

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารที่มีผลต่อพนักงานระดับปฏิบัติการในด้านขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงานของ บริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด จังหวัดลพบุรี เพื่อเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยขอนำเสนอลำดับหัวข้อสาระสำคัญตามลำดับต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับบริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด
  - 1.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัทผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด
  - 1.2 นโยบายคุณภาพของบริษัทผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด
  - 1.3 กิจกรรมของบริษัทผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด จังหวัดลพบุรี
  - 1.4 โครงสร้างการบริหารงานของบริษัทผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด
2. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารองค์การหรือผู้บังคับบัญชา
  - 2.1 ความหมายของคำว่าผู้บริหารองค์การ
  - 2.2 ระดับและทักษะของผู้บริหารองค์การ
  - 2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์การ
3. แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ
  - 3.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 3.2 องค์ประกอบของขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน
  - 3.3 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 3.4 ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 3.5 การสำรวจวัด และประเมินขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
  - 4.1 ความหมายของความพึงพอใจ
  - 4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
5. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการสร้างขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการ
  - 5.1 พนักงานที่ติดต้องได้รับรางวัลค่าตอบแทน
  - 5.2 จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 5.3 ให้การสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาตน
  - 5.4 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

- 5.5 มีความสามารถในการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในที่ทำงาน
- 5.6 จัดให้มีกิจกรรมต่างๆเพื่อเสริมสร้างความสามัคคี
- 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### ความรู้เกี่ยวกับบริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด

ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ (2548, หน้า 1) แผนการธุรกิจขายตรง เอ็มแอลเอ็ม หรือ MLM planning business ได้กล่าวถึงความรู้เกี่ยวกับบริษัท ดังนี้

#### 1. ประวัติความเป็นมาของบริษัทผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด

บริษัทผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด กรุงเทพฯ เป็นบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัทสหฟาร์ม จำกัดโดยเริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2526 โดยท่านประธานกรรมการดร.ปัญญา โชติเทวัญ และต่อมาในปี 2533 บริษัทได้ดำเนินการเปิดโรงงานผลิตอาหารสำเร็จรูป โดยได้นำเครื่องจักร ซึ่งมีความทันสมัยจากต่างประเทศ นำมาทำการผลิตสินค้าต่างๆ ซึ่งสามารถทำการผลิตสินค้าได้วันละเกือบ 10 ตัน และในปี 2536 ได้ทำการขยายโรงงานไปที่จังหวัดลพบุรี เพื่อการเพิ่มยอดการผลิตซึ่งสามารถทำการผลิตเพิ่มได้อีก 5 ตันต่อวัน ในปี 2538 บริษัทได้ทำการพัฒนาระบบในการผลิตโดยการนำเครื่องจักรที่ทันสมัยและที่เป็นแบบระบบอัตโนมัติ (automatic system) เข้ามาใช้ในการผลิตสินค้า โดยสามารถเพิ่มการผลิตเป็นวันละ 60 ตัน ในปี 2539 ได้มีการเปิดที่ทำการจำหน่ายแบบกิจการซูเปอร์มาร์เก็ต (supermarket) ที่สำนักงานใหญ่กรุงเทพฯตั้งอยู่เลขที่ 44/4 หมู่11 ถนนนวมินทร์ แขวงคันนายาว เขตคันนายาว เพื่อการรองรับสินค้าที่ทำการผลิตจากฝ่ายโรงงานลพบุรี ในปี 2540 จึงได้ทำการขยายห้องเย็นขนาด 1600 ตารางเมตรและได้มีการพัฒนาเครื่องจักร โดยเฉพาะตู้แช่อัตโนมัติระบบต่อเนื่องซึ่งสามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้เป็นวันละ 360 ตันต่อวัน ต่อมาในปี 2542 บริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด ฝ่ายโรงงาน จังหวัดลพบุรี ซึ่งถือเป็นโรงงานผลิตอาหารแปรรูปที่มีขนาดใหญ่ที่สุดและมีผู้บริหารองค์การรวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการไม่น้อยกว่า 800 คนโดยที่สามารถทำการผลิตอาหารที่ผลิตจากเนื้อไก่คุณภาพได้มากกว่า 200 รายการ อาทิเช่น ไส้กรอกไก่ ลูกชิ้นไก่ ไก่ยอ ไก่หยอง โยโย่น้ำไก่ แฮมไก่ แหนมไก่ และอื่นๆ ในปี 2543 บริษัท ได้มีการขยายการตลาดในรูปแบบธุรกิจขายตรง เอ็มแอลเอ็ม (multi level marketing:MLM) และเป็นบริษัทที่ผลิตอาหารแห่งแรกของโลก ที่จำหน่ายสินค้าในระบบขายตรงดังกล่าวเพื่อให้ประชาชนชาวไทย จะได้มีโอกาสได้รับประทานสินค้าที่ได้ให้คุณภาพสูง และอีกทั้งยังสร้างรายได้ให้กับสมาชิกของบริษัท นอกจากนี้ทางด้านฝ่ายผลิตของบริษัทผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด จังหวัดลพบุรี นั้นยังได้ทำการผลิตสินค้าเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าทั่วประเทศ โดยบริษัทได้ทำการเปิดศูนย์กลางการจำหน่ายสินค้าทั่วประเทศทุกภาคของประเทศ ตัวอย่างเช่น ศูนย์จำหน่ายสินค้าเขตภาคใต้ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ศูนย์จำหน่ายสินค้าเขตภาคเหนือในจังหวัดลำปางและศูนย์

จำหน่ายสินค้าเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดขอนแก่น เป็นต้น

## 2. นโยบายคุณภาพของ บริษัทผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด

บริษัทผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด ได้ยึดถือในด้านของคุณภาพสินค้าเป็นสิ่งสำคัญ โดยที่บริษัทได้รับรองคุณภาพมาตรฐานระดับสูงจากหน่วยงานต่างๆ ตัวอย่างเช่น การได้รับการรับรองมาตรฐานด้านการผลิตซึ่งตรงตามหลักศาสนาอิสลาม โดยได้รับการรับรองอนุญาตให้ใช้เครื่องหมาย ฮาลาล (Halal) หมายถึง การผลิตอาหารที่ถูกต้องตามหลักปฏิบัติของศาสนาอิสลามได้รับอนุญาตตั้งแต่ปี 2543 ได้รับการรับรองในด้านการดำเนินงานป้องกันและการแก้ไขเกี่ยวกับปัญหาด้านยาเสพติดในสถานประกอบการตามโครงการโรงงานสีขาว เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2544 โดยการได้รับรองมาตรฐานการผลิต ไอ.เอส.ไอ (ISO) 9001/2000 จากบริษัท เดท โนส์ท เเวอร์ริตัส (Det Norske veritas) ซึ่งเป็นของประเทศอังกฤษ เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2544 และยังได้รับการรับรองโครงการยกระดับสถานที่ผลิตอาหาร โดยอนุญาตจากสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดลพบุรี เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2546 โดยมีนโยบายคุณภาพคือ บริษัทผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพจำกัด มุ่งมั่นที่จะผลิตและพัฒนาสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานสากล โดยให้ปลอดภัยต่อผู้บริโภคและคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ

## 3. กิจกรรมของบริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด จังหวัดลพบุรี

เนื่องจาก บริษัทผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด จังหวัดลพบุรี โดยเป็นฝ่ายโรงงานอยู่ในสังกัดสายแปรรูปการผลิต และมีหน้าที่หลักเพื่อการผลิตสินค้าแปรรูปอาหารหลายประเภท อาทิเช่น ไส้กรอกไก่ ลูกชิ้นไก่ และสินค้าพิเศษอื่นๆ เป็นจำนวนมากจึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติงานการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในการผลิตที่ดี และทำให้คุณภาพสินค้ามีมาตรฐานเป็นให้ไปตามความต้องการของลูกค้าและการจำหน่ายสินค้าของบริษัท ดังนั้นจากกิจกรรมหลักๆ ของบริษัทคือจะทำการผลิตสินค้า

โดยแบบออกเป็นกิจกรรมในฝ่ายต่างๆ ดังนี้

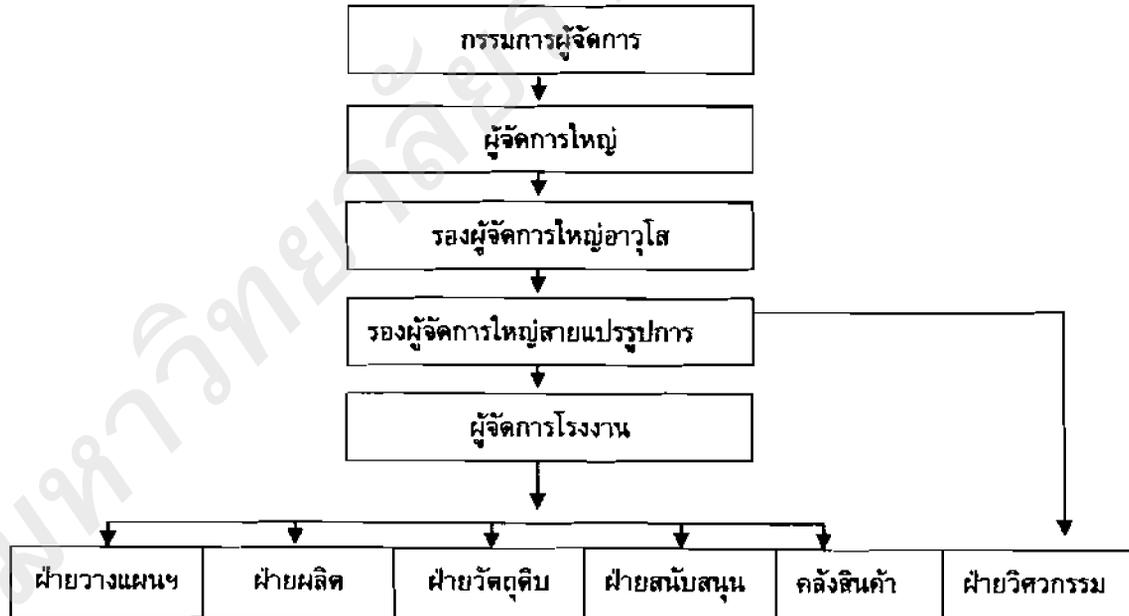
1. ฝ่ายผลิต
  - 1.1 แผนกผลิตไส้กรอกไก่
  - 1.2 แผนกผลิตลูกชิ้นไก่
  - 1.3 แผนกผลิต สินค้าพิเศษ
  - 1.4 แผนกบรรจุ
2. ฝ่ายคลังสินค้า
  - 2.1 แผนกคลังสินค้าภายในประเทศ
3. ฝ่ายวัตถุดิบ
4. ฝ่ายวางแผนการผลิต

- 4.1 แผนกว้างแผนการผลิต
- 4.2 แผนกลโทรวิศวกรรมหีบห่อและเครื่องใช้สำนักงานสิ้นเปลือง
- 4.3 แผนกลโทรเตรียมส่วนผสม
- 4.4 แผนกลเตรียมส่วนผสม
5. ฝ่ายสนับสนุนการผลิต
6. ฝ่ายวิศวกรรม

นอกจากนี้ บริษัทยังมีหน่วยงานแผนกอื่นๆ ของบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องและทำงานเป็นผู้ประสานร่วมกันกับฝ่ายโรงงานสายแปรรูปการผลิต อาทิเช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายการตลาดและขายภายในประเทศ หน่วยงานควบคุมคุณภาพฝ่ายประกันคุณภาพ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน และฝ่ายกิจการขนส่ง ซึ่งโดยทุกหน่วยงานต้องทำงานที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด

#### 4. โครงสร้างการบริหารงาน ของบริษัทผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด

โครงสร้างของบริษัทผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด สังกัดฝ่ายโรงงาน สายแปรรูปการผลิตได้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานของบริษัท ดังภาพ 2



ภาพ 2 โครงสร้างการบริหารงาน ฝ่ายโรงงาน สายแปรรูปการผลิต

ที่มา (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โครงสร้างการบริหารงาน ฝ่ายโรงงาน สายแปรรูปการผลิตบริษัทผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ จำกัด จังหวัดลพบุรี, 2549, ธันวาคม 22)

จากโครงสร้างการบริหารงานงาน ฝ่ายโรงงานสายแปรรูปการผลิต บริษัทผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อ สุขภาพจำกัด จังหวัดลพบุรี เป็นโครงสร้างที่แสดงถึงการบริหารงานในฝ่ายงานต่างๆเพื่อให้เกิดความเด่นชัดเจนในการดำเนินงานและจะทำให้การบริหารองค์การได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่แต่ละหน่วยงานจะมีผู้บริหารหลายตำแหน่งเป็นผู้ดูแลและสั่งการทำงานเพื่อให้พนักงานในระดับปฏิบัติการได้ทำงานอย่างถูกต้องและได้ผลผลิตครบถ้วนตามที่องค์การวางเป้าหมายไว้

### แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารองค์การหรือผู้บังคับบัญชา

แนวคิดซึ่งข้องเกี่ยวกับผู้บริหารองค์การหรือผู้บังคับบัญชา มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความรู้ไว้โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ความหมายของผู้บริหารองค์การ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547, หน้า 1) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารองค์การคือผู้จัดการหรือผู้ทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Manager get things done through other people) และเป็นผู้ตัดสินใจในการจัดหาทรัพยากรบุคคลโดยที่ เป็นผู้กำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารหรือผู้จัดการ (manager) คือผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในกิจกรรมต่างๆ ระหว่างส่วนงานหรืออยู่ในทีมงานและประสานงานกับบุคคลต่างๆ ภายนอกองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมถึงงานอื่นๆ ที่มีใช้การประสานงานด้วย

พระครูวิจิตรธรรมโชติ (2549, กรกฎาคม 18) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารหมายถึงบุคคลที่มีหน้าที่ในการบริหารและควบคุมดูแลกิจการและอาจหมายถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งในชั้นสูง ภายในองค์การหนึ่งเพื่อให้การบริหารงานต่างๆ ได้ผลดีที่สุด จึงจำเป็นต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือเรียกว่าผู้บริหารหรือผู้จัดการ ผู้บริหารที่ดีต้องให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ไม่ควรทำงานคนเดียวเพราะความสำเร็จของงานอยู่ที่หมู่คณะ เมื่อผู้บริหารจากไปแล้วงานต้องอยู่งานไม่ควรสิ้นสุดไปด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและสามารถใช้ศิลปะการจูงใจให้ผู้อื่นโดยให้คิดตามหรือปฏิบัติตามเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามที่องค์การได้กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ผู้บริหาร คือ ผู้จัดการ หรือเป็นบุคคลที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยอาศัยความเป็นผู้นำ ในการตัดสินใจและใช้ศิลปะด้านการบริหารต่างๆ ในการบริหารองค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

#### 2. ทักษะและระดับของผู้บริหารองค์การ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547, หน้า 5) กล่าวว่า ได้มีผู้ให้ความเห็นว่าทักษะในด้านการบริหาร (managerial skills) ของผู้บริหารประกอบด้วยทักษะ 3 ด้านคือ

1. ทักษะทางด้านการทำงาน (technical skills) โดยเป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อลงสู่การปฏิบัติ
2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skills) โดยเป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีทั้งบุคคลและกลุ่มทักษะด้านนี้จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ
3. ทักษะด้านความคิด (conceptual skills) เป็นกรวิเคราะห์ การวางแผน การประสานงานขององค์การโดยรวม ทักษะด้านนี้จำเป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับสูง

ในขณะเดียวกับผู้บริหารสามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับกล่าวคือ

1. ผู้บริหารระดับต้น (first line managers) โดยมีหน้าที่และบทบาทในการกำกับดูแลและให้การประสานงานของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ได้เป็นตำแหน่งผู้บริหาร (non manager) หรืออาจจะเป็นพนักงานทั่วไป
2. ผู้บริหารระดับกลาง (middle managers) มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับดูแลและประสานงานของผู้บริหารระดับต้น
3. ผู้บริหารระดับสูง (top managers) โดยมีหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบในการตัดสินใจและกำหนดการวางแผน ซึ่งอาจรวมถึงเป้าหมายที่มีผลต่อองค์การโดยรวมด้วยโดยทั่วไปแล้วผู้บริหารทุกระดับมีหน้าที่ในการจัดการ (management functions) ในฐานะที่เป็นผู้บริหารอยู่ 4 ประการกล่าวคือ

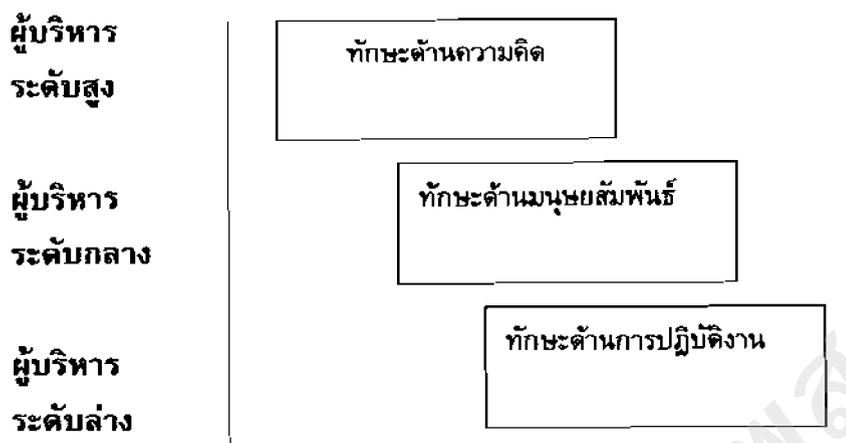
3.1 การวางแผน (planning) คือ การกำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและได้วัตถุประสงค์ตามที่องค์การได้กำหนดไว้และรวมทั้งการจัดรวบรวมและทำการประสานงานกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ

3.2 การจัดองค์การ (organizing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ บุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบและปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างขององค์การ การจัดกลุ่มงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชา

3.3 การนำ (leading) หมายถึง ผู้นำการสั่งการและการจูงใจโดยให้ทุกฝ่ายทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3.4. การควบคุมดูแล (controlling) ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับเรื่องการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้

ทั้งหมดนี้เป็นกระบวนการจัดการ (management process) หรือขั้นตอนต่อเนื่องของหน้าที่การจัดการอันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมซึ่งเป็นหลักในการบริหารการจัดการที่องค์การทุกองค์การควรต้องปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่เกี่ยวกับทักษะ และระดับของผู้บริหาร ดังภาพ 3



ภาพ 3 ทักษะของผู้บริหารองค์การที่แตกต่างตามระดับของผู้บริหารองค์การ  
ที่มา (วิรัช สงวนวงค์วาน, 2547, หน้า 2 - 3 )

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ทักษะและระดับของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งจะแตกต่างกันออกไป เมื่อระดับของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไป โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ระดับ กล่าวคือ ผู้บริหารระดับล่างนั้นจะใช้ทักษะด้านการปฏิบัติงานผู้บริหารระดับกลางจะใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และผู้บริหารระดับสูงใช้ทักษะด้านหลักทางความคิดเป็นการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร

### 3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์การ

พระครูวิจิตรธรรมโชติ (2549, กรกฎาคม 18) ได้กล่าวไว้ว่า มีศาสตราจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารหลายท่านซึ่ง ทำการจำแนกหน้าที่ของผู้บริหารซึ่งเป็นหน้าที่ในการบริหารงาน ไว้ต่างๆ กัน เช่น ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ได้จำแนกหน้าที่ของผู้บริหารไว้ 7 ประการ โดยนำเอาอักษรตัวแรกของแต่ละคำมารวมกันเป็นคำใหม่ เพื่อให้ง่ายแก่การจำซึ่งได้แก่คำย่อว่า โพลสดอร์บ (POSDCORB) ได้แก่ 1) การวางแผน (planning) 2) การจัดองค์กร (organizing) 3) การจัดให้บุคคลได้เข้าทำงาน (staffing) 4) การอำนวยการ (directing) 5) ให้การประสานงาน (coordinating) 6) การรายงาน (reporting) และ 7) การจัดทำงบประมาณ (budgeting) หน้าที่ของผู้บริหารตามแนวคิดของ ลูเธอร์ กุลลิค นี้มีผู้นิยมนำไปใช้ในงานด้านการบริหารของทางราชการเป็นส่วนใหญ่ แต่สำหรับการบริหารงานของ ฮาลอด ดีคูนท์ (Harold D. Koontz) ได้กำหนดหน้าที่ในการบริหารงานของผู้บริหารไว้ 5 ประการ กล่าวคือ 1) การวางแผน (planning) 2) การจัดองค์กร (organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) 4) การอำนวยการ (directing) และ 5) การควบคุม (controlling) ในขณะที่ เออร์เนส เดล (Ernest Dale) ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารไว้ 7 ประการสำหรับ 5 คำแรก ซึ่งเดลได้มีความเห็นอย่างเดียวกันกับ คูนท์ คือ POSDC หากแต่ได้เพิ่มเติมอีก 2 ตัวอักษรกล่าวคือ IR ซึ่งได้มาจากคำว่า การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (innovation) และ การเป็นตัวแทนองค์การ (representation)

ฟาร์โย (Fayol, 1960, p. 158) โดยได้ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้บริหารมีงานที่เป็นหน้าที่ทางการบริหารงาน (management function) ประกอบด้วย

1. หน้าที่ด้านการวางแผน (planning) ซึ่งครอบคลุมถึงการกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี
2. หน้าที่ด้านการจัดองค์การ (organizing) ได้แก่ การกำหนดงานที่ต้องทำ ระบุผู้ที่จะปฏิบัติงาน การจัดแบ่งงานออกเป็นกลุ่ม ระบุผู้ต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจและการบังคับบัญชา
3. หน้าที่ด้านการนำ (leading) ประกอบด้วย การจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา การกำกับดูแลผู้อื่นๆ การเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผลสูงสุด และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
4. หน้าที่ในด้านการควบคุมดูแล (controlling) ได้แก่ การกำกับกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่าได้ดำเนินไปตามแผนแล้วหากพบสิ่งผิดพลาดต้องรีบแก้ไข

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1977, p.107) โดยได้ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทด้านการบริหารงาน (managerial roles) ซึ่งจะแบ่งออกได้เป็น 3 บทบาทหลักและแยกออกเป็น 10 บทบาทย่อยได้แก่

1. บทบาทความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal role) เป็นบทบาทของผู้บริหารที่แบ่งออกตามการปฏิบัติงาน มีอยู่ด้วยกัน 3 บทบาทย่อยกล่าวคือ
  - 1.1 บทบาทของการเป็นหัวหน้าของหน่วยงาน (figurehead) โดยทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของหน่วยงานในการปฏิบัติภารกิจประจำต่างๆ ตามกฎหมายและในทางสังคมในนามของหน่วยงาน
  - 1.2 บทบาทของการเป็นผู้นำ (leader) ผู้บริหารจะต้องใช้การจูงใจและให้กำหนดทิศทางแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้
  - 1.3 บทบาทการเป็นตัวแทนติดต่อ (liaison) ซึ่งอาจต้องสร้างและรักษาระบบเครือข่ายกับภายนอก
2. บทบาทด้านสารสนเทศ (information role) ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารทุกคน โดยเฉพาะองค์การยุคปัจจุบัน ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 3 บทบาทย่อยได้แก่
  - 2.1 บทบาทการเป็นผู้กำกับดูแล (monitor) ทำหน้าที่รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ จากแหล่งภายนอก เป็นศูนย์กลางของสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์การ
  - 2.2 บทบาทในการเป็นผู้ที่เผยแพร่ข่าวสาร (disseminater) ซึ่งได้แก่ บทบาทการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารจากภายนอกหรือจากบุคคลภายในให้แพร่กระจายถึงสมาชิกในองค์การ
  - 2.3 บทบาทการทำหน้าที่เป็นโฆษก (spokesperson) โดยทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานนโยบายการปฏิบัติงานและผลงานขององค์การออกสู่ภายนอก ซึ่งรวมทั้งทำหน้าที่เป็นปากเสียงแทนองค์การ
3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (decisional role) ประกอบด้วย 4 บทบาทย่อยคือ

3.1 บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneur) เพื่อแสวงหาโอกาสใหม่ๆ จากภายนอกให้แก่องค์กรรวมทั้งเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นแก่องค์กร

3.2 บทบาทการเป็นผู้แก้ไขปัญหาอุปสรรค (disturbance handler) ซึ่งได้แก่เป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ไขเมื่อองค์กรประสบปัญหาและภาวะอุปสรรคที่ไม่คาดหมาย

3.3 บทบาทการเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocator) หรือโดยการเป็นผู้ตัดสินใจและอนุมัติทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กร

3.4 บทบาทของการเป็นนักเจรจาและผู้ต่อรอง (negotiator) โดยการทำหน้าที่เป็น ผู้แทนในการเจรจาดูแลเรื่องต่างๆ ในฐานะตัวแทนองค์กร

## แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

### 1. ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ตามศัพท์แล้ว ขวัญและกำลังใจสามารถแยกออกได้เป็น 2 คำ คือ ขวัญ และกำลังใจ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2545 (2549, พฤษภาคม 15) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ขวัญ หมายถึง สิ่งที่ไม่มีความวิตกกังวล นิยมกันว่าจะมีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา และ เชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับคนก็จะเป็นสิริมงคล เป็นสุขสบายกาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่าง เรียกกันว่า เสียขวัญ ขวัญหาย

นักจิตวิทยาได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ปัจจุบันจึงได้มีการประยุกต์นำขวัญและกำลังใจมาใช้ในการบริหารงานด้านอุตสาหกรรม โดยคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ นักวิชาการหลายท่านจึงให้คำจำกัดความของคำว่า “ขวัญและกำลังใจ” ดังนี้

วิชย แหวนเพชร (2543, หน้า 115) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจของกลุ่มบุคคล ในกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จแม้จะมีอุปสรรคขัดขวางก็จะพยายามช่วยกันอย่างสุดความสามารถ เพื่อที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 40) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มหรือสมาชิกของกลุ่มที่จะปฏิบัติงานได้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือให้ถึงจุดมุ่งหมายปลายทางที่กลุ่มได้วางไว้และในทางการบริหาร ขวัญเป็นดัชนีของสภาวะการปฏิบัติงานที่มีความราบรื่นและวิถีทางในทางบวก เกี่ยวกับการเสริมสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสะท้อนให้เห็นถึงสภาวะการดำเนินงานจิตวิทยาและทางสังคม สภาพแห่งจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทั้งหญิงและชายที่ได้แสวงหาวิธีการพัฒนาและประยุกต์พลังทั้งหมดที่มีอยู่ด้วยความสมัครใจ เพื่อที่จะปฏิบัติ

ภาระหน้าที่ที่มีอยู่ที่เกี่ยวข้องให้บรรลุสูงสุด ด้วยความรู้สึกสำนึกด้วยตนเองและมีความพอใจที่จะปฏิบัติต่อภารกิจด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ

กานดา จันทรไฉยม (2546, หน้า 94) ซึ่งได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจของบุคคลในกลุ่มหรือองค์การที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทัศนคติและความพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่วางไว้

พูลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 159) ซึ่งได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและพยายามที่จะดำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างหมู่สมาชิก

สมพร เฟื่องจันทร์ (2547, หน้า 215) ซึ่งได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการปฏิบัติงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความต้องการ ความมั่นใจและองค์ประกอบต่างๆ

ประทีป ศิริโพธิ์ (2549, สิงหาคม 3) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรัก ความศรัทธา ในอาชีพ ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ อาจเกิดจากค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ หรือเกิดจากความมุ่งหวังในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ตลอดจนความมั่นคงในอาชีพบุคคล ที่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี จะส่งผลต่อความสำเร็จและมีผลงานที่ดีด้วย

ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดชุมพร (2549, สิงหาคม 22) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดันหรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวและจะมีปฏิกริยาโต้กลับ คือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของพนักงาน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549, สิงหาคม 22) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจของพนักงานเช่น ความรู้สึกหรือความคิดที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยและสภาพแวดล้อมในหน่วยงานรอบๆ ตัว ส่งผลให้เกิดปฏิกริยาโต้กลับในรูปของพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

ศจี อนันต์นพคุณ (2549, กันยายน 3) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตหรือความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะการปฏิบัติงานที่มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจ มีความพึงพอใจ มีความสุขสนุกกับการปฏิบัติงาน มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

มหาวิทยาลัยศรีปทุม (2549, กันยายน 3) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่บุคคลในองค์การมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้

ชัดซึ่งนำใจในการปฏิบัติงานเป็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ แต่จะต้องเป็นไปในลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันตลอดเวลา

หทัยทิพย์ ดริยาวัฒญ (2549, กันยายน 5) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ (morale) หมายถึง สภาพจิตใจที่เกิดขึ้นและมีการแสดงออกในลักษณะของความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความคิดเห็น ความรู้สึกคอบได้ของพนักงาน ในองค์กรที่มีต่อสภาพแวดล้อมที่ตนประสบ ทศนคติของแต่ละบุคคลและกลุ่มที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในงานและต่อความร่วมมือกันโดยสมัครใจโดยสุดความสามารถของตน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

## 2. องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

หากพนักงานขององค์กรมีองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี ก็จะทำให้พนักงานมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความเต็มใจและงานที่ปฏิบัติก็จะสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 142) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เปรียบไปก็คล้ายกับสุขภาพของร่างกายมนุษย์ เพราะขวัญและกำลังใจอาจเป็นไปได้ทั้งในความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพของร่างกายที่อาจเป็นไปได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรง ซึ่งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ จึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพอยู่เสมอเช่นกัน ความปรารถนาที่จะให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะต้องหมั่นตรวจตราขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญและกำลังใจของกลุ่มว่ามีขวัญและกำลังใจดีหรือไม่ ควรพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญและกำลังใจดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจและความสำเร็จขององค์กร

2. ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานถ้าปฏิบัติงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

3. ความพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กรและระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงานอย่างมั่นใจทำให้มีขวัญและกำลังใจดี

5. สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ควรถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานและปลอดภัย พนักงานไม่ต้องมาผวาว่าจะเกิดอุบัติเหตุเมื่อใด

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งสภาพทางร่างกายและสภาพทางจิตใจ มีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ย่อมไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลดีได้

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 120-121) ได้กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการหลายคนกล่าวมา เมื่อวิเคราะห์แล้ว องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีแก่พนักงานในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นผู้นำ (leadership) ของหัวหน้าและผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานเกิดความศรัทธา อบอุ่น มีขวัญและกำลังใจ

2. ความพึงพอใจ (satisfaction) ของพนักงานที่มีต่อองค์การและงานที่ปฏิบัติ อยู่ย่อมทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีได้

3. ความเป็นธรรม (equity) ในการพิจารณาความดีความชอบหรือเลื่อนตำแหน่ง ในหน้าที่การงาน หากพนักงานได้รับสิ่งเหล่านี้ด้วยความเป็นธรรม ความรู้สึกของพนักงานก็จะมีความรู้สึกที่ดี มีขวัญและกำลังใจดี

4. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (work condition) ได้แก่ ความสะอาด สะอาด มีระเบียบ บรรยากาศดีและเครื่องมืออุปกรณ์พร้อม สิ่งเหล่านี้เป็นสภาพแวดล้อมที่ดีที่ส่งผลทำให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน

5. ความมั่นคงปลอดภัย (security) ในการปฏิบัติงานหากพนักงานปฏิบัติงานในองค์การที่มีความมั่นคงและรู้สึกปลอดภัย ไม่ระแวง ย่อมส่งผลทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

6. ค่าจ้าง (wage) หรือผลตอบแทน (benefit) ที่พึงได้รับหากองค์การได้ตอบสนองเรื่องค่าจ้างที่เหมาะสมหรือมากกว่าเดิม รวมทั้งให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจดีได้เช่นกัน

7. โอกาสที่จะก้าวหน้า (growth) หากพนักงานได้รับการส่งเสริมและมีโอกาสก้าวหน้าจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีได้

8. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร (human relation) หากองค์การได้จัดบรรยากาศหรือให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันย่อมทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจดีเช่นกัน

สุรพล พยอมแย้ม (2545, หน้า 76-78) ได้กล่าวว่า หลักการหรือแนวทางของผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญและกำลังใจที่ดี จะต้องพิจารณาถึงความต้องการทางร่างกายและจิตใจของมนุษย์เป็นพื้นฐาน แนวทางในการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีที่สำคัญมีดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานย่อมดีตามไปด้วย การสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานอาจทำได้โดย

- 1.1 สร้างทัศนคติให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของผลงาน
- 1.2 ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่
- 1.3 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
- 1.4 ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและบทบาทของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรด้วยการ

การสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานโดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- 1.4.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร
- 1.4.2 การควบคุมบังคับบัญชา
- 1.4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน

2. การกำหนดมาตรฐานในการวัดผลงานอาจนำมาใช้ในเรื่องต่างๆ เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ฯลฯ การสร้างเครื่องมือหรือกำหนดมาตรฐานในการวัดผลงานจึงเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการบริหารองค์กรและจะเป็นแนวทางเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้ผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการกำหนดมาตรฐานในการวัดผลงานจะเป็นหลักประกันของความยุติธรรมให้กับผู้ปฏิบัติงาน

3. เงินเดือนและค่าจ้าง นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต้องการเงินเดือนและค่าจ้างที่เหมาะสมกับค่าครองชีพ ตลอดจนความคุ้มค่ากับแรงงานที่ใช้ไป โดยเฉพาะความเหมาะสมกับภาวะค่าครองชีพที่ทวีสูงขึ้นตลอดเวลา ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องเงินเดือนและค่าจ้างเป็นอย่างมาก

4. ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ เป็นสิ่งสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างยิ่ง แนวทางเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติมีดังนี้คือ

- 4.1 ให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถหรือความชำนาญ อันจะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้มากขึ้น
- 4.2 ลักษณะเนื้อหาของงานเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
- 4.3 ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในงาน
- 4.4 เสริมสร้างโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

5. ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน ในการปฏิบัติงานที่จะให้ได้ผลดีต้องงานที่สุด ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้สึกว่าคุณค่าต่อผู้ร่วมงานอื่นๆ หรือในองค์กร ต้องการการยอมรับให้เป็น

สมาชิกบุคคลหนึ่งในสังคม หากไม่มีหลักประกันว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคมหรืองานจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นบุคคลแปลกหน้าและเป็นบุคคลที่ไม่มีใครต้องการ ความเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือของงานจึงเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจที่ดีเป็นอย่างยิ่ง

อำนาจ แสงสว่าง (2545, หน้า 118-119) ได้กล่าวว่า พนักงานที่มีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน สามารถสังเกตเห็นได้จากสภาพและบรรยากาศในการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

#### 1. มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

พนักงานมีความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นทีม มีสปีริตในการปฏิบัติงาน แสดงออกโดยการมีความรักและมีความผูกพันกันในกลุ่มพนักงาน เช่น ยินดี เต็มใจ พร้อมทั้งจะร่วมมือร่วมแรงในการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

#### 2. มีความสุขในการปฏิบัติงาน

พนักงานมีความสุขในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีสภาพการปฏิบัติงานและบรรยากาศการปฏิบัติงาน จะสังเกตได้จากตัวพนักงาน เช่น โบนัสยิ้ม อารมณ์ดี มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีผลผลิตเพิ่มขึ้น มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้น มีสวัสดิการดีขึ้นและมีหลักประกันในอาชีพ

#### 3. มีความศรัทธาและมีความเชื่อมั่นต่อทีมผู้บริหาร

พนักงานมีความเชื่อมั่นในด้านความรู้ความสามารถ ประสพการณ์สูงพอที่จะสามารถดำเนินกิจการให้เจริญก้าวหน้าได้ สามารถรวมพลังทั้งทางร่างกายและทางด้านจิตใจของพนักงานให้มีความเข้มแข็ง สามารถปฏิบัติงานจนได้รับความสำเร็จ

#### 4. มีแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง

สังเกตจากความพร้อม ความเต็มใจของพนักงานที่จะปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลหรือปฏิบัติงานเป็นทีมงานก็ได้ทันทีทันใด โดยไม่มีการรีรอให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

#### 5. มีความมั่นคงในอาชีพ

พนักงานมีหลักประกันความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เช่น มีการประกันอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน มีการประกันสังคม เจ็บป่วยใช้มีการรักษาพยาบาลฟรี เมื่อเกษียณอายุการปฏิบัติงาน มีการจ่ายเงินบำเหน็จทดแทนให้ตามอัตราที่กำหนดไว้ ไม่มีการเลิกจ้างพนักงานโดยไม่มีเหตุอันจำเป็น ถึงแม้ว่าองค์กรการจะต้องเลิกกิจการก็จะต้องหาแนวทางช่วยเหลือพนักงาน โดยการฝากเข้าปฏิบัติงานในองค์กรอื่นที่อยู่ในเครือเดียวกัน

### 6. มีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องตลอดปี

พนักงานได้รับโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งทางด้านความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจากสถาบันการศึกษา ศูนย์ฝึกอบรมและสถานประกอบการต่างๆ ในสาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกัน

### 7. มีความก้าวหน้าในอาชีพ

พนักงานมีโอกาสได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานเมื่อถึงคราวที่นายจ้างมีการขยายงานหรือมีการเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้สูงขึ้น เมื่อไม่มีพนักงานบุคคลใดมีคุณสมบัติหรือความรู้ความสามารถที่เหมาะสม นายจ้างจึงจะพิจารณารับสมัครและคัดเลือกบุคคลภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ย่อมมาจากขวัญและกำลังใจที่ดีของพนักงาน และนอกจากนี้ถ้าผู้บริหารทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน จะทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและอาจจะลดการขาดงานหรือการเปลี่ยนงานได้อีกด้วย

### 3. ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น มีความสำคัญต่อการบริหารงานของทุกองค์การถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานก็จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดังนี้

พงค์ หรดาล (2540, หน้า 88-89) ได้กล่าวว่า บุคลากรในองค์การจะมีขวัญและกำลังใจที่ดีได้นั้น ผู้บริหารควรหาวิธีที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคลากรไปในทางที่องค์การต้องการซึ่งวิธีการในการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดีนั้นอาจมีวิธีการดังนี้

1. สร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานปฏิบัติงานทุกระดับชั้นให้มีลักษณะที่จะเอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานโดยที่ต่างฝ่ายต่างเกื้อกูลผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันร่วมกันรับผิดชอบมีทัศนคติที่ดีต่องาน

2. จัดแบ่งภาระหน้าที่งานและกระจายงานให้พนักงานปฏิบัติงานได้รับความเป็นธรรมรวมทั้งการวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานยอมรับและเห็นพ้องก่อนที่จะลงมือปฏิบัติและถ้าพนักงานปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ ควรปูนบำเหน็จความดีความชอบตามความเหมาะสมและถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์ที่ได้แจ้งให้ทราบไว้ล่วงหน้า

3. ให้ความยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่มีความสามารถและผู้ทำคุณประโยชน์ให้กับองค์กรด้วยความจริงใจ เช่น การกล่าวคำชมเชยโดยเปิดเผยต่อหน้าผู้ร่วมงาน หรือในที่ประชุมพนักงาน หรือใช้วิธีปิดประกาศชมเชย หรือมีหนังสือชมเชย หรือลงข่าวชมเชยในวารสารภายในองค์กร เป็นต้น

4. สร้างความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ พนักงานที่ปฏิบัติงานด้วยใจรัก ย่อมจะมีความสุขสนุกสนานกับงานและรู้สึกชื่นชมในความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติได้เช่นเดียวกับงานอดิเรกและถ้าได้ปฏิบัติงานเป็นเวลานานก็จะเกิดความชำนาญและมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงแก้ไขให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. การจัดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานให้เอื้ออำนวยต่อความปลอดภัยความสะดวกสบายและถูกสุขลักษณะเพราะสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่ดีจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและทำให้ผลิตผลสูงขึ้น

6. ให้โอกาสแก่พนักงานได้มีความก้าวหน้าในอาชีพ จัดให้มีการวางแผนอาชีพ และวางแผนพัฒนาอาชีพ ให้การศึกษาอบรมเพิ่มเติม เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะรับหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นตามตำแหน่ง ทุกครั้งที่จะมีการเลื่อนตำแหน่งต้องให้ความเป็นธรรมและพิจารณาโดยทั่วถึง

7. ให้ความอิสระในการปฏิบัติงานให้พนักงานได้ใช้ความนึกคิดไตร่ตรองแสวงหาลู่ทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ความคิดของพนักงานเกิดการยอมรับและนำไปปฏิบัติจนประสบความสำเร็จและพร้อมที่จะช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหาเมื่อได้รับการร้องขอ

8. ดูแลเอาใจใส่ในทุกข์สุขของพนักงานโดยทั่วถึงทุกระดับชั้น ไม่มีการแบ่งชนชั้นจะทำให้พนักงานผู้น้อยรู้สึกประทับใจหากผู้บริหารระดับสูงได้มีโอกาสสนทนาและเป็นกันเองบ้างในบางโอกาสที่เหมาะสมแต่ต้องระมัดระวังว่าต้องมีความจริงใจ ไม่ใช่เสแสร้ง

9. ให้โอกาสพนักงานได้ร้องทุกข์หรือแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารจะต้องมีใจกว้าง มีความหนักแน่น ไม่แสดงอารมณ์หรือท่าทางพร้อมทั้งคิดว่ากล่าวอย่างรุนแรงด้วยความโกรธ พึงเป็นที่เลื่องที่ช่วยแก้ปัญหาหรือถ้าช่วยแก้ปัญหาไม่ได้ก็ควรให้ความเห็นอกเห็นใจ

10. ผู้บริหารพึงมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจที่เด็ดขาดรวดเร็วทันเหตุการณ์ ไม่โลเลเปลี่ยนแปลงง่าย ๆ พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาอย่างห้าวหาญไม่ปิดความรับผิดชอบให้พนักงานผู้น้อย เข้าทำนองรับแต่ชอบไม่ยอมรับผิดและเมื่อรู้ว่าตัดสินใจผิดก็ยอมรับและพร้อมที่จะแก้ไขไม่เห็นผิดเป็นชอบตั้งต้นโดยไม่คำนึงถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร

11. จัดระบบค่าตอบแทนการปฏิบัติงานและสวัสดิการให้แก่พนักงานปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจและเสมอภาคกับคู่แข่งขั้นในธุรกิจประเภทเดียวกัน

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 117) ได้กล่าวว่า การบริหารที่สำคัญจะต้องให้ได้ทั้งผลงานและได้นำใจพนักงานที่มีความรัก ความสามัคคีและให้ขวัญและกำลังใจที่ดี การที่

บุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจดี ย่อมทำให้พนักงานแสดงออกในความรัก ความศรัทธา และพอใจในการปฏิบัติงาน ผลผลิตของพนักงานมากหรือมีประสิทธิภาพ เกิดจาก มีขวัญและกำลังใจดีของพนักงานและผลผลิตไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจ แต่ผู้บริหาร ก็พยายามให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี โดยให้กำลังใจ ให้ความร่วมมือกับพนักงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในสภาพที่เป็นอยู่มากขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้พนักงานก็จะให้ความร่วมมือ ตอบเช่นกัน เช่น มีการประสานงาน พยายามตั้งใจศึกษากฎระเบียบ มีทัศนคติที่ดี มีความรู้สึกที่ดี ในการปฏิบัติงาน แสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ปฏิบัติงานกันอย่างอดทน สนุกสนาน และสมานฉันท์กลมเกลียวกันอย่างดี สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์การต้องการและอยากให้เกิดขึ้นเป็นอย่างยิ่ง

ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงสร้างเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้นและจะต้องหาวิธีปรับปรุง ให้ดีอยู่เสมอ สิ่งที่เขาใจกันก็คือ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีขึ้น จะมีผลทำให้การดำเนินงานหรือการขาดงานน้อยลง มีผลดีต่อการผลิตงาน การผลิตบริการและมีผลดีต่อการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพตลอดจนมีผลดีต่อการร่วมมือประสานงานกันและมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานอีกด้วยขวัญและกำลังใจมีลักษณะที่ สร้างและแสดงถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ทั้งขณะที่ปฏิบัติงานและไม่ได้ ปฏิบัติงาน ในด้านความปรารถนา ด้านความสนใจและความรู้สึกของมนุษย์ส่วนมากมีบางสิ่ง บางอย่างที่คล้ายกันและเมื่อผู้บริหารมีความพึงพอใจในสิ่งที่ปรารถนาสิ่งที่น่าสนใจก็เท่ากับว่า ได้ช่วยให้ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น

ในการพิจารณาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแบบนี้ อาจแยก พิจารณาออกเป็น 2 ประเภท คือ ขวัญและกำลังใจแต่ละบุคคล (individual morale) และขวัญ และกำลังใจของหมู่คณะ (group morale) ขวัญและกำลังใจสองประเภทจะเกี่ยวพันกันจนยาก ที่จะแยกได้ ว่าที่ใดมีขวัญและกำลังใจของหมู่คณะสูง ย่อมแสดงถึงขวัญและกำลังใจของ สมาชิกแต่ละบุคคลย่อมสูงเป็นส่วนใหญ่และถ้าที่ใดมีขวัญและกำลังใจของหมู่คณะต่ำก็จะทำให้ ขวัญและกำลังใจของสมาชิกต่ำลงด้วย ขวัญและกำลังใจของหมู่คณะหรือองค์การจึงเป็น สิ่งสำคัญในการบริหารงานเป็นอย่างมากเพราะขวัญและกำลังใจที่ดีขององค์การจะช่วยก่อให้เกิด ผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมาก ดังนี้ 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ 2) สร้างความจงรักภักดี ชื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ 3) เกื้อหนุนให้ ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานให้ปฏิบัติตามอยู่ในกรอบ แห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาน 4) สร้างความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมใน หมู่คณะซึ่งทำให้เกิดพลังสามัคคีอันช่วยให้สามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้เป็น อย่างดี 5) เสริมสร้างความเข้าใจกันระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของ องค์การ 6) เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ใน

กิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และ 7) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

พูลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 160) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ แยกเป็น 2 ประเภท คือ ขวัญและกำลังใจของแต่ละบุคคลและขวัญและกำลังใจของหมู่คณะ ขวัญและกำลังใจของทั้ง 2 ประเภท จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ ที่ใดขวัญและกำลังใจของหมู่คณะสูง ขวัญและกำลังใจของสมาชิกส่วนใหญ่ย่อมสูง แต่ที่ใดขวัญและกำลังใจของหมู่คณะต่ำ ขวัญและกำลังใจในส่วนรวมย่อมจะต่ำลง

ขวัญและกำลังใจของหมู่คณะหรือองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก เพราะขวัญและกำลังใจที่ดีขององค์กร จะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่อุปสรรคต่อการปฏิบัติงานมากมายดังนี้ 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร 3) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลให้ด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานให้ปฏิบัติตามอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี 4) สร้างความสามัคคีและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคีอันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้ 5) เสริมสร้างความเข้าใจระหว่างพนักงานในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร 6) เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และ 7) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

ศจี อนันต์นพคุณ (2549, กันยายน 3) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ เป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างมาก บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูง รวมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องใช้อย่างดีและเพียงพอก็ยังไม่เป็นหลักประกันได้ว่าผลงานที่ได้รับจะมีคุณภาพและปริมาณสูงสุดดังที่คาดหวังไว้ แต่ก็ยังขึ้นอยู่กับว่าบุคคลที่มีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติและขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะร่วมกับหมู่คณะได้มากน้อยเพียงใด

หทัยทิพย์ ดริยาวธัญญ (2549, กันยายน 5) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของขวัญและกำลังใจคือ 1) ก่อให้เกิดความร่วมมือ 2) ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร 3) ช่วยให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ 4) ก่อให้เกิดความสามัคคีในกลุ่ม 5) ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและ กิจกรรมต่างๆ 6) จูงใจให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 7) ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงาน

ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้ที่มีขวัญและกำลังใจที่ดี มักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการ การทดสอบขวัญและกำลังใจของพนักงานพบว่าขวัญและกำลังใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติรวมถึงหน่วยงานและผู้เป็นหัวหน้างาน ขวัญและกำลังใจจึงเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานบุคคลในวงการทำงานธุรกิจอุตสาหกรรม ผู้มีขวัญและกำลังใจดีจะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน ขวัญและกำลังใจทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทำให้พนักงานมี

วินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน มีความเข้าใจในองค์การดีขึ้น มีความคิดริเริ่มในกิจการต่างๆ มีความเชื่อมั่นในองค์การของตนเอง ทำให้องค์การมีความแข็งแกร่งฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขันได้

#### 4. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในหลายๆ ด้าน ซึ่งมีการกล่าวไว้ดังนี้

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544, หน้า 55-56) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่อาจจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นมีดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้
3. ความมั่นคงปลอดภัยและสวัสดิการ
4. ความเชื่อมั่นและความนับถือในผู้บริหาร
5. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การนิเทศงาน
7. ความเจริญก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง
8. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม
9. ความเพียงพอของการติดต่อสื่อสาร
10. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
11. สุขภาพทางร่างกายและจิตใจ
12. ความร่วมมือในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย
13. การใช้ความสามารถและความรู้สึกในความสำเร็จ
14. ความพึงพอใจในงาน

สุรพล พยอมแย้ม (2545, หน้า 68-71) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ เป็นความรู้สึกและทัศนคติที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในงานอุตสาหกรรม ขวัญและกำลังใจเป็นผลมาจาก การรับรู้และการรับผลลัพธ์ที่เกิดจากสภาพทั้งหมดขององค์การ ซึ่งการรับรู้และการรับผลลัพธ์ต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ โดยอาจแบ่งได้เป็น 5 ประเภทดังนี้

##### 1. เป้าหมายของหน่วยงาน

ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมากคือ

1.1 หน่วยงาน มีเป้าหมายหรือไม่และเป้าหมายเป็นเป้าหมายร่วมกันหรือไม่ให้ผนีกกำลังร่วมกันในการที่จะปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายได้

1.2 บุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเห็นคุณค่าของเป้าหมาย เพราะถ้าสมาชิกในหน่วยงานเห็นว่าเป้าหมายมีคุณค่า มีความสำคัญ ย่อมพร้อมที่จะอุทิศร่างกายและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายได้

1.3 เป้าหมายอยู่ในวิสัยที่สามารถจะปฏิบัติได้ ถ้าเป้าหมายดีเลิศลอยหรือสูงเกินไปไม่สามารถที่จะปฏิบัติให้สำเร็จได้ก็จะไม่ใช่เครื่องส่งเสริมให้สมาชิกของหน่วยงานอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมาย เพราะรู้อยู่แล้วว่าปฏิบัติไม่ได้

เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้เกิดขึ้น การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานควรจะให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาด้วย เพราะการที่ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายตั้งแต่ต้นจะทำให้รู้สึกผูกพันว่าเป้าหมายเป็นของตนเองเช่นกัน ฐานะของบุคคลในหน่วยงาน

ถ้าบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานแห่งใดแห่งหนึ่งได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน จะทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานสูง นอกจากจะมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่ได้รับความนิยมน้อย ยังปรากฏว่าความรู้สึกด้านอื่น ๆ ก็มีมากกว่า คือ 1) ความรู้สึกที่มั่นคง 2) มีความรู้สึกต่อสภาพการปฏิบัติงาน 3) มีความรู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานที่มีมิตรภาพ 4) มีความพอใจกับโอกาสที่ได้สื่อสารกับฝ่ายจัดการ 5) มีความเชื่อมั่นในหัวหน้างาน 6) มีแนวโน้มที่เชื่อว่าบริษัทมีความสนใจในสวัสดิการของพนักงานดี และ 7) มีความเชื่อมั่นในความตั้งใจและการตัดสินใจของฝ่ายจัดการ

## 2. ความพอใจในงาน

ความพอใจในงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างมาก มีปัจจัยหลายอย่างเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของพนักงาน เช่น ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ค่าจ้างและค่าตอบแทนอื่น ๆ และเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่างานที่ปฏิบัติมีความมั่นคง องค์กรมีความมั่นคง มองเห็นโอกาสที่จะก้าวหน้าไปในองค์กร งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นที่น่าสนใจ ตรงกับความรู้ความสามารถ ผลประโยชน์ตอบแทนอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ รวมทั้งมีเพื่อนร่วมงานที่ดี สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเป็นสุข พนักงานก็จะมีความขวัญและกำลังใจที่ดีสูงในการปฏิบัติงาน

## 3. การบังคับบัญชาในระดับต้น

จากการศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมของผู้นำปรากฏผลของการวิจัยว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบยึดพนักงานเป็นศูนย์กลางและผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดผลงานและสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบยึดงานเป็นหลักและผู้นำที่ถือตนเองเป็นใหญ่

## 4. การบังคับบัญชาในระดับสูง

มีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานมากเหมือนกัน การบังคับบัญชาในระดับสูงเป็นการแยกพิจารณาส่วนที่แยกประเด็นระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ มีการศึกษาพบว่า ความพอใจของพนักงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานเห็นว่าหัวหน้างานของตนไม่ใช่เป็นเพียงผู้พร้อมที่จะปกป้องลูกน้อง แต่หัวหน้างานยังสามารถมีอำนาจต่อรองกับผู้บริหารระดับสูงกว่าได้ ซึ่งการที่จะเป็นไปได้เช่นนี้ ระบบการบริหารแบบกระจายอำนาจสามารถสร้างบรรยากาศได้มากกว่าระบบการบริหารแบบรวมอำนาจ

#### 5. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องหนึ่งที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในองค์กร หากการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดปัญหามากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดใหญ่ ถ้าเครือข่ายการสื่อสารในองค์กรขาดตอนหรือขาดประสิทธิภาพ อาจจะทำให้เกิดข่าวลือหรือข้อความเบี่ยงเบนไปทำให้พนักงานภายในองค์กรเข้าใจผิดและทำให้ขวัญและกำลังใจเสียได้ ดังนั้นการจัดระบบสื่อสารในองค์กรเพื่อให้ข่าวสารต่างๆ ไปถึงพนักงานด้วยความรวดเร็วและถูกต้องจึงเป็นเรื่องที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะข่าวลือที่เกิดขึ้นในองค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่องใหญ่ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎระเบียบแนวปฏิบัติไปจนถึงเหตุการณ์เล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรล้วนมีความสำคัญที่จะต้องทำให้พนักงานเข้าใจอย่างถูกต้อง มิเช่นนั้นจะก่อให้เกิดข่าวลือที่เบี่ยงเบนไปในทางที่ผิด ซึ่งนำไปสู่การทำลายขวัญและกำลังใจของพนักงาน

พงศ์ หรดาล (2548, หน้า 93) ได้กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปผู้บริหารมักคิดว่าขวัญและกำลังใจของพนักงานจะมีความสัมพันธ์กับผลผลิตเสมอคือถ้าขวัญและกำลังใจมีมาก การปฏิบัติงานก็จะเกิดผลผลิตสูง ขวัญและกำลังใจกับการปฏิบัติงานจะได้รับการคาดหวังว่าจะต้องสัมพันธ์เป็นบวก ตามความเป็นจริงจะไม่เป็นเช่นนั้นเสมอไป เช่น สมมติว่าขวัญและกำลังใจของพนักงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ก็มิได้ประกันว่าผลผลิตจะเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 10 ด้วย แต่ถ้าทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจก็เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานเพราะไม่ว่าจะเป็นการทำให้งานเพิ่มผลผลิตหรือไม่ก็ตามเพราะขวัญและกำลังใจจะมีผลต่อทัศนคติของพนักงานมาก ในทำนองเดียวกันทัศนคติของพนักงานก็จะมีผลกระทบต่อผลผลิต แต่โดยปกติทัศนคติของพนักงานจะไม่แสดงออกมาให้เห็น

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานมี 6 ประการ คือ 1) ภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงาน 2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของพนักงาน 3) ความศรัทธาและความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อวัตถุประสงค์ 4) ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บำเหน็จรางวัลความดีความชอบ ตำแหน่งหน้าที่การงาน 5) สภาพของการปฏิบัติงาน ความสะดวกสบาย เหมาะสม และ 6) สุขภาพร่างกายและจิตใจของบุคลากรในหน่วยงานแข็งแรงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจ เป็นการสะท้อนถึงทัศนคติของพนักงาน ที่มีต่องาน หน่วยงานและหัวหน้างาน การที่พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร การได้รับค่าตอบแทนและตำแหน่งหน้าที่ตามที่มุ่งหมายไว้ สามารถปฏิบัติงานตามความต้องการ การเปลี่ยนงานบ่อยๆ การขาดงาน เป็นการแสดงถึงพนักงานที่มีขวัญและกำลังใจต่ำ อาจเกิดขึ้นจากความไม่พึงพอใจในด้านต่างๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ การบริหารงานและนโยบายของบริษัท รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ส่วนเรื่องของการแบ่งผลกำไรให้พนักงาน การจัดหาแหล่งสนับสนุนการ รวมทั้งการเข้าถึงปัญหาพนักงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของพนักงานให้ดีขึ้น

### 5. การสำรวจวัดและประเมินขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้กล่าวถึงการสำรวจวัดและประเมินขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในหลายๆ ด้าน ซึ่งมีการกล่าวไว้ดังนี้

พงค์ ทรดาล (2540, หน้า 95-96) ได้กล่าวว่า ในองค์การใดก็ตามถ้าหากมีการสำรวจหรือศึกษาว่าพนักงานมีขวัญและกำลังใจดีหรือไม่อาจจะกระทำโดยสังเกตสภาพแวดล้อมหรือจากสภาพการปฏิบัติงานและการสังเกต ผู้สังเกตจะสังเกตได้เฉพาะสิ่งที่เป็นพฤติกรรมเปิดเผย แต่ถ้าพฤติกรรมที่ไม่เปิดเผยผู้สังเกตจะไม่สามารถทำการศึกษาหรือสังเกตได้ วิธีการเรียนรู้และเข้าใจขวัญและกำลังใจของพนักงานได้ คือ การสำรวจและศึกษาทัศนคติหรือสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับส่วนประกอบต่างๆ เช่น ค่าจ้างแรงงาน โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความปลอดภัย การบริหารงานของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมทางสังคมการติดต่อสื่อสาร ผลตอบแทนที่พนักงานพึงได้รับ คุณค่าของงาน การนิเทศงาน ฯลฯ เป็นต้น เพราะสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวแปรที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานสูงหรือไม่ ถ้าตัวแปรเหล่านี้พนักงานเกิดความพึงพอใจหรือมีทัศนคติที่ดีก็จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าพนักงานไม่มีความพึงพอใจก็จะมีขวัญและกำลังใจที่ไม่ดีต่อการปฏิบัติงานและเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานอีกด้วยและการที่จะรู้ว่าขวัญและกำลังใจของพนักงานในองค์การจะดีหรือไม่จะกระทำได้โดยการสำรวจและนำผลมาวิเคราะห์ว่าผลของการสำรวจเป็นอย่างไรและใช้สถิติมาช่วยในการวิเคราะห์ เทคนิควิธีการศึกษาขวัญและกำลังใจของพนักงานในปัจจุบันจะใช้วิธีการสำรวจในรูปแบบต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การใช้แบบสอบถาม เพื่อสำรวจทัศนคติของพนักงาน โดยให้พนักงานตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามจะต้องมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้เมื่อได้ข้อมูลแล้วต้องนำมาแปลความหมายและศึกษาดูว่าพนักงานมีขวัญและกำลังใจดีหรือไม่

2. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่ได้รายละเอียดมากกว่าวิธีแรก โดยปกติไม่นิยมใช้บุคคลในองค์การ เนื่องจากบุคคลในองค์การอาจจะกลัวและไม่กล้าให้ความเห็นหรือบอกข้อเท็จจริง ความรู้สึกที่เปิดเผยวิธีการสัมภาษณ์แม้ว่าจะได้รายละเอียดที่กระจ่างชัดแต่ใช้เวลาในการสำรวจมากและค่าใช้จ่ายสูงกว่าวิธีแรก

3. การสังเกต การปฏิบัติงานของพนักงานในทุกองค์การถ้าไม่สังเกตให้ดีจะไม่เห็นความแตกต่างหรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น การร้องทุกข์ บัณฑิตสหพันธ์ การร้องเรียน ขอย้ายสังกัด การลาออก การมาปฏิบัติงานสาย ลากยุดบ่อยๆ มีอัตราการสูญเสียสูง ความสิ้นเปลือง ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น การปฏิบัติงานที่ล่าช้า เฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น ฯลฯ เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นสาเหตุที่ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีหรือไม่ดี

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 143-144) ได้กล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ มีแบบการวัด 2 ลักษณะ

1. การวัดแบบอัตนัย (subjective measurement) การวัดขวัญและกำลังใจที่เป็นแบบอัตนัยเป็นการทดสอบในกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่าสังคมมิติ (sociometry) ซึ่งนักจิตวิทยาชื่อ โมเรโน (Moreno) ใช้ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่ม

วิธีของสังคมมิติ ให้ในกลุ่มเขียนชื่อบุคคลในกลุ่มที่คิดว่าเป็นพนักงานที่ดี เป็นหัวหน้างานที่ดี มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย แล้วนำชื่อที่เขียนมาโยงกันเป็นผังเชื่อมโยง บุคคลที่เป็นหัวหน้าจริงๆ และเมื่อเขียนสังคมมิติก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้า แสดงถึงว่าเป็นหัวหน้าในทุกสถานการณ์ ถ้าเป็นหัวหน้าจริงแต่การทำสังคมมิติสมาชิกในกลุ่มเลือกผู้อื่นให้เป็นหัวหน้า บุคคลที่ได้รับคัดเลือกก็เป็นดาวของกลุ่ม บุคคลที่ไม่ได้รับเลือกเลยจะเป็นลักษณะที่ถูกทอดทิ้งจากกลุ่ม

2. การวัดแบบปรนัย (objective measurement) นอกจากการใช้สังคมมิติดังกล่าว ได้มีการวัดขวัญและกำลังใจโดยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งวัดเกี่ยวกับทัศนคติเป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญและกำลังใจมักใช้ควบคู่กันไประหว่างสังคมมิติและแบบสอบถามมาตรฐาน ประเมินค่าทัศนคติรวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยให้วัดขวัญและกำลังใจได้ดี ตัวชี้บ่งที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจต่ำจะบอกได้จากการนัดหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบี่ยงหน่ายในการปฏิบัติงานและผลผลิตที่ต่ำ

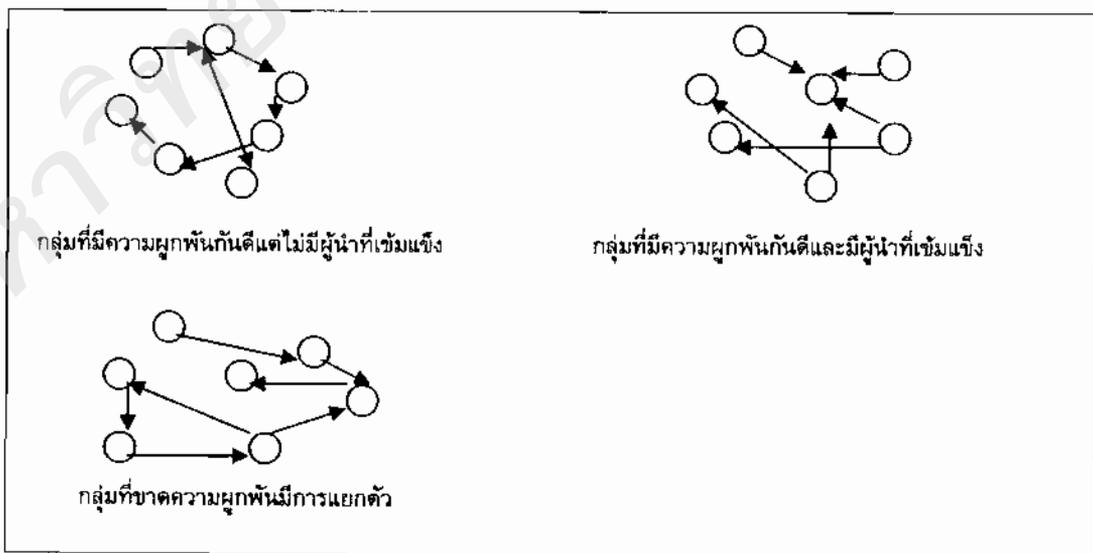
กานดา จันทรย์ยม (2546, หน้า 96-98) ได้กล่าวว่า การประเมินขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีวิธีการที่ใช้กันอยู่ทั่วไป ดังนี้

1. การใช้แบบสอบถาม (questionnaire) การใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน โดยจัดทำแบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แล้วให้พนักงานเป็นผู้ตอบและเปิดโอกาสให้พนักงานมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่โดยไม่ลงชื่อ เพื่อช่วยรักษาความลับของผู้ตอบ ผู้ทำการประเมินก็ต้องดำเนินการจัดทำข้อมูลทางสถิติของคำถามแต่ละข้อ เพื่อดูแนวโน้มของพนักงานส่วนใหญ่ว่ามีความรู้สึกและความคิดเห็นในเรื่องใด เป็นไปในแนวทางบวกหรือลบ ถ้าผลการประเมินขวัญและกำลังใจในคำถามข้อใดออกมาเป็นไปในแนวทางลบ ก็นำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อนำมาพิจารณาและหาแนวทางพัฒนาแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

2. การสัมภาษณ์ (interview) การใช้วิธีการสัมภาษณ์ในการประเมินขวัญและกำลังใจของพนักงาน สามารถสัมภาษณ์พนักงานได้ สำหรับหน่วยงานขนาดเล็กที่พนักงานมีไม่มากนัก แต่ถ้าเป็นหน่วยงานใหญ่ที่มีพนักงานมากก็จะต้องคัดเลือกพนักงานให้เป็นผู้แทนของพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อสัมภาษณ์ การคัดเลือกพนักงานให้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างหรืออาจใช้วิธีการคัดเลือกผู้แทนพนักงานก็ได้ ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีการจัดเตรียมชุดคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์และจัดทำแบบฟอร์มที่ใช้บันทึกการสัมภาษณ์เพื่อเป็นการเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างเป็นรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลตามที่ต้องการ

3. การสังเกต (observation) การใช้การสังเกตในการประเมินขวัญและกำลังใจของพนักงาน ผู้สังเกตจะต้องได้รับการฝึกฝนในการสังเกตมาแล้วเป็นอย่างดี ผู้สังเกตจะต้องเข้าไปปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานในหน่วยงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเป็นกันเองกับพนักงาน วิธีการสังเกตจะใช้ศึกษาพนักงานในเรื่องกลุ่ม โครงสร้าง ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ความรู้สึกทางด้านสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีต่อหัวหน้างานและผู้บริหาร สถานภาพของพนักงานและสภาพการปฏิบัติงานโดยสังเกตทำการวิเคราะห์จากข้อมูลที่สังเกตได้จากพนักงาน เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารในการพัฒนาแก้ไขปรับปรุงต่อไป

4. การใช้สังคมมิติ (sociometry) การใช้สังคมมิติทำได้โดยให้บุคคลในกลุ่มบอกชื่อบุคคลในกลุ่มที่คิดว่าเป็นพนักงานที่ดีที่สุดหรือเป็นบุคคลที่คิดว่าจะป็นหัวหน้างานที่ดีที่สุดหรือเป็นบุคคลที่คิดว่ามีใจเป็นธรรมที่สุด รายชื่อจะเขียนไว้ในแผ่นผ้งโดยใช้เครื่องหมายวงกลมไว้แต่ละชื่อของบุคคลที่เสนอ บุคคลที่มีผู้เลือกมากก็จะเป็นคาราของกลุ่ม คาราของกลุ่มจะมีมากกว่าหนึ่งก็ได้ บุคคลที่ไม่ได้รับการเลือกเลยเรียกว่าบุคคลที่ถูกโดดเดี่ยว การทำสังคมมิติจะทำให้ทราบถึงโครงสร้างของกลุ่ม ปกติจะมีลักษณะ 3 ประเภท ดังภาพ 4



ภาพ 4 ตัวอย่างสังคมมิติ

ที่มา (กานดา จันทรแย้ม, 2546, หน้า 97)

พลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 161-163) ได้กล่าวว่า เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายหรือเสื่อมขวัญและกำลังใจในองค์กรขึ้น มาตรการที่สามารถจะใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ได้แก่สิ่งต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์กรลดลงอย่างรวดเร็วหรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานานย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการปฏิบัติงาน อาจเนื่องมาจากขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ ในกรณีที่ไม่มีสถานการณ์ร้ายแรงพิเศษแต่ระดับการผลิตตกลงไป นำที่ฝ่ายบริหารจะทำการสำรวจตรวจสอบดูว่าการลดลงของผลผลิต เนื่องมาจากขวัญและกำลังใจพนักงานตกต่ำไปใช่หรือไม่ การขาดงานหรือความเฉื่อยชาแสดงถึงขวัญและกำลังใจไม่ดี แสดงออกโดยความกระตือรือร้นและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

2. การขาดงานหรือลาออกต่างๆ ของพนักงานในองค์กรย่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิตและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การขาดงานหรือลาด้วยเหตุผลต่างๆ ควรได้รับความสนใจและนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้เพราะเหตุผลในการลาหรือพฤติกรรมในการหยุด อาจชี้ให้เห็นถึงสภาพอันแท้จริงของขวัญและกำลังใจของพนักงานได้ดีกว่า มีอะไรกระทบกระเทือนขวัญบ้างและความเฉื่อยชาก็เช่นกัน จะมีเหตุทำให้สภาพจิตใจของพนักงานอาจจะได้รับความกระทบกระเทือนทำให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างกระฉับกระเฉงซึ่งสภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสภาพขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. การลาออกจากงานหรือขอยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะจัดสวัสดิการต่างๆ ไว้ให้หรือได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานจัดไว้เป็นอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ยังมี การลาออกหรือยกย้ายมาก ก็พอจะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติไปเสียแล้วเพราะถ้าเครื่องบำรุงขวัญและกำลังใจดังกล่าวไม่มีอะไรบกพร่องก็เป็นที่น่าสังเกตและน่าจะเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นเหตุทำให้ขวัญและกำลังใจเสื่อมไปและจะหาทางแก้ไขปรับปรุงขวัญและกำลังใจได้อย่างไร

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ก็ดีหรือบัตรสนเท่ห์ก็กล่าวโทษการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรก็ดี หากมีบ่อยๆ เสมอๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการปฏิบัติงาน ถ้าพนักงานได้รับความดูแลเอาใจใส่โดยเสมอหน้าคำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ จึงเป็นเครื่องชี้สภาพขวัญและกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงานได้

5. การกรอกแบบสอบถาม ตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือนครั้ง 6 เดือนครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการสอบถามแม้ว่าวิธีนี้จะเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตามแต่ก็คุ้มค่า

6. การสัมภาษณ์ วิธีที่จะทราบสภาพขวัญและกำลังใจอีกวิธีหนึ่งก็คือการสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรงจะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบที่แปลความหมายได้ชัดเจนกว่าแบบสอบถาม แม้จะเป็นวิธีที่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากเช่นกัน แต่ถ้าผู้ถามมีความรู้ความสามารถในเทคนิคการถามและการสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้ก็นับว่าให้ประโยชน์คุ้มค่าทีเดียว

สมพร เฟื่องจันทร์ (2547, หน้า 216) ได้กล่าวว่า มาตรการสำหรับวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ลักษณะที่แสดงว่าพนักงานในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจดี
  - 1.1 บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใสสว่าง
  - 1.2 งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น ถูกต้องและเชื่อถือได้
  - 1.3 ผู้ร่วมงานมีความสนใจหรือสนุกเพลิดเพลินกับงานสม่ำเสมอ
  - 1.4 ผู้ร่วมงานพร้อมที่จะช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉินรีบด่วน
2. ลักษณะที่แสดงว่าพนักงานในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจไม่ดี
  - 2.1 การลาออกจากงานหรือย้ายงานไปอยู่ที่อื่นเกิดขึ้นบ่อย
  - 2.2 มีการขาดงาน ลาออกเพิ่มมากขึ้นผิดปกติ
  - 2.3 มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน
  - 2.4 ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความเยินยอต่อผู้บังคับบัญชา
  - 2.5 มีคำร้องทุกข์หรือร้องเรียนจากประชาชนมากผิดปกติ

ศจี อนันต์นพคุณ (2549, กันยายน 3) ได้กล่าวว่า การประเมินขวัญและกำลังใจมี 2 ลักษณะ

1. ลักษณะที่ชี้ถึงสภาพของขวัญและกำลังใจ ขวัญและกำลังใจเป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องานแสดงว่า ลักษณะที่ชี้ให้เห็นสภาพขวัญและกำลังใจจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรม
  2. วิธีการประเมินขวัญและกำลังใจ คือ ใช้วิธีการสำรวจ ซึ่งมีวิธีการสำคัญ 4 วิธี
    - 2.1 การสังเกตการณ์ (observation)
    - 2.2 การสัมภาษณ์ (interviewing)
    - 2.3 การออกแบบสอบถาม (questionnaires)
    - 2.4 การเก็บบันทึก (record keeping)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ในการสำรวจวัดและประเมินขวัญและกำลังใจของพนักงาน ถ้าประเมินออกมาแล้วพนักงานแสดงพฤติกรรมในลักษณะต่างๆ เช่น การนัดหยุดงาน การลาออกมาปฏิบัติงานสาย ฯลฯ มากยิ่งขึ้น แสดงว่าพนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้พนักงานโดยการแบ่ง

ผลประโยชน์ให้ยุติธรรม การจัดกิจกรรมสหนาการ การจัดให้มีนักจิตวิทยาที่ปรึกษา การเข้าถึงปัญหาของพนักงานและการพบผู้เชี่ยวชาญ

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความพึงพอใจในเป็นทัศนะที่มีบุคคลและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นไว้แตกต่างกันโดยมีแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังจะกล่าวต่อไปนี้

#### 1. ความหมายของความพึงพอใจ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 775) ให้ความหมายของความพึงพอใจ หมายถึง พอใจ ชอบใจ

สรพงศ์ อุดหนุน (2545, หน้า 7) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความต้องการเพื่อที่จะให้ได้ผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อความพึงพอใจเป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ อย่างไรก็ตามความรู้สึกของบุคคลขึ้นอยู่กับว่าบุคคลผู้นั้นได้รับความต้องการทางด้านร่างกายจิตใจ อันเป็นส่วนสำคัญที่จะให้มีชีวิตอยู่รอดหรือสมบูรณ์มากน้อยเพียงใดสิ่งที่ขาดหายไปกับสิ่งที่คาดหวังที่ได้รับจะเป็นรากฐานแห่งความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ

พรเสณฑ์ ทิพย์บุรี (2545, หน้า 30) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจนั้นหมายถึง ความรู้สึกของมนุษย์ ซึ่งมีทั้งความรู้สึกทางด้านบวกและความรู้สึกด้านลบความรู้สึกด้านบวกคือความรู้สึกที่เกิดขึ้นแล้ว จะทำให้เกิดความสุขใจขึ้น ความสุขนี้เป็นความรู้สึกที่แตกต่างจากความรู้สึกด้านบวกอื่นๆ กล่าวได้คือ เป็นความรู้สึกที่มีระบบย้อนกลับความสุขและสามารถเกิดความรู้สึกทางบวกเพิ่มขึ้นได้อีกความรู้สึกทางบวกกับความสุขมีความสัมพันธ์กัน และระบบของความสัมพันธ์ของความสุขทั้งสามนี้ ทัวไปเรียกว่าระบบความพึงพอใจ ซึ่งโดยระบบความพึงพอใจจะเกิดได้นั้นก็ต่อเมื่อได้รับทรัพยากรทุกอย่างตามที่ต้องการอย่างครบถ้วน

สมปอง จันทร (2545, หน้า 30) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจนั้น หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือปัจจัยต่างๆ ที่อาจจะเกี่ยวข้องกันได้ซึ่งความรู้สึกพึงพอใจนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองแล้ว หรือบรรลุจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่ง ความรู้สึกดังกล่าวจะลดลงหรือไม่เกิดขึ้นหากความต้องการหรือจุดมุ่งหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง

ชาลิณี เดชจินดา (2549, ตุลาคม 17) ซึ่งได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลหนึ่งที่มีผลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือต่อปัจจัยต่างๆ ที่อาจเกี่ยวข้องกัน ซึ่งความรู้สึกพึงพอใจจะเกิดขึ้นนั้นได้ก็ต่อเมื่อความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนอง หรือได้ตามบรรลุจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่งความรู้สึกดังกล่าวจะลดลงหรือไม่เกิดขึ้นต่อเมื่อจุดมุ่งหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง

นิวสตรอม, และ เดวิส (Newstrom ,& Davis, 1997, p. 256) ได้กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่าความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง เป็นเรื่องทัศนคติที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกหรืออารมณ์ที่ชอบหรือไม่ชอบในการทำงานของพนักงานในองค์กร

กอร์ดอน (Gordon, 2002, p. 831) ให้ความหมายว่าความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ งานทำให้ความคาดหวังของบุคคลที่ทำงานสมบูรณ์ หรือประสบความสำเร็จ และได้มาตรฐาน ส่วนความไม่พึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่ทำงานรู้สึกว่า งานนั้นไปขัดขวางความสำเร็จของบุคคลผู้ทำงานนั้น

สเวนนี่, และ แม็คฟาริน (Sweene, & Mcfarin, 2002, p. 116) ซึ่งได้กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงาน เป็นทัศนคติมีต่องานที่สำคัญและความพึงพอใจในการทำงานนั้นจะเป็นเรื่องเฉพาะบุคคลแต่ละคนที่จะมีความแตกต่างกันไป และบุคคลเหล่านี้จะมีการประเมินผลความพึงพอใจในการทำงานโดยการเปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคคลนั้นต้องการ

คอตเลอร์ (Kotler, 2003, p.61) ซึ่งได้กล่าวว่า ความพึงพอใจทำงานนั้น จะหมายถึง ระดับของความรู้สึกของบุคคลว่าด้วยชื่นชมหรือว่าผิดหวัง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการที่เปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงาน ผลผลิตกัน หรือบริการตามที่ได้รับรู้

จากที่ได้กล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่าความพึงพอใจและความพึงพอใจในการทำงานนั้นอาจหมายถึง ความรู้สึกทัศนคติของบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อลักษณะของงานโดยตรงหรือองค์ประกอบของงานที่บุคคลผู้นั้นกระทำอยู่ ถ้าหากบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความรู้สึกหรือทัศนคติทางบวกต่อการทำงานจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และในทางกลับกันหากมีความรู้สึกหรือทัศนคติทางลบก็จะทำให้ไม่พึงพอใจในการทำงาน

## 2. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

อับดุลรุฟาน์ เฆจรรนันท์ (2548, หน้า 34) ได้กล่าวว่า มีทฤษฎีสำหรับการสร้างความพึงพอใจมีหลายทฤษฎี มีทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียงที่ผู้วิจัยจะนำเสนอคือ ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs) ที่ได้กล่าวว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกันแต่ความต้องการนั้นเป็นลำดับและโดยได้ตั้งสมมติฐานไว้เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ดังนี้

1. ซึ่งมนุษย์นั้นมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการสิ่งใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นไม่มีวันจบสิ้น

2. หากความต้องการที่ได้รับการตอบสนองไปแล้วนั้น นั้นก็ย่อมจะทำให้ไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมอื่น ๆ อีกต่อไปความต้องการที่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์ เรียงเป็นลำดับจากขั้นตอนลำดับของความสำคัญ อาจกล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะ

เรียกร้องให้มีการตอบสนอง ซึ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มี 5 ขั้นตอน ตามลำดับขั้นจากต่ำไปสูงดังนี้

3.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (physical needs) ซึ่งจะเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น ความต้องการในเรื่องของอาหาร น้ำดื่ม อากาศ เสื้อผ้าเครื่องนุ่มห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่ที่อาศัย และความต้องการทางเพศซึ่งเป็นการต้องการด้านร่างกาย จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนยังไม่ได้รับการตอบสนอง

3.2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (security of safety needs) ถ้าความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วตามสมควร มนุษย์ก็จะต้องการใช้ขั้นสูงต่อไป กล่าวได้คือ เป็นความรู้สึกที่ต้องการถึงความปลอดภัย หรือ ความมั่นคงในปัจจุบันและอนาคตซึ่งรวมถึงความก้าวหน้าและความอบอุ่นใจ

3.3 ความต้องการด้านสังคม (social or belonging needs) ซึ่งหลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองในสองขั้นดังกล่าวมาแล้ว ก็จะมีความรู้สึกต้องการสูงขึ้นอีกนั่นก็คือ ความต้องการทางด้านสังคม ซึ่งเป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมกันและได้รับการยอมรับในสังคม โดยได้รับความเป็นมิตรและการยอมรับจากเพื่อนและกลุ่มคนในสังคม

3.4 ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ (esteem needs) ซึ่งเป็นความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องให้เกียรติและเห็นความสำคัญของตนเอง หรืออยากจะทำในสังคมรวมถึง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ ความเป็นอิสระและเสรีภาพ

3.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (needs of self-actualization) เป็นความต้องการของระดับสูงสุดของมนุษย์ ส่วนมากจะเป็นการอยากที่จะเป็น อยากที่จะได้ ตามความคิดของตนหรือต้องการจะเป็นมากกว่าที่ตนเองเป็นอยู่ในขณะนั้น

จากสาระสำคัญของทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์นี้ โดยสรุปได้ว่า ความต้องการทั้ง 5 ขั้นของมนุษย์ซึ่งมีความสำคัญไม่เท่ากัน โดยการจูงใจตามทฤษฎีนี้ ก็เพื่อที่จะต้องพยายามทำให้การตอบสนองความต้องการของมนุษย์ให้ได้ ซึ่งมนุษย์โดยทั่วไปจะมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไปอย่างไม่สิ้นสุด และความต้องการในแต่ละขั้นนั้น จะมีความสำคัญแก่มนุษย์จะมากหรือน้อยเพียงใดนั้น ย่อมจะขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับจากการตอบสนองความต้องการในลำดับนั้นๆ และระดับความต้องการของมนุษย์จะเพิ่มขึ้นตามระดับ ดังภาพ 5



ภาพ 5 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์  
ที่มา (ณัฐรุพันธ์ เขจรนนท์, 2548, หน้า 34)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอย่างเช่น แมคเกรเกอร์ McGregor ปี ค.ศ.1906-1964 ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ที่ทำงานประจำสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology :MIT) ซึ่งได้กล่าวถึง แนวทางในการบริหารบุคคลภายในองค์การของผู้บริหารนั้น เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจในการทำงาน หรือไม่พึงพอใจโดยได้สร้างสมมติฐานที่เรียกกันว่า ทฤษฎีเอ็กซ์ และ ทฤษฎีวาย (X and Y Theory) โดยสะท้อนได้ถึงทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันออกไป กล่าวคือ ทฤษฎีเอ็กซ์ จะเป็นสมมติฐานในทางลบ มองว่า ผู้ปฏิบัติงานจะมีความเกียจคร้าน มีความทะเยอทะยานต่ำและไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ชอบการบังคับและการลงโทษ เพื่อให้เกิดการทำงานและสนใจเพียงผลตอบแทนที่เป็นวัตถุและความมั่นคงปลอดภัยเท่านั้นแต่สำหรับในส่วนของทฤษฎีวายมีสมมติฐานไปในทางบวกพนักงานที่มีวุฒิภาวะสูงจะมีความสามารถที่จะควบคุมตนเองได้ และมีความรับผิดชอบสูง จะมีความคิดสร้างสรรค์ และมีความต้องการในระดับที่สูงตามลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์พนักงานจะพึงพอใจในการทำงาน โดยทฤษฎีเอ็กซ์ และทฤษฎีวาย มีข้อแตกต่างกันดังนี้

#### ทฤษฎีเอ็กซ์ (X Theory)

1. โดยธรรมชาติคนไม่ชอบการทำงาน พยายามหลบเลี่ยง
2. ต้องใช้วิธีบังคับคู่เช็ญในการทำงาน
3. คนพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ทำตามผู้บริหาร
4. คนทำงานด้วยเหตุผลของความมั่นคง

### ทฤษฎีวาย (Y Theory)

1. คนมีมุมมองที่เกี่ยวกับกิจกรรมงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต
2. คนกำหนดทิศทางในการทำงาน ถ้ามีพันธสัญญากับเป้าหมาย
3. โดยทั่วไปคนมีความรับผิดชอบ
4. โดยทั่วไปคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จึงมีใช้ภาวะของผู้บริหารโดยตามลำพัง

จากที่กล่าวมานี้ ผู้บริหารที่เชื่อตามทฤษฎีเอ็กซ์ อาจจะเชื่อว่าระบบการทำงานต้องการการควบคุมระบบข้อมูลข่าวสารทั้งหมดนี้ ให้เป็นไปตามที่กำหนดทุกอย่างและจะต้องเป็นคำสั่งการจากส่วนกลาง (centralization) แต่บุคคลจะไม่พึงพอใจในการทำงาน ส่วนผู้บริหารที่เชื่อตามทฤษฎีวาย นั้นจะเชื่อว่า ระบบการจัดการ ควรจะเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในขบวนการของการตัดสินใจ มอบความรับผิดชอบให้ มอบงานที่ท้าทายให้ เน้นการทำงานเป็นทีม บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง

ดังจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจจากอดีตจนถึงปัจจุบันนั้น มักจะมีนักวิชาการหลายคน ให้ความสนใจศึกษาและหาแนวทางต่างๆ โดยใช้การทดสอบ วิจัยและค้นคว้าเพื่อให้สามารถทราบและบอกได้ถึง บุคลิกลักษณะของบุคคล ว่ามีปัจจัยอะไรที่จะทำให้บุคคลต่างๆ มีความรู้สึกพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือ อยากจะทำกิจกรรมอย่างไรอย่างหนึ่ง เมื่อนักวิชาการหลายคนได้ทำการศึกษาและค้นคว้าจนสามารถบอกสาเหตุแห่งที่มาของความพึงพอใจของบุคคลได้ ดังนั้นผู้บริหารองค์การสามารถนำหลักการต่างๆ ในเรื่องของทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นวิธีการแก้ไขและการป้องกันเพื่อมิให้เกิดปัญหาด้านความไม่พึงพอใจในการทำงาน อันที่จะส่งผลเสียต่อการบริหารงานขององค์การ และมีผลต่อสภาพจิตใจของพนักงาน และความเจริญก้าวหน้ารวมไปถึงความมั่นคงในชีวิต แต่หากพนักงานมีความพึงพอใจและไม่แสดงพฤติกรรมแบบที่ไม่ดีต่อการทำงาน หรือไม่คำนึงกับกฎระเบียบขององค์การไม่ส่งผลต่อการบริหารองค์การ ผู้บริหารจะทำงานด้านการบริหารได้อย่างเต็มที่ได้รับความร่วมมือในการทำงานได้เป็นอย่างดีจากพนักงานที่ในสังกัดที่ตนดูแลอยู่

### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการสร้างขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงาน

กล่าวได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการสร้างขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงานนั้น เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การควรให้ความสนใจและหาทางในการที่จะดำเนินงานเพื่อให้พนักงานได้เกิดความประทับใจและมีขวัญกำลังใจความพึงพอใจในการทำงานเพื่อให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 1. การจัดให้มีการจ่ายรางวัลค่าตอบแทน

การจ่ายรางวัลค่าตอบแทน เป็นงานที่มีความสำคัญสำหรับนักบริหาร เนื่องจากรางวัลค่าตอบแทนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลที่ทำงานเพื่อหวังที่จะได้รับ โดย

สิ่งตอบแทนเพื่อนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน ดังนั้น รางวัลค่าตอบแทนจากการทำงาน จึงเป็น สิ่งจูงใจที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคาดหวังที่จะได้รับจากการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1.1 ความหมายของรางวัลค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน (compensation) เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยในการดึงดูดและรักษา พนักงานไว้ในอนาคต ในอดีตที่ผ่านมาได้มีการใช้สิ่งจูงใจเป็นการจ่ายรางวัลในรูปแบบของตัวเงิน ให้แก่พนักงานที่มีการผลิตเกินกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ ปัจจุบันองค์กรต่างๆ มีการ บริหารงานด้วยวิธีการปรับปรุงคุณภาพของทีมงานและการสร้างพนักงานให้เกิดข้อผูกพันกับ องค์กร โดยมีการใช้สิ่งจูงใจทางการเงิน โดยสร้างเป็นแผนงานการจ่ายค่าตอบแทนตามผล การปฏิบัติงานแต่ความมีประสิทธิภาพของระบบค่าตอบแทนที่ดีจะต้องมีการพิจารณาด้วยความ เทียงตรงรรมภายในองค์กรและพิจารณาถึงคู่แข่งจากภายนอกองค์กรด้วย ระบบค่าตอบแทนใน องค์กรต้องมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ ค่าตอบแทนต้องสร้างความสมดุล ระหว่างผลประโยชน์และต้นทุนของนายจ้างด้วยการคาดหวังที่ได้จะได้จากลูกค้า ความหมาย ของค่าตอบแทนนั้น นักวิชาการหลายทั้งให้ความหมายไว้ดังนี้

บรยองค์ โดจินดา (2543, หน้า 247) กล่าวว่า ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที องค์กร หรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนในการทำงานให้องค์กร โดยทั่วไปจะ หมายถึงค่าตอบแทนปกติ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นตัวเงินกับปัจจัยที่ไม่ใช่ตัว เงิน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2543, หน้า 399) ได้อธิบายด้านรางวัล ค่าตอบแทนไว้โดยมีลักษณะสำคัญ คือ

1. รางวัลค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน หมายถึงการใช้ค่าตอบแทน เป็นจำนวน เงินเพื่อการดำรงชีวิตซึ่งประกอบด้วยค่าตอบแทนที่ให้เป็นประจำและเป็นพิเศษ
2. รางวัลค่าตอบแทนที่ดีค่าเป็นตัวเงิน ซึ่งหมายถึง ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัว เงินแต่สามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ ซึ่งอาจจะทำการประเมินผลได้มาจากผลกระทบที่มีต่อ ค่าใช้จ่ายและต่อรายได้ขององค์กรหรือของบุคลากร
3. รางวัลค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน หมายถึง การตอบแทนที่สนองด้าน ความต้องการด้านเกียรติยศ ด้านต่อชื่อเสียง การยอมรับรวมถึงความต้องการความสำเร็จใน ชีวิตของบุคลากรซึ่งเป็นรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน และไม่อาจวัดเป็นตัวเงินได้

กุลชลี ไชยนันดา (2544, หน้า 26) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทน นั้น (compensation) หมายถึง สิ่งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงิน รวมถึงรางวัลที่มีใช้ตัวเงิน (non financial reward) ที่องค์กร หรือนายจ้างให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างเพื่อชดเชยการทำงาน เป็นการ แลกเปลี่ยนกับความรู้ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ การใช้กำลังกายและกำลังสมองของ พนักงานที่ได้มอบหมายให้แก่องค์กร

วิเชียร วิทยอดม (2549, หน้า 148) กล่าวว่า ค่าตอบแทน คือ ปัจจัยสำคัญที่มีผล กระทบว่าจะทำให้คนจึงเลือกทำงานในองค์กรหนึ่ง มากกว่าองค์กรอื่นๆ นายจ้างต้องมีเหตุผลที่ใช้รูปแบบต่างๆ ของค่าตอบแทน ซึ่งสามารถแข่งขันกันได้ เพื่อจะจ้าง รักษา และให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานของแต่ละคนในองค์กร

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ค่าตอบแทน (compensation) หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวเงิน หรือใช้แทนค่าเป็นตัวเงินหรือสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงินที่นายจ้างได้จ่ายให้กับลูกจ้างหรือให้พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงานที่มอบหมายให้ โดยทั่วไป การจ่ายค่าตอบแทนมักจะอยู่ในรูปแบบของ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส รางวัลต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนกับความรู้ ความชำนาญ ที่ลูกจ้างมอบให้แก่ นายจ้าง

### 1.2 วัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน (objective of compensation)

วิเชียร วิทยอดม (2549, หน้า 150 ) ได้กล่าวว่า ระบบของการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีนั้น ต้องมีวัตถุประสงค์ ที่สามารถดึงดูดและจูงใจให้พนักงานสนใจทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และสามารถที่จะชำระรักษาพนักงานให้อยู่ทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลาได้นานที่สุดและวัตถุประสงค์ของการจ่ายค่าตอบแทน ควรต้องมีความสอดคล้องกันนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรนั้นๆ ด้วย วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจ่ายค่าตอบแทนมีดังต่อไปนี้

1. นโยบายส่งเสริมการปฏิบัติงานสำหรับองค์กรเพื่อดึงดูดคนที่มีความรู้ มีความสามารถในสาขาต่างๆ ในตลาดแรงงานให้มาทำงานกับองค์กร และชำระรักษาพนักงานที่มีอยู่ในองค์กรไว้โดยจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้
2. จ่ายมาตรฐานแรงงานขั้นต่ำ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพื่อเป็นการลดปัญหาความยุ่งยากที่เกิดขึ้นจากพนักงานเป็นการลดอัตราการลาออก ลดการร้องทุกข์ ความวิตกกังวลอันเนื่องมาจากรายได้ที่ไม่เพียงพอแก่การครองชีพ
3. พนักงานจะต้องได้รับความเป็นธรรมทั้งภายในและภายนอก เพื่อจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากการจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมในการกำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงานให้องค์กรได้อย่างเต็มกำลังความสามารถการทำงานก็เป็นไปอย่างราบรื่นไม่เกิดการหยุดชะงักกลางคัน
4. ประสิทธิภาพของต้นทุนสำหรับองค์กร เพื่อควบคุมต้นทุนในการผลิต โดยเฉพาะค่าจ้างและเงินเดือน เป็นต้นทุนการผลิตอย่างหนึ่ง การที่มีหลักเกณฑ์ในการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนในแต่ละระดับหรือแต่ละประเภทของพนักงาน จะสามารถทำให้องค์กรมีหลักประกันว่า ที่องค์กรได้จ่ายค่าตอบแทนไปนั้นมีความคุ้มค่ากับผลงานที่พนักงานได้ทำให้องค์กร และจะทำให้องค์กรสามารถคาดคะเนถึงรายได้และรายจ่ายได้แน่นอน จะเป็นผลให้สะดวกในการทำแผนงบประมาณประจำปี

### 1.3 ลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทน

สมชาย หิรัญภักดี (2545, หน้า 245) ได้กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทน เป็นรางวัลทั้งหมดซึ่งพนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงานที่ทำ โดยประกอบด้วย ค่าจ้าง โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่นๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ค่าจ้าง (wage) เป็นค่าตอบแทนซึ่งคำนวณจากอัตรารายชั่วโมง
2. เงินเดือน (salary) เป็นค่าตอบแทนซึ่งจ่ายเป็นรายเดือนหรือรายปี
3. โบนัส (bonus) เป็นรางวัลซึ่งถือเกณฑ์จ่ายเพียงครั้งเดียวให้สำหรับการปฏิบัติงานระดับสูง

ปฏิบัติงานระดับสูง

ลักษณะของพื้นฐานของค่าตอบแทน (basic aspects of compensation) การจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน (employee compensation) มี 2 แบบ คือ

1. การจ่ายค่าตอบแทนเป็นเงินสดโดยตรง (direct financial payment) ซึ่งเป็นการกำหนดจ่ายค่าตอบแทนในรูปของค่าจ้าง (wage) เงินเดือน (salary) ค่านายหน้า (commission) และโบนัส (bonus) ให้แก่พนักงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้ 2 วิธีคือ

1.1 การจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามระยะเวลาการทำงานที่เพิ่มขึ้น (on increment of time) พนักงานมักได้รับการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนโดยใช้พื้นฐานด้านเวลาที่ใช้ในการทำงานเช่น คนงานที่ใช้แรงงาน (blue collar workers) โดยมักจ่ายค่าจ้าง (wage) เป็นรายชั่วโมง (hourly) หรือรายวัน (daily) ซึ่งมักเรียกกันว่าการทำงานเป็นรายวัน (day work) ส่วนพนักงาน เช่น ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ เลขานุการ และเสมียน มักได้รับค่าตอบแทนในรูปของรายเดือน (salary) พนักงานจะได้รับค่าตอบแทนจากช่วงระยะเวลาการทำงาน อาทิเช่น ต่อสัปดาห์ ต่อเดือน หรือต่อปี ซึ่งมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมงหรือรายวัน

1.2 การจ่ายค่าตอบแทนโดยดูตามผลการปฏิบัติงาน (on performance) เป็นการจ่ายค่าตอบแทน โดยดูตามชิ้นงาน (piece work) ซึ่งเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับจำนวนชิ้นของผลิตภัณฑ์ หรือจำนวนชิ้นที่พนักงานผลิตได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้กันอย่างแพร่หลายสำหรับแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ (incentive pay plan) พนักงานแต่ละคนจะได้รับค่าตอบแทนเป็นรายชั่วโมง แตกต่างกันตามมาตรฐานของจำนวนหน่วยการผลิต โดยพนักงานแต่ละคนจะได้รับการคาดหวังว่าจะผลิตชิ้นงานได้จำนวนเท่าไร ใน 1 ชั่วโมง หากแต่ละหน่วยที่พนักงานผลิตชิ้นงานได้ เกินมาตรฐานที่กำหนดไว้ ก็จะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการจูงใจในการทำงาน

2. การจ่ายค่าตอบแทนทางอ้อม (indirect payment) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนในรูปของผลประโยชน์ เช่นการจ่ายในรูปแบบของการประกัน (employee paid insurance) และวันหยุดพักผ่อน (vacation) นักจิตวิทยาผู้รู้ดีว่าบุคคลมีความต้องการอยู่หลายลักษณะแต่มีเพียงบางคนเท่านั้นที่พอใจกับการได้รับค่าตอบแทนในรูปของเงิน แต่ก็มีคนเป็นจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จ ความรัก อำนาจ และการพัฒนาศักยภาพ ดังนั้น การกระตุ้นพฤติกรรมจึงไม่สามารถทำให้พนักงานพอใจได้ด้วยเงินเพียงอย่างเดียว

#### 1.4 ลักษณะของการกำหนดค่าตอบแทน

วิเชียร วิทยอุดม ( 2549, หน้า 151-154) กล่าวว่า เกือบทุกองค์การได้มีการกำหนดค่าตอบแทน ขึ้นมาอย่างเป็นระบบ และทำอย่างสมเหตุสมผล โดยค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้นมานั้น จะต้องมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการปฏิบัติงาน และสร้างความพึงพอใจให้พนักงานในองค์การ ด้วยการถือหลักการที่ว่า งานเท่ากันเงินเท่ากัน (equal pay for equal work) ซึ่งการพิจารณาจ่ายเงินค่าตอบแทนแก่ลูกจ้าง แตกต่างกันไปตามชนิดและประเภทขององค์การตามหลักแล้วสามารถจัดแบ่งลักษณะของการจ่ายค่าตอบแทนออกเป็น 5 ลักษณะดังนี้

1. จ่ายให้ตามความต้องการและเพื่อความมั่นคงของเศรษฐกิจ การจ่ายค่าตอบแทนลักษณะนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานมีรายได้เพียงพอกับความต้องการในการจับจ่ายใช้สอยในชีวิตประจำวันซึ่งมีหลายวิธีด้วยกันได้แก่

1.1 การจ่ายตามดัชนีค่าครองชีพ (cost of living adjustment) การจ่ายวิธีนี้ถือหลักว่าเมื่อค่าครองชีพสูงขึ้นก็เพิ่มหรือปรับค่าจ้างขึ้นให้ตามสัดส่วนโดยถือตามค่าครองชีพที่รัฐบาลจัดทำขึ้น การจ่ายตามลักษณะนี้ช่วยให้พนักงานมีค่าจ้างที่มีอำนาจอย่างแท้จริงและเพียงพอ (real wage) แต่ก็มีผู้ไม่เห็นด้วยเพราะอาจทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อขึ้นได้

1.2 การจ่ายค่าจ้างแบบการจ่ายประกันรายปี (guaranteed annual wage :GAW) การที่จะทำให้พนักงานมีรายได้สม่ำเสมอจะต้องให้พนักงานมีงานทำตลอดปีถ้านายจ้างไม่มีงานทำตลอดทั้งปีรายได้ของพนักงานจะหยุดชะงักลง ฉะนั้น จึงมีการประกันค่าจ้างรายปี โดยนายจ้างกำหนดว่าในปีหนึ่ง ๆ พนักงานจะต้องได้รับค่าจ้างไม่น้อยกว่าเวลาทำงานตามปกติที่กำหนดไว้ ตามวิธีนี้พนักงานแต่ละคนจะได้รับค่าจ้างรวมกันแล้วในปีหนึ่ง ๆ ไม่น้อยกว่าเวลาทำงานตามจำนวนที่นายจ้างรับประกันไว้ (ในสหรัฐอเมริกา กำหนดเวลาทำงานเท่ากับ 1,840 ชั่วโมงใน 1 ปี)

1.3 การจ่ายเป็นเงินเดือนให้พนักงาน (salary for blue collar workers) คือพนักงานที่เคยได้รับค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงหรือเป็นรายวันก็จ่ายให้เป็นรายเดือนตามอัตราที่เหมาะสมกับพนักงาน เจ้าหน้าที่ที่ทำงานในสำนักงาน (white collar workers) การจ่ายวิธีนี้ มักมีผู้วิจารณ์ว่าจะทำให้มีการขาดงานบ่อยๆ เพราะถึงแม้จะไม่มาทำงานก็ยังคงได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือน

1.4 การจ่ายเป็นเงินสงเคราะห์ครอบครัว (family allowances) พนักงานที่มี สมาชิกในครอบครัวมากย่อมมีภาระในการเลี้ยงดูมากจึงทำให้มีรายจ่ายสูง ฝ่ายนายจ้างอาจจัดให้มีเงินสงเคราะห์พิเศษ โดยจ่ายเป็นเงินเดือนหรือค่าจ้างให้นอกเหนือไปจากปกติ เช่น อาจจะ พิจารณาจากจำนวนบุตรของพนักงานถ้ามีบุตรเกินกว่าจำนวนที่กำหนดไว้ ก็จะมีเงินสงเคราะห์จ่ายให้เพิ่มขึ้นจากเงินเดือน ตัวอย่างเช่น เงินช่วยเหลือบุตรของราชการให้คนละ 100 บาทต่อเดือน โดยจ่ายให้สำหรับบุตรที่อายุไม่ถึง 18 ปีบริบูรณ์ แต่ต้องไม่เกิน 3 คน แต่วิธีนี้ องค์การธุรกิจของเอกชนไม่นิยมนำมาใช้เพราะถือเป็นภาระของนายจ้าง

2. การจ่ายค่าตอบแทนหลักตามส่วนแบ่งของผลผลิต ตามทฤษฎีนี้มีหลักการ และมีความเห็นว่า ควรจะได้ให้พนักงานตามผลผลิตที่ได้คือถ้าทำได้มากก็ควรได้รับค่าจ้างมากขึ้น เพราะถือว่าพนักงานมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นเมื่อได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นจะทำให้ต้นทุนต่ำลงและกำไรเพิ่มขึ้น การจ่ายค่าจ้างตามหลักการนี้ยังนำมาใช้เป็นสิ่งที่ใช้จูงใจ ให้พนักงานทำงานให้ได้ผลผลิตมากขึ้น นอกจากนั้น การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของโบนัส (bonus) หรือ ค่าพรีเมียม (premium) เป็นเงินพิเศษที่จ่ายให้นอกเหนือออกไปจากการจ่ายค่าจ้างที่ได้รับตามปกติเมื่อคำนวณจากเวลาที่ทำงานจริง ซึ่งอาจจะแยกจ่ายให้พนักงานแต่ละคนก็ได้ตามผลงานที่เขาทำได้ (individual incentive) หรือจ่ายให้ตามผลงานของกลุ่ม (group incentive) และการจ่ายประเภทนี้จะช่วยให้พนักงานมีความสามัคคีกันได้มากขึ้น

3. การจ่ายค่าตอบแทนโดยคำนวณจากรายได้ของนายจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนตามวิธีนี้ ถือหลักการที่ว่า นายจ้างมีกำไรจากการดำเนินงานก็ควรนำมาแบ่งสรรให้กับพนักงาน ตามสัดส่วน ในฐานะที่มีส่วนช่วยให้เกิดผลกำไร ตามวัตถุประสงค์ การจ่ายค่าตอบแทนตามลักษณะนี้ ยังแบ่งออกเป็นโครงการต่างๆ ตามนโยบายขององค์กรได้ดังนี้

3.1 แผนการโดยจัดให้พนักงานได้เข้าถือเป็นเจ้าของหุ้นส่วน (employee's stock ownership plan) โดยให้พนักงานทุกระดับมีสิทธิ์ในการซื้อหุ้นขององค์กรที่เขาทำงานอยู่ โดยนำเอากำไรมาแบ่งให้กับพนักงาน นำเงินรายได้ของตนมาซื้อหุ้นตามความสมัครใจ ซึ่งปกติแล้ว องค์กรมักจะจำหน่ายหุ้นในราคาที่ถูกลงกว่าการจำหน่ายให้บุคคลภายนอก เมื่อพนักงานได้ซื้อหุ้นแล้ว พวกเขาก็มีสิทธิ์ในฐานะเป็นเจ้าขององค์กรด้วย นโยบายนี้เชื่อกันว่าพนักงานจะทำงานกับองค์กรไปนานๆ ซึ่งเป็นประโยชน์มากต่อการควบคุมและดูแล และทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพ

3.2 แผนการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในผลกำไร (employee's profit sharing plan) ตามวิธีนี้เมื่อองค์กรได้รับผลกำไรจากการดำเนินงาน ก็นำเอาผลกำไรมาแบ่งปันปันส่วนให้แก่พนักงานทุกตำแหน่งตามอัตราที่กำหนดไว้ แผนการแบบนี้พนักงานทุกคนจะพอใจเพราะถือเป็นผลพลอยได้พิเศษ (special by products) ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นนั้นได้แก่รายละเอียดในการจ่ายส่วนแบ่งผลกำไรว่าจะยึดถือหลักอะไร มากน้อยแค่ไหน การจ่ายแบบนี้จะจ่ายเป็นเงินสดให้ทันทีหรือฝากเป็นเงินสะสมเข้าบัญชีไว้เมื่อพนักงานต้องออกจากองค์กรไปหรือเกษียณอายุ ก็จะมีการจ่ายให้เป็นเงินสดหรือจ่ายเป็นเงินก้อนแรกหรือจ่ายให้เป็นเงินก้อน คล้ายกับการจ่ายบำนาญสำหรับผู้ลาออกหรือถ้าพนักงานถึงแก่กรรมก็จ่ายเงินดังกล่าวให้แก่ทายาทผู้มีสิทธิ์รับไปเพื่อครอบครัวจะได้มีทุนเลี้ยงชีพต่อไป นอกจากนั้นพนักงานก็จะได้รับประโยชน์ในตอนที่อายุแก่เฒ่าและทางองค์กรก็ยังสามารถนำเงินไปหมุนเวียนหาผลตอบแทนต่อไปได้อีกด้วย

4. การจ่ายค่าตอบแทนตามหลักยุติธรรมและความเสมอภาค ซึ่งเป็นหลักของการจ่ายเงินค่าจ้างที่พิจารณาเปรียบเทียบกับค่าจ้างของพนักงานประเภทเดียวกันใน

องค์การอื่นๆ หรือพนักงานคนละประเภทในองค์การเดียวกันควรจะอยู่ในระดับที่เท่าเทียมกัน วิธีการนี้ทำได้ดังนี้

4.1 การสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน เป็นวิธีการสำรวจว่าองค์การอื่นๆ ได้จ่ายในอัตราเท่าใดแล้วจึงพยายามจ่ายให้พนักงานในองค์การให้อยู่ในอัตราเท่าเทียมกัน (going rate) ปัญหาที่ทำได้ยากเพราะการเปรียบเทียบนั้นอาจจะต้องมีการพิจารณาถึงการไขว่คว้าประกอบหลายอย่าง นอกจากลักษณะงานความรับผิดชอบแล้วแต่ละองค์การอาจจะต้องมีการรับพนักงานที่มีคุณสมบัติไม่เหมือนกันเข้ามาทำให้ให้กับองค์การ

4.2 การประเมินค่าจ้าง (wage evaluation) เป็นวิธีที่ค่อนข้างจะยุ่งยาก เพราะต้องมีการศึกษาถึงรายละเอียดลักษณะของงานเพื่อกำหนดว่าในลักษณะของงานเช่นนั้นควรจะจ่ายค่าจ้างสำหรับแต่ละลักษณะของงานอย่างไร ตัวอย่างเช่น การทำงานที่ต้องการความชำนาญ ความรู้ ความเฉลียวฉลาด ความอดทน และอื่นๆ คุณสมบัติแต่ละอย่างเหล่านี้ควรได้รับค่าตอบแทนมากน้อยเพียงใดเป็นต้น

5. การจ่ายค่าตอบแทนให้เจ้าหน้าที่ระดับผู้บริหาร การจ่ายเงินเดือนค่าจ้างในอัตราสูง ยังเป็นสิ่งที่ได้ผลกล่าวคืออาจจะเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานได้ แต่การจ่ายเงินเดือนที่สูงจนเกินไป มักจะเป็นการขัดกับนโยบายของรัฐที่เรียกจัดเก็บภาษีเงินได้ ในอัตราส่วนสูงเช่นกัน ฉะนั้นการจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้จะต้องพิจารณาในแง่ที่จะช่วยไม่ให้ต้องเสียภาษีเงินได้สูง จึงนิยมใช้วิธีการที่เรียกกันว่า เหม่าจ่าย (package pay) กล่าวคือ เป็นการจ่ายให้ในหลายรูปแบบซึ่งเมื่อรวมกันแล้วเป็นวงเงินที่สูง และขณะเดียวกันก็ไม่ต้องเสียภาษีเงินได้มากเกินไป เช่น อาจจะรวมจ่ายในลักษณะต่อไปนี้

5.1 จ่ายเงินเดือนให้ชั้นหนึ่งก่อน อัตราที่ไม่สูงเกิน

5.2 แบ่งผลกำไรแล้วนำผลกำไรนั้นไปลงทุน ซึ่งผู้ได้รับยังไม่ต้องจ่ายภาษีเงินได้ จนกว่าจะมีการถอนเงินนั้นออกมาใช้ภายหลัง

5.3 ให้มีสิทธิ์ซื้อหุ้นขององค์การได้ (stock option) ซึ่งในบางประเทศเงินที่นำไปซื้อหุ้นถือว่าเป็นการลงทุนไม่ต้องเสียภาษี

5.4 จ่ายเบี้ยประกันชีวิตหรือการประกันภัยให้

5.5 ให้บริการบางอย่างซึ่งไม่ต้องเสียภาษี เช่น มีรถยนต์ประจำตำแหน่งพร้อม คนขับให้ใช้ ที่อยู่อาศัย ออกค่าบำรุงสมาชิกสโมสรหรือสมาคมให้ และอื่นๆ

### 1.5 ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน

บรรยงศ์ โคจินดา (2543, หน้า 258-259) กล่าวว่า ในทางปฏิบัตินั้น นายจ้างของกิจการต่างๆ ได้พยายามจะคิดค้นการจัดระบบแผนงานประเภทต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน เงินเดือน ค่าจ้าง ทั้งนี้เพื่อให้มีระบบการจ่ายเงินที่มีประสิทธิภาพและยุติธรรมต่อลูกจ้าง แต่ในการจัดทำแผนการกำหนดการจ่ายค่าจ้างนั้นอาจยังคงประสบปัญหาอยู่บ้าง ทั้งนี้เพราะเรื่องการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนค่าตอบแทนไม่เป็นเพียงเรื่องสำคัญสำหรับ

องค์การเท่านั้น แต่ยังมีมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวมด้วย โดยของการบริหารเงินเดือนค่าตอบแทน อาจพิจารณา เป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อลูกจ้าง เงินเดือนค่าตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจเบื้องต้นสำหรับให้ ลูกจ้างปฏิบัติงานและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้ลูกจ้างมีอำนาจซื้อปัจจัยในการดำรงชีพซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมมาตรฐานในการครองชีพทำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกมั่นคง แสดงถึงสถานภาพทางสังคมและเป็นเครื่องสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็น ลูกจ้างต้องการทราบอัตราค่าจ้าง ค่าตอบแทน หรือเงินเดือนแรกสุดถึงสูงสุดที่ตนจะได้รับต้องการทราบว่างานใดในองค์การที่มีค่าตอบแทนสูงกว่าที่ได้รับและจะทำอย่างไรจึงได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ทั้งนี้จึง สามารถกล่าวโดยสรุปว่า การบริหารค่าจ้างเงินเดือนค่าตอบแทนที่กิจการจัดให้สำหรับลูกจ้างในด้านส่วนตัว ครอบครัว และการดำรงชีวิตในสังคม

2. ความสำคัญต่อองค์การ ค่าจ้างและเงินเดือนค่าตอบแทนนั้นมีความสำคัญต่อ องค์การหรือนายจ้างเพราะค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนค่าตอบแทน เป็นต้นทุนส่วนหนึ่งของต้นทุนการผลิตทั้งหมด การที่องค์การจะสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้ต้องมีการควบคุมต้นทุน ค่าแรงงานให้มีอัตราส่วนที่เหมาะสมกับผลผลิตที่ได้รับ หากการบริหารเป็นไปอย่างเหมาะสม องค์การและลูกจ้างก็สามารถอยู่ได้ ในหลายองค์การความไม่พอใจในเรื่องค่าจ้างค่าตอบแทน เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาการนัดหยุดงานซึ่งเป็นผลเสียร้ายแรงต่อองค์การ หากองค์การหรือนายจ้างประสงค์ที่จะจูงใจลูกจ้างที่มีประสิทธิภาพสูงให้อยู่กับองค์การไปนานๆ องค์การก็จำเป็นที่จะต้องเพิ่มการจ่ายเงินเดือนค่าจ้างค่าตอบแทนรวมถึงค่าตอบแทนทางอ้อมอื่นๆ อย่างพอเพียงและเหมาะสม เมื่อใดที่โครงสร้างการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนของกิจการล่าสมัย หรือไม่เหมาะสม นายจ้างที่มีประสบการณ์จะคาดถึงผลที่เกิดขึ้นซึ่งได้แก่ปัญหาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของลูกจ้างตกต่ำ ปัญหาเรื่องการลาออกจากงานสูง การหยุดหรือขาดงาน ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูงขึ้นและงานมีปริมาณและคุณภาพต่ำลง ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า ความสำเร็จขององค์การส่วนหนึ่งนั้นมาจากการบริหารค่าจ้างค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพสูงขององค์การด้วย

3. ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม ค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทน มีความสำคัญโดยรวมต่อสังคมทั้งหมด ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม กล่าวคือ ค่าจ้างค่าตอบแทนที่กิจการจ่ายให้แก่ลูกจ้าง จัดเป็นต้นทุนของกิจการหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ค่าจ้างค่าตอบแทน และเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับต้นทุนสินค้า การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้างและเงินเดือน จะมีผลกระทบต่อทุนของสินค้าและมีผลต่อเนื่องไปถึงระดับของราคาสินค้าทั่วไป ถ้าอัตราค่าจ้างเงินเดือนเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าขึ้นงานหรือผลผลิตของลูกจ้างแล้ว จะทำให้เกิดเป็นภาวะทางการเงินกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศได้

## 2. การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การจัดให้มีการประเมินการปฏิบัติงานนั้นเป็นงานสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารซึ่งต้องศึกษาและทำความเข้าใจให้ถูกต้อง เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้วัดในทางทำงานอย่างหนึ่งโดยทั่วมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดของการทำงานของพนักงานว่ามีผลการทำงานเป็นอย่างไร มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2547, หน้า 91) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะวัดให้ทราบได้ชัดเจนว่า พนักงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ซึ่งเป็นงาน ที่ต้องกระทำหลังจากที่ได้มีการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้ระยะหนึ่ง องค์กรจะต้องติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อที่จะนำผลที่ได้มาเป็นข้อมูลในการดำเนินการกับพนักงานนั้นๆ ต่อไปในอนาคต

ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ (2549, หน้า 102) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานปัจจุบันหรือในอดีตของพนักงานเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของพนักงานและเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ เป็นผลสะท้อนกลับแก่พนักงาน รวมถึงการกำหนดจ่ายค่าตอบแทนเพื่อช่วยให้พนักงานลดข้อบกพร่องในการทำงานที่เกิดขึ้นหรือทำให้พนักงานรักษาระดับการทำงานให้สูงกว่ามาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

วิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 126) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน นั้นคือ กระบวนการตัดสินใจและสื่อสารกับพนักงานว่า พนักงานมีการปฏิบัติงานและทัศนคติต่อการพัฒนาแผนการดำเนินงานอย่างไร เมื่อมีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมแล้ว การประเมินผลก็จะมีใช้เพียงแต่จะทำให้พนักงานรู้ว่าตนปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหน แต่ยังไม่ส่งผลถึงความพยายามในการทำงานของพนักงานในอนาคตและถ้าพนักงานได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีโดยมีความเหมาะสมต่อขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในงานแล้ว จะทำให้พนักงานมีความมานะ อุตสาหะ ในการปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้นด้วย

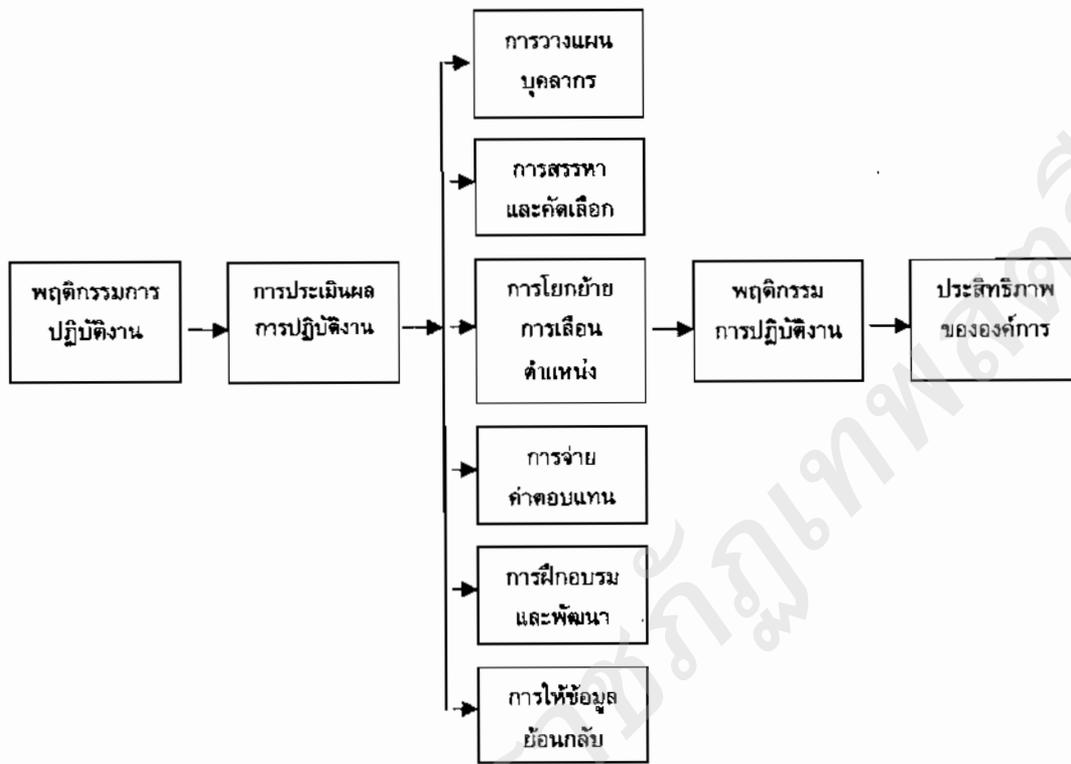
จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจว่าพนักงานได้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรตามที่คาดหวังไว้หรือไม่และเป็นไปตามที่มาตรฐานกำหนด เพื่อการกำหนดค่าจ้างรางวัลตอบแทนซึ่งมีความแตกต่างกันแต่ละบุคคลทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึง จุดเด่น จุดด้อย และศักยภาพ

ของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการฝึกอบรม การให้รางวัล การโยกย้ายและการเลื่อนตำแหน่งงานของพนักงานในปัจจุบันและอนาคต

## 2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2547, หน้า 305-306) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของพนักงาน ซึ่งได้แก่ การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นประจำปี การจ่ายโบนัส จ้างค่าตอบแทนอื่นๆ
2. เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินผลจะทำให้ทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่อง และศักยภาพของบุคลากร อันจะทำให้ทราบว่า ควรจะจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน
3. เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
4. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่า บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความรู้ ทักษะ ความสามารถระดับใด มีปริมาณและคุณภาพเพียงพอต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้อง และ
5. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรขององค์กร สำหรับนำไปประเมินประสิทธิภาพ ของวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร กล่าวคือ หากบุคลากรที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกมาแล้ว สามารถทำงานได้ดี แสดงว่าวิธีการสรรหา คัดเลือกมีความถูกต้องแม่นยำ นอกจากนี้ยังอาจให้ข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ เช่น แหล่งที่ควรให้ความสนใจในการสรรหาบุคลากร เป็นต้น ดังภาพ 6



ภาพ 6 กระบวนการประเมินผลการทำงาน  
ที่มา (ชูชัย สมิทธิไกร, 2547, หน้า 306)

### 2.3 วิธีประเมินผลการทำงาน

บรยองค์ โดจินดา (2543, หน้า 222-224) กำหนดวิธีการประเมินผลการทำงานโดยมีเทคนิคแบ่งออกเป็น 2 ประการกล่าวคือ

#### 1. การใช้วิธีประเมินค่า ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 9 วิธี คือ

1.1 การประเมินโดยกลุ่ม (group appraisal) เป็นการประเมินในลักษณะของคณะกรรมการหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเห็นการทำงานของพนักงานที่เกี่ยวข้องหรือติดต่อกับผู้อื่น คณะกรรมการจะใช้วิธีประชุมหารือกันอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็น ถึงวิธีการนำจุดหมายเพื่อการฝึกอบรม ซึ่งช่องทางในการพัฒนาพนักงาน ดัดสินในเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน และอื่นๆ

1.2 การประเมินผลตามผลงาน (appraisal by results) โดยให้ดูจากผลงาน การทำงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน โดยจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

1.3 การตรวจสอบรายการ (check list) ประกอบด้วยรายการที่แสดงขั้นตอน การปฏิบัติงานของกิจกรรมต่างๆ หรือพฤติกรรมที่ผู้สังเกตได้ทำการบันทึก เครื่องมือนี้มีประโยชน์ต่อการเก็บข้อมูลหรือวิธีการที่ได้แบ่งแยกการกระทำ การแสดง หรือการปฏิบัติต่างๆ ออกอย่างชัดเจน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณลักษณะของคนแต่ละคน แล้วนำเอาผลไปใช้ให้คะแนนตามความสำคัญ

1.4 การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (critical incidents) ผู้บริหารควรจะเป็นผู้บันทึกเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน ว่าแต่ละคนมีพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไร ในการบันทึกจะแยกคุณลักษณะแต่ละประเภทออกให้ชัดเจน

1.5 การทบทวนการปฏิบัติงาน (field review) ใช้วิธีสอบถามจากหัวหน้างาน ของพนักงานที่ถูกประเมินโดยตรง และส่งกลับมาให้ผู้บริหารเพื่อพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งไม่ต้องใช้ปัจจัย หรือเครื่องมือใดๆ วัตถุประสงค์

1.6 การเขียนรายงาน (free form essay) ซึ่งเป็นการให้ผู้บริหารเขียนข้อความ ผู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ผู้ประเมินต้องมีความละเอียดในการประเมิน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เข้าใจบุคลากรและงานเป็นอย่างดี

1.7 การจัดอันดับ (ranking plans) เป็นวิธีวัดความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยวิธี การจัดอันดับความสำคัญ เป็นการพิจารณาคุณสมบัติ โดยส่วนรวมเพื่อเปรียบเทียบกันว่าอยู่ในอันดับใด

1.8 การกระจายเป็นกลุ่ม (forced distribution) ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีการป้องกันความลำเอียง ที่จะเกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะผู้ประเมินจะต้องกระจายคุณสมบัติของพนักงานออกเป็นรูปโค้งปกติ ซึ่งจะถือเอาคุณสมบัติโดยการเปรียบเทียบคุณสมบัติหลัก

1.9 การประเมินโดยกราฟ (graphic rating scales) เป็นวิธีที่ใช้กันมาก และใช้กันมานาน โดยกำหนดคุณสมบัติไว้บนมาตราส่วน แล้วเลือกคุณสมบัติของพนักงานที่กำลังพิจารณาอยู่ในขั้นใด ผู้ประเมินจะต้องรู้ว่าคุณสมบัติอย่างไร เหมาะสมกับงานประเภทใด ซึ่งต้องแบ่งลักษณะงานเสียก่อน

2. เทคนิคการประเมินโดยวิธีบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (management by objective) ซึ่งเทคนิคนี้ได้ถูกนำมาใช้ในบริษัทต่างๆ หลายแห่งเพราะเป็นวิธีที่หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการทำงาน เป้าหมายจะมีขอบเขตระยะเวลาในช่วงสั้น และสามารถนำมาเป็นมาตรฐานในการวัดการปฏิบัติงานได้ ข้อดีของการประเมินโดยวิธีบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ คือ มีมาตรฐานที่ชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล บนพื้นฐานของความพิเศษและคุณลักษณะเฉพาะของงานที่ทำ ทำให้พนักงานรู้และเข้าใจงานและமானที่ตนนำมาเป็นมาตรฐานในการพิจารณาตนเองว่า สามารถทำให้สำเร็จหรือไม่เพื่ออนาคตของพนักงานเอง การประเมินผลนี้ เน้นเป้าหมายในอนาคต ผิดกับ

วิธีการประเมินค่าที่เน้นอดีต ข้อดีอีกประการหนึ่งคือสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ปรับปรุงการทำงานให้มากขึ้น พร้อมๆกับการวางแผนควบคุม ดูแลได้ดียิ่งขึ้น สำหรับข้อจำกัดคือ พนักงานอาจไม่มีความต้องการที่จะทำงานร่วมกับหัวหน้า ในการกำหนดเป้าหมาย หัวหน้างานอาจจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายที่แท้จริงเอง นอกจากนี้พนักงานอาจจะต้องตั้งเป้าหมายที่น่าเชื่อถือได้ให้ตรงกับความสามารถของหัวหน้า รวมถึงการไม่สามารถเปรียบเทียบข้อมูลสำหรับ เลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนขั้นเงินเดือนและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้ดีขึ้น

#### 2.4 ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 204) ได้กล่าวว่า เมื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกิดความล้มเหลว ซึ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหามีอยู่ด้วยกัน 4 ประการคือ

1. ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ได้รับการบอกกล่าวล่วงหน้าถึงเวลาที่แน่นอนในการประเมินผล.
2. มิได้รับการแจ้งว่า สิ่งที่หัวหน้างานหวังจากพนักงานในลักษณะที่เป็นผลการปฏิบัติที่ดีคืออะไร
3. อาจมีปัญหาจากแบบฟอร์มหรือวิธีการดำเนินงานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. ปัญหาด้านการป้อนกลับข้อมูล เช่น การสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วยความได้เปรียบและการสื่อสารที่ไม่ดีทำให้ประสบปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เดสเลอร์ (Dessler, 1997, p. 344) ได้กล่าวว่า ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นได้ในขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการประเมินผลสิ่งสมควรหลีกเลี่ยงคือ

1. การขาดมาตรฐาน (lack of standard) อาจกล่าวได้ว่า ยังไม่มีมาตรฐาน ไม่มีวัตถุประสงค์ในการประเมิน ใช้การเดา หรือความรู้สึกต่อการปฏิบัติงาน
2. มาตรฐานที่กำหนดขึ้นมาเองหรือไม่ได้เป็นมาตรฐาน (irrelevant or subjective standard) ควรกำหนดแนวทางโดยการวิเคราะห์ผลงานที่ออกมาเพื่อให้แน่ใจว่ามาตรฐานนั้นเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานมากที่สุด
3. มาตรฐานที่ไม่ใช่สภาพจริง (unrealistic standard) ซึ่งมาตรฐานคือจุดมุ่งหมายเพื่อจูงใจให้เกิดประสิทธิภาพซึ่งสิ่งเหล่านั้นควรสามารถหาเหตุผลได้
4. การวัดผลของผลงานในการปฏิบัติงานที่ไม่ดี (poor measures of performance) วัดวัตถุประสงค์และการต้องการเปรียบเทียบต้องดำเนินไปด้วยความก้าวหน้าสู่มาตรฐาน
5. ความผิดพลาดของผู้ประเมิน (rater errors) เกิดจากความมีอคติ ความรังเกียจ ข้อผิดพลาด แนวโน้มส่วนกลางและกลัวที่จะต้องเผชิญหน้า

6. การป้อนกลับสู่พนักงานไม่ดี (poor feedback to employee) ซึ่งต้องแจ้งให้พนักงานรู้ถึงมาตรฐานหรือการให้คะแนนเพื่อการประเมินผลจะได้มีประสิทธิภาพ

7. การสื่อสารที่เป็นลบ (negative communication) เป็นกระบวนการประเมินผลที่เกิดจากการสื่อสารด้วยทัศนคติที่ไม่ดี เช่น ไม่ยืดหยุ่น ไม่ปกป้อง ไม่พัฒนา เป็นต้น

8. ความล้มเหลวในการใช้ข้อมูลเพื่อการประเมินผล (failure to apply evaluation data) เกิดความล้มเหลวที่จะใช้ข้อมูลเพื่อการประเมินผลการตัดสินใจส่วนบุคคลและการพัฒนาบุคคล

### 2.5 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544, หน้า 167) กล่าวว่า นักบริหารส่วนใหญ่ยังเข้าใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงเพื่อใช้ในการปรับเงินเดือนประจำปี และก็จะกระทำเฉพาะเมื่อสิ้นปีเท่านั้น ซึ่งถือว่าเป็นการใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เพียง บางส่วนเท่านั้น โดยหลักแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์โดยรวม ดังนี้ 1) เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะ เงิน ค่าตอบแทน ตำแหน่งงานในบริษัท 2) เพื่อสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลแก่พนักงาน เป็นการตอบแทนความรู้ และความสามารถของพนักงาน 3) เพื่อรักษาความเป็นธรรมภายในองค์กร ความเป็นธรรมนี้หมายถึง เมื่อพนักงานทำงานได้สำเร็จ ก็จะได้ผลตอบแทนมากตามผลงานที่ทำ (pay for performance) 4) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นและผลักดันเพื่อให้มีการสอนงานของผู้บังคับบัญชา 5) เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงาน 6) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน และ 7) เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานได้ปฏิบัติตามระเบียบ กติกา ข้อบังคับ ของบริษัท

### 3. การให้การสนับสนุนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

โดยทั่วไปองค์กรต่างๆ ที่มีบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีความจำเป็นจะต้องใช้บุคคลที่มี ความรู้ความสามารถเพื่อช่วยในการบริหารงานขององค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อการพัฒนาองค์กรและพัฒนาผู้ปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันโดยมีหลักการและรายละเอียดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรดังนี้

#### 3.1 ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญและสนใจที่จะนำมาใช้ประยุกต์ในการพัฒนาพนักงานในส่วนงานต่างๆ ขององค์กร ให้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ มีผลก่อนให้เกิดประโยชน์และองค์กรและการพัฒนาในระดับสูงของการบริหารองค์กร

กุลชลี ไชยนันตา (2544, หน้า 193) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ให้ดีขึ้นทั้งใน ปัจจุบันและในอนาคตโดยใช้ระยะเวลาสั้นๆ กระบวนการนี้อาจเป็นเพียงเพิ่มพูนความรู้หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติบุคลากรให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ โดยมีความมุ่งหมายเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ให้การศึกษาระยะยาวแก่บุคคลในระดับผู้บริหารองค์การโดยจะส่งเสริมให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับ ทฤษฎีต่างๆ และส่งเสริมให้เกิดทักษะด้านความคิด (conceptual skill) โดยมีความมุ่งหมายกว้างๆ ทั่วไป

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544, หน้า 62) กล่าวว่า การฝึกอบรมนั้นเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการพัฒนาพนักงาน เพราะการฝึกอบรมจะสอนให้พนักงานรู้ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญและหลากหลายรวมถึงมีความสามารถในการพัฒนางานใหม่ๆ วิธีการทำงานแบบใหม่หรือคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ได้

ชานาญ ปิยวนิชพงษ์ (2549, หน้า 77) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง วิธีการต่างๆ ที่ถูกใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานใหม่หรือพนักงานปัจจุบันให้เกิดมีทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน

วิเชียร วิทยอดุม (2549, หน้า 106) ซึ่งได้กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการเรียนรู้ ที่รวมเอาทักษะของการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม แนวคิด กฎระเบียบหรือทัศนคติให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยปกติผู้จัดการของพนักงานใหม่เป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบเบื้องต้นในการฝึกอบรมให้กับพนักงาน บางครั้งหน้าที่การฝึกอบรมนี้ มักถูกมอบหมายให้พนักงานเก๋ารุ่นพี่ที่อยู่ในแผนกงานเป็นผู้ดำเนินการแทน ซึ่งประสิทธิภาพของการฝึกอบรมมีอิทธิพลที่สำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตให้กับพนักงานและสร้างทัศนคติที่มีต่อตัวงาน

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการหรือวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ และทักษะ ในการทำงานให้กับพนักงานปัจจุบันหรือพนักงานในอนาคต พนักงานผู้รับการฝึกอบรมจะสามารถนำความรู้ความสามารถต่างๆ ที่ได้รับการฝึกอบรมมาไปใช้ให้เกิดความชำนาญจนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตหรือชิ้นงานใหม่ได้

### 3.2 ความจำเป็นในการฝึกอบรมพนักงาน

บรรยงค์ โดจินดา (2543, หน้า 194) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะวิธีการฝึกอบรมเป็นหัวใจของการพัฒนามนุษย์โดยการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น เป็นรูปแบบที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับว่าองค์กรใดจะกำหนดวิธีการขึ้นมา โดยทั่วไปมีการวิเคราะห์ 4 รูปแบบดังนี้

1. วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริง เพื่อหา สภาพและขอบเขตของปัญหานั้น

2. วิเคราะห์ความสาเหตุเพื่อให้ทราบว่ามีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง เช่น สาเหตุที่เกี่ยวข้ององค์กร นโยบาย วัตถุประสงค์ วิทยาการที่ดีและบุคลากรที่มีคุณภาพ

3. วิเคราะห์วิธีการแก้ไข โดยพิจารณาปัญหาหรือสภาพการนั้นๆ ว่ามีวิธีการที่เป็นไปได้กี่วิธี ประเมินทางเลือกแต่ละทาง เปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางว่าทางเลือกใดดีที่สุด เพื่อจะทำการฝึกอบรม

4. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยกำหนดวิธีการแก้ไขซึ่งต้องใช้ การฝึกอบรมบุคลากรนั้น เป็นการแก้ไขทางด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือทักษะ พฤติกรรม จะกำหนดว่าบุคคลใด กลุ่มใด ที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม รวมทั้งกำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรม

### 3.3 กระบวนการจัดฝึกอบรม

ซาร์จด์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2547, หน้า 63-64) การฝึกอบรม นักวิชาการแต่ละท่าน ได้ให้ ทักษะที่แตกต่างกันแต่โดยรวมแล้ว กระบวนการในการฝึกอบรมนั้น ก็มักจะครอบคลุมในกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1. หาความต้องการในการฝึกอบรม ก่อนจะจัดการฝึกอบรมนั้น จำเป็นต้องมีการ พิจารณาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเพราะอะไร จำเป็นต้องใช้เทคนิคการฝึกอบรมหรือไม่ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร อันจะนำไปสู่การทำงานที่เกิดประสิทธิภาพได้มากที่สุด การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจพิจารณาจาก

1.1 การวิเคราะห์องค์กรหรือระบบ เริ่มด้วยการพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาวและการพิจารณาถึงแนวโน้มทั้งหลายที่จะมีส่วนกระทบต่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว เมื่อใดก็ตามที่การวิเคราะห์องค์กรถูกละเลย การวางแผนการฝึกอบรมก็อาจประสบปัญหา ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมนั้นจะต้องกระทำขึ้นเพื่อแก้ปัญหขององค์กรหรือ เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วยังจะต้องวิเคราะห์ความขัดแย้ง และปัญหาอื่นๆ

1.2 การวิเคราะห์งาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญซึ่งต้องพิจารณางานนั้น มีภาระ หน้าที่ความรับผิดชอบประการใด มีขั้นตอนในการทำงานอย่างไรบ้างและแต่ละขั้นมีวิธีการอย่างไร ใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ มากน้อยเพียงใด เพื่อจะได้ทราบ งาน นั้นต้องใช้บุคลากรอย่างไร จึงจะทำให้ได้ผลที่ดีที่สุด

1.3 การวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ตรงกับระดับความต้องการของงานนั้น ถ้าการวิเคราะห์ได้ผลว่าบุคคลนั้น มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ อยู่ในระดับเดียวกับงานที่ต้องทำ ก็ไม่มีความจำเป็นต้องฝึกอบรม แต่ถ้าแตกต่างกันจนเห็นได้ชัดหรือต่ำกว่ามาตรฐานของงาน ก็จำเป็นต้องฝึกอบรมต่อไป เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลเต็มที่และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม จะทำให้ผู้จัดโครงการอบรมได้รู้ถึงจุดมุ่งหมายของโครงการฝึกอบรมนั้นๆ ว่า ต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดบ้าง ความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ หรือทุกด้านที่ได้กล่าวมา วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดี จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้ว่า โครงการฝึกอบรมต้องการให้เขาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านใดบ้าง รวมทั้งระดับของพฤติกรรมที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

3. การกำหนดหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม หลักสูตรการฝึกอบรมมีความสำคัญเป็นอย่างมากและต้องให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของการฝึกอบรม กล่าวคือ หากโครงการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านใดด้านหนึ่ง การกำหนดหลักสูตรจะต้องเป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเพิ่มพูนความรู้ หากต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เพิ่มพูน ด้านทักษะ หรือทัศนคติ ก็จำเป็นต้องจัดหาหลักสูตรให้มีความแตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์นั้นๆ

4. การกำหนดจำนวนผู้เข้าฝึกอบรมหรือขนาดของห้องประชุม ผลการวิจัยของนักวิชาการด้านการฝึกอบรมพบว่า ขนาด หรือจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีผลต่อการพัฒนาบุคลากร และขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมด้วย เช่น ถ้าต้องการเพิ่มทักษะหรือต้องการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติ จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรอยู่ที่ 5-7 คน และถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงในขั้นสูงขึ้นไป จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรจะน้อยที่สุด หรืออาจอบรมเป็นรายบุคคล

5. การเลือกผู้ที่จะมาเป็นวิทยากรในการฝึกอบรม บทบาทของผู้ฝึกอบรมหรือวิทยากร เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง และมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการฝึกอบรม ดังนั้นการเลือกวิทยากร ต้องคำนึงถึงพื้นฐาน การศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิชาการอีกด้วย

6. การจัดหาอุปกรณ์และวัสดุต่างๆ เพื่อการฝึกอบรม ได้แก่ แผ่นใส สไลด์ เครื่องฉายแผ่นใส คอมพิวเตอร์ เครื่องขยายเสียง วิทยุ โทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ต่างๆ และอื่นๆ สิ่งต่างๆ ที่ กล่าว เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งมีความสำคัญในการจัดทำโครงการฝึกอบรม ควรเลือกให้เหมาะกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

7. การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรม เป็นประเด็นที่สำคัญมากที่จะต้องให้ความสนใจ เพื่อให้สอดคล้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยดูถึงระดับความต้องการฝึกอบรมของกลุ่มลูกจ้าง กลุ่มต่างๆ ว่ามีระดับความต้องการในด้านใดบ้าง โดยเนื้อหาวิชา ของหลักสูตรในการฝึกอบรมต้องตรงกับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ เพียงใด และขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของโครงการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามควรเลือกเทคนิค การฝึกอบรมควรเลือกให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

8. การจัดฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่นำเอาหลักสูตรและทรัพยากรต่างๆ ดังกล่าวไปปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการอบรมนั้นๆ

9. การประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินโครงการฝึกอบรมนั้น อาจทำได้ ทั้งก่อนและหลังจากที่การฝึกอบรมสิ้นสุดลง การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ชั้นตอนหนึ่ง ทั้งนี้เพราะโครงการฝึกอบรมจะสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ได้มากหรือน้อย เพียงใด จะไม่สามารถรู้ได้ หากขาดขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรม

10. การติดตามผล หมายถึง การติดตามการทำงานของผู้ได้รับการฝึกอบรม เมื่อ กลับไปทำงานที่เคยปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็น 6 เดือน หรือ 1 ปีก็ได้

11. การส่งผลการประเมินผลการติดตามการฝึกอบรม เป็นการรวบรวมผลลัพธ์ ที่ได้จากการดำเนินโครงการฝึกอบรม โดยดูผลตอบกลับของการประเมินผลและติดตามผลการ ฝึกอบรมที่ผ่านมา เพื่อว่าจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 3.4 จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2540ข, หน้า 151) การค้นหาความต้องการฝึกอบรมเพื่อให้ พนักงานมีความรู้ความสามารถพร้อมและตามทันกับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการและวิธีการ ใหม่ ๆ ทันสมัย ตลอดเวลานั้น ผู้บริหารจะต้องหมั่นติดตามดูถึงความจำเป็นต่างๆ และความ ต้องการในการฝึกอบรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องดูว่า ควรมีการอบรมและพัฒนาเมื่อใดและควร อบรมในเรื่องอะไร สถานการณ์บางอย่างจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและแนวระเบียบปฏิบัติงาน ผลการผลิตตกต่ำ จำนวนของ เสียมีสูงขึ้นมีข้อผิดพลาดหรือต้องการแก้ไขงานที่ทำออกมาแล้ว ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงมีค่า ล่วงเวลาสูงผิดปกติ การลาออกของพนักงานมีอัตราสูง ขวัญของพนักงานตกต่ำ เป็นต้น

กุลชลี ไชยนั้นดา (2544, หน้า 195-197) กล่าวว่า แม้การฝึกอบรมและการ พัฒนาบุคลากรจะมีความแตกต่างกันบางประการ แต่การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรก็มี จุดมุ่งหมายในทิศทางเดียวกันตามประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการผลิต (productivity) การฝึกอบรมและการพัฒนานอกจากจะถูก นำมาใช้ สำหรับพนักงานใหม่ยังใช้สำหรับพนักงานเก่าได้ด้วย พนักงานที่ได้ผ่านการฝึกอบรม จะสามารถยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันก็จะทำให้ได้คุณภาพสูงขึ้นด้วยจึงเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้ องค์กร

2. ด้านการควบคุม (controlling) การฝึกอบรมและการพัฒนาช่วยลดภาระใน การควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เพราะพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนา ย่อมรู้ถึงวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการ ควบคุมดูแลพนักงาน

3. ด้านต้นทุนการผลิต (cost) การฝึกอบรมและการพัฒนาซึ่งเป็นการแก้ไขวิธีการ ปฏิบัติงานให้ดีกว่าเดิม มีผลสะท้อนโดยตรงถึงค่าใช้จ่ายต่างๆ เพราะพนักงานจะเรียนรู้ วิธีการ

ลดค่าใช้จ่าย เช่น ลดเวลาการผลิต ลดต้นทุนการผลิต ตลอดจนมีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์อย่างเหมาะสม

4. ด้านการวางแผนอัตรากำลังคน (manpower planning) โครงการ ฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความจำเป็นและความต้องการด้านกำลังคนในอนาคตได้ ทั้งนี้เพราะการฝึกอบรมและการพัฒนาจะช่วยให้พนักงานมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และมีการตื่นตัวอยู่เสมอ เมื่อเกิดตำแหน่งงานว่างในองค์กร ก็สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพเพียงพอเข้าสู่ตำแหน่งงานนั้นได้ทันที

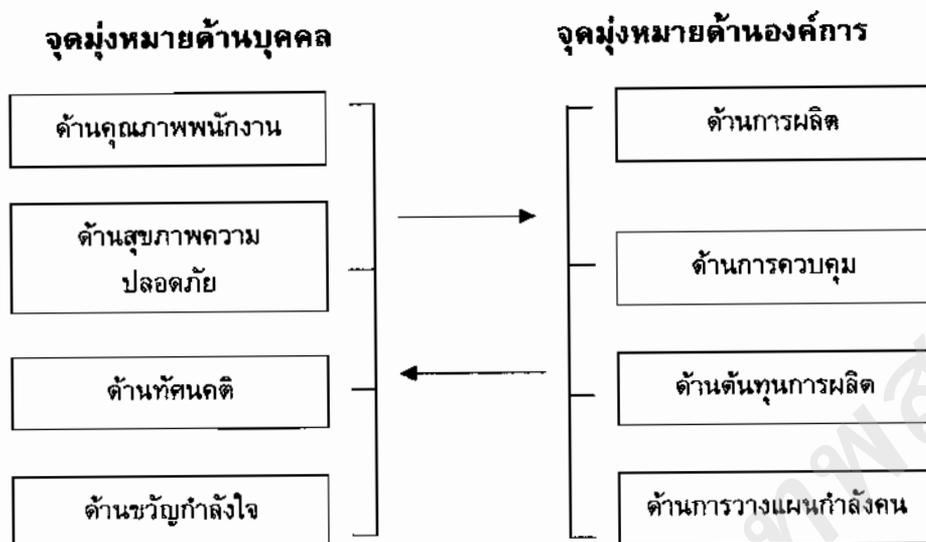
5. ด้านคุณภาพพนักงาน (quality of employee) การฝึกอบรมและพัฒนา ก่อให้เกิดประโยชน์แก่พนักงานโดยตรง หลังจากที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมแล้ว สามารถกลับไปปฏิบัติหน้าที่เดิม พนักงานจะทำให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพทำให้ผลผลิตสูงขึ้น โอกาสที่พนักงานจะได้รับความก้าวหน้าและได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง และเงินเดือนมีมากขึ้น

6. ด้านสุขภาพ และด้านความปลอดภัย (health and safety) โดยปกติพนักงานระดับ ปฏิบัติการ อาจไม่รู้จักรวธีการป้องกันอุบัติเหตุ การใช้เครื่องมือเครื่องจักรอาจไม่ถูกวิธี ทำให้เกิด อุบัติเหตุได้โดยง่าย การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมที่เหมาะสม จะช่วยให้พนักงานเรียนรู้วิธีการ ทำงานที่ถูกต้อง เป็นการลดและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน ก่อให้เกิดสภาพการทำงานที่ปลอดภัยซึ่งเป็นการส่งเสริมสุขภาพจิตที่ดีของพนักงาน

7. ด้านทัศนคติ (attitude) การฝึกอบรมและพัฒนาจะช่วยให้เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อ องค์กร เนื่องจากพนักงานทราบถึงปัญหาและอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาทำให้พนักงานมีความร่วมมือที่จะแก้ปัญหาอุปสรรคเป็นอย่างดีผลที่ได้รับทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

8. ด้านขวัญกำลังใจ (morale) ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา จะมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ถ้ามีความรู้ ความชำนาญที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติ ตลอดจนประโยชน์อื่นๆ ที่พนักงานได้รับ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น และการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็น การเพิ่มพูนขวัญกำลังใจของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ดีขึ้น

อาจสรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร สามารถแบ่งเป็น 2 ด้านใหญ่ กล่าวคือ จุดมุ่งหมายด้านองค์กร ซึ่งได้แก่ ด้านการผลิต ด้านการควบคุม ด้านต้นทุนการผลิต และด้านการวางแผนกำลังคน สำหรับจุดมุ่งหมายด้านบุคคล ได้แก่ ด้านคุณภาพของพนักงาน ด้านสุขภาพความปลอดภัย ด้านทัศนคติ และด้านขวัญกำลังใจ ดังภาพ 7



ภาพ 7 แสดงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร  
ที่มา (กุลชลี ไชยนันตา, 2544, หน้า 197)

#### 4 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

มีนักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นเกี่ยวกับ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลซึ่งเป็นงานอย่างหนึ่งของการพัฒนาองค์การเพราะบุคคลที่ทำงานให้กับองค์การหากมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จและพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่ จะได้มีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานโดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 4.1 ความหมายของความสัมพันธหรือมนุษยสัมพันธ์

บรยรงค์ โตจินดา (2543, หน้า 372) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เกิดจากการที่บุคคลได้ร่วมมือกันทำกิจกรรม และมีส่วนร่วมในการติดต่อสื่อสาร ร่วมมือ พัฒนาปรับปรุง แก้ปัญหาและสร้างแรงจูงใจให้แก่กันและกัน

มาลี จุฑา (2544, หน้า 142) กล่าวว่า ความสำเร็จของธุรกิจทุกประเภทขึ้นอยู่กับฝ่ายจัดการและพนักงานหากผู้บริหารและพนักงานได้มีความเข้าใจกันและมีการหารือปรึกษากันอยู่เป็นประจำและให้ความเอื้ออาทรต่อกัน นั่นเป็นความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งจะเป็นพฤติกรรมของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันมุ่งสู่จุดเป้าหมายเดียวกันนำมาให้องค์การประสบความสำเร็จ

อมรรัตน์ กริธากร (2546, หน้า 161) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ คือการปฏิบัติร่วมกันทำให้ทุกคนพอใจเป็นที่ยอมรับและประทับใจ การที่บุคคลจะสามารถมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้นั้น บุคคลนั้นจะต้องเข้าใจว่าผู้ที่ทำงานร่วมกับเรา มีจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึก เช่นเดียวกัน การปฏิบัติให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจนั้นจะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงเรื่องที่ว่าถ้าเราได้ปฏิบัติเช่นเดียวกันเราจะพึงพอใจหรือไม่นั่นเอง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 372) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นผลรวมของการปฏิบัติเป็นความประพุดิระหว่างบุคคลซึ่งเกิดจากการที่บุคคลได้ร่วมกันทำกิจกรรมและมีส่วนร่วมในด้านการติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือ การเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา การจูงใจซึ่งกันและกัน

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ คือ การที่บุคคลได้ร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งแสดงออกถึงพฤติกรรมที่มีต่อกันและทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจซึ่งกันและกัน เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานและความก้าวหน้าขององค์การ

#### 4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน

บรรยงค์ โดจินดา (2543, หน้า 372-373) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกิดจากการที่บุคคลได้ร่วมกันทำกิจกรรม การมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีดังนี้

1. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal interaction) คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งมีเป้าหมาย โดยมีความต้องการของบุคคลจะต้องมีความเชื่อ ความศรัทธาที่บุคคลนั้นยึดถือ ที่สำคัญคือต้องมีความนึกคิดที่แตกต่างจากบุคคลอื่น และมีความต้องการเป็นสมาชิกร่วมกับคนอื่น

2. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎี 3 มิติ ของเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (firm fundamental interpersonal relation orientation) แนวความคิดนี้มี 3 มิติ คือ

2.1 การรวมกลุ่ม (inclusion) สร้างสรรค์กับบุคคลอื่นๆ

2.2 การควบคุมใกล้ชิด (control) บุคคลจะมีความพึงพอใจซึ่งกันและกัน โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความเคารพในหน้าที่และสิทธิ

2.3 ความรักใคร่ผูกพัน (affection) บุคคลจะผูกพันกับสมาชิกในกลุ่ม การเข้ามามีส่วนร่วมทำให้เกิดความใกล้ชิด เกิดความรับผิดชอบในอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนของสมาชิกจะร่วมสร้างความสัมพันธ์เพื่อจะได้อยู่ร่วมกัน

3. การสนับสนุนทางสังคม (social support) เป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่ได้รับความสนับสนุนจากความเห็นใจ รักใคร่ ชอบพอ ให้การช่วยเหลือกันด้วยการบริหาร และด้านวัตถุ การให้ข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งรอบข้างและให้การประเมินผลจากข่าวสารที่ได้รับ

นอกจากนี้ ทักษะของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลควรจะทำให้ความไว้วางใจบุคคลอื่น หากมีการติดต่อสื่อสารกันและกันควรมีความชัดเจนโดยให้การยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกันมีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุผลร่วมกัน

### 4.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

อมรรตน์ กริธากร (2546, หน้า 164-165) ได้กล่าวว่า ผู้ที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำควรมีความสามารถในการทำงานและมีหน้าที่ ที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้ร่วมงานดังนี้

1. ต้องมีการวางแผนงานที่ชัดเจน เพื่อจะได้สั่งงานอย่างชัดเจนไม่โลเล
2. แจ้งเป้าหมายและนโยบายของกิจการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทราบอย่างชัดเจน
3. การสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานควรใช้คำพูดในเชิงขอร้องดีกว่าใช้อำนาจสั่ง ควรแนะนำและบอกวิธีการปฏิบัติงานและควรบอกเหตุผลที่ต้องทำงานนั้นด้วย
4. ปฏิบัติงานให้เป็นที่เชื่อถือและศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเน้นเรื่องความสามารถในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ด้วยการแสดงความสามารถให้เห็นและมีแบบอย่างในการทำงาน เช่น ไม่มาทำงานสาย ทำงานอย่างมีระบบ ทนต่อเหตุการณ์ มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ เป็นต้น
5. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เพียงพอ เช่น วัสดุสำนักงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัย เป็นต้น
6. ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ เช่น ให้โอกาสเข้าพบปรึกษาหารือกับผู้บริหารได้ ให้โอกาสเมื่อทำผิด ให้โอกาสเมื่อทำงานล่าช้า เพื่อสร้างสำนึกที่ดีในหน้าที่ เป็นต้น
7. ใช้เหตุผลมากกว่าใช้อารมณ์ ในการตัดสินปัญหาอย่างเสมอต้นเสมอปลาย
8. ทำความรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการสั่งงานได้เหมาะสมกับบุคคล
9. เอาใจใส่ทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา
10. ให้เกียรติยกย่องเมื่อทำความดีและแสดงความเห็นอกเห็นใจเมื่อยามเหนื่อยยากหรือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบกับปัญหา
11. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพัฒนา ความรู้ความสามารถและความชำนาญโดยให้เข้าอบรมสัมมนาศึกษาต่อ เป็นต้น
12. ให้ความยุติธรรมในการแบ่งงาน ความดีความชอบ หรือประโยชน์ที่จะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
13. หากผู้บังคับบัญชาทำผิดพลาดต้องขอโทษและแก้ไขความผิดพลาดนั้นๆ
14. ให้สวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจ เช่น
  - 14.1 ค่ารักษาพยาบาล เงินปันผล โบนัส ค่าส่วงเวลา ให้บำเหน็จสองชั้น
  - 14.2 ประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ
  - 14.3 จัดให้มีรถรับส่ง ที่อยู่อาศัย บริการอาหารในราคาย่อมเยา
  - 14.4 จัดสถานที่ทำงานที่ดี มีที่พักผ่อนหย่อนใจที่เหมาะสม
  - 14.5 จัดกิจกรรมกลุ่มที่น่าสนใจ เช่น กลุ่มอนุรักษ์ธรรมชาติ เป็นต้น

14.5 จัดให้มีงานเลี้ยงสังสรรค์ในบางโอกาส เช่น จัดงานปีใหม่หรือจัดให้มีการนำทัศนศึกษา เป็นต้น

14.6 จัดให้มีการแข่งขันกีฬาต่างๆ ระหว่างบุคคล เพื่อสร้างความสามัคคี

#### 4.4 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และผู้บริหาร

บรยองค์ โดจินดา (2543, หน้า 373-374 ) กล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้นำนั้น ควรมีความสามารถในการทำงานและมีหน้าที่ที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานดังนี้

1. การบริหารมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยและให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นแก่ปัญหาผู้ร่วมงาน

2. ให้บุคลากรรู้จักมุ่งหมายของงานและเป้าหมายขององค์การ

3. ให้บุคลากรเกิดความรัก ความผูกพัน ความศรัทธาแก่องค์การ โดยผู้บริหารพยายามกระทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีทัศนคติที่ดีกับผู้บริหารก่อน

4. มอบหมายงานที่บุคลากรสนใจพอใจที่จะปฏิบัติ

5. ให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงความสำเร็จของงานว่าเป็นของทุกคนและให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

6. มีการให้ผลประโยชน์ร่วมกัน

7. มีการทำงานเป็นทีมให้บุคลากรรู้สึกรับผิดชอบและรักษาผลประโยชน์ของสมาชิก

8. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

มาลี จุฑา (2544, หน้า 142-143) กล่าวว่า วิชาการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานในสถานการณ์ปัจจุบันมีแนวคิดดังนี้

1. วางแผนและควบคุมการบริหารดี โดยมีการกำหนดเป้าหมายแผนงานและโครงการที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

2. จัดระบบการบริหารและการจัดการที่ดีที่ทันสมัยและเอื้ออำนวยให้มีการทำงานร่วมกัน เช่น ระบบการจัดการโดยให้พนักงานมีส่วนร่วม

3. จัดตั้งคณะกรรมการทำงานเป็นทีม จัดระบบการทำงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มคิวซี (Quality Control Circle :QCC) กลุ่มพนักงานขายและกลุ่มธุรกิจ เป็นต้น

4. วางแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องให้เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติของพนักงานให้รู้จักวิธีสร้างความร่วมมือที่ดีกับพนักงานในองค์การและนอกองค์การ

5. จัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาาร่วมโดยเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารและพนักงานได้มีโอกาสร่วมประชุมหารือกันซึ่งเป็นการทำงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

6. จัดให้มีระบบการสื่อสารที่ดี จัดระบบการสื่อสารทางเดียวและสองทางโดยให้เน้นเรื่องการสื่อสารสองทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือที่ดีต่อกัน เช่น การติดต่อ

ผ่านโทรศัพท์มือถือ การจัดประชุมอยู่เป็นประจำ จัดทำป้ายประกาศ จัดทำวารสารสำนักงาน และอื่นๆ

7. ผู้บริหารควรใช้ภาษาที่เหมาะสมในการสื่อสารกับพนักงานเพื่อเอาใจใส่และให้เกียรติรวมถึงการชมเชยกย่องพนักงานด้วย

8. จัดระบบการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ อย่างมีความเป็นธรรม เพื่อให้เกิดความร่วมมือด้วยดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

9. จัดให้มีโครงการข้อเสนอแนะจากพนักงานไปสู่ผู้บริหารที่เรียกว่า suggestion plan โดยกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะต่อองค์กร หากข้อเสนอแนะใดสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ผลดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร องค์กรควรมอบสิ่งตอบแทนให้แก่พนักงานผู้นั้นด้วย

10. การจัดฝึกอบรมให้พนักงานได้รับความรู้ในด้านการบริหารเวลา (time management) และนำมาใช้ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 101) ได้กล่าวว่า ทักษะของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นความสามารถที่แต่ละคนจะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเป็นเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้าโดยทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พอสรุปได้ดังนี้

1. รู้จักและไว้วางใจในบุคคลอื่นๆ การรู้จักกับบุคคลอื่นๆ ยังไม่เพียงพอต่อการไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นก็เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย

2. การติดต่อกับบุคคลอย่างตรงไปตรงมาและถูกต้องไม่มีความลำเอียง

3. การยอมรับและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

4. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลร่วมกัน

5. มีความสามารถในการลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงาน

ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลจำนวน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงานได้ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจและศึกษาถึงแนวทางของการป้องกันและการแก้ไขต่างๆ โดยทั่วไปมีรายละเอียดดังนี้

### 5.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเกิดขึ้นในการทำงานเนื่องจากสาเหตุต่างๆ อาจเกิดเป็นการแก่งแย่งชิงตำแหน่ง มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน การขัดกันเรื่องผลประโยชน์ซึ่งนำไปสู่การแข่งขันในรูปแบบต่างๆ กัน ดังนั้นการขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอในองค์กรและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการบริหารงาน นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความขัดแย้งไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 อ่างใน พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 129) ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า หมายถึง ไม่ลงรอยกัน คำว่า ขัด หมายถึง

ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ผิดใจ และคำว่า แย้ง หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นความขัดแย้ง จึงหมายถึง การที่สองฝ่ายไม่ทำตามกันแล้วยังพยายามที่จะต้านเอาไว้อีกด้วย

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 129) ได้กล่าวว่า นักวิชาการได้ให้ความหมายของความขัดแย้ง ตัวอย่างเช่น

1. ความขัดแย้ง เป็นความล้มเหลวของกลไกขั้นพื้นฐานในการตัดสินใจของบุคคลที่มีประสบการณ์ต่างกันในการเลือกกระทำสิ่งต่างๆ ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องตัดสินใจ

2. ความขัดแย้ง คือการดิ้นรนต่อสู้เพื่อความต้องการความปรารถนาความคิด ความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้หรือที่เป็นตรงกันข้ามความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องเผชิญเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจ

เวบสเตอร์ ดิคชันนารี (Webster's dictionary, 1985, p.228) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง (conflict) ซึ่งเป็นภาษาลาตินว่า *conflicere* นั้นแปลว่าการต่อสู้ การสงคราม ความพยายามที่จะเป็นเจ้าของ การเผชิญหน้าเพื่อมุ่งร้าย การกระทำที่ไปด้วยกันไม่ได้อยู่ในลักษณะตรงกันข้าม การไม่ถูกกันเมื่อความสนใจความคิดเห็นหรือการกระทำที่ไม่เหมือนกัน

โจนส์ (Jones, 1980, p.234) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นเพราะพฤติกรรมการบรรลุเป้าหมายของอีกกลุ่มหนึ่งได้ถูกสกัดกั้นจากเป้าหมายของกลุ่มหนึ่ง

จอห์น (John, 1982, p.196) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หมายถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานย่อยขององค์การมีความขัดแย้งในวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของผู้อื่น

มัวร์เฮด, และ กริฟฟิน (Moorhead, & Griffin, 1987, p.179) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง หมายถึงการไม่ลงรอยกัน ระหว่างกลุ่มต่างๆ ซึ่งเป็นทั้งทางบวกและทางลบ

ราฮิน (Rahin, 1988, p.254) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม หมายถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์การโดยที่สมาชิกของกลุ่มได้พิจารณาและรับรู้ว่าคุณสมบัติอื่น ๆ เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือความคาดหวังของกลุ่มของตนเอง

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 158-159) ได้กล่าวว่า มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับความขัดแย้งไว้ดังนี้ 1) ความขัดแย้งเป็นการต่อสู้ของบุคคลเพื่อให้ได้ตามความต้องการ ความปรารถนาความคิด และความสนใจของบุคคลที่ไปด้วยกันไม่ได้ หรืออาจเป็นไปในทางตรงกันข้าม ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องการเผชิญกับเป้าหมายที่ไม่สามารถทำให้ทุกฝ่ายพอใจได้ 2) ความขัดแย้งที่เป็นการรับรู้ของบุคคลสองกลุ่มที่ไม่ตรงกันในพฤติกรรมหรือจุดมุ่งหมาย ไม่ว่าจะรับรู้จะถูกต้องหรือไม่ก็ตามจนเกิดความรู้สึก

ต้องมีการต่อสู้เพื่อจะให้ชนะและแพ้กันไปข้างหนึ่ง และ 3) ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคล เกิดจากความจริงที่ว่ามีความต้องการแบ่งปันปันส่วนทรัพยากรต่าง ๆ หรือมีกิจกรรมการทำงานหรือเกิดจากความแตกต่างในฐานะตำแหน่ง เป้าหมาย คุณค่าและการรับรู้

จรรยา พุคยาภรณ์ (2549, หน้า 19) ให้ความหมายว่า ความขัดแย้ง คือ ความไม่เห็นพ้องต้องกัน ความเคลียดหรือประสพการณ์ทั่วๆ ไปที่อาจเกิดเป็นสาเหตุหรือก่อให้เกิดความขัดแย้ง

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง เป็นมิติที่เกิดความคับข้องใจของบุคคลที่มีต่อผู้อื่น กลุ่มบุคคล หรือองค์การ สภาพดังกล่าวเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้งและหาแนวทางในการจัดการความขัดแย้ง ถ้าสามารถควบคุมได้จะส่งผลดีให้เกิดความกระตือรือร้นและสร้างสรรค์ในองค์การ แต่หากไม่สามารถควบคุมได้จะเป็นชนวนที่นำมาซึ่งความล้มเหลวในการบริหารงานขององค์การได้เช่นกัน

## 5.2 ประเภทของความขัดแย้ง (types of conflict)

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 144-145) กล่าวว่า ความขัดแย้งมักเกิดจากปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ความสนใจและพฤติกรรม ความสนใจที่ว่านี้อาจเป็นความสนใจที่ต่างกัน หรือเป็นความสนใจที่เหมือนกันและพฤติกรรมนั้นอาจเป็นพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้หรือไม่ได้ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้ง 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) ความขัดแย้งเป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ซึ่งเป็นผลมาจากแต่ละฝ่ายมีความสนใจแตกต่างกันและมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้ 2) ความขัดแย้งแฝงอยู่ (latent conflict) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่าย มีความสนใจแตกต่างกันแต่มีพฤติกรรมที่เป็นไปด้วยกันได้ 3) ความขัดแย้งเท็จ (false conflict) เป็นความขัดแย้งที่แต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกันแต่มีพฤติกรรมที่เป็นไปด้วยกันไม่ได้ และ 4) ไม่มี ความขัดแย้งกัน (no conflict) เมื่อแต่ละฝ่ายมีความสนใจเหมือนกันและมีพฤติกรรมที่เป็นไปด้วยกันได้ก็จะไม่มี ความขัดแย้งใดๆ ดังภาพ 8

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง	ความขัดแย้งเท็จ
	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง	ไม่มี ความขัดแย้ง

ภาพ 8 ความสนใจและพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของความขัดแย้ง  
ที่มา (พรนพ พุกกะพันธ์, 2542, หน้า 144-145)

นอกจากนั้น ความขัดแย้งยังสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ประเภท กล่าวคือ

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict)
2. ความขัดแย้งภายในบุคคล (personal conflict)
3. ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (group conflict)
4. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (between-group conflict)
5. ความขัดแย้งภายในองค์กร (organization conflict)
6. ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (inter organization conflict)

สรุป พยอมแย้ม (2545, หน้า 279-280) กล่าวว่า โดยความขัดแย้งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ความขัดแย้งกันระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) โดยเฉพาะมีสิ่งต่างๆ ในชีวิตประจำวันที่จะมีโอกาสเป็นต้นเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น บุคคลอาจเกิดความขัดแย้งกันเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ต้องแข่งขันหรือช่วงชิงสิ่งหนึ่งสิ่งใดพร้อมๆ กัน พนักงานในหน่วยงานอาจขัดแย้งกันได้เพราะต่างต้องการที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือต้องการที่จะอยู่ใกล้ชิดกับหัวหน้าเหมือนๆ กัน และบางครั้งความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดได้พยายามที่จะแสดงอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่งโดยที่ไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงหรืออีกฝ่ายหนึ่งไม่ยอมที่จะอยู่ในฐานะนั้นเช่นกัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม (individual - group conflict) ความขัดแย้งในลักษณะนี้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากความต้องการของบุคคลแตกต่างจากความต้องการของกลุ่มซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งเป้าหมาย (goals) และบรรทัดฐาน (norms) ของกลุ่มไม่สอดคล้องกับความประสงค์ของบุคคล เช่น พนักงานต้องการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าไปเรื่อยๆ ในขณะที่บริษัทต้องการให้พนักงานจำหน่ายสินค้าให้เร็วที่สุด

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม (group - group conflict) ซึ่งความขัดแย้งในลักษณะนี้อาจเกิดระหว่างกลุ่มหนึ่งกับอีกกลุ่มหนึ่งหรืออีกหลายๆ กลุ่มก็ได้ ความขัดแย้งเหล่านี้เกิดขึ้นแม้กับกลุ่มที่มีภาระรับผิดชอบของเป้าหมายการทำงานร่วมกัน เช่น สาขาของธนาคารพาณิชย์ที่ต้องอยู่ในเขตอำเภอเดียวกัน ที่การแข่งขันในการดำเนินการธุรกิจมิได้จำกัดเฉพาะคู่แข่งที่เป็นธนาคารอื่นแต่อาจจะเป็นการแข่งขันระหว่างสาขาของธนาคารเดียวกันด้วย ดังนั้นโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างสาขานาการทั้งสองแห่งย่อมมีได้เช่นเดียวกัน

โทมัส (Thomas, 1993, p.233) ได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งในองค์กรตามวิธีการแห่งการเกิดความขัดแย้งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความขัดแย้งในเป้าหมาย เป็นวิธีการเกิดความขัดแย้งที่พบบ่อยที่สุดในองค์กร เพราะเป้าหมายของฝ่ายหนึ่งๆ ในองค์กรอาจไม่สอดคล้องกับฝ่ายอื่นๆ ทำให้เกิดความขัดแย้งหรือแม้แต่กับใช้ทรัพยากรร่วมกันอาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้งเช่นกัน

2. ความขัดแย้งในข้อเท็จจริง การเกิดความขัดแย้งเนื่องจากข้อเท็จจริงที่แตกต่างกัน จะพบบ่อยมากในองค์การที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทั้งนี้เพราะต่างฝ่ายต่างก็มีข้อมูลและหลักวิชาที่ตนเองจัดหามาสนับสนุน เช่น ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับโครงการโทรคมนาคมขนาดใหญ่ของบริษัท โมโตโรล่า (Motorola project) ซึ่งเป็นบริษัทที่มีเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกในการพิจารณาโครงการมีการโต้แย้งกันมากที่สุดทั้งนี้เพราะฝ่ายต่าง ๆ ก็นำผลจากการศึกษาความเป็นไปได้ของตนมาประกอบการอภิปราย

3. ความขัดแย้งในระเบียบหรือวิธีการทำงาน การเกิดความขัดแย้งประเภทนี้เกิดขึ้นเมื่อจากกลุ่มหนึ่งคาดหวังจะได้รับการปฏิบัติจากอีกฝ่าย ในลักษณะที่เป็นไปตามกฎเกณฑ์และวิธีการทำงานแต่สถานการณ์จริงจะไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ทำให้เกิดความคับข้องใจและขัดแย้งกันได้

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 158-159) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล เกี่ยวกับงาน หน้าที่ที่รับผิดชอบซึ่งเป็นการเกิดความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม ความไม่เข้าใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับกลุ่มทำให้เกิดความแตกแยกและแยกตัวจากกลุ่ม

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับองค์การหรือองค์การกับองค์การ เช่น สหภาพแรงงานกับโรงงานอุตสาหกรรม เป็นการขัดแย้งด้านผลประโยชน์ การเรียกร้องค่าตอบแทน ความไม่เข้าใจกัน ไม่ประสานงานกัน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ทักษะการจำแนกประเภทความขัดแย้งข้างต้น ช่วยทำให้ผู้ศึกษาเกิดความเข้าใจการเกิดความขัดแย้ง ซึ่งจะนำไปสู่การเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.3 สาเหตุของความขัดแย้ง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2542, หน้า 175-176) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นย่อมมีสาเหตุในการทำให้เกิดความขัดแย้งเช่นกัน สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งนี้ ถือเป็นปรากฏการณ์ปกติในสังคมของมนุษย์เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องเผชิญยากแก่การที่จะหลีกเลี่ยง การทราบสาเหตุของความขัดแย้งจึงทำให้ง่ายในการบริหารและเข้าใจความขัดแย้ง ความขัดแย้งของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยสาเหตุของความขัดแย้งต่างๆ ไป สาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล และสาเหตุของระหว่างบุคคล มีรายละเอียดดังนี้ 1) ความขัดแย้งซึ่งมีผลมาจากการเป็นเจ้าของการใช้และการกระจายของสินค้าและทรัพยากรต่างๆ 2) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากเกียรติยศ ศักดิ์ศรี ฐานะ และการส่งเสริมบุคลิกภาพ 3) ความขัดแย้งที่มีผลมาจากการควบคุมหรือการชี้แนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติรวมถึงการควบคุมเครื่องมือต่างๆ ของรัฐ 4) ความขัดแย้ง

เป็นผลมาจากค่านิยม 5) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากบทบาท 6) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากวัฒนธรรม และ 7) ความขัดแย้งเป็นผลมาจากผู้สนับสนุนมีอุดมการณ์ที่ต่างกันหรือตรงกันข้าม  
 สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 221) ได้กล่าวว่า ความขัดแย้งจำนวนไม่น้อยที่เกิดจากองค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้แก่

1. ความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคือง (grudges) กล่าวคือ บุคคลมีความรู้สึกว่าคุณเกิดความเสียหายหรืออาจเสียหายท่ามกลางสาธารณชนและกลับมาครุ่นคิดเรื่องดังกล่าวมาอยู่เป็นเวลานานเพื่อที่จะหาโอกาสและหนทางรอกแค้นให้ได้ จึงส่งผลเสียหายต่อองค์การและกลุ่มบุคคลหรือการทำงานกลุ่มอย่างมาก

2. ความขัดแย้งเกิดจากความเข้าใจว่าคุณคอยจ้องจับผิด (faulty attributions) บุคคลมีความรู้สึกว่าคุณหรือบุคคลอื่นในการทำงานมีพฤติกรรมที่คอยจ้องจับผิดตน และพยายามขัดผลประโยชน์ของตน เมื่อมีมุมมองเช่นนี้บ่อยๆ จึงเกิดมีความวาดระแวง มีความเกลียดชัง และพยายามหาทางควบคุมหรือกำจัดบุคคลนั้นให้พ้นไปจากเส้นทางของตน ความขัดแย้งประเภทนี้มักจบลงด้วยความรุนแรงกว่าความขัดแย้งในข้อหนึ่ง

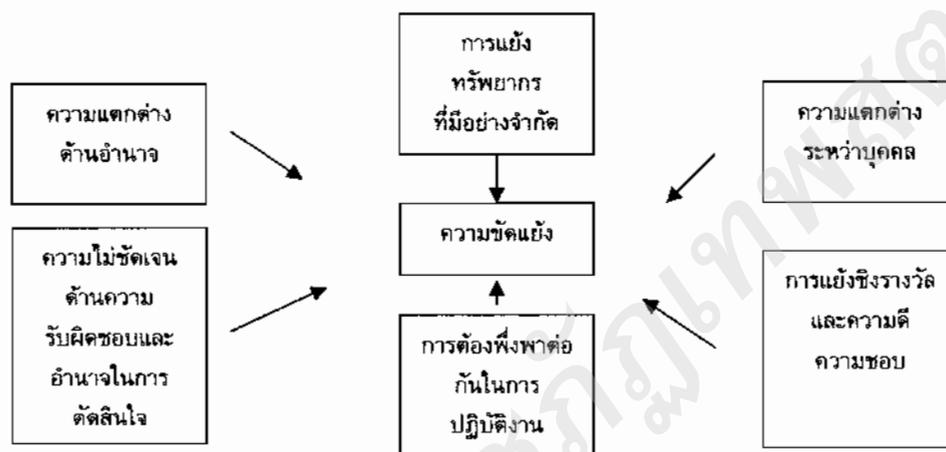
3. ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อความหมายผิด (faulty communication) เช่น การพูดจาไม่เหมาะสม วิจารณ์การทำงานของบุคคลอื่นๆ จนทำให้เกิดความโกรธเคืองกันและใช้วิธีโต้กลับ แต่อย่างไรก็ตามบางครั้งการวิจารณ์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็น ดังนั้นจึงควรระวังที่จะฝึกทักษะการวิจารณ์ที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์

4. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากขาดความไว้วางใจกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสงสัยว่าบุคคลในกลุ่มเอาใจออกห่างจนความสัมพันธ์ต่อบุคคลนั้นจะเสื่อมลงจนเกิดเป็นความ ขัดแย้ง องค์การส่วนใหญ่จึงพยายามสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างบุคคลทุกระดับ และองค์การด้วย

5. ความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ดังนั้น บุคคลที่มีความสามารถในการควบคุมตนเองได้นั้น (high is self monitoring) ก็จะมีวามระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดีไปด้วยและมักจะใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีสร้างสรรค์ เช่น ให้ใช้ความประนีประนอมเมื่อประสบปัญหา การให้ความร่วมมือ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีสาเหตุของความขัดแย้งที่มาจากองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ปัญหาความขัดแย้งหลายประการที่สำคัญที่สุดคือ ความขัดแย้งกันในการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยแต่ละฝ่ายหรือส่วนงานต้องการได้งบประมาณ บุคลากร เครื่องมือ และพื้นที่ในการทำงานโดยหวังจะให้ฝ่ายของตนได้มากที่สุด แต่เนื่องจากทรัพยากรเหล่านั้นมีอยู่อย่างจำกัดจึงต้องกำหนดเกณฑ์การจัดสรรที่เป็นธรรมและสอดคล้องกับความจำเป็นตามเป้าหมายขององค์การส่วนสาเหตุอื่นๆ ของความขัดแย้งได้แก่ ความไม่ชัดเจนในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจ (ambiguity over responsibility over jurisdiction) คือ การขาดความชัดเจนในการรับ ผิดชอบหรือการแบ่งงานของแต่ละกลุ่มหรือบุคคล ทำให้เกิดความขัดแย้ง

และแก่งแย่งกันในหน้าที่ที่ต้องการรับผิดชอบ ในทางตรงกันข้ามอาจเกี่ยวกันทำงานก็ได้ ดังนั้นองค์การจึงมีความจำเป็นต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างชัดเจนว่างานชนิดใด ต้องการให้หน่วยงานใดเป็นผู้ดูแลเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาความขัดแย้ง ดังภาพ 9



ภาพ 9 แสดงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ  
ที่มา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 220)

สุรพล พยอมแย้ม (2545, หน้า 280-281) กล่าวว่า สาเหตุของความขัดแย้ง (causes of conflict) เกิดจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งต่อไปนี้อาจเกิดจากหลายสาเหตุพร้อมกันก็ได้ การเข้าใจถึงกระบวนการเกิดความขัดแย้งจะทำให้เราค้นหาสาเหตุได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น สาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งดังนี้

1. มีทรัพยากรอย่างจำกัด (competition for resources) ทุกองค์การต่างก็มีข้อจำกัดของ ทรัพยากรระดับหนึ่ง ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนี้จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มคาดหวังให้ฝ่ายตนได้รับหรือได้ใช้ทรัพยากรนั้นอย่างเพียงพอหรืออย่างน้อยต้องได้รับการจัดสรรที่ตนเองคิดว่าเป็นธรรมที่สุด การแข่งขันให้ได้ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้งซึ่งจะค่อยๆ สะสมความรุนแรงให้มากขึ้นจนกลายเป็นพฤติกรรมขัดแย้งระหว่างกันในที่สุด

2. มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่แตกต่างกัน (difference in object or goals) ลักษณะงานที่ปฏิบัติของแต่ละคนมีความแตกต่างกันและเป้าหมายของงานที่มีส่วนขัดขวางการปฏิบัติของผู้อื่นแม้จะอยู่ในหน่วยงานเดียวกันก็ตาม เช่น บุคคลที่มีตำแหน่งเป็นผู้ควบคุมหรือตรวจสอบคุณภาพของสินค้าผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมการใช้จ่ายหรือเจ้าหน้าที่การเงิน บุคคลหรือกลุ่มคนในตำแหน่งประเภทนี้มีโอกาสขัดแย้งกับบุคคลอื่นที่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วยได้ง่าย

3. มีขอบข่ายของอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน (jurisdictional ambiguity) การจะแบ่งคนที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจโดยไม่ระบุขอบข่ายไว้ให้ชัดเจนนั้นจะมีโอกาสเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ที่มีภาระหน้าที่ใกล้เคียงและต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันได้ระหว่างกันเสมอซึ่งโดยเฉพาะในการปฏิบัติงานใหม่ๆ หรือมีสถานการณ์ใหม่หรือสิ่งใหม่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานเหล่านั้น

4. มีอุปสรรคในการสื่อสาร (communication barriers) พบข้อบกพร่องหรืออุปสรรคในการสื่อสารอาจเกิดจาก 3 สาเหตุใหญ่ๆ ได้แก่

4.1 อุปสรรคทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมต่างๆ (physical barriers) เช่น สถานที่ปฏิบัติงานอยู่คนละตึกอยู่คนละห้องหรือคนละชั้น มีการแยกกันอยู่ในสถานที่ต่างกันจึงมีส่วนทำให้บุคคลหรือกลุ่มแยกจากกันโดยอัตโนมัติ ทำให้การสื่อสารระหว่างกันขาดหายหรือน้อยลงไปด้วยทำให้เกิดความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด

4.2 อุปสรรคเกิดจากทางประเพณีหรือวัฒนธรรม (cultural barriers) เช่น มีภาษาที่ใช้ มารยาทหรือประเพณีปฏิบัติต่างๆ สิ่งเหล่านี้ถ้าแตกต่างกันมากการสื่อสารระหว่างกันจะน้อยลงไปตามส่วน

4.3 อุปสรรคด้านความคิดเห็นและความรู้สึก (psychological barriers) มีลักษณะที่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็น เพศ วัย พื้นฐานการอบรมเลี้ยงดู มีโอกาสที่จะสร้างความไม่เข้าใจระหว่างกันได้มาก ความรู้สึกและความคิดเห็นต่อข้อมูลข่าวสารที่ได้รับอาจถูกแปลความไปในทิศทางที่ตรงกันข้ามอันก่อให้เกิดความขัดแย้งได้โดยง่าย

5. มีความแตกต่างกันด้านบุคลิกภาพ (personality) ซึ่งบุคลิกภาพของบุคคลส่งผลให้ ทิศทางของพฤติกรรมเป็นไปตามรูปแบบต่างๆ ลักษณะทางบุคลิกภาพบางประการ เช่น ผู้ที่ชอบวางอำนาจ ผู้ที่มีความเคารพในศักดิ์ศรีของตนเองต่ำ มีโอกาสที่จะสร้างความขัดแย้งได้ง่ายกว่าผู้ที่มีบุคลิกภาพเปิดเผยหรือใจกว้างและมีทัศนคติต่อตนเองในทางที่ดี

วิเชียร วิทยอุดม (2547, หน้า 341) ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งอาจเริ่มต้นด้วยการตระหนักในชนิดต่างๆ ของความขัดแย้งดังนี้

1. ความขัดแย้งตามแนวดิ่ง (vertical conflict) โดยเกิดขึ้นระหว่างชั้นของสายการบังคับบัญชา โดยปกติจะเกี่ยวข้องกับความไม่ลงรอยกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา เช่น เรื่องการใช้ทรัพยากร เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ กำหนดการผลการปฏิบัติงานและอื่นๆ

2. ความขัดแย้งในแนวนอน (horizontal conflict) โดนเกิดขึ้นในระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในระดับเดียวกัน ความขัดแย้งนี้เกี่ยวกับเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกัน การขาดแคลนทรัพยากร หรือปัจจัยระหว่างบุคคลและอื่นๆ

#### 5.4 การป้องกันและลดความขัดแย้ง

วิเชียร วิทยอุดม (2547, หน้า 353-354) ได้กล่าวว่า การที่จะจัดการกับความขัดแย้งให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การควรรักษาระดับความขัดแย้งให้อยู่ในลักษณะที่เหมาะสม โดยการป้องกันและลดความขัดแย้ง โดยนำเสนอ 2 แนวทางที่จะจัดการกับความขัดแย้ง ผู้บริหารอาจมีเป้าหมายหรือทัศนคติดังนี้

แนวทางแรก คือ แนวทางศึกษาพฤติกรรม (behavioral approach) จะไม่เจาะเข้าไปถึงข้อมูลฐานของความขัดแย้ง จุดมุ่งหมายง่าย ๆ คือการหยุดพฤติกรรมที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งซึ่งก่อให้เกิดผลในระยะสั้น และเป็นประโยชน์ แต่ถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ใช่ความขัดแย้งชนิดต้องขึ้นอยู่กับกัน (interdependent) ทำให้จำกัดหรือหลีกเลี่ยงการเกิดปฏิกริยาต่อกัน

แนวทางที่สอง คือ แนวทางการศึกษาทัศนคติ (attitudinal approach) ซึ่งจะเข้าถึงฐานรากหรือข้อมูลของความขัดแย้งโดยการมุ่งไปที่อารมณ์ ความเชื่อ และนิสัย ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาในการจัดการมากกว่าวิธีแรก แต่ได้ผลดีกว่า ผู้บริหารควรที่จะเลือกใช้วิธีทัศนคติเมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในกลุ่มที่ต้องทำงานร่วมกัน ดังภาพ 10

แนวทางการศึกษาพฤติกรรม	แนวทางการศึกษาทัศนคติ
<ol style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของแต่ละคน</li> <li>มีความสัมพันธ์อย่างรวดเร็ว</li> <li>มีผลกระทบระยะสั้น เช่น การแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดเฉพาะกลุ่มปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการดำเนินงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของแต่ละคน</li> <li>ใช้ระยะเวลายาวนานสะสมมา</li> <li>มีศักยภาพที่ยาวนานในการแก้ไข เช่น การสร้างทีมงาน การผลัดเปลี่ยนพนักงานไปที่กลุ่มหรือแผนกอื่น</li> </ol>

ภาพ 10 แสดงสองแนวทางการศึกษาในการจัดการกับความขัดแย้ง

ที่มา (วิเชียร วิทยอุดม, 2547, หน้า 354)

#### 5.5 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้น ซึ่งอาจจะกระทำได้โดยวิธีการขจัดสาเหตุของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้หมดไป และต้องกระทำให้ถูกต้องตามหลักวิธีของความขัดแย้งนั้น ก็จะได้รับ การแก้ไข (resolved conflict) ซึ่งถ้าหากไม่สามารถขจัดสาเหตุของความขัดแย้งได้ทั้งหมดและ ความขัดแย้งนั้นเพียงแค่อุ้มนิ่ง (suppressed conflict) ไปชั่วคราวเท่านั้น เพราะสาเหตุของความขัดแย้งยังคงมีอยู่เพียงแต่พฤติกรรมความขัดแย้งไม่ปรากฏให้เห็น

เท่านั้น ดังนั้นการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่แท้จริง (conflict resolutions) ก็คือการขจัดสาเหตุต่างๆ ของความขัดแย้งให้หมดไปอย่างถาวรมีทั้งความขัดแย้งด้วยเหตุผลและความขัดแย้งด้วยอารมณ์ ในขณะที่เดียวกันก็พยายามลดโอกาสของความขัดแย้งอันอาจเกิดขึ้นในอนาคตลงด้วย

เสนาะ ดิเฮอร์ (2544, หน้า 307-308) ซึ่งได้กล่าวว่า นักบริหารอาจสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้มีหลายวิธีไม่ว่าจะเป็นการขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในกลุ่มหรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มให้หมดไปตามสาเหตุของความขัดแย้งได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากงานที่ต้องพึ่งพากัน หรือ งานนั้นจะสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานหลายๆ หน่วยงานด้วยกันอาจจะเป็เป้าหมายในการทำงานที่เรียกว่า เป้าหมายแห่งความร่วมมือ (superordinate goals) คือ เป้าหมายการทำงานที่ต้องอาศัยด้านความร่วมมือกันตั้งแต่ 2 หน่วยงานขึ้นไป ซึ่งการแก้ไขทำได้โดยการส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ มีความร่วมมือกันให้มุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกันและได้ผลประโยชน์ร่วมกัน

2. ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์การมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ทำให้เกิดการแย่งชิงกัน วิธีการแก้ไขคือ เพิ่มทรัพยากรให้มากขึ้นจนเพียงพอสำหรับทุกฝ่ายทุกคนให้ได้ใช้ทรัพยากรที่มีเหล่านี้อย่างเหมาะสมแม้จะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายแต่ก็ยังดีกว่าก่อให้เกิดความขัดแย้งเพราะความขัดแย้งอาจนำความสูญเสียและสิ้นเปลืองมากกว่าการเพิ่มทรัพยากร

3. ความขัดแย้งที่เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นสาเหตุในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ไม่ดี ก็สามารถแก้ไขได้โดยการโอนย้ายพนักงานหรือสับเปลี่ยนตัวบุคคลไปลงตำแหน่งบางตำแหน่งหรือตำแหน่งอื่นๆ ที่เหมาะสม

4. ความขัดแย้งอันเกิดจากสภาพแวดล้อมทางวัตถุในสถานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารสามารถแก้ไขได้โดยเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนการทำงานรวมทั้งปรับปรุงสถานที่ทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งให้เหลือน้อยลง

5. ความขัดแย้งจากสาเหตุจากระบบของงานที่ทำหรือระบบอื่นใดภายในองค์การเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งกันแต่อย่างไรผู้บริหารก็สามารถแก้ไข โดยการใช้กลไกในการประสานงาน (coordination mechanism) เพื่อจะให้ได้เกิดความร่วมมือกันของระบบย่อยต่างๆ ขององค์การ เช่น การใช้ตัวบุคคลช่วยกันเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ (liaison personnel) หน่วยงานเฉพาะกิจ (task forces) หรืออาจใช้ทีมงานข้ามหน่วยงาน (cross functional team) หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม

6. สาเหตุอันเกิดมาจากการแข่งขันกันระหว่างบุคคลและในระหว่างกลุ่ม เพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการทำงาน ผู้บริหารจะสามารถแก้ไขโดยการเปลี่ยนแปลงระบบค่าตอบแทนไปเป็นระบบค่าตอบแทนที่จะจ่ายให้กับกลุ่มทำงานที่ทำงานมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นรายบุคคล เพื่อการลดปัญหาแข่งขันในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่ม และส่งเสริม

พฤติกรรม ทักษะคติให้คนทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดความร่วมมือและการสร้างสรรค์ ลดระดับความขัดแย้งลงได้อยู่ระดับปานกลาง

7. ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายและกระบวนการในการปฏิบัติงานได้ เพื่อจะใช้กำกับในการทำงานหรือพฤติกรรมของคนให้เหมาะสมซึ่งมีสาเหตุเกิดจากการวางแผนที่ไม่ดี ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจ และดำเนินงานตามแผนได้เป็นอย่างดี จนงานบรรลุเป้าหมายณะเดียวกัน ก็ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคล และจะไม่สร้างโอกาสที่จะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นมา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ, ลัทธกมล ศรีวะระมย์, สุดา สุวรรณภิมย์ และชวลิต ประภวนนท์ (2545, หน้า 295) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารมีเครื่องมือหลายอย่างที่ใช้ในการดำเนินการ เพื่อการลดหรือการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยผู้บริหารจะต้องสร้างกำหนดเป้าหมายแห่งความร่วมมือขึ้น จะช่วยลดปัญหาด้านความขัดแย้งเพราะสมาชิกต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับกลุ่มเพื่อให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของกลุ่มมากกว่าความคิดส่วนตัวตัวอย่างเช่น ผู้บริหารของบริษัท อินเทลเลส ควีนส์ แอนด์ จอห์นสัน ได้อธิบายความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลและความเร่งด่วนของการส่งมอบบรรณรังศ์ในการโฆษณาให้ลูกค้า กลุ่มจึงต้องร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อผลิตงานโฆษณาทันที

ในขณะที่เดียวกันในเรื่องความขัดแย้งซึ่งยังอาจที่จะสามารถได้รับการแก้ไขโดยการใช้ เจรจากัน (negotiation) หรือเป็นการต่อรอง (bargaining) หรือการอภิปราย (discussion) ซึ่งเป็นวิธีการลดความขัดแย้งด้วยการใช้บุคคลที่สามที่จะไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่งฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพื่อซักถามหรือรับฟังข้อมูลทั้งสองฝ่ายอันเป็นการช่วยให้ฝ่ายที่ต่อต้านทำการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง เมื่อทั้งสองฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้หรือข้อตกลงร่วมกันได้ แนวทางหนึ่งของการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งก็คือการเชิญให้บุคคลที่สามให้เข้าทำหน้าที่ตัดสินใจ โดยเป็นการผูกพันทั้งสองฝ่ายขึ้นตอนนี้เรียกว่าการตัดสินโดยอนุญาโตตุลาการ (arbitration)

## 6. ให้ความสำคัญต่อการแก้ไขและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน

การให้ความสำคัญต่อการแก้ไขและการป้องกันอุบัติเหตุในการทำงานนั้น อาจเป็นสิ่งที่มีสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและองค์กรต้องตระหนัก เนื่องจากอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นมาจากการทำงานนั้น อาจส่งผลเสียมากเพื่อทำให้องค์กรได้รับความเสียหายอย่างรุนแรงได้

### 6.1 ความหมายของอุบัติเหตุในการทำงาน

อุบัติเหตุในการทำงานที่ประสบในแต่ละครั้ง ไม่ใช่เป็นเรื่องของโชครชะตาหรือเป็นจากเคราะห์กรรมของแต่ละบุคคลดังได้มีผู้กล่าวไว้ จากการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานแต่ละครั้งมักมีสาเหตุอยู่ด้วยกันเสมอ ดังนั้นการเสริมสร้างด้านความปลอดภัยในการทำงานก็คือการแก้ไขและป้องกันที่สาเหตุของอุบัติเหตุได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมนั่นเองมีนักวิศวกรรมด้านความปลอดภัยและนักจิตวิทยาได้ให้ความหมายของอุบัติเหตุดังนี้

วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, และวิฑูรย์ สิมะโชคดี, (2538, หน้า 20) ให้ความหมายว่า อุบัติเหตุ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมิได้วางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งก่อให้เกิดการบาดเจ็บ พิการ หรือ เสียชีวิต และทำให้ทรัพย์สินได้รับความเสียหาย

บลูม, และเนย์เลอร์ (Blum, & Naylor, 1968, p. 517) ได้กล่าวว่า อุบัติเหตุ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้ตั้งใจ เป็นผลให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลและทรัพย์สิน และมีอัตราความรุนแรงแตกต่างกันไปตามชนิดของอุบัติเหตุ

สุรพล พยอมแย้ม (2545, หน้า 289) ได้กล่าวว่า อุบัติเหตุ (accident) คือ ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความสูญเสีย (loss) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่คือ

1. สูญเสียด้านทรัพยากรบุคคล เช่น บาดเจ็บ พิการ หรือเสียชีวิต
2. สูญเสียด้านทรัพย์สิน เช่น เครื่องจักร อุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ มีความเสียหาย
3. สูญเสียผลการผลิต เช่น การหยุดของกระบวนการผลิตซึ่งอาจจะส่งผลเสียถึงคุณภาพของสินค้าที่ทำการผลิต
4. สูญเสียได้รายได้หรือเสียผลกำไร กล่าวคือ เมื่อไม่สามารถผลิตสินค้าได้ตามกำหนด ต้องซื้อสินค้าหรือเครื่องจักรทดแทน

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า อุบัติเหตุ หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นโดยมิได้คาดหวังไว้ และก่อให้เกิดความเสียหายต่อบุคคลและทรัพย์สินทั้งทางตรงและทางอ้อมความเสียหายจะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับความรุนแรงของอุบัติเหตุนั้นๆ ความเสียหายที่เกิดขึ้นจะทำให้บุคคลได้รับบาดเจ็บ พิการ หรือเสียชีวิต ได้

## 6.2 สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ

พงศ์ หรดาล (2540, หน้า 296-297) ได้สรุปว่า สาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุไว้ โดยมีด้วยกัน 3 ประการหลักๆ ดังนี้

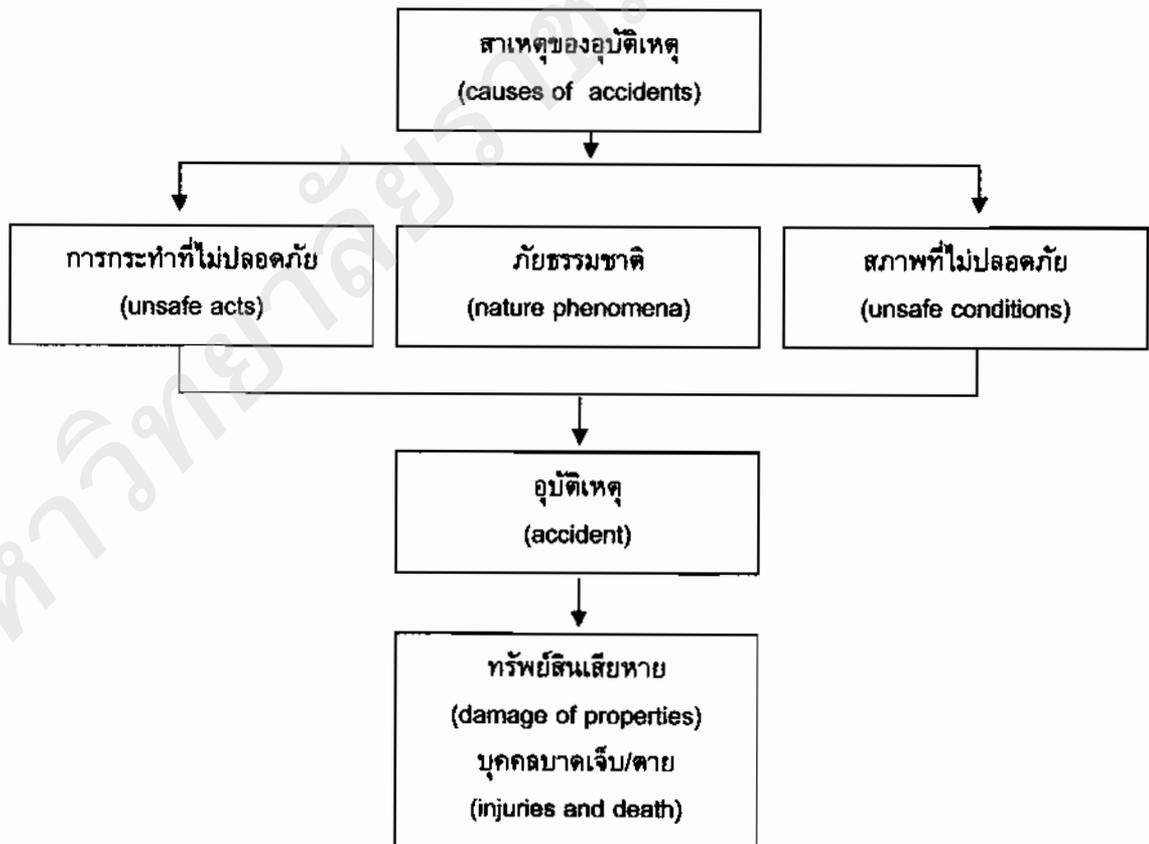
1. สาเหตุที่เกิดจากมนุษย์เอง (human causes) อุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากมนุษย์มีจำนวนสูงคิดเป็นร้อยละ 88 ของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้ง เช่น การทำงานที่ไม่ถูกต้อง พลังเพลอ มีความประมาท เป็นต้น นักจิตวิทยาจึงได้อธิบายว่า การทำงานไม่ถูกต้อง นอกจากสิ่งที่กล่าวมาแล้วนั้น พฤติกรรมของมนุษย์ก็นับว่าเป็นสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุได้เช่นกัน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ได้แก่บุคลิกภาพ สติปัญญา อายุและประสบการณ์ การศึกษาและความเหนื่อย จากการ ทำงาน เป็นต้น

2. สาเหตุที่เกิดจากเครื่องมือเครื่องจักรเสื่อม หรือมีสภาพของเครื่องมือเครื่องจักรที่ชำรุดไม่ปลอดภัย (mechanical failure) อุบัติเหตุเกิดขึ้นจากเครื่องมือ เครื่องจักรนี้จะมีประมาณร้อยละ 10 ของการเกิดอุบัติเหตุทุกครั้ง เช่น เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ของ

เครื่องมือชำรุดบกพร่องหรือส่วนที่เป็นอันตรายโดยไม่มีอุปกรณ์ช่วยป้องกัน และอาจรวมไปถึงมีการวางผังโรงงานไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสมสภาพแวดล้อมของโรงงานไม่ปลอดภัยเป็นต้น

3. สาเหตุที่เกิดจากดวงชะตาหรือภัยธรรมชาติ(acts of god) ซึ่งจะมีเพียงร้อยละ 2 ที่อาจเป็นเหตุโดยภัยธรรมชาติซึ่งนอกเหนือการควบคุมได้ อาทิเช่น เกิดจากพายุ ฟ้าผ่า น้ำท่วม แผ่นดินไหว เป็นต้น

ถ้าหากจะได้พิจารณาถึงเรื่องศักยภาพของอันตรายอันจะก่อให้เกิดอุบัติเหตุหรือความเสียหายในโรงงานอุตสาหกรรมแล้วนั้นอาจกล่าวได้ว่า มีระดับความรุนแรงที่แตกต่างกันออกไป ตามแต่ละอุบัติเหตุ มักจะเริ่มจากระดับเล็กน้อยที่ไม่ก่อให้เกิดความสูญเสียใดๆ ไปจนถึงที่ระดับรุนแรงมากซึ่งก่อให้เกิดผลเสียหายมากหรือมีผลกระทบอย่างรุนแรง อุบัติเหตุในกรณีที่ถูกกล่าวถึง มักจะพบว่ามีผลกระทบ 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ ผลกระทบที่ก่อความเสียหายต่อทรัพย์สินทั้งหมดของโรงงาน ผลกระทบต่อตัวบุคคล และผลกระทบต่อการผลิต ดังภาพ 11



ภาพ 11 แสดงสาเหตุของอุบัติเหตุ  
ที่มา (พงศ์ หรดาล, 2540, หน้า 297)

สุรพล พยอมแย้ม (2545, หน้า 288-291) ได้กล่าวว่า การเกิดอุบัติเหตุ หรือการเกิดความสูญเสียในงานอุตสาหกรรมนั้นมาจากความประมาท (careless) ดังนั้นหากจะต้องการสร้างความปลอดภัยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้นผู้บริหารควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล คือ มองความบกพร่องของบุคคลที่เป็นสาเหตุหลักอันทำให้เกิดอุบัติเหตุโดยง่ายซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มปัญหาได้แก่

1.1 ขาดความรู้หรือความชำนาญงาน (lack knowledge or skill)

1.2 ขาดการจูงใจที่เหมาะสม (improper motivation)

1.3 ขาดความสมบูรณ์ทางร่างกายและจิตใจ (physical or mental problem) ถึงแม้มีอาการเพียงเล็กน้อยแต่เมื่อขาดความสมบูรณ์แล้วโอกาสการเกิดอุบัติเหตุก็อาจมีได้มากเท่ากับบุคคลที่มีอาการหนัก

2. องค์ประกอบด้านลักษณะงานทำทำ คือลักษณะงานที่มีข้อบกพร่องและนำไปสู่การเกิดอุบัติเหตุโดยง่ายแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มปัญหาคือ

2.1 การขาดมาตรฐานในการทำงานที่เหมาะสม (inadequate work standard) ซึ่งหมายถึงกระบวนการทำงาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานที่ขาดมาตรฐาน

2.2 ขาดการออกแบบและมีการให้การบำรุงรักษาที่ไม่ดี (inadequate design and maintenance) ซึ่งหมายถึงการออกแบบงานตามลักษณะและความเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงานที่รวมถึงการบำรุงรักษาใหม่เหมาะสมกับสภาพการใช้งาน

2.3 อุปกรณ์หรือเครื่องจักรต่างๆ ที่ใช้ในการทำงานที่หมดสภาพ (abnormal wear and tear) ซึ่งอาจเป็นเพราะได้ใช้งานมานานเกินไป หรือขณะที่ใช้งานโดยมีสภาพที่ขาดความสมบูรณ์ของเครื่องจักร

2.4 การใช้ของที่ผิดหลักวิธีปฏิบัติ (abnormal usage) ซึ่งรวมถึงการใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ไม่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ

3. ด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน กล่าวคือ ด้านสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ไม่ดีซึ่งอาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุโดยง่ายมีหลายอย่างด้วยกันได้แก่

3.1 ระดับอุณหภูมิบริเวณที่ปฏิบัติงาน (degree temperature) อากาศที่หนาวจัดหรือร้อนจัดเกินไปก่อให้เกิดอุบัติเหตุได้ง่ายกว่าอากาศที่เหมาะสม เย็นหรืออุ่นสบายโดยงานที่มีอุณหภูมิมากกว่า 70 องศาเซลเซียสนั้น เช่น งานโรงงานถลุงเหล็ก เหมืองถ่านหิน มีโอกาสทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความหงุดหงิดและมีความเหนื่อยล้าเร็วขึ้น

3.2 ความเร็วหรืออัตราเร่งของการทำงาน (working speed) ซึ่งโดยงานที่ต้องใช้ความเร็วสูงที่มีโอกาสเกิดอุบัติเหตุได้ง่าย เช่น พนักงานทำงานเกี่ยวกับสายพานของเครื่องจักร การใช้เครื่องจักรตัดที่หมุนเร็ว เป็นต้น

3.3 ระดับเสียง (noise level) ถึงแม้ว่าระดับเสียงที่สูงเกินจาก 90 เดซิเบล จะเป็นอันตรายต่อประสาทการรับฟังอาจทำให้ปวดหูและหูตึงหรือหนวกได้ ซึ่งแต่โดยสภาพการทำงาน

แล้วนั้นเสียงทุกระดับล้วนแล้วแต่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานทั้งสิ้นโดยเฉพาะเสียงที่ดังให้ความรู้สึกวุ่นวายสับสนและขาดระบบที่นุ่มนวลต่อการรับฟัง และเสียงดังที่ก่อให้เกิดความรำคาญหรือตกใจก็เป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงานได้เช่นกัน

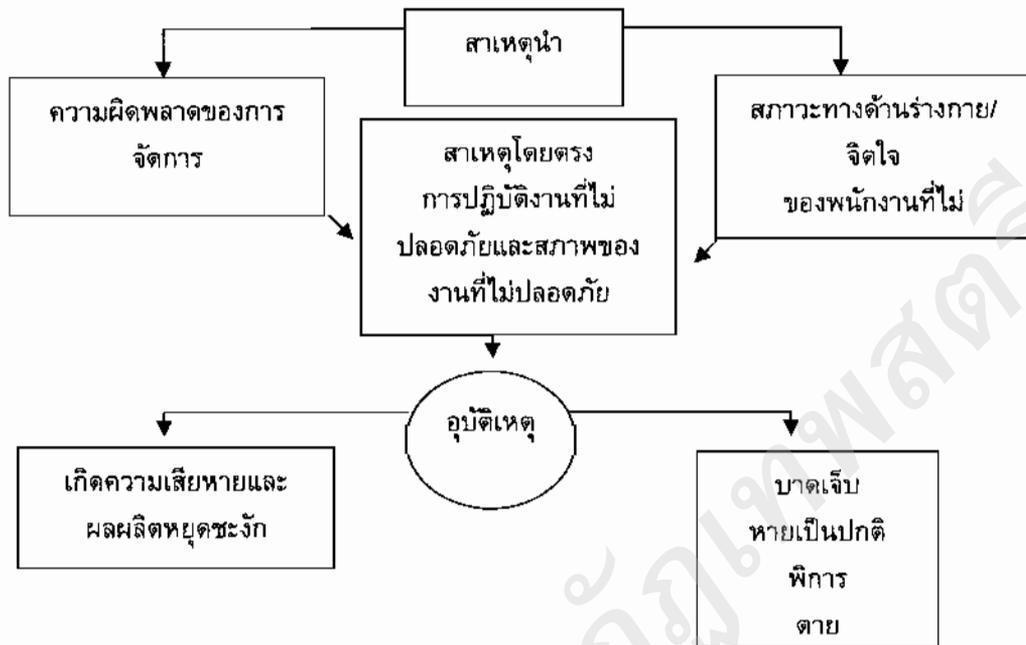
3.4 ระดับแสงสว่าง (light level) ถ้ามีแสงสว่างในที่ทำงานโดยเฉพาะจุดที่ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติต้องจะเพ่งสายตามากกว่าปกติหรือถ้าแสงสว่างจ้ามเกินไปหรืออาจมีแสงสะท้อนเข้าตาโอกาสที่แสงจะเป็นอุปสรรคในการทำงาน และเป็นต้นเหตุของอุบัติเหตุก็มีได้มากเช่นกัน

3.5 อายุของการทำงาน และประสบการณ์ทำงาน (age of experience) ผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่ๆ มีโอกาสเกิดอุบัติเหตุสูงกว่าผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่า

3.6 สุขภาพร่างกาย (physical health) ซึ่งบุคคลที่มีอาการเจ็บป่วยทางร่างกาย โดยเฉพาะโรคเรื้อรังนั้น มีโอกาสเกิดอุบัติเหตุได้มากกว่าผู้ที่มีสุขภาพแข็งแรง การตรวจสุขภาพเป็นระยะๆ จะช่วยในการป้องกันการเกิดความผิดพลาดได้มาก

3.7 ขวัญและกำลังใจ (work morale) หากว่าผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ลงลอยกับพนักงานผู้ร่วมงานซึ่งขาดการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น มีโอกาสทำงานบกพร่องและเป็นสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุได้มากขึ้นการร่วมมือกันทำงานและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันจะช่วยลดปัญหาการเกิดอุบัติเหตุได้

จอร์จ กานูจนาการูณ (2548, หน้า 209-210) ได้กล่าวว่า การเกิดอุบัติเหตุจากการทำงานส่วนมาก จะเริ่มมาจากสาเหตุของอุบัติเหตุซึ่งโดยทั่วไปนั้นจะมีสาเหตุนำ ซึ่งได้แก่ความผิดพลาดทางการจัดการและสภาวะทางด้านร่างกายและจิตใจของพนักงานที่ไม่เหมาะสมแล้วจึง ก่อให้เกิดสาเหตุโดยตรง คือการปฏิบัติงานที่ไม่ปลอดภัยและสภาพของงานที่ไม่ปลอดภัยซึ่งอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะเป็นสาเหตุใหญ่เช่นการระเบิดของหม้อต้มน้ำขนาดใหญ่เกิดไฟไหม้ และอื่นๆ ซึ่งผลของอุบัติเหตุเหล่านั้นอาจจะทำให้เกิดผลร้ายความเสียหายต่อทรัพย์สินการผลิตต้องหยุดชะงักหรือมีบุคคลได้รับบาดเจ็บ พิการ หรือเสียชีวิต ดังภาพ 12



ภาพ 12 แสดงสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุ  
ที่มา (จूरिพร กาญจนการุณ, 2548, หน้า 209)

นอกจากนี้อาจมีสาเหตุอื่นๆ ที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุได้ดังนี้

1. สาเหตุทางตรงที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุ กล่าวคือ

1.1 การปฏิบัติงานที่ไม่ปลอดภัย เป็นการทำงานที่เสี่ยงต่อความบาดเจ็บหรือการทำงานที่เสี่ยงต่ออันตรายโดยไม่มีเครื่องป้องกันการทำงานโดยใช้เครื่องมือเครื่องจักรที่ไม่ถูกวิธี และการแต่งกายที่ไม่ปลอดภัย เป็นต้น

1.2 สภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย หมายถึง สภาพแวดล้อมของสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวผู้ปฏิบัติงานซึ่งก่อให้เกิดอุบัติเหตุขึ้นได้ง่ายเช่น การขาดการป้องกันอันตรายที่เกิดจากการใช้ เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ชำรุด เป็นต้น

2. สาเหตุทางอ้อมที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุ มีดังนี้

2.1 ขาดระบบการบริหารด้านความปลอดภัยเช่นขาดการฝึกอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัย การขาดการจัดระเบียบวินัยและควบคุมพนักงานให้ปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัดหรือขาดการตรวจสอบการทำงานและการขาดซึ่งการจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องป้องกันอุบัติเหตุ

เพื่อความปลอดภัย

2.2 สาเหตุทางกายภาพ ได้แก่ ความเหนื่อยล้า พักผ่อนไม่เพียงพอสายตาไม่ดี และเจ็บป่วยขณะทำงาน

2.3 สาเหตุจากลักษณะทางจิตใจ ซึ่งได้แก่ ความเครียด การขาดความรับผิดชอบ ประมาทไม่เอาใจใส่ต่อหน้าที่จนเกิดอุบัติเหตุ

### 6.3 การป้องกันการและการแก้ไขอุบัติเหตุในการทำงาน

พงศ์ หรดาล (2540, หน้า 302-303) ได้กล่าวว่า อุบัติเหตุต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและมีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของมนุษย์เอง จึงได้พยายามหาสาเหตุเพื่อที่จะได้ป้องกันและแก้ไขสาเหตุนั้นๆ โดยการศึกษาและหาทางแก้ไขแบ่งออกได้ 3 วิธี ด้วยกันคือ

1. การให้บริการช่วยเหลือทางการแพทย์ (medical assistance) มีความยุ่งยากทางกายภาพ มีส่วนทำให้เกิดอุบัติเหตุร้อยละ 12 ของผู้ทำให้เกิดอุบัติเหตุ เช่น ด้านสายตา บกพร่อง ด้านการได้ยินบกพร่อง และอื่นๆ ความบกพร่องทางร่างกายต่างๆ เหล่านี้ เป็นตัวอย่างของการขาดความสามารถในการทำงานของบุคคล และเมื่อได้รับการแก้ไขหมดแล้วก็จะทำให้อัตราการเกิดอุบัติเหตุลดลงได้

2. การปรับปรุงบุคลิกภาพให้ดีขึ้น (personality readjustment) การมีทัศนคติที่ผิดๆ ขาดความรับผิดชอบและมีปัญหาทางบุคลิกภาพนั้น จะมีส่วนทำให้เกิดอุบัติเหตุร้อยละ 22 เช่น ทัศนคติใจร้อน มองเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในแง่ลบ และอื่นๆ

3. ความบกพร่องในการทำงาน (operating defects) พบว่าจำนวนที่ผู้ทำงานบกพร่องมีมากถึงร้อยละ 66 ของผู้ที่ทำหรือก่อให้เกิดอุบัติเหตุ ซึ่งจากการศึกษาลูกจ้างของบริษัท รถไฟแห่งเมืองคลีฟแลนด์เป็นกรณีศึกษาตัวอย่างนั้นความล้มเหลวที่จะรักษาความตั้งใจในการทำงาน ทัศนคติที่ผิด และขาดความเอาใจใส่ ดังนั้น ข้อบกพร่องต่างๆ เหล่านี้ ของพนักงานสามารถที่จะแก้ไขหรือขจัดได้ด้วยการจัดฝึกอบรม

จัวร์พว กายูจนการุณ (2548, หน้า 214-215) ได้กล่าวว่า การป้องกันอุบัติเหตุเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ รวมทั้งการศึกษาค้นคว้าและสังเกตการณ์โดยได้มองเห็นว่า อุบัติเหตุสามารถป้องกันได้โดยการควบคุม (control) สิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การควบคุมพฤติกรรมบุคคล
2. การควบคุมสิ่งแวดล้อม
3. การควบคุมการทำงานของเครื่องจักร

ส่วนในทางปฏิบัติงานนั้น การป้องกันต้นเหตุสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ กล่าวคือ

1. ควบคุมสภาพแวดล้อม (physical environment) การป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งทำให้สามารถลดอุบัติเหตุลงได้อย่างมากโดยการออกแบบ และการก่อสร้างโรงงาน รวมถึงการติดตั้งเครื่องมือเครื่องจักรต่างๆ ที่จำเป็น ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของพนักงาน ผู้บริหารอาจต้องทำการตรวจสอบรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

- 1.1 การป้องกันอัคคีภัย
- 1.2 อุปกรณ์เกี่ยวกับไฟฟ้าและแก๊ส
- 1.3 ทางเดินในโรงงาน
- 1.4 การระบายอากาศ
- 1.5 ที่จัดเก็บวัสดุอุปกรณ์
- 1.6 เครื่องป้องกันอุบัติเหตุของพนักงานแต่ละบุคคล
- 1.7 สิ่งแวดล้อมต่างๆ ไปในการทำงาน
- 1.8 ระบบไฟฟ้า
- 1.9 แก๊สและสารที่เป็นพิษ
- 1.10 การปฐมพยาบาลและการรักษาพยาบาล

2. การควบคุมการปฏิบัติงานที่ไม่ปลอดภัย (man performance) อาจจำแนกเป็นแนวทางหรือวิธีการได้ดังนี้

- 2.1 โดยการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ไม่มีผลต่อแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดอุบัติเหตุได้ง่าย
- 2.2 จัดทำป้ายประกาศและมีคำขวัญ เตือนใจเกี่ยวกับเรื่องของอุบัติเหตุในการทำงานและความปลอดภัย
- 2.3 ให้การศึกษาและฝึกอบรมต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง
- 2.4 เสริมแรงทางบวก เช่น ประกาศเกียรติคุณกับผู้ที่ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง
- 2.5 ผู้บริหารระดับสูง ต้องให้ความสำคัญโดยเฉพาะในเรื่อง ความปลอดภัยในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ นั้นอาจจะมีอยู่ด้วยกันหลาย ประการ ดังนั้นจึงควรพิจารณาเพื่อป้องกันและแก้ไขตามความแตกต่างของอุบัติเหตุแต่ละชนิดที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อการลดอุบัติเหตุต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้น้อยลงได้นั้น อาจจะใช้เทคนิควิธีการทางจิตวิทยาในการลดอุบัติเหตุได้ดังนี้

1. วิธีการคัดเลือกบุคลากร โดยการใช้แบบสอบถามต่างๆ เพื่อตรวจสอบบุคคลที่จะเข้ามาทำงานเช่น การรับรู้ทางสายตา การวัดความสนใจในอาชีพ และอื่นๆ แบบสอบถามต่างๆ เหล่านี้จะสามารถช่วยในการคัดเลือกบุคคลเพื่อเป็นการลดอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นได้ในเบื้องต้น

2. วิธีการโดยใช้การสวัสดิศึกษาซึ่งเป็นวิธีการให้การศึกษาด้านความปลอดภัยในการทำงานเช่น การจัดให้มีการประชุมด้านความปลอดภัยให้กับพนักงานจะสามารถช่วยให้อุบัติเหตุลดลงได้

3. วิธีการโดยใช้ทางด้านจิตวิทยาวิศวกรรม ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการที่ดีต้องใช้ความรู้ทางวิชาการในด้านวิศวกรรมศาสตร์ในการออกแบบเครื่องมือและเครื่องจักรหรือด้านอุปกรณ์

รวมถึงตลอดจนสถานที่ในการจัดวางเครื่องจักร โดยให้มีสภาพใช้งานและการทำงานได้อย่างปลอดภัยมากที่สุด ซึ่งจำเป็นต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลที่สัมพันธ์กับการทำงานของเครื่องจักรด้วย

#### 6.4 การส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน

บรยองค์ โดจินดา (2543, หน้า 304-305) กล่าวว่า ความปลอดภัยในการทำงานนั้นมี ความสำคัญมากต่อชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรองค์กร ต่างให้ความสำคัญกับเรื่องของความปลอดภัยมากขึ้นเพราะหากเกิดอุบัติเหตุขึ้นมา นั้นหมายถึงการเสียทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรต่างๆ ดังนั้น ภาครัฐจึงให้ความสำคัญกับเรื่องความปลอดภัย โดยเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรมองค์การธุรกิจส่วนใหญ่จึงได้พยายามสร้างความปลอดภัยในด้านสุขภาพและความปลอดภัยจากอุบัติเหตุดังนี้

1. จัดตั้งหน่วยงานเพื่อรองรับผิดชอบโดยเฉพาะหน่วยงาน ที่ต้องอยู่ในความดูแลของบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านการป้องกันอุบัติเหตุ โดยจะทำการตรวจเครื่องมือ เครื่องจักรและการ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ตลอดจนทำการฝึกอบรมบุคลากรให้รู้จักมีวิธีการป้องกันรักษาในด้านความปลอดภัย

2. การจัดตั้งคณะกรรมการด้านโปรแกรมความปลอดภัยประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ เพื่อปรึกษาหารือในเรื่องการป้องกันอุบัติเหตุ

3. เครื่องมือในการป้องกันอุบัติเหตุ เช่น รองเท้า อุปกรณ์การดับไฟ หน้ากากถุงมือ และมีการจัดให้มีการฝึกอบรมให้บุคลากรรู้จักใช้เครื่องมือและการป้องกัน

4. จัดโปรแกรมด้านความปลอดภัยการ จัดโปรแกรมต่างๆ เพื่อให้รู้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับอุบัติเหตุ ให้มีโครงการป้องกันอุบัติเหตุ การรักษาความปลอดภัยขององค์กร การให้คำขวัญซึ่งต้องเรียนรู้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับอุบัติเหตุ การศึกษาวิเคราะห์เหตุที่เกิดขึ้น หาวิธีป้องกันและลงมือป้องกันอุบัติเหตุภายในกิจการหรือองค์การ

5. ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายบริหารในเรื่องการให้ความสนใจและหาทางป้องกัน เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ มีการจ่ายค่าตอบแทน สำหรับบุคลากรที่ช่วยดูแลความปลอดภัยในการทำงานรวมทั้งการให้รางวัลแก่บุคลากรที่ไม่เคยประสบอุบัติเหตุ

6. จัดให้มีการฝึกอบรมโดยการให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนา ในเรื่องการรักษา และดูแลสุขภาพ และความปลอดภัยรวมถึงการป้องกันอุบัติเหตุต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้มีความเข้าใจและตระหนักถึงความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นจากอุบัติเหตุ

ทั้งนี้ การป้องกันด้านอุบัติเหตุและความปลอดภัยในการทำงานนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารองค์การควรต้องให้ความสนใจเสมอและต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย ซึ่งองค์การที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ นั้นจะมีสถิติด้านการประสบอุบัติเหตุในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับต่ำสุด ซึ่งทั้งนี้ อาจเป็นผลมาจากผู้บริหารมีความเข้าใจในเรื่องการป้องกันอันตรายและความปลอดภัยในการทำงานและอาจกล่าวพอสรุปได้ว่า องค์การและผู้บริหารรวมถึงพนักงาน ควรมีส่วนร่วมในการดูแลด้านความปลอดภัยในการ

ทำงานของพนักงานทุกระดับเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการลดความสูญเสีย และองค์การได้ดำเนินงานตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน มีผู้วิจัยไว้หลายหน่วยงานโดยผู้วิจัยนำเสนองานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศดังต่อไปนี้

#### 1. งานวิจัยภายในประเทศ

จากการศึกษาและการค้นคว้าผลวิจัยด้านบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการสร้างขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวจำนวนหนึ่ง จึงนำมาเสนอเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาในครั้งนี้อย่างนี้

อุดม สารรัตน์ (2542, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาหน้าที่ของผู้บริหารที่มีผลต่อสภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนใน มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยพบว่าขวัญกำลังใจอยู่ระดับปานกลาง และไม่มีความแตกต่างกันตามตัวแปรที่ศึกษา อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ 5 อันดับแรก

1. ความยุติธรรมในหน่วยงาน
2. โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ
3. รายได้และผลตอบแทน
4. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ 5 อันดับแรก ได้แก่

1. ผู้บังคับบัญชาควรเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบ
3. ผู้บังคับบัญชาประชุมชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดมุ่งหมายของงาน
4. ผู้บังคับบัญชาควรยกย่องชมเชยและให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน
5. การทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับสวัสดิการเหมาะสม

จงกลณี เจริญสุข (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องหน้าที่ของหัวหน้าในการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายบริหารทางวิชาการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสายบริหารทางวิชาการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีขวัญในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมากและการศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความ พึงพอใจในการปกครองของผู้บังคับบัญชาและด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านอื่นข้าราชการมีขวัญในการปฏิบัติงานปานกลาง ส่วนข้าราชการที่เป็นเพศชายและเพศหญิง มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในด้าน

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน ในด้านความรู้สึกรับผิดชอบและด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542, บทคัดย่อ) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่องของ ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบ สอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขภาพลักษณะจิต โดยทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสำคัญมากให้ความสำคัญแก่ปัจจัยแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยในระดับความสำคัญมากตามลำดับดังนี้ สภาพในการทำงาน สายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงานของบริษัทการสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับหัวหน้างาน ชีวิตส่วนตัว ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การความสัมพันธ์กับผู้อื่น และตำแหน่งงาน ในด้านความพอใจผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า มีความพอใจอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับพอใจมาก ตามลำดับดังนี้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน ตำแหน่งงาน การความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ชีวิตส่วนตัว การบังคับบัญชา สภาพการทำงานปัจจุบันและนโยบายและการบริหารงานของบริษัท ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลต่างๆมาทำการประมวลผลโดยใช้สถิติ ค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงถึงความสำคัญของความพอใจของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อปัจจัยจูงใจที่เกิดขึ้นในการทำงาน ตามทฤษฎีสองปัจจัย (two-factors theory) ของ เฟรดเดอริค ฮิทซ์เบิร์ก ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขภาพลักษณะจิตและปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน

กมลพรรณ ฉริยะพงศ์พันธ์ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องหน้าที่ของนักบริหารมีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย ศึกษาจากสาขาธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกเป็นรายด้านมากที่สุด ได้แก่ ในด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ด้านความพอใจในงานที่ปฏิบัติ ด้านความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จและด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ปัญหาอุปสรรคการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย คือ ด้านเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ พนักงานขาดความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ด้านระบบงานใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลง ได้แก่ พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ ด้านอัตราเงินเดือน ได้แก่ โครงสร้างของเงินเดือนไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติและด้านสวัสดิการต่างๆ ได้แก่ เงินโบนัสและค่ารักษาพยาบาลที่คลินิกให้น้อยและไม่เหมาะสม

โสภิตา เฟื่องทอง (2545, บทคัดย่อ) ซึ่งได้ทำการศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในมูลนิธิโครงการหลวง โดยจากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ มูลนิธิโครงการหลวง ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจในกลุ่มของปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขภาพลักษณะจิตในระดับมาก และให้ความสำคัญปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นใน

ระดับปานกลางโดยมีรายละเอียดดังนี้ ปัจจัยที่รักษาสุขภาพจิตที่พนักงานได้ให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน นโยบายและการบริหารตำแหน่ง ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน การบังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับบุคคลภายในแผนก และปัจจัยที่ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ได้แก่ สภาพการทำงานและค่าตอบแทน ส่วนปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานของพนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำและความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และให้ความสำคัญปานกลาง ในด้านการยอมรับยกย่องและชมเชยจากผู้อื่นๆ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาประเมินผล โดยใช้สถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ และ ค่าเฉลี่ย เป็นเครื่องมือในการทำวิจัยครั้งนี้

อาคม ฉันทเจริญโชค (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องหน้าที่ของผู้บริหารที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัท ซีพลาส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผลการวิจัยพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบริษัทมีการจัดกิจกรรมงานรื่นเริงประจำปีเป็นประจำ ซึ่งเป็นการสร้างความสามัคคีและเชื่อมสัมพันธ์ไมตรีในระดับผู้ปฏิบัติและผู้บริหาร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีขวัญและกำลังใจในระดับมาก ด้านวัสดุอุปกรณ์ สวัสดิการและค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยรู้สึกภูมิใจเมื่อทราบข่าวเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กร มุ่งหวังความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้น รองลงมาโดยมุ่งหวังได้รับการยอมรับจากองค์กรว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่มีความสำคัญมากในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องจัดทำคู่มือที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน แสดงถึงความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน

อนุรักษ์ สุรางคพาณิชย์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตอยู่ในระดับปานกลางและศึกษาปัจจัยภูมิหลังของพนักงานฝ่ายผลิตที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสถานภาพสมรส การศึกษา รายได้ แผนกที่ปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรรณูญา เจริญกุล (2546, บทคัดย่อ) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

โดยผู้วิจัยได้ศึกษาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน โดยภาพรวมมีปัญหาระดับปานกลางโดยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยของปัญหาจากมากไปน้อยได้กล่าวคือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบ และ ด้านการยอมรับนับถือ สำหรับด้านปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาโดยภาพรวมมีปัญหาระดับปานกลาง ซึ่งสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยของปัญหาจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหารงานของธนาคาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านเรื่องส่วนตัว และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน โดยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งจะให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ลำดับความสำคัญต่อบ้างปัจจัยในการทำงาน ตามทฤษฎี ของ เอิร์ชเบิร์ก ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานและปัจจัยที่บำรุงรักษาจิตใจ และทำการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และ ค่าเฉลี่ย

จงกล สุทธิภักษ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องหน้าที่ของผู้บริหารต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตามระบบปฏิรูปการศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผลการวิจัยพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานตามระบบปฏิรูปการศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ คือ ด้านการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านการปฏิรูประบบการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการ ด้านการปฏิรูประบบการศึกษาและด้านการปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ผลการเปรียบเทียบในการปฏิบัติงานตามระบบปฏิรูปการศึกษาของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษามีประสบการณ์การปฏิบัติงานและขนาดโรงเรียนต่างกันมีขวัญในการปฏิบัติงานตามระบบการปฏิรูปการศึกษา ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูที่อยู่ในโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา และอยู่ในประเภทโรงเรียนที่ต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานตามระบบปฏิรูปการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลัดดา แสงเมือง (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องงานของนักบริหารในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยแอโรวี จำกัด ในสาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัท ไทยแอโรวี จำกัด สาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา และสาขาพิษณุโลกมีสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมมีขวัญและกำลังใจโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ระดับขวัญและกำลังใจมากที่สุดในด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานและต่ำสุดในด้านความเพียงพอของรายได้ การเปรียบเทียบสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยแอโรวี จำกัด โดยกำหนดองค์ประกอบเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 8 ด้าน ซึ่งเป็น

ปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน โอกาสความก้าวหน้า ความเพียงพอของรายได้ สวัสดิการของบริษัท ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความยุติธรรมในหน่วยงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบกับปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งจำแนกเป็นอายุ วุฒิกการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง รายได้ สาขาการปฏิบัติงาน สภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เทียน ทานกระโทก (2550, กุมภาพันธ์ 12) ได้ทำการวิจัยเรื่องสายการบังคับบัญชาที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของทหารสายงานสัสดี ภายใต้ความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23 ผลการวิจัยพบว่า ทหารสายงานสัสดี ภายใต้ความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23 ทั้งนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อทดสอบความแตกต่างของขวัญกำลังใจ พบว่านายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเปรียบเทียบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของทหารในสายงานสัสดีภายใต้ความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23 เมื่อจำแนกตามอายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสายงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน เงินเดือนและเงินเพิ่มพิเศษต่อเดือน และวุฒิทางการศึกษา ทั้งนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวน ผลปรากฏว่าระดับขวัญกำลังใจของทหารสายงานสัสดี ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

คูก (Cook, 1990, p. 2839-a) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่มีผลจากการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลในรัฐนอร์ทแคโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูเพศหญิงมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูเพศชาย ครูที่ไม่ใช่คนผิวขาวมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูผิวขาว ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและไม่ปรากฏความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับสถานภาพการสมรส ประสบการณ์ในการสอน จำนวนปีที่สอนและระดับการศึกษา

แฮมเมอร์ (Hammer, 1998, p. 19) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของครูชั้นพิเศษในรัฐโอไฮโอจากการบริหารงาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูชั้นพิเศษมีขวัญในการปฏิบัติงานก็คือ ความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การยอมรับ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดขวัญคือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะของงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาตัวแปรต่างๆ ได้แก่ ตำแหน่งการปฏิบัติงาน เพศ สถานภาพสมรส มีขวัญในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เวเลซ (Velez, 2000, p. 36) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานโทรศัพท์ต่อผู้บริหารและการทำงานในประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า พนักงานไม่มีขวัญในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในอาชีพ ความเป็นอยู่ในชุมชน อัตราการปฏิบัติงาน เงินค่าตอบแทน สถานะของพนักงาน ความช่วยเหลือของพนักงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เปลี่ยนแปลงไปตามอายุ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ตำแหน่งการงาน ระดับงานที่ปฏิบัติและสภาพที่อยู่อาศัย

จากงานวิจัยที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการจะมีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงานส่วนใหญ่ มีผลมาจาก สภาพการทำงาน ลักษณะของงาน หรือ ชั้นช่วงสายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชากับพนักงาน หรือ พนักงานผู้ได้บังคับบัญชา ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หรือ ความมั่นคงในการทำงาน นโยบายการบริหารงานขององค์กร การให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ดี และชีวิตส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งหมดนี้ มีความสัมพันธ์ต่อระดับขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งหากพนักงานมีทัศนคติเชิงบวก ผลที่ได้รับจะเป็นที่น่าพอใจ พนักงานมีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจสูง ในทางกลับกัน พนักงานมีทัศนคติเชิงลบ ความพึงพอใจในการทำงานจะลดลงจนส่งผลเสียต่อองค์กรและความเจริญก้าวหน้าของบุคคลนั้น