

## บทที่ 2

### แนวคิด วรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ
  - 1.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ
  - 1.2 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ
  - 1.3 วิธีเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
  - 1.4 วิธีการวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.5 องค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ
  - 1.6 ประโยชน์ของขวัญและกำลังใจ
2. ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg
3. ทฤษฎีการจูงใจของ Douglas McGregor
4. ทฤษฎี Z ของ William G. Ouchi
5. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร Core Competency
6. แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
7. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

ปัจจุบันความเจริญทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งผลกระทบต่อคนทั้งในทางดีและไม่ดี การบริหารงานในสังคมปัจจุบันจึงต้องคำนึงถึงผลกระทบหลาย ๆ ด้าน โดยเน้นผลกระทบที่เกิดกับคนโดยตรง ซึ่งการบริหารงานสมัยใหม่ที่ประกอบด้วย 7 M ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) วิธีปฏิบัติ (Method) ตลาด (Market) เครื่องจักร (Machine) และขวัญกำลังใจ (Morel) จึงเป็นการบริหารงานที่น่าจะมีความเหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง

## 1.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจเป็นรากฐานของสภาวะจิตใจของบุคคลที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกพึงพอใจและพฤติกรรมต่างๆ ต่อสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งมีนักวิชาการด้านการบริหารองค์กรและจิตวิทยา รวมถึงผลการวิจัยจำนวนมากให้ความสำคัญและให้ความหมายของขวัญและกำลังใจว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสภาวะของจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด และแสดงออกในรูปพฤติกรรม โดยเฉพาะขวัญและกำลังใจของบุคลากรถือเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องด้วยบุคลากรที่มีความรู้สึกที่ดีต่องานต่อองค์กรและผู้ร่วมงาน ก็จะมีพฤติกรรมต่อการทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีความตั้งใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2523, น. 341) ได้กล่าวถึง ขวัญและกำลังใจว่าเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง ขวัญและกำลังใจที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน คือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กรเช่นเดียวกับ ธีรนนท์ ทีทา (2539, น. 12) ที่ว่าขวัญกำลังใจเป็นพฤติกรรมต่างๆ ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงออก ซึ่งส่งผลถึงการปฏิบัติงานและสร้างสรรค์งานให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานนั้นๆ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานยังสามารถแสดงให้เห็นทราบถึงความ รู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้นๆ เช่น ความสัมพันธ์ของการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น (Yoder, and others, 1955, p. 445)

กล่าวโดยสรุป ขวัญและกำลังใจ ก็คือ สภาวะทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ความกระตือรือร้น ความตั้งใจที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ความพึงพอใจ และความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

## 1.2 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากต่อการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่องค์กรจะต้องจัดหามาให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นสิ่งจูงใจและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจทำงาน ซึ่งมีผู้ให้คำนิยามและความสำคัญของขวัญไว้มากมาย ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, น. 242) กล่าวว่า กำลังขวัญในการทำงานอาจแยกพิจารณาได้ 2 ประการ คือ กำลังขวัญของแต่ละบุคคล (Individual morale) และหมู่คณะ (Group morale) กำลังขวัญทั้งสองประเภทจะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกออกได้ ที่ใดที่มีกำลัง ขวัญของ

หมู่คณะสูงที่นั่นกำลังขวัญของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนย่อมจะสูงด้วย แต่ถ้าที่ใดมีกำลังขวัญของหมู่คณะต่ำกำลังขวัญของแต่ละคนในส่วนรวมก็จะต่ำลงด้วย เพราะกำลังขวัญของแต่ละหน่วยประกอบกันขึ้นเป็นองค์การ ดังนั้นกำลังขวัญของหมู่คณะหรือองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก โดยกำลังขวัญที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดีที่ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผล ในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม
4. สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) ในหมู่คณะทำให้เกิดพลังสามัคคี อันจะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ

6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะ หรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

อุทัย หิรัญโต (2523, น. 161) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญว่ากำลังขวัญที่ดีจะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้นผลที่ตามมาคือ ทำให้ผลผลิตสูงตามไปด้วย การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีกำลังขวัญสูงจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญยิ่งของหน่วยงานบริหารงานบุคคล

ศจี อนันต์นพคุณ (2542, น. 64-65) ได้กล่าวว่า ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่การงานของแต่ละคนเป็นอย่างมาก คนมีความรู้ความสามารถสูงรวมทั้งมีอุปการณณ์ เครื่องใช้อย่างดีและเพียงพอก็ยังไม่เป็นหลักประกันได้ว่าผลงานที่ได้รับจะมีคุณภาพและปริมาณสูงสุดดังที่คาดหวังไว้ แต่ก็ยังขึ้นอยู่กับว่าคนๆ นั้นมีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำและขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะร่วมกับหมู่คณะได้มากน้อยเพียงใดอีกด้วย

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, น. 229) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการบริหารงาน ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ

3. เกื้อหนุนให้ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ โดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี

4. สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมอันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้

5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

6. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่และทำงานอยู่กับองค์การนานแสนนาน

วัฒนะ มหิพันธ์ (2544, น. 12) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นข้าราชการ ถ้ามีขวัญและกำลังใจไม่ดีแล้วย่อมจะนำมาซึ่งความเสื่อมและหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่อันจะส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมาก

Davis (1951, p. 552) กล่าวว่า ขวัญเปรียบได้กับสุขภาพของมนุษย์ซึ่งต้องการเอาใจใส่ การตรวจวินิจฉัย และการดูแลรักษาให้มีสุขภาพขวัญที่ดีหรือสูงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นขวัญส่วนบุคคลหรือขวัญขององค์การอันเป็นส่วนรวม โดย Davis ได้ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพ

2. สร้างความซื่อสัตย์ภักดีให้มีต่อองค์การ

3. สร้างวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน

4. ทำให้องค์การเป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน

5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจองค์การดีขึ้น

6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ

7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การของตน

Flippo (1961, p. 416) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ในลักษณะเดียวกันว่า ขวัญดีจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้มีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์การและเกื้อหนุนให้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ บังเกิดผล ในด้านการควบคุมการ

ประพัตติของผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติตนอยู่กรอบของระเบียบวินัยมีศีลธรรมอันดีระหว่าง บุคคลในองค์การกับหมู่คณะ และสร้างเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้ การมีขวัญดียังจะเกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การและขวัญที่ดียังทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่อีกด้วย

Yoder (1972, p. 445) กล่าวว่า นักบริหารส่วนใหญ่ทุกวันนี้น่าจนถึงขวัญของคนทำงานเป็นสิ่งสำคัญ คนทำงานที่มีขวัญสูงจะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานเขาจะทำงานอย่างมีความสุขและตั้งใจทำงานอย่างดี ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้ที่มีขวัญต่ำจะเป็นผู้ที่ไม่ค่อยสนใจทำงาน ขาดความตั้งใจในการทำงาน คุณภาพของงานและผลผลิตของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคนที่มีขวัญสูง

### 1.3 วิธีเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีสำหรับผู้บริหาร ที่จะพยายามจูงใจให้บุคคลร่วมกันทำงานในองค์การในระยะเวลาอันยาวนานที่สุด มีประสิทธิภาพสูงสุด และเพื่อให้องค์การหรือหน่วยงานได้บรรลุตามเป้าหมาย เช่น

ฉัตรชัย อรรถนันท์ (2524, น. 185) ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดังนี้

#### 1. จัดให้มีผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในอาชีพ ดังนี้

1.1 ให้ทุกคนเข้าใจจุดมุ่งหมายของงาน โดยการประชุมชี้แจงให้ทราบ ให้ความเข้าใจอยู่ในแนวเดียวกัน

1.2 ให้ทุกคนแสดงออกถึงความสำเร็จของผลงานตามความเหมาะสม ด้วยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน ซึ่งรวมถึงสัมฤทธิ์ผลของเงินเดือน ตำแหน่ง วิทยฐานะ

1.3 ให้ทุกคนได้รับการยกย่องเชิดชู เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

1.4 ให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ

1.5 หาทางช่วยเหลือทางเศรษฐกิจเท่าที่จะทำได้ ถ้าบุคคลมีหนี้สินยอมปฏิบัติงานด้วยความไม่สะดวกและเกิดภาวะห่วงหน้าห่วงหลัง

1.6 ปัญหาครอบครัว เช่น ช่วยเหลือเมื่อยามเจ็บป่วย เกิดภัยอันตราย โดยเฉพาะภรรยาหรือสามีของผู้บริหารไม่ควรให้มายุ่งเกี่ยวกับงานมากเกินไปจนเกินขอบเขต

1.7 ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน บรรยากาศการทำงาน ที่พักรักษาตัวให้ดีและเหมาะสม

## 2. ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถดังต่อไปนี้

2.1 ทำให้ทุกคนเชื่อถือในความรู้ความสามารถในการบริหาร มีฝีมือในการทำงาน มีไหวพริบดีปอด ๆ จนทำให้ถูกผู้ใหญ่เรียกไปว่ากล่าวตักเตือน

2.2 แสดงน้ำใจเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย รวมถึงคนงาน นักการภารโรง ให้รักงาน เอาใจใส่ และตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความจริงใจและเต็มใจ

2.3 ยกย่องว่างานเป็นของทุกคนหรือหมู่คณะใดคณะหนึ่งเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ รักงาน อันจะเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

2.4 ติดต่อกับบุคคลภายนอกองค์กร ประชาสัมพันธ์ได้ดี ได้รับความร่วมมือและความเชื่อถือโดยทั่วไป

## 2.5 รู้จักน้ำใจของผู้ร่วมงานดี

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, น. 460); สมคิด บางโม (2540, น. 193); และ อุทัย หิรัญโต (2523, น. 222-224) ได้สรุปวิธีการเสริมสร้างขวัญไว้สอดคล้องกัน ดังนี้

1. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน เจตคติเป็นความรู้สึก หรืออารมณ์มีต่อการทำงาน ในองค์กรกำลังขวัญที่ดีนั้นย่อมเกิดจากเจตคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติที่ดีในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ต้องเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคนในองค์กร

2. วางมาตรฐาน และสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบประเมินผลงาน (job evaluation) เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบ เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ฯลฯ ซึ่งจะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหา อันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้

3. เลื่อนเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม เงินมีความสัมพันธ์กับงานของคนโดยตรง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้างจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมทราลง แต่อัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้นหาใช่เครื่องประกันว่าจะให้คนทำงานมีขวัญที่ดีเสมอไป เพราะยังมีเหตุอื่นๆ ที่ทำให้ขวัญเสื่อมลงไปได้อีกหลายสาเหตุ

ดังนั้น การบริหารบุคคลที่ดี มิใช่อยู่ที่เพียงแต่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเสมอไปเท่านั้น หากปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งควรได้รับความสนใจ แต่ถ้าขวัญตกต่ำด้วยสาเหตุอื่น ด้วยการ ขึ้นอัตราเงินเดือนค่าจ้างก็ได้ทำให้การทำงานกลับฟื้นคืนอยู่ในสภาพที่ดีได้

4. ให้บุคคลมีความพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำถ้าถึงงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเอง ผลงาน ที่คนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนที่ไม่รักงาน ดังนั้น จึงต้องพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคคล ก่อนมอบหมายให้ปฏิบัติหรือทำงานใด และควรมอบหมายงานที่เขาพึงพอใจด้วย เพื่อจะได้ผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ

5. สร้างความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์การหนึ่งๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นในองค์การนั้น บุคคลอาจเข้าสังกัดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพราะมีเรื่องสนใจในเรื่องเดียวกัน กับสมาชิกอื่นๆ ในกลุ่ม ต้องการเป็นหน่วยหนึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ขึ้นด้วย และส่งผลไปถึงขวัญโดยส่วนรวมขององค์การทั้งองค์การ

6. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ที่จะทำให้เกิดขวัญดีนั้น ควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักร หรือเป็นคนซึ่งเกี่ยวข้องจบบิด บังคับลงโทษ แต่จะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจ นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือระบบบริหารงาน รับฟังปัญหาและให้คำปรึกษาช่วยเหลือ แนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะเกิดความสบายใจในการปฏิบัติงาน

7. จัดสวัสดิการที่ดีให้ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือไปจากรายได้เงินเดือน ค่าจ้าง เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น การให้สวัสดิการจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย และจงรักภักดีต่อองค์การ

8. จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องการความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน การจัดหาเครื่องทุนแรงมาช่วยปฏิบัติงาน ก็ช่วยให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น

เชาวิ โรจนแสง (2542, น. 245) กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานสรุปได้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ทำได้โดย

- 1.1 สร้างทัศนคติให้บุคลากรเห็นความสำคัญของผลงาน
  - 1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่
  - 1.3 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.4 ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและบทบาทของบุคลากรที่มีต่อองค์กรด้วย การสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน ขององค์กร การควบคุม การบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในองค์กร
2. การกำหนดมาตรฐานในการวัดผลงาน และความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผล เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ฯลฯ การกำหนดมาตรฐานในการวัดผลงานที่เชื่อถือซึ่งจะเป็นหลักประกันความยุติธรรมให้กับผู้ปฏิบัติงานและเป็นการป้องกันข้อครหาอันจะนำไปสู่การทำลายขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
3. เงินเดือนและค่าจ้าง นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการเสริมสร้างขวัญ เนื่องจากคนเราปฏิบัติงานก็เพราะต้องการได้ค่าตอบแทน เพื่อการยังชีพและยกมาตรฐาน การครองชีพของตน บุคลากรทุกคนต้องการเงินเดือนและค่าจ้างที่เหมาะสม เงินจึงมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานโดยตรง ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องเงินเดือนและค่าจ้างเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและอาจทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานลดลงได้
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นได้ด้วยความรู้สึkfพึงพอใจในงาน ยิ่งถ้างานนั้นเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเอง บุคลากรจะพอใจในงานที่ตนทำ งานที่มอบหมายให้คนคนหนึ่งทำนั้นควรเป็นงานที่เขาพึงพอใจเพื่อจะได้ผลิตผลที่ดีมีประสิทธิภาพ
5. ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในองค์กรหนึ่งๆ นั้นย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นภายในองค์กร และบุคลากรทุกคนต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มต้องการ ได้รับการยกย่องจากพวกเดียวกัน ต้องการรู้สึกว่าคุณค่าต่อผู้ร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร หากไม่มีหลักประกันว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มแล้วจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นคนแปลกหน้า และเป็นบุคคลที่ไม่มีใครต้องการ ในทางตรงกันข้ามหากได้รับการยอมรับจากกลุ่มและคนอื่นๆ ทำให้รู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้ จะทำให้ขวัญของกลุ่มดีขึ้นด้วย ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจึงเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญของบุคลากรเป็นอย่างมาก
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะก่อให้เกิดขวัญที่ดีนั้น ควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรมองเห็นลูกน้อง

เป็นเครื่องจักร หรือเป็นคนที่ต้องคอยจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิดลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องหาทางกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ

บรรอย ไตจินดา (2545, น. 192-193) กล่าวว่า วิธีการเสริมสร้างขวัญให้กับพนักงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าต่อชีวิตการทำงานของ พนักงานเป็นอย่างยิ่ง พร้อมจะทำงานให้องค์กรอย่างทุ่มเท คือ ยึดถือผลประโยชน์ส่วนตนเบาบาง มากแต่ยึดถือประโยชน์ส่วนรวม รักษาประโยชน์และเพิ่มประโยชน์ให้องค์กรมากกว่าพนักงานจะ อยู่ด้วยความพอใจในงาน มองเห็นอนาคต รักษาระเบียบวินัย รักองค์กรและไม่สร้างปัญหา มีขวัญ ที่มีความมั่นคงทั้งทางเศรษฐกิจและความมั่นคงทางใจ และจะอยู่กับองค์กรตลอดไปจนถึงอายุ งานคือเกษียณอายุ สภาพทางจิตใจของพนักงานจะดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับวิธีการสร้างขวัญ ที่ ประกอบด้วย

1. สร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
2. ให้สิทธิประโยชน์แก่พนักงานเพิ่มขึ้นตามสมควรแก่เหตุผล
3. ให้ความเชื่อถือและสร้างความมั่นคงทางจิตใจและอารมณ์ โดยเฉพาะความมั่นคง ขององค์กรและหน้าที่การงานของพนักงาน
4. ใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเปิดและสร้างการมีส่วนร่วมในงาน
5. สร้างสัมพันธภาพที่ดีในทุกระดับของสมาชิกในองค์กร ให้พวกเขาเกิดความรู้สึก ภาคภูมิใจในองค์กร
6. ติดตามดูแลทุกข์สุขของพนักงานเท่าๆ กับติดตามตรวจสอบ และประเมินผลงาน อย่างมีคุณธรรม ใช้ระบบคุณธรรมไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์
7. ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นผู้ใหญ่ที่เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถแนะนำ และช่วย แก้ปัญหาให้พวกเขาได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า วิธีการเสริมสร้างขวัญ และ กำลังใจสามารถสรุปได้ว่า วิธีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความ พึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในตัวผู้บริหาร ซึ่งแยกออกเป็นนามธรรม ได้แก่ มีเจตคติที่ดีใน การทำงาน การได้รับการยกย่องเชื่อถือ การได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ และด้านรูปธรรม ได้แก่ การวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามมาตรฐานและเครื่องมือ การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ได้รับเงินเดือนค่าจ้างที่เป็นธรรม การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การได้รับสวัสดิการที่ดี และการมีผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดี

วิธีการต่างๆ ในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าปัจจุบัน การบริหารได้คำนึงท่าทีและการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานให้สูงขึ้น มิใช่เพียงรักษาไว้เท่านั้น โดยจะพยายามหาวิธีทางหลายๆ ประการที่จะมาปรับปรุงให้ขวัญในการทำงานสูงขึ้น และยังคงตรวจสอบว่าขวัญของคนในองค์กรอยู่ในระดับที่พอใจหรือไม่ เพราะตระหนักว่าขวัญที่ดีคือ พลังภายในที่จะผลักดันให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจ การส่งเสริมท่าทีและขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระยะยาวจึงควรใช้วิธีการเสริมสร้างขวัญ โดยการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน การวางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน การพิจารณาเงินเดือนและค่าจ้างด้วยความเป็นธรรม การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ การทำให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกัน การสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดสวัสดิการที่ดี และการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

อย่างไรก็ดี ผู้บริหารจะต้องศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดท่าทีและขวัญในการทำงาน และจะต้องตรวจสอบสถานการณ์ของขวัญในการทำงานอยู่เสมอ รวมทั้งจะต้องตรวจสอบสภาพขวัญในขณะนั้นให้ถูกต้อง เพื่อจะได้เลือกใช้วิธีการเสริมสร้างขวัญได้อย่างเหมาะสม การแก้ไขไม่ถูกต้องนอกจากจะทำให้ขวัญเสื่อมแล้ว ยังสิ้นเปลืองเวลา ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตรวจสอบสถานะของท่าทีและขวัญอย่างสม่ำเสมอเพื่อรักษาพลังภายในของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูง ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย

#### 1.4 วิธีการวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจมีลักษณะเป็นนามธรรม เป็นความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อองค์กร ไม่สามารถมองเห็นหรือจับต้องได้หรือวัดได้โดยตรง เหมือนวัดปริมาณสิ่งของ ฉะนั้น การวัดขวัญนั้นต้องอาศัยวิธีอื่นในการวัดความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อองค์กร

เสนาะ ตีเยวาร์ (2526, น. 300-301) ได้เสนอวิธีการวัดขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ที่สำคัญอยู่ 4 วิธี คือ

(1) การสังเกต (Observation) เป็นวิธีการที่ง่าย และใช้ได้ผลมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารสามารถปฏิบัติการได้อย่างกว้างขวาง เพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองบังคับบัญชา และควบคุมงานอยู่แล้ว การสังเกตอาจจะโดยอาศัยการร่วมสนทนหรือสังเกตจากการปฏิบัติงาน

ดูพฤติกรรมที่แสดงออกแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ จะทำให้ทราบถึงภาวะของขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างแน่นอน แต่ข้อควรระวังก็คือ การแสดงออกหรือพฤติกรรมของคนบางคนอาจไม่แสดงออกมาจากใจจริงแต่เป็นการแสร้งทำ

(2) การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถวัดระดับขวัญของคนงาน และเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ได้มาก การสัมภาษณ์อาจจะทำเป็นแบบมาตรฐาน โดยมีแบบสอบถามหรือคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ รวมทั้งแบบฟอร์มที่ใช้การบันทึกการสัมภาษณ์ด้วยหรืออาจเป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่ต้องมีแบบฟอร์ม แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม

(3) การออกแบบสอบถาม (Questionnaires) วิธีนี้อาจเรียกว่า เป็นการสำรวจทัศนคติ (attitude survey) ของผู้ปฏิบัติงานโดยอาศัยแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมาล่วงหน้า เพื่อให้รู้เท่าที่ขวัญของคนงาน อาจมีทางเลือกทำได้ 2 ทาง คือ อาจจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาทำการสำรวจ หรืออาจทำเองโดยพนักงานในหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาที่นิยมทำกันควรมีการสำรวจปีละครั้ง องค์กรประมาณ 2 ใน 3 จะจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจ เพราะผู้ตอบแบบสอบถามจะเกิดความเชื่อถือและไม่เกรงใจที่จะตอบคำถามตามความเป็นจริง เนื่องจากจะรู้สึกปลอดภัยว่าคำตอบของเขาจะถูกเก็บเป็นความลับแต่ความยุ่งยากก็คือ การสร้างแบบสอบถามจะต้องให้ครอบคลุมอย่างทั่วถึงและมีความประสงค์จะให้ผู้ตอบตอบอย่างไร อย่างไรก็ตามวิธีนี้ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางวิธีหนึ่ง

(4) การเก็บบันทึก (Record Keeping) การเก็บบันทึกจะอำนวยความสะดวกเป็นอย่างมากถ้ามีการเก็บที่เป็นระเบียบ การเก็บบันทึก ได้แก่ การเก็บรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของคนงานเกี่ยวกับผลผลิต ต้นทุน บันทึกการขาดงาน การมาทำงานสาย การร้องทุกข์ หรืออื่นๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการวัดขวัญของงานเพราะการบันทึกต่างๆ จะแสดงให้เห็นถึงท่าทีและความคิดเห็นที่มีต่องานและองค์การ

## 1.5 องค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ

กันตนา เพิ่มผล (2541, น. 10-13) กล่าวว่า งานไม่ใช่ตัวแปรอย่างเดียวที่ทำให้คนพอใจยังมีตัวแปรอื่นมากมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมทั้งความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทน ตลอดจนการให้รางวัลในการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ทัศนคติที่มีต่องาน อาจต้องวิเคราะห์องค์ประกอบในการทำงาน ดังนี้

1. งาน เป็นองค์ประกอบแรกที่ทำให้คนพอใจ และมีกำลังใจในการทำงานลักษณะงานก็มีหลายอย่างที่ท้าทาย ถ้าเกิดความสนใจ ทำให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ใหม่ ระดับความยากง่าย จำนวนงานหรือปริมาณก็จะต้องพอดีกับความสามารถและเวลาของบุคคลผู้ทำงานนั้นด้วย นอกจากนั้นผู้ทำงานสามารถควบคุมกระบวนการและสถิติการทำงานของตนเองได้
  2. ค่าจ้าง ค่าจ้างแรงงานที่เหมาะสมก็จะทำให้ผู้ทำงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ค่าจ้างต้องยุติธรรม เท่าเทียมกันในลักษณะงานประเภทเดียวกัน
  3. โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง เพราะการทำงานทุกคนก็จะตั้งความคาดหวังว่าจะต้องได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารเพื่อให้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไป การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นจะต้องมีเกณฑ์การพิจารณาที่ยุติธรรม และเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับได้
  4. การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน เมื่อทำอะไรสำเร็จ ก็ควรจะได้รับยกย่องและประกาศเกียรติคุณสรรเสริญบ้าง ควรให้การสนับสนุนบุคคล ที่แสดงความสามารถทำงานสำเร็จด้วยดี
  5. ผลประโยชน์ หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการทำงานหรือคาดหวังว่าจะได้รับ เช่น ค่ารักษาพยาบาล การหยุดพักผ่อนประจำปี
  6. สภาพการทำงาน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งรวมถึงการถ่ายเทอากาศ ระยะเวลาในการทำงาน การหยุดพักในระหว่างทำงาน
  7. ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าแบบต่างๆ มีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หัวหน้ามีทักษะในการบริหารมากน้อยเพียงใด รู้หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงไรและเมื่อมีปัญหาในการทำงาน หัวหน้ามีความสามารถที่จะให้คำแนะนำมากน้อยเพียงไร
  8. เพื่อนร่วมงาน หากบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือคนอื่นๆ และมีความเป็นมิตรบุคคลก็อาจมีความพึงพอใจในสภาพการทำงานมากกว่าคนอื่น
  9. องค์การการจัดการหรือการบริหาร มีนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับการจ่ายค่าจ้าง แรงงาน สวัสดิการ หรือเกณฑ์ในการพิจารณาความดี
- พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, น. 235-237) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคล เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และท่าทีของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนฐานขององค์การ ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าที และบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องและเข้าใจซึ่งกันและกัน ย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกัน มีชีวิตชีวาและลูกน้องจะมีขวัญที่ดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตัวแบบเจ้านาย ผู้เรื่องอำนาจขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ขวัญของลูกน้องจะตกต่ำ

2. การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นในรูปของความไม่เหมาะสมกับความถนัดไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพหรือความรู้ความสามารถของเขาจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจ เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นการทำลายกำลังขวัญของเขาด้วย แต่ถ้ามอบหมายงานเป็นที่ถูกใจ ถูกกับความถนัด ถูกกับนิสัยใจคอ เขาย่อมจะพึงพอใจและทำงานด้วยความสุข ขวัญก็เกิดขึ้นตามมา ความพึงพอใจในการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ย่อมได้ผลงานมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

3. การจัดสภาพการทำงาน สภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก และมีส่วนเสริมสร้างขวัญและทำลายขวัญเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาด ระบายร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน ไม่มีร้อนอบอ้าว อากาศถ่ายเทสะดวก จะทำให้คนงานบังเกิดความสบายใจ ไม่รู้สึกรำคาญหรือมีอารมณ์ขุ่นมัว ขวัญของเขาก็จะดีแต่ถ้าการจัดสภาพการทำงานไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาด ความสวยงาม คนงานจะขาดความตั้งใจในการทำงานและเป็นการทำลายขวัญให้หมดสิ้นไป ด้วยสภาพการปฏิบัติงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยผดุงขวัญในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

4. ระบบการวัดผลสำเร็จในการทำงาน ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย สิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติอย่างไม่มีการเปรียบเทียบกฎเกณฑ์ จะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด

5. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการจัดการองค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความเข้าใจถึงระบบและการดำเนินงานขององค์กรแล้วบุคคลเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

6. สุขภาพทั้งทางกายและทางจิตของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะมีกำลังขวัญดีนั้น นอกจากจะคำนึงถึงปัจจัยในการทำงานแล้วต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย เช่น

ปัญหาทางครอบครัว สุขภาพอนามัยที่ไม่ดี เป็นต้น และยังคงคำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วไป ของแต่ละบุคคล ซึ่งเปลี่ยนไปมาอยู่เสมอไม่เหมือนกัน เมื่อมาเปรียบเทียบกันแล้วก็จะแสดงให้เห็นว่าใครจะมีความพอใจในการทำงานที่ทำอยู่น้อยแตกต่างกันอย่างไร

7. มีความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ญาติมิตร เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน เป็นไปได้ ไม่มีปัญหาใดๆ ที่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งกันขึ้น เข้าใจดีกับเพื่อนร่วมงาน หมั่นคณะ

8. การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ ผู้บริหารทุกคนควรจะเป็นที่ปรึกษาแก่ลูกน้องได้อย่างดี เช่น ช่วยแนะนำแก้ไขปัญหา ฉะนั้น สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก

9. ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและรางวัลที่ได้รับ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม การให้สวัสดิการ

10. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง ตามปกติทุกหน่วยงานจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหาร เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี การมอบงานให้ทำไม่เหมาะสม การปกครองบังคับบัญชาไม่ยุติธรรม ปัญหาดังกล่าวนี้ต้องจัดให้มีทางระบายขึ้น หากคนงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีแต่ฝ่ายผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟังก็จะทำให้คนงานเกิดความคับข้องใจและทำลายขวัญของเขาด้วย

11. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ในความคิดของเขา โดยให้บำเหน็จความดี การชมเชย เป็นการทำให้เขามีกำลังใจตั้งใจให้กระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน ขยันขันแข็ง มีกำลังขวัญดี ส่วนเจ้าหน้าที่ที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี โดยเคร่งครัดเสมอหน้ากัน และเป็นธรรมเพื่อรักษาวินัย ถือเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะสร้างขวัญให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, น. 138-139) ได้สรุปองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ประกอบด้วย

1. สภาพการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล
2. ความเหมาะสมของการจัดชั่วโมงเวลาในการทำงาน
3. การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตัวเอง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
6. ความสัมพันธ์กับหัวหน้าหรือผู้บริหาร
7. วิธีการบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้บริหาร

## 8. ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่

Davis (1951, p. 15) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจดีนั้นเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญคือ

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชา
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะการปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ
3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร ตลอดจนการจัดระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงาน มั่นใจและขวัญกำลังใจดี
5. สภาพแวดล้อมของการทำงานควรจะให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอต่อการทำงาน
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

## 1.6 ประโยชน์ของขวัญและกำลังใจ

อารี เพชรผุด (2530, น. 43-44, อ้างถึงใน เกียรติพันธ์ หนูทอง, 2549, น. 21) ได้กล่าวว่า การศึกษาขวัญและกำลังใจในการทำงานนั้นจะช่วยให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์กร โดยศึกษาเฉพาะลงไปเกี่ยวกับ ด้านใดด้านหนึ่ง กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมโรงงาน ฝ่ายขาย ฝ่ายบุคคล เพื่อดูว่าเขารู้สึกอย่างไรต่องานของเขา ต่อบุคคลที่เขาเกี่ยวข้องทำให้ทราบถึงปัญหาต่างๆ
- 2) เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน ต้องมีการติดต่อกันระหว่างผู้สำรวจกับคนงานที่ถูกสำรวจ และเมื่อเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถาม หรือจากการสัมภาษณ์คนงาน ทำให้คนงานได้แสดงสิ่งที่เขารู้สึกอัดอั้นตันใจหรือไม่สบายใจออกมาและทำให้คนงานมีความรู้สึกที่ฝ่ายบริหารสนใจพวกเขา ทำให้พวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารมากขึ้น

3) ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการและผู้บริหาร ถ้าการสำรวจศึกษาวิจัยนี้กระทำโดยบุคคลนอกองค์กร จะยิ่งทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องระมัดระวังมากขึ้น มีหลายองค์การยอมรับว่าการศึกษาวิจัยเป็นเครื่องมืออย่างดีที่สุดที่เตือนให้ผู้จัดการ หรือผู้บริหาร คำนึงถึงขวัญของคนงานหรือบุคคลในองค์การมากขึ้นตั้งนั้นการศึกษาวิจัยก็คือ วิธีการที่จะปรับปรุงมนุษย์สัมพันธ์และเจตคติของผู้จัดการหรือผู้บริหารนั่นเอง

4) การศึกษาวิจัยจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์การหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง เพราะจากผลการศึกษาจากคนงานหรือจากลูกน้องจะสะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานหรือผู้ควบคุมงานปฏิบัติงานต่อเขาอย่างไรบ้าง ให้คำแนะนำแก่คนงานดีหรือไม่เพียงไรมอบหมายงานเป็นอย่างไร และต้องการฝึกฝนอบรมเพิ่มเติมอะไรบ้าง

5) การศึกษาวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายสหพันธ์กรรมกร เพราะทั้งสองฝ่ายมักจะโต้เถียงกันเรื่องความต้องการของคนงาน แต่ถ้าไม่มีการศึกษาก็จะไม่มีใครรู้ที่แท้จริง ดังนั้นการศึกษาวิจัยก็จะให้ข้อมูลแก่ทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างดี

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, น. 235) ได้กล่าวว่า การศึกษาวิจัยในการทำงานนั้นจะมีประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน ดังนี้

1) เป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่วๆ ไปการสำรวจขวัญจะบอกให้ทราบว่าคนงานมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานของเขา งานส่วนไหนของเขาที่ทำให้เขาเกิดความรู้สึกอย่างนั้นความรู้สึกเช่นนั้น เกิดขึ้นที่แผนกหรือฝ่ายไหนและเป็นความรู้สึกของใครบ้าง (เช่น หัวหน้าคนงานคนงาน ผู้เชี่ยวชาญ) นั้นหมายถึง ว่าการสำรวจเป็นเครื่องมือวินิจฉัยที่สำคัญในการมองปัญหาของคนงาน

2) การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีคุณค่า จะเกิดกระแสของการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทางเมื่อคนเราวางแผนสำรวจ สำรวจและปรึกษากันถึงผลที่จะเกิดขึ้นการติดต่อขึ้นเบื้องบนจะให้ผลเป็นพิเศษ ถ้าหากคนงานได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น

3) ทำให้เจตคติดีขึ้น การสำรวจจะเป็นสิ่งที่ประกันความปลอดภัย เป็นเครื่องปลดปล่อยทางอารมณ์ เป็นโอกาสหนึ่งที่จะปลดปล่อยสิ่งที่กดทับจนอัดแน่นในอกออกไป การสำรวจแสดงถึงความสนใจอย่างซื่อสัตย์ของผู้บริหารในสวัสดิการของคนงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกดีขึ้นต่อผู้บริหารที่สำคัญเหนือสิ่งใดก็คือ เจตคติของฝ่ายบริหารมีแนวโน้มไปทางที่ดีขึ้น

4) เป็นวิธีการในการกำหนดการฝึกอบรมบางประการ โดยปกติการสำรวจนั้นคนงานจะได้รับโอกาสที่จะรายงานว่าพวกเขาารู้สึกว่าหัวหน้าของพวกเขาทำงานเป็นอย่างไร

5) การสำรวจอาจให้ประโยชน์แก่สภาพแรงงาน การโต้เถียงระหว่างฝ่ายบริหารกับสภาพแรงงานนั้น มักเป็นเรื่องของความต้องการของคนงาน ซึ่งโดยแท้จริงแล้วต่างฝ่ายต่างก็ไมรู้ การสำรวจเป็นหนทางหนึ่งที่จะได้ความจริงนี้

สรุปได้ว่า ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยและกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้ทราบความต้องการของบุคลากร ซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความหวัง ความกล้าและความเชื่อมั่น ผู้ที่มีขวัญและกำลังใจที่ดีสังเกตได้จากความกระตือรือร้น และความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีความสุข ถ้าบุคลากรมีขวัญและกำลังใจไม่ดีพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะเป็นลักษณะหมดหวังหมดกำลังใจ และทำงาน อย่างไม่มีความสุข

## 2. ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

เนื้อหาของทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจมีการพัฒนามาจาก การศึกษา วิจัยของ เฮอริช เบิร์ก และคณะ ซึ่งได้ศึกษาวิจัยจากคำถามที่ว่า “บุคคลเราโดยทั่วไปมีความต้องการอะไรจากหน้าที่การงานที่เรารับผิดชอบอยู่” เฮอริช เบิร์ก และคณะ ยังศึกษาต่อไปอีกว่าจะมีอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อเจตคติหรือความรู้สึกของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์การหนึ่งๆ ซึ่งสรุปได้ว่า เจตคติและความรู้สึกของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนั้นเฮอริช เบิร์ก และคณะ ซึ่งได้เริ่มศึกษาเจตคติของคนเกี่ยวกับงาน ด้วยการเลือกข้อมูลจากวิศวกรและนักการบัญชีรวมจำนวน 200 คน โดยเริ่มต้นตั้งคำถามอย่างง่ายๆ ว่า “ท่านลองคิดดูว่าในเมื่อท่านเกิดความพึงพอใจในการทำงานที่ท่านกำลังทำอยู่ หรืองานที่ท่านเคยทำมาแล้วอย่างพึงพอใจนั้นท่านสามารถบอกได้ใหม่ว่าเป็นเพราะเหตุใด” นอกจากนั้นยังใช้คำถามแบบสัมภาษณ์เพิ่มเติมอีก เช่น ถามว่าเหตุเกิดขึ้นเมื่อไร เป็นเวลาเท่าไร ทำไมจึงเป็นเหตุให้รู้สึกพึงพอใจในงานที่ท่านทำ พึงพอใจอยู่นานเท่าใด ผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร เฮอริช เบิร์ก และคณะวิจัยได้ใช้คำถามทำนองนี้สัมภาษณ์อีกมากมาย เพื่อค้นหาคำตอบให้ชัดเจน นอกจากนี้ เฮอริช เบิร์ก และคณะวิจัยยังถามถึงเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงานอีกด้วย ผลการศึกษาค้นคว้าจากการสัมภาษณ์วิศวกรและนักการบัญชีจำนวน 200 ราย พบว่ามีเรื่องต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งสิ้นจำนวน 476 เรื่อง คณะวิจัยจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนอีกครั้งหนึ่งตามวิธีการของจิตแพทย์และการหยั่งมิตินาสนที่ใช้อย่างแพร่หลายมาวิเคราะห์ และสรุปองค์ประกอบที่วิศวกรและนักการบัญชีอ้างถึงว่าเป็นมูลเหตุสร้างความพึงพอใจ หรือปัจจัยจูงใจในการทำงานที่ทำบ่อยที่สุดมีอยู่ 5 ประการ คือ

1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติหรือเนื้อหาที่ปฏิบัติ 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าและโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า

สำหรับมูลเหตุที่สร้างความไม่พึงพอใจ หรือปัจจัยอนามัยในการทำงานที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดมีจำนวน 10 ลำดับ ดังนี้

1. นโยบายและการบริหาร
2. การบังคับบัญชา
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
5. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
6. รายได้ประจำและผลประโยชน์ตอบแทน
7. ความมั่นคงในงาน
8. ชีวิตส่วนตัว
9. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
10. สถานภาพ

ซึ่งปัจจัยทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับประสิทธิภาพในการผลิต โดยได้สรุปว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ปัจจัยใหญ่ๆ คือ ปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจ และปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน (Herzberg, Mausner, and Snyderman, 1959, p. 35) ซึ่งสามารถอธิบายองค์ประกอบ ดังนี้

1. **ปัจจัยจูงใจ** (Motivation หรือ Motivators Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จของงาน (Achievement) คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จหรือมีความต้องการที่จะทำงานให้เสร็จ สิ่งที่เป็นนั้นก็คือนั่นก็คือนั่นควรเป็นงานที่ทำทลายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จและความสามารถที่จะทำงานนั้น การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่างๆ และรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) คือ การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่างๆ ซึ่งเป็นผลมาจากความสำเร็จและการยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูดหรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งจำเป็น

ที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป การยอมรับนั้นมีมาจากบุคคลต่างกันเช่น จากผู้บังคับบัญชา จากผู้ร่วมงาน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติหรือเนื้องานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) คืองานที่ตรงกับความสามารถน่าสนใจ การมีประสบการณ์ในการทำงานต้องอาศัยความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ทำทนายให้ลงมือทำเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจ ด้วยลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติได้

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้น จากการที่บุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขา ซึ่งจะทำให้เขาเกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการการมีโอกาสที่จะรับผิดชอบ ถ้าเขาได้รู้สึกถึงการได้รับความรับผิดชอบแล้วจะทำให้เกิดความรับผิดชอบต่องาน การถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) คือ การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การในการที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้านั้นจะต้องมีการพัฒนาทักษะของตนเองอย่างต่อเนื่องมีความเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ ดังนั้นการที่บุคคลได้มีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงานมากยิ่งขึ้น

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่จะคงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์การแล้ว จะก่อให้เกิดความไม่ชอบงานขึ้น แต่ถ้าปัจจัยค้ำจุนดี ก็ยังไม่ส่งผลให้คนรักงานหรือเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นเหมือนสุขอนามัย ซึ่งถ้ารักษาได้ไม่ดีก็จะเกิดปัญหา ปัจจัยค้ำจุนนี้เฮอริเบอร์ก Herzberg เรียกว่า Hygiene Factors ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหาร การจัดการ และบริหารงานขององค์การ (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงานติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น นโยบายที่ดีการบริหาร จัดการที่ดีขององค์กรจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ

2.2 การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์ความสามารถของพนักงานได้ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ที่มีลักษณะอยู่ในขอบเขต

หรือ เป็นการทำงานอิสระก็ตาม ดังนั้นวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน การนิเทศงาน และความยุติธรรมในการบริหารย่อมมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relationship) หมายถึง การพบปะสังสรรค์ของบุคคลอื่นๆ ภายในองค์การ อันได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นในการติดต่อกันไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงานที่สำคัญ

2.4 เงินเดือน (Pay) หรือค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน รางวัล หรือสิ่งอื่นๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เช่น สวัสดิการที่ทางองค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ ได้จัดให้มีขึ้นทำงาน

2.5 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกมั่นคงว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งและสถานที่นั้น ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานองค์กร ความมั่นคงในการทำงาน หรือความมั่นคงขององค์การย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

2.6 สภาพความเป็นอยู่ (Person Life) หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ไม่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่องานของเขา ซึ่งความรู้สึกว่ามีความเป็นอยู่ส่วนตัว จะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นผลดีด้วยหรือถ้าบุคคลผู้นั้นเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีอันก็จะส่งผลให้งานที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานไม่บังเกิดผลดี เช่น ผู้ปฏิบัติงานถูกแต่งตั้งไปทำงานในที่ทำงานแห่งใหม่ห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุขจึงเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานที่ทำงานแห่งใหม่ได้ถึงแม้ ได้รับมอบหมายให้ได้ตำแหน่งเพิ่มขึ้นก็ตาม

2.7 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงาน รวมทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ สภาพทางกายภายในของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่องาน

2.8 สถานภาพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคนอื่นหรือเป็นการรับรู้จากบุคคลนั้นๆ ซึ่งตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงานเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม ความมีเกียรติและศักดิ์ศรี เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน

## 2.1 ลักษณะสำคัญของทฤษฎีของ Herzberg

ทฤษฎีของ Herzberg เป็นแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการบุคลากรในองค์กร ที่ชี้ว่าการจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้มีลักษณะสุขอนามัยต่อการดำเนินงาน เพื่อให้สงวนรักษาสภาพผู้ปฏิบัติงานให้อยู่กับองค์กรไม่ลาออก หรือเปลี่ยนงาน เพราะการจัดองค์ประกอบสุขอนามัยจะช่วยกำจัดความรู้สึกไม่พอใจงานออกไปจากบุคลากร แต่บุคลากรจะมีผลิตผลในการทำงาน (Productive) จะต้องอาศัยการจัดองค์ประกอบสิ่งจูงใจในเนื้องานให้เหมาะสม คนจึงจะรักพอใจงานเป็นที่มาของการสร้างผลงานที่น่าพอใจ ทฤษฎีนี้มีจุดเด่นที่แยกสิ่งที่ทำให้ไม่พอใจในงานกับสิ่งที่ทำให้พอใจในงานไว้เป็น 2 ส่วน แตกต่างไม่เกี่ยวข้องกัน คือ ปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจที่ต้องตอบสนองความต้องการของพนักงาน

จากทฤษฎีของ Herzberg จะเห็นได้ว่า ปัจจัยจูงใจหรือสิ่งทำให้เกิดความพึงพอใจจะเกี่ยวกับองค์ประกอบเรื่องเนื้อหาหรือลักษณะของงาน ความสำเร็จ การยอมรับและยกย่อง ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า หรืออาจกล่าวได้ว่าองค์ประกอบของปัจจัยจูงใจเหล่านี้ เมื่อปัจจัยเหล่านี้อยู่ต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้จะไม่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจงานที่ทำและไม่ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจงานที่ทำเลย ถ้าหากว่างานไม่ใช่ความก้าวหน้า ความท้าทาย ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ และการยกย่องแก่ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยอนามัยทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้น กล่าวคือ เมื่อพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองปัจจัยนี้อย่างเพียงพอที่เฮอริเบอร์กเรียก ปัจจัยเหล่านี้ว่า “ปัจจัยอนามัย” เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ ทำหน้าที่คล้ายกับหลักการของอนามัยทางจิตใจที่ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจ ที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานต่อสภาพแวดล้อมของงาน ดังนั้น สิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจจะสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของงานที่ทำ ซึ่งสิ่งทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา โครงสร้าง เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สถานที่ทำงาน และสภาพแวดล้อมของการทำงาน เมื่อปัจจัยเหล่านี้อยู่ต่ำกว่าระดับ ที่ผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาว่าเป็นระดับที่ยอมรับจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่เมื่ออยู่เท่ากับหรือสูงกว่าระดับที่ยอมรับความไม่พึงพอใจจะไม่เกิดขึ้นเพียงแต่นำไปสู่สภาวะที่เป็นกลางเท่านั้น

ทฤษฎีของ Herzberg ที่เกี่ยวข้องกับกับปัจจัยจูงใจที่มาจากตัวพนักงานไม่ใช่ผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อปัจจัยอนามัยที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ และไม่ได้ช่วยจูงใจพนักงาน และเป็นปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจผู้บริหาร จึงควรที่จะพิจารณาแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. ผู้บริหารควรตรวจสอบแก้ไขปัจจัยอนามัยที่ส่อว่าจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจตั้งแต่สาเหตุของความไม่พอใจในการทำงานให้ลดน้อยลง เช่น การพิจารณาจ่ายเงินเดือนให้เพียงพอกับความต้องการ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมจนเกิดสภาพที่เรียกว่า การลดความความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) ตรงกันข้าม หากผู้บริหารจัดหาปัจจัยอนามัยได้ไม่ดี องค์การอาจประสบปัญหา เช่น เกิดความขัดแย้ง การขาดงาน หรืออัตราการเข้าออกงานสูง

2. ผู้บริหารควรสร้างเสริมปัจจัยจูงใจให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของ การควบคุม เช่น โอกาสประสบผลสำเร็จในงาน การยอมรับ การเพิ่มความรับผิดชอบให้สูงขึ้น ผู้บริหารจึงสร้างปัจจัยจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้

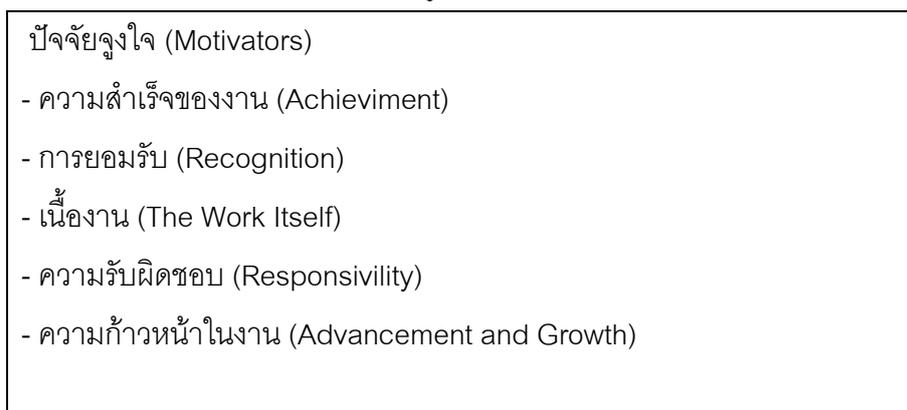
3. ผู้บริหารไม่ควรคาดหวังมากเกินไปในผลของการจูงใจจากการลงทุน เช่น การปรับปรุงห้องทำงาน ห้องพักผ่อน หรือการเพิ่มเงินเดือนให้สูงขึ้นเพราะเป็นปัจจัยอนามัย ตรงกันข้าม ผู้บริหารควรให้ความสนใจหรือมุ่งไปที่เนื้องานเพื่อการจูงใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องโอกาสความก้าวหน้าของพนักงาน หรือโอกาสการพัฒนาพนักงาน โดยใช้แนวทางการเพิ่มความสามารรถของงาน (Job Enrichment) ที่เป็นการเพิ่มหรือขยายคุณภาพของงาน เช่น เพิ่มความรับผิดชอบในงาน การออกแบบงานให้เกิดผลสำเร็จของงานชัดเจน การเพิ่มโอกาสให้ก้าวหน้า ซึ่งดีกว่าการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

แผนภูมิที่ 2.1

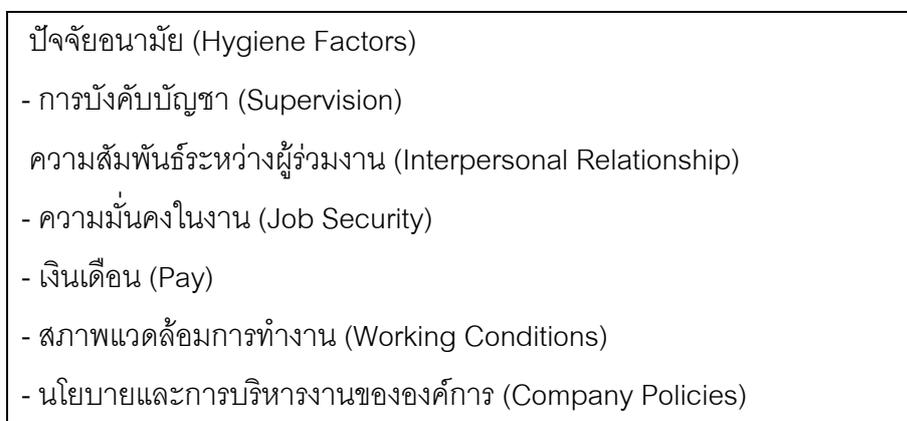
ปัจจัยที่กำหนดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน

ตามแนวคิดของเฮอริเบอร์ก

ความพึงพอใจในงาน (Performance Satisfaction)



ความไม่พึงพอใจในงาน (Performance Dissatisfaction)



ที่มา: "The Motivation To Work," by Frederick, Herzberg, Bernard, Mausner, and Synderman. 1959.

### 3. ทฤษฎีการจูงใจของ Douglas McGregor

แมคเกรเกอร์ ได้แสดงแนวความคิดและอธิบายไว้ว่า การจูงใจมีอยู่สองวิธี คือ วิธีเดิม (Tradition) เรียกว่า Theory X และวิธีแบบมนุษยสัมพันธ์ หรือเรียกว่า Theory Y วิธีจูงใจคนงานแบบ Theory X และ Theory Y มีความแตกต่างกันในแง่ที่ว่าแต่ละรูปแบบการจูงใจมีความสามารถตอบสนองของความต้องการของคนไม่เหมือนกัน กล่าวคือ ระบบการจัดการแบบ Theory X สามารถสนองตอบความต้องการทางด้านกายภาพและความต้องการความปลอดภัย และในบางครั้งอาจตอบสนองความต้องการทางสังคมของคนได้ อย่างไรก็ตาม Theory X ไม่มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม รวมทั้งความต้องการประจักษ์ตน ซึ่งความต้องการสองอย่างหลังนี้ต้องอาศัยกลยุทธ์การจูงใจคนแบบ Theory Y เท่านั้นจึงจะได้รับการสนองตอบ (พิทยา บวรวัฒนา, 2544, น. 87)

Theory X ของ McGregor มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายจัดการมีความรับผิดชอบที่จะจัดสรรประกอบขององค์การ คือ เงินวัสดุ เครื่องมือ และคนเพื่อหวังประโยชน์กำไรทางเศรษฐกิจ
2. ฝ่ายจัดการมีหน้าที่ควบคุมวิธีการจูงใจและปรับพฤติกรรมของคนให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ
3. ถ้าฝ่ายจัดการไม่ทำหน้าที่ควบคุมคนอย่างใกล้ชิดแล้วคนจะขี้เกียจ เฉื่อยชาและไม่ทำงานเพื่อองค์การ ด้วยเหตุนี้เองฝ่ายจัดการจึงมีหน้าที่ควบคุมคนอย่างใกล้ชิด โดยจะต้องใช้วิธีการจูงใจแบบมีการให้รางวัลและมีการลงโทษ

นอกจากนี้ McGregor ได้เสนอความเห็นต่อไปอีกเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ กล่าวคือ

1. มนุษย์มีสันดานขี้เกียจและพยายามหลีกเลี่ยงงาน หาทางทำงานน้อยที่สุด
2. มนุษย์ขาดความทะเยอทะยาน ไม่ประสงค์รับผิดชอบและชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ
3. มนุษย์เห็นแก่ตัวคิดถึงแต่ตัวเอง ไม่รู้สึก ไม่ยินดียินร้ายกับความต้องการขององค์การโดยส่วนรวมเลย
4. มนุษย์มีนิสัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. มนุษย์ไม่ฉลาดนัก ถูกหลอกง่าย

ในส่วนที่เกี่ยวกับ Theory X นี้ McGregor ได้แสดงความเห็นว่าความคิด Theory X เป็นที่นิยมใช้ทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิก เช่น ระบบราชการของ Max Weber บางที Theory X ใช้ได้ทั้งๆ ที่โดยธรรมชาติแล้วคนไม่ได้มีลักษณะซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการรับผิดชอบ ฯลฯ ตามที่ทฤษฎี X อ้าง แต่ความสำเร็จของการใช้วิธีการจูงใจแบบ Theory X เกิดจากการที่คนพยายามปรับตัวเองให้เข้ากับ Theory X เพื่อที่จะให้เป็นที่พอใจของฝ่ายจัดการ

ทฤษฎีที่น่าจะสามารถจูงใจคนได้ดีกว่า Theory X ได้แก่ Theory Y ซึ่งยกย่องศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ โดยการเสนอข้อสมมติฐานที่สำคัญคือ

1. ฝ่ายจัดการมีความรับผิดชอบที่จะจัดระบบปัจจัยการผลิตในองค์การ นั่นคือ เงิน วัสดุ เครื่องมือ และคน เพื่อหวังผลประโยชน์กำไรทางเศรษฐกิจ

2. โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่เฉื่อยชา หรือมีพฤติกรรมขัดขวางต่อความต้องการขององค์การ แต่ที่มนุษย์กลายเป็นคนเฉื่อยชาไปนั้นเป็นเพราะประสบการณ์ของเขาในองค์การทำให้เขาเป็น ไปอย่างนั้นเอง

3. โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ทุกคนมีพื้นฐานที่ดีอยู่แล้ว ที่ช่วยให้มนุษย์สามารถพัฒนา รับผิดชอบและมีจิตใจที่ต้องการจะบรรลุเป้าหมายขององค์การ คุณลักษณะเหล่านี้มีพร้อมอยู่แล้วในตัวมนุษย์ หากใช้เป็นคุณสมบัติที่ฝ่ายจัดการขององค์การจะเป็นผู้ปลูกฝัง หน้าที่ของฝ่ายจัดการคือ ต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะสนับสนุนให้มนุษย์มีโอกาสได้ใช้ และแสดงออกซึ่งคุณลักษณะที่ดีเหล่านั้นอย่างเต็มที่

4. หน้าที่สำคัญยิ่งของฝ่ายจัดการ คือ จัดสภาพและวิธีการผลิตภายในองค์การในลักษณะที่ทำให้คนสามารถตอบสนองความต้องการส่วนตัวของตนได้ดีที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ นั่นคือต้องการจัดให้ความต้องการของคนกลายเป็นสิ่งเดียวกับเป้าหมายขององค์การ

ประโยชน์ที่ได้รับจากทฤษฎี X และ Y นักบริหารที่มองคนในองค์การ ว่ามีลักษณะตามทฤษฎี X นั้น การจะจูงใจให้คนทำงานจะต้องจัดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่ยุติธรรมให้มากที่สุด ซึ่งเป็นทฤษฎีแบบดั้งเดิม ส่วนเทคนิคการจูงใจคนตามทฤษฎี Y ได้แก่ การออกแบบลักษณะงานให้มีความหลากหลาย ทำทลายความคิด และให้โอกาสในการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การศึกษาครั้งนี้ได้นำทฤษฎีของ Herzberg และ McGregor มาประยุกต์ใช้เพื่อหาขวัญของบุคลากร ซึ่งจากการศึกษาทฤษฎีสามารถจำแนกได้ว่า

ทฤษฎีการจูงใจการบำรุงรักษาของเฮอริเบอร์ก เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารได้ทราบ ว่า ปัจจัยใดที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เพื่อที่จะให้บุคคลทำงานด้วยความมีประสิทธิภาพทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่ และทราบว่าปัจจัยใดที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานเพื่อช่วยให้บุคคลทำงานโดยไม่คิดจะลาออกอันเป็นการบำรุงรักษาขวัญของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ซึ่งหากปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นได้รับการยอมรับก็จะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น

ส่วนทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ เป็นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารบุคคลของผู้บังคับบัญชา สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงบำรุงขวัญด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานได้ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่การพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

#### 4. ทฤษฎี Z ของ William G. Ouchi

ทฤษฎี Z เป็นชื่อที่ วิลเลียม โออุชิ ใช้เรียกการบริหารธุรกิจระบบหนึ่ง เพื่อให้สอดคล้องกับทฤษฎีเกาสองทฤษฎีที่ Douglas McGregor ได้ตั้งขึ้นหลายปีมาแล้ว คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของทฤษฎี X และ Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์กรต้องมีหลักเกณฑ์ที่ควบคุมมนุษย์แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการ หน้าที่ ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กร โดยทฤษฎีมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ทฤษฎีนี้ใช้หลักการ 3 ประการ คือ

1. คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน
2. คนในองค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเอง

ทฤษฎี Z ของ Ouchi เป็นทฤษฎีอธิบายโครงสร้างตามการจัดการผสมผสานระหว่างการบริหารแบบสหรัฐอเมริกาหรือ Theory A กับการบริหารแบบญี่ปุ่น หรือ Theory J คือ

#### 4.1 การบริหารแบบอเมริกัน (Theory A)

- การจ้างงานช่วงเวลาสั้น คือ ไม่จ้างคนทำงานนาน เพราะทำให้ค่าจ้างแพง แต่จ้างเป็นระยะเวลาช่วงสั้นๆ แทน
- การประเมินและเลื่อนขั้นเร็ว ถึงแม้จะจ้างงานช่วงระยะเวลาสั้นๆ แต่การบริหารแบบอเมริกันจะประเมินผลงานและเลื่อนขั้นไว เรียกว่า ใครทำงานเก่ง แม้ไม่ต้องอาวุโส แต่อาจเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับสูงได้อย่างรวดเร็ว
- ให้ความสำคัญมากกับอาชีพ ให้ความสำคัญเฉพาะทาง หมายถึง ใครทำอาชีพไหนก็ตาม ต้องมีความรู้ ความชำนาญ ระดับ "มืออาชีพ" จึงจะอยู่รอด ได้รับการจ้าง และได้ผลตอบแทนจากการทำงานที่คุ้มค่า
- เอกบุคคผลเป็นผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุด หรือเป็นการตัดสินใจโดยคนๆ เดียว
- ความรับผิดชอบเป็นภาระของเอกบุคคผล เมื่อการตัดสินใจขึ้นอยู่กับเอกบุคคผล ดังนั้น หากมีอะไรผิดพลาดบกพร่อง คนที่รับผิดชอบคือคนที่ตัดสินใจ
- ใช้กลไกควบคุมที่ชัดเจน กล่าวคือ การควบคุมต่างๆ จะมีระบบการควบคุม ที่เปิดเผย
- แบ่งความเกี่ยวข้องกันกับคนทำงานเป็นส่วนๆ คือ ให้ความสำคัญแยกเป็นส่วนๆ แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

#### 4.2 การบริหารแบบญี่ปุ่น (Theory J)

- เป็นการจ้างงานช่วงเวลายาวนาน เรียกว่า จ้างกันจนเกษียณอายุ มีการนับถือกัน ในทางอาวุโส
- การประเมินและเลื่อนขั้นช้า ใช้ระบบอาวุโส
- ให้ความสำคัญปานกลางกับอาชีพ คือ ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องมืออาชีพ หรือให้ความสำคัญเฉพาะทางมากนัก แต่ใครทำหน้าที่ใดก็ควรจะมี ความชำนาญหน้าที่นั้นพอสมควร
- กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจเรื่องใดๆ ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งผูกขาดการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจมักจะใช้กลุ่มเป็นหลัก คือเสียงส่วนใหญ่ว่าอย่างไรก็ว่ากันอย่างนั้น

- ความรับผิดชอบเป็นหน้าที่ของเอกบุคคคลและของส่วนรวม หมายความว่า แม้ การตัดสินใจจะเป็นเรื่องของกลุ่มก็ตาม แต่ความรับผิดชอบยังคงอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด แต่กลุ่มก็จะต้องเข้ามารับผิดชอบด้วย ถือเป็นารับผิดชอบร่วมกัน

- ควบคุมอย่างสมดุลโดยวิธีการชัดเจนและโดยนัย คือ การควบคุมนั้น จะทำทั้งโดยวิธีเปิดเผยหรือทางลับ หรือจะทางใดก็ได้แล้วแต่ แต่จะกระทำอย่างสมดุล เหมาะสม ซึ่ง พนักงานต่างยอมรับซึ่งกันและกัน

- เกี่ยวข้องกับคนทำงานทั้งหมดเป็นส่วนรวม คือให้ความสำคัญเป็นส่วนรวมหรือการทำงานเป็นทีม มากกว่ารายการเก่งคนเดียว ซึ่งจุดนี้เป็นจุดเด่นของการบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก

### 4.3 ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี Z

1. ระยะเวลาจ้างงานระยะยาว เป็นไปตลอดชีพ (Lifetime Employment) ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขทางสังคม ที่ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ได้หรือลำบากใจ ย้ายงานอย่างในญี่ปุ่น

2. การประเมินและเลื่อนตำแหน่ง (Slow Evaluation and Promotion) การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วปานกลาง แต่จะไม่ช้าขนาด 10 ถึง 15 ปี ระยะเวลาเลื่อนขั้นต่าง ๆ จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แต่การมีเวลาทิ้งช่วงช่วยให้พนักงานได้เห็นผลประโยชน์ และการประเมินผลงานของแผนงานระยะกลางและระยะยาว

3. ลักษณะงานอาชีพ (Nonspecialized Career Paths) แนวทางอาชีพที่เฉพาะด้าน เพราะไม่ถึงกับต้องหมุนเวียนไปทำงานทุก ๆ อย่างในบริษัท หรือกระทั่งไปทำบริษัท อื่นในเครือหรือสาขาอื่น แต่เปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในสายงานหนึ่ง ตั้งแต่ การออกแบบ การผลิต และกระทั่งการวางตลาด ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เกิดความพอใจที่จะอยู่ในบริษัทนั้นมากยิ่งขึ้น

4. การบริหารมีระบบการควบคุมที่ไม่มีรูปแบบ (Implicit Control Mechanisms) เป็นการควบคุมการบริหารแบบอเมริกัน ใช้ระบบ MBO กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุลระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (trusts) ขึ้นในองค์กร

5. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Consensual Decision Making) มีทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องก่อน และคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเองในที่สุด

6. การทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพ เท่าเทียมกันยึดหลัก ซื่อสัตย์ต่อกัน (trust) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (subtlety) ความใกล้ชิดและเป็นกันเอง (intimacy) ไม่เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลใ้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น และเน้นการประสานงานกันในระหว่างคนในระดับเดียวกัน ให้ทุก ๆ คนปฏิบัติต่อกันในฐานะ คนกับคน มิใช่ในฐานะ เจ้านายกับลูกน้อง

## 5. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Core Competency)

แนวคิดเรื่อง Competency ได้แพร่หลายมานานในต่างประเทศ และองค์กรชั้นนำหลายแห่งในโลกได้นำแนวคิดนี้ไปพัฒนาองค์การตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 1990 แต่ Competency เพิ่งจะได้รับความสนใจและกล่าวถึงอย่างจริงจังในประเทศไทยเมื่อไม่นานมานี้เอง ในปัจจุบันองค์กรชั้นนำหลายแห่งได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างขวาง เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และประเมินผลงานของบุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์การมากที่สุด

คำว่า Competency แปลเป็นภาษาไทยค่อนข้างหลากหลาย บ้างใช้คำว่า ความสามารถ บ้างใช้คำว่า สมรรถนะ บ้างใช้คำว่า สมรรถภาพ แต่อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ Competency ที่น่าสนใจ พอสรุปได้ดังนี้

วัฒนา พัฒนาพงศ์ (2546, น. 33-34) กล่าวว่า Competency หมายถึง ระดับความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548, น. 36-37) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยง เชิงเหตุ และผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และหรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับหลักเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้

ประเภทของ Competency แบ่งออกเป็น 3 ประเภท (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2547) ดังนี้

1. ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการ แสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ คติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถ ประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีด ความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร

2. ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับ พนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based) แตกต่างตาม ตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job-Based) เช่น นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางการบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถชนิดนี้ สามารถ เรียก Functional Competency หรือเป็น Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถชนิดเป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบ ที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมี ความสามารถเหมือนกัน

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ให้ความสำคัญต่อการนำ Competency เข้ามาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกระทรวงฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ ผลการปฏิบัติงาน คือ กลุ่มการพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคล และกลุ่มพัฒนาองค์กรและ ระบบงาน ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กระทรวงฯ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือหน่วยงานอื่นๆ ทุกหน่วยงานจะต้องให้ความร่วมมือในการสนับสนุน เพราะงานบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่อาจสำเร็จได้ด้วย 2 หน่วยงานนี้เท่านั้น แต่จะต้องเกิด จากการที่ทุกหน่วยงานให้ความสนับสนุนอย่างเต็มที่ และปฏิบัติงานร่วมกันในการกำหนดขีด ความสามารถโดยเฉพาะกลุ่มขีดความสามารถในแต่ละวิชาชีพ (Functional Competency) ของ

พนักงานราชการ กล่าวคือในแต่ละตำแหน่ง แต่ละระดับจะต้องมีขีดความสามารถในแต่ละประเภทชนิดใดบ้าง ที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จในระดับที่น่าพอใจ และถ้าวิเคราะห์แล้วพบว่ายังขาดความรู้ ทักษะใดๆ ที่ยังทำให้ไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และนโยบายได้ เราเรียกว่าช่องว่าง (Gap) ต้องส่งข้อมูลดังกล่าวไปยัง 2 หน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อจัดทำแผนในการพัฒนาต่อไป กล่าวได้ว่าการนำ Competency มาใช้จะช่วยทำให้การงบประมาณในการพัฒนาพนักงานตรงตามเป้าหมายของการพัฒนาและคุ้มค่าต่อการลงทุน

หลังจากที่ทราบแล้วว่าแต่ละภาระงาน แต่ละวิชาชีพ จำเป็นจะต้องมีขีดความสามารถใดบ้างในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ การจัดทำขีดความสามารถให้มีความชัดเจน เข้าใจตรงกันทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้พนักงานราชการสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง และเกิดความสอดคล้องกับขีดความสามารถที่กระทรวงกำหนด

## **6. แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์**

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นส่วนราชการตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 โดยมีอำนาจหน้าที่และโครงสร้างตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

### **6.1 อำนาจหน้าที่ของกระทรวง**

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสังคม การสร้างความเป็นธรรมและความเสมอภาคในสังคม การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพและความมั่นคงในชีวิต สถาบัน ครอบครัวและชุมชน และราชการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีส่วนราชการดังนี้

1. สำนักงานรัฐมนตรี
2. สำนักงานปลัดกระทรวง
3. กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

4. สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว
5. สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ
6. สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ
7. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน
8. การเคหะแห่งชาติ
9. สำนักงานธรรมาภิบาล

## 6.2 วิสัยทัศน์

เป็นกระทรวงหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม เพื่อนำไปสู่สังคมที่ดีงามและอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน

## 6.3 พันธกิจ

1. สร้างโอกาสกับผู้ที่ประสบปัญหาทางสังคม สามารถเข้าถึงบริการด้านสวัสดิการสังคม
2. ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับการคุ้มครอง ปกป้องและพัฒนา ตลอดจน มีหลักประกันในการดำรงชีวิต
3. ภาครัฐเครือข่ายทุกภาคส่วนของสังคม มีส่วนร่วมในการส่งเสริมสังคมคุณธรรม

## 6.4 ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาสวัสดิการสังคมและสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิต โดยมีเป้าประสงค์ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงสวัสดิการทางสังคมและมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต โดยใช้กลยุทธ์การพัฒนาระบบสวัสดิการสังคม
2. การส่งเสริมการขับเคลื่อนการพัฒนา ปกป้องและแก้ไขปัญหาทางสังคม มีเป้าประสงค์ เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีหลักประกันความมั่นคงในการดำรงชีวิต ใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน

3. เสริมพลังและสร้างการมีส่วนร่วม มีเป้าประสงค์ เพื่อให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์อย่างเป็นระบบ ใช้กลยุทธ์ส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับทุกภาคส่วนของสังคม

4. ส่งเสริมระบบการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล มีเป้าประสงค์ เพื่อให้ภาคประชาชนและบุคลากร มีความเชื่อมั่นในการบริหารราชการของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร

โดยประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ผู้ศึกษาได้มองเห็นความเป็นไปได้ในการเสริมสร้างเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ เมื่อบุคลากรขององค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี ย่อมส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## แผนภูมิที่ 2.2

### โครงสร้างกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์



ที่มา: “โครงสร้างกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์,” โดย กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2545.

## 7. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดกลุ่มประเด็นในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งกลุ่มออกเป็น 3 ประเด็น ประกอบด้วย

### 7.1 กลุ่มขวัญและกำลังใจ ได้แก่

วรรณชนก สุขสันติบรยอง (2544) ศึกษาเรื่อง “ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง : ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี” พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้าราชการและลูกจ้างที่มีสถานภาพสมรส เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนและสังกัดส่วนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีเกี่ยวกับปัจจัยค่าจูงและปัจจัยจูงใจ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วรางคณา ศุภกาญจน์ (2544) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการพลเรือน ในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.)” พบว่าระดับขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการพลเรือนในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 4 ด้าน โดยในด้านสภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่ราชการจะมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านโอกาสความก้าวหน้า ในหน้าที่ราชการและด้านสวัสดิการของหน่วยงาน และเมื่อเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานหน้าที่ราชการของข้าราชการพลเรือนในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ที่มีอายุราชการในการปฏิบัติงานต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ไม่ต่างกัน ข้าราชการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ไม่ต่างกัน

วิศรุต ภิรมย์ราบ (2547) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของนายทหารประทวน กองบัญชาการศูนย์สงครามพิเศษ” พบว่า ระดับ ขวัญด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างสูง ระดับขวัญด้านการกระตือรือร้นอยู่ในระดับสูง ระดับขวัญด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยอยู่ในระดับสูง และระดับขวัญด้านความมั่นใจในตนเองอยู่ในระดับสูง โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 99 พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับ

ขวัญของนายทหารประทวนของกองบัญชาการศูนย์สงครามพิเศษ ได้แก่ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า ทักษะคิดต่อรายได้ ความพอใจในสวัสดิการที่หน่วยจัดให้ และความยุติธรรมในหน่วยงาน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญเรียงจากมากไปน้อย คือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า และทักษะคิดต่อรายได้ ตามลำดับ ส่วนความมั่นคงในอาชีพ ไม่มี ความสัมพันธ์กับระดับขวัญของนายทหารประทวนของกองบัญชาการ ศูนย์สงครามพิเศษ

## 7.2 กลุ่มขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่

เทพพิทักษ์ จำปาบุญ (2547) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาาระดับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษา กรมราชทัณฑ์” พบว่า ระดับขวัญของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษา กรมราชทัณฑ์ โดยเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยพบว่า มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี 9 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน โอกาสก้าวหน้า การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน สวัสดิการของหน่วยงาน สถานภาพการยอมรับนับถือ ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และความพอใจในงาน และมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่ดี 2 ด้าน คือ ด้านความพอเพียงของรายได้จากการปฏิบัติงาน และด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน

นิตา สอนคุ้ม (2551) ศึกษาเรื่อง “ขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 3 สังกัดกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช” พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน ยกเว้นขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ด้านความเป็นธรรม ด้านค่าแรงหรืออัตราผลตอบแทน และด้านโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง แนวทางในการบำรุงขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ คือควรให้ความสำคัญกับปัญหา การชี้แจงเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งการร่วมกันหาวิธีการแก้ไข ควรมอบหมายการทำงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ควรสนับสนุนผู้ที่มีความสามารถให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยการกำหนดมาตรฐานในการวัดผลงานที่ดี ควรมีการสำรวจและแบ่งปันวัสดุ อุปกรณ์ ให้นำมาใช้ อย่างคุ้มค่า ควรสร้างความมั่นคงในการทำงานกับเจ้าหน้าที่ ควรมอบหมายหน้าที่การงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ควรพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่ควรได้รับ ควรสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้สูงขึ้น และควรส่งเสริมกิจกรรมการทำงานเป็นทีม

### 7.3 กลุ่มปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ ได้แก่

บริสุทธิ นุศรีวอ (2541) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีของข้าราชการตำรวจสังกัดกองทะเบียนกองพล กรมตำรวจ” พบว่า ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ลักษณะงานที่ทำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้า และด้านสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง สำหรับด้านสภาพการปฏิบัติงาน รายได้จากการปฏิบัติงานและสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่ได้รับจากหน่วยงาน มีกำลังขวัญในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคม อันได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพการสมรส ชั้นยศ ตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และอายุราชการ ปรากฏว่า ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกำลังขวัญแต่อย่างใด ส่วนด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ทำ โอกาสความก้าวหน้า สภาพการปฏิบัติงานและความมั่นคงในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ และได้ทราบว่า ปัจจัยที่ข้าราชการต้องการได้รับการสนองตอบมากที่สุด คือ รายได้จากการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ สิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากหน่วยงาน สภาพการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะงานที่ทำและความมั่นคงในการทำงาน

อลิศรา สืบสังข์ (2542) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร” พบว่า ข้าราชการกรุงเทพมหานครมีระดับขวัญอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยต่างๆ ทั้ง 9 ปัจจัยที่ใช้เป็นตัวชี้วัด ได้แก่ สภาพการทำงาน ศักดิ์ศรีของอาชีพ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความเพียงพอของรายได้ การบังคับบัญชา ความยุติธรรมในหน่วยงาน สวัสดิการในหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ถวิล โอทอง (2545) ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กระทรวงมหาดไทย ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเห็น ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในระดับมาก ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านความพึงพอใจในหน้าที่การงาน ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบ และด้านการรับรู้ต่อความสำเร็จ

ในหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่วนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยอยู่ในระดับปานกลาง

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่จะทำให้บุคลากรมีขวัญในการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงนั้นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จจึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องคอยตรวจสอบ และคอยเสริมสร้างสภาพขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรอยู่เป็นประจำเพื่อรักษาไว้ซึ่งศักยภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ

ผู้ศึกษาในฐานะที่ปฏิบัติงานกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์มีความสนใจที่จะศึกษา การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้ศึกษาทบทวน วรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้ศึกษามีแนวคิดในการกำหนดตัวแปรในการศึกษาเรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์” มาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้

## 8. กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาคั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม

