

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ครอบคลุมเนื้อหาที่นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. ความหมายและความสำคัญของขวัญและกำลังใจ
 - 1.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ
 - 1.2 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ
 - 1.3 ประเภทของขวัญและกำลังใจ
 - 1.4 องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจ
 - 1.5 ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจ
 - 1.6 วิธีการวัดขวัญและกำลังใจ
 - 1.7 วิธีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
 - 1.8 ประโยชน์ของขวัญและกำลังใจ
 - 1.9 แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการ
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
 - 2.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow)
 - 2.2 ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)
 - 2.3 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom)
 - 2.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor)
 - 2.5 ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg)
 - 2.6 ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์ (McClelland)
3. ประวัติความเป็นมาของเทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ

ความหมายและความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

ความหมายของขวัญและกำลังใจ

ตามพจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2545 ได้อธิบายความหมายของคำว่า “ขวัญ” หมายถึง สิ่งที่เป็นสิ่งมงคล สิริความดี ไม่มีตัวตน นิยมกันว่ามิอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา เชื่อกันว่า ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจ หรือเสียขวัญ ขวัญออกจากร่าง เรียกว่า ขวัญหายขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น

“กำลังใจ” หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง

การศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น มีผู้ให้คำจำกัดความต่าง ๆ ไว้ดังนี้ ร.ท. พีรศร เป็รื่องเวทย์ (2549, หน้า 7) ได้สรุปว่า กำลังขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจของบุคคลหรือกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความสามัคคี ความรับผิดชอบ ความตั้งใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

พ.อ. ธวัชชัย พิภพเทพ (2551, หน้า 10) ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ทักษะ ทักษะ และ ความรู้สึกที่แสดงออก ทางด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ถ้าบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง จะแสดงออกในลักษณะที่มีความเต็มใจ และกระตือรือร้น เชื้อชาติ ไม่เอาใจใส่ต่องานที่รับผิดชอบ เป็นต้น

น.อ. เรวัต อุบลรัตน์ ร.น. (2551, หน้า 13) ขวัญ หมายถึง สภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด เป็นทัศนคติ หรืออารมณ์ที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่สามารถสัมผัสและมองเห็นได้ แต่สามารถสังเกตได้จากการแสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อองค์การหรือสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

พระมหาวิวัฒน์ ปรีชาโน พวงนิยม (2551, หน้า 34) ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ทักษะ หรือความรู้สึกทางอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ที่ตั้งใจฟันฝ่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากสภาพของการทำงานให้สามารถทำงานได้บรรลุจุดหมายขององค์การ

ผดุง วุฒิเอื้อ (2552, หน้า 10) ขวัญและกำลังใจ หมายถึง การแสดงออกทางภาวะจิตใจ หรือความรู้สึก ทักษะของคนที่หน่วยงานที่มีต่องาน ต่อบุคคล ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์การ ที่ตนปฏิบัติอยู่ ต่อความสำเร็จตามจุดหมายขององค์การ ความตั้งใจของคนที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของคน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

วรรณภา กลัปลง (2552, หน้า 8) ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึก อารมณ์ของบุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นผลให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

พนิดา วรรณเวียง (2553, หน้า 8-9) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่เกิดขึ้นจาก สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านบวกและด้านลบ และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เบญจมาส สมศรี (2553, หน้า 9) ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึก นึกคิด ความกระตือรือร้น ความตั้งใจที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ความพึงพอใจ และ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

สุรเชษฐ์ สุพร (2553, หน้า 14-15) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความกระตือรือร้นในการทำงานอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร การทุ่มเทความสามารถ ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างร่วมแรงร่วมใจมีพลังสัมฤทธิ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมมีพันธะผูกพัน ต่อหน้าที่งานที่ปฏิบัติอย่างสูง การได้รับการยอมรับจากสังคม

ณัฐรัฐ จันทะ โลก (2553, หน้า 16) ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ภาวะของจิตใจ หรือ ทักษะคติ หรือแรงผลักดันของบุคคล หรือบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มที่จะทำงานตามวัตถุประสงค์แห่งการ ทำงานร่วมกันของกลุ่มเพื่อจะต่อสู้กับปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ อันที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทาง ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมในการที่จะแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความรักหมั่นเคาะ หรือความเอื้อยของกลุ่ม

โยเดอร์ (Yoder, 1959 อ้างถึงใน ชูเกียรติ ก่อเกิด, 2531, หน้า 12) ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ประกอบที่ประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การแสดงออกซึ่งความรู้สึก เมื่อรวมกันแล้วย่อมแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงาน ความสัมพันธ์ ในการทำงานกับนายจ้างและผู้ร่วมงานอื่น ๆ

ไมเคิล (Michael, 1971 อ้างถึงใน ชูเกียรติ ก่อเกิด, 2531, หน้า 13) ให้เห็นว่าขวัญในการ ปฏิบัติงานเป็นเจตคติแห่งจิตใจ นำใจ ระดับความเป็นอยู่ และภาวะของอารมณ์ในแต่ละบุคคลที่ เป็นสมาชิกของกลุ่มซึ่งเกิดจากความปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร โดยตรง อันจะ ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจ ความร่วมมือและความสนใจในการปฏิบัติงาน

เดวิส (Davis, 1967 อ้างถึงใน ชูเกียรติ ก่อเกิด, 2531, หน้า 13) ได้กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง เจตคติของบุคคลหรือกลุ่มของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและความร่วมมือกัน โดยความสมัครใจและอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของ องค์กร

ฟลิปโป (Fippo, 1976, pp. 556-557 อ้างถึงใน พ.อ. ธวัชชัย พิภพเทพ, 2551, หน้า 9) ให้คำนิยาม ขวัญและกำลังใจเป็นสภาพทางจิต ทำที หรือทัศนคติ ความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งแสดงออกหรือบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน

ไนโกร (Nigro, 1959, p. 383 อ้างถึงใน พ.อ. ธวัชชัย พิภพเทพ, 2551, หน้า 9) ให้คำนิยาม ขวัญและกำลังใจ คือความรู้สึก ทำที หรือพฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจกัน ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้งเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน

จากความหมายของขวัญและกำลังใจดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสภาวะของจิตใจของแต่ละบุคคลที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมภายใต้สภาพแวดล้อมหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งขวัญและกำลังใจสามารถบ่งชี้ถึงความตั้งใจ ความกระตือรือร้น ความตั้งใจ ตั้งใจ และความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่จะนำพางานที่ปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จ

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจนั้นมีลักษณะเป็นนามธรรม สามารถสังเกตได้จากการแสดงออกของบุคคลหรือกลุ่ม ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อขวัญและกำลังใจดี การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพสูง ผลงานที่ได้ก็จะดี ในทางกลับกัน ถ้าขวัญกำลังใจไม่ดี การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพลดลง ผลงานที่ได้ก็จะไม่ดี ดังนั้นจึงมีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญและกำลังใจไว้มากมายดังนี้

จิรัชดิ เชื้อภักดี (2550, หน้า 15) ขวัญมีความสำคัญต่อบุคคลในองค์การเป็นอย่างมาก เพราะถ้าบุคคลในองค์การมีขวัญดีแล้วจะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรในองค์การ เพื่อร่วมมือร่วมใจทำงานด้วยความเต็มใจ และมีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน มีความรัก ความสามัคคี มีความซื่อสัตย์ต่อองค์การ ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารต้องเอาใจใส่ดูแลรักษาขวัญของบุคลากรในองค์การให้มีขวัญดีอยู่เสมอ

พระมหาวิวัฒน์ ปรีชาโน พวงนิยม (2551, หน้า 35-36) ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นเรื่องสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งการมีขวัญกำลังใจที่ดีจะก่อให้เกิด แรงจูงใจ กำลังใจ ความร่วมมือร่วมใจและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อีกทั้งยังเสริมสร้างความจงรักภักดี ความเข้าใจ อันดีและความสามัคคี ซึ่งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศสติปัญญาและกำลังความสามารถให้กับองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ เชื่อมมั่นศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีขวัญกำลังใจดีต่อไป

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 229) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการบริหารงาน ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ โดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี
4. สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่และทำงานอยู่กับองค์การนานแสนนาน

พ.ต. วัณณะ มหิพันธ์ (2544, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นข้าราชการ ถ้ามีขวัญและกำลังใจไม่ดีแล้วก็จะยอมจะนำมาซึ่งความเสื่อมและหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่ อันจะส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมาก

ถ้วน โรธมา โต๊ะนิเต (2550, หน้า 13) ขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งทุกหน่วยงาน ล้วนต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เกิดความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร เกิดความสามัคคีและพลังกลุ่มเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร เกิดความสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาขององค์กรและสุดท้ายทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตน ผลที่ตามมาคือความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ

สรุป ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีขวัญและกำลังใจที่ดี จะทำให้ประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติสูงขึ้นและผลสำเร็จของงานก็จะออกมาดีด้วยเช่นกัน

ประเภทของขวัญกำลังใจ

ระวีวรรณ เสวตามร (2537, หน้า 41-43 อ้างถึงใน พณัญญา นาคาแสง, 2550, หน้า 20) แบ่งขวัญกำลังใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ขวัญกำลังใจที่เกิดจากความรู้สึกภายในของตัวเอง คือการเห็นดีเห็นชอบในกิจกรรมนั้น เห็นประโยชน์เห็นคุณค่า จึงเกิดความอยากและต้องการทำสิ่งนั้นด้วยตนเองไม่มีใครเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องได้

2. ขวัญกำลังใจที่เกิดจากการมีสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้น อาจเป็นสิ่งแวดล้อมคำพูดของคนที่เกี่ยวข้อง รางวัลที่ได้รับ เป็นต้น เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น ที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดขวัญกำลังใจและคนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโสที่เคารพนับถือ ผู้นำเพื่อนร่วมงานบุคคลที่มีสัมพันธไมตรีที่ดี บุคคลเหล่านี้ต้องรู้จักใช้แรงจูงใจเกิดความรู้สึกที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968 อ้างถึงใน นิรามัย บุญยะกาญจน์, 2542, หน้า 33) แบ่งประเภทขวัญกำลังใจ ดังนี้

1. ขวัญกำลังใจที่เกิดจากวัตถุสิ่งของ ได้แก่ เงิน สิ่งของ ตอบแทนในรูปวัตถุ
2. ขวัญกำลังใจที่เกิดจากโอกาสของบุคคล ได้แก่ การได้รับเกียรติยศ โอกาสที่จะได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น
3. ขวัญกำลังใจที่เกิดจากสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา ได้แก่ สภาพที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน เป็นต้น
4. ขวัญกำลังใจที่เกิดจากผลประโยชน์ทางอุดมคติ ได้แก่ สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของกลุ่มในด้านความภูมิใจที่แสดงฝีมือการมีโอกาสในการทำงานอย่างเต็มที่
5. ขวัญกำลังใจที่เกิดจากความดึงดูดใจทางสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน เป็นต้น
6. ขวัญกำลังใจที่เกิดจากโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน ได้แก่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยให้เขามีความรู้สึกว่าเขาเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งในหน่วยงานเหมือนกัน
7. ขวัญกำลังใจที่เกิดจากสภาพการอยู่ร่วมกัน ได้แก่ ความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงในสังคมที่ทำให้รู้สึกมีหลักประกันและความมั่นคงในการทำงาน

องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจ

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 138-139 อ้างถึงใน เบญจมาศ สมศรี, 2553, หน้า 21) ได้สรุปองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ประกอบด้วย

1. สภาพการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล
2. ความเหมาะสมของการจัดชั่วโมงเวลาในการทำงาน
3. การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตัวเอง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
6. ความสัมพันธ์กับหัวหน้าหรือผู้บริหาร
7. วิธีการบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้บริหาร
8. ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่

ผดุง วุฒิเอื้อ (2552, หน้า 12) กล่าวว่า องค์ประกอบที่จะทำให้คนในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พึงพอใจ เป็นที่ยอมรับของพนักงานหรือไม่ คนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติหรือไม่ มีความสัมพันธ์กันดีระหว่างคนปฏิบัติงานอยู่หรือไม่ สิ่งตอบแทนให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานเหมาะสมเพียงใด การให้บำเหน็จ บำนาญ การเลื่อนขั้นตำแหน่งสภาพการทำงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่พอใจของพนักงานหรือไม่

ฟลิปโป (Flippo, 1961, p. 368-369 อ้างถึงใน ร.ต.อ. มนัส วงศ์สีใส, 2551, หน้า 14) พบว่า ความต้องการของคนงานในองค์กรธุรกิจทั้งหลายนั้น มีอยู่ 8 ประการ ซึ่งถือได้ว่าเป็น องค์ประกอบของขวัญ ดังนี้

1. เงินเดือน
2. ความปลอดภัยในการทำงาน
3. การมีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้
4. การได้รับความไว้วางใจที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง
5. การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ
6. โอกาสความก้าวหน้า
7. สถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย ปลอดภัยและมีสิ่งดึงดูดใจต่าง ๆ

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจ

มัวร์ และเบิร์น (Moore & Burns, 1962, p. 72 อ้างถึงใน ร.ต.อ. มนัส วงศ์สีใส, 2551, หน้า 14) ได้กล่าวถึงกำลังขวัญในการทำงานไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกำลังขวัญประกอบด้วย

1. ปริมาณงาน
2. สภาพในการทำงาน
3. ค่าจ้าง
4. ค่าตอบแทน
5. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน
6. สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา
7. ความเชื่อมั่นต่อระบบการบริหาร

8. ความสามารถของผู้บังคับบัญชา
9. ประสิทธิภาพของการบริหารงาน
10. การติดต่อสื่อสาร
11. สถานภาพและการยอมรับ
12. ความมั่นคงในงาน และสัมพันธภาพในการทำงาน
13. การได้รับการยอมรับ
14. โอกาสก้าวหน้า

ฉัฐพล ขันธไชย (2517, หน้า 450-462 อ้างถึงใน สุรเชษฐ์ สุวพร, 2553, หน้า 22)

ได้กำหนดแนวทางในการศึกษาวิจัยและกำลังใจในการทำงานโดยพิจารณาจากองค์ประกอบต่าง ๆ ของขวัญและกำลังใจโดยได้ปรับปรุงเพิ่มเติมจากแนวความคิดของ Moore and Burns ว่า องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้
3. ความร่วมมือร่วมใจ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การติดต่อสื่อสาร
6. การยอมรับนับถือ
7. ความมั่นคงปลอดภัย
8. การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. โอกาสก้าวหน้า
10. ความสามารถผู้ร่วมงาน
11. ความสำเร็จของงาน
12. ความพึงพอใจในการทำงานเป็นกลุ่ม
13. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
14. การอุทิศตนเพื่อส่วนรวม
15. ความพึงพอใจในหน่วยงาน
16. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
17. ความพอใจในงาน
18. ความเหมาะสมของปริมาณงาน
19. ความยุติธรรม

20. เงินเดือนและสวัสดิการ

ฟลิปโป (Flippo, 1961, p. 417 อ้างถึงใน ร.ต.อ. กิตติศักดิ์ จาระวรรณ, 2545, หน้า 18)

ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้แก่

1. เงินเดือน
2. ความมั่นคง
3. สภาพในการทำงาน
4. ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง
5. ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา
6. โอกาสความก้าวหน้า
7. ความเข้าใจกันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน
8. ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ
9. สถานะทางสังคม
10. การมีโอกาสร่วมกิจกรรมที่มีค่า

ชูรินา คลานูรักษ์ (2547, หน้า 18 อ้างถึงใน น.อ. เรวัต อุบลรัตน์ ร.น., 2551, หน้า 24) ได้แบ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญออกเป็น 4 ด้านคือ

1. ในเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะแวดล้อมของที่ทำงาน เช่น แสงสว่าง ความสงบของที่ทำงานหรือบรรยากาศของการทำงาน เป็นต้น
2. ในเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การงาน ได้แก่ ความภูมิใจในการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ การได้รับเกียรติยศ ชื่อเสียง ความมีศักดิ์ศรีหรือการยอมรับจากหน่วยงานอื่น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญ
3. ในเรื่องเกี่ยวกับรายได้ สวัสดิการ และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ การพิจารณาความดีความชอบ การบรรจุแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสนก้าวหน้าในการทำงาน
4. ในเรื่องเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การยอมรับความสามารถของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

บุญนาท นามวงศ์ (2545, หน้า 24 อ้างถึงใน น.อ. เรวัต อุบลรัตน์ ร.น., 2551, หน้า 25-26) ได้สรุปว่า มีปัจจัยมากมายที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงาน สุดแต่จะพิจารณาขวัญใน

สภาพใจ ซึ่งปัจจัยทุกอย่างที่จัดอยู่ภายใต้ความต้องการ (Needs) ต่าง ๆ ของบุคคลย่อมต้องส่งผลต่อขวัญของบุคลากรในองค์กรทั้งสิ้นซึ่งผู้ศึกษา ได้สรุปเป็นปัจจัยที่สำคัญไว้ 7 ด้านคือ

1. บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหาร
2. ภาวะความรับผิดชอบและความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
4. นโยบายของหน่วยงาน
5. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
7. สภาพส่วนตัวต่อผู้ร่วมงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 141) ได้กล่าวถึงหลักการพิจารณาเกี่ยวกับขวัญในองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ความร่วมมือในกลุ่มการทำงาน บุคคลไม่สามารถทำตามลำพังคนเดียวได้ ยิ่งในวงการธุรกิจที่เป็นการผลิตหรือบริการก็ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายช่วยกันทำงาน โดยทั่วไปการทำงานมีลักษณะเป็นกลุ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื่องจากบุคคลต้องการความรู้สึกร่วมกัน เป็นเพื่อนกันทำงานร่วมกันมีความรู้สึกไว้วางใจกันก่อให้เกิดกลุ่มต่าง ๆ ขึ้น ฝ่ายบริหารหากได้คำนึงถึงเรื่องกลุ่มรวมทั้งองค์ประกอบ สภาพแวดล้อม ค่าตอบแทน พนักงานจะมีขวัญดีในการทำงาน กลุ่มประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
2. เป้าหมาย การสร้างความร่วมมือในกลุ่มจะง่าย ถ้ากลุ่มมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความมุ่งหมายของกลุ่มอาจหมายถึง ความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง การเพิ่มรายได้ และสวัสดิการของกลุ่ม ฝ่ายจัดการสามารถสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารอาจใช้คำขวัญ (Slogan) เพื่อช่วยเพิ่มพูนขวัญ เนื่องจากขวัญสามารถกลายเป็นเป้าหมายได้ การสร้างคำขวัญร่วมกันเป็นการสร้างขวัญและเพิ่มขวัญในการทำงาน
3. การก้าวไปสู่เป้าหมาย นอกจากมีเป้าหมายแล้วเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องมีการกำหนดวิธีการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายดังกล่าวจากการศึกษา พบว่าการที่ปล่อยให้พนักงานทำงานไปเรื่อย ๆ จะทำให้ไปสู่จุดหมายช้ากว่าการกำหนดวิธีทำงาน และกำหนดว่าต้องทำเสร็จในเวลาใด
4. งานที่มีความหมาย งานที่ผู้ทำรู้ว่าเป็นงานอะไรมีความสำคัญอย่างไร ปริมาณงานที่ต้องทำทำเพื่อจุดมุ่งหมายอะไรรวมทั้งขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน จะทำให้การทำงานนั้นดำเนินไปอย่างมีความหมาย แม้แต่พนักงานปฏิบัติการ โดยรับช่วงจากพนักงานอื่นก็ทำงานไปอย่าง

มีความหมายเช่นกัน ทั้งที่พนักงานต้องได้รับคำแนะนำและคำบอกเล่าอย่างถูกต้องเหมาะสมเกี่ยวกับงาน รวมทั้งการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างยุติธรรม

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, หน้า 31) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจซึ่งเป็นตัวประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจและขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ตัวประกอบทางจิตใจและสุขศาสตร์แยกเป็นสองใจ ซึ่งเป็นลักษณะงานโดยตรง ได้แก่ สัมฤทธิ์ผล การยอมรับในความสำเร็จงานที่ทำทลายความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา ส่วนตัวประกอบสุขศาสตร์สิ่งแวดล้อม ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การนิเทศ สภาพการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล สถานภาพทางการเงิน และความมั่นคงเป็นต้น

นภค ลิ้มสุรัตน์ (2526, หน้า 7) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของกลุ่มหรือสมาชิกในองค์การว่าขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

สภาพกลุ่ม หมายถึง สภาพความเต็มใจในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ของงาน
ฐานะของสมาชิก หมายถึง ความพอใจในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ของงาน
ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพอใจในงาน ได้แก่

1. ค่าจ้างแรงงาน
2. สวัสดิการ
3. เนื้อหาของงาน
4. ความก้าวหน้า
5. สภาพแวดล้อมของการทำงาน
6. ลักษณะการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา
7. การสื่อสารภายในองค์การ
8. การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ มีส่วนได้ร่วม

กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

กมล ชูทรัพย์ และ เสถียร เหลืองอร่าม (2516, หน้า 552-553) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้คนพอใจในงานว่าประกอบด้วย

1. ค่าจ้างแรงงาน
2. ลักษณะงานที่ทำ
3. เพื่อนร่วมงาน
4. หัวหน้างานและฝ่ายจัดการ
5. ความมั่นคงในงาน
6. โอกาสที่จะก้าวหน้า

7. ประชาธิปไตยในงาน

8. สิ่งแวดล้อมทางวัตถุ

ทงศักดิ์ ลอยหา (2543, หน้า 24) ได้สรุปถึงความต้องการของบุคคลในการทำงานว่าประกอบด้วย

1. เงินเดือน

2. ความมั่นคง

3. สภาพการทำงาน

4. ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

5. ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา

6. โอกาสก้าวหน้า

7. ความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน

8. ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ

9. สถานะทางสังคม

10. การมีโอกาสร่วมกิจกรรมที่มีคุณค่า

บุญพัฒน์ จันทร์อุไร (2531, หน้า 20) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยสรุปแล้วดังนี้

1. สภาพการทำงานและลักษณะงานที่ทำ

2. การจัดการ

3. ค่าจ้างและค่าตอบแทน

4. ชั่วโมงการทำงาน

5. เพื่อนร่วมงาน

6. การเลื่อนตำแหน่ง

7. การนิเทศงาน

8. การสื่อสารและคมนาคม

9. การยอมรับนับถือ

10. ความมั่นคงปลอดภัย

11. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

12. ความพอใจในชื่อเสียงของหน่วยงาน

สรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนตัวของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งได้แก่ สุขภาพและจิตใจ งานที่ปฏิบัติ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน คือ ลักษณะงาน

ระบบงาน ความก้าวหน้าในงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคน ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา

วิธีการวัดขวัญและกำลังใจ

น.อ. เรวัต อุบลรัตน์ ร.น. (2551, หน้า 16-17) กล่าวว่า เนื่องจากขวัญ มีความสำคัญต่อองค์การมาก การสร้างปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี แก่ผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็น แต่ก่อนอื่น ฝ่ายจัดการจะต้องทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์การของตนมีขวัญอยู่ในระดับใด โดยเห็นได้จากความกระตือรือร้น ในการทำงาน การปฏิบัติงานตามระเบียบด้วยความเต็มใจ และพร้อมที่จะร่วมมือกับผู้อื่นปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยถูกต้องเชื่อถือได้ การมีขวัญต่ำหรือขวัญเสื่อม เห็นได้จากการทำงานเหมือนคนสิ้นหวัง การไม่เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ความไม่ชอบงาน องค์การ หรือเพื่อนร่วมงาน มีความเลือยชาความล่าช้าของการปฏิบัติงาน มีความผิดพลาด เชื่อถือไม่ได้และมีการขาดลามกกว่าปกติ นอกจากนี้ฝ่ายบริหารยังอาจทราบระดับขวัญของพนักงานได้อีกวิธีหนึ่ง ด้วยการตรวจสอบดัชนีกำลังใจขวัญ ได้แก่

1. อัตราการเข้า-ออกงานของผู้ปฏิบัติงาน
2. การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของผลงานหรือผลผลิต
3. จำนวนผลผลิตที่สูญเปล่า หรือไม่ได้คุณภาพ
4. บันทึกการทำงาน
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจองค์การดีขึ้น
6. รายงานของหน่วยให้คำปรึกษาแนะนำ
7. อัตราการร้องทุกข์
8. การสัมภาษณ์ผู้ลาออกจากงาน
9. รายงานอุบัติเหตุ
10. ข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงาน
11. บันทึกการฝึกอบรม

ขวัญและกำลังใจเป็นสภาพของจิตใจ ไม่สามารถวัดได้โดยตรง ต้องใช้การวัดโดยทางอ้อม การตรวจสอบสภาพขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานควรทำเป็นประจำ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติ และประสิทธิผลของงาน องค์การใดประกอบด้วยบุคคลที่มีขวัญดี ย่อมจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ในทางตรงกันข้ามองค์การใดมีบุคคลมีขวัญต่ำ องค์การนั้นย่อมจะบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานตกต่ำในการวัดขวัญ ได้มีผู้กำหนดตัวชี้วัดขวัญแตกต่างออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ศึกษาว่าเป็นการศึกษาขวัญของใคร

โชติมา ฐวัณณ์ (2552, หน้า 22) กล่าวว่า วิธีการวัดขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน มีวิธีที่สำคัญ 3 วิธี ได้แก่

1. การสังเกตการณ์ (Observation) เป็นวิธีการที่ง่ายและใช้ได้ผลมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารสามารถปฏิบัติการได้อย่างกว้างขวางเพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองบังคับบัญชา และควบคุมงานอยู่แล้ว การสังเกตอาจจะกระทำได้โดยอาศัยการร่วมสนทนา หรือสังเกตจากการปฏิบัติงานพฤติกรรมที่แสดงออกแล้วนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ จะทำให้ทราบถึงภาวะของขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างแน่นอน แต่ข้อควรระวังก็คือการแสดงออกหรือพฤติกรรมของคนบางคนอาจเป็นการเสแสร้งไม่ได้ทำออกมาด้วยความจริงใจ

2. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นอีกวิธีที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถวัดระดับขวัญและกำลังใจของพนักงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวเองได้มาก การสัมภาษณ์เป็นแบบมาตรฐานคือ เป็นแบบสอบถามหรือคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ใช้แบบฟอร์มบันทึกการสัมภาษณ์หรือสัมภาษณ์โดยไม่ต้องมีฟอร์ม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม

3. การออกแบบสอบถาม (Questionnaires) วิธีนี้เรียกว่าเป็นการสำรวจทัศนคติ (Attitudesurvey) ของผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมาแล้วหน้า เพื่อให้รู้เท่าที่ของขวัญและกำลังใจของพนักงาน อาจมีทางเลือกทำได้ 2 ทางคือ อาจจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจ หรืออาจทำเองโดยพนักงานในหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาที่นิยมทำกันควรมีการสำรวจปีละครั้ง โดยมากองค์การจะจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจ เพราะผู้ตอบแบบสอบถามจะเกิดความเชื่อมั่นและไม่เกรงใจที่จะตอบคำถามตามความเป็นจริง เนื่องจากจะรู้สึกปลอดภัยว่าคำตอบของเขาจะถูกเก็บเป็นความลับ แต่ความยุ่งยากก็คือการสร้างแบบสอบถามจะต้องให้ครอบคลุมอย่างทั่วถึง และมีความประสงค์จะให้ผู้ตอบอย่างไร ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางอีกวิธีหนึ่ง

สรุป วิธีการวัดขวัญและกำลังใจนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม และสถานที่ปฏิบัติงานโดยงานแต่ละงานนั้นมีรูปแบบแตกต่างกันออกไป เพราะฉะนั้นจึงต้องเลือกวิธีการวัดขวัญและกำลังใจให้เหมาะสม โดยส่วนใหญ่แล้วจะนิยมใช้แบบสอบถามในการวัดขวัญและกำลังใจของพนักงาน และเพื่อให้การตอบแบบสอบถามเกิดประสิทธิภาพสูงสุดจะให้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจ ซึ่งจะช่วยให้ไม่เกิดแรงกดดันในการตอบแบบสอบถาม

วิธีเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

บรรยง โคจิณดา (2545, หน้า 192-193 อ้างถึงใน เบญจมาศ สมศรี, 2553, หน้า 16) กล่าวว่า วิธีการเสริมสร้างขวัญให้กับพนักงานการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง มี

ความสำคัญต่อความก้าวหน้าต่อชีวิตการทำงานของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง พร้อมจะทำงานให้องค์กรอย่างทุ่มเท คือ ยึดถือผลประโยชน์ส่วนตนเบาบางมากแต่ยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวม รักษาประโยชน์และเพิ่มประโยชน์ให้องค์กรมากกว่าพนักงานจะอยู่ด้วยความพอใจในงาน มองเห็นอนาคต รักษาระเบียบวินัย รักษองค์กรและไม่สร้างปัญหา มีขวัญที่มีความมั่นคงทั้งทางเศรษฐกิจและความมั่นคงทางใจ และจะอยู่กับองค์กรตลอดไปจนสิ้นอายุงาน คือ เกษียณอายุ สภาพทางจิตใจของพนักงานจะดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับวิธีการสร้างขวัญ ที่ประกอบด้วย

1. สร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
2. ให้สิทธิประโยชน์แก่พนักงานเพิ่มขึ้นตามสมควรแก่เหตุผล
3. ให้ความเชื่อถือและสร้างความมั่นคงทางจิตใจและอารมณ์ โดยเฉพาะความ

มั่นคงขององค์กรและหน้าที่การงานของพนักงาน

4. ใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเปิดและสร้างการมีส่วนร่วมในงาน
5. สร้างสัมพันธภาพที่ดีในทุกระดับของสมาชิกในองค์กร ให้พวกเขาเกิด

ความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร

6. ติดตามดูแลทุกข์สุขของพนักงานเท่า ๆ กับติดตามตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างมีคุณธรรม ใช้ระบบคุณธรรมไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์
7. ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นผู้ใหญ่ที่เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถแนะนำ และช่วย

แก้ปัญหาให้พวกเขาได้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 141-142 อ้างถึงใน วรรณภา กลีบคง, 2552, หน้า 12-13) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อขวัญของพนักงานต่ำ ก็มีผลกระทบถึงปัญหาต่าง ๆ คือ การนัดหยุดงาน การลาออกจางาน การมาทำงานสาย จึงจำเป็นต้องสร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่พนักงาน โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่

ตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไรให้ นอกจากได้ค่าตอบแทนในด้านวัตถุก็ได้รับผลในแง่จิตใจด้วย คือ พนักงานจะรู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานนั้นปฏิบัติต่อตนเองอย่างมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล อาจเป็นลักษณะที่เป็นโบนัสหรือหุ้นที่บริษัทจ่ายให้กับพนักงาน โดยให้พนักงานซื้อหุ้นในราคาถูกหรือให้เป็นค่าตอบแทน ความสามารถความตั้งใจในการทำงาน

2. การจัดแหล่งนันทนาการ เป็นการจัดการให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่น มีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬา ดนตรี มีงานสังสรรค์ตามโอกาส เป็นต้น เพื่อลดความซ้ำซากจำเจจากงานประจำ เปิดโอกาสให้พนักงานได้พักผ่อน ทำความรู้จักสร้างความคุ้นเคยสนิทสนมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

3. การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้เขาได้มาเยี่ยมชมเขียนพนักงาน โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปราย จัดงานพบปะสังสรรค์ จัดทำโปสเตอร์คำขวัญต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม ผู้เชี่ยวชาญจะเปลี่ยนเป็นครั้งคราว วิธีการเช่นนี้แม้จะเป็นการสร้างขวัญชั่วคราวครั้งชั่วคราว แต่ข้อเสนอแบบใด ๆ ก็ตามที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือกันภายในกลุ่ม ก็ทำให้เกิดการสร้างเป้าหมายร่วมกัน ช่วยให้เกิดความก้าวหน้าของพนักงาน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมกันอย่างแท้จริงและอย่างมีความหมายต่อการที่จะประสบความสำเร็จ ข้อเสนอแนะนั้น ๆ ก็สามารถช่วยเพิ่มขวัญได้

4. การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน เป็นลักษณะการนำคำแนะนำมาใช้เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ แก่พนักงานและฝ่ายการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางจิตวิทยาการบริหารงานบุคคล จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความเต็มใจที่จะมีที่ปรึกษาเพื่อไปปรึกษาหารือถึงปัญหาต่าง ๆ ของพวกเขาได้อย่างอิสระ นอกจากผู้ให้คำปรึกษาจะมีประโยชน์ในฐานะผู้ให้คำปรึกษาทางด้านการทำงานแล้ว ก็ยังมีค่ามากต่อการพัฒนาการปรับตัวส่วนบุคคลของพนักงานด้วย

5. การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน วิธีนี้ใช้กันมาก โดยมักใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ ทั้งนี้ก็เพราะมนุษยสัมพันธ์สามารถนำมาใช้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มด้วย ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและฝ่ายบริหาร มักขึ้นอยู่กับกลุ่มสัมพันธ์ และความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรก็เกิดขึ้นจากปัญหาทางจิตวิทยา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในระหว่างการทำงาน

โซติมา ธวัชวัฒน์ (2552, หน้า 27-28) การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้บังคับบัญชา ให้ทุกคนมีความหวังในโอกาสก้าวหน้า

2. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

3. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือโยกย้าย

4. กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ

5. สนับสนุนให้ทำงานที่มีความพึงพอใจและมีโอกาสได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่ม

6. การจัดสวัสดิการที่ดีเพราะการให้สวัสดิการเป็นการบำรุงขวัญทางหนึ่ง สวัสดิการหมายถึง ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างธรรมดา เช่น การมีสหกรณ์เงินออมทรัพย์เงินช่วยเหลือบุตร ฯลฯ การให้สวัสดิการทำให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยเมื่อเขาเกิดมีปัญหาก็ต้องการความช่วยเหลือ

7. จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับความสะดวกสบายและความปลอดภัย รวมทั้งการปรับปรุงหาเครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัยมาใช้ในองค์การขวัญเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ เพราะถ้าการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นผู้บริหารงานที่ดีจะต้องคอยตรวจสอบถึงสถานะของขวัญอย่างสม่ำเสมอเพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ เพื่อจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุป วิธีเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อที่จะรักษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มั่นคงหรือเพิ่มมากยิ่งขึ้น การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจเป็นหนึ่งในทักษะที่บ่งบอกถึงความสามารถในการบริหารงานขององค์กรหรือผู้บริหาร โดยวิธีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจนั้นจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอกของแต่ละองค์กร

ประโยชน์ของขวัญและกำลังใจ

โชติมา ชูวงศ์วัฒน์ (2552, หน้า 28) กล่าวว่า ประโยชน์จากการที่พนักงานมีขวัญที่ดีมีดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดีต่อหัวหน้าและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม
4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) ในหมู่คณะ ทำให้เกิดสามัคคีดังที่ว่า พลั สงฆสส สามัคคีคือพลังสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์
ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

อารี เพชรผุด (2530, หน้า 43-44 อ้างถึงใน วรรณภา กลับคง, 2552, หน้า 15-16)

การศึกษาวิจัยกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นจะช่วยให้เกิดประโยชน์หลายประการดังต่อไปนี้

1. ผู้จัดการหรือผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์กร โดยศึกษาเฉพาะลงไป
เกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่ง กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมโรงงานฝ่ายขาย
ฝ่ายบุคคล เพื่อควาเขารู้สึกอย่างไรต่องานของเขา ต่อบุคคลที่เขาเกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงปัญหา
ต่าง ๆ

2. เมื่อมีการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงาน ก็ต้องมีการติดต่อกันระหว่างผู้สำรวจกับ
คนงานที่ถูกสำรวจ และเมื่อเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามหรือจากการ
ที่ไปสัมภาษณ์คนงาน ทำให้คนงานได้แสดงสิ่งที่เขารู้สึกอัดอั้นตันใจหรือไม่สบายใจออกมา และ
ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่ฝ่ายบริหารสนใจพวกเขา ทำให้พวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารมาก
ขึ้น

3. ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนเจตคติในระดับผู้จัดการและผู้บริหาร ยิ่งถ้าการสำรวจ
ศึกษาขวัญนี้กระทำโดยบุคคลภายนอกองค์กร จะยิ่งทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องระมัดระวัง
มากขึ้น มีหลายองค์กรยอมรับว่าการศึกษาขวัญเป็นเครื่องมือที่ดีที่เตือนให้ผู้จัดการหรือ
ผู้บริหารคำนึงถึงขวัญของคนงานหรือบุคคลในองค์กรมากขึ้น ดังนั้น การศึกษาขวัญก็คือวิธีการ
ที่จะปรับปรุงมนุษยสัมพันธ์และเจตคติของผู้จัดการหรือผู้บริหารนั่นเอง

4. การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์กรหรือคนงานนั้นต้องได้รับการ
ฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง เพราะจากผลการศึกษาจากคนงานหรือจากลูกน้องจะสะท้อนให้เห็น
ว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานหรือผู้ควบคุมงานปฏิบัติต่อเขาอย่างไร และต้องการฝึกฝนอบรม
เพิ่มเติมอะไรบ้าง

5. การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายสหพันธกรรมกร เพราะ
ทั้งสองฝ่ายมักจะโต้เถียงกันเรื่องความต้องการของคนงาน แต่ถ้าไม่มีการศึกษาก็จะไม่มีใครรู้
ข้อเท็จจริง ดังนั้น การศึกษาขวัญก็จะให้ข้อมูลแก่ทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างดี

สรุป ขวัญและกำลังใจมีประโยชน์ในการเป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
เพื่อทำให้องค์กรเกิดความมั่นคงและความก้าวหน้า

แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการ

สวัสดิการเป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่งในการทำงาน สวัสดิการนี้อาจเข้าใจในรูปแบบอื่นได้ เช่น สิ่งตอบแทนทางอ้อม ที่นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง หรือ ประโยชน์และบริการ หรือ ประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งล้วนแต่เป็นความหมายที่หมายถึง การที่องค์กรจัดแสวงหาเพื่อบริการหรือให้ประโยชน์แก่คนในองค์กร เพื่อตอบแทนในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2519, หน้า 241-242 อ้างถึงใน ร.ต.อ. มนัส วงศ์สีใส, 2551, หน้า 25)

ได้ให้ความหมายของสวัสดิการว่า เป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงานอันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือน ได้แก่การอนุญาตให้ลา เพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การลาหยุด เนื่องด้วยเจ็บป่วยโดยได้รับเงินเดือนเต็ม การได้รับโบนัสประจำปีตามกฎหมาย เงินสงเคราะห์อื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะเดินทาง และค่าล่วงเวลา ฯลฯ เป็นต้น อาจเรียกรวม ๆ ว่าเป็นรายได้พิเศษที่องค์กรจ่ายให้ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพิ่มเติมจากเงินเดือนและค่าจ้างประจำที่ได้รับซึ่งจะช่วยให้พนักงานเจ้าหน้าที่มีกำลังใจ กำลังใจในการปฏิบัติงานให้เป็นผลดีแก่องค์กรยิ่งขึ้น

การจัดการด้านสวัสดิการ

การจัดการด้านสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลแก่พนักงานลูกจ้าง หรือคนงานใหม่ หน่วยงาน หรือองค์กร เป็นบริการอย่างหนึ่งที่อำนวยความสะดวกสบายให้แก่คนงาน พนักงาน ลูกจ้างและสามารถจูงใจให้พนักงานลูกจ้างหรือคนงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน หลักของการจัดการด้านสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลที่ดี จึงต้องตรงตามความประสงค์ของผู้รับบริการ ซึ่งจะช่วยสร้างสรรค์พันธะทางใจขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กรและพนักงาน ลูกจ้าง เจ้าหน้าที่ ดังนั้นนักบริหารงานบุคคลจึงต้องพิจารณาถึงความต้องการอันแท้จริงของพนักงาน ลูกจ้าง และคนงานที่ประสงค์จะได้รับด้วยเพื่อสามารถให้การจัดการสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลแก่ ลูกจ้าง เจ้าหน้าที่ได้อย่างแท้จริง

สำหรับหลักในการจัดการสวัสดิการนี้ แยกพิจารณาได้เป็น 3 ประเด็นดังนี้ คือ

1. พิจารณาถึงคนงาน พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานหรือองค์กรซึ่งเป็นผู้ได้รับบริการ
 2. พิจารณาถึงหน่วยงานหรือองค์กรซึ่งเป็นผู้ให้บริการ
 3. พิจารณาถึงสิ่งประกอบอื่น ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดการให้สวัสดิการ
- ทั้ง 3 ด้านนี้จะมีความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งและเป็นตัวประกอบที่สำคัญที่จะเป็นสิ่งที่กำหนดในเรื่องส่วนตัว

สรุป สวัสดิการ หมายถึง ประโยชน์อื่นใดที่นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง นอกจากนี้สวัสดิการเป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ เพราะสวัสดิการที่ดีจะเป็นปัจจัยจูงใจให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of Needs)

มีแนวความคิดว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการและมีอยู่ตลอดเวลา เมื่อความต้องการในลำดับใดบรรลุผลแล้วก็จะไม่เป็นตัวจูงใจอีก แต่ความต้องการในระดับสูงขึ้นจะเป็นตัวจูงใจแทน และเขาได้จัดลำดับความต้องการเป็น 5 ขั้น มาสโลว์ (Maslow, 1954, pp. 35-47 อ้างถึงใน มนูญ จันทรสุข, 2544, หน้า 11) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการซึ่งมีอยู่เสมอและไม่สิ้นสุดถ้าความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วก็จะหมดไป และความต้องการอื่นอื่นก็จะเข้ามาแทนที่กระบวนการนี้จะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย ไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับขั้นความสำคัญ กล่าวคือเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ได้แบ่งไว้เป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ต่ำสุดถึงสูงสุด ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการอยู่รอด (Physiological & Survival Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนที่ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนยังไม่ได้รับการตอบสนอง Maslow จึงเห็นว่าบุคคลใดก็ตามที่ยังอยู่ในภาวะการขาดแคลนอาหาร ความปลอดภัย การเข้าสังคม และ ความมีชื่อเสียงบุคคลนั้นจะมีความต้องการในเรื่องอาหารมากกว่าสิ่งใด ๆ

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety & Security Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงที่เข้ามามีบทบาทในพฤติกรรม มนุษย์มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม เป็นต้น มนุษย์ปรารถนาที่จะอยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบและสามารถคาดหมายได้ (Predictable World) ต้องการความปลอดภัย

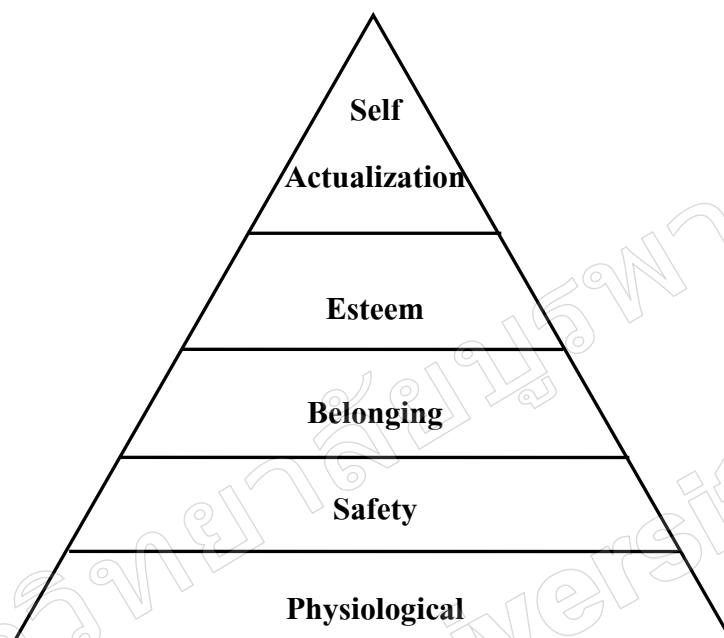
หมายรวมถึงความรู้ของแต่ละบุคคลถึงข้อจำกัดหรือขอบเขตของพฤติกรรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับในสังคมในองค์กร ความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญต่อขวัญกำลังใจต่อลูกจ้างทุกคน ถ้าคนเราทำงานด้วยความรู้สึกหวั่นไหวอยู่ตลอดเวลาถึงความมั่นคงของตำแหน่งที่ทำอยู่แล้ว งานที่ทำย่อมไม่เป็นผลดีต่อองค์กร ดังนั้นหัวหน้างานจึงมีหน้าที่ที่จะจัดให้คนงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน เช่น การปลดออกหรือไล่ออก ควรมีการพิจารณาอย่างไร ระบบความชอบพอส่วนตัว (Favoritism) การเลือกปฏิบัติ (Discrimination) เป็นสิ่งที่กระทบกระเทือนต่อทำที่ขวัญกำลังใจของคนงานมากที่สุด

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social & Belonging Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าก็จะเข้าครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางด้านสังคมหมายถึง ความต้องการที่เป็น การเข้าร่วมและได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในขั้นนี้ของบุคคลเป็นความต้องการที่จะให้บุคคลหรือเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำคัญของงาน องค์กรยอมรับตอบสนองความต้องการของลูกจ้าง โดยการให้ลูกจ้างสามารถแสดงความคิดเห็น และความคิดเห็นที่ได้รับการยอมรับควรจะมีการยกย่องชมเชยและให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Self-esteem or Egoistic Needs) ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระ และเสรีภาพ และรวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ล้วนแต่ทำให้ฐานะของตนเด่น เป็นที่ยกย่องในสังคม

5. ความต้องการมีอิสระการแห่งตน (Self-realization or Self-actualization) บุคคลแต่ละคนต้องการที่จะเป็นคนที่มีความสามารถ ต้องการที่จะแสดงออกซึ่งประสิทธิภาพที่ตนมีอยู่ ซึ่งอาจแสดงออกในรูปต่าง ๆ กัน เช่น บางคนอาจแสดงออกในรูปของนักแต่งเพลง ศิลปิน คนนำวงดนตรี นักประติมากรรม เป็นต้น ความต้องการ ประเภทนี้เป็นความต้องการลำดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากจะประสบความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่าง ตามความนึกคิดของตนเอง ความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับในลำดับขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมาก็จะเกิดความมานะ และมองเห็นว่าความต้องการในลำดับถัด ๆ ไป เป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะต้องเอาชนะให้ได้จากการศึกษาทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามศึกษา ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอยู่เสมอว่าแต่ละคนมีความต้องการสิ่งใดเพื่อจะสามารถสนอง

ความต้องการของเขาเหล่านั้นได้ การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถตอบสนองความต้องการของเขาเหล่านั้นได้ถึงระดับที่พึงพอใจแล้วระดับขวัญกำลังใจที่ดีของบุคคลและกลุ่มบุคคลก็สูงขึ้นด้วย



ภาพที่ 2 ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

สรุป ทฤษฎีนี้เน้นทางด้านความต้องการของมนุษย์ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรได้ เช่น ความต้องการของบุคลากรที่นอกเหนือไปจากเงินเดือน ก็คือสวัสดิการ หรือการเป็นที่ยอมรับนับถือในองค์กร เป็นต้น

ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972, p. 97 อ้างถึงใน พณินญา นาคาแสง, 2550, หน้า 32) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้เสนอแนวความคิดว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ ใช้ชื่อว่า ทฤษฎี อี.อาร์.จี. (E.R.G.: Existence, Relatedness, Growth Theory) ทฤษฎีนี้คล้ายคลึงกันกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แต่มีข้อแตกต่างกันอยู่ตรงที่ว่า ความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ จัดกลุ่มความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการยังชีพ (Existence Needs) ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ (ความหิว กระหาย อารมณ์) และทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน)
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ได้แก่ ความปรารถนาจะมีความสัมพันธ์ภาพบางประการกับคน ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้ต้องการ เช่น สมาชิกในครอบครัว หัวหน้างาน

3. ความต้องการการเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถของตนให้เต็มตามศักยภาพที่มีและต้องการพัฒนาตนเองไปเรื่อย ๆ

สรุป จากทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์นั้น ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ความต้องการยังชีพ ความต้องการด้านความสัมพันธ์ ความต้องการเติบโต และไม่ได้เรียงตามลำดับขั้นเหมือนทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ เพราะคนอาจปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้า แม้ความต้องการทางด้านอื่น ๆ ยังไม่ได้รับความพึงพอใจก็ตาม

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Expectancy Theory)

วรูม (Vroom, 1964 อ้างถึงใน ส่วนโรธมา โตะนิเต, 2550, หน้า 19-20) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน เรียกว่า VIE Vroom ซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้ในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ดังนี้

V = Value หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล กล่าวอีกในหนึ่งก็คือ คุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัล ระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง

E = Expectancy หมายถึง ความคาดหวังถึงสิ่งที่เป็นไปได้ของการได้ผลลัพธ์หรือรางวัล ที่ต้องการเมื่อเกิดพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การดูหนังสือให้มากขึ้นจะทำให้ได้คะแนนดีจริงหรือ

Vroom ได้กล่าวถึง ปัจจัย 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ความเชื่อ ความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและประสิทธิภาพของงานโดยถ้าบุคคลเชื่ออย่างแรงกล้าว่าเข้าสามารถทำงานได้สำเร็จเขาก็จะพยายามและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

2. ผลตอบแทน เป็นความคาดหวังของบุคคลที่ว่าเมื่อเขาทำดีแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทน

3. การรับรู้คุณค่า บุคคลแต่ละคนจะให้คุณค่าให้ความสำคัญแตกต่างกัน การจูงใจคนต้องรู้ว่าเขาให้คุณค่าและความสำคัญต่อสิ่งใดแล้วจูงใจด้วยสิ่งนั้นเขาจะใช้ ความพยายามในการทำงานมากหรือน้อยอยู่ที่การเห็นคุณค่าของสิ่งจูงใจ

สรุป ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom) ได้กล่าวถึงปัจจัยจูงใจ 3 ประการคือ ความเชื่อ ผลตอบแทน การรับรู้คุณค่า ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 นั้นเกิดจากความคิดของบุคคลในการตั้งความคาดหวังในสิ่งที่กระทำ ซึ่งความคาดหวังนั้นมักเป็นไปตามค่านิยมของบุคคล ทำให้บุคคลพยายามที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังให้ได้ หากสิ่งที่พยายามสอดคล้องกับความสามารถด้วย ก็จะเป็นแรงจูงใจที่เข้มข้นสำหรับบุคคล

ทฤษฎี X (Theory X) และทฤษฎี Y (Theory Y) ของแมคเกรเกอร์

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1952 อ้างถึงใน สิริโสภาค บุรพาเดชะ, 2528, หน้า 65-67) ได้แสดงความคิด ความรู้สึกของผู้บริหารองค์การที่มีต่อลักษณะของ ผู้ได้บังคับบัญชา และสรุปพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่าเหตุใดจึงมีพฤติกรรมในการปกครอง ผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน บางรายปกครองด้วยการข่มขู่ ควบคุม กำกับดูแลผู้ได้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิด บางรายปกครองแบบไว้น้ำใจเชื่อใจผู้ได้บังคับบัญชา แมคเกรเกอร์ (McGregor) จึงได้ สรุปและมองมนุษย์ออกเป็น 2 แบบ คือ แบบทฤษฎี X หมายความว่า มนุษย์ในสาขาของทฤษฎีนี้ ก่อนข้างจะคิดลบ ต้องควบคุมกันอยู่เสมอจะปล่อยให้ทำอะไรโดยลำพัง มิได้ ส่วนทฤษฎี Y นั้น มองมนุษย์ในแง่ที่ดีกว่ามีศักยภาพที่สามารถจะพัฒนาตนเองได้โดยไม่ต้องมาคอยควบคุม แบ่งอธิบายแยกตาม ทฤษฎีได้ดังนี้

1. ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X)

แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้แสดงความคิดว่า ความคิดทฤษฎี X นี้ เป็นที่นิยมใช้ใน ทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิก เช่น ระบบราชการของ Weber บางทีทฤษฎี X ใช้ได้ทั้ง ๆ ที่โดย ธรรมชาติแล้วคนงานไม่ได้มีลักษณะที่เกี่ยว ขาดความรับผิดชอบ ฯลฯ ตามที่ทฤษฎี X อ้างแต่ ความสำเร็จของการใช้วิธีการจูงใจแบบทฤษฎี X เกิดจากการที่คนงานพยายามปรับตัวเองให้เข้ากับ ทฤษฎี X เพื่อที่จะเป็นที่พอใจของฝ่ายจัดการของเนื้อหาทฤษฎี X ดังนี้

1.1 มนุษย์โดยทั่วไปจะไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานเสมอเท่าที่มีโอกาส

1.2 เามาจากลักษณะการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ การจะทำให้มนุษย์ปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการหรือการข่มขู่ และลงโทษด้วยวิธีการต่าง ๆ

1.3 มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะเป็นผู้ตาม มีคนคอยบังคับ สั่งการในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากกว่าสิ่งอื่นใด

1.4 มนุษย์ให้ความสำคัญเฉพาะตนเองเฉื่อยชาต่อความต้องการขององค์กร มนุษย์มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ตามทฤษฎีนี้ผู้บริหารจึงเข้าใจว่าสิ่งจูงใจที่จะทำให้คนในองค์การทำงานได้ดีที่สุด คือ การให้สิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจ คือ ใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจ ถ้าทำงานได้มากค่าจ้างก็จะสูง มิฉะนั้นจะ ใช้วิธีการกระตุ้นให้ทำงานด้วยการข่มขู่ให้คนงานเกิดความเกรงกลัวหวาดหวั่น คนงานต้องยอมทำ ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพื่อมิให้ต้องออกจากงาน แบบขององค์การเช่นนี้จะมีการควบคุมอย่าง

ใกล้ชิดจากเบื้องต้น หรือผู้บริหารซึ่งแนวคิดในการจัดรูปองค์กรตามแบบราชการหรือการจัดองค์กรตามประเพณีนิยม

2. ทฤษฎีวาย (Theory Y)

เป็นแนวคิดที่นิยมใช้ในปัจจุบัน เป็นที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ สมมติฐานของทฤษฎีนี้คือ มนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม (Man in a Social Man) มนุษย์อยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ ต้องมีการสังสรรค์กันและอยู่ในระบบสังคม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

แมกเกรเกอร์ (McGregor, 1952 อ้างถึงใน สิริโสภาค บุรพาเดชะ, 2528, หน้า 67)

ได้เสนอทฤษฎี Y ไว้ดังนี้

2.1 การควบคุมและการบังคับ มิใช่วิธีเดียวที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คนย่อมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่เขายอมรับ

2.2 มนุษย์ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม

2.3 คนจะยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ เมื่อเขาได้รับผลสำเร็จจากการทำงาน การที่คนได้รับการตอบสนองความต้องการที่สนใจตัวเอง จะทำให้เขาเกิดความพยายามในการทำงานนั้นต่อไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.4 ความพยายามของมนุษย์ ทั้งทางกายและทางใจในการทำงานเป็นไปตามธรรมชาติ เช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือการหาความเพลิดเพลิน มนุษย์โดยทั่วไปมิได้รังเกียจการทำงาน การทำงานจะได้รับความสนใจจากผู้ปฏิบัติงาน คนงานจะถืองานเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการ หรือคนงานจะถือว่างานเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะการควบคุมของผู้บริหาร

2.5 คนเราจะเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อการยอมรับความรับผิดชอบและยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยานและยึดมั่นกับความปลอดภัยอย่างเดียว ไม่ใช่ลักษณะที่แท้จริงของบุคคล

2.6 ความสามารถในการใช้ความคิด ความเฉลียวฉลาด จิตนาการ และความคิดที่สร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ ในองค์กรจะมีอยู่ในตัวบุคคลด้วยกันทั้งสิ้น

ทฤษฎี Y มีความคาดหวังเกี่ยวกับผู้ได้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนดให้
2. ให้ความสนใจในการปรับปรุงให้ดีขึ้น
3. ไม่ยอมเสียเวลาในการทำงาน
4. ต้องการที่จะให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นด้วยการทำงานเป็นอย่างดี

ทฤษฎีนี้เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้อย่างถูกต้อง รู้ขีดความสามารถของตน ผู้บริหารจะมีความรู้สึกในด้านดีต่อคนงาน ฝ่ายบริหารควรที่จะสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกขององค์กร มีความรู้สึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุทุกเป้าหมายส่วนบุคคล อันจะมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นส่วนร่วมด้วยนั่นเอง

สรุป ทฤษฎี X (Theory X) และทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นทฤษฎีที่แสดงถึงการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ทางด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนเพื่อนร่วมงาน

ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) ของเฮิร์ซเบิร์ก

ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) เฮิร์ซเบิร์ก, มอสเนอร์ และซไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 148-150) ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Hertzberg's two Factor Theory) ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล กล่าวคือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์การ
การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค่าจูน (Maintenance Factor)

ปัจจัยค่าจูนหรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการ แต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.4 สถานะของอาชีพ อาชีพหมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2.6 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุข และพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

2.9 วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ดังนั้นในการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) เป็นการศึกษาเพื่อที่จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานนั้นมี 2 ปัจจัยคือปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งทฤษฎีที่สามารถจัดองค์ประกอบแรงจูงใจได้อย่างชัดเจนและครอบคลุม คือ ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก ซึ่งทางกลุ่มผู้วิจัยมีความสนใจและใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการศึกษา เนื่องจากเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้แล้วก็จะทำให้พวกเขาเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเมื่อเกิดแรงจูงใจในการทำงานแล้วพวกเขาก็จะทำงานโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเมื่อพวกเขาเกิดความรู้สึกเหล่านี้แล้วก็จะกลายเป็นความรู้สึกรักภักดีและสั่งสมจนกลายเป็นความผูกพันต่อองค์กรต่อไปจนไม่คิดที่จะลาออกไปทำงานที่อื่น

สรุป ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory) เฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) เป็นทฤษฎีที่ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และทราบถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อรักษาความมั่นคงขององค์กรและทำให้บุคลากรพึงพอใจต่อองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ เมื่อปัจจัยต่าง ๆ ได้รับการตอบสนองจะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดีส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์ (McClelland, 1961 อ้างถึงใน จรูญ ทองถาวร, 2530) แมคคลีแลนด์ เน้นในเรื่องของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจในด้านอื่น ๆ เพราะเขาเห็นว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญมากที่สุดในความสำเร็จของคนเรา ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดที่มีพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปี ค.ศ. 1940s นักจิตวิทยาชื่อ McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test: TAT) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement: nAch) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation: nAff) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power: nPower) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

สรุป ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคคลีแลนด์ (McClelland) อธิบายถึงการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ โดยไม่ได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำ ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการปฏิบัติงานหมายถึงความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ปฏิบัติงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีบุคลากรที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ประวัติความเป็นมาของเทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี

สภาพทั่วไป

เทศบาลตำบลหนองไม้แดง เป็นชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบทห่างจากที่ว่าการอำเภอเมืองชลบุรี 8 กิโลเมตร และห่างจากศาลากลางจังหวัดชลบุรี 8 กิโลเมตร มีเนื้อที่โดยประมาณ 10 ตารางกิโลเมตรหรือ 7,000 ไร่ ภูมิประเทศส่วนใหญ่มีพื้นที่เป็นที่ราบสูง ที่ราบเชิงเขา พื้นที่ลาดเอียงสู่ชายทะเลทิศตะวันตกติดต่อกับทะเลมีลักษณะเป็นป่าชายเลน

อาณาเขตและเขตการปกครอง

ทิศเหนือ	ติดต่อกับเขต	อบต.คลองคำหรุ
ทิศใต้	ติดต่อกับเขต	เทศบาลตำบลนาป่าและเทศบาลเมืองบ้านสวน
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับเขต	เทศบาลตำบลคอนหัวฟ่อ

ทิศตะวันตก ติดต่อกันเขต เทศบาลตำบลบางทราย และชายทะเล
เทศบาลตำบลหนองไม้แดง มีจำนวนหมู่บ้าน 7 หมู่บ้าน และ 10 ชุมชน ดังนี้

หมู่ที่ 1 บ้านศรีพโลทัย

หมู่ที่ 2 บ้านดินเขา

หมู่ที่ 3 บ้านห้วยสาธิตา

หมู่ที่ 4 บ้านก้นทุ่ง นายพงศกร

หมู่ที่ 5 บ้านสมอกาฝาก

หมู่ที่ 6 บ้านอุตะเกา

หมู่ที่ 7 บ้านหนองไม้แดง

ชุมชนที่ 1 แคลิฟอร์เนีย

ชุมชนที่ 2 บ้านศรีพโลทัย

ชุมชนที่ 3 สุขใจ

ชุมชนที่ 4 บ้านดินเขา

ชุมชนที่ 5 ค่ายทหาร

ชุมชนที่ 6 บ้านห้วยสาธิตา

ชุมชนที่ 7 บ้านก้นทุ่ง

ชุมชนที่ 8 บ้านสมอกาฝาก

ชุมชนที่ 9 บ้านอุตะเกา

ชุมชนที่ 10 บ้านหนองไม้แดง

รายได้และรายจ่ายของเทศบาลตำบลหนองไม้แดง

รายได้ที่เทศบาล จัดเก็บเอง ได้แก่

1. ภาษีบำรุงท้องที่
2. ภาษีโรงเรือนและที่ดิน
3. ภาษีป้าย
4. รายได้จากทรัพย์สิน

รายได้ที่หน่วยงานอื่นจัดเก็บให้ ได้แก่

1. ค่าภาคหลวงและค่าธรรมเนียมตามกฎหมายป่าไม้ ค่าภาคหลวงแร่
2. ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม ตามประมวลกฎหมายและที่ดิน
3. ค่าธรรมเนียมรถยนต์และล้อเลื่อน
4. ภาษีสรรพสามิต

5. ภาษีสุรา
6. ภาษีธุรกิจเฉพาะ
7. ภาษีมูลค่าเพิ่ม

เงินอุดหนุนจากรัฐบาล

เทศบาลมีรายจ่าย ดังนี้

1. เงินเดือน
2. ค่าจ้าง
3. เงินค่าตอบแทนอื่น ๆ
4. ค่าใช้สอย
5. ค่าวัสดุ
6. ค่าครุภัณฑ์
7. ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างและทรัพย์สิน
8. ค่าสาธารณูปโภค
9. เงินอุดหนุนหน่วยงานอื่น
10. รายจ่ายอื่นตามข้อผูกพันหรือตามที่มีกฎหมายหรือระเบียบของกระทรวงมหาดไทย

กำหนดไว้

เทศบาลตำบลหนองไม้แดง มีหน่วยงานทั้งหมด 1 สำนัก 4 กอง ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และกองการศึกษา ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป

1. สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาล และราชการที่มิได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกอง หรือส่วนราชการใดในเทศบาลโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง แผนการปฏิบัติราชการของเทศบาล และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย มีหัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชา

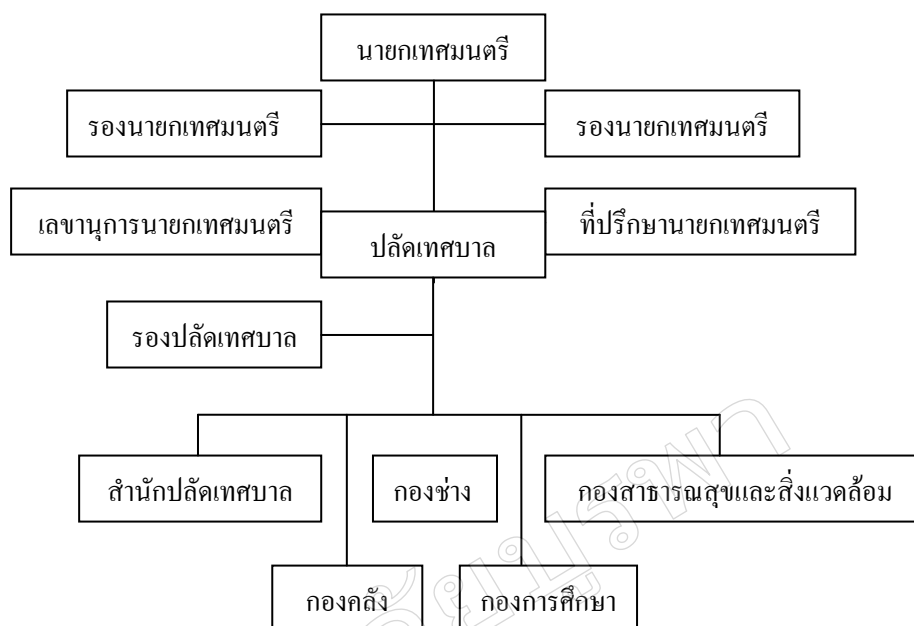
2. กองคลัง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการเงินและบัญชี งานพัสดุและทรัพย์สิน และงานผลประโยชน์ เช่น งานการจ่าย การรับ การนำส่งเงิน การเก็บรักษาเงิน และเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกา งานเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จ บำนาญ เงินอื่น ๆ งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ ฐานะทางการเงิน การจัดสรรเงินต่าง ๆ การจัดทำบัญชีทุกประเภท ทะเบียนคุมเงินรายได้และรายจ่ายต่าง ๆ การควบคุมการเบิกจ่าย

งานทำบทดลองประจำเดือนประจำปี งานเกี่ยวกับพัสดุของเทศบาลและงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการกองคลังควบคุมการปฏิบัติงาน

3. กองช่าง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ การจัดทำ ข้อมูลทางด้านวิศวกรรม การจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ งานออกแบบและเขียนแบบ การตรวจสอบการก่อสร้าง งานการควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมาย งานแผนการปฏิบัติงานการก่อสร้างและซ่อมบำรุง การควบคุมการก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานแผนงานด้านวิศวกรรมเครื่องจักรกล การบำรุงรักษาเครื่องจักรกลและพาหนะ งานเกี่ยวกับแผนงานควบคุม เก็บรักษา การเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์ อะไหล่ น้ำมันเชื้อเพลิง งานช่างสุขาภิบาลและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการกองช่างควบคุมการปฏิบัติงาน

4. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีภาระหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมโรค การสุขาภิบาลอื่น ๆ ตามแผนการสาธารณสุขและข้อบังคับตำบล การวางแผนการสาธารณสุข การประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่เกี่ยวข้องกับสาธารณสุข งานเฝ้าระวังโรค การเผยแพร่ฝึกอบรม การให้สุขศึกษา การจัดทำงบประมาณตามแผนงานสาธารณสุข งานด้านสิ่งแวดล้อม การให้บริการสาธารณสุข การควบคุมการฆ่าสัตว์ จำหน่ายเนื้อสัตว์ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง มีผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมควบคุมการปฏิบัติงาน

5. กองการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารวิชาการศึกษา งานเทคโนโลยีทางการศึกษา งานจัดการศึกษา งานทดสอบและประเมินตรวจวัดผล งานบริการและบำรุงสถานศึกษา งานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก งานกิจการเด็กและเยาวชน งานกีฬาและสันทนาการ และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และประเพณีอันดีงามของประชาชน การสนับสนุนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และทรัพย์สินต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา จัดสถานที่เพื่อการศึกษา ส่งเสริมทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งศิลปประเพณีขนบธรรมเนียม จารีตประเพณีท้องถิ่น วัฒนธรรมด้านภาษา การดำเนินชีวิตส่งเสริมสนับสนุนการเล่นกีฬา การส่งเสริมและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว มีผู้อำนวยการกองการศึกษาควบคุมการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารเทศบาลตำบลหนองไม้แดง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผู้ทำการวิจัยได้รวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อนำมาเป็นแนวความคิดในการศึกษาดังต่อไปนี้

พ.อ. จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2549) การวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานตอกรองบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง) พบว่าระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการยอมรับในการทำงาน และความมั่นคงด้านนโยบายการบริหารของผู้บังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสวัสดิการของหน่วย และด้านสภาพการทำงานและความรับผิดชอบในหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการตอกรองบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง) พบว่า วุฒิการศึกษาต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ชันยศ เงินเดือน (รายได้) อายุราชการ (ประสบการณ์การทำงาน) ต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เจดโณม ภูศรี (2549) ได้ศึกษาเรื่องขวัญในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารออมสินในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าขวัญในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับสูง แต่เมื่อพิจารณาระดับขวัญในแต่ละด้านพบว่าในประเด็นย่อยของแต่ละด้านพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารออมสินในจังหวัดเชียงใหม่ระดับขวัญในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านกระตือรือร้นในการทำงาน ด้านความตั้งใจ ที่จะร่วมมือกันทำงาน เพื่อต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ ด้านความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนทำงานและด้านความพอใจในอนาคตของตนในสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีขวัญในการทำงานด้านความกระตือรือร้นในการทำงานต่ำที่สุด แต่พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี กลับมีระดับขวัญในการทำงานด้านความกระตือรือร้นในการทำงานสูงสุด มีขวัญในด้านความอบอุ่นในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

อัมพร ตาคำนิต (2550) ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากรราชทัณฑ์ และแนวทางที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรราชทัณฑ์เรือนจำกลางเชียงราย จังหวัดเชียงราย พบว่าขวัญและกำลังใจของบุคลากรราชทัณฑ์เรือนจำกลางเชียงราย จังหวัดเชียงรายในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านความเหมาะสมและความรู้ความสามารถ ในตำแหน่งงาน ที่ปฏิบัติ ด้านความพอเพียงของเงินเดือนและรายได้พิเศษ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสวัสดิการ ของหน่วยงาน ด้านลักษณะงาน

ปัจจัยที่ทำให้มีขวัญและกำลังใจของบุคลากรมากที่สุดในการปฏิบัติงานสังกัดกรมราชทัณฑ์ ณ ปัจจุบัน คือรายได้ สวัสดิการความก้าวหน้า และปัจจัยที่ทำให้บุคลากรไม่มีขวัญและกำลังใจมากที่สุดในการปฏิบัติงาน คือ ด้านการควบคุมผู้ต้องขังโทษสูง ด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพลัดเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบบ่อยครั้ง ด้านสวัสดิการเจ้าหน้าที่ และมีข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงในการให้ขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่คือ ควรมอบ หมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ควรจัดให้มีสวัสดิการเจ้าหน้าที่ให้มากขึ้น ควรสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าของหน้าที่การงาน

พ.อ. ธวัชชัย พักเทพ (2551) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวง พบว่า ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก และด้านความเพียงพอของรายได้อยู่ใน

ระดับปานกลาง การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัย ส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีชั้นยศที่แตกต่างกันมีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และจำนวนปีที่รับราชการที่แตกต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สร้อยญา มิ่งเมือง (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น: ศึกษากรณี อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ ด้านความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร ด้านความเพียงพอของรายได้ ด้านสวัสดิการ ด้านความมั่นคงความปลอดภัยและความก้าวหน้า ด้านมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารของหน่วยงาน และด้านความสัมพันธ์ของพนักงาน ตามลำดับ ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี พบว่าระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสามัคคี และด้านการขอโอน (ย้าย) ตามลำดับ

ไกรสฤษฎ์ จันทรแจ่มซ้อย (2551) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญและกำลังใจในการทำงานในปัจจัยทุกด้าน โดยรวมในระดับสูง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านเกี่ยวกับการปกครองและบังคับบัญชา ด้านเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารงาน ด้านเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ด้านเกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทน และด้านเกี่ยวกับความพอใจในงานตามลำดับ เมื่อพิจารณาขวัญและกำลังใจในการทำงานในแต่ละด้าน พบว่า ด้านเกี่ยวกับการปกครองและบังคับบัญชาผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาสูงสุด ด้านเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารงานผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญเกี่ยวกับความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรสูงสุด ด้านเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญเกี่ยวกับการเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีสูงสุด ด้านเกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทนผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญเกี่ยวกับความภาคภูมิใจในงานที่ทำสูงสุด และด้านเกี่ยวกับความพอใจในงานผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากงานที่ทำสูงสุด

สิริรัตน์ สุรพิพิธ (2551) ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนท้องถิ่นและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่อำเภอเกล่ง จังหวัดระยอง พบว่า

ในภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น อยู่ในระดับสูง โดยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในงาน เป็นอันดับที่แรก ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน และด้านความเพียงพอของรายได้ เป็นอันดับสุดท้ายตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่อำเภอแกลง จังหวัดระยอง พบว่า พนักงานส่วนท้องถิ่นและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มี ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยเพศ อายุ และสถานภาพสมรสต่างกันมีขวัญและกำลังใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทิพย์ประภา ทองสี (2551) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการลูกจ้างของเทศบาลตำบลเสม็ด อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้างเทศบาลตำบลเสม็ด ในภาพรวม อยู่ในระดับสูงมากในทุกกิจกรรม ด้านสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้าง ด้านความเพียงพอของรายได้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ด้านสวัสดิการของข้าราชการและลูกจ้าง ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านความพึงพอใจในงาน การทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้าราชการ และลูกจ้างที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ .05 ข้าราชการที่มีอายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน มีชั้นยศ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

วรรณภา กลีบคง (2552) ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูมีระดับขวัญและกำลังใจระดับมาก 7 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านการยกย่องในความสำเร็จ และด้านงานที่ทำหายเหนื่อย ด้านเงิน ฐานะ และความมั่นคง ด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา ที่มีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง แนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านเงิน ฐานะ และความมั่นคง ด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา และด้านนโยบายและการบริหาร

พนิดา วรรณเวียง (2553) ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการกรมการทหารสื่อสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ กรมการทหารสื่อสารบวกกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจใน 6 ด้าน ได้แก่ ลักษณะและบทบาทของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงานที่ทำ ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก การให้บำเหน็จรางวัล สภาพการทำงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานราชการ กรมการทหารสื่อสาร มีระดับขวัญและกำลังใจในด้านต่าง ๆ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานราชการ ที่มีระดับการศึกษา กลุ่มงานของพนักงานราชการ เงินเดือน ต่างกันมีระดับขวัญและกำลังใจไม่แตกต่างกัน

ศิริพร พึ่งนิล (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศาลแขวงพระนครเหนือ สำนักงานศาลยุติธรรม พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ด้านสภาพแวดล้อมและความพึงพอใจในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้า ด้านการยอมรับนับถือและความรู้สึกประสบความสำเร็จ และด้านรายได้และสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มี เพศ ต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์ ในการทำงาน หน่วยงานที่สังกัด ต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ธนาเศรษฐ นาระตะ (2554) ศึกษาเรื่องระดับของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) จังหวัดเชียงราย พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาด้านปัจจัยเชิงใจ พบว่า ด้านลักษณะงานอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความก้าวหน้า ด้านการยอมรับ ด้านความสำเร็จในงาน อยู่ในระดับมาก และด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาด้านปัจจัยค้ำจุน พบว่า ด้านนโยบายและการบริหารงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านผลตอบแทน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า เพศ และระดับการศึกษาต่างกันมีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ

ทางสถิติ 0.05 ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ปณต สิงห์สุขโรจน์ (2555) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อบต. ท่าช้าง จังหวัดจันทบุรี พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อบต. ท่าช้าง จังหวัดจันทบุรี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อันดับแรก คือ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และอันดับสุดท้าย ด้านความเพียงพอของรายได้ ตามลำดับ และการเปรียบเทียบในด้านต่าง ๆ โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ พบว่า พนักงาน อบต. ท่าช้าง จังหวัดจันทบุรี ที่มีเพศต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สรุป ผลจากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้เสนอแนวคิดและวิธีการศึกษาที่สอดคล้องและใกล้เคียงกัน โดยมีการศึกษาทั้งในแง่การสำรวจสภาพขวัญและกำลังใจในหน่วยงานเพียงหน่วยงานเดียว หรือหลายหน่วยงานเปรียบเทียบกัน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ เช่น ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการมีโอกาสดูแลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือผู้บริหาร ด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งปัจจัยในแต่ละด้านผู้วิจัยคิดว่าอาจจะมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรูปแบบการวิจัยจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ