บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอำเภอเรือเสาะ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ปีการศึกษา 2554 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่าง ๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยดังนี้

1. ขวัญและกำลังใจ
   1.1 ความหมายขวัญและกำลังใจ
   1.2 ความสำคัญขวัญและกำลังใจ
   1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
2. องค์ประกอบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้
4. สภาพปัญหาการปฏิบัติงานของครูในจังหวัดนราธิวาส
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขวัญและกำลังใจ

"ขวัญและกำลังใจ" สามารถแยกได้ 2 คำ คือ "ขวัญ" และ "กำลังใจ" มีความหมายดังนี้ "ขวัญ" หมายถึง สิ่งที่ไม่มีตัวตนนิยมกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมาเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญออกจากร่างไปเสีย

"กำลังใจ" หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่น และกระตือรือร้น พร้อมจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง "ขวัญและกำลังใจในการทำงาน" คือ สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกิริยาโต้กลับ คือพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้นขวัญและกำลังใจเป็นอย่างไร ขวัญและกำลังใจเป็นสภาพทางจิตใจ ทัศนคติ และความรู้สึกที่มีผลส่วนหนึ่งมาจากการปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มโดยอาจเกิดร่วมกันเป็นกลุ่มในแต่ละบุคคลได้ขวัญและกำลังใจ อยู่ที่สภาพจิตใจ ทัศนคติ อารมณ์ ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน รวมทั้งทีมงานทั้งหมดขวัญและกำลังใจ มีผลกระทบต่องาน ผลผลิต ความร่วมมือ ความกระตือรือร้น วินัย

และความสำเร็จของหน่วยงานขวัญและกำลังใจ มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง รวมไปถึงผู้มารับบริการและชุมชน ขวัญและกำลังใจมีผลต่อความมุ่งมั่นและความเต็มใจในการทำงานเพื่อพัฒนางานและหน่วยงานของตนเอง แม้ว่าขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและวัดได้ยากแต่เราก็สามารถรู้สึกและสังเกตได้ นอกจากนั้น ขวัญและกำลังใจยังเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรรับรู้ เพราะขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้

ดังนั้นเมื่อรวมคำว่า “ขวัญและกำลังใจ” เข้าด้วยกันในแง่ของการปฏิบัติงานแล้ว “ขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกหรือความนึกคิดที่ได้รับอิทธิพลแรงกดดันหรือสิ่งเร้าจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขาและจะมีปฏิกิริยาโต้กลับคือ พฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น

1. ความหมายของขวัญและกำลังใจ

ในการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสุขกาย ความสบายใจ ในการทำงาน ซึ่งความรู้สึก ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่ดีจะเป็นตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2542 บัญญัติคำว่า ขวัญ หมายถึง มิ่งมงคล สิริ ความดี สิ่งที่มีมีตัวตน นิยมกันว่า อยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไป

นักวิชาการหลายท่านได้สรุปความหมายและคำนิยามเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2542: 169) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญหมายถึง มิ่งมงคล สิริ ความดี หรือสิ่งไม่มีตัวตน เชื่อกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตคนตั้งแต่เกิดมา ถ้าขวัญอยู่กับตัวจะเกิดสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็จะออกจากร่างไป หรือที่เรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี เป็นต้น

พนัส หันนาคินทร์ (2543:166) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง ปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัด ขวัญหรือน้ำใจในการทำงานนี้อาจจะเป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มก็ย่อมจะเป็นไปได้ในลักษณะที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อความสำเร็จของงานโดยส่วนร่วมอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ

คนแต่ละคนจะเสียสละเพื่อคณะหรือส่วนรวม และในขณะเดียวกันคณะหรือส่วนรวมก็พร้อมที่จะเสียสละเพื่อแต่ละคนได้เช่นเดียวกัน

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544: 228) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ หมายถึง ภาวะอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในจิตใจของตนแล้วแสดงออกทางอารมณ์ตามเจตคติของบุคคลแต่ละคนหรือกลุ่ม เป็นท่าทีของสภาพจิตใจแต่ละคนที่มีต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวและสภาพของงาน

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544: 228) กล่าวว่า ผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ดังนี้

1) ศาสตราจารย์ โรธลิสเบอร์เกอร์ (F.J. Roethlisberger) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีความสำคัญที่ยิ่งใหญ่ แม้ว่าบางสิ่งบางอย่างจะมีความไม่แน่นอนแฝงอยู่หรือบางครั้งเป็นเพียงแต่ภาพลวงตา แต่ทว่าเป็นสิ่งที่ซึ่งประกอบด้วยความสัมพันธ์ของแต่ละคนในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือภายในองค์การทั้งหมดมากกว่าเป็นเรื่องของคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ

2) ศาสตราจารย์ เดล เอส บีช (Dale S. Beach) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคนที่ได้รับจากงานของเขา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชา จากหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคนด้วยขวัญเป็นสิ่งเกี่ยวพันกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจและความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน

3) ศาสตราจารย์ เฮอร์เบอร์ท ชรูเดน และอาร์เธอร์ เชอร์แมน (Herbert J. Chruden & Arthur W. Sherman) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง กำลังขวัญของกลุ่มซึ่งอาจจะมีมากน้อยตามความร่วมมือร่วมใจของคนในกลุ่มนั้น รวมทั้งความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และหมายถึงเจตคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานของเขาว่ามีขีดความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด ถ้าเจตคติส่วนตัวของแต่ละคนดีก็จะนำไปสู่กำลังขวัญของกลุ่มดีตามไปด้วย

พูลสุข สังข์รุ่ง (2547: 159) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามที่จะธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างหมู่สมาชิก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 134) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ ต่อสภาพแวดล้อม เช่น ความกระตือรือร้น ความกล้า ความหวัง ความเชื่อมั่น ในทางตรงกันข้ามคนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง และขาดความเชื่อมั่น

อาคม วัดไธสง (2547: 119) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมและงานที่ตนทำอยู่ ซึ่งอาจจะเป็นความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ ถ้าบุคคลมีความรู้สึกที่ดีเรียกว่ามีขวัญดี แต่ถ้าความรู้สึกไม่ดีเรียกว่าขวัญไม่ดี

วิชัย แหวนเพชร (2548: 116) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ หมายถึง สภาพของจิตใจที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาวการณ์ต่าง ๆ โดยแสดงออกมาเป็นความตั้งใจ กำลังใจ ความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและความรับผิดชอบเพื่อให้สภาวการณ์หรืองานนั้นสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

กำลังใจ หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่น และกระตือรือร้น พร้อมจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง

กำลังใจ หมายถึง “สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น พร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง” สอดคล้องกับพจนานุกรมไทยฉบับอธิบาย 2 ภาษา (นุชลี โพธิวรากร, 2549: 23) ได้ให้คำจำกัดความว่า “ขวัญ” หมายถึง กำลังใจในการต่อสู้ ส่วน“กำลังใจ” หมายถึง ขวัญความฮึกเหิม

กานดา จันทร์แย้ม (2546: 94) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจของบุคคลในกลุ่มหรือองค์กรที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทัศนคติและความพอใจในงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของคนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่วางไว้

สมคิด บางโม (2546: 189-190) กล่าวว่า ขวัญ (Morale) หมายถึง ความพึงพอใจ และความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ที่จะอุทิศทุกสิ่งอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลาและทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า ขวัญเป็นสภาวะจิตใจ หรือความรู้สึกของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมแสดงออกต่อสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจ และทำให้เกิดกำลังใจที่จะที่จะร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ถ้าบุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดี ย่อมส่งผลต่อผลผลิตและความสำเร็จของงาน แต่ถ้าบุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานในแง่ที่ผลงานออกมาไม่ดี การทำงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือการปฏิบัติงานล้มเหลวได้

2. ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และจะพยายามธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างหมู่สมาชิก (พูลสุข สังข์รุ่ง, 2546: 159-160) กำลังขวัญและกำลังใจจะแยกออก

เป็น 2 ประเภท คือ กำลังขวัญและกำลังใจของแต่ละบุคคล และกำลังขวัญและกำลังใจของหมู่คณะ กำลังขวัญและกำลังใจของทั้ง 2 ประเภทนี้จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ที่ใดขวัญและกำลังใจของหมู่คณะสูงที่นั่นกำลังขวัญและกำลังใจของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนย่อมสูง แต่ถ้าที่ใดขวัญและกำลังใจของหมู่คณะต่ำ ขวัญและกำลังใจของแต่ละคนในส่วนรวมจะต่ำลงด้วย

ขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดันหรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกิริยาโต้กลับ คือพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น

ขวัญและกำลังใจของหมู่คณะหรือองค์การ รวมถึงการจูงใจให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีการจูงใจและบำรุงรักษาของเฮอร์ซเบิร์ก เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก เพราะขวัญและกำลังใจที่ดีขององค์การจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมายดังนี้

1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2) การสร้างความจงรักภักดีมีสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ

3) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี

4) สร้างสามัคคีธรรมและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคีอันสามารถจะฝ่าฝันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้

5) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

6) เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์การ

7) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอเพราะถ้าการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้มีการสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงาน จึงต้องมีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของพนักงาน เพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ และส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542: 184) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี

2) ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงาน

3) เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาองค์การ

4) สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์การ

5) ทำให้เกิดความจงรักภักดีในหมู่คณะขององค์การ

6) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตราโรจน์ (2547: 134-135) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่า ผู้ที่มีขวัญดี มักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการจะสร้างผลงานที่คุณภาพให้กับหน่วยงาน บุคคลที่มีขวัญจะมีพฤติกรรม ต่อไปนี้

1) มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุผล

2) มีความผูกพันต่อองค์กร

3) อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ

4) แม้องค์การจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหานั้น ๆ ให้ลุล่วงไป

5) มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมากมาย

6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

7) มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่า ความหมายและความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ความเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนั่นก็คือ พลังรวมกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยดี หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจดี จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิผล ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์การให้อยู่ในสภาพที่เป็นขวัญกำลังใจดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ และเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ตลอดจนหัวหน้างานควรให้ความสนใจและต้องพยายามสร้างขึ้นในหน่วยงาน เพราะนอกจากจะทำให้งานสำเร็จแล้ว ยังทำให้งานมีประสิทธิภาพและองค์การมีความมั่นคงยิ่งขึ้นอีกด้วย

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

จะเห็นว่าพฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนด และควบคุมโดยแรงจูงใจต่าง ๆ และแรงจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะแตกต่างกันไปตามบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล ดังนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ควรจะทราบว่าแรงจูงใจของมนุษย์ในองค์การมีรูปแบบใดบ้างและได้มีนักวิชาการได้ศึกษาไว้มากมาย ดังนี้

3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy)

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544: 217) อธิบายว่านักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงชาวอเมริกันชื่ออับราฮาม เอ็ช. มาสโลว์ (Dr.Abraham H. Maslow) ได้ตั้งทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ความคิดสำคัญของทฤษฎีนี้ก็คือ ความต้องการส่วนใหญ่ในระดับที่ต่ำกว่า ต้องได้รับการตอบสนองก่อนที่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปจะเกิดขึ้น อย่างไรก็ดีมิได้หมายความว่า ความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับไม่อาจเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน ความต้องการของมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้นของการจูงใจ มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการไม่สิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนตาย มนุษย์ทุกคนมีความต้องการตลอดเวลาและจะต้องการมากขึ้นอยู่เรื่อยไป ความต้องการของมนุษย์จัดเป็นขั้นตอนตามความสำคัญจากต่ำไปสูง ซึ่งเรียกว่าความต้องการมูลฐาน 5 ขั้น มาสโลว์จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้อย่างมีระเบียบเรียกว่า Hierarchy of human needs เรียงลำดับขั้นจากขั้นต่ำไปสู่ขั้นสูง ถ้าความต้องการในขั้นแรก ๆ ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็ยังไม่มีความต้องการในขั้นสูงถัดไป

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, 2547: 91) กล่าวถึงสมมติฐานของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ไว้ดังนี้

1) คนเป็นสัตว์อย่างหนึ่งที่มีความต้องการ ความต้องการของคนไม่มีที่สิ้นสุด

2) ความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้รับการตอบสนองความพอใจแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมต่ออีก

3) ความต้องการของคนจะเรียงลำดับความสำคัญ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมาทันที

ลำดับขั้นความต้องการจะมีลำดับขั้น 5 ประการ ดังนี้

1) ความต้องการด้านร่างกาย (Psysiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย และการพักผ่อน มาสโลว์ได้กำหนดตำแหน่งซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด และความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไป

2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security or safety needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายและการมีชีวิตรอดและความกลัวต่อการสูญเสียหน้าที่การงาน ทรัพย์สิน หรือที่อยู่อาศัย

3) ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพันหรือความต้องการทางสังคม (Affiliation or acceptance needs) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นและสังคมยอมรับ เช่น การเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

4) ความต้องการยกย่อง (Esteem needs) เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองได้ด้านการยอมรับแล้ว จะต้องการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นความพึงพอใจในอำนาจ ความภาคภูมิใจ สถานะ และความเชื่อมั่นในตัวเอง

5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Needs for self-actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล เป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จเพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

3.2 ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิรชเบิร์ก (Herzberg' Two – Facto Theory)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 118) อธิบายว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิรซเบิร์กที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน เขาพบว่ามี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานดังนี้

1) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พอใจงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นโยบายของหน่วยงานและการบริหารการบังคับบัญชาหรือการนิเทศ สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รายได้ ตำแหน่ง และความมั่นคง ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้นที่ทำให้คนทำงานดำเนินการไปด้วยความราบรื่น เช่น การไม่เพียงพอของรายได้ ทำให้เกิดการนัดหยุดงานของโรงงาน เพื่อเรียกร้องเงินเดือนให้สูงขึ้น

2) ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) ทำให้คนทำงานมีความรู้สึกพึงพอใจในงานมีความรู้สึกในด้านดี เป็นสิ่งจูงใจภายใน ความรู้สึกนึกคิดของตน ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือลักษณะของงานโดยตัวของมันเอง ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้าในตนเองและอาชีพ ปัจจัยกระตุ้นจะนำไปสู่การจูงใจในวิธีการบริหารงานด้วย

3.3 ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modifiled Need Hierarchy Theory)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547:117) อธิบายว่า แอลเดอร์เฟอร์ได้คิดทฤษฎีนี้ขึ้นในปี ค.ศ. 1972 เรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี (E R G: Existence Relatedness – Growth Theory) สืบเนื่องจากได้มีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ พบว่าไม่ตรงกับทฤษฎีกล่าวคือการตอบสนองความต้องการไม่เป็นไปตามลักษณะการลำดับขั้นของมาสโลว์ แอลเดอร์เฟอร์จึงได้เสนอทฤษฎีความต้องการอีอาร์จีขึ้น โดยแบ่งความต้องการของบุคคลเป็น 3 ประการ คือ

1) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพและความต้องการความปลอดภัย

2) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย

3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

3.4 ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's Manifest Needs Theory)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547:117) อธิบายว่า ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์นั้นไม่ได้เรียงลำดับขั้นความต้องการเหมือนของมาสโลว์ กล่าวคือ ทฤษฎีของเมอร์เรย์สามารถอธิบายได้ว่าในเวลาเดียวกัน บุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านสูงและความต้องการด้านอื่นต่ำก็ได้ ส่วนทฤษฎีของมาสโลว์ไม่สามารถอธิบายได้

ตามทฤษฎีของเมอร์เรย์ ความต้องการที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของคนมีอยู่ 4 ประการคือ

1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) ความต้องการมีความ สัมพันธ์อันดีกับคนอื่น คำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

3) ความต้องการอิสระ (Need for Autonomy) ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง

4) ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 140) กล่าวว่า จากการทดลองที่มีชื่อเสียงของฮอร์ธอร์น (Horthorn Studies) พบว่า ขวัญและกำลังใจมีความสัมพันธ์ต่อการผลิตและจากงานวิจัยโดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจและประสิทธิภาพการทำงาน ก็พบว่าขวัญและกำลังใจทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้น แต่ผลการศึกษาไม่คงที่ และพบว่าพนักงานที่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างเคร่งครัดไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจต่ำ แต่ก็สามารถผลิตได้มากกว่าพนักงานที่มีขวัญและกำลังใจสูง

สรุปได้ว่า จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ความต้องการของมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้นของการจูงใจ มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการไม่สิ้นสุด ต้องการตลอดเวลาและต้องการมากขึ้น ส่วนใหญ่แล้วมนุษย์มีความต้องการด้านร่างกายเพื่อต้องการมีชีวิตอยู่ต่อไป ด้านความมั่นคงปลอดภัยต่อชีวิตทรัพย์สินและการงาน ด้านชื่อเสียงจากความสำเร็จของงาน การมีมิตรสัมพันธ์กับคนอื่นและด้านความสำเร็จสูงสุดในชีวิต มีอิสระและมีอำนาจ ในความคิดของมนุษย์อาจมีความต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกันแต่ความต้องการที่จะได้มามักจะเป็นไปตามลำดับขั้นเสมอและสิ่งจูงใจในการทำงานมาจากสิ่งจูงใจภายนอกและสิ่งจูงใจภายในเป็นสำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่าง

ระดับขวัญและกำลังใจกับผลการทำงานไม่มีความชัดเจน บางครั้งมีขวัญและกำลังใจสูงผลการทำงานก็สูงด้วย และบางครั้งผลการทำงานสูงแต่ขวัญและกำลังใจต่ำ

องค์ประกอบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

Halloran (1978) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลต่อขวัญและกำลังใจมีดังต่อไปนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร
2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง
3) การปกครองบังคับบัญชา
4) บุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบายและเป้าหมายขององค์การ
5) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์การ
6) บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน
7) ผู้บริหารเห็นความสำคัญและคุณค่าของบุคลากรทุกคน
8) บุคลากรได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน
9) บุคลากรมีความรัก สามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและทำงานเป็นทีม
10) บุคลากรมีความสุขและมีความพึงพอใจต่องานที่ทำ
11) องค์การจัดระบบสวัสดิการที่ดี
12) การได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมและยุติธรรม
13) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีความเป็นธรรม
14) ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถทำงานอย่างเต็มที่
15) ผู้บริหารเห็นคุณค่าการทำงานของบุคลากร
16) บุคลากรมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
17) มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
18) มีอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานพอเพียง

มนูญ ตนะวัฒนา (2549: 206-207) กล่าวว่า ได้มีนักวิชาการต่างประเทศหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจดังนี้

1) บลูมและเนย์เลอร์ (Blum and Naylor) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจจะมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1.1) ความรู้สึกที่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

1.2) การที่ได้แลกเปลี่ยนความคิดและเป้าหมายร่วมกัน

1.3) การมีความเชื่อมั่นในเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้ตั้งไว้ร่วมกัน

2) ยูซัค (Yuzuk) ได้ใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบ พบว่า ขวัญและกำลังใจประกอบด้วยมิติที่แตกต่างกัน 9 ชนิด ดังนี้

2.1) การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์

2.2) เวลาทำงาน

2.3) สมรรถภาพรวมกันทั้งหมดของลูกจ้างทั้งหลาย

2.4) สัมพันธภาพระหว่างบุคคลของลูกจ้างทั้งหลาย

2.5) สถานภาพและการยอมรับนับถือ

2.6) สภาพต่าง ๆ ของงาน

2.7) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้ควบคุมดูแล

2.8) ความสามารถทางด้านเทคนิคของผู้ควบคุมดูแล

2.9) ความพึงพอใจในงาน

นอกจากนี้ยังพบว่า คนงานที่มีขวัญและกำลังใจสูงมักจะเป็นคนที่มีประสบการณ์มากที่สุด ดังจะเห็นได้จากมีอายุการทำงานยาวที่สุด (Longest Tenure) และเป็นผู้ที่อยู่ในระดับแรงงานชั้นสูง (The Highest Labor Grades)

3) กอร์ดอน (Gordon) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจประกอบด้วยมิติ 4 ด้าน ดังนี้

3.1) ได้รับความพอใจในความต้องการทั่วไป

3.2) ได้รับการยอมรับนับถือและสถานภาพ

3.3) ได้รับความต้องการการนับถือตนเอง

3.4) ได้รับความต้องการการแสดงออกด้วยตนเอง

ซึ่งชี้ให้เห็นว่า “การมีความเข้าใจขวัญและกำลังใจเป็นอย่างดี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการรู้จักคนและการทำงานของเขา”

4) โรซ (Roach) ได้กำหนดองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อระดับของขวัญและกำลังใจไว้ 12 ประการ ดังนี้

4.1) ทัศนคติของคนงานที่มีต่อบริษัท

4.2) ทัศนคติของคนงานที่มีต่อการควบคุมดูแล

4.3) ระดับความพอใจในมาตรฐานของงาน

4.4) ระดับการพิจารณาที่ผู้ควบคุมดูแลแสดงต่อลูกน้องของเขา

4.5) ระดับน้ำหนักและความกดดันของงาน

4.6) การปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน

4.7) ระดับความภูมิใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของคนงานในบริษัท

4.8) ระดับความพอใจในเงินเดือนของคนงาน

4.9) ปฏิกิริยาของคนงานที่มีต่อขอบข่ายของงานด้านการติดต่อสื่อสารขององค์กร

4.10) ระดับความพอใจต่องานที่มีอยู่ในจิตใจของคนงาน

4.11) ความพอใจในความก้าวหน้าและโอกาสที่มีความก้าวหน้ามากขึ้นของคนงาน

4.12) ทัศนคติของคนงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

5) แอพพรีไวท์ (Applewhite) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญมี 5 ประการ ดังนี้

5.1) ภาพของบริษัทที่มีอยู่ในใจของลูกจ้าง

5.2) คุณภาพทั่วไปของการควบคุมดูแลที่ลูกจ้างได้รับ

5.3) ความพอใจทางการเงินหรือรางวัลต่าง ๆ ทางวัตถุของคนงาน

5.4) เพื่อนร่วมงานแสดงความเป็นมิตร และสามารถทำงานร่วมกันได้โดยปราศจากการปีนเกลียว

5.5) ระดับความพอใจในงานที่มีอยู่ภายในใจของคนงาน

Davis (2002 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547: 138) ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงานนั้นเปรียบไปก็คล้ายสุขภาพร่างกายมนุษย์ที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพโดยทั่วไปของร่างกายโดยนัยนี้ เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพ ความต้องการให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ต้องหมั่นตรวจตราขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคคลในองค์การ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญและกำลังใจของกลุ่มขวัญและกำลังใจขององค์การว่ามีขวัญดีหรือไม่ดีควรพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญและกำลังใจ ดังนี้

1) ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจและความสำเร็จขององค์การ

2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

3) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์การ และระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยได้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมั่นใจและมีขวัญและกำลังใจดี

5) สภาพของการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน

6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางร่างกายและสภาพทางจิตใจ มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

ด้วยเหตุนี้ องค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ

1) การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจดีต่อกัน

2) ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม

3) การแข่งขันที่เป็นการแข่งกับตนเอง

4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน

5) ความร่วมมือกันทำงานเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน

6) สภาพการทำงาน

7) ความศรัทธาในหัวหน้างาน

8) วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน

9) ความพึงพอใจในการทำงาน

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544: 236) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดกำลังขวัญและกำลังใจดีมีดังต่อไปนี้

1) ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องและเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวาและลูกน้องจะมีขวัญและกำลังใจดี

2) การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นในรูปของความไม่เหมาะกับความถนัด ไม่เหมาะกับบุคลิกภาพหรือความรู้ความสามารถของเขา จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจ เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นการทำลายกำลังขวัญและกำลังใจของเขาด้วย

3) การจัดสภาพการทำงาน สภาพการทำงาน (Working Conditions) มีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก และมีส่วนเสริมสร้างขวัญและกำลังใจและทำลายขวัญและกำลังใจเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานที่ดีถูกหลักอนามัย จะทำให้คนงานบังเกิดความสบายใจไม่รู้สึกรำคาญ หรือมีอารมณ์ขุ่นมัว ขวัญของเขาก็จะดี

4) ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน เช่น ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติอย่างไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์จะมีผลกระทบกระเทือนขวัญและกำลังใจมากที่สุด

5) ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและการดำเนินงานขององค์การแล้ว บุคคลเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

6) สุขภาพทั้งทางกายและทางจิตของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะมีกำลังขวัญและกำลังใจดีนั้น นอกจากจะคำนึงถึงปัจจัยในที่ทำงาน (On the job factor) แล้ว ต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงาน (Off the job factor) เช่น ปัญหาทางครอบครัว สุขภาพอนามัยที่ไม่ดี เป็นต้น

7) มีความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ญาติมิตร เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน เป็นไปด้วยดี ไม่มีปัญหาใด ๆ ที่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งกันขึ้น เข้าใจดีกับเพื่อนร่วมงาน หมู่คณะ

8) ไม่มีปัญหาหรือข้อขัดแย้งใด ๆ เกี่ยวกับศาสนา ความคิดเห็นทางการเมือง สิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น ปัญหาจราจร แหล่งที่อยู่อาศัย และอื่น ๆ

9) การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ ผู้บริหารทุกคนควรจะเป็นที่ปรึกษาแก่ลูกน้องได้อย่างดี เช่น ช่วยแนะนำแก้ไขปัญหา บทบาทการควบคุมดูแลและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชานี้เป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับลูกจ้าง ฉะนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจและความสำเร็จขององค์การอยู่มาก

10) ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและรางวัลที่ได้รับ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม การให้สวัสดิการ บำเหน็จ บำนาญ

11) โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง ตามปกติทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหาร ปัญหาดังกล่าวนี้ต้องจัดให้มีทางระบายขึ้น หากคนงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีแต่ว่าฝ่ายผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟัง ก็จะทำให้คนงานเกิดความคับข้องใจและทำลายขวัญและกำลังใจของเขาด้วย

12) การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนชั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ จะเป็นการทำให้เขามีกำลังใจ จูงใจให้กระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง มีกำลังขวัญและกำลังใจดี ส่วนเจ้าหน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตาม ก็ควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณีโดยเคร่งครัดเสมอหน้ากันและเป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อรักษาวินัยของกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

Flippt (2001) ได้อธิบายว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 10 อย่าง ดังนี้

1) เงินเดือน

2) ความมั่นคงของตำแหน่งหน้าที่

3) สภาพในการทำงาน

4) ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง

5) ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา

6) โอกาสก้าวหน้า

7) ความเข้าใจอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

8) ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ

9) สถานะทางสังคม

10) การมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่ทำ

ปัจจัยที่เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้มีผู้วิจัยและจัดกลุ่มของปัจจัยเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

เกียรติพันธ์ หนูทอง (2549: 8) ได้วิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี โดยจัดกลุ่มปัจจัยเป็น 10 ด้าน ประกอบด้วย ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคง ด้านความสำเร็จ ด้านการยกย่องในความสำเร็จ ด้านงานที่ท้าทาย ด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา

สิริพร ทองจินดา (2545: 44) ได้วิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองนราธิวาส โดยจัดกลุ่มปัจจัยเป็น 9 ด้าน ประกอบด้วย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านความยุติธรรม ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน และด้านความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด

มนูญ จันทรสุข (2544: 31) ได้วิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนเสี่ยงภัยและกันดารจังหวัดยะลา โดยจัดกลุ่มปัจจัยเป็น 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านสวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ และด้านความมีสัมพันธภาพ

สามารถสรุปได้ว่า จากปัจจัยและองค์ประกอบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีหลายประการ เช่น นโยบาย เป้าหมาย การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ การยอมรับ การยกย่อง ความจริงใจ ความเป็นผู้นำ มาตรฐาน เงินเดือน สวัสดิการ ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์ ความมั่นคง ปลอดภัย การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งสามารถจัดปัจจัยที่มีลักษณะเหมือน ๆ กันเป็นกลุ่มหรือด้านเดียวกันได้ตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดปัจจัยประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการบริหารองค์การ
2) ด้านการปกครองบังคับบัญชา
3) ด้านการให้รางวัลตอบแทน
4) ด้านเพื่อนร่วมงาน
5) ด้านความพึงพอใจในงาน

1. ลักษณะสภาพของขวัญและกำลังใจในองค์การ

องค์การที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง มักจะเป็นองค์การที่มีผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่มีความสามารถในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรเป็นอย่างดี และตรงกับความต้องการของบุคลากรในองค์การนั้น ๆ ถ้าบุคลากรมีระดับขวัญและกำลังใจสูงผลงานที่ออกมาก็จะมีประสิทธิภาพดี ในทางตรงข้ามถ้าบุคลากรมีระดับขวัญและกำลังใจต่ำผลงานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพต่ำไปด้วย ผู้บังคับบัญชาต้องถือเป็นภาระหน้าที่ที่จะต้องตรวจสอบขวัญและกำลังใจของบุคลากรอยู่เป็นประจำ ซึ่งในเรื่องนี้ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะของขวัญและกำลังใจในองค์การไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 134-135) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีขวัญและกำลังใจดีจะแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1) มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ
2) มีความผูกพันต่อองค์การ
3) อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ
4) ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาขององค์การ
5) มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมาก
6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7) มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

พูลสุข สังข์รุ่ง (2547: 159-160) ได้กล่าวถึงบุคคลที่มีขวัญและกำลังใจดีว่าจะมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1) มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

2) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน พร้อมที่จะร่วมมือในการทำงานอยู่เสมอ

3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4) อยู่ในระเบียบวินัยและพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อยู่เสมอ

5) มีความเชื่อมั่นในองค์การของตัวเอง

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2545: 100-101) ได้กล่าวเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงว่าขวัญและกำลังใจดีและขวัญและกำลังใจไม่ดีไว้ดังนี้

พฤติกรรมที่แสดงว่าขวัญและกำลังใจดี ได้แก่

1) มีความขัดแย้งกันน้อยและสามารถทำการแก้ไขได้

2) ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล

3) มีความปรารถนาดีต่อกัน

4) มีความเห็นตรงกัน

5) มีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และแบบของภาวะผู้นำที่ใช้จะช่วยให้มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมาย

พฤติกรรมที่แสดงว่าขวัญและกำลังใจไม่ดี ได้แก่

1) ภายใต้ภาวะกดดัน กลุ่มจะแยกออกจากกันและจะแตกออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ที่ขัดแย้งกัน เป็นศัตรูต่อกัน

2) ความขัดแย้งภายในเริ่มมาจากความไม่ไว้เนื้อเชื่อใจและการวิพากษ์วิจารณ์ที่มีต่อกันและกัน

3) กลุ่มไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่มีอยู่เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความกังวลใจ

4) การปราศจากอารมณ์แบบเป็นมิตรในระหว่างพวกสมาชิก

5) มีความเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มไม่สอดคล้องกัน

6) สมาชิกขาดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

วิจิตร อาวะกุล (อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2548: 124-125) กล่าวถึงบุคคลที่มีขวัญและกำลังใจดีและขวัญและกำลังใจไม่ดีจะแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้

บุคคลที่มีขวัญและกำลังใจดีจะแสดงพฤติกรรม ดังนี้

1) การแสดงออกของบุคคลมีความแจ่มใส ร่าเริง

2) การดำเนินงานราบรื่น เรียบร้อย ไม่ขัดแย้ง มีความถูกต้องแม่นยำ เชื่อถือได้

3) การทำงานมีความสนุกสนาน รู้สึกเพลิดเพลินในการทำงาน มีความตั้งใจและสนใจในการทำงาน

4) ช่วยกันเสนอแนะ ช่วยชี้ข้อแก้ไขในการปรับปรุงงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

5) การวิพากษ์ วิจารณ์ ติชม ตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ

6) มีความเสียสละ เอื้อเฟื้อต่อกัน พร้อมที่จะช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือจากงานประจำหรือในยามฉุกเฉิน เร่งด่วน

7) ยอมรับการมอบหมายหน้าที่พิเศษ นอกเหนือจากงานในหน้าที่ด้วยความภูมิใจ เต็มใจ

บุคคลที่มีขวัญไม่ดีจะแสดงพฤติกรรม ดังนี้

1) ตื่นตระหนกต่อข่าวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ง่าย แม้มีเหตุการณ์เล็ก ๆ น้อย ๆ ก็มี การจับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องใหญ่โต มีข่าวลือและการซุบซิบนินทาว่าร้ายกันมาก

2) มีบรรยากาศซบเซา เศร้าสร้อย บุคคลไม่ค่อยร่าเริงแจ่มใส มักแสดงอาการมึนชา บึ้งตึง เฉื่อยชา เหงาหงอยในการปฏิบัติตนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

3) มีการขาด การลา การมาทำงานสายเพิ่มขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่ต้องทำมาก

4) มีการทำงานผิดพลาด ไม่แน่นอน เชื่อถือไม่ได้ และยังมีอาการผิดปกติไปจากเดิม

5) มีการลาออกหรือโยกย้ายงานในอัตราที่เพิ่มขึ้นผิดปกติ

6) ขาดความสามัคคีในหน่วยงาน มีการทะเลาะเบาะแว้งแก่งแย่งชิงดีกัน อิจฉาริษยากระทบกระทั่งกันในระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน

7) ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเฉยเมย เย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา พยายามหลีกเลี่ยงหรือเดินสวนกัน ไม่ค่อยอยากมองหน้าเมื่อพูดกัน การพูดคุยเป็นแบบถามคำตอบคำ

8) แสดงอาการก้าวร้าว กระด้างกระเดื่อง ไม่สุภาพ ไม่เชื่อฟัง

9) แสดงความไม่สนใจงานหรือไม่เอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน

10) มักแสดงประหนึ่งว่าทำงานและมีงานยุ่งอยู่ตลอดเวลา แต่งานไม่เสร็จสักที งานเสร็จช้า เดินไปเดินมา ไม่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง

11) มีการร้องทุกข์ บัตรสนเท่ห์มากผิดปกติ

12) บุคคลมักแสดงออกทางอารมณ์ไม่ดี หงุดหงิด วิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องหยุมหยิม

แคลวิน กรีเดอร์, ทรูแมน เอ็ม. และ เค. ฟอร์บิส จอร์แดน (Calvin Grieder, Trumam M. and K. Forbis Jorden อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544: 234) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมที่แสดงว่าขวัญและกำลังใจดีไว้ดังนี้

1) มีความรู้สึกปลอดภัยและมีความมั่นคงทางจิตใจ

2) มีความพอใจว่าได้ทำงานที่ดีมีประโยชน์

3) มีความมั่นใจว่าผลงานคงจะเป็นที่พอใจ

4) มีความมั่นใจว่างานที่ทำจะได้ผลคุ้มค่า และตนเองได้ร่วมทำภารกิจที่คุ้มค่ากับเวลา

หากบุคคลมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานจะสังเกตพฤติกรรมได้จากการมีความกระตือรือร้น มีความสัมพันธ์อันดีในองค์การ มีความรักและศรัทธาในองค์การของตน และทำงานของตนอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ รวมถึงเสียสละเพื่อองค์การด้วยความเต็มใจ ส่งผลให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จและหากคนในองค์การมีขวัญและกำลังใจไม่ดี ก็จะส่งผลโดยตรงกับองค์การเช่นเดียวกัน

จากลักษณะสภาพขวัญและกำลังใจในองค์การสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์การที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจดี องค์การจะมีบรรยากาศดี ร่าเริง แจ่มใส มีความสนุกเพลิดเพลินในการทำงาน บุคลากรจะมีความผูกพันต่อกัน กระตือรือร้น ริเริ่ม มีความพยายาม เสียสละ มีระเบียบวินัย เชื่อมั่น และปรับตัวได้ดี ส่วนองค์การที่บุคลากรขวัญและกำลังใจไม่ดีองค์การจะมีบรรยากาศซบเซา เฉื่อยชา หงอยเหงา บึ้งตึงต่อกัน บุคลากรจะมีความกดดัน ขัดแย้ง ไม่เป็นมิตรต่อกัน มักตื่นตระหนก ก้าวร้าว ร้องทุกข์ ขาดงาน ลางาน มาสายบ่อย ๆ เป็นต้น

2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการท่านต่าง ๆ สามารถพิจารณาได้ว่ามีหลายองค์ประกอบด้วยกัน ที่จะส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ ดังต่อไปนี้

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546: 292) ได้กล่าวว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขวัญและกำลังใจจึงเป็นเสมือนเครื่องกระตุ้นให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานให้มีพลังในการสร้างความดีและการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเป็นประโยชน์สร้างสรรค์งานที่ดีเป็นประโยชน์ต่อองค์การสูงสุด

สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะท่าทางหรือบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นและส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร หากได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความสนใจ พนักงานก็จะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกสนุกและมีภาคภูมิใจในความสำเร็จ

คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งต่อพนักงาน

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2540: 207) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งต่อพนักงาน ดังต่อไปนี้

1) มีความมั่นคงในความเป็นผู้นำ เห็นคุณค่าของพนักงานเสมอ สนใจในความสำเร็จและทุกข์ของพนักงานในบังคับบัญชาอย่างจริงใจ

2) ปฏิบัติตนให้เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของพนักงานที่มุ่งต่อพนักงาน คือ การช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ สนใจและเห็นคุณค่าของพนักงาน ไม่เอารัดเอาเปรียบหรือมุ่งแต่ประโยชน์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว

คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดี

สัมพันธ์ ภู่ไพบูลย์ (2542: 105) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชามีหลายรูปแบบ เช่น ผู้บังคับบัญชาแบบนิ่มนวล ผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ ผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งแต่งาน ในการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติพร้อมดังนี้

1) มีความเข้าใจเรื่องจิตวิทยาและพฤติกรรมของมนุษย์มีทัศนคติที่ดีและเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเก็บผู้ใต้บังคับบัญชา

2) มีลักษณะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี เป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวอย่างที่ดีทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม

3) มีการตัดสินใจที่ถูกต้องภายใต้ภาวการณ์ต่าง ๆ มีปฏิภาณไหวพริบดี และมีความสามารถในการประสานงาน

4) ไม่เคร่งครัดต่ออำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการมากจนเกินไป มีความซื่อสัตย์ อารมณ์มั่นคงและรับผิดชอบต่อคำสั่งต่าง ๆ

5) มีทักษะด้านเทคนิคที่เพียงพอในการสั่งงานทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้านเทคนิค ความเข้มของทักษะทั้ง 3 ขึ้นอยู่กับระดับของผู้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดี ต้องเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและอำนาจบริหาร

เสนาะ ติเยาว์ (2544: 293) ได้กล่าวว่า ภายในองค์การผู้บริหารย่อมมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาอื่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ใต้บังคับอื่น ๆ และพนักงานระดับล่าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนี้นับว่าเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารงาน อาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์เป็นอำนาจอย่างหนึ่งในการเป็นผู้นำ รวมทั้งการใช้การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นทีมและการสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาอาจให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อให้เกิดอำนาจการบริหารได้ 4 อย่าง คือ

1) การให้เกิดอำนาจหรืออิทธิพลทางบวก คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล จะเป็นอำนาจในการส่งเสริมและชักนำบุคคลให้มีพฤติกรรมคล้อยตามผู้บริหาร

2) การบริหารความขัดแย้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีอาจใช้เป็นอำนาจในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ

3) การเจรจาเพื่อนำไปสู่ข้อตกลง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอาจนำไปใช้ให้บรรลุข้อตกลงต่าง ๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นการตกลงกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม

4) การบริหารความเครียด การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลอาจนำไปใช้ในการบริหารความเครียดในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นความเครียดที่เกิดในตัวบุคคลหรือกลุ่ม

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและอำนาจการบริหาร คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล จะเป็นอำนาจในการส่งเสริมและชักนำบุคคลให้มีพฤติกรรมคล้อยตาม รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

4. เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์

ยงยุทธ เกษสาคร (2547: 172-174) ได้กล่าวว่า หากผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองมีมนุษย์สัมพันธ์อันดีต่อกันและกัน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีด้วยเช่นกัน การสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีเทคนิคดังนี้

1) ความเชื่อถือในคุณภาพของบุคคลในองค์การ คือ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน เห็นความสำคัญของความเป็นมนุษย์ ซึ่งมีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นเหตุจากเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนเสริมสร้างให้ความคิดของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ผู้นำต้องรู้จักวิธีผสมผสานความคิดที่แตกต่างกันให้เกิดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด

2) เอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นการแสดงออกให้เห็นถึงความรู้สึกเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน เช่น การพูดจาหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจหรือท้อแท้ใจ

3) แสดงความห่วงใย พนักงานจะเกิดความรู้สึกว่าตนมีคุณค่าหรือมีความหมายต่อกลุ่มหรือต่อองค์การมากขึ้น ถ้ามีบุคคลมาสนใจหรือมาแสดงความห่วงใยเมื่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้นในองค์การ เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาหายหน้าไป 2-3 วัน เมื่อผู้บังคับบัญชามาพบผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจจะแสดงความห่วงใยด้วยการถามถึงสาเหตุที่หายหน้าไป ถ้ามีอะไรให้ช่วยเหลือก็ขอให้บอกเป็นต้น ถ้าผู้บังคับบัญชาแสดงความห่วงใยต่อพนักงาน พนักงานก็จะห่วงงานของผู้บังคับบัญชาเช่นกัน

4) คิดพิจารณาให้รอบคอบก่อน การสื่อสารนับเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งของการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ เพราะการสื่อสารสามารถจูงใจให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกและความคิด ไม่ว่าจะเป็นไปในทางบวกหรือลบ การศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับศิลปะการพูด จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากสำหรับภาวะผู้นำในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์

5) กิริยาที่แสดงออกเท่ากับปฏิกิริยาตอบรับ เทคนิคนี้ได้แนวคิดจากหลักการทางฟิสิกส์ที่ว่าการกระทำเท่ากับปฏิกิริยาตอบสนอง คือ การพูดจาหรือพฤติกรรมที่มีต่อผู้อื่น ย่อมได้รับการตอบสนองอย่างไม่สุภาพด้วยเช่นกัน พฤติกรรมหรือการกระทำที่ผู้บังคับบัญชาแสดงกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรก็จะมีส่วนให้พนักงานสร้างพฤติกรรมหรือการกระทำแบบเดียวกัน

6) ปรับเปลี่ยนวิกฤตความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ที่บุคคลเกิดความรู้สึกคับข้องใจหรือไม่พอใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างจากที่คิด ขอให้ระลึกไว้เสมอว่าผู้บังคับบัญชาไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางความคิดและการขัดแย้งทางความคิดและการขัดใจได้ แต่ควรมีการทบทวนความคิดที่หลากหลายและเหตุผลต่าง ๆ ที่มีอย่าให้มากที่สุดโดยปราศจากอคติ ขอให้มองความขัดแย้งไปในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงานและต่อผลการปฏิบัติงานด้วย

7) ความพอใจด้านสังคม พนักงานมีความต้องการความพอใจทางสังคม เช่น ความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวและปรารถนาที่จะรับการยอมรับ ความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์กันของบุคคลในองค์การในองค์การมีแนวโน้มมาจากทัศนคติ ความรู้สึกและความเชื่อในลักษณะที่คล้อยคลึงกันและในลักษณะที่แตกต่างกันซึ่งบุคคลมีต่อกัน

สรุปได้ว่า เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ คือ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อกันเห็นความสำคัญของความเป็นมนุษย์ แสดงความห่วงใยซึ่งกันและกัน การพูดจาหรือการแสดงพฤติกรรมที่มีต่อผู้อื่น

5. ความสนใจในหน้าที่การงานปฏิบัติ (Satisfaction in The Work at Pratice)

ความหมายของความพอใจหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

พูลสุข สังข์รุ่ง (2547: 145) ได้ให้ความหมายของความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติหมายถึง ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในงานที่ปฏิบัติสามารถแยกออกจากปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน เช่น การเสนอเพิ่มเงินให้แก่พนักงานสามารถนำไปสู่การไม่พอใจได้ แต่ไม่จริงเสมอไปสำหรับความไม่พอใจแท้จริงต่องาน พนักงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานน้อยทำให้มีความพอใจน้อยไปด้วย การเสนอให้เงินเพิ่มขึ้นไม่สามารถแทนที่การมีโอกาสที่ได้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและความพอใจ โดยปกติพนักงานจะอยู่ในสภาวะกลาง ๆ ของความรู้สึกเป็นสุขและความเป็นทุกข์แต่ก็ปฏิบัติงานไปตามปกติ ปัจจัยทางลบเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติซึ่งทำให้พนักงานลดความพึงพอใจและการปฏิบัติงานลง ไม่สามารถทำให้พนักงานกลับสู่สภาวะที่เป็นกลางได้ ปัจจัยทางบวกได้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและถ้าพนักงานไม่มีความพอใจในงาน ก็จะทำให้พนักงานกลับสู่สภาวะเป็นกลางอีก

สรุปได้ว่า ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกโดยรวมจากการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน ความพอใจเกี่ยวกับรายได้ ปริมาณของงานที่ปฏิบัติเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความภาคภูมิใจในหน้าที่ องค์การเป็นที่ยอมรับจากสังคมภายนอก ผู้ปฏิบัติงานจะพอใจในหน้าที่การเงินที่ปฏิบัติเป็นอย่างมาก และผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรักจะดีและมีคุณค่ากว่าผลงานที่ปฏิบัติโดยไม่ชอบและพึงพอใจ

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ปฏิบัติ

เสนาะ ติเยาว์ (2544: 228) ได้กล่าวถึง ความพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากผู้ปฏิบัติงานในทางบวกหรือทางลบต่องาน ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมีดังนี้

1) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานความรับผิดชอบในงานและความรู้สึกภาคภูมิใจในงาน

2) ระบบค่าตอบแทน สะท้อนให้เห็นถึงความมีคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน

3) สภาพการปฏิบัติงาน มีความสำคัญเพราะกระทบต่อความต้องการทางร่างกายและส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน

4) นโยบายและฝ่ายบริหารขององค์กร สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานความรับผิดชอบและบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน

5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะสะท้อนถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความพอใจในสังคม

6) ความก้าวหน้าในงาน ทั้งในตำแหน่งงานและพัฒนาด้านความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบความพอใจในงานที่ปฏิบัติ คือลักษณะงานที่ปฏิบัติ ระบบค่าตอบแทน สภาพการงานปฏิบัติงาน นโยบายและฝ่ายบริหารขององค์การความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

6. การให้บำเหน็จรางวัล (Reward)

ความหมายของการให้บำเหน็จรางวัล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 142) กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี รวมถึงโบนัส สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานอย่างมั่นใจให้ พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542: 183) ได้กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง การสร้างความรู้สึกที่ดี โดยปกติจะพิจารณาจากผลงานและในบางครั้งก็พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งระบบการให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและกำลังใจและกำลังใจแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าการให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันได้แก่ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โบนัสรางวัลและสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่พนักงาน ซึ่งการให้บำเหน็จรางวัล จึงไม่ใช่ลักษณะของการจูงใจด้วยเงินและการให้บำเหน็จรางวัลพนักงานอย่างยุติธรรมก็จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ระบบค่าตอบแทน

เสนาะ ติเยาว์ (2544: 225-226) กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัลว่า เป็นการจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบค่าตอบแทนจูงใจนี้ทำให้องค์การได้ประโยชน์มาก จากวิธีการจ่ายบำเหน็จหลาย ๆ แบบ ดังนี้

1) แผนการจ่ายโบนัส (Bonus Pay Plan) ได้แก่ การจ่ายเงินก้อนโตครั้งเดียวแก่พนักงานโดยคิดจากผลงานที่ปฏิบัติสำเร็จตามเป้าหมายหรือจากการมีส่วนร่วม เช่น การออกความคิดเห็นใน

การปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามปกติผู้ที่ปฏิบัติงานพิเศษจะไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้าง การเงินโบนัสมักจะจ่ายให้ผู้บริหารเท่านั้นแต่ปัจจุบันได้ขยายไปยังพนักงานด้วย

2) การแบ่งกำไร (Profit-Sharing plan) คือการแบ่งกำไรให้กับพนักงาน การเพิ่มกำไรจะทำให้พนักงานทุกระดับมีขวัญและกำลังใจที่ดี โดยแบ่งตามสัดส่วนของกำไรที่ทำในงวด จำนวนกำไรที่แบ่งขึ้นอยู่กับกำไรและอัตราเงินเดือนของพนักงานแต่ตามข้อเท็จจริงจำนวนกำไรที่แบ่งแน่นอนจะต้องนำเอาผลการปฏิบัติงาน การมาปฏิบัติงานและการขาดงานมาคิดด้วย

3) แผนการแบ่งประโยชน์ (Gain-Sharing Plan) คือการประหยัดค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิตอันเกิดจากความทุ่มเทความพยายามใด ๆ ให้องค์การ การคิดมักจะอาศัยการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมที่ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

4) แผนเป็นเจ้าของทุน (Employee Stock Ownership Plan) คือการให้พนักงานมีสิทธิซื้อหุ้นของบริษัทที่พนักงานปฏิบัติงาน เป็นการสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงานและป้องกันการปิดกิจการ การจูงใจพนักงานให้ซื้อหุ้นมักจะใช้วิธีให้สิทธิซื้อในราคาคงที่จำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาที่กำหนดสิทธิที่จะเป็นเจ้าของหุ้นจะต้องพิจารณาผลการปฏิบัติงานเพราะถือว่าการที่พนักงานปฏิบัติงานหนักจะทำให้บริษัทมีผลประกอบการดีราคาหุ้นก็จะสูง

สรุปได้ว่า ระบบค่าตอบแทน คือการจ่ายโบนัส การแบ่งกำไร แผนแบ่งประโยชน์หรือแผนการเป็นเจ้าของหุ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งให้ตามสัดส่วนของผลกำไรที่ทำได้ในงวด

ลักษณะการให้บำเหน็จรางวัล

ยงยุทธ เกษสาคร (2547: 144) ได้กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัลว่าเป็นสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน นอกเหนือจากเงินแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน ดังนี้

1) การแข่งขัน เช่น การประกวดผลงาน ผู้ชนะจะได้รับเกียรติชื่อเสียง เป็นต้น แต่ควรระวังในเรื่องของการอิจฉาริษยา ซึ่งจะทำให้พนักงานมุ่งเอาชนะมากกว่าผลของงาน

2) ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้รู้สึกมีความมั่นคงในอาชีพ จะไม่ถูกเลิกจ้างโดยขาดหลักประกัน มีการกำหนดสัญญาจ้างเป็นปีหรืออายุงาน และมีหลักประกันในการปฏิบัติงาน มีค่าตอบแทนเมื่อเกิดอุบัติเหตุ มีการประกันชีวิตในงานที่เสี่ยงอันตราย

3) ความรู้สึกก้าวหน้า ผลงานที่ทำให้งานตนดีขึ้น การได้เลื่อนตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพราะเป็นความคาดหวังของชีวิต

4) ฐานะทางสังคม เป็นความรู้สึกของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้อยากไปปฏิบัติงาน เช่น มีสิทธิตัดสินใจและออกเสียงในการปฏิบัติงานของกลุ่ม รู้จุดมุ่งหมายปลายทางของกลุ่ม ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น เป็นต้น

5) ความรู้ผลของงาน มีความพอใจและดีใจที่เห็นผลงานของตนไม่ว่าจะดีหรือไม่เพียงใด เพราะผลงานที่ดีย่อมเป็นกำลังใจ ผลงานที่ไม่ดีก็มีโอกาสปรับปรุงแก้ไข

6) รางวัลและการลงโทษ เป็นผลตอบแทนหรือคำชมเชย หากผลงานเป็นที่พอใจหรือดีเด่น ขณะเดียวกันก็มีการตำหนิเมื่อมีผลเสียหายเกิดขึ้น

7) การปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของบุคคล ตลอดจนให้งานที่ไม่ยากและไม่ง่ายจนเกินไปจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี

8) การให้รู้ว่างานมีความสำคัญ ความรู้สึกว่างานที่ตนทำให้ความหมายต่อหน่วยงานของตนหรือสังคม จะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานมากขึ้น ความเอาใจใส่ของหัวหน้างานการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน จึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

9) การลดความซ้ำซากจำเจ งานซ้ำ ๆ ทุกวันจะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย จึงควรพยายามสร้างสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความซ้ำซากขึ้น จัดระบบงานใหม่จัดโต๊ะปฏิบัติงานใหม่ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ลักษณะการให้บำเหน็จรางวัล คือ ความรู้สึกก้าวหน้า ฐานะทางสังคม คำชมเชย หากผลงานเป็นที่พอใจหรือดีเด่น รวมถึงงานที่ปฏิบัติไม่ซ้ำซากจำเจ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายได้

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสุขภาพในการปฏิบัติงาน

สิริอร วิชชวุธ (2544: 183-184) กล่าวว่า ผลกระทบต่ออุบัติเหตุและปัญหาสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานมีอยู่ด้วยกัน 4 ปัจจัย คือ

1) ปัจจัยด้านองค์การ ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญของสุขภาพในการปฏิบัติงานย่อมไม่เน้นนโยบายในการบริหารที่เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพในองค์การให้พนักงาน ทำให้เกิดการละเลยในเรื่องของสุขภาพของพนักงานในการปฏิบัติงานและไม่มีมาตรการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพของพนักงานในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ปัจจุบันมีแรงผลักดันในเรื่องมาตรการในการควบคุมคุณภาพในเรื่องของสภาพแวดล้อม (ISO 14000) ผู้บริหารที่ไม่มีจิตสำนึกในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยจะไม่สนใจในการรักษาสุขภาพให้กับพนักงานของตนอย่างจริงใจ และยิ่งในสังคมเป็นวัฒนธรรมที่ยังไม่เห็นความสำคัญของความปลอดภัยและสุขภาพเท่าที่ควร

2) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ อุบัติเหตุเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลกระทบต่อสุขภาพ อุบัติเหตุมิได้เกิดจากฝ่ายบริหารไม่ใส่ใจในเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงานขององค์การเพียงอย่างเดียว แต่สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานได้

3) สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาสังคมในองค์การ เช่น บรรทัดฐานของกลุ่ม ระบบการสื่อสารระหว่างกัน บรรยากาศของความปลอดภัย ขวัญและกำลังใจมีผลต่อการเกิดอุบัติเหตุหรือปัญหาสุขภาพแก่พนักงานได้

4) ลักษณะของบุคลากรอาจได้รับอุบัติเหตุหรือประสบปัญหาทางสุขภาพจากการปฏิบัติงานเนื่องด้วยปัจจัยที่ 3 อย่างที่กล่าวมาข้างต้น แต่ขณะที่ตนอยู่ในสภาพเดียวกัน พนักงานบางคนจะมีโอกาสเกิดอุบัติเหตุมากกว่า ทั้งนี้เป็นเพราะคุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงานและค่านิยมเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลก็เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความใส่ใจในเรื่องความปลอดภัยในงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อสุขภาพในการปฏิบัติงาน คือสภาพกายและสภาพจิตใจที่ส่งผลกระทบ เช่น อุณหภูมิที่ร้อนจัดหรือเย็นจัดเกินไป แสงสว่างน้อยเกินไป หรือแสงสว่างเข้าตามากเกินไป มีเสียงดังมากเกินไป มีอากาศดีไม่ส่งกลิ่นเหม็นงานที่ปฏิบัติไม่ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ หน่วยงานต้องเห็นความสำคัญในเรื่องสุขภาพ และควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสุขภาพ จะเป็นการผ่อนคลายและส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอย่างมากต่อการปฏิบัติงานเพราะหากเมื่อใดผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายหรือสุขภาพจิต บุคคลเหล่านี้ย่อมจะสามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้

7. การเสริมสร้างและการบำรุงขวัญและกำลังใจ

ในการปฏิบัติงานประจำวัน ทุกคนย่อมต้องการขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยกันทั้งนั้น ฉะนั้น การเสริมสร้างและบำรุงขวัญและกำลังใจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานจะมองข้ามหรือละเลยเสียมิได้ ขวัญเป็นเสมือนแก่นกลางของบุคคลในอันที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์การ วิธีเสริมสร้างและบำรุงขวัญและกำลังใจจึงเป็นวิธีการที่ดีวิธีหนึ่งในการบำรุงรักษาบุคลากรไว้ในองค์การมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1) ควรให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องได้รับคำบอกเล่า หรือรับทราบความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำ รู้ว่าทำงานอะไร รับผิดชอบอะไรบ้าง

2) ควรส่งเสริมให้ลูกน้องมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ควรใช้วิธีการข่มขู่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา

3) ผู้บังคับบัญชาควรเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายความว่า เวลาทำงานก็ต้องช่วยเหลือ ผู้บริหารที่ดีจะต้องทำงานให้เป็นตัวอย่างแก่ลูกน้อง เช่น มาทำงานตรงเวลา พยายามทำงานอย่างจริงจัง เป็นต้น

4) ผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงด้านจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรจะทราบถึงฐานะทางสังคมด้านเศรษฐกิจของลูกน้อง ส่งเสริมให้ลูกน้องได้มีโอกาสที่จะพักผ่อนได้บ้างตามสมควรและพยายามให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นบุคคลสำคัญเพื่อส่งเสริมให้เขาพึงพอใจในตนเอง

5) ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นคนไม่ใจเร็ว ไม่หูเบา พยายามฟังให้มาก แต่การตัดสินใจต้องตัดสินใจด้วยเหตุผล

6) ผู้บังคับบัญชาควรหาทางพยายามยกย่อง หรือให้แต่ละคนได้แสดงความสามารถพยายามมองหาสิ่งที่ดีของเขา ยกย่องชมเชยในเวลาที่เขาทำดี พยายามหาคุณสมบัติพิเศษของเขาบ้างและให้เขาได้มีโอกาสแสดงออก ต้องพยายามสังเกตว่าจะทำอย่างไรจึงจะดีให้เขามีขวัญดี

อาคม วัดไธสง (2547: 121) กล่าวว่า การทำงานใด ๆ ก็ตามถ้าหากบุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องานและสภาพแวดล้อมของงาน ตลอดทั้งมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เขาก็จะทำงานด้วยความสุขและด้วยความตั้งใจจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่ครูและบุคลากรอื่น ๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงนำเสนอวิธีที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูดังนี้

1) เสริมสร้างให้บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2) ทำให้ครูมีความภูมิใจในอาชีพครู

3) ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการอบรม สัมมนา หรือการศึกษาต่อ

4) มอบหมายงานที่ตรงความรู้ความสามารถแก่ครู รวมทั้งมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ และท้าทายความสามารถแก่ครู

5) ผู้บริหารต้องอุทิศตนทำงานเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ครู

6) ผู้บริหารยอมรับในความสามารถของครูและเห็นความสำคัญของครู

7) ทำให้ครูมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

8) ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำโดยยึดแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ ให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน

9) ต้องจัดระบบสวัสดิการให้ดี

10) ช่วยเหลือครูแก้ปัญหาทั้งปัญหาส่วนตัวและการงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 141) กล่าวว่า การเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1) การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไรให้ นอกจากได้ค่าตอบแทนในด้านวัตถุก็ได้รับผลในแง่จิตใจด้วย คือ พนักงานจะรู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานนั้นปฏิบัติต่อตนอย่างมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล

2) การจัดแหล่งสันทนาการ เป็นการจัดการให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่น มีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬา ดนตรี มีงานสังสรรค์ตามโอกาสเพื่อลดความซ้ำซากจำเจจากงานประจำ เปิดโอกาสให้พนักงานได้พักผ่อน ทำความรู้จักสร้างความคุ้นเคยสนิทสนมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

3) การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้เขาได้มาเยี่ยมเยือนพนักงาน โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปราย จัดงานพบปะสังสรรค์ จัดทำโปสเตอร์ คำขวัญต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม

4) การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน เป็นลักษณะการนำการแนะแนวมาใช้ในโรงงาน เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาด้านต่าง ๆ แก่พนักงานและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล

5) การเข้าถึงปัญหาของพนักงานวิธีนี้ใช้กันมาก โดยมักใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ภายในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งนี้ก็เพราะมนุษย์สัมพันธ์สามารถนำมาใช้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มด้วย

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544: 230) ได้เสนอวิธีเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญและกำลังใจดังต่อไปนี้

1) สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน

2) วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

3) เปิดโอกาสให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ

4) ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาหารือ (Counselor) ที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

5) การชมเชยให้รางวัล

6) สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง

7) ให้โอกาสอันเท่าเทียมกันในอันที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

8) ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจเมตตากรุณา

9) พึงส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ

10) เงินเดือนและค่าจ้างเหมาะสมเพียงพอ

11) สร้างความพึงใจในงานที่ทำ

12) สร้างความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน

13) สร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

14) การจัดสวัสดิการที่ดี

15) สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

จากการเสริมสร้างและบำรุงขวัญและกำลังใจสามารถสรุปได้ว่า การเสริมสร้างและบำรุงขวัญและกำลังใจจะมีส่วนโน้มน้าวความตั้งใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและสบายใจ ถ้าขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาดีทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ถ้าขวัญและกำลังใจเสียก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเลวลงและเป็นเหตุให้เสียวินัยด้วย การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยการจูงใจย่อมมีผลดีกว่าการใช้อำนาจบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจึงต้องรู้จักนำเอาวิธีการเสริมสร้างและบำรุงขวัญใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากที่สุด เพราะการเสริมสร้างและบำรุงขวัญที่ไม่ถูกต้องจะทำให้สิ้นเปลืองเวลา และเงินค่าใช้จ่ายไปโดยเปล่าประโยชน์และยังอาจจะทำให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเสื่อมทราบลงไปกว่าที่เป็นอยู่เดิมก็ได้

8. มาตรการตรวจสอบและวัดขวัญและกำลังใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 139) กล่าวว่า การวัดเกี่ยวกับขวัญมีแบบวัด 2 ลักษณะดังนี้

1) การวัดแบบอัตนัย (Subjective Measurement) การวัดขวัญที่เป็นแบบอัตนัยเป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่า สังคมมิติ (Sociometry) ซึ่งนักจิตวิทยาชื่อโมเรโน (Moreno) ใช้ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่ม

ความมุ่งหมายของการใช้สังคมมิติก็เพื่อศึกษาถึงการยอมรับและไม่ยอมรับความชอบและไม่ชอบ ในระหว่างสมาชิกในกลุ่มวิธีการที่ใช้เป็นการถามสมาชิกแต่ละคนให้บอกชื่อเพื่อในกลุ่มที่ตนชอบ และผู้ที่ตนไม่ชอบในพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป ลูกนำไปใช้ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อศึกษาการทำงานในกลุ่ม

วิธีการของสังคมมิติ ให้แต่ละคนในกลุ่มเขียนชื่อบุคคลในกลุ่มที่เขาคิดว่าเป็นพนักงานที่ดี เป็นหัวหน้างานที่ดี เป็นคนที่มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย แล้วนำชื่อที่เขียนมาโยงกันเป็นผังเชื่อมโยง บุคคลที่เป็นหัวหน้าจริง ๆ และเมื่อเขียนสังคมมิติก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้า แสดงถึง

ว่าบุคคลนั้นเป็นหัวหน้าในทุกสถานการณ์ ถ้าเขาเป็นหัวหน้าจริงแต่การทำสังคมมิติสมาชิกในกลุ่มเลือกผู้อื่นให้เป็นหัวหน้า บุคคลที่ได้รับเลือกก็เป็นดาวของกลุ่ม บางคนไม่ได้รับเลือกเลยเป็นลักษณะคนที่ถูกทอดทิ้งจากกลุ่ม

2) การวัดแบบปรนัย (Objective Measurement) นอกจากการใช้สังคมมิติดังกล่าวก็ได้มีการวัดขวัญและกำลังใจโดยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติ เป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญและกำลังใจมักจะใช้คอบคู่กันไประหว่างสังคมมิติ และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเจตคติ รวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยให้วัดขวัญและกำลังใจได้ดี ตัวชี้บ่งที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจต่ำจะบอกได้จากการนัดหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการทำงานและผลผลิตที่ต่ำ

ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นด้วยตา สัมผัสไม่ได้ ฉะนั้นการตรวจสอบและวัดใด ๆ ไม่ได้ทั้งสิ้นเพราะขวัญและกำลังใจเป็นนามธรรมไม่มีขนาดและรูปร่าง แต่เป็นความรู้สึกที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในจิตใจของแต่ละบุคคล ซึ่งบุคคลจะแสดงออกด้วยท่าที เราจึงอาจจะวัดขวัญและกำลังใจได้ด้วยท่าทีของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น ๆ มาตรการที่ใช้เครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญและกำลังใจ อาจจะได้แก่หัวข้อต่อไปนี้

(1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดลงแล้วไม่ยอมสูงขึ้นอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงความบกพร่องในหน้าที่การงาน ซึ่งอาจจะมาจากขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารต้องทำการตรวจสอบดูว่า การลดลงของงานนั้นเนื่องจากขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานตกต่ำหรือไม่

(2) การขาดงานหรือความเฉื่อยชา ขวัญและกำลังใจดีแสดงออกมาโดยความกระตือรือร้นและความตั้งใจในการทำงาน การขาดงานหรือการลาบ่อย ๆ ของคนงานย่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิตของงาน เหตุผลในการลางานหรือหยุดงาน อาจจะชี้ให้เห็นถึงสภาพอันแท้จริงของขวัญและกำลังใจของคนงานได้ดี และความเฉื่อยชาก็เช่นกันจะต้องมีเหตุทำให้เป็นเช่นนั้น ซึ่งสภาพเหล่านี้ชี้ให้เห็นสภาพขวัญและกำลังใจของผู้ทำงานได้เป็นอย่างดี

(3) การลาออกจากงานหรือการโอนย้ายงาน แม้ว่าองค์การจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้หรือได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อม การทำงานได้จัดไว้ดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนลาออกจากงานหรือขอโอนย้ายเป็นจำนวนมาก ก็พอจะอาศัยเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นระดับขวัญและกำลังใจของผู้ทำงานได้ว่าอาจจะมีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติ และถ้าสิ่งบำรุงขวัญและกำลังใจต่าง ๆ ไม่มีอะไรบกพร่องก็เป็นสิ่งที่สังเกตและน่าจะต้องนำมาวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นเหตุทำให้เสื่อม และจะหาแนวทางปรับปรุงได้อย่างไร

(4) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ของคนงานก็หรือบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษการทำงานขององค์การก็ดี หากมีบ่อย ๆ เสมอจะเป็นเครื่องชี้ให้ทราบว่า เกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้น การร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์นั้นจะมีขึ้นยาก หากการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามปกติและคนงานทุกคนได้รับความดูแลเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จึงเป็นเครื่องชี้สภาพขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้

(5) การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น จำนวน 4 เดือนต่อครั้ง หรือ 6 เดือนต่อครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือเหมาะสม เช่น จำนวน 4 เดือนต่อครั้ง หรือ 6 เดือนต่อครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือการตรวจสอบสภาพขวัญและกำลังใจของการทำงานโดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการและลักษณะของคำถาม แม้ว่าวิธีอาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตามแต่ก็ได้ผลคุ้มค่า

(6) การสัมภาษณ์ วิธีนี้จะทราบสภาพขวัญและกำลังใจ อีกวิธีหนึ่งก็คือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรงจะทำให้ตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบแปลความหมายได้ชัดกว่าการส่งแบบคำถามให้ตอบ แม้จะสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากก็ตาม ถ้าผู้ถามมีความรู้ความสามารถในเทคนิคการสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้นับว่าให้คุณประโยชน์คุ้มค่าทีเดียว

จากมาตรการตรวจสอบและวัดขวัญและกำลังใจสามารถสรุปได้ว่า วิธีตรวจสอบขวัญและกำลังใจเป็นเพียงแนวทางในการวัดหรือบ่งบอกถึงระดับขวัญและกำลังใจเท่านั้น เพราะในการปฏิบัติจริง ๆ แล้วเป็นการยากที่จะหาเครื่องมือใด ๆ วัดให้แน่นอนได้ ทั้งนี้เนื่องจากขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าที่มากระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นไปในทางบวกหรือทางลบ ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องพยายามวางมาตรการต่าง ๆ มาตรวจสอบ หรือวัดระดับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการหลาย ๆ อย่าง เช่น ใช้กระบวนการกลุ่ม ใช้แบบสอบถาม พิจารณาจากผลผลิต พฤติกรรมการทำงาน เป็นต้น แล้วนำไปพิจารณาหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงทีจึงจะก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงานสามารถทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

9. ประโยชน์ของการศึกษาขวัญและกำลังใจ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544: 229) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการศึกษาขวัญและกำลังใจไว้ดังนี้

1) จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญและกำลังใจโดยทั่ว ๆ ไปในบริษัทนั้นคือ การสำรวจขวัญและกำลังใจจะบอกให้ทราบว่าคนงานมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานของเขา งานส่วนไหนของเขาที่ทำให้เขาเกิดความรู้สึกอย่างนั้น ความรู้สึกเช่นนั้นเกิดขึ้นที่แผนกหรือฝ่ายไหนและเป็นความรู้สึกของใครบ้าง

2) การสำรวจขวัญและกำลังใจทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีคุณค่า จะเกิดกระแสของการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทางเมื่อคนเราวางแผนสำรวจ ทำการสำรวจ และปรึกษากันถึงผลที่จะเกิดขึ้น การติดต่อขึ้นเบื้องบน (Upward Communication) จะให้ผลเป็นพิเศษ ถ้าหากคนงานได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น ไม่ว่าจะโดยการสัมภาษณ์หรือแบบสอบถามถึงสิ่งที่อยู่ในความคิดของเขา แทนที่จะตอบคำถามแต่เฉพาะสิ่งที่ปรากฏอยู่ในความคิดของผู้บริหารเท่านั้น

3) ทำให้เจตคติดีขึ้น การสำรวจจะเป็นสิ่งที่ประกันความปลอดภัย เป็นเครื่องปลดปล่อยทางอารมณ์เป็นโอกาสหนึ่งที่จะปลดเปลื้องสิ่งที่กดทับจนอัดแน่นในอกออกไป การสำรวจแสดงถึงความสนใจอย่างชัดแจ้งของผู้บริหารในสวัสดิการของคนงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกดีขึ้นต่อผู้บริหารที่สำคัญเหนือสิ่งใดก็คือเจตคติของฝ่ายบริหารมีแนวโน้มไปในทางดีขึ้น

4) เป็นวิธีการในการกำหนดการฝึกอบรมบางประการ โดยปกติในการสำรวจนั้นคนงานจะได้รับโอกาสที่จะรายงานว่าพวกเขารู้สึกว่าหัวหน้าของพวกเขาทำงานเป็นอย่างไร เช่น การมอบหมายงาน การให้คำแนะนำในการทำงานอย่างเพียงพอ ซึ่งโดยทางอ้อมก็จะชี้ให้เห็นถึงชนิดของการอบรมที่หัวหน้ากลุ่มต่าง ๆ ควรจะได้รับ

5) การสำรวจอาจให้ประโยชน์แก่สหภาพแรงงาน การโต้เถียงระหว่างฝ่ายบริหารกับสหภาพแรงงานนั้น มักเป็นเรื่องของความต้องการของคนงาน ซึ่งโดยแท้จริงแล้วต่างฝ่ายต่างก็ไม่รู้ การสำรวจเป็นหนทางหนึ่งที่จะได้ความจริงนี้

จากประโยชน์ของการศึกษาขวัญและกำลังใจสามารถสรุปได้ว่า ขวัญประโยชน์ของการศึกษาขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์และมีความสำคัญในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ และเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ตลอดจนหัวหน้างานควรให้ความสนใจและต้องพยายามสร้างขึ้นในหน่วยงาน เพราะนอกจากจะทำให้งานสำเร็จแล้ว ยังทำให้งานมีประสิทธิภาพและองค์การมีความมั่นคงยิ่งขึ้นอีกด้วย

10. สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงสภาพขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน ดังที่ Keith Davis (1974 อ้างถึงใน พอใจ ช่างไม้, 2553: 21) ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า ขวัญกำลังใจเปรียบเสมือนสุขภาพร่างกายของมนุษย์ เพราะขวัญกำลังใจอาจเป็นไปได้ทั้งในการที่มีขวัญกำลังใจสูงและต่ำ ร่างกายของมนุษย์ก็จะมีทั้งแข็งแรงและอ่อนแอ ในการที่จะมีร่างกายแข็งแรงอยู่เสมอ จะต้องมีการออกกำลังกายและตรวจสุขภาพร่างกายอยู่เป็นประจำ เช่นเดียวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในองค์การควรจะมีการตรวจสอบอยู่เสมอ โดยสามารถที่จะศึกษาได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกของการมีขวัญกำลังใจ ว่ามีลักษณะดังนี้

1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
2) ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่
3) ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ
4) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
5) ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

ธีรนันท์ ทีทา (2539: 16) ได้สรุปว่า ขวัญกำลังใจสามารถสังเกตได้จากความรู้สึกที่แสดงออกทางอารมณ์หรือท่าทีของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การต่อลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
2) ความรู้สึกรับผิดชอบในงาน
3) ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ
4) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
5) ความรู้สึกพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน
6) ความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน
7) ความรู้สึกได้รับการยอมรับจากสังคม

สภาพปัญหาการปฏิบัติงานของครูในจังหวัดนราธิวาส

จากสถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนใต้ ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของครูโดยตรง เพราะครูต้องเดินทางไปปฏิบัติงานตรงตามเวลาที่กำหนดในแต่ละวันจึงเป็นเป้าหมายที่กลุ่มก่อความไม่สงบมุ่งเป้าหมายตลอดเวลา จึงทำให้ฝ่ายความมั่นคงอันประกอบไปด้วย ทหาร ตำรวจ ฝ่ายปกครอง ต้องกำหนดหรือทำบันทึกข้อตกลงในการรักษาความปลอดภัยครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อมิให้โดนลอบทำร้ายอันเนื่องมาจากสถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนใต้ บันทึกความร่วมมือในการรักษาความปลอดภัยครูและบุคลากรทางการศึกษา กล่าวว่า

1) หน่วยกำลังที่ได้รับมอบหมายในการรักษาความปลอดภัยครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำโรงเรียนจะต้องแจ้งชื่อหัวหน้าหน่วย หมายเลขโทรศัพท์ ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ

2) ชุดรักษาความปลอดภัยครูและบุคลากรทางการศึกษา จะต้องมีการวางกำลังเพื่อดูแลเส้นทางการเดินทางของครูและบุคลากรทางการศึกษา ช่วงเช้า เวลา 07.00 – 09.00 น. ช่วงบ่าย เวลา 14.30 – 17.00 น.

3) ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องเดินทางในห้วงเวลาและเส้นทางตามที่กำหนด ช่วงเช้า เวลา 07.00 – 09.00 น. ช่วงบ่าย เวลา 14.30 – 17.00 น. เท่านั้น

4) เจ้าหน้าที่รับผิดชอบจะทำการลาดตระเวนในพื้นที่เพื่อดูแลเส้นทางการเดินทางของครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามห้วงเวลาที่กำหนด

5) หากครูและบุคลากรทางการศึกษา มีภารกิจหรือความจำเป็นจะต้องเดินทางนอกห้วงเวลาที่กำหนดตามข้อ 2 หากมีความจำเป็นหรือต้องปฏิบัติงานในวันหยุดราชการจะต้องแจ้งหัวหน้าชุดรักษาความปลอดภัยทราบตามหมายเลขโทรศัพท์ที่ให้ไว้

6) ในวงรอบ 1 สัปดาห์ เจ้าหน้าที่ จัดกำลัง 1 ชุดปฏิบัติการ จำนวน 6 นาย ทำการลาดตระเวนจรยุทธ์และเยี่ยมโรงเรียนที่รับผิดชอบ

7) การรักษาความปลอดภัยครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนขณะที่มีการเรียนการสอนกองกำลังจะประสานการปฏิบัติอย่างใกล้ชิดกับชุดรักษาความปลอดภัยหมู่บ้านโดยผู้ใหญ่บ้านเป็นหัวหน้าชุดและลูกจ้างตามโครงการจ้างงานเร่งด่วนอยู่ประจำในโรงเรียนเพื่อรักษาความปลอดภัยครูและบุคลากรทางการศึกษา

8) ชุดรักษาความปลอดภัยในหมู่บ้านจะทำการรักษาความปลอดภัยโรงเรียน 24 ชั่วโมง

สรุป ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องปฏิบัติตามบันทึกความร่วมมือในการรักษาความปลอดภัยครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเคร่งครัดเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1

1. สภาพทั่วไปและที่ตั้ง

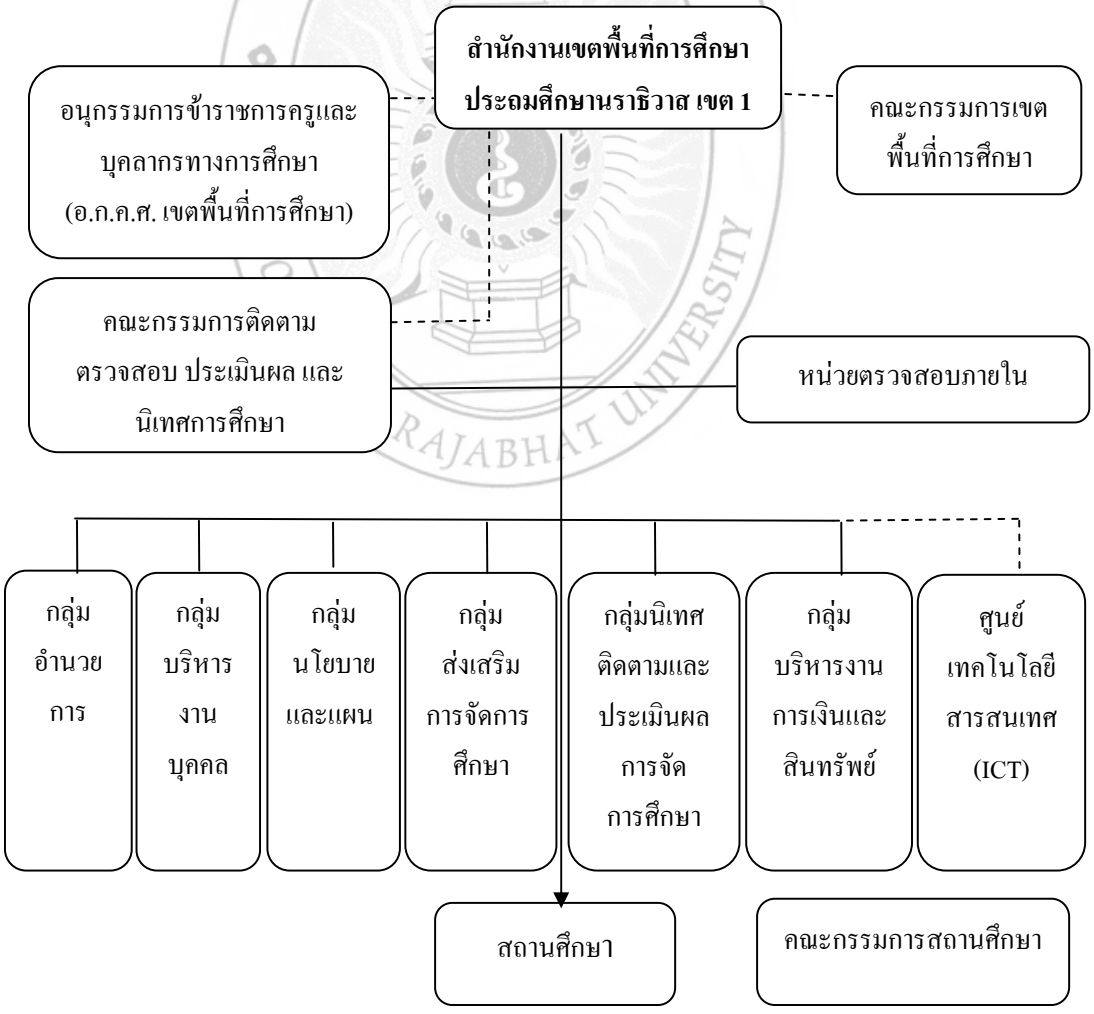
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และประกาศของกระทรวงศึกษาธิการเรื่องการกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตั้งแต่วันที่ 17 สิงหาคม 2553 รับผิดชอบการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานของจังหวัดนราธิวาส 5 อำเภอ คือ อำเภอเมืองนราธิวาส อำเภอบาเจาะ อำเภอยี่งอ อำเภอรือเสาะ และอำเภอศรีสาคร มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล สนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชนองค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ประชากรในวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค เท่าเทียม และมีคุณภาพ จัดตั้ง ยุบรวมหรือล้มเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและ

ส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา มีโครงสร้างการบริหารสำนักงาน 8 กลุ่ม ดังนี้กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการศึกษา หน่วยตรวจสอบภายใน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

2. เขตพื้นที่บริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 มีเขตพื้นที่บริการในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 อำเภอ คือ อำเภอเมืองนราธิวาส อำเภอบาเจาะ อำเภอยี่งอ อำเภอรือเสาะและอำเภอศรีสาคร

3. โครงสร้างการบริหารงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกียรติพันธ์ หนูทอง (2549: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า

1) บุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานีมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการเงิน ฐานะและความมั่นคง ด้านความสำเร็จ และด้านการยกย่องในความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

2) ผลการเปรียบเทียบตามสมมติฐาน พบว่า บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี เขต 1 และ เขต 2 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านเงิน ฐานะ และความมั่นคง ด้านความสำเร็จ และด้านการยกย่องในความสำเร็จ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษา และกลุ่มงานสำนักงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านเงิน ฐานะ และมั่นคง ด้านความสำเร็จ และด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน สำหรับบุคลากรที่มีอายุราชการน้อยกว่า 10 ปี 10-20 ปี และมากกว่า 20 ปี มีความแตกต่างกันอย่างมีน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านนโยบายและการบริหารงาน และด้านการบังคับบัญชา ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

นิศราภรณ์ ศรีพลัง (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า สภาพขวัญและกำลังใจของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบสภาพขวัญและกำลังใจของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน พบว่า ครูผู้สอนระดับ 3-4 และระดับ 5-6 มีสภาพขวัญและกำลังใจแตกต่างจากครูผู้สอนระดับ 7-8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยครูผู้สอนระดับ 3-4 และระดับ 5-6 มีค่าเฉลี่ยของสภาพขวัญและกำลังใจสูงกว่าระดับ 7-8 ทั้งนี้เนื่องมาจากระดับ 7-8 มีภาระงานสูงกว่าระดับอื่น ๆ

ประทุม สุขะ (2545: บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอสวนผึ้งและกิ่งอำเภอบ้านคา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่าสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับมีดังนี้คือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ความพอใจในสถานภาพครู ความพอใจ

ในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครู ความรู้สึกต่อชุมชนในด้านการสนับสนุนการศึกษา และภาวะกดดันของสังคมอยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับคือ ความพอใจในหลักสูตร ความพอใจในอาคารสถานที่และการบริหาร ความพอใจในปริมาณงานและความพอใจในเงินเดือน และการเปรียบเทียบความแตกต่างพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 30 ปี มีความพอใจในหน้าที่การงานมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สิริพร ทองจินดา (2545: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองนราธิวาส ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองนราธิวาส จังหวัดนราธิวาส โดยรวมมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านต่าง ๆ ตามลำดับดังนี้ ด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านความต้องการที่จะอยู่ในงานต่อไปและด้านการปฏิบัติงานตามระเบียบ

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอนในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสายผู้สอนในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านความยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผล ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษามลายูในการสื่อสารและความเข้าใจในวัฒนธรรมท้องถิ่น

ปัญหาอุปสรรคที่ค้นพบ ได้แก่ ปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน รองลงมาคือ ปัญหาด้านสวัสดิการ สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่มีความสำคัญน้อยที่สุด คือ ด้านการยอมรับนับถือ

มนูญ จันทร์สุข (2544: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนเสี่ยงภัยและกันดารจังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนเสี่ยงภัยและกันดารจังหวัดยะลา โดยภาพรวมมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับพบว่า ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านความมีสัมพันธภาพ ด้านความมั่นคงปลอดภัย มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับที่สูง ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสภาพการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านสวัสดิการที่ได้รับมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง

สรุป ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการครู ได้แก่ เพศ อายุตัว ศาสนาที่นับถือ รายได้ และความเข้าใจในวัฒนธรรมชุมชน มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผล ได้แก่ ภูมิลำเนา สถานภาพสมรส และความสามารถในการใช้ภาษามลายูท้องถิ่น

ปัญหาอุปสรรคสำคัญที่ค้นพบ ได้แก่ ปัญหาด้านสวัสดิการซึ่งไม่เหมาะสม รองลงมาคือ ปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัย สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่มีความสำคัญน้อยที่สุดคือ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีการวิจัยเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหลายจังหวัด ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ตัวแปรที่ใช้ศึกษาประกอบด้วยตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ เพศ ศาสนา ภูมิลำเนา สถานภาพสมรส รายได้ ความสามารถในการใช้ภาษามลายูท้องถิ่น อายุราชการ ความเข้าใจวัฒนธรรมชุมชน เป็นต้น ตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับขวัญและกำลังใจด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ด้านการเงินฐานะและความมั่นคง ด้านความสำเร็จ ด้านสวัสดิการ ด้านการยกย่องในความสำเร็จ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านความเติบโตและการพัฒนา และด้านความพึงพอใจในงาน เป็นต้น ส่วนผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจอยู่ระหว่างระดับปานกลาง-ระดับสูง หรือระดับปานกลาง-ระดับมาก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม รายตัวแปรนั้นมีทั้งความแตกต่างและไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ