

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในบทนี้จะเป็นการเสนอทฤษฎี แนวคิด และการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะครอบคลุมในหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายและความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน
3. องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน
4. ภาระหน้าที่หลักของงานต่าง ๆ ที่สังกัดสำนักงานเลขาธิการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
6. แนวทางในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
7. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงาน

ขวัญ มีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่มีรูปร่าง แต่ก็สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล (ยุคล ทองตัน, 2537, หน้า 13)

ในด้านความหมายของคำว่า "ขวัญ" ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล หรือสิ่งที่ได้พบเห็น บางหน่วยงานถือว่าขวัญ คือ น้ำใจที่ผูกพันกับหมู่คณะ ความกระตือรือร้น หรือความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน แต่บางแห่งก็ให้ความหมายที่ว่า ขวัญ คือทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมีความพอใจในการทำงานสูง ก็ถือว่าขวัญของบุคลากรมีมาก แต่ถ้าบุคลากรมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร หรือต่อผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความคับข้องใจในการทำงาน ก็แสดงว่ามีกำลังขวัญต่ำ บ้างก็ว่า ขวัญ หมายถึง สถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึง

วัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ทำงานนั้น เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือ พยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางเอาไว้ ในส่วนของท่านอื่นก็ยิ่งให้ความหมายตามความเข้าใจของแต่ละคน ได้แก่

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 241) ให้ความหมายว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ หรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามที่จะสร้างไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างหมู่สมาชิก ทั้งนี้ โดยมุ่งหวังให้ภาระหน้าที่การงานของหมู่คณะหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Yoder (อ้างใน อรุณ รัชธรรม, 2525, หน้า 203) กล่าวว่า "ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของ ผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติการที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานอื่นๆ"

ส่วน Davis (อ้างใน อุทัย หิรัญโต, 2531, หน้า 160) ก็ให้ความเห็นเกี่ยวกับความหมายของขวัญว่า หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ และองค์ประกอบอื่นๆ

อีกทั้ง Jucius (อ้างใน อุทัย หิรัญโต, 2531, หน้า 161) ได้ให้ความหมายของขวัญอย่างเหมาะสมว่า ขวัญคือสภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ

สำหรับ Flippo (อ้างใน เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต และคณะ, 2531, หน้า 29) ยังให้ความหมายว่า ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน

จากความหมายของคำว่าขวัญเหล่านี้ สรุปได้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาวะของจิตใจและอารมณ์ หรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่เป็นพฤติกรรมแสดงออกในรูปของความรู้สึกในการปฏิบัติงาน อันเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจ และทำให้เกิดกำลังใจที่จะร่วมมือประสานงานกันในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานที่ให้ความสำคัญแก่ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นพิเศษนั้นถือว่า "ขวัญ" เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพอันดีในการทำงานร่วมกัน ขวัญจะกระตุ้นให้ทุกคนร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ รวมทั้งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย

ขวัญในการปฏิบัติงานมิได้เป็นปัจจัยเดียวที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงต้องมีปัจจัยอื่น ได้แก่ การมีผู้นำที่มีความสามารถ การมีปัจจัยเทคนิคต่าง ๆ เป็นปัจจัยเสริม ผสมผสานกับการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันในหน่วยงาน มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงแล้ว ก็เป็นหลักประกันว่า บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นจะทำงานร่วมกันได้ และงานนั้นมีประสิทธิภาพในระยะเวลาอันยาวนาน (Flippo อ้างใน สุภาพรรณ คำม่วง, 2525, หน้า 26)

อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 161-162) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญว่า ขวัญที่ดีจะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาคือทำให้การผลิตสูงไปด้วย การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีขวัญสูงจึงเป็นหน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารบุคคล ความสำคัญของขวัญจำแนกได้ดังนี้

1. ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
3. ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคล กล่าวคือเจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย
4. ขวัญจะสร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Efforce)
5. ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. ขวัญจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
7. ขวัญจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์การนานเท่านาน

ขวัญจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารมาก เพราะบุคลากรที่มีขวัญดี จะช่วยให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานอย่างมากมาย การให้ความสำคัญในเรื่อง ขวัญ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนควรทราบ และเข้าใจ เพื่อหาแนวทางเสริมสร้างและบำรุงขวัญของบุคลากรในองค์การให้อยู่ในสภาพที่เป็นขวัญดี เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การตามที่ต้องการ

การศึกษาเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานนี้ อาจพิจารณาเป็น 2 ประการ คือ ขวัญของแต่ละบุคคล (Individual Morale) และขวัญของหมู่คณะ (Group Morale) ขวัญทั้งสองประการนี้จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ แต่ถ้าที่ใดขวัญของหมู่คณะต่ำ กำลังใจของแต่ละคนในส่วนรวมย่อมต่ำลงไปด้วย ทั้งนี้ เพราะว่าขวัญเป็นกำลังใจของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยที่รวมประกอบขึ้นเป็นองค์การ ดังนั้น ขวัญของหมู่คณะ หรือองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก

ทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

ถึงแม้ขวัญ และความพึงพอใจในงานจะมีใช้สิ่งเดียวกัน แต่ก็มีความสัมพันธ์กัน ความพึงพอใจเกิดจากทัศนคติต่าง ๆ ที่บุคคลยึดครองงาน และกลุ่มคนที่ปฏิบัติ ขวัญเกิดจากผลของทัศนคติและการปฏิบัติในสิ่งสูงใจให้เกิดความพึงพอใจ และเกิดขวัญดีในองค์การในที่สุด ดังนั้น การสร้างขวัญจึงต้องคำนึงถึงสิ่งสูงใจต่าง ๆ และจะต้องใช้สิ่งสูงใจนั้นให้ถูกต้องเหมาะสมกับคนและไม่ขัดกับความรู้สึกและทัศนคติของกลุ่มคนที่ร่วมงานกันเป็นใหญ่ (นพพงษ์ บุญจิตตราดุลย์, 2527) จึงขอเสนอทฤษฎีการสูงใจที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานซึ่งมีหลายรูปแบบ ดังนี้

Herzberg (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2537, หน้า 404-407) ได้คิดค้นทฤษฎีการสูงใจในการทำงาน ที่เรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Theory) ซึ่งทำให้เข้าใจว่าแรงสูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่ละคน และมีได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง รวมทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจนั้น จะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่าง ๆ ได้ และสามารถใช้สร้างสรรค์ความพอใจได้ ดังนั้น การสร้างให้เกิดแรงสูงใจที่ดี จึงต้องมีการจัดการและกำหนดปัจจัยทั้งที่ใช้บำรุงจิตใจ และที่ใช้สูงใจให้มีทั้งสองอย่างควบคู่กัน ซึ่งสามารถแยกได้ดังนี้

1. ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors)

ปัจจัยอนามัย เป็นปัจจัยที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวังว่าจะได้รับจากการทำงาน ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่ถ้ามีก็ไม่ถึงกับก่อให้เกิดความพอใจ ทั้งนี้ เพราะเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานคิดว่า เขาจะต้องได้รับอยู่แล้ว ปัจจัยอนามัยได้แก่ นโยบายขององค์การ วิธีการบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยสี่ อันได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม รวมถึงยารักษาโรค

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับ และการได้รับการยกย่อง

การค้นพบของ Herzberg สรุปได้ว่า องค์การใดองค์การหนึ่งอาจจะมีสภาพแวดล้อมในการทำงานดี มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเพียงพอ และให้ความมั่นคงในการทำงาน แต่ยังมีการจูงใจที่ต่ำอยู่ สภาพแวดล้อมทางวัตถุไม่มีความสำคัญในการจูงใจพนักงานเท่ากับสภาพแวดล้อมทางจิตใจ ดังนั้น ถ้าหากผู้บริหารต้องการงานที่มีคุณภาพ ควรจะจัดให้มีทั้งปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจที่เหมาะสม คือมีทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจ (ปัจจัยอนามัย) และปัจจัยที่ใช้จูงใจ ซึ่งได้แสดงปัจจัยทั้งสองกลุ่มที่เปรียบเทียบกันดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจกับปัจจัยที่ใช้จูงใจ

ปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจ (ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม)	ปัจจัยที่ใช้จูงใจ (ที่เกี่ยวกับงานที่ทำ)
- นโยบายและการบริหาร - การบังคับบัญชา - สภาพการทำงาน - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล - เรื่องราวส่วนตัว - เงิน ฐานะ ความมั่นคง	- ความสำเร็จในงานที่ทำ - การยอมรับ - ความท้าทายของงาน - ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น - ความก้าวหน้า - การเติบโตของแต่ละบุคคล

จากทฤษฎีของ Herzberg พบว่า งานเป็นปัจจัยจูงใจ ที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจเพิ่มผลผลิตมากขึ้น และสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจ เป็นตัวที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องบำรุงรักษาให้ปัจจัยนี้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่ให้เป็นตัวขัดขวางความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานก็ตาม ถ้าองค์กรสามารถป้องกันปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจไม่ให้สูงขึ้น กระตุ้นด้วยปัจจัยการจูงใจก็เป็นสิ่งง่าย และนำไปสู่ความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

สำหรับ Maslow (อ้างใน ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2540, หน้า 249-251) ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการ (Need Theory) ที่ผู้บริหารเป็นจำนวนมากพบว่ามีประโยชน์เป็นอย่างมาก ตามแนวความคิดของ มาสโลว์ มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่มีความต้องการไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการอีกอย่างหนึ่งจะเกิดขึ้นมาแทนที่ ยิ่งกว่านั้นความต้องการสามารถเรียงลำดับ "ความสำคัญ" ต่อบุคคลได้ และความต้องการที่สำคัญถัดไปจะครอบงำพฤติกรรมของเขา ซึ่งได้ลำดับความต้องการ ของ Maslow ไว้ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการของคนยังไม่ได้รับการตอบสนอง Maslow จึงเห็นว่าบุคคลใดก็ตามที่อยู่ในภาวะการขาดแคลนอาหาร ความปลอดภัย การเข้าสังคม และความมีชีวิตเสี่ยงแล้ว บุคคลนั้นจะมีความต้องการในเรื่องอาหารมากกว่าสิ่งใด

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม และเมื่อพิจารณาจากทฤษฎีของฝ่ายบริหารแล้ว ความต้องการด้านความปลอดภัยจะหมายถึงการให้ความแน่นอน หรือการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงินแก่ผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็เริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ตามปกติคนมีนิสัยอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้น ความต้องการทางด้านนี้จึงเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ รวมถึงการเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย

5. ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self - Actualization Needs) ความต้องการประเภทนี้ เป็นความต้องการระดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากจะประสบความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับในขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมา ถือว่าเป็นความต้องการขั้นสุดยอดของมนุษย์ที่มีน้อยคนจะบรรลุถึงความต้องการขั้นนี้ไปได้

ส่วน McGregor (อ้างใน สมพร สุทัศนีย์, 2541, หน้า 44-46) ได้กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ 2 ด้าน ตามแนวทฤษฎีต่อไปนี้

1. ทฤษฎีเอกซ์ (X Theory) นักทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีแต่ความต้องการคือมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด และมีลักษณะอื่น ๆ อีก เช่น

1.1. ไม่ชอบทำงาน มักจะหลบงานเมื่อมีโอกาส การจูงใจให้มนุษย์ทำงานต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม สั่งการ ลงโทษ

1.2. ชอบเป็นผู้ตาม เวลาทำงานต้องคอยฟังคำสั่ง พยายามจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ แต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยมากที่สุด

1.3. ให้ความสำคัญแก่ตนเองเท่านั้น ไม่สนใจความต้องการของผู้อื่น

1.4. มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ในทฤษฎี X นี้ค่อนข้างจะมองมนุษย์ในแง่ที่ไม่ดี

2. ทฤษฎีวาย (Y Theory) เป็นทัศนะของนักพฤติกรรมศาสตร์หลายท่าน เช่น เรนีส ลิเคิร์ท (Renis Likert) คริส อาร์กิริส (Chris Argyris) บุคคลเหล่านี้เชื่อว่า มนุษย์เป็นผู้ชอบการสมาคม มนุษย์จะอยู่คนเดียวไม่ได้ ต้องพบปะพูดคุยและให้ความช่วยเหลือกัน McGregor ได้สรุปทัศนะของนักพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ ดังนี้

2.1. รักงาน จะทำงานด้วยความสุข โดยเชื่อว่างานเป็นสิ่งที่สนองความต้องการ คนจะหลีกเลี่ยงงานหรือไม่ขึ้นอยู่กับลักษณะการบริหารของผู้บังคับบัญชา

2.2. ทำงานด้วยตัวของเขาเอง มีความรับผิดชอบในการทำงานจนได้รับความสำเร็จ เมื่อเขาทำงานเสร็จเขาก็จะมีกำลังใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.3 ชอบทำงานเป็นกลุ่ม

2.4. จะเรียนรู้จากสถานการณ์ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ และจะแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

2.5. มีความเฉลียวฉลาด มีความคิด จินตนาการสร้างสรรค์ตน และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มนุษย์ทุกคนรู้จักตนเองว่าเป็นใคร

ทฤษฎี Y นี้ มองมนุษย์ในแง่ที่ดีมากกว่าทฤษฎี X

ทฤษฎี Z (Z Theory) ของ Reddin (อ้างใน ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, 2528, หน้า 67-68) มีความเชื่อว่ามนุษย์มีความซับซ้อน (Man is a Complex man) แต่ในความจริงมนุษย์มีลักษณะทั่วไปดังนี้

1. เป็นผู้มีความตั้งใจในการทำงาน
2. ยอมรับทั้งความดีและความชั่ว
3. จะถูกผลักดันจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมให้ทำสิ่งต่าง ๆ
4. มีเหตุผลเป็นสิ่งที่จูงใจให้ทำงาน
5. มักจะพึ่งพาอาศัยกัน และจะต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในสังคม
6. ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎี Z นี้ มีทัศนะว่ามนุษย์มีลักษณะกลาง ๆ ไม่ดี ไม่เลว แต่จะทำสิ่งต่าง ๆ เพราะได้รับอิทธิพลจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

สำหรับ Mayo and Others (อ้างใน ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2540, หน้า 42) ได้รับการยกย่องมากจากการศึกษาทดลองที่เรียกว่า Hawthorne Experiment โดยมี George Elton Mayo เป็นหัวหน้าคณะ ร่วมกับ J. F. Roethlisberger และ Wallace Brett Donham ซึ่งเป็น ศาสตราจารย์วิชามนุษยสัมพันธ์แห่งคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ C.E. Turner, Department of Public Health, Massachusetts Institute of Technology (MIT) การศึกษาค้นคว้าทดลอง ซึ่งกระทำในระหว่างปี ค.ศ. 1927 ถึง 1932 ณ บริษัท Western Electric Company อันเป็นโรงงานทำอุปกรณ์สาขาของ The Bell Telephone Company เมือง ชิคาโก สหรัฐอเมริกา ได้ดำเนินการศึกษาพฤติกรรมของคนภายในสภาพแวดล้อมของการทำงาน โดยทำการทดลองเกี่ยวกับแสงสว่างของการทำงาน ซึ่งได้แบ่งพนักงานเป็น “กลุ่มทดลอง” กลุ่มหนึ่ง แล้วทำการเปลี่ยนแปลงแสงสว่าง และ “กลุ่มควบคุม” อีกกลุ่มหนึ่ง ที่แสงสว่างไม่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดระยะเวลาของการทดลอง เมื่อแสงสว่างของ

กลุ่มทดลองเพิ่มมากขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นตามที่คาดหมายไว้ แต่สิ่งที่ทำให้นักวิจัยต้องประหลาดใจ คือ แสงสว่างลดลง ผลผลิตยังคงเพิ่มขึ้น ยิ่งกว่านั้นผลผลิตของกลุ่มควบคุมสูงขึ้นเช่นเดียวกัน ทั้ง ๆ ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเลย ความพยายามของพวกเขาเพื่อหาผลลัพธ์ของปัญหาดังกล่าวนี้ ทำให้ Mayo เริ่มต้นกระบวนการมนุษยสัมพันธ์

ในการทดลองใหม่ Mayo และเพื่อนร่วมงานของเขา ได้จัดกลุ่มคนงานหญิง จำนวน 6 คน 2 กลุ่ม แต่ละกลุ่มอยู่คนละห้อง ห้องหนึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงานมีการเปลี่ยนแปลง ส่วนอีกห้องหนึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงานไม่มีการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรผันต่าง ๆ เช่น เงินเดือนเพิ่มขึ้น เวลาหยุดพักทานกาแฟถูกนำมาใช้ ชั่วโมงการทำงาน และวันทำงานในแต่ละสัปดาห์ลดลง นักวิจัยไม่ได้กระทำตนเป็นผู้ควบคุม ยอมให้กลุ่มเลือกระยะเวลาหยุดพักของกลุ่มเอง และเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ปรากฏว่าผลผลิตสูงขึ้นทั้งห้องทดลองและห้องควบคุม นักวิจัยมีความรู้สึกว่าเขาสามารถจัดสิ่งจูงใจทางการเงินออกไปได้ เนื่องจากกลุ่มควบคุมไม่ได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้นเลย Mayo สรุปว่าปฏิกิริยาที่เป็นลูกโซ่ทางอารมณ์ ที่มีความซับซ้อนทำให้ประสิทธิภาพของการผลิตเพิ่มขึ้น เพราะว่ากลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลองได้ถูกเลือกเพื่อให้ความสนใจเป็นพิเศษ พวกเขาเกิดความภูมิใจ สิ่งเหล่านี้จูงใจพวกเขาให้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การควบคุมอย่างเห็นอกเห็นใจที่พวกเขาได้รับ จะเสริมแรงทางด้านแรงจูงใจของพวกเขาให้สูงขึ้น ผลที่เกิดขึ้นจากการทดลองดังกล่าวนี้ ทำให้ Mayo ค้นพบว่า เมื่อคนงานได้รับความสนใจเป็นพิเศษจากฝ่ายบริหาร ประสิทธิภาพของการผลิตจะเพิ่มขึ้น โดยไม่พิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในสภาพแวดล้อมของการทำงานจะเป็นอย่างไร

Mayo เป็นบุคคลแรกที่ทำให้แนวความคิดทางการบริหารเปลี่ยนไป เพราะตามความหมายของ Mayo “องค์กร คือระบบสังคมหนึ่ง (A Social System) เป็นสังคมของกลุ่มคนที่มีความเกี่ยวพันกันทั่วไปทั้งระบบ สถานภาพเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Status Systems) เป็นสังคมที่มีพิธีการในแบบของตนเอง และเป็นที่ยอมรับของพฤติกรรมแบบต่าง ๆ ทั้งที่ถูกต้องตามเหตุผล และที่ไม่ถูกต้องตามเหตุผล รวมเข้าด้วยกัน” อีกทั้งมีความเห็นว่าคนงานมีความต้องการทางด้านจิตใจ หรือความสัมพันธ์ทางจิตใจที่มีอยู่กับบุคคลอื่นๆ หากมิได้รับความพอใจทางด้านจิตใจแล้ว การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ผู้บริหารจัดไว้ให้นั้นอาจเลวลง และไม่เป็นไปตามที่ต้องการ ฉะนั้น หากจะให้คนงานได้รับความพอใจ มีขวัญและเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้ผลผลิตสูง จึงพยายามสนใจในเรื่องการจูงใจพนักงาน (Employee Motivation) ทั้งนี้ เพราะคนเป็นสิ่งที่มีความมีชีวิตจิตใจ เมื่อทำงานไประยะหนึ่ง

ก็ต้องการพักผ่อน รวมทั้งความต้องการด้านการเงิน เพื่อสนองความต้องการด้านร่างกายในเรื่องอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัยและอื่น ๆ นอกจากนี้ คนยังต้องการการปฏิบัติที่ดีจากนายจ้าง และเพื่อนร่วมงานด้วย รวมทั้งเชื่อว่า สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมดังกล่าวนี้จะมีอิทธิพลต่อความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กรของคนงาน จึงได้สนับสนุนให้นำวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ไปใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในองค์กรดีขึ้น ทุกฝ่ายเข้ากันได้ดีที่สุด ผลที่ได้ก็จะทำให้คนงานได้รับความพอใจสูงขึ้น และมีกำลังความสามารถในการผลิตเพิ่มมากขึ้นด้วย Mayo ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และทำให้เกิดการปฏิรูปทางการฝึกอบรมด้านการบริหารใหม่ โดยเน้นถึงการรู้จักชักนำ (Leading) คนให้ทำงาน โดยการฝึกอบรมและสอนทักษะของการบริหารให้ เพื่อเพิ่มพูนความสามารถทางด้านเทคนิคที่คนงานนั้นมีอยู่แล้ว รวมทั้งการร่วมทำงานกันเป็นทีม นอกจากนี้พฤติกรรมของคนในหน้าที่งานที่จัดไว้ให้ นั้น จะไม่เป็นเหตุผลด้วยการตอบแทนด้วยเงินเพียงอย่างเดียว คือ คนไม่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพราะนอกเหนือจากทำงานเพื่อเงินแล้ว คนยังมีความต้องการทางจิตใจที่ต้องการตอบสนองอยู่ด้วย ดังนั้น หากคนไม่ได้รับการตอบสนองในด้านจิตใจ การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อาจเลวลงและไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

กลไกของคน จะไม่สามารถเทียบกับเครื่องจักรหรือวัตถุใดก็ได้ คนเป็นสิ่งที่มีความมีชีวิตจิตใจ เมื่อทำงานไประยะหนึ่งก็ต้องการพักผ่อนควบคู่กับความต้องการที่จะได้เงินมาตอบสนองความต้องการด้านร่างกาย คนยังมีความต้องการตอบสนองทางด้านจิตใจด้วยการได้รับการพักผ่อนการลดความตึงเครียดจากการควบคุมในขณะที่ปฏิบัติงาน ความต้องการได้รับการปฏิบัติที่ดีจากนายจ้าง การได้มีโอกาสสร้างสรรค์และสังคมกับเพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจกับหัวหน้า เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่มีความอิทธิพลต่อความเต็มใจปฏิบัติงานในองค์กร ด้วยเหตุนี้ การให้คนได้รับความพอใจ มีขวัญสูง และมีความเต็มใจในการทำงานตามเป้าหมาย จึงสนใจศึกษาถึงการจูงใจพนักงาน (Employee Motivation) เป็นอันดับแรก

ข้อเสนอแนะของ Mayo ก็คือ ต้องหาทางแก้ไขปัญหาทางด้านการบริหาร ด้วยการเข้าใจปัญหาที่เกี่ยวกับคนให้มากที่สุด ซึ่ง Mayo เชื่อว่า หากได้มีการนำวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ไปใช้อย่างถูกต้องแล้ว จะทำให้บรรยากาศในองค์กรอำนวยความสะดวกให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดี คนจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย

ทฤษฎีเหล่านี้ ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานเลขานุการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ต่อไป

องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดขวัญ ก่อให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้กล่าวถึงและแสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527, หน้า 257-258) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่จะทำให้ขวัญของคนในองค์การดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ

1. หน่วยงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้แน่นอน ชัดเจนเพียงใด
2. วัตถุประสงค์นั้น ได้รับการยอมรับและเป็นที่พึงพอใจของทุกคนเพียงใด
3. คนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติเพียงใด
4. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนปฏิบัติงานหรือไม่
5. มีการนิเทศงานอย่างเพียงพอและทั่วถึงเพียงใด
6. มีสิ่งตอบแทนให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานเหมาะสมหรือไม่เพียงใด
7. มีการจัดการสื่อสารได้ดีและทั่วถึงเพียงใด
8. สุขภาพกายและจิตใจโดยทั่วไปของคนทำงานดีเพียงใด

Carvell (อ้างใน อารี เพชรผุด, 2530, หน้า 54-56) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญไว้ 9 ประการ คือ

1. คุณค่าของงาน
2. การนิเทศงาน
3. สภาพการทำงาน
4. ค่าจ้างหรือค่าแรง
5. โอกาสที่จะก้าวหน้า
6. ความปลอดภัย
7. การจัดการ
8. สภาพแวดล้อมทางสังคม
9. การติดต่อสื่อสาร

ส่วน บุญทัน ดอกไธสง และ เอ็ด สาระภูมิ (2529, หน้า 225) กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญในการทำงาน สรุปได้ดังนี้

1. ขวัญที่เกิดจากความเสมอภาค
2. ขวัญที่เกิดจากความเป็นธรรม
3. ขวัญที่เกิดจากมิตรร่วม
4. ขวัญที่เกิดจากสิ่งแวดล้อม
5. ขวัญที่เกิดจากนักบริหาร

Tiffin and McCormic (อ้างใน สุบิน จัตรคอน, 2532, หน้า 16) มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. สภาพการทำงาน
2. การจัดการ
3. ค่าจ้าง
4. ชั่วโมงการทำงาน
5. เพื่อนร่วมงาน
6. ลักษณะงาน
7. การเลื่อนตำแหน่ง
8. การนิเทศงาน
9. การสื่อสารและการคมนาคม
10. การยอมรับนับถือ
11. ความมั่นคง

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงานนี้ ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานที่จะยึดเอาปัญหาใดเป็นสำคัญต่อขวัญในการปฏิบัติงาน และจะแตกต่างกันไปตามความคิดเห็น และความต้องการของแต่ละบุคคลคือ จะต้องคำนึงถึงการให้ในสิ่งที่บุคคลต้องการ หรือตอบสนองต่อความต้องการอย่างเพียงพอในทุก ๆ ด้าน และแก่บุคลากรทุกระดับ

สำหรับการศึกษาองค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงานนี้ จะได้ศึกษาใน 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน การรับรู้และเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน การประสบผลสำเร็จ การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน และการจัดสภาพการทำงาน

ภาระหน้าที่หลักของงานต่าง ๆ ที่สังกัดสำนักงานเลขานุการคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย
เชียงใหม่ (พ.ศ. 2541) ได้กำหนดภาระหน้าที่ไว้ดังต่อไปนี้ คือ

1. งานบริหารและธุรการ มีหน่วยสารบรรณ และหน่วยเลขานุการและการประชุม

1.1. หน่วยสารบรรณ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับ การรับส่งหนังสือ ดำเนินการลง
ทะเบียนการรับและเสนอหนังสือ ให้บริการรับ-ส่งเอกสารและพัสดุทางอากาศยานและรถยนต์
จัดเก็บเอกสารที่อยู่ในระหว่างดำเนินการหรือได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว รวบรวมหนังสือ
ราชการทุกชนิด ตรวจสอบเอกสารที่ครบกำหนดการทำลายเพื่อดำเนินการทำลาย งานทะเบียนบ้าน
แจ้งย้ายเข้า-ย้ายออก การแจ้งเกิดและแจ้งตาย ส่งหนังสือรับรองการตายไปยังแขวงศรีวิชัย
งานเกี่ยวกับไปรษณีย์โทรเลข การร่างหนังสือและโต้ตอบ การเสนอหนังสือ การติดตามเอกสารที่
อยู่ในระหว่างดำเนินการ อัดสำเนาและถ่ายเอกสาร จัดทำหนังสือและบัตรประจำตัวผู้ถือศรัทธา
รวบรวมเอกสารที่อยู่ในระหว่างดำเนินการเพื่อเสนอมหาวิทยาลัย จัดทำหนังสืออนุโมทนาแก่ผู้บริจาค
ทรัพย์สินและสิ่งของให้คณะฯ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก จัดทำประกาศชมเชยผู้กระทำ
ความดี และงานที่ผู้บริหารมอบหมาย

1.2. หน่วยเลขานุการและการประชุม แบ่งการปฏิบัติหน้าที่เป็น 2 หมวด คือ

1.2.1. หมวดเลขานุการผู้บริหาร ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการเสนอเอกสารให้ผู้บริหาร
พิจารณา การติดต่อนัดหมาย การต้อนรับผู้มาติดต่อ ร่าง-โต้ตอบหนังสือราชการ พิมพ์เอกสารที่
ผู้บริหารมอบหมาย จัดเก็บเอกสาร

1.2.2. หมวดการประชุม ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรองรับการจัดการประชุมของคณะ
เตรียมการประชุมและจกรายงานการประชุม แจ้งมติที่ประชุมแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจัดทำ
รายงานการประชุม

2. งานการเจ้าหน้าที่ มีหน่วยบริหารงานบุคคล และหน่วยพัฒนาบุคลากร

2.1. หน่วยบริหารงานบุคคล ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับ การจัดสอบแข่งขันเข้ารับราชการ
เป็นข้าราชการ การสอบคัดเลือก การรับโอนและโอนย้าย การแต่งตั้งมอบหมายหน้าที่ การพิจารณา
ขึ้นเงินเดือนประจำปี การคัดเลือกลูกจ้างประจำ ตรวจสอบและควบคุมการลา การประเมินผล
การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การควบคุมประวัติของข้าราชการ การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์
และเบิกจ่าย การควบคุมทะเบียนประวัติลูกจ้างชั่วคราว การทำบัตรประจำตัวข้าราชการและ
ลูกจ้าง การเปลี่ยนชื่อสกุล การรับรองลูกจ้างเพื่อเลิกค่ารักษาพยาบาล การสอบสวนและลงโทษ

ทางวินัยบุคลากรที่ประพฤติผิด การทำสัญญาและต่อสัญญาจ้างบุคลากร การขออนุมัติลาออกของบุคลากร การขอชำนานุการ งานประกันสังคม การสอบแข่งขันและอนุมัติจ้างลูกจ้างชั่วคราว

2.2. หน่วยพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และเดินทางไปราชการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศของบุคลากร การจัดสัมมนาและฝึกอบรม การจัดบรรยายพิเศษ งานด้านส่งเสริมจริยธรรม การจัดทำ 5 ส. ในหน่วยงาน

3. งานเวชสารสนเทศ มีหน่วยข้อมูลทางการบริหาร หน่วยข้อมูลทางวิชาการ และหน่วยข้อมูลทางการบริการรักษาพยาบาล

3.1. หน่วยข้อมูลทางการบริหาร ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านเครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง งานด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และงานด้านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

3.1.1. งานด้านเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้กำหนดรายละเอียดเครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดซื้อสำหรับการติดตั้งและทดสอบการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง การค้นหาข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อหาแนวทางแก้ไขและประสานงานกับบริษัทที่รับผิดชอบ การบำรุงรักษาและปรับปรุงเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

3.1.2. งานด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์การออกแบบระบบงานคอมพิวเตอร์ การพัฒนาและบำรุงรักษาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้ถูกต้องและทันสมัย การจัดทำคู่มือโปรแกรม และติดตั้งพร้อมทดสอบการใช้งาน การปรับแต่ง การทำงานของระบบคอมพิวเตอร์ การกำหนดรายละเอียดโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อใช้งาน

3.1.3 งานด้านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ กำหนดสิทธิ์เข้าใช้บริการระบบเครือข่าย Internet และระบบการสืบค้นข้อมูลในคณะแพทยศาสตร์ การบำรุงรักษาและแก้ไขปัญหาสายนำสัญญาณและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องให้สามารถใช้งานได้ การควบคุมดูแลจัดสรรทรัพยากรของระบบ การสำรองข้อมูลและเรียกคืนข้อมูลในระบบเครือข่าย การปรับปรุงระบบเครือข่ายให้สามารถรองรับจำนวนผู้ใช้ และปริมาณข้อมูลที่เพิ่มในอนาคต การให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ใช้ที่มีปัญหาในการใช้ระบบเครือข่าย

3.2. หน่วยข้อมูลทางวิชาการ ปฏิบัติงานด้านบริการให้คำปรึกษาปัญหาเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การเผยแพร่ความรู้ทางคอมพิวเตอร์ การทดสอบความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การบริการสืบค้นข้อมูลทางด้านการแพทย์ การพิจารณาเรื่องการฝึกอบรมสัมมนาทางคอมพิวเตอร์ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งความคิดเห็นกับเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานอื่น การจัดฝึกอบรมความรู้ทางคอมพิวเตอร์ การจัดห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์เพื่อให้บริการ การจัดให้มีระบบเครือข่ายสื่อสารของคณะแพทยศาสตร์ที่เชื่อมโยงกับระบบคอมพิวเตอร์ทั่วโลก

3.3. หน่วยข้อมูลทางการบริการรักษาพยาบาล ปฏิบัติหน้าที่ด้านการรวบรวมและบันทึกข้อมูลผู้ป่วยให้เป็นฐานข้อมูลกลาง เพื่อให้แพทย์และหน่วยงานอื่นมาร่วมใช้ เพื่อเป็นจุดเริ่มระบบเครือข่ายและการสื่อสารระยะไกล ติดตามข้อมูลที่สำคัญเพื่อนำมาปรับให้เป็นปัจจุบันทั้งในและนอกโรงพยาบาล โดยติดตามข้อมูลสำคัญจากสถานพยาบาลอื่น รับผิดชอบระบบการส่งต่อระหว่างโรงพยาบาลกับหน่วยงานภายนอก และส่งต่อข้อมูลของผู้ป่วยในระบบตลอด 24 ชั่วโมง การให้ข้อมูลกับแพทย์เพื่อประโยชน์ทางการรักษาและการออกใบรับรองแพทย์ การให้ข้อมูลสนับสนุนงานวิจัยของแพทย์โดยการค้นหาข้อมูลที่ได้บันทึกไว้ การพัฒนาโปรแกรมขึ้นใช้เอง

4. งานคลัง มีหน่วยการเงิน หน่วยบัญชี หน่วยงบประมาณ และหน่วยเงินรายได้

4.1. หน่วยการเงิน ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเบิกจ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินทุกหมวด รายจ่ายตามการจำแนกประเภทรายจ่ายงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค หมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง หมวดเงินอุดหนุน และหมวดรายจ่ายอื่น

4.2. หน่วยบัญชี ปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดทำบัญชีเงินเดือนข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวของคณะแพทยศาสตร์ รวมทั้งบัญชีรับ-จ่ายตามงบประมาณแผ่นดิน บัญชีรายรับเงินบำรุงโรงพยาบาล และบัญชีตามงบประมาณเงินบำรุงโรงพยาบาล บัญชีเงินงบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัย บัญชีเงินกองทุนต่าง ๆ รวมถึงการจัดเก็บหลักฐานการจ่ายตามระเบียบ การรับรองภาษีหัก ณ ที่จ่าย การหักเงิน กบข. และการหักเงิน กสจ.

4.3. หน่วยงบประมาณ ปฏิบัติงานด้านข้อมูลประกอบการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี การบริหารงบประมาณ การควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินบำรุงโรงพยาบาล การตรวจสอบการก่อหนี้ผูกพัน การขอคืนเงินงบประมาณรายจ่ายไว้เบิกจ่ายเหลือในปี รวมถึงการตรวจสอบเอกสารประกอบการขอเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

4.4. หน่วยเงินรายได้ ปฏิบัติหน้าที่ด้านการรับเงินค่ารักษาพยาบาลผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน รับเงินค่าลงทะเบียนของนักศึกษาแพทย์ รวมถึงการจัดเก็บเงินรักษาเงินในความรับผิดชอบทั้งหมด และมีหน้าที่ในการจ่ายเงินตามงบประมาณเงินบำรุงโรงพยาบาล และเงินรายได้มหาวิทยาลัย

5. งานพัสดุ มี หน่วยจัดหาพัสดุ หน่วยทะเบียนพัสดุ หน่วยคลังพัสดุ และหน่วยยานพาหนะ

5.1. หน่วยจัดหาพัสดุ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง การซ่อมวัสดุ ครุภัณฑ์ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง เพื่อใช้ในราชการของคณะแพทยศาสตร์

5.2. หน่วยทะเบียนพัสดุ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมการรับ-จ่ายวัสดุ ครุภัณฑ์การจัดทำข้อมูลและสถิติทางบัญชีเกี่ยวกับการพัสดุ

5.3. หน่วยคลังพัสดุ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการรับ-จ่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ การเก็บรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์ของคณะแพทยศาสตร์

5.4. หน่วยยานพาหนะ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมรถยนต์ของคณะแพทยศาสตร์ การจัดพนักงานขับรถยนต์ตามที่ผู้บริหารอนุมัติให้ใช้รถยนต์ การดูแลรักษา รถยนต์ และการให้บริการรถยนต์ในงานที่เกี่ยวข้องกับคณะแพทยศาสตร์ และโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่

6. งานบริการการศึกษา มีหน่วยทะเบียนและประเมินผลการศึกษา หน่วยกิจการนักศึกษา หน่วยส่งเสริมพัฒนาทางวิชาการและการศึกษาหลังปริญญา หน่วยสัตว์ทดลอง และหน่วยวารสารวิชาการ

6.1. หน่วยทะเบียนและประเมินผลการศึกษา ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการรองรับการผลิตบัณฑิตแพทย์ บัณฑิตสาธารณสุขศาสตร์ต่อเนื่อง 2 ปี และนักศึกษาประกาศนียบัตรพนักงานเซลล์วิทยา ตั้งแต่กระบวนการรับเข้าศึกษาจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา โดยได้แบ่งงานภายในเป็น 6 หมวด คือ หลักสูตรการเรียนการสอน ทะเบียนนักศึกษา คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา การรับนักศึกษาต่างประเทศฝึกปฏิบัติงานวิชาเลือก การจัดประชุม รุรงการงานบริการและงานพิเศษ

6.2. หน่วยกิจการนักศึกษา ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการ และสวัสดิการนักศึกษา กิจกรรมนักศึกษา แนะนำและจัดหางานให้นักศึกษา การจัดหาทุนการศึกษา งานเกี่ยวกับวินัยและทะเบียนนักศึกษา การเงินและงบประมาณของนักศึกษา การจัดทุนกู้ยืมรัฐบาลสำหรับนักศึกษา งานบริการเครื่องมือและอุปกรณ์วินิจฉัยโรคสำหรับนักศึกษา

6.3. หน่วยส่งเสริมและพัฒนาทางวิชาการและการศึกษาหลังปริญญา ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานวิจัย จริยธรรมการวิจัย ทุนวิจัย ศูนย์เครื่องมือและอุปกรณ์ทางการวิจัย งานบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปริญญาโท ปริญญาเอก และประกาศนียบัตรทางวิทยาศาสตร์การแพทย์คลินิก และหลักสูตรสาขาวิชาร่วมสาขารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต หลักสูตรฝึกอบรม ฐานระยะสั้น (นานาชาติ) หลักสูตรการศึกษาต่อเนื่อง งานกองทุนพัฒนาคณะฯ ทุนพัฒนาอาจารย์ทบวงมหาวิทยาลัย ทุนก.พ. งานวิเทศสัมพันธ์ โครงการความร่วมมือและช่วยเหลือกับต่างประเทศ การลงนามความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันต่างประเทศ และอาคันตุกะสัมพันธ์

6.4 หน่วยสัตว์ทดลอง ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับผลิตสัตว์ทดลอง บริการสัตว์ทดลอง รักษาสัตว์ทดลอง การวิจัยและผลิตอาหาร รวมถึงธุรการของหน่วย

6.5. หน่วยวารสารวิชาการ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดพิมพ์ และเผยแพร่ "เชิงใหม่เวชสาร" ให้บริการพิมพ์ออฟเซต จัดทำโครงการตำรา

7. งานอาคารสถานที่ มีหน่วยอาคารสถานที่ หน่วยรักษาความปลอดภัย หน่วยรักษาความสะอาดและสิ่งแวดล้อม และหน่วยบริการโทรศัพท์

7.1. หน่วยอาคารสถานที่ ปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการเกี่ยวกับบ้านพักอาศัยดูแลความสะอาดหอพัก แฟลต การบริการโทรศัพท์ในหอพัก แฟลต บ้านพักรับรอง อาคารต้นทนาการ ดูแลเกี่ยวกับการก่อสร้างต่าง ๆ การจัดเวรดูแลความเรียบร้อยในหน่วยงาน และงานธุรการ

7.2. หน่วยรักษาความปลอดภัย ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยภายในคณะแพทยศาสตร์ การรักษาการตามจุดต่าง ๆ การจราจร และอภัยภัย รวมถึงการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ตำรวจและหน่วยราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง งานเฉพาะกิจที่ได้รับมอบหมายรวมถึงงานธุรการของหน่วย

7.3. หน่วยรักษาความสะอาดและสิ่งแวดล้อม ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการรักษาความสะอาดทั่วไปบริเวณภายนอกอาคารและจัดสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสม รวมถึงงานเฉพาะกิจที่ได้รับมอบหมาย

7.4. หน่วยบริการโทรศัพท์ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการรับโทรศัพท์ของคณะแพทยศาสตร์ตลอด 24 ชั่วโมง การจัดเวรเพื่อรับโทรศัพท์ และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงงานธุรการ

8. งานโสตทัศนศึกษา มีหน่วยผลิตอุปกรณ์ทัศนศึกษา และหน่วยบริการโสต

8.1. ทัศนศึกษาหน่วยผลิตอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ผลิตสื่อเพื่อประกอบการเรียนการสอนของคณาจารย์ และข้าราชการของคณะแพทยศาสตร์ ประเภทภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว และสื่อประสม

8.2. หน่วยบริการโสตทัศนศึกษา ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับวาดเขียนภาพ ออกแบบ และเขียนภาพ จัดทำแผ่นภาพโปสเตอร์สำหรับการเสนอผลงานทางวิชาการ ปั้นหล่อแบบ ช่อมแซม หุ่นและภาพปั้น ตัดตัวหนังสือ โฟม และกระดาษ ให้บริการวัสดุอุปกรณ์ทางโสตทัศนศึกษา

9. งานแพทยศาสตรศึกษา มีหน่วยพัฒนาอาจารย์ หน่วยสนับสนุนการสอน และหน่วยระบาดวิทยา

9.1. หน่วยพัฒนาอาจารย์ ปฏิบัติหน้าที่ในการเพิ่มพูนทักษะด้านการศึกษาแก่อาจารย์ การให้คำแนะนำปรึกษาและเผยแพร่ข้อมูล การส่งเสริมการเข้าร่วมประชุม อบรม และประเมินผล การฝึกอบรม ประสานงานด้านการเรียนการสอนกับหน่วยงานต่าง ๆ การนิเทศและ ฝึกอบรม ผู้ช่อดูงาน และฝึกอบรม

9.2. หน่วยสนับสนุนการสอน ปฏิบัติหน้าที่ในการดำเนินงานประเมินโครงการ โสตทัศนูปกรณ์ด้านการเรียนการสอน แก้ไขปัญหาการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์แก่อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ การแนะนำออกแบบจัดทำสื่อและเอกสารคำสอนด้วยคอมพิวเตอร์ การติดตามและ ประเมินผลการผลิตโสตทัศนูปกรณ์

9.3. หน่วยระบาดวิทยา ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับให้คำแนะนำปรึกษาด้านระบาดวิทยา เผยแพร่ข้อมูลด้านระบาดวิทยา ประสานงานสอน การวัดและประเมินผลกระบวนการวิชาการให้ คำแนะนำและช่วยเหลือในการวิเคราะห์ข้อมูล

10. งานนโยบายและแผน มีหน่วยวิจัยสถาบันและสารสนเทศ หน่วยวิเคราะห์และติดตาม งบประมาณ หน่วยวิเคราะห์แผนอัตรากำลัง และหน่วยธุรการ

10.1. หน่วยวิจัยสถาบันและสารสนเทศ แบ่งเป็น งานจัดทำระบบคลังข้อมูล งานจัดทำ รายงาน งานแลกเปลี่ยนข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูล และงานวิจัยสถาบัน

10.1.1. งานจัดทำระบบคลังข้อมูลปฏิบัติหน้าที่ในด้านงานจัดทำร่วมกับทบวงมหาวิทยาลัย สถาบันในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้แก่ การออกแบบข้อมูล การสร้างฐานข้อมูลด้วยไมโครคอมพิวเตอร์ การปรับแก้ข้อมูลให้ทันสมัย เช่น ข้อมูลบุคลากร ข้อมูลการเงิน ข้อมูลรายรับ-รายจ่ายเงินบำรุงโรงพยาบาล ข้อมูลผู้ป่วยรายได้น้อย ข้อมูลครุภัณฑ์ ข้อมูลสาธารณูปโภค ฯลฯ

10.1.2. งานจัดทำรายงาน ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำตารางวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำแผนภูมิต่าง ๆ

10.1.3. งานแลกเปลี่ยนข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูล ปฏิบัติงานด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

10.1.4. งานวิจัยสถาบัน ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการทำการวิเคราะห์วิจัย การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของคณะแพทยศาสตร์ เพื่อหาข้อสรุป แนวทางแก้ไข หรือทางเลือกต่าง ๆ ในการประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารสำหรับการแก้ไขปัญหาตลอดจนกำหนดนโยบายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของคณะ และการจัดทำรายงานประจำปีของคณะแพทยศาสตร์

10.2. หน่วยวิเคราะห์และติดตามงบประมาณ แบ่งเป็นการวิเคราะห์งบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัย การวิเคราะห์งบประมาณแผ่นดิน และการวิเคราะห์งบประมาณเงินบำรุงโรงพยาบาล

10.2.1. การวิเคราะห์งบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัย ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการประมาณการรับจากเงินรายได้ เช่น ค่าหน่วยกิต ค่าบำรุงห้องสมุด ค่าบำรุงกิจกรรม นักศึกษา และรายรับอื่น ๆ การประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในคณะแพทยศาสตร์ ในการจัดทำคำขอตีงบประมาณ การวิเคราะห์คำขอตีงบประมาณ การจัดทำเอกสารคำขอตีงบประมาณเสนอมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และติดตามวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณเงินรายได้มหาวิทยาลัย

10.2.2. การวิเคราะห์งบประมาณแผ่นดิน ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการประมาณวงเงินที่คณะควรจะได้รับการร่างกำหนดแนวทางและนโยบายเกี่ยวกับการขอตีงบประมาณแผ่นดินของคณะแพทยศาสตร์ การประสานงานขอตีงบประมาณกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกคณะแพทยศาสตร์ การวิเคราะห์คำขอตีงบประมาณ การจัดทำเอกสารคำขอตีงบประมาณเสนอมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสำนักงานงบประมาณ ตลอดจนการเตรียมข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อชี้แจงแก่สำนักงานงบประมาณและสภาผู้แทนราษฎร และติดตามวิเคราะห์การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดิน

10.2.3. การวิเคราะห์งบประมาณเงินบำรุงโรงพยาบาล ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำประมาณการรายรับจากเงินบำรุงโรงพยาบาล การประสานงานการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณกับหน่วยงานต่าง ๆ ของคณะ การวิเคราะห์คำขอตั้งงบประมาณเงินบำรุงโรงพยาบาลเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย และติดตามวิเคราะห์การใช้จ่ายเงินบำรุงโรงพยาบาล

10.3. หน่วยวิเคราะห์แผนอัตรากำลังแบ่งเป็นการวางแผนระยะยาว การปรับแผนการดำเนินการตามแผน การประเมินผลการดำเนินงานตามแผน การวิเคราะห์อัตรากำลังข้าราชการ การวิเคราะห์อัตรากำลังลูกจ้างประจำ การวิเคราะห์อัตรากำลังลูกจ้างชั่วคราว

10.3.1. การวางแผนระยะยาว ปฏิบัติงานวางแผน 5 ปี ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดทำแผน การวิเคราะห์แผนงานและโครงการต่าง ๆ การจัดทำเอกสารแผนระยะ 5 ปี ของคณะแพทยศาสตร์เสนอต่อมหาวิทยาลัยและหน่วยงานระดับสูง

10.3.2. การปรับแผน ปฏิบัติงานการปรับแผนระยะยาวของคณะแพทยศาสตร์ที่วางไว้แล้ว เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติจริง และการประมาณการว่าจะปฏิบัติได้ในช่วงที่เหลือของแผน เช่น การปรับเป้าหมายของงาน การปรับวงเงิน การปรับระยะเวลาเริ่มโครงการใหม่ ๆ ฯลฯ

10.3.3. การดำเนินการตามแผน ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประสานงานกับหน่วย

10.3.4. งานต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการตามแผน โดยเฉพาะโครงการใหม่ ๆ

10.3.5. การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานแต่ละปี การประเมินผลกลางแผนและการประเมินผลเมื่อปลายแผน เพื่อสรุปปัญหาอุปสรรค เพื่อปรับแก้ไขในแผนต่อ ๆ ไป

10.3.6. การวิเคราะห์อัตรากำลังข้าราชการ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางและนโยบายในการขอตั้งอัตรากำลัง การวิเคราะห์ภาระงานหน่วยงานต่าง ๆ ของคณะแพทยศาสตร์ การวิเคราะห์คำขอตั้งอัตรากำลังของหน่วยงานต่าง ๆ การจัดทำเอกสารคำขออัตรากำลัง ตลอดจนการประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และทบวงมหาวิทยาลัย

10.3.7. การวิเคราะห์อัตราค่าจ้างลูกจ้างประจำ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การกำหนดแนวทางและนโยบายการขอต้งอัตราค่าจ้าง การวิเคราะห์ภาระงานหน่วยงานต่าง ๆ ของคณะ การวิเคราะห์ค่าขอต้งอัตราค่าจ้างของหน่วยงานต่าง ๆ การจัดทำเอกสารค่าขอต้งอัตราค่าจ้าง ตลอดจน การประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านอัตราค่าจ้างของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสำนักงบประมาณ

10.3.8. การวิเคราะห์อัตราค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราว ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ค่าขอต้งอัตราค่าจ้างลูกจ้างชั่วคราวประเภทต่าง ๆ ของหน่วยงานภายในคณะแพทยศาสตร์การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบอัตราค่าจ้างข้าราชการ และลูกจ้างประจำ เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร

10.4. หน่วยธุรการ ปฏิบัติหน้าที่งานด้านธุรการของงานนโยบายและแผน ได้แก่ การรับส่งหนังสือ การเสนอหนังสือ และจัดพิมพ์หนังสือราชการ รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมาย

11. งานซ่อมบำรุง มีหน่วยโยธา หน่วยไฟฟ้า หน่วยอิเล็กทรอนิกส์ และหน่วยเครื่องกล

11.1. หน่วยโยธา ปฏิบัติหน้าที่ซ่อมแซมอาคาร งานซ่อมแซมอุปกรณ์ผู้ป่วย งานซ่อมสืออาคาร งานไม้และเหล็กต่าง ๆ รวมทั้งงานซ่อมแซมเฟอร์นิเจอร์

11.2. หน่วยไฟฟ้า แบ่งเป็นหมวดไฟฟ้าภายในและภายนอกอาคาร หมวดเครื่องกำเนิดไฟฟ้าและระบบแรงสูง หมวดระบบลิฟท์ หมวดเครื่องปรับอากาศและทำความเย็น และหมวดโทรศัพท์และเครื่องมือสื่อสาร

11.2.1. หมวดไฟฟ้าภายในและภายนอกอาคาร ปฏิบัติหน้าที่ซ่อมแซมบำรุงรักษาไฟฟ้าส่องสว่าง ปลั๊กไฟ เครื่องใช้อุปกรณ์ไฟฟ้า เครื่องใช้สำนักงาน และระบบ Fire Alarm

11.2.2. หมวดเครื่องกำเนิดไฟฟ้าและระบบแรงสูง ปฏิบัติหน้าที่ควบคุมดูแลบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าแรงสูง เครื่องกำเนิดไฟฟ้า การใช้พลังงานไฟฟ้า และปรับปรุงระบบไฟฟ้า

11.2.3. หมวดระบบลิฟท์ ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมดูแลรักษาลิฟท์ ดูแลและบริการการใช้ลิฟท์

11.2.4. หมวดเครื่องปรับอากาศและทำความเย็น ดูแลรักษาและซ่อมแซมเครื่องปรับอากาศ

11.2.5. หมวดโทรศัพท์และเครื่องมือสื่อสาร ปฏิบัติหน้าที่บำรุงรักษา ตู้สาขาซ่อมแซมเครื่องโทรศัพท์ และออกเรียกพยาบาล

11.3. หน่วยอิเล็กทรอนิกส์ ปฏิบัติหน้าที่ในการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องมือแพทย์ เครื่องมือทางรังสีการแพทย์ และเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ ดัดแปลงและผลิตอุปกรณ์รวมถึงงานตรวจสอบอุปกรณ์ การบำรุงรักษาและอบรมผู้ใช้เครื่องช่วยหายใจ การติดตั้งและอบรมผู้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การควบคุมผู้ใช้เครื่องมือแพทย์เฉพาะทาง การซ่อมแซมเครื่องมือห้องผ่าตัด การซ่อมแซมเครื่องอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา เครื่องวิทยุสื่อสาร และบริการยืมเครื่องช่วยหายใจ

11.4. หน่วยเครื่องกล แบ่งเป็นหมวดประปา หมวดไอน้ำ หมวดเครื่องผลิตออกซิเจน

11.4.1 หมวดประปา ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการผลิตน้ำประปาจากบ่อบาดาล บำรุงรักษาปั้มน้ำไฟฟ้าตั้งแต่ 1/2 - 75 แรงม้า, ซ่อมแซมสุขภัณฑ์ กำจัดสิ่งอุดตันและ ท่อเมนประปา

11.4.2. หมวดไอน้ำ ปฏิบัติหน้าที่ผลิตไอน้ำ ซ่อมแซมเครื่องจักรกล สตรีมทาง การแพทย์ และพลังงานแสงอาทิตย์

11.4.3. หมวดเครื่องผลิตออกซิเจน ปฏิบัติหน้าที่ดูแลการจ่ายออกซิเจน ซ่อมแซม และบำรุงรักษาเครื่อง Vacuum Pump แก๊สหุงต้ม และเครื่องปรับอากาศ

12. งานประชาสัมพันธ์ มีหน่วยประชาสัมพันธ์ หน่วยวารสารและโรงพิมพ์

12.1 หน่วยประชาสัมพันธ์ ปฏิบัติหน้าที่ผลิตและเผยแพร่ข่าว บทความ และสื่ออื่น ๆ ทั้งในและนอกคณะแพทยศาสตร์ ให้บริการด้านโทรศัพท์ การประกาศเสียงตามสาย ประสานในการติดต่อสอบถามบุคลากรและผู้ป่วย รณรงค์และรับบริจาคให้มูลนิธิและกองทุนต่าง ๆ ของคณะ เผยแพร่รายการเพื่อสุขภาพทางวิทยุและโทรทัศน์ จัดทำข่าวสารคณะแพทยศาสตร์ จัดทำ เผยแพร่ และจำหน่ายวารสารสุขภาพ จัดทำระเบียบผู้ป่วยที่นอนโรงพยาบาลทางคอมพิวเตอร์ และบริการด้านการอำนวยความสะดวกแก่แขกของคณะ ผู้มีอุปการะคุณ รวมทั้งสื่อมวลชนที่มาติดต่อประสานงานกับคณะ

12.2. หน่วยวารสารและโรงพิมพ์ ปฏิบัติหน้าที่ผลิตต้นฉบับก่อนส่งพิมพ์ ควบคุมการพิมพ์แบบฟอร์มที่ใช้ในโรงพยาบาล พิมพ์สื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ ได้แก่ หนังสือ ข่าวสาร นอกจากนี้ยังมีงานธุรการ และงานโตะ เช่น งานเรียง งานปรุ เก็บเล่ม เย็บเล่ม และเข้าปก

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

ขวัญ เป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรมของบุคคล อันแสดงถึงทัศนคติ และความรู้สึกที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีต่อหน่วยงาน ถ้าขวัญของบุคคลในหน่วยงานดีก็ย่อมมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่คณะ มีความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีความภักดีต่อหน่วยงาน มีระเบียบวินัย สิ่งเหล่านี้ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จและประสิทธิภาพของงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้าขวัญของบุคคลในหน่วยงานต่ำ ก็จะมีปรากฏการณ์ชี้ให้เห็นถึงความเสื่อมเกิดขึ้น เช่น การขาดงานหรือทำเฉื่อยชา มีการจับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์ ไม่นำพาต่อระเบียบวินัย มีบัตรสนเท่ห์โจมตีบุคคลในหน่วยงาน เป็นต้น จึงจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้ให้แนวคิด กล่าวถึง และเปรียบเทียบไว้หลายประการด้วยกัน ดังนี้

Herzberg (อ้างใน ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530, หน้า 331) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นคุณประโยชน์ ในการบริหารและการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีตัวประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจ และขวัญในการปฏิบัติงาน เช่น ตัวประกอบการจูงใจ และสุขศาสตร์ (หรือปัจจัยอนามัย) แยกเป็นตัว จูงใจที่เป็นลักษณะงานโดยตรง ได้แก่ สัมฤทธิผล การยอมรับในความสำเร็จ งานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา ส่วนตัวประกอบสุขศาสตร์ที่เป็นตัว จูงใจในลักษณะสิ่งแวดล้อม ได้แก่ นโยบายและการบริหารการนิเทศ สภาพการทำงาน สัมพันธภาพ ระหว่างบุคคล เงิน สถานภาพ และความมั่นคง เป็นต้น

Davis (อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 242-243) ได้กล่าวเปรียบเทียบขวัญว่า ขวัญ ในการทำงานนั้น หากจะเปรียบไปก็คล้ายกับสุขภาพของร่างกายมนุษย์ เพราะขวัญอาจเป็นได้ทั้ง ในความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพของร่างกาย ที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลีย และแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้ทราบสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย โดยนัยนี้ เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลัง เข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกาย และตรวจสุขภาพอยู่เสมอฉันใด ก็เช่นกัน ความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จำต้องหมั่นตรวจตราขวัญใน การทำงานของบุคคลในองค์การอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการที่จะพิจารณาขวัญของหมู่คณะใด องค์การใด สูงหรือต่ำเพียงใด ซึ่งควรศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนขวัญในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญ และความสำเร็จขององค์การอยู่มาก

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงานตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้ นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจ ชาบซึ่งถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์การแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งานมีกำลังใจ รวมทั้งมีขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจและมีขวัญดี

5. สภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่ การปฏิบัติงาน เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยผดุงขวัญในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ในที่นี้รวมทั้งสภาพทางกายและสภาพทางจิตใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้ปฏิบัติงานหรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตนี้มีผลต่อการทำงาน เพราะหากเมื่อใดผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกาย หรือสุขภาพจิตแล้ว ย่อมไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้

ตามแนวคิดของ Moore และ Burns (อ้างใน สุบิน นัตรดอน, 2532, หน้า 18-19) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้ 14 ประเภท ดังนี้

1. ลักษณะของงานที่ต้องการ
2. สภาพการปฏิบัติงาน
3. รายได้

4. สวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงาน
5. ความเป็นมิตร และความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ความเชื่อมั่นในการบริหาร
8. ความสามารถในการนิเทศการปฏิบัติงาน
9. การบริหารที่มีประสิทธิภาพ
10. การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
11. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
12. ความมั่นคงในการทำงาน
13. ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
14. โอกาสก้าวหน้า

ส่วนสมยศ นาวิการ (2538, หน้า 394-398) ได้กล่าวถึงนักวิจัยที่เห็นพ้องว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนการสร้างขวัญของบุคคลในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. โอกาสของความก้าวหน้า จะผูกพันอย่างใกล้ชิดกับความเจริญเติบโตของบุคคล ในฐานะที่เป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่ง ไม่ใช่ว่าทุกคนต้องการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับสูง แต่ส่วนใหญ่จะมีความต้องการเลื่อนตำแหน่ง
2. เงิน ในฐานะที่เป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่ง ดังนั้นเงิน จึงมีอิทธิพลทางการจูงใจรุนแรงที่สุด บุคคลที่ถูกกดดันทางการเงินมากจะถูกจูงใจด้วยเงินมากกว่าปัจจัยอื่นใด
3. ความท้าทายของงาน ในการจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด ผู้บริหารควรพยายามทำให้งานมีความท้าทายเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ต้องรับรู้ว่ามีสิ่งที่มีความท้าทายสำหรับบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายกับบุคคลอื่นได้
4. การมีส่วนร่วมในการวางแผนเมื่อบุคคลเลื่อนขั้นไปสู่ระดับสูงมากเท่าไร การมีส่วนร่วมในการวางแผนจะมากขึ้น และเป็นพลังจูงใจด้วย บุคคลบางคนมีความพอใจเมื่อ ผู้บริหารบรรยายละเอียดว่า พวกเขาถูกคาดหวังให้ทำอะไรบ้าง และทำอะไร การจูงใจที่มีประสิทธิภาพบังคับให้ผู้บริหารจะต้องรู้ถึงความต้องการของบุคคลด้วย

5. การยกย่องและสถานภาพ เป็นปัจจัยที่ทุกคนยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ซึ่งการยกย่องนั้นจะต้องจริงใจและอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานที่สูงกว่าธรรมดา การยกย่องจะเป็นสิ่งจูงใจมากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างบุคคล บางคนมีความต้องการมาก บางคนไม่ต้องการ

6. ความมั่นคง เป็นความต้องการหลุดพ้นจากความกลัวสิ่งต่าง ๆ เช่น การออกจากงาน การลดตำแหน่ง การสูญเสียรายได้ ที่ปรากฏอยู่กับทุกคน ขนาดของความต้องการความมั่นคงขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างบุคคล บางคนต้องการความมั่นคงมาก จะอดทนต่อความไม่สะดวกและการปฏิบัติที่ไม่ดีเกือบทุกอย่าง เพียงเพื่อรักษางานของพวกเขาไว้

ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับการพิจารณาว่า ควรให้ความมั่นคงมากน้อยแค่ไหน ความมั่นคงมากหรือน้อยเกินไปอาจทำให้เกิดความเสียหายได้ ถ้าหากผู้บริหารจัดหาความมั่นคงให้น้อยเกินไป บุคคลก็จะแสวงหางานที่ให้ความมั่นคงมากขึ้น ในทางกลับกันการจัดหาความมั่นคงให้มากเกินไป อาจจะพัฒนาทัศนคติที่เฉื่อยชาขึ้นมาได้

7. ความเป็นอิสระในการทำงาน ความต้องการเป็นเจ้านายตัวเองของบุคคล การบงการว่า ควรจะปฏิบัติงานอย่างไร แรงจูงใจในการทำงานจะต่ำ

8. โอกาสของความเจริญเติบโตส่วนบุคคล บุคคลส่วนใหญ่ต้องการความเจริญเติบโตทางทักษะ ความสามารถทางวิชาชีพ และประสบการณ์ เครื่องมือของการจูงใจที่สำคัญคือ การให้สัญญา การให้โอกาสบุคคลมีความเจริญเติบโตทางความสามารถมากขึ้น ที่เป็นผลจากประสบการณ์ของการทำงาน ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา การสับเปลี่ยนงาน การดูงาน และการสร้างประสบการณ์การทำงานอื่น ๆ

9. สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี เป็นปัจจัยทางกายภาพและจิตใจที่อยู่ล้อมรอบงาน แตกต่างกันในความสำคัญในฐานะที่เป็นตัวจูงใจ ซึ่งพบว่าบุคคลที่ทำงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทันสมัย ที่มีอุปกรณ์ใหม่สุด และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ดี ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ในการกลับกัน บุคคลบางคนทำงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมที่ไม่สวยงามเลย แต่มีแรงจูงใจสูงมาก

อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 162) กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดขวัญที่ดีว่า ประกอบด้วย

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
2. การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบ
3. การจัดสภาพการทำงาน

4. ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน
5. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับ
6. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ

อริปิตย์ คลีสุนทร (2521, หน้า 33-36) ได้เสนอปัจจัยที่ควรพิจารณาในการเสริมสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงานดังนี้

1. เงินเดือน การพัฒนาความรู้สึกรักของผู้ทำงานไม่ว่าในองค์กรเอกชน หรือหน่วยงานของรัฐให้ดีขึ้น จำเป็นต้องเพิ่มค่าจ้างหรือค่าตอบแทน โดยต้องพิจารณาสภาพความเป็นอยู่ ค่าครองชีพ หรือเพิ่มเป็นสวัสดิการด้านอื่น ๆ
2. ให้งานที่เหมาะสม ถ้ามีโอกาสให้บุคคลได้ทำงานที่เขาชอบก็ควรเปิดโอกาสนั้นให้ตามสมควร
3. พยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยจัดให้มีการพบปะสนทนา หรือมีกิจกรรมสันทนาการร่วมกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
4. ผู้บังคับบัญชาต้องบริหารงานด้วยวิธีประชาธิปไตย คือ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นในการทำงาน มีการแบ่งงาน สร้างระเบียบ การประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถ มีเหตุผล ไม่ใช้กฎระเบียบเป็นหลักเกณฑ์ในการทำงานเพียงอย่างเดียว
5. จัดสภาพการทำงานให้เหมาะสม จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ให้ครบถ้วน
6. ผู้บังคับบัญชาก็ควรเป็นตัวอย่างที่ดี มีความรักงาน กระตือรือร้น รับผิดชอบงานหนักแน่น ยุติธรรม
7. ชมเชยและตักเตือนในโอกาสที่สมควร การชมเชยอาจทำต่อหน้าบุคคลอื่นหรือทำส่วนตัวก็ได้ แต่คำตักเตือนควรกระทำเป็นการส่วนตัวด้วยความจริงใจและหวังดี
8. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ควรพิจารณาความรู้ ความสามารถ และคุณภาพของงานเป็นประการสำคัญ ความเป็นอาวุโสในฐานะทำงานมานาน หากความสามารถในการทำงานน้อย ควรพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานก็คือ ปัจจัยที่บุคคลในองค์กรมีความต้องการ ได้แก่ การให้ค่าตอบแทนที่เพียงพอแก่การดำรงชีวิตตามอัตภาพ หลักประกันความมั่นคงในการทำงาน ความสนใจและการยอมรับนับถือ การรับรู้และเข้าใจในนโยบายวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานให้เกิดความรู้สึกเป็นหมู่คณะเดียวกัน ความก้าวหน้าในอาชีพ และความยุติธรรม

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะได้ศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สังกัดสำนักงานเลขานุการคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไว้ 5 ด้าน คือ เงินเดือน และผลตอบแทน โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และ สวัสดิการในหน่วยงาน

แนวทางในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ขวัญเป็นสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในหมู่ หรือ องค์การที่แต่ละคนแสดงออกด้วยความสนใจ หรือความกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญเป็นเสมือน แกนกลางของปัจเจกบุคคลในอันที่จะอุทิศกายและใจในการปฏิบัติงานให้แก่องค์การ หากองค์การใด มีบุคลากรที่มีขวัญในการทำงานต่ำ ก็เป็นที่คาดหมายได้ว่า กิจกรรมงานขององค์การนั้นย่อมไม่บรรลุผล ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 248) ได้ศึกษาพิจารณาถึงวิธีการที่จะเสริมสร้างขวัญ และบำรุงขวัญ ในการทำงานมีดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดีย่อมเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในการรับ หรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์ หรือค่านิยมใด ๆ ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งที่สำคัญประการแรกที่จะได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคน หน่วยงานทุกหน่วยงาน
2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดให้มีระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์การเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหา อันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้
3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพ และยกมาตรฐานการครองชีพของตน หมายความว่า เงินมีความสัมพันธ์กับงานโดยตรง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง จะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมลง แต่พึงระลึกว่า อัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้น หากใช้เครื่องประกันว่าจะได้ขวัญที่ดีของคนงานเสมอไปไม่ เพราะยังมีเหตุอื่นที่ทำให้ขวัญเสื่อมลงไปได้อีกหลายสาเหตุ

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกรักพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้น เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเอง คนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้น จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผลงานที่คนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่จะมอบหมายให้คนคนหนึ่งทำนั้น จึงควรเป็นงานที่เขาพึงพอใจ เพื่อจะได้ผลิตผลอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นภายในองค์การนั้น เช่น กลุ่มสนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ข้าราชการคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ด้วยมีความสนใจในเรื่องเดียวกับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม เขาต้องการเป็นหน่วยหนึ่ง เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้บางทีเขาจะไม่สนใจในงานที่เขาทำมากนัก เขาก็อาจมีขวัญดีได้ ถ้าเขาได้รับการยกย่องนับถือจากคนที่เขารู้จักเหมือนกัน เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้จะเห็นว่าขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น ถ้าแต่ละกลุ่มย่อยเหล่านี้ผสมผสานกันได้ดีจะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วย และส่งผลไปถึงขวัญโดยรวมของ องค์การทั้งองค์การได้

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดขวัญดีนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักร หรือเป็นคนจู้จี้จุกจิก ต้องจู้จี้จ้อ อยุ่จับผิด บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง วิธีที่จะกล่าวต่อไปนี้จะช่วยได้มาก คือ

6.1. อย่าเข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไปนัก เมื่อมอบหมายงานให้ไปทำแล้ว ก็ไม่ควรควบคุมเสียจนยับยั้งตัวไม่ได้ เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่าไม่ได้ใช้ความคิดและทำงานนั้นด้วยตนเอง เขาจะกลายเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งเท่านั้น และมีความรู้สึกว่างานนั้นไม่ใช่ความสำเร็จของเขา เขาจะไม่ได้รับความภูมิใจในผลงานนั้นเลย

6.2. เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือและช่วยชี้ปัญหา แก้ปัญหาให้ และหากเป็นเรื่องที่จะกระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็จะต้องฟังความเห็นของส่วนรวมด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ดีพึงละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการโดยเด็ดขาด แม้ว่าในบางโอกาสการใช้วิธีการผู้นำแบบเผด็จการจะช่วยให้งานสำเร็จโดยเร็วก็ตาม แต่ผลแห่งความสำเร็จนั้นมักจะไม่ใช่จริงยั่งยืน ความสำเร็จของงานในลักษณะเช่นนี้ นอกจากเป็นงานที่ได้แต่ผลงานที่ไม่ทรงคุณค่าในทางบริหารแล้ว ยังเป็นงานที่ไม่ก่อประโยชน์แก่ขวัญและ น้ำใจของผู้ร่วมงานด้วย

6.3 หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตา ให้ความอบอุ่นใจ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่วางตัวเป็นฝ่ายเหนือกว่า กล่าวคือ ให้ความสนใจแก่สภาวะการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ มิใช่มุ่งแต่ให้ผลิตผลงานออกมาโดยไม่คำนึงถึงสภาพการทำงานที่เป็นปฏิกิริยาต่อการทำงานแต่อย่างใด ต้องคำนึงเสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคือคน ไม่ใช่เครื่องจักร ที่จำต้องทนต่อความกดดันจนเกินขอบเขต

6.4. เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว ไม่ควรแย่งงานนั้นมาทำเสียเอง ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาก็คือ ให้คำปรึกษาหารือ แก้ปัญหา เมื่อเขาต้องการ

6.5. ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะสร้างความเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา การทำงานอย่าโลเล ขาดความมั่นใจ ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพลอยรวนเร ขาดความมั่นใจตามไปด้วย และเกิดความไม่มั่นคงในการทำงานขององค์กรนั้น

6.6. ผู้บังคับบัญชาต้องรู้ว่าตนกำลังทำอะไรอยู่ ระหว่างองค์การกับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าตนกำลังทำหน้าที่ควบคุมนโยบายขององค์การ และขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปตามนโยบาย เพราะฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด และจะต้องประสานประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและขององค์การได้เสมอ

7. การจัดสวัสดิการที่ดี การที่จะให้ขวัญของคนทำงานดีขึ้นอีกวิธีหนึ่งก็คือ การให้สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ แก่คนทำงาน ซึ่งหมายความว่า ให้ประโยชน์นอกเหนือไปจากรายได้เงินเดือนค่าจ้างธรรมดา เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ ฯลฯ การให้สวัสดิการจะช่วยให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เพราะเมื่อเกิดปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือ บุคคลแรกที่เขาจะหันหน้าขอพึ่งพาก็คือ คนที่อยู่ใกล้ชิดที่สุด ซึ่งองค์การก็คือคนที่อยู่ใกล้เขาที่สุด น่าจะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดีที่สุด องค์การจะต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะปิดเป่าความทุกข์ร้อนของบุคลากรในองค์การ เพื่อการสร้างขวัญ และขณะเดียวกันก็จะทำให้เขารู้สึกภาคภูมิใจต่องานที่เขาทำอยู่ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันระหว่างองค์การกับคนงานอีกทางหนึ่ง คนงานจะมีขวัญดีขึ้นเมื่อความต้องการของเขาได้รับการบำบัดจากองค์การที่เขาสังกัดอยู่อย่างเหมาะสม

8. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการศึกษาค้นคว้าของ Elton Mayo ที่ Hawthorne ได้พบว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ มิใช่เป็นสิ่งเดียวของการทำให้เกิดขวัญดี แต่ถ้าจะถือว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพไม่มีความสำคัญต่อการทำงานเสียเลย ก็ดูจะผิดไป เพราะคนทำงานก็ต้องการความสะดวกสบายในการทำงานด้วยกันทั้งนั้น ถ้ามั่นใจว่าคนทำงานมีขวัญดีแล้ว ไม่น่าพาต่อการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ก็จะเป็นการไม่รอบคอบ ฉะนั้น การที่จะได้สำรวจดูถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานต่าง ๆ เช่น เครื่องมือป้องกันความปลอดภัย การอนามัย การจัดหาเครื่องทุ่นแรงมาช่วยการปฏิบัติงาน ก็จะช่วยให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าที่จะปล่อยให้สภาพการทำงานเป็นไปอย่างหย่อนยาน ไม่มีการปรับปรุง

การคำนึงถึงท่าที และขวัญในการทำงานของบุคคลนั้นมีอยู่เสมอ ทั้งในการบริหารสมัยก่อน และสมัยปัจจุบัน แต่มีลักษณะที่ผิดกันตรงที่สมัยก่อนนั้นข้อคำนึงถึงเป็นแต่เพียงความคิดคำนึงที่ยังไม่มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง แต่มีแนวคิดเพียงจะรักษาขวัญให้อยู่ในระดับเดิม และเห็นว่าไม่ผู้จำเป็น นักที่จะต้องปรับปรุงคนให้เข้ากับงานได้ ยิ่งแรงงานแบบทาสด้วยแล้ว ขวัญไม่มีความจำเป็นจะต้องพิจารณาให้เป็นปัญหาเลย เพราะประสิทธิภาพอาจบังคับเอาด้วยกำลังได้ หรือไม่ก็สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นเหตุให้คนว่างงานกันมาก แรงงานมีเหลือเฟือในตลาดแรงงาน ความกลัวถูกออกจากงาน บังคับให้คนงานต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพ ในกรณีนี้ การคำนึงถึงขวัญจึงแทบไม่มีปัญหาอะไรเลย แต่ในปัจจุบัน สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป มนุษย์รู้จักเคารพสิทธิในความเป็นมนุษย์ของกันและกัน มากขึ้น แนวคิดในเรื่องการใช้คนทำงานจึงเปลี่ยนแปลงไป ท่าทีและขวัญของคนทำงานได้รับการคำนึงถึงมากขึ้น และได้มีการค้นคว้าอย่างกว้างขวาง เพื่อแสวงหาทางที่จะส่งเสริมขวัญในการทำงานให้สูงขึ้น มิใช่เพียงรักษาไว้เท่านั้น แต่จะต้องพยายามหาวิธีทางหลาย ๆ ประการที่จะปรับปรุงให้ขวัญในการทำงานสูงขึ้น และทั้งนี้ยังจะต้องตรวจสอบว่า ขวัญของคนในองค์กรอยู่ในระดับที่พอใจหรือไม่เพียงใด ทั้งนี้ เพราะในการบริหารตระหนักดีว่า ขวัญคือพลังภายในจะผลักดันให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้น และด้วยความสมัครใจ

ท่าทีและขวัญเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ การใช้กำลังบังคับ จะทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ การศึกษาถึงปัจจัยที่ให้เกิดท่าทีและขวัญในการทำงานอยู่เสมอ เป็นสิ่งที่ควรทำ และจะต้องเปรียบเทียบสถานการณ์ของขวัญในขณะนั้นให้ถูกต้อง เพื่อจะได้เลือกใช้วิธีการบำรุงขวัญได้เหมาะสม การแก้ไขไม่ถูกจุดนอกจากจะทำให้ขวัญเสื่อมแล้ว ยังสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเสียเวลาด้วย ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญโดยทั่วไปที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 243) เสนอแนะไว้ว่า

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้

2. การขาดงาน หรือความเฉื่อยชา ขวัญดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงาน และตั้งใจทำงาน การขาดงานหรือลางานบ่อย ๆ ของคนในองค์กร ย่อมกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เหตุผลในการลาหรือพฤติกรรมในการหยุดงาน อาจชี้ให้เห็นสภาพอันแท้จริงของขวัญของคนงานได้ดีว่ามีอะไรกระทบกระเทือนขวัญบ้าง ความเฉื่อยชาก็เช่นกันจะต้องมีเหตุให้ทำ หรือสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานอาจได้รับความกระทบกระเทือน จึงทำให้ขาดความกระตือรือร้น ซึ่งสภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสภาพขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. การลาออกจากงานหรือขอโยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้ และได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมการทำงานไว้อย่างดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนงานลาออกหรือขอโยกย้ายจำนวนมาก ก็พอจะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า อาจมีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติ และถ้าสิ่งบำรุงขวัญต่าง ๆ ไม่มีอะไรบกพร่อง ก็เป็นที่น่าสังเกตและน่าจะต้องนำมาวิเคราะห์หาอะไรเป็นเหตุทำให้ขวัญเสื่อม และจะหาทางปรับปรุงบำรุงขวัญได้อย่างไร

4. คำร้องทุกข์ หรือบัตรสนเท่ห์ คำร้องทุกข์ของคนงานที่ดี หรือบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษการทำงานของคนในองค์กรที่ดี หากมีบ่อย ๆ เสมอ ๆ จะเป็นเครื่องชี้ให้ทราบว่าเกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้น การร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จะมีขึ้นยาก หากปฏิบัติงานตามปกติ และคนงานทุกคนได้รับความดูแลเอาใจใส่โดยเสมอหน้า ดังนั้น คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จึงเป็นเครื่องชี้สภาพขวัญในการปฏิบัติงานได้

5. การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น จำนวน 4 เดือนต่อครั้ง หรือ 6 เดือนต่อครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญของการทำงานโดยทั่วไปได้

6. การสัมภาษณ์ วิธีที่จะทราบถึงสภาพขวัญอีกวิธีหนึ่งคือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรงจะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจจะได้คำตอบแปลความหมายได้ชัดเจนกว่าแบบส่งคำถามให้ตอบ แม้จะเป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากก็ตาม

นอกจากนี้ การบำรุงรักษาขวัญยังเป็นแนวทางในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานอีกแนวทางหนึ่ง เนื่องจากขวัญเป็นสถานะแห่งจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำงาน หรือแสดงออกให้เห็นถึงความตั้งใจ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การบำรุงรักษาขวัญ เป็นภารกิจอันยิ่งใหญ่ของผู้บังคับบัญชา การเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญ ซึ่ง อุทัย หิรัญโต, (2531, หน้า 165) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. การที่จะสร้างขวัญ หรือบำรุงขวัญให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ควรจัดให้มีการสำรวจทัศนคติ (Attitude Survey) เป็นครั้งคราว เพื่อให้รู้ว่าลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องาน หรือหัวหน้างานอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่แท้จริงและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ถูกประเด็น

2. สร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวพึงปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ หากปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด

3. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ หรือระบายความอัดอั้นตันใจของเขาบ้าง ทั้งนี้ เพราะในทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงาน และคนงาน กับฝ่ายบริหารอยู่เสมอ การรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องนั้น ต้องมีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ หรือไม่ก็ชี้แจงทำความเข้าใจ มิใช่ว่าใครเสนอเรื่องอะไรขึ้นมาแล้วก็กลายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง หรืออันตรธานไปหมดสิ้น

4. ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาหรือที่ติของผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยแก้ปัญหาส่วนตัว และเรื่องงาน คือช่วยชี้ทางแก้ปัญหาในการปรับปรุงตัวเอง

5. การชมเชยให้รางวัล ทุกคนชอบการสรรเสริญ แต่ต้องทำด้วยใจจริง การชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจ การทำความดีถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดการเบื่อหน่าย และทอดลอย ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทั่วถึง ใครทำดีก็สรรเสริญให้ปรากฏ ใครทำชั่วก็ปราบปรามให้ราบคาบ

6. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า ฐานะของตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างเต็มที่ อย่ากีดกันเป็นอันขาด

7. ให้โอกาสอันเท่าเทียมกันในอันที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามส่วนศักดิ์แห่งผล การปฏิบัติงาน และความสามารถ ทุกคนที่ทำงานย่อมมุ่งหวังความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วยกันทุกคน ฉะนั้น เมื่อมีตำแหน่งว่างลง จึงใช้ความเป็นธรรมพิจารณาแต่งตั้งให้รอบคอบที่สุด

8. ผู้บังคับบัญชา ต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีมีน้ำใจเมตตากรุณา โดยทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง มีใจวางตัวแบบผู้เรื่องอำนาจ

9. พึงส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้ เพราะขวัญก็คล้ายกับสุขภาพร่างกายของมนุษย์ บุคคลที่เจ็บป่วยและเป็นโรคร่างกายจะเสื่อมโทรมอ่อนแอ ก็ย่อมจะทำให้ขวัญตกต่ำด้วยฉนั้น เพราะขวัญเป็นสภาพจิต จิตใจกับร่างกายเป็นของคู่กัน เมื่อขาดอย่างใดอย่างหนึ่งย่อมมีผลกระทบกระเทือนถึงกันได้ การจะส่งเสริมและบำรุงขวัญในการทำงาน ก็ควรจะดูลักษณะของขวัญที่ไม่ดีหรือขวัญต่ำว่าเป็นอย่างไร เพื่อจะได้สามารถส่งเสริมและบำรุงขวัญในการทำงานได้อย่างถูกต้อง

วิจิตร อาวะกุล (2528, หน้า 260-261) ได้ให้ความเห็นว่า อาการที่แสดงให้เห็นว่า คนมีขวัญไม่ดี คือ

1. มีอาการหวาดผวา ตื่นเต้น ตื่นตระหนกตกใจต่อข่าวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ง่าย แม้มีเหตุการณ์เล็ก ๆ น้อย ๆ ก็มีการวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องใหญ่โต มีข่าวลือและการซุบซิบนินทาว่าร้ายกันมาก
2. มีบรรยากาศขบเซ้า เส้าสร้อย บุคคลไม่ค่อยรื่นเริงแจ่มใส มักแสดงอาการมึนชา บึ้งตึงเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ
3. มีการขาด การลา การมาทำงานสายเพิ่มขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก
4. การทำงานผิดพลาด ไม่แน่นอน เชื่อถือไม่ได้และมีอาการผิดปกติ
5. มีการลาออก หรือโยกย้ายงานในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ
6. ขาดความสามัคคีในหน่วยงาน มีการทะเลาะเบาะแว้งแก่งแย่งชิงดีกัน อิจฉาริษยากระทบกระทั่งกันในระหว่างบรรดาสมาชิกของหน่วยงาน
7. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเฉยเมยเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชาพยายามหลีกเลี่ยงไม่พบปะหารือหรือเดินสวนกัน ไม่ค่อยอยากมองเห็นหน้าเมื่อพุดกัน การพุดคุย แบบถามคำตอบคำ
8. แสดงอาการแข็งกร้าวกระด้างกระเดื่อง ไม่สุภาพ ไม่เชื่อฟัง
9. แสดงความไม่สนใจงาน หรือไม่เอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน
10. มักแสดงประหนึ่งว่าทำงาน และมีงานยุ่งตลอดเวลา แต่งานไม่เสร็จสักที งานเสร็จช้า เดินไปเดินมา ไม่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง
11. มีการร้องทุกข์ บัตรสนเทห์มากผิดปกติ
12. บุคคลมักแสดงออกทางอารมณ์ไม่ดี หงุดหงิด วิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องหยุมหยิม

การวินิจฉัยขวัญจะต้องนำระบบงานมาประกอบการพิจารณาด้วย ทั้งนี้ เพราะความเสื่อมขององค์การนั้น ระบบงานมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ด้วยไม่น้อย ฉะนั้น การสร้างเสริมและบำรุงรักษาขวัญ จึงควรพิจารณาทั้งในแง่ตัวบุคคลและระบบงานควบคู่กันไปด้วย

การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

สุบิน ฉัตรคอน (2532) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ข้าราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของข้าราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา ลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามตำแหน่งที่บรรจุ หน่วยงานที่สังกัดและระดับ ปรากฏว่าขวัญกำลังใจของข้าราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่น ไม่แตกต่างกัน สำหรับลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำแนกตามเพศ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ลักษณะงานที่ปฏิบัติตามตำแหน่งที่บรรจุ หน่วยงานที่สังกัด ปรากฏว่า ลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่นทั้งเพศชายและหญิง รวมทั้งลูกจ้างประจำที่มีอายุแตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจแตกต่างกัน และลูกจ้างประจำที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจแตกต่างกัน ในเรื่องของปัจจัยที่มีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้างประจำ ได้แก่ ความเพียงพอของรายได้ ความยุติธรรมในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ศักดิ์ศรีของอาชีพและสวัสดิการในหน่วยงาน

ณรงค์ เชื้อนเพชร (2534) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายธุรการที่สังกัดคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่าข้าราชการฝ่ายธุรการสังกัดคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามองค์ประกอบแล้วปรากฏว่ามีขวัญเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และขวัญเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยอยู่ในระดับดี แต่มีขวัญเกี่ยวกับองค์ประกอบอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายคณะ ข้าราชการฝ่ายธุรการสังกัดคณะเกษตรศาสตร์ คณะเทคนิคการแพทย์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และบัณฑิตวิทยาลัย มีขวัญอยู่ในระดับดี ส่วนข้าราชการฝ่ายธุรการสังกัดคณะอื่น ๆ มีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบในแต่ละคณะ โดยส่วนใหญ่มีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับองค์ประกอบที่อาจ

เป็นปัญหาอยู่บ้าง ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้า ผลตอบแทน และความมั่นคงปลอดภัย เพราะข้าราชการฝ่ายธุรการบางคนมีขวัญเกี่ยวกับองค์ประกอบเหล่านี้ในระดับต่ำ ส่วนองค์ประกอบที่อาจเป็นปัญหาอยู่มากคือ ความเสมอภาคยุติธรรมของระเบียบ กฎเกณฑ์/ข้อบังคับที่ควบคุมข้าราชการฝ่ายธุรการ เพราะมีข้าราชการฝ่ายธุรการถึง 10 คนะที่มีขวัญเกี่ยวกับองค์ประกอบนี้อยู่ในระดับต่ำ

บุคล ทองตัน (2537) ได้ศึกษาขวัญของลูกจ้างประจำในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลปรากฏว่า ระดับขวัญของลูกจ้างประจำที่มีเพศต่างกัน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง แต่ไม่มีความแตกต่างกัน ระดับขวัญของลูกจ้างประจำที่มีอายุต่างกัน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง แต่ไม่มีความแตกต่างกัน ระดับขวัญของลูกจ้างประจำที่มีสภาพการสมรสต่างกัน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง แต่ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ เมื่อแยกพิจารณาตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับขวัญ พบว่า ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานแตกต่างกัน ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ มีความแตกต่างกัน ระดับขวัญของลูกจ้างประจำที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง และมีความแตกต่างกัน เมื่อแยกพิจารณาตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับขวัญ พบว่า ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย มีความแตกต่างกัน ด้านความรู้สึกพึงพอใจ และความรู้สึกประสบผลสำเร็จ มีความแตกต่างกัน ระดับขวัญของลูกจ้างประจำที่มีอายุราชการต่างกัน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง และระดับขวัญของลูกจ้างประจำที่มีลักษณะหน่วยงานที่ปฏิบัติต่างกัน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง แต่ไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อแยกพิจารณาตามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับขวัญ พบว่า ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ มีความแตกต่างกัน

ศิระวิทย์ คลีสุวรรณ (2539) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยสายธุรการ พบว่า มีทั้งปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยสายธุรการ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสองประการ กับประสิทธิภาพการทำงานของธุรการพบความสัมพันธ์ภายในตัวบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของธุรการ คือ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี รวมถึงการเป็นผู้อุทิศตนในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดี แต่เนื่องจากขาดระบบสวัสดิการในการทำงาน อุปกรณ์การทำงานยังไม่พอเพียง และความไม่ยุติธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี มีผลต่อขวัญ และความพึงพอใจในงาน อาจทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการเสนอแนวทางร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานยังมีน้อย ทำให้ประสิทธิภาพ

ในการทำงานลดลง ส่วนปัจจัยภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน คือ การจำแนกตำแหน่งในหน่วยงานธุรการเพื่อปฏิบัติงานตามภาระงานที่กำหนดไว้ แต่เนื่องจากขาดคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งขาดการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง การจัดระบบในหน่วยงาน การกำหนดขั้นตอนการทำงานที่มีระเบียบแบบแผนค่อนข้างมาก ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง การทราบกระบวนการทำงานรวมทั้งการใช้บุคลากรในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงานทำให้ประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดี ด้านการปรับปรุงงาน ไม่ว่าจะเป็นการประชุมปรึกษาเรื่องการทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบงานทุกงานและสามารถปฏิบัติงานในแทนกันได้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานยังมีน้อยมาก ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

กาญจนา วสุศิริกุล (2540) ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมของข้าราชการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์สายวิชาการอยู่ในระดับเกณฑ์ปานกลาง สายบริการทางวิชาการอยู่ในระดับเกณฑ์ปานกลาง และสายบริหารธุรการอยู่ในระดับเกณฑ์ปานกลางเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบระดับขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมของข้าราชการทั้งสามสาย พบว่า ข้าราชการสายวิชาการ แตกต่างจาก ข้าราชการสายบริการทางวิชาการ โดยมีแนวโน้มว่าข้าราชการสายวิชาการมีระดับขวัญสูงกว่า แต่ไม่แตกต่างจากสายบริหารธุรการ ในขณะที่ข้าราชการสายบริการทางวิชาการ และข้าราชการสายบริหารธุรการ มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเหล่านี้สามารถสรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อทุกองค์การ เพราะทำให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก งานวิจัยดังกล่าว ได้มีการศึกษาที่ผสมผสานทั้งขวัญของบุคลากรในสายการสอน (สาย ก) และบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยที่มีใช้สายการสอน (สาย ข และ ค) รวมถึงลูกจ้างประจำที่มีความรู้ ความสามารถ และความต้องการที่แตกต่างกันไป รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่กระทบขวัญในการปฏิบัติงาน และแนวทางเสริมสร้างขวัญของบุคลากรให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้งานขององค์การสามารถดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล