกี่ยวกับการลาจลาจล การวางแผน ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆที่ก่อให้เกิดขวัญในการทำงานได้แก่ ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้บริหารองค์กรที่มีต่อผู้ปฏิบัติ ความพึงพอใจในหน้าที่การทำงานที่มีอยู่สภาพห้องทำงานล้วนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการทำงานทั้งสิ้นซึ่งอุทัย หิรัญโต (2531 : 162-163) ได้ว่า เป็นที่ยอมรับกันว่ากำลังใจมิได้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะบันดาลให้เกิดขึ้นหรือสร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วและดำรงอยู่ได้ตลอดไป หากแต่กำลังใจของเจ้าหน้าที่เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาตลอดเวลานี้ก็สืบเนื่องมาจากการวางแผน นโยบาย การกำหนดระเบียบปฏิบัติที่ดี การปกครองบังคับบัญชาที่ดีและการจัดสวัสดิการที่ดีตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ลักษณะที่สำคัญของขวัญอีกประการหนึ่งก็คือ ขวัญที่มีอยู่แล้วแปรแตกง่ายเกิดขึ้นได้ยากแต่สูญเสียไปได้เร็ว มีผู้เปรียบเทียบว่า ขวัญกระเจิดกระเจิงเร็วเหมือนปรอท

5. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกันจะทำให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวา และลูกน้องจะมีขวัญดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตัวแบบเจ้านายผู้เรืองอำนาจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขวัญของลูกน้องจะตกต่ำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการวางตัวของผู้บังคับบัญชาซึ่งทำงานในวงธุรกิจขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในอเมริกาได้ข้อเท็จจริงว่าคนงานมีความไม่พอใจอย่างยิ่งต่อการวางตัวแบบ “แอบมอง” และการ “สอคนแถม” ของผู้บังคับบัญชาและการค้นคว้าได้ข้อเท็จจริงอีกว่าการวางตัวแบบนั้นก่อให้เกิดอิทธิพลอันเลวร้ายในกรรูกความกำลังใจของคณงานอีกด้วย

เพราะการวางตัวเช่นนั้นทำให้ลูกน้องไม่เป็นตัวของตัวเอง มีความรู้สึกคล้ายกับว่า ผู้บังคับบัญชาคอยจับผิดอยู่ร่ำไปทุกครั้ง ผู้บังคับบัญชามาป้วนเปี้ยนทำให้ขวัญไม่อยู่กับเนื้อกับตัว

1. การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานไม่เหมาะกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นในรูปของความไม่ถนัด ไม่เหมาะกับบุคลิกหรือความรู้ความสามารถของเขา จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นการทำลายขวัญของเขาด้วย แต่ถ้าการมอบหมายงานเป็นที่ถูกใจ ถูกกับความถนัด ถูกกับนิสัยใจคอ เขาย่อมจะพึงพอใจและทำงานด้วยความสุขขวัญดีก็เกิดขึ้นตามมา

2. การจัดสภาพการทำงาน มีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก และมีส่วนเสริมสร้างหรือทำลายขวัญเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานที่ดีถูกหลักอนามัยเช่น มีความสะอาดเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน ไม่ร้อนอบอ้าว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสบายใจไม่รู้สึกรำคาญ หรือมีอาการง่วงงัว ขวัญของเขาก็จะดี แต่การจัดที่ทำงานที่ไม่เป็นระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ไม่สะอาดสวยงาม คนงานจะขาดความตั้งใจในการทำงานและเป็นการทำลายขวัญให้หมดสิ้นไป

3. ระบบการวัดความสำเร็จในการทำงานเช่น ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การโยกย้ายสิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติอย่างไม่เป็นระเบียบ ไม่มีกฎเกณฑ์ก็จะมีผลกระทบต่อขวัญมากที่สุด

4. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟังความคิดเห็น ตามปกติทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุก่อให้เกิดความคับแค้นในระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหาร หากคนงานไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น หรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟังก็จะทำให้ฝ่ายคนงานเกิดความคับข้องใจ เป็นการทำลายขวัญของพวกเขาด้วย

5. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ในความคิดของเขาโดยการให้บำเหน็จรางวัลความดี โดยอาจเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นเพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้นตลอดจนการชมเชยให้รางวัลพิเศษ จะทำให้เขามีขวัญและกำลังใจ ส่วนที่ทำความผิดหรือบกพร่องประการใดก็ตาม ควรมีการลงโทษตามควรแต่กรณีโดยเคร่งครัดเสมอหน้ากันและเป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อรักษาวินัยของกลุ่ม และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเป็นวิธีทางหนึ่งที่จะสร้างขวัญให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

จากปัจจัยต่างๆที่ก่อให้เกิดขวัญที่กล่าวมาแล้วนั้น ได้มีผู้ที่กล่าวถึงเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญไว้อีกมากเช่น สุเมธ เดียววิเศษ (2527 : 159) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญของครูคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน วิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจไม่ใช่เป็นเรื่องที่ไม่เขินนัก เพียงแต่ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจ

ในความต้องการของครู และทราบถึงปัจจัยอันทำให้ครูมีความรู้สึกพึงพอใจต่อการทำงาน ก็ สามารถหาวิธีการที่จะมาช่วยสร้างบรรยากาศให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงานได้ดี และเดวิด (Davis.อ้างใน ชิริฉัตร. 2542 : 26-27) กล่าวว่า ขวัญเป็นส่วนประกอบของทัศนคติของแต่ละบุคคล และเป็นที่ยอมรับประการหนึ่งว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมีขวัญสูง ปัจจัยที่สำคัญได้แก่

1. มีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพราะว่าผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญที่จะ ประสานระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกันและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงาน
2. ความพึงพอใจในงานที่ได้กระทำ คนส่วนมากจะมีความพึงพอใจภายในเกี่ยวกับงานที่ เขาชอบ เขาจะทำงานนั้นเป็นอย่างดีและมีความรู้สึกว่างานนั้นเปิด โอกาสให้แก่เขาได้ใช้

ความสามารถอย่าง

เต็มที่

3. ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกัน ได้เป็นอย่างดี ได้รับการยอมรับนับถือจาก ผู้ร่วมงาน
4. ความพึงพอใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน
5. ความพึงพอใจในด้านเศรษฐกิจและบำเหน็จรางวัล
6. สุขภาพจิตและร่างกายรวมทั้งปัจจัยอื่นๆนอกเหนือจากงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความ พึงพอใจในการทำงานและระดับอารมณ์ของแต่ละบุคคล

จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อขวัญมีหลายประการเช่นการบริหารงานนโยบายทั่วไป วัตถุประสงค์ในการทำงาน การเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์การภาระหน้าที่ นโยบายเกี่ยวกับการลา การ วางแผน ตลอดจนปัจจัยเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน และการได้รับบำเหน็จบำนาญ ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้บริหาร ความพึงพอใจในหน้าที่การทำงานที่ทำอยู่ และสภาพของห้องทำงานจึงอาจ กล่าวได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญอาจดูได้จากสิ่งเหล่านี้

1. เงินเดือน
2. ความมั่นคง
3. สภาพในการทำงาน
4. ความเชื่อมั่นในการที่จะปฏิบัติงานให้ถูกลง
5. ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา
6. โอกาสก้าวหน้า
7. ความเข้าใจกันดีของผู้ร่วมงาน
8. ผลประโยชน์ตอบแทน

9. ลักษณะทางสังคม

10. การมีโอกาที่จะประกอบกิจกรรมที่มีคุณค่า

6. ลักษณะของขวัญและกำลังใจ

ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลหรือหมู่คณะในองค์กรมีขวัญและกำลังใจที่ดีสามารถดูได้จากผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น มีความขยันขันแข็ง ใฝ่ใจ รักและสามัคคีร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานอุทิศเวลาให้กับองค์กรมองเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวแล้ว ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความมีขวัญ กำลังใจในการทำงานที่ดี ซึ่งวัฒนา สุตรสุวรรณ (2519 : 239-240) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงการมีขวัญที่ดีไว้ดังนี้

1. ลักษณะบรรยากาศในการทำงานที่แจ่มใส
2. ลักษณะการทำงานที่ราบรื่น ไม่ขัดแย้ง งานมีประสิทธิภาพ
3. ลักษณะที่ทุกคนมีความสุข ความเพลิดเพลินในการทำงาน
4. ลักษณะที่ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกรัก ออบอ้อม และมีความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน
5. ลักษณะการวิพากษ์วิจารณ์ การติชมและการแสดงความคิดเห็นด้วยความบริสุทธิ์ใจ ในเชิงสร้างสรรค์และพัฒนา
6. ลักษณะของสมาชิกในหน่วยงานมีความรัก ความสามัคคี ยอมรับ การมอบหมายหน้าที่ ลักษณะดังกล่าวจะแสดงให้เห็นถึงการมีขวัญกำลังใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กร เช่นเดียวกับความเห็นของ นกคณ ลิมสุวัฒน์ (2526 : 7) กล่าวว่าลักษณะขององค์กรที่แสดงว่ามีขวัญกำลังใจในการทำงานสูงจะมีลักษณะดังนี้
 1. ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม สังเกตจากการทำงานเป็นทีม คิดและแสดงออกเป็นคำพูด “พวกเรา” มากกว่าระดมยินดีและเต็มใจจะช่วยเหลือผู้อื่นทั้งกำลังกายและใจ กำลังความคิด ความสำเร็จของสมาชิกคนใดคนหนึ่งจะได้รับการยอมรับว่าเป็นความสำเร็จของกลุ่ม และหากสมาชิกคนใดมีปัญหา ก็ยอมรับว่าเป็นปัญหาของกลุ่ม
 2. มีแรงจูงใจสูง และมีความขยัน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เฉื่อยชาผัดวันประกันพรุ่ง เต็มใจรับงานใหม่ มีความมั่นใจ ในกลุ่มไว้วางใจต่อกลุ่มร่วมมือฝ่าฟันอุปสรรคโดยไม่มีเสียงบ่นหรือท้อแท้
 3. มีความพอใจในสภาพการทำงาน สังเกตจากระยะเวลาการทำงานมากกว่าปกติ ความสนุกกับงาน และมีความภูมิใจในการกล่าวถึงองค์กรหรือกลุ่มงานของตน

4. สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ถูกเงินหรือรีบด่วน

5. ลักษณะสมาชิกในหน่วยงานยังคงสภาพปกติ แม้มีปัญหาบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยกันแก้ปัญหาโดยจริงใจ

7. ลักษณะที่แสดงให้เห็นว่าบุคคลหรือหมู่คณะในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานไม่ดี

การมีขวัญต่ำหรือการมีขวัญและกำลังใจในการทำงานไม่ดี จะเห็นได้จากลักษณะต่างๆซึ่งมีผู้กล่าวถึงเรื่องนี้มากมายซึ่งผู้วิจัยขอยกตัวอย่างดังนี้ สมคิด บางโพ (2525 : 3-4) กล่าวว่าปรากฏการที่บอกรับทราบขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรตกต่ำได้จากลักษณะดังนี้

1. ลักษณะของบุคลากรมาทำงานสาย หรือขาดงานเป็นประจำ
2. ลักษณะการทำงานเฉื่อยชาลง ไม่กระตือรือร้นเหมือนเดิม
3. ลักษณะของการปฏิบัติงานตกต่ำลงเรื่อยๆ
4. ลักษณะที่มีบัตรสนเท่ห์หรือมีการร้องทุกข์บ่อยๆ
5. ลักษณะที่มักมีผู้ขาดประชุมเป็นประจำบ่อยๆ แม้เข้าประชุมมากก็มักไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ

ซึ่งความคิดเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับความคิดเห็นของ พันธ์ หันนาสินทร์ (2530 : 229-230) ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะของบุคลากรในองค์กรที่มีขวัญกำลังใจต่ำ มีข้อสังเกต 58 ประการคือ

1. ไม่มีความสามัคคีในหมู่คณะ
2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม
3. ไม่เอาใจใส่หน้าที่การงาน เฉื่อยชา
4. ขาดงานเป็นประจำ
5. มีการฟ้องร้องกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง

8. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ

วินิจ เกตุขำ (2535 : 99) กล่าวว่าทฤษฎีความต้องการและแรงจูงใจต่างมีความสัมพันธ์กันจนไม่สามารถแยกออกจากกันได้ บางครั้งก็มีผู้กล่าวว่าเป็นทฤษฎีเดียวกัน เพราะทั้งความต้องการและแรงจูงใจต่างเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา ทฤษฎีทั้งสองนี้พัฒนาการมาเป็นลำดับความคิดและความเชื่อพื้นฐานของผู้ศึกษาค้นคว้าแต่ละยุคแต่ละสมัย และเป็นไปตามสภาพแวดล้อมของสังคมแต่ละยุคด้วย....

สำหรับทฤษฎีที่จะกล่าวถึงเป็นทฤษฎีที่นำมาใช้ในการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฯ ได้แก่ ทฤษฎีความต้องการของ Maslow และทฤษฎีแรงจูงใจและค่าจูงของ Herzberg ดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's hierarchy of needs)

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ทฤษฎีนี้เกี่ยวกับแรงจูงใจหรือความต้องการที่เป็นที่ยอมรับและมีชื่อเสียงที่สุดทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow (อ้างถึงใน วินิจ เกตุจำ.2535 : 99) ได้กล่าวถึงแนวคิดความต้องการ ดังนี้

1) ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการขั้นต่ำสุดไปหาความต้องการสูงสุด

2) ความต้องการของมนุษย์มีความต่อเนื่อง มนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอันหนึ่งอันใด ได้รับการตอบสนอง ก็จะเกิดความต้องการชนิดใหม่ขั้นขึ้นอีก

3) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการระดับต่ำแล้ว ก็จะมีความต้องการระดับสูงขึ้นไป แต่บางครั้งเมื่อความต้องการระดับสูงได้รับการตอบสนองแล้ว ก็อาจจะเกิดความต้องการระดับต่ำอีกก็ได้

4) ความต้องการแต่ละระดับของมนุษย์มีความเกี่ยวเนื่องกันและซ้ำซ้อนกันอยู่ แม้ว่าความต้องการระดับหนึ่งระดับใดหายไปแล้วเกิดความต้องการระดับอื่นเข้ามาแทนที่ แต่ความจริงแล้วความต้องการเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงบางส่วนเท่านั้น ดังนั้นความต้องการทุกระดับไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด

Maslow ได้แบ่งระดับความต้องการออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาจากความต้องการที่จำเป็นของมนุษย์จากต่ำสุดไปหาสูงสุด ดังนี้ (อ้างถึงใน วินิจ เกตุจำ. 2535 : 102-103)

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย การจับจ่าย และความต้องการทางเพศ

ขั้นที่ 2 ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (safety or security needs) เมื่อด้านร่างกายได้รับการตอบสนอง มนุษย์จะมีความต้องการขั้นสูงขึ้น คือ ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่างๆ เช่น ความมั่นคงในงานที่ทำอยู่ คนงานมีความรู้สึกว่าจะต้องไม่ถูกปลด ไล่ออก ได้รับความยุติธรรมในการดูแลเอาใจใส่และเจ็บป่วย นอกจากนี้ต้องมีรายได้พอควร มีหลักประกันในการทำงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องตอบสนองสิ่งต่างๆ ให้รู้สึกได้ว่างานที่ทำอยู่มีความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งจะมีผลทำให้ระดับความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานสูงยิ่งขึ้น

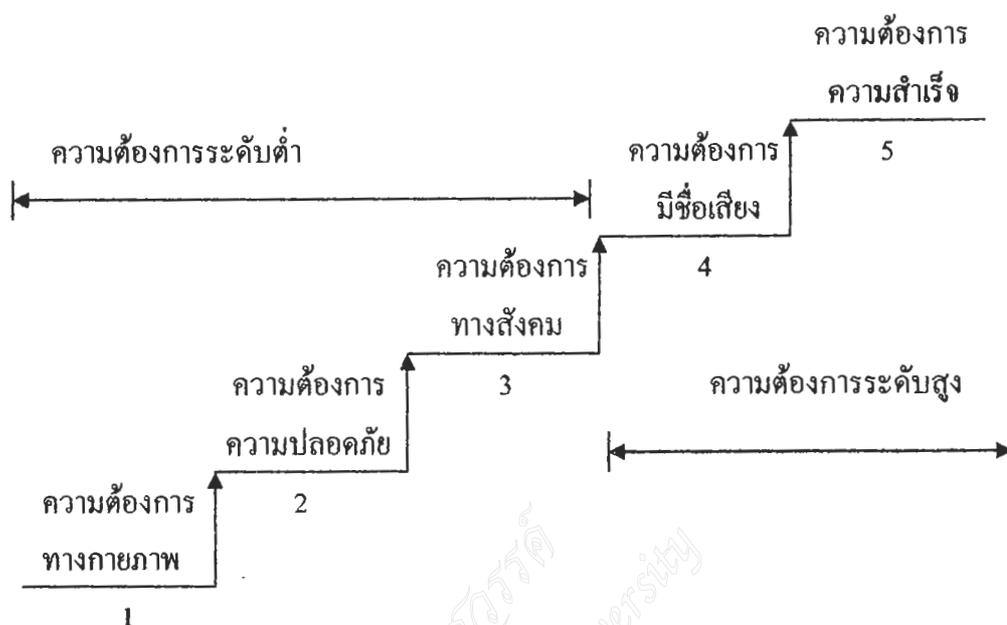
ขั้นที่ 3 ความต้องการในด้านสังคม (social needs) คือ ความต้องการด้านสังคม หรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เช่น มีความรู้สึกที่สังคมยอมรับ มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ มีความรับผิดชอบ รู้สึกเป็นเจ้าของงาน โดยการให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และรู้สึกว่าตนเองเป็นองค์ประกอบในความสำเร็จของงาน

ขั้นที่ 4 ความต้องการมีฐานะเด่นและได้รับยกย่องในสังคม (status and esteem needs)เช่นความมั่นใจในตนเองด้านความรู้ความสามารถความสำคัญในตนเองรวมถึงความต้องการมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรือให้บุคคลอื่นสรรเสริญ หรือนับหน้าถือตา ได้รับยกย่องว่ามีความสำคัญในกิจการต่างๆ ทำให้เกิดความภูมิใจ

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ (self – actualization needs) เป็นความนึกคิดสูงสุดในชีวิต มนุษย์อยากมีความสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่าง ตามความใฝ่ฝันของตนเอง แต่ทั้งนี้ ความต้องการชนิดอื่นดังกล่าวแล้วจะต้องได้รับการตอบสนองเสียก่อน ความต้องการนี้แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ซึ่งรวมถึงความต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ขีดความสามารถสูงสุดไม่ว่าทางใดทางหนึ่ง เช่น ทางด้านกีฬา การศึกษา การเมือง ศาสนา ธุรกิจ หรือแม้แต่งานอดิเรกบางอย่าง เป็นต้น

เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่า ความต้องการในขั้นที่ 3 – 5 เป็นความต้องการด้านจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องแน่นแฟ้นกับคำว่า “ ขวัญ ” เพราะคนเรานั้นย่อมต้องการความมั่นคงปลอดภัยทั้งในด้านการดำรงชีวิตและด้านการงาน นอกจากนี้ ยังต้องการได้รับการยกย่อง รวมทั้งมีความรู้สึกที่ตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน เมื่อมีสิ่งเหล่านี้แล้วก็จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จึงจะเรียกได้ว่าได้รับความสำเร็จในชีวิต ความต้องการเหล่านี้หากได้รับการตอบสนอง สภาพขวัญในการปฏิบัติงานก็จะดีขึ้น และนำมาซึ่งผลผลิตในการทำงานให้สูงขึ้นได้ในที่สุด

ลักษณะความต้องการตามแนวคิดของ Maslow ดังกล่าวนี้เดสเลอร์(Dessler.อ้างถึงใน.วินิจ เกตุจำ.2535:101) ได้จัดลำดับเป็นขั้นบันไดเพื่อให้เข้าใจง่าย โดยอธิบายว่าความต้องการทางกายภาพเป็นบันไดขั้นต่ำสุดที่มนุษย์ต้องการเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการระดับแรกนี้แล้วก็จะปรากฏความต้องการระดับสอง สาม สี่ ห้า ตามลำดับ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ลำดับความสำคัญของความต้องการของมนุษย์

ทฤษฎีของ Maslow ได้ถูกนำมาปรับใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างกว้างขวางและแตกต่างกันไปตามลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการของคนในองค์กรอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2536 : 138)

2. ทฤษฎีการจูงใจและค่าจูน (the motivation – hygiene theory)

Herzberg (1959) หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา และคณะแห่งมหาวิทยาลัยเวสเทอร์นรีเสิร์ฟ (Westem Researve University) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจและการค่าจูน หรือบางที่เรียกว่าทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (dual factor theory) ออกเผยแพร่ใน ค.ศ. 1959 ปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวก เพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง เป็นความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของคน (self – actualization or self realization) อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ได้แก่

2.1 ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (motivation factor) หมายถึง ตัวที่ทำให้เกิดความพอใจ (satisfiers) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำได้แก่

2.1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (working achievement) ความรู้สึกพอใจ และปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงานเมื่อเขาได้ทำงานหรือแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้ถือว่ามีความสำคัญมากที่สุด

2.1.2 การยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย ยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นๆ ทำให้เกิดความภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในงาน

2.1.3 ลักษณะของงาน (working itself) หมายถึง ลักษณะงานที่สนใจ และท้าทายความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ แบบใหม่ ทำให้เขาเกิดความพึงพอใจ

2.1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจตราหรือควบคุมมากเกินไป

2.1.5 ความก้าวหน้า (working advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

2.2 ปัจจัยคำจูน (hygiene factor) ปัจจัยเป็นตัวทำให้ไม่พอใจ (dissatisfies) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากภาวะการทำงาน ได้แก่

2.2.1 เงินเดือน (salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงาน นั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2.2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (skill) วิชาชีพ

2.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (relationship with supervisor and peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจกันและกันอย่างดี

2.2.4 สถานะของอาชีพ (job status) หมายถึงอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.2.5 นโยบายและการบริหารงาน (policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.2.6 สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

2.2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานমনหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.2.8 ความมั่นคงในงาน (security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

2.2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision – technique) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจและองค์ประกอบที่เป็นสิ่งค้ำจุน

องค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจ	องค์ประกอบที่เป็นสิ่งค้ำจุน
ความสำเร็จในงาน (working achievement)	เงินเดือน (salary)
การยอมรับนับถือ (recognition)	โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth)
ลักษณะของงาน (working itself)	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (relationship with supervisor and peers)
ความรับผิดชอบ (responsibility)	สถานะของอาชีพ (job status)
ความก้าวหน้า (working advancement)	นโยบายและการบริหารงาน (policy and administration)
	สภาพการทำงาน (working condition)
	ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life)
	ความมั่นคงในงาน (security)
	วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision – technique)

ที่มา : ชีร์ฉัตร อรณนันทน์.(2542 : 13)

ปัจจัยจำจุนไม่ใช่สิ่งจุงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มจึ้นแต่จะเป็นข้อกำหนดเบื่องค้้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดควมไม่พอใจในงานที่ท้ออยู่ การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของ Herzberg คือ ปัจจัยจำจุนนี้จะมีผลกระทบต่อควมไม่พอใจในงานที่ท้อ กล่าวคือ ปัจจัยจำจุนยอมจะเป็นสาเหตุทำให้คนเกิดควมไม่พอใจในงานที่ท้อ ถ้าหากว่าปัจจัยจำจุนไม่มีอยู่ แต่ถ้าหากว่าปัจจัยจำจุนมีอยู่ ไม่ได้หมายความว่าคนจะมีควมพอใจในงานที่ท้อ ทั้งนี้ปัจจัยเป็นเพียงข้อกำหนดเบื่องค้้น เพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ท้อเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจุงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดควมไม่พอใจในงานที่ท้อ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจุงใจให้เกิดควมพอใจในงานที่ท้อเท่านั้น ดังนั้น ข้อสมมติฐานที่สำคัญของ Herzberg ก็คือ ควมพอใจในงานที่ท้อจะเป็นสิ่งจุงใจในการปฏิบัติจาง

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบทฤษฎีควมต้องการของ Maslow กับ Herzberg

Maslow (1970)	Herzberg (1959)
ความต้องการในระดับสูง ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ความต้องการควมภาคภูมิใจในตนเอง	องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดควมพึงพอใจในงาน ควมสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือในควมสามารถจากผู้อื่น ลักษณะงานที่ท้อ ควมรับผิดชอบในงาน
ความต้องการในระดับต่ำ ความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งในสังคม ความต้องการควมปลอดภัย ความต้องการทางด้านร่างกาย	องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดควมไม่พึงพอใจในงาน - ค่าจ้าง - ควมสัมพันธ์ระหว่างบุคคล - โอกาสก้าวหน้า - การปกครองบังคับบัญชา - นโยบายและการบริหาร - สภาพการทำงาน - ชีวิตส่วนตัว - ควมมั่นคงในงาน - ฐานะทางสังคม

ที่มา : ธีรฉัตร อรณนันท. (2542 : 13)

เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของ Maslow กับของ Herzberg จะเห็นว่ามีความสัมพันธ์กันในเรื่องลำดับขั้นของความต้องการหรือแรงจูงใจ Maslow เน้นความต้องการของมนุษย์ในการทำงาน ส่วน Herzberg เน้นที่สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ โดยอาศัยปัจจัยภายนอกมาสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ ถ้าสภาพแวดล้อมในการทำงานดี จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

9. การสร้างขวัญและการบำรุงขวัญ

การสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับควรตระหนัก เพราะขวัญเป็นความพึงพอใจในการทำงาน เป็นหัวใจของการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งอุทัยธรรมเศ โข (2527) ได้เสนอวิธีสร้างขวัญกำลังใจไว้ดังนี้

1. สร้างเจตคติต่อการทำงาน โดยการ

- 1.1 จัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่ดีหรือสร้างบรรยากาศที่ดี
- 1.2 มอบหมายงานให้เหมาะสม
- 1.3 ให้ผลตอบแทนคุ้มค่ากับผลงานที่ทำไป จะหลีกเลี่ยงการให้ผลตอบแทนตามใจผู้บังคับแต่จะให้ตามผลงาน
- 1.4 ให้ทุกคนทำงานเต็มความสามารถมี โอกาสเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำจึงหลีกเลี่ยงประเภทคนทำงานแทบคาย แต่เมื่อจะ ได้รับผลกลับเป็นคนอื่นที่ไม่ทำมาแทนที่

2. สร้างมนุษย์สัมพันธ์ในหน่วยงานที่ดีโดย

- 2.1 ให้ทุกคนยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
- 2.2 มีความรักสามัคคีกลมเกลียวกัน

3. ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้กระทำด้วยความจริงใจและเหมาะสมกับกาลเทศะ

4. จัดบริการให้คำปรึกษาหารือ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปรับปรุงตนเอง

5. เปิดโอกาสให้มีการระบายความคับข้องใจในการทำงานได้บ้างเพราะในหน่วยงาน

หนึ่งๆ จะต้องมีปัญหาเสมอ

6. ให้มีการสำรวจความคิดเห็นเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

7. ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นทั้งเพื่อนและผู้ร่วมงานที่ดี

8. สนใจในสวัสดิภาพของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาสนใจจะทำให้จิตใจของ

ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นจิตใจที่สมบูรณ์แจ่มใสทำได้โดย

8.1 ให้ความสนิทสนมพอสมควร

8.2 ทักทายปราศรัย

8.3 ใ้ถามทุกข์สุขในโอกาสอันควร

8.4 ให้ความช่วยเหลือด้านส่วนตัวและครอบครัวตามโอกาสอันควร

สมคิด บางโม (2525 : 3 – 4) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างเสริมขวัญในการทำงานดังนี้

1. ผู้บริหารต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การทักทายพูดคุยในโอกาสต่างๆ ด้วยความเห็นอกเห็นใจเป็นที่พึงได้เมื่อเขามีปัญหา หาโอกาสช่วยเหลือเมื่อโอกาสอำนวยมีพฤติกรรมให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน

2. พยายามจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ดี สถานที่ทำงานสะอาด อากาศถ่ายเท สะดวก แสงสว่างเพียงพอ มีโต๊ะเก้าอี้เหมาะสมกับตำแหน่ง เครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ควรจัดให้พร้อม

3. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ให้บุคคลมีความรู้สึกมั่นใจอยู่เสมอว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ตนดำรงอยู่นั้น มิได้เปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกเมื่อใดก็ได้ ซึ่งข้อนี้จะพบปัญหาอยู่เสมอเพราะผู้บริหารชอบทำตามใจตนเอง

4. บุคคลที่ทำงานทุกอาชีพย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าและทะเยอทะยาน ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ก้าวหน้ามากที่สุด เรื่องเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การศึกษาต่อ การอบรมดูงาน

5. สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นในองค์กร ให้อำนาจและหวงแหนหน่วยงาน เกิดความภูมิใจในหน่วยงานและมีการยกย่องชมเชยผลงานที่เขาประสบความสำเร็จและหน่วยงานควรมีสัญลักษณ์

6. รายได้เหมาะสมกับงาน เพื่อไม่ให้เดือดร้อนเหมาะสมกับฐานะและอัศภาพ การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ นอกจากเงินเดือนและสิทธิพิเศษต่างๆ ควรจัดให้รวดเร็วและทันใจกับความต้องการ

7. ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม คือ ยึดหลักความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ ไม่เห็นแก่พรรคแก่พวก มีความตั้งใจจริงต่อการทำงาน มีความปรารถนาดีต่อทุกคนและทุ่หมู่ การทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน

กิตติ วัฒนกุล (2528 : 366 – 368) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างเสริมขวัญในการทำงานดังนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน โดยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจต่อนโยบาย วัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดความซาบซึ้ง และเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

2. กำหนดมาตรฐานสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

3. กำหนดเงินเดือน และค่าที่เป็นธรรม คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทน เพื่อการยังชีพและยกมาตราฐานการครองชีพของตน

4. งานที่ทำงานควรมีความถนัดและใจรัก ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้ตนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมาก คนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ

5. ความเป็นสมาชิกของกลุ่ม กลุ่มสังคมย่อมเกิดขึ้นในแต่ละองค์การ

6. การให้บำเหน็จรางวัล การให้บำเหน็จรางวัลตลอดตลอดจนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ดี ย่อมเป็นการสร้างขวัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้น ต่อการปฏิบัติด้วยความขยันขันแข็ง

7. การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชา เป็นผู้เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน การที่จะทำให้เกิดขวัญดีนั้นควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาต้องไม่คอยจับผิด บังคับหรือลงโทษ ควรหาวิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสมัครใจ ดังนี้

7.1 พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง เมื่องานสำเร็จจะ เกิดความภูมิใจ และรู้สึกว่าเป็นงานนั้นเป็นของตนเอง

7.2 ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาการทำงานขึ้น และ ได้แสดงความคิดเห็น ในทางช่วยแก้ปัญหา

7.3 อย่างมุ่งแต่ผลผลิตเท่านั้น ควรให้ความสนใจ ให้ความอบอุ่น และให้ความคุ้มครองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องนึกเสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคือคน ไม่ใช่เครื่องจักรที่จะต้องทนต่อ ความกดดันจนเกินขอบเขต

7.4 ควรปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระ ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเพียงแต่ ให้คำปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหา และ ไม่ควรแย่งงานมาทำเสียเอง

7.5 ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง การทำงานที่ขาดความมั่นใจ โดดเดี่ยว จะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรวนเร และเกิดความไม่มั่นคงในองค์การขึ้น

7.6 จะต้องเป็นผู้ประสานประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์การได้อย่างดี

7.7 ความมีการจัดสวัสดิการที่ดี

7.8 ควรจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในทางปฏิบัติงาน โดยการจัดให้มีเครื่อง ทุนแรงในการปฏิบัติงาน การดูแลสุขภาพอนามัย การหาเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุจากการ ปฏิบัติงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า ครูเป็นกำลังสำคัญในการให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่นักเรียน ถ้าปราศจากการสนับสนุนจากครูเหล่านี้แล้ว ผลสำเร็จในการบริหารงานจะไม่เกิดขึ้น การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ครูสนับสนุนและร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาวิธีการสร้างขวัญและการบำรุงขวัญ และเลือกใช้อย่างเหมาะสมเพื่อจะให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู

กระบวนการสนทนากลุ่ม

กระบวนการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เป็นเทคนิคการรวบรวมข้อมูลที่พัฒนาขึ้นในราวทศวรรษที่ 1940 โดยนักสังคมวิทยาชาวสหรัฐที่ทำงานในหน่วยงานด้านการทหาร เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของสื่อการปฏิบัติการจิตวิทยา ต่อมาถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในงานวิจัย ด้านการตลาดและการโฆษณา เป็นเทคนิคและวิธีการหนึ่งของการดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วมของประชาชน (public participation) ซึ่งปัจจุบันมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินการ โครงการเพื่อพัฒนาใดๆ ของภาครัฐและเอกชน ที่จะมีความผลกระทบต่อประชาชนทั้งทางตรงและทางอ้อม และเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันที่ต้องการให้ประชาชนมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียหรือได้ผลกระทบจากโครงการ ดังที่ปรากฏชัด ในมาตรา 59 ที่บัญญัติไว้ดังนี้

4.1 “บุคคลมีสิทธิได้รับข้อมูล คำชี้แจงและเหตุผลจากหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจหรือราชการส่วนท้องถิ่นก่อนการอนุญาตหรือดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใดที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขอนามัย คุณภาพชีวิตหรือส่วนได้เสียสำคัญอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับตนหรือชุมชนท้องถิ่นและมีสิทธิแสดงความคิดเห็นของตนในเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ตามกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนที่กฎหมายบัญญัติ” ในที่นี้จะพูดถึงการนำเทคนิคการสนทนากลุ่มย่อยมาประยุกต์ใช้ในการนำไปสู่การพัฒนาองค์กร (organization development – OD) และการพัฒนามนุษชาติ (human development – HD) การสนทนากลุ่มย่อย (focus group discussion - FGD) ในทางปฏิบัติจะรวมไปถึงการปรึกษาหารือ (public consultation) กับกลุ่มเล็กๆด้วย ซึ่งเป็นเทคนิคและวิธีการที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งของการทำกิจกรรม การมีส่วนร่วมของประชาชน เนื่องจากผู้เข้าร่วมการสนทนาทุกคนจะได้ร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นกันเองที่สุด นอกจากนั้นการสนทนากลุ่มย่อยยังถือเป็นการศึกษาเพื่อนร่วมและพนักงานในองค์กรและสามารถทำให้ผู้เข้าร่วมสนทนาเปิดเผยความในใจของตนเองออกมาได้มากที่สุด หากผู้ดำเนินการมีประสบการณ์และมีเทคนิคที่ดี นอกจากนั้นการสนทนากลุ่มย่อยยังเป็นวิธีที่ประหยัดเงินและเวลา แต่ต้องมีการวางแผน

งานอย่างเหมาะสม ระหว่างการสนทนาผู้ดำเนินการจะเป็นผู้คอยจุดประเด็นการสนทนา ตามที่ได้เตรียมไว้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมสนทนาได้แสดงความคิดเห็นด้วยตลอดเวลาและจะต้องสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองให้มากที่สุดก่อนการเริ่มสนทนาด้วยทุกครั้ง การสนทนากลุ่มเป็นการพูดคุยแบบธรรมชาติ คนที่มีบทบาทสำคัญคือ พิธีกรหรือผู้นำกลุ่ม (Moderator) ในการพูดคุยแบบความเห็นของกลุ่มนี้ต้องมีการกำหนดกลุ่มคนที่จะพูดคุย เวลา สถานที่ และหัวข้อที่จะพูดคุยและบรรยากาศที่จะพูดคุย องค์ประกอบของความเห็นของกลุ่ม ได้แก่ บุคคลที่ร่วมสนทนากลุ่ม ไม่ต่ำกว่า 6 – 12 คน (เจลีชว บุรีภักดี และคณะ.2545 :259)

ประโยชน์ของการสนทนากลุ่ม

1. ผู้เข้าร่วมสนทนาสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่และเปิดเผย
2. เพื่อศึกษาให้ได้ความคิดเห็นและความต้องการของสมาชิกอย่างละเอียด
3. เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทัศนคติ ซึ่งกันและกัน
4. เพื่อวัดความรู้ ความเข้าใจและความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร
5. เพื่อนำความคิดเห็นที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงองค์กร

ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

คุณภาพของข้อมูลจากการสนทนากลุ่มยังขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆคือ

1. ภูมิหลังทางสังคม วัฒนธรรมของกลุ่มที่เข้าร่วมสนทนา
2. กลุ่มมีความไม่เหมาะสมอาจเกิดการครอบงำได้
3. ผู้เข้าร่วมสนทนามักใช้ข้อมูลจากพฤติกรรมความรู้สึกลึกมากกว่าพฤติกรรมที่เป็นจริง
4. ผู้ดำเนินการสนทนาอาจมีผลต่อข้อมูล
5. ประมวล วิเคราะห์และตีความยากเนื่องจากไม่สามารถบอกความถี่หรือกระจายได้
6. การสนทนากลุ่มไม่สามารถใช้เพื่อทดสอบสมมุติฐานหรือใช้เป็นข้อมูลของคนกลุ่มใหญ่ได้เนื่องจากผู้เข้าร่วมสนทนามักถือเอาความสะดวก มากกว่าการเป็นตัวแทนของคนกลุ่มใหญ่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน มีผู้วิจัยจากหลายหน่วยงานได้ทำการศึกษาวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งในแต่ละเรื่องมีประเด็นที่น่าสนใจและเป็นแนวทางที่จะศึกษาเพื่อสร้างยุทธศาสตร์การส่งเสริมขวัญในการทำงาน ได้ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

วีระชาติ แก้วไสย (2518) ได้วิจัยเรื่ององค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเชียงราย จำนวน 375 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเชียงราย มีความพึงพอใจในความสำเร็จของงานความรับผิดชอบ ความปลอดภัยในการทำงานอยู่ในระดับสูง มีความพึงพอใจในด้านนโยบายและการบริหาร เงินเดือน ความเป็นอยู่ส่วนตัว และลักษณะงานอยู่ในระดับต่ำ องค์ประกอบที่มีแนวโน้มที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร เงินเดือน ลักษณะของงานและฐานะทางอาชีพในสายตาของสังคมสังกัด อายุราชการ วุฒิของครู โดยส่วนรวมไม่ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

วิโรจน์ สารัตนะ (2526) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา โดยนำเอาทฤษฎีจูงใจค้ำจุนของ Herzberg มาดัดแปลงเพื่อมาใช้ในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงาน กรมสามัญศึกษาก็คือ ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับนโยบายและการบริหารงาน ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชากับนโยบายและการบริหารงาน

สมนึก สวนอุดม (2538) ได้วิจัยเรื่อง กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า กำลังขวัญของครูผู้สอนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อยู่ในระดับสูง แต่ลำดับกำลังขวัญของครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับครูที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

กาญจนา วสุศิริกุล (2540) ได้วิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมของข้าราชการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์สายวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง สายบริการทางวิชาการอยู่ในระดับเกณฑ์ปานกลางเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบระดับขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมของข้าราชการสาย

บริการทางวิชาการ โดยมีแนวโน้มว่าข้าราชการสายวิชาการมีระดับขวัญสูงกว่า แต่ไม่แตกต่างจากสายบริหารราชการ ในขณะที่ข้าราชการสายบริการทางวิชาการ และข้าราชการสายบริหารราชการ มีระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จุฬาทิพ ทองคำ (2540) ได้วิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน : กรณีศึกษาโรงเรียนปัฐวิกรณ์วิทยา ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของครูโรงเรียนปัฐวิกรณ์วิทยาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และในแต่ละองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนกับสวัสดิการ ต่างอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

ประคินธุ์ ชัยประสิทธิ์โรจน์ (2540) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับองค์ประกอบของการลาออกจากโรงเรียนของครูประเภทสามัญ ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านอัตราเงินเดือน การขึ้นเงินเดือน แลผลประโยชน์เกี่ยวกับดูแลและลักษณะการมอบหมายงาน สำคัญที่สุดต่อการลาออกจากโรงเรียน เรื่องสำคัญที่สุดในแต่ละปัจจัยทั้ง 12 ด้าน ตามกรอบแนวความคิดต่อการลาออกเรียงตามลำดับปัจจัยดังนี้ นโยบายและแผนปฏิบัติงานไม่ชัดเจนปรับเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เสถียรภาพโรงเรียนไม่มั่นคงเหมือนโรงเรียนรัฐบาล เงินเดือนไม่เพียงพอกับค่าครองชีพ ไม่เปิดโอกาสให้ครูเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ผู้บริหารใช้อารมณ์ในการปกครองบังคับบัญชา ครูอายุมากขึ้น สุขภาพพลดถอยไม่มีหลักประกันความมั่นคง กฎระเบียบ และระบบการปกครองเข้มงวด ผู้บริหารไม่เชื่อความสามารถและมอบหมายงานสำคัญให้ครูปฏิบัติ ครูไม่ได้รับความชื่นชมเมื่อการปฏิบัติงานสำเร็จและไม่ได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม บุคลากรไม่ได้รับมอบหมายงานอย่างเท่าเทียมกัน และผู้บริหารไม่พึงพอใจผลงานครู 2) ครูมีความต้องการดำรงอยู่ในโรงเรียน ได้แสดงเหตุผลสำคัญ คือ มีความสุขที่ทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน เพราะรายได้สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ สูง เมื่อเทียบกับโรงเรียนเอกชนอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน การบรรจุและแต่งตั้งหรือเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งเป็นธรรมและตามเกณฑ์ดีแล้ว

อุคม สารรัตน์ (2540) ได้วิจัยเรื่องสภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ระดับ “ปานกลาง” และไม่มีความแตกต่างกันตามตัวแปรที่ศึกษา

อิทธิพลที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ 5 อันดับแรก ได้แก่ (1) ความยุติธรรมในหน่วยงาน (2) โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ (3) รายได้และผลตอบแทน (4) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา และ (5) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

อิทธิพลที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ 5 อันดับแรก ได้แก่ (1) ความยุติธรรมในหน่วยงาน (2) โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ (3) รายได้และผลตอบแทน (4) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และ (5) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ 5 อันดับแรก ได้แก่ (1) ผู้บังคับบัญชาควรเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา (2) ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบ (3) ผู้บังคับบัญชาประชุมชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน (4) ผู้บังคับบัญชาควรยอเยื้องชมเชยและให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน และ (5) การทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับ สวัสดิการเหมาะสม

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

โอลาไซจิ (Olasiji.:1983) ได้วิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ค้ำจุนกับความพอใจและไม่พึงพอใจในงานของผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัยในประเทศไนจีเรีย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษา ขวัญกำลังใจและทัศนคติที่มีต่องานของผู้บริหารและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยในประเทศไนจีเรีย รวมทั้งต้องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมหรือนำไปสู่ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานของบุคลากร 2 กลุ่มดังกล่าวด้วย ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีสองปัจจัยหรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุนของเฮิร์ทซ์เบิร์ก(Herzberg) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ กลุ่มอาจารย์จำนวน 97 คน และกลุ่มผู้บริหารจำนวน 40 คนของมหาวิทยาลัยลากอส ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยจูงใจ 5 ประการ เป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นชัดว่า เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารและอาจารย์มีความพึงพอใจในงาน ในขณะที่เดียวกันพบว่า ปัจจัยค้ำจุนเป็นแหล่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรทั้ง 2 กลุ่มมีความไม่พอใจในงาน นอกจากนั้นปัจจัยค้ำจุน-ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์อย่างแตกต่างจากกลุ่มผู้บริหาร แต่มีความแตกต่างไม่มากนักในด้านปัจจัยค้ำจุนซึ่งทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานของกลุ่มอาจารย์และกลุ่มผู้บริหาร อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้ว ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดและข้อค้นพบแต่เดิมของเฮิร์ทซ์เบิร์ก (Herzberg)

มาธาธุ (Mataheru.:1985) ได้วิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย พบว่า แรงจูงใจก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุดคือ สถานะของอาชีพ ด้านโอกาสและความก้าวหน้า และเงินเดือน สำหรับเพศ อายุและอายุการทำงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน การวิจัยนี้สอดคล้องกับ กูดสัน(Goodson) ซึ่งพบว่าเพศ อายุ และระยะเวลาในการทำงาน ไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจทั้งจากปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจและปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจส่วนด้านความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด

แฮนเดอร์สัน (Henderson.:1988) ได้วิจัยเรื่องแรงจูงใจใฝ่อำนาจและแรงจูงใจในการเป็นผู้นำและประสิทธิภาพทางด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหารพยาบาลที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน การตระหนักวิชาชีพและความซับซ้อนของโรงพยาบาล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารพยาบาล และผู้บริหารอาวุโส ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารพยาบาลจะมีความต้องการใฝ่สัมพันธ์สูงและมีความต้องการใฝ่อำนาจต่ำ และมีเพียงการศึกษาและประสบการณ์ทำงานเท่านั้นที่เป็นตัวทำนายประสิทธิภาพทางด้านความเป็นผู้นำ

โคร (Krohe. : 1991) ได้วิจัยเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ -ทักษะที่เป็นจริงและทักษะตามที่รับรู้ ของผู้จัดการบริษัทประกันชีวิตและทรัพย์สิน สำหรับในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผลการวิจัยปรากฏว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานได้พอประมาณ แต่ก็มีความเที่ยงและเชื่อถือได้และไม่พบความแตกต่างในเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ระหว่างผู้จัดการชายและหญิง

พาร์สกีและโปรส (Paske and Proch. : 1986) ได้วิจัยเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม โดยใช้แบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ โวรัม Vroom และเยตตัน Yetton กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารในวิทยาลัยจำนวน 108 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารร้อยละ 74 เห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการ

เฮลีย์ (Healy. :1970) ได้วิจัยพบว่า ขวัญของครุฑต่ำ เนื่องจากสภาพความมั่นคงทางการเงินประการหนึ่งและยังเกี่ยวข้องกับมีส่วนร่วมในการบริการ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การเป็นสมาชิกใหม่ และความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

ซัมเมอร์(Sommer. : 1970) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่เป็นผู้กำหนดขวัญที่สำคัญที่สุด ครูส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนมากขึ้น และรู้สึกว่าการขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างครูกับผู้บริหารส่วนเงินไม่ใช่อุปสรรคสำคัญที่มีผลอย่างมีนัยสำคัญ

มอร์ริส (Morris. : 1972) ได้วิจัยเรื่อง ขวัญของครูพบว่าเงินเดือนครูเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ขวัญและกำลังใจครูต่ำมาก นอกจากนี้ครูที่จ้างมาสอนใหม่ยังมีขวัญต่ำอย่างมีนัยสำคัญในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อขวัญ 7 ประการ คือ

1. ความสามัคคีของครูและครูใหญ่
2. ความพึงพอใจในการสอน
3. เงินเดือนครู
4. ชั่วโมงสอนของครู
5. การสนับสนุนด้านการศึกษาของชุมชน
6. สาระสำคัญของหลักสูตร

7. สิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการของโรงเรียน

จากเอกสารและงานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องแล้วจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขวัญและกำลังใจ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน เป็นกรอบช่วยกำหนดทิศทางที่จะนำหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวได้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรม การตัดสินใจ การให้แรงจูงใจ และการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ให้สอดคล้องกับกระแสความต้องการการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้การบริหารงานในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

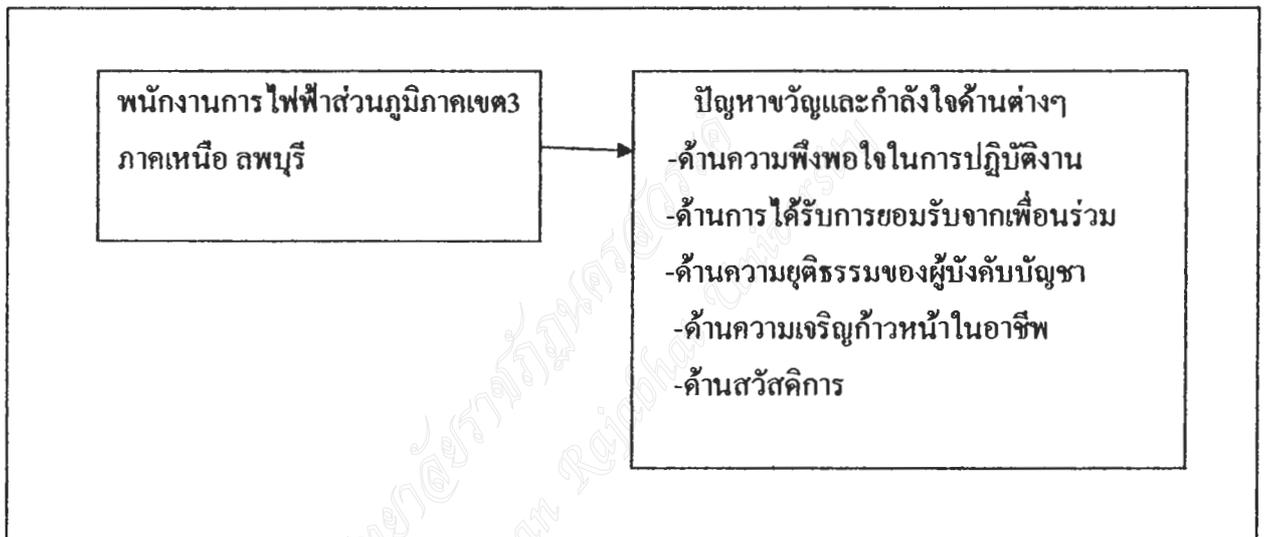
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
Nakhon Sawan Rajabhat University

กรอบความคิดในการวิจัย

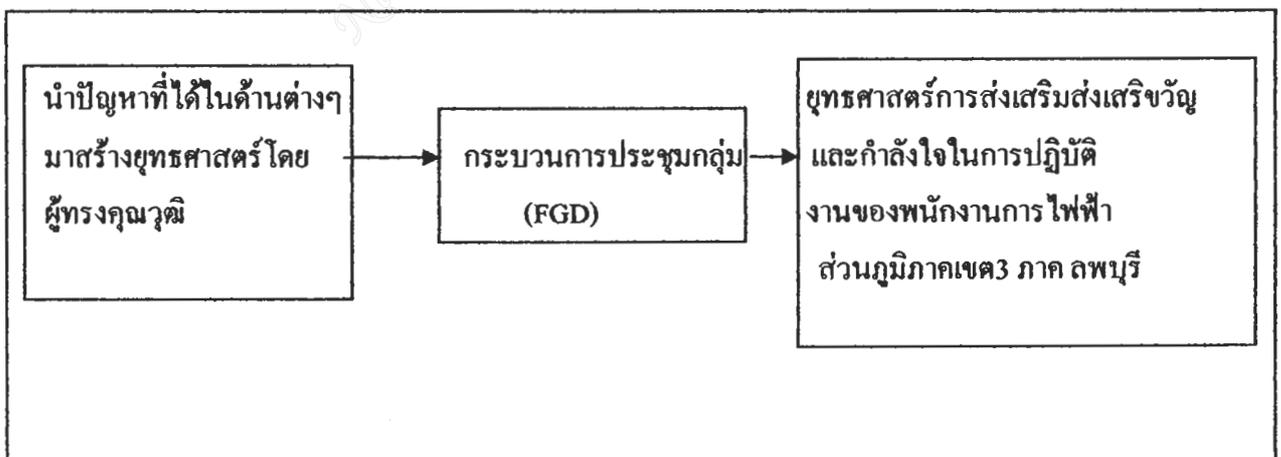
การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจผู้วิจัยได้ใช้กรอบความคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องโดยใช้กระบวนการ FGD. เป็นตัววิเคราะห์

ตัวแปรที่ศึกษา

ช่วงที่ 1 ศึกษาปัญหาข้อขัดข้องและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคเหนือ ลพบุรี



ช่วงที่ 2 สร้างยุทธศาสตร์การส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 ภาคเหนือ ลพบุรี



ตารางที่ 2.3 แสดงกรอบความคิดในการวิจัย