

ทักษะการตัดสินใจ

โดย ไพโรจน์ กะเชนทร์

chan2.obec.go.th/wattungpelschool

ขวัญและกำลังใจ

โดย ไพโรจน์ คะเชนทร์

1. ความหมายของขวัญ

มีผู้ให้ความหมายคำว่า ขวัญ ไว้หลายท่าน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงรวบรวมไว้ ณ ที่นี้ดังนี้

ภิญโญ สาธร (2526) กล่าวว่า ขวัญเป็นน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ได้ดี โดยความสมัครใจและมีความสุขกับงาน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ ผู้บริหารที่ดีก็เหมือนกับแม่ทัพที่ดี ถึงเวลาจะออกรบ ขวัญของทหารจะเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพทุกคนต้องใช้เทคนิคนานาประการ เพื่อให้ทหารมีกำลังใจและขวัญที่ดีเสียก่อนจึงจะออกรบได้

บุญมัน ธนาสุภวัฒน์ (2537) กล่าวว่า ขวัญหมายถึง สภาวะทางด้านจิตใจ ความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติ และความพอใจในงาน ซึ่งจะเป็นผลให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มและประสบความสำเร็จในการทำงาน

เสนาะ ติยาวั (2539) กล่าวว่า ขวัญ คือ สภาพทางใจที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของคน หรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ความกระตือรือร้น ความหวังและความตั้งใจ ขวัญ จึงเป็นสภาพอย่างหนึ่งของจิตใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มคน แต่มีอิทธิพลภายนอก ระดับสภาพจิตใจนี้ จะเป็นสิ่งกำหนดกำลังใจในการทำงานที่มีผลโดยตรงเป้าหมายในการทำงานของคน และกระตือรือร้นขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ขวัญเป็นอาการที่เกิดขึ้นในจิตใจของคนซึ่งแสดงออกทางอารมณ์ อันจะก่อให้เกิดกำลังใจ ที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผลของขวัญจะมีต่อความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม ความสำเร็จของงาน ค่าใช้จ่ายและระเบียบวินัยขององค์กร

กาญจนา วสุสิริกุล (2540) กล่าวถึงความหมายของขวัญว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกนึกคิด ที่มีต่อพฤติกรรมของคน ที่มีต่อการทำงาน ที่มีต่อสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นสภาพของการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความหวัง ความตั้งใจทำงาน เป็นต้น

อุดม สารรัตน์ (2540) กล่าวว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

กรกช ไชยเขตต์ (2542) ได้กล่าวว่า ขวัญเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน เป็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนความพร้อมหรือปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่ได้ตั้งไว้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้ความหมายของคำว่าขวัญคือ สิ่งที่ไม่มีตัวตน นิยมกันว่ามียู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไปเสีย ซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น

อัมพร อิมทรัพย์ (2544) ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นนามธรรมที่บ่งบอกถึงความจริงใจของการทำงาน ที่จะอุทิศเวลาและแรงงานของตนเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร

นูเฟล (Neufeldt. 1993) ให้คำนิยามว่า ขวัญ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็น สภาพของการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความกล้า ความมั่นใจ และอื่น ๆ ในทางตรงกันข้ามก็อาจแสดงออกมาในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉเมย ความหวาดระแวง และการขาดความเชื่อมั่น

จากความหมายต่าง ๆ เหล่านี้พอจะสรุปได้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน

2. ความหมายของขวัญกำลังใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (252) ให้คำนิยามว่า ขวัญกำลังใจเป็นนามธรรม ไม่มีรูปร่างและขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้น ก็คือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกาย เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร

เสถียร เหลืองอร่าม (252) ได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจไว้ว่า ขวัญกำลังใจโดยทั่วไปเป็นการแสดงอาการทางจิตใจของตนต่อสิ่งที่ได้พบเห็นรอบ ๆ ตัว โดยรวมถึงครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้านและท้องถิ่นซึ่งตนอาศัยอยู่ ขวัญกำลังใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ทั้งนี้เพราะความเชื่อของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน

ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2538) ให้ความหมายของขวัญกำลังใจ หมายถึง ความตั้งใจของคนงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายและแรงความคิดของตนเอง เพื่อให้เกิดผลงานตามเป้าหมายขององค์กร

อุดม เข็นสบาย (2539) ได้กล่าวว่า ขวัญกำลังใจก็คือสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้น หรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน

อุดม สารรัตน์ (2540) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ เป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

อรนุช เกษัญชัย (2544) สรุปว่า ขวัญกำลังใจเป็นสถานะความรู้สึกและปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีต่องานที่มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัด เป็นจิตใจของบุคคลที่ก่อให้เกิดทัศนคติ

และความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นไปได้ในลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ แต่ละคนพร้อมที่จะเสียสละเพื่อแต่ละคนได้เช่นกัน

จากความหมายของขวัญกำลังใจดังกล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจของมนุษย์ที่มีพลังสามารถผลักดันให้บุคคลมีความรู้สึก และพฤติกรรมอันพึงประสงค์ แสดงออกให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรม เช่น ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความมั่นใจ ความกล้าหาญ ขวัญกำลังใจจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

3. ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญมาก ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ก็จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สร้างเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเสริมสร้างระเบียบวินัย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในองค์กรและปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรได้นาน

เดวิส (Davis, 1951) ได้กล่าวถึงความสำคัญที่คนในหน่วยงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง จะก่อให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานดังนี้ คือ เกิดความร่วมมือกันทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร เสริมสร้างระเบียบวินัยทำให้องค์กรเข้มแข็ง ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจองค์กรมากขึ้น มีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่าง ๆ และเชื่อมั่นในองค์กร

กัญญา สาทร (2526) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะมองข้ามหรือละเลยไม่ได้ กล่าวคือถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจดี ย่อมส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น มีความสนใจ มีความขยันหมั่นเพียร ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญกำลังใจไว้ว่า ถ้าบุคลากรในหน่วยงานมีขวัญกำลังใจดี ก็จะทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามที่จะชำระไขว้ซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างหมู่สมาชิก ทั้งนี้ก็โดยมุ่งหวังที่จะให้ภาระหน้าที่การทำงานของหมู่คณะหรือองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สุเมธ เดียวศิริเรศ (2527) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ย่อมได้รับผลสำเร็จในการบริหารงาน ถ้าสามารถทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะทำให้เกิดผลที่ตามมา คือ

1. ทำให้ครูเกิดความร่วมมือร่วมใจทำงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย
2. สร้างความจงรักภักดีของครูต่อเพื่อนครูและสถานศึกษา
3. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคณะครูกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
4. ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

5. ทำให้เกิดพลังสามัคคีร่วมกันในหมู่คณะ เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหา

อุดม สารรัตน์ (2540) ได้กล่าวสรุปความสำคัญของขวัญกำลังใจไว้ว่า ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญยิ่งขาด และเวลาเดียวกันเป็นสิ่งที่เห็นได้ยากหรือเข้าใจได้ยากที่สุด สิ่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องในสัมพันธภาพระหว่างหน้าที่การงาน ระหว่างบุคคลกับองค์การและฝ่ายจัดการหรือองค์การ หากปราศจากบุคลากรที่มีความพอใจให้ความร่วมมือ และมีสิ่งจูงใจในตัวเองอย่างสูงเสียแล้ว แม้จะมีการจัดรูปร่างอย่างดีที่สุดในโลก มีวัสดุอุปกรณ์มากมายเพียงใด องค์การนั้น ๆ ก็ไม่สามารถที่จะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญในองค์การ ซึ่งทุกหน่วยงานต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดี จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ความสามัคคี ความซื่อสัตย์ต่อองค์การ ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุถึงประสิทธิผลอย่างแท้จริง

อัมพร อัมพรพิศ (2544) กล่าวว่า การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐหรือธุรกิจเอกชน มีลักษณะเป็นการระดมทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนร่วมมือกันทำงาน และทำงานด้วยความพึงพอใจ โดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์อย่างแรงกล้า หากเจ้าหน้าที่มีกำลังขวัญกำลังใจที่ดี จะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาจะทำให้ผลผลิตสูงไปด้วย จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลที่จะให้ความสำคัญของขวัญกำลังใจ ซึ่งจำแนกไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือ
2. สร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ
3. เจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย
4. สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ
5. สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ
6. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีทัศนคติที่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
7. ทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจและทำงานอยู่กับองค์การนานเท่านาน

ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อบุคคลและองค์การ กล่าวคือ ขวัญกำลังใจมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสุข ความพอใจ ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้น และความรับผิดชอบของบุคคล ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีแก่องค์การคือ ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานภายใต้กรอบแห่งความรัก ความสามัคคีด้วยความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์การ และนอกจากนี้ยังมีผลสัมพันธ์โดยตรงต่อคุณภาพ และประสิทธิผลของงานด้วย ขวัญกำลังใจในการทำงานนั้นเปรียบไปแล้วก็คล้ายกับสุขภาพร่างกายของคนเราที่อาจเป็นไปได้ ทั้งอ่อนแอ และแข็งแรง เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้อย่างเป็นสุข คนเราก็ต้องหมั่นออกกำลังกาย และตรวจสุขภาพอยู่เสมอ ทำนองเดียวกัน ถ้าต้องการให้องค์การดำเนินงานไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและก่อเกิดประสิทธิผล

ฝ่ายบริหารจัดการจะต้องหมั่นตรวจตราขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การอยู่เสมอ ๆ ด้วย

4. องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ

องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ ประกอบด้วย (อุดม สารรัตน์. 2540)

1. ลักษณะบทบาทและท่าทีของผู้ร่วมงานหรือหัวหน้าที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
3. ความพึงพอใจต่อนโยบายและจุดประสงค์หลัก และนโยบายดำเนินงานขององค์การ พนักงาน เจ้าหน้าที่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี
5. สภาพการทำงาน ควรให้ถูกสุขลักษณะ
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในที่นี้มีรวมทั้งสภาพทางกายและจิตใจ

อรนุช เกษัตัญชัย (2544) กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่สิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. ความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับการยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน
3. ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐาน
5. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา
6. การนิเทศงานที่มีประเด็นที่เหมาะสมและต่อเนื่อง
7. มีสภาพการทำงานที่ดีและมีความสะดวก
8. มีนโยบายและการบริหารของหน่วยงานที่เหมาะสม
9. การจัดองค์การที่เหมาะสม
10. มีรายได้และสวัสดิการที่เหมาะสม
11. มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในหน่วยงาน

ดังนั้น องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสายปฏิบัติ การสอนได้แก่ การบริหารจัดการในโรงเรียน ประกอบด้วย บทบาทของผู้บริหาร นโยบาย ลักษณะงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อม รวมถึงค่าตอบแทนที่เหมาะสม

5. ลักษณะของขวัญกำลังใจ

5.1 ลักษณะของบุคคลในหน่วยงานที่มีขวัญกำลังใจดี

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงการมีขวัญกำลังใจดี มีดังนี้คือ

1. ลักษณะบรรยากาศในการทำงานแจ่มใส
2. ลักษณะการทำงานราบรื่น ไม่ขัดแย้ง งานมีประสิทธิภาพ
3. ลักษณะที่ทุกคนมีความสุข และมีความเพลิดเพลินในการทำงาน
4. ลักษณะที่สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกรัก อบอุ่น และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน
5. ลักษณะการวิพากษ์วิจารณ์ การติชม และการแสดงความคิดเห็นด้วยความบริสุทธิ์ใจ ในเชิงสร้างสรรค์และพัฒนา
6. ลักษณะสมาชิกในหน่วยงาน มีความรัก ความสามัคคี ยอมรับการมอบหมายหน้าที่

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับหน่วยงานที่บุคคลมีขวัญกำลังใจดีว่า สามารถสังเกตได้จากสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อจุดมุ่งหมาย
2. ความผูกพันของคนในกลุ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
3. การมีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำ หน้าที่การงาน และสภาวะแวดล้อม
4. ความกระตือรือร้น ร่วมมือร่วมใจใช้กำลังความสามารถที่จะทำประโยชน์ให้กับหน่วยงาน
5. ความมีสุขภาพทางจิตและอารมณ์ และสุขภาพทางกายที่ดีของสมาชิกในหน่วยงาน แต่ทั้งหมดนี้จะต้องผูกพันอยู่กับเป้าหมายที่กระทำได้ดีสำเร็จ

ธีรจักร กินบุญ (2542) กล่าวถึง ลักษณะขวัญกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชาจะดีขึ้น ถ้าเขามีความรู้สึกต่อไปนี้

1. ได้ทำงานที่เหมาะสมกับเขา
2. มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่
3. มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
4. ได้ทำงานในสภาพและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม
5. รู้สึกว่าเขามีโอกาสก้าวหน้า
6. มีความรู้สึกว่าเขาได้รับการยอมรับนับถือว่าเป็นพวกเช่นเดียวกับผู้ร่วมงานอื่น ๆ ในหน่วยงานนั้น
7. ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้า
8. ได้รับคำยกย่องชมเชยเมื่อทำดี

9. ได้มีส่วนทราบถึงนโยบาย แผนงาน การเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของหน่วยงานของเขา

10. ผู้บังคับบัญชาของเขารักษาระเบียบวินัยในหน่วยงานเป็นอย่างดี

11. ได้มีโอกาสระบายความเครียดและความกังวลหรือความกุ่มใจต่อผู้บังคับบัญชา เพราะความรู้สึกที่จับเก็บไว้นานย่อมมีผลร้าย

12. ได้มีโอกาสเสนอแนะเพื่อแก้ไขสภาพการณ์หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น

13. ได้มีโอกาสแสดงข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

14. ได้เห็นผู้บังคับบัญชาสนใจติดตามงานที่ได้มอบหมายให้แกเขา

กิตติพงษ์ รณหงษา (2544) ได้กล่าวถึงลักษณะของกลุ่มหรือบุคคลที่มีกำลังขวัญสูง ไว้ดังนี้

1. เป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ในกลุ่มที่รวมตัวกันเหนียวแน่น
2. เมื่อมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นในกลุ่มสมาชิกภายในกลุ่มก็พยายามที่จะขจัดปัญหา
ร่วมกันและเผชิญกับปัญหาร่วมกันได้

3. กลุ่มพยายามที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อจะทำให้กลุ่มมีการพัฒนาเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

4. สมาชิกในกลุ่มทุกคนจะมีความปรารถนาดีและมีน้ำใจไมตรีที่ดีต่อกัน

5. สมาชิกในกลุ่มทุกคนยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของกลุ่ม

6. สมาชิกของกลุ่มจะเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลุ่มมีการติดต่อ สัมพันธ์เพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุความสำเร็จ

สรุปได้ว่า บุคคลในหน่วยงานมีขวัญกำลังใจดีจะมีลักษณะที่จะทำให้หน่วยงานมีการพัฒนาเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ ซึ่งมีลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ สมาชิกในหน่วยงานมีความสนใจ สนุกกับการทำงาน ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้ดีขึ้น ร่วมกันทำงาน ช่วยขจัดปัญหาร่วมกัน มีความปรารถนาดี และมีน้ำใจต่อกัน และจะช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5.2 ลักษณะของบุคคลในหน่วยงานที่ขวัญกำลังใจไม่ดี

พนัส หันนาคินทร์ (2526) ให้ได้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะของบุคลากรในองค์กรที่มีขวัญกำลังใจต่ำ ว่ามีข้อสังเกตอยู่ 5 ประการ คือ

1. ไม่มีความสามัคคีในหมู่คณะ

2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม

3. ไม่เอาใจใส่หน้าที่การงาน เนื้อหาต่องาน

4. ขาดงานโดยไม่จำเป็น

5. มีการฟ้องร้องกันในระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยตนเอง

สมคิด บางโม (2539) กล่าวว่า ปรากฏการณ์ที่บอกให้ทราบว่า ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การตกต่ำได้จากลักษณะ ดังนี้ คือ

1. ลักษณะของบุคลากรมาทำงานสาย หรือขาดงานเป็นประจำ
2. ลักษณะการทำงานเฉื่อยชาลงไม่กระตือรือร้นเหมือนเดิม
3. ลักษณะผลการปฏิบัติงานตกต่ำเรื่อย ๆ
4. ลักษณะที่มีบัตรสนเท่ห์หรือมีการร้องทุกข์บ่อย ๆ
5. ลักษณะที่มักมีผู้ขาดประชุมจำนวนมาก เกิดขึ้นบ่อย แม้เข้าประชุมมากก็มักไม่

แสดงความคิดเห็นใด ๆ

อุดม สาระรัตน์ (2540) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชาจะเลวลง ถ้าเขามีความรู้สึกดังต่อไปนี้

1. เห็นการทำดีแล้วไม่ตีหรือทำผิดแล้วไม่ได้รับโทษ ในหน่วยงานของเขาหรือหน่วยงานอื่น ๆ ในสำนักงานของเขา

2. ถูกดูเมื่อกระทำผิด ทำดีแล้วไม่ได้รับคำยกย่องชมเชย
3. เห็นเรื่องไม่ถูกต้องเกิดขึ้นแพร่หลายในหน่วยงานของเขา

ธีรจักร กินบุญ (2542) กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่บุคคลในองค์การมีขวัญในการทำงานต่ำหรือขวัญกำลังใจไม่มี ดังต่อไปนี้

1. บุคคลในองค์การลาออกจากงาน หรือขอย้ายโอนไปอยู่ที่อื่น ด้วยความสมัครใจในอัตราที่เพิ่มมากกว่าปกติ

2. บุคคลในองค์การมีการขาดงานและลางานมากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานต้องทำมากกว่าปกติ

3. การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมีอาการเฉื่อยชา มีการเกี่ยงงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ

4. การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมีความผิดพลาด และความไม่ถูกต้องและเชื่อถือไม่ได้มากขึ้น

5. สมาชิกในองค์การมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน มีอาการแสดงอารมณ์ต่อกัน มีการทะเลาะเบาะแว้งกันมากขึ้น

6. ผู้ได้บังคับบัญชามีความเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา โดยจะเห็นจากการพูดจาโต้ตอบระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา

7. ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อมและไม่สุภาพต่อผู้บังคับบัญชา

8. ผู้ได้บังคับบัญชามีการขัดแย้งหรือขัดคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

9. สมาชิกในองค์กรไม่สนใจหรือไม่เอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน การติดต่อกันในเพื่อนร่วมงานเป็นไปในลักษณะทางการมากขึ้น

10. ผู้ได้บังคับบัญชาไม่พอใจเมื่อได้รับคำตักเตือน หรือวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องการทำงานของผู้บังคับบัญชา

11. สมาชิกในองค์กรขาดความกระตือรือร้น และไม่ตั้งใจทำงาน

12. มีการร้องเรียนหรือบ่นครหานินทาเป็นพิเศษ สมาชิกในองค์กรมีการวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ มากผิดปกติ

สรุปได้ว่า บุคคลในหน่วยงานที่มีขวัญกำลังใจไม่ดีจะมีพฤติกรรมดังนี้ มีการลาออก ขอลดเงินเดือน ขาดงาน และลาหยุดงาน มากกว่าปกติ การปฏิบัติงานมีการเฉื่อยชาผิดพลาด และมีการร้องเรียนเพิ่มมากขึ้น ผู้ได้บังคับบัญชาเย็นชา ไม่เชื่อฟังและไม่สนใจผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นขัดแย้ง ไม่มีความสามัคคี และไม่มีน้ำใจต่อกันกับสมาชิกในหน่วยงาน

6. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

ในวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า มีทฤษฎีที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจที่น่าจะกล่าวไว้ ณ ที่นี้ได้แก่

6.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ทฤษฎีนี้ มาสโลว์ (Maslow, 1970) ได้สรุปสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไป

3. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับความต้องการของมนุษย์ คือ

3.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย การขับถ่าย และความต้องการทางเพศ

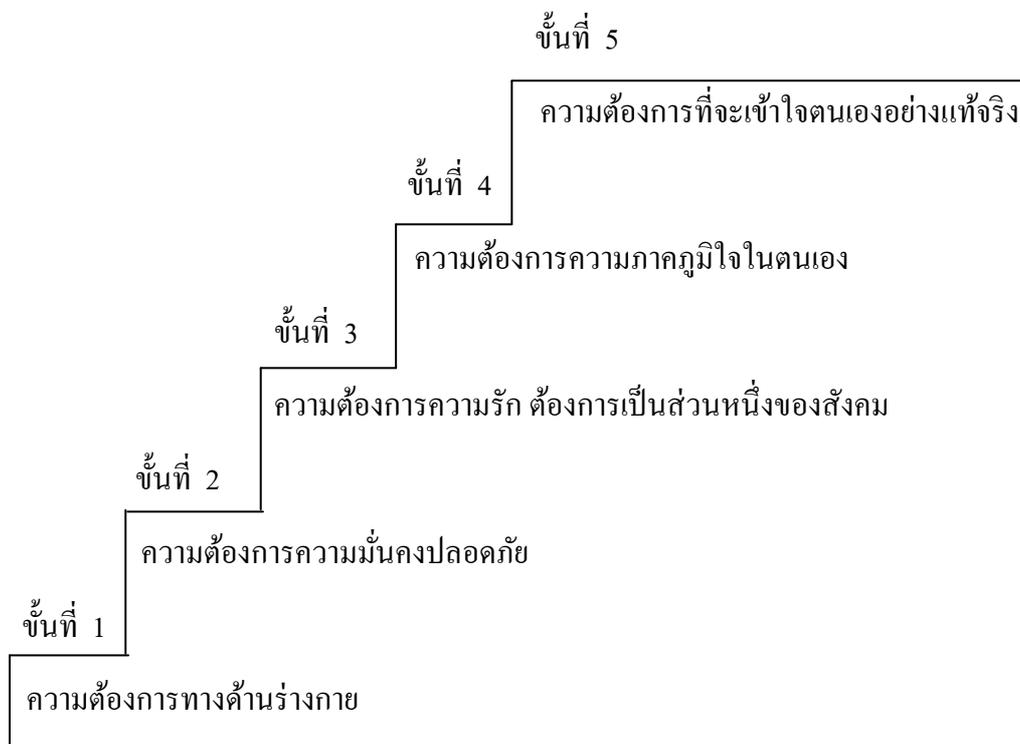
3.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการในระดับสูงขึ้นไป ซึ่งเมื่อพิจารณาตามทัศนคติของการบริหารงานบุคคลแล้ว ความต้องการด้านนี้ก็จะหมายถึงต้องการหลักประกันในการปฏิบัติงานว่ามีความมั่นคงปลอดภัย จะไม่ถูกย้ายหรือไล่ออก โดยไม่มีความผิด ยามเจ็บไข้ได้ป่วยก็ได้รับการดูแลสุขภาพพยาบาล เมื่อยามชรา ก็ได้รับบำเหน็จบำนาญเป็นการตอบแทน เป็นต้น ความมั่นคงปลอดภัยเป็นสิ่งที่สำคัญที่มีต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ถ้าคนมาทำงานด้วยความรู้สึกห่วงใยอยู่ตลอดเวลาถึงความมั่นคงของตำแหน่ง งานที่ทำไปก็ย่อมจะไม่เป็นผลดีแก่หน่วยงาน

3.3 ความต้องการความรัก และต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Love and belonging needs) คือมีความต้องการที่จะอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน และได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความรู้สึกว่าคุณนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

3.4 ความต้องการภาคภูมิใจในตนเอง (Self esteem needs) เป็นความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นชื่นชมยกย่อง ต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียงในหมู่คนทั่วไป แต่ถ้าความต้องการนี้ไม่ได้รับการตอบสนองก็จะก่อให้เกิดความรู้สึกต่ำต้อย ไร้ค่า อ่อนแอ หมกหมอง และหดหู่ใจ

3.5 ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self actualization needs) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดที่บุคคลทุกคนปรารถนา จะให้ความสำเร็จในทุกสิ่งตามความนึกคิดของตน ต้องการที่จะทำงานด้วยความสามารถสูง แสดงความสามารถของตนเองให้เป็นที่ประจักษ์

เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่า ความต้องการในขั้นที่ 3 – 5 เป็นความต้องการด้านจิตใจซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างแน่นแฟ้นกับคำว่า “ขวัญ” เพราะคนเรานั้นย่อมต้องการความมั่นคงปลอดภัย ทั้งในด้านการดำรงชีวิตและด้านการงาน นอกจากนั้นยังต้องการได้รับการยกย่อง รวมทั้งมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน เมื่อมีสิ่งเหล่านี้แล้วก็จะมีความก้าวหน้าในงาน จึงจะเรียกได้ว่าประสบความสำเร็จในชีวิต (ธีรฉัตร กินบุญ. 2542 : 9) ความต้องการเหล่านี้หากได้รับการตอบสนองสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานก็จะดีขึ้น และนำมาซึ่งผลผลิตในการทำงานให้สูงขึ้นได้ในที่สุด ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (ธีรฉัตร กิณบุญ, 2542)

จากภาพประกอบ 2 เราพอสรุปเป็นสำนวนคำคล้องจองให้จำได้ง่าย ๆ คือ ชีพ รอด ปลอดภัย ใฝ่รัก รักคตินิยม อุดมการณ์

6.2 ทฤษฎีการจูงใจและค่าจูง (The Motivation Hygiene Theory)

เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจและการค่าจูง (The Motivation Hygiene Theory) หรือบางที่เรียกว่า ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Dual Factor Theory) ออกเผยแพร่ใน ค.ศ. 1959 อุดม สารรัตน์ (2540) ได้สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีการจูงใจและค่าจูง ความว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าวคือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) และปัจจัยค่าจูง (Hygiene factors) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวก เพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง นั่นคือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง (Self actualization or self realization) คือ เป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ซึ่งกล่าวตรงกันหลายทฤษฎี

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น หมายถึง ตัวที่ทำให้เกิดความพอใจ (Satisfiers) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Working achievement) ความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงานเมื่อเขาได้ทำงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จปัจจัยนี้นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้เกิดความภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในงาน

1.3 ลักษณะของงาน (Working itself) หมายถึง ลักษณะงานที่สนใจและท้าทายความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ แบบใหม่ ทำให้เขาเกิดความพึงพอใจ

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจตราหรือควบคุมมากเกินไป

1.5 ความก้าวหน้า (Working advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

2. ปัจจัยค่าจูง ปัจจัยนี้เป็นตัวทำให้ไม่พอใจ (Dissatisfiers) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากภาวะการทำงาน ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) วิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน (Relationship with supervisor and peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจกันและกันอย่างดี

2.4 สถานะของอาชีพ (Job status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2.6 สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision technique) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ตาราง 1

การเปรียบเทียบองค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจและองค์ประกอบที่เป็นสิ่งค้ำจุน

องค์ประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจ	องค์ประกอบที่เป็นสิ่งค้ำจุน
1. ความสำเร็จในงาน	1. เงินเดือน
2. การยอมรับนับถือ	2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
3. ลักษณะของงาน	3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน
4. ความรับผิดชอบ	4. สถานะของอาชีพ
5. ความก้าวหน้า	5. นโยบายและการบริหารงาน
	6. สภาพการทำงาน
	7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว
	8. ความมั่นคงในงาน
	9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา

ปัจจัยค้ำจุนไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮอรัชเบอร์เกอร์คือ ปัจจัยค้ำจุนนี้จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ กล่าวคือ ปัจจัยค้ำจุนย่อมจะเป็นสาเหตุทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำถ้าหากว่าปัจจัยค้ำจุนไม่มีอยู่ แต่ถ้าหากว่าปัจจัยค้ำจุนมีอยู่ไม่ได้หมายความว่าคนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ ปัจจัยค้ำจุนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ไห้คนไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้น ข้อสมมติฐานที่สำคัญของเฮอรัชเบอร์เกอร์ ก็คือ ความพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

6.3 ทฤษฎีเอกซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y)

แมกเกรเกอร์ (McGregor, 1967) ได้ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์การไว้ในรูป ทฤษฎีเอกซ์ และทฤษฎีวาย

ทฤษฎีเอกซ์ มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในแง่ร้ายคือ

1. คนส่วนใหญ่มีสัญชาตญาณเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงานจะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้
2. คนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำหรือขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. คนส่วนใหญ่ชอบให้มีผู้คนแนะนำชี้แนะในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

โดยสาระสำคัญแล้ว ทฤษฎีเอกซ์ ชี้ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่พวกมันมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ดังนั้นในการจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงานต้องใช้การบังคับให้เกิดความเกรงกลัว และให้ผลตอบแทนทางกายภาพ ทฤษฎีนี้แม้มิได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าใช้วิธีลงโทษหรือชู้ด้วยวิธีใดก็ตาม แต่ก็แสดงออกถึงการบังคับบัญชาโดยทางอ้อม ด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนโดยตรงเท่านั้น

ทฤษฎีวาย มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในแง่บวกหรือในแง่ดีคือ

1. คนมักจะทุ่มเทร่างกายและแรงใจให้กับงานตามปกติ ราวกับว่าเป็นการเล่นหรือการพักผ่อนทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และลักษณะของการควบคุมงาน
2. การควบคุมจากบุคคลอื่น และการบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะให้คนทำงาน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตัวเองในการทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน
3. การที่คนมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่คนมีส่วนผูกพัน
4. คนเราไม่เพียงแต่ต้องการมีความรับผิดชอบด้วยตนเองเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
5. คนส่วนมากมีความสามารถค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาองค์การ

ทฤษฎีวาย เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้งและเป็น การมองพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์การจะสำเร็จโดย ได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังและมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และโดยให้ตั้งอยู่ใน ความพอใจด้วย

นักวิชาการต่าง ๆ ได้มีความเชื่อว่า ทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์กมีพื้นฐานความต้องการ คล้ายคลึงกับทฤษฎีของมาสโลว์ และทฤษฎีเอกซ์ ทฤษฎีวาย ของแมคเกรเกอร์ โดยพิจารณาส่วนที่มี ลักษณะสอดคล้องสัมพันธ์กันของทั้ง 3 ทฤษฎี จะเห็นได้ว่าความต้องการระดับต่ำทั้งสามประเภทของ ทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยหรือความ มั่นคงและความต้องการทางด้านสังคมนั้น อาจเปรียบเทียบกับปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยต่ำจูน ของเฮร์ซ เบอร์ก และเทียบได้กับทฤษฎีเอกซ์ของแมคเกรเกอร์

ความต้องการระดับสูงคือ ความต้องการที่จะมีฐานะโดยมีปัจจัยจูงใจ ที่เกี่ยวกับการยก ย่องนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน ทฤษฎีตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับการ

ตอบสนองความต้องการของคนไว้ว่า คนมีความปรารถนาที่จะตอบสนองความต้องการของเขาจากความต้องการระดับสูง มีความต้องการในเรื่องความรับผิดชอบ การควบคุมและการสั่งการด้วยตนเอง และคนมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ดังนั้นจึงต้องการระดับสูงตามทฤษฎีของ มาสโลว์ และปัจจัยจูงใจของเฮอริชเบอร์ก จึงใช้ข้อสมมติฐานอย่างเดียวกับทางทฤษฎีวาย

จากพื้นฐานความต้องการที่คล้ายกันระหว่างทฤษฎีของมาสโลว์ เฮอริชเบอร์ก และนักวิชาการบางท่านได้นำแนวความคิดดังกล่าวมาเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้นดังตาราง 2

ตาราง 2 การเปรียบเทียบแนวคิดของมาสโลว์ เฮอริชเบอร์กและแมคเกรเกอร์

มาสโลว์ (1970)	เฮอริชเบอร์ก (1959)	แมคเกรเกอร์ (1967)
ความต้องการในระดับสูง	องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความ พึงพอใจในงาน	ทฤษฎีวาย
1. ความต้องการที่จะเข้าใจ ตนเองอย่างแท้จริง	1. ความสำเร็จในงาน 2. การยอมรับนับถือใน ความสามารถจากผู้อื่น	1. ความพึงพอใจในความ ต้องการได้รับการยอมรับ จากสังคม ความต้องการที่ จะบรรลุความสำเร็จตาม ความนึกคิดของตนเอง
2. ความต้องการความ ภาคภูมิใจในตนเอง	3. ลักษณะงานที่ทำ 4. ความรับผิดชอบในงาน	2. ความรับผิดชอบในงาน 3. การสร้างสรรค์ และความ ใฝ่ฝัน 4. การควบคุมตนเอง
3. ความต้องการที่จะเป็น ส่วนหนึ่งของสังคม	5. ค่าจ้าง 6. ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล	5. การควบคุมการบังคับ สั่ง การหรือการข่มขู่ด้วยการ ลงโทษ
4. ความต้องการความปลอดภัย	7. โอกาสก้าวหน้า	
5. ความต้องการทางด้าน ร่างกาย	8. การปกครองบังคับบัญชา 9. นโยบายและการบริหาร 10. สภาพการทำงาน 11. ชีวิตส่วนตัว 12. ความมั่นคงในงาน 13. ฐานะทางสังคม	

6.4 ทฤษฎีอีอาร์จีของเอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

ทฤษฎีอีอาร์จี เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีส่วนวิเคราะห์และศึกษา โดยขยายจากทฤษฎีของ มาสโลว์ อีกทีหนึ่ง เอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972) ได้สรุปทฤษฎีความต้องการไว้เป็น 3 ประการคือ

1. ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) คือความต้องการเพื่อคงอยู่หรือมีชีวิตอยู่รอด ซึ่งสิ่งที่สามารถจะสนองความต้องการนี้ได้คือ วัตถุหรือเงื่อนไขบางประการ และมีส่วนคล้ายคลึงและสัมพันธ์กับขั้นความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัยของ มาสโลว์ ซึ่งได้แก่ อาหาร ค่าจ้าง ความปลอดภัยในการทำงาน ฯลฯ

2. ความต้องการติดต่อกับสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ (Relatedness needs) คือความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น การได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น ซึ่งตรงกับความต้องการทางสังคม ต้องการความรัก และความต้องการมีชื่อเสียงเกียรติยศของ มาสโลว์ นั่นเอง ความต้องการข้อนี้ เอลเดอร์เฟอร์ ได้กล่าวไว้ว่าจะบรรลุได้นั้นคนจะต้องมีความรู้สึกที่จริงใจต่อกัน ให้เกียรติกัน มีการติดต่อสื่อสารที่เข้าใจกันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นความรู้แก่กันด้วยการเปิดเผยและบรรยากาศเป็นกันเอง

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) คือ มีความตั้งอกตั้งใจขยันทำงานและอุทิศเวลาให้แก่งานจนสุดความสามารถ เสียดสละอย่างเต็มที่ ซึ่งตรงกับทฤษฎีของ มาสโลว์ ในข้อที่ 5 หรือความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงนั่นเอง

คำว่า อีอาร์จี ก็คือ อักษรหน้าของคำว่า Existence Relatedness และ Growth นั่นเอง

ข้อสังเกตเกี่ยวกับทฤษฎี อีอาร์จี

1. ทฤษฎีนี้มีได้กล่าวไว้ว่า ความต้องการของคนเรานั้นจะไต่เป็นลำดับขั้นตามแบบของ มาสโลว์ กล่าวคือ ไม่จำเป็นต้องได้รับในขั้นแรกเต็มอ้อมแล้วจึงจะมีความต้องการขั้นต่อไป

2. ทฤษฎีนี้ไม่ได้เน้นเรื่องลำดับขั้นมากนัก เพียงแต่นำลำดับขั้นของ มาสโลว์ มากล่าวเปรียบเทียบเท่านั้นเอง

3. ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงประเด็นสำคัญไว้ประการหนึ่งว่า เมื่อความต้องการขั้นสูงไม่ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว คนเรานั้นมีแนวโน้มที่จะมีความต้องการขั้นต่ำลงมามากขึ้นอีก

กล่าวโดยสรุป แนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีการจูงใจและคำจูงของเฮอริชเบอร์ก ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวายของแมร์คเกอร์ ทฤษฎี อีอาร์จี ของเอลเดอร์เฟอร์ที่กล่าวมาล้วนเป็นแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและมีผลต่อขวัญกำลังใจของบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้น การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จจึงต้องรู้ว่ามิบังจายใดบ้างที่ส่งผล กระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อจะได้เป็นไปตามจุดประสงค์ขององค์กร โดยส่วนหนึ่งต้องอาศัยแนวคิดทฤษฎี โดยเฉพาะทฤษฎีที่กล่าวมาเพื่อเป็นหลักการและวิธีการในการปฏิบัติงาน

7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจในการทำงานนั้นเปรียบไปแล้วคล้ายกับสุขภาพของร่างกายมนุษย์ที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรง ซึ่งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้ และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพในทำนองเดียวกัน ถ้าต้องการให้องค์การดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ต้องหมั่นตรวจตราขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญของกลุ่มและขวัญขององค์การว่าสูงหรือต่ำ

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจไว้ดังนี้ คือ

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวา และมีความสุข
2. การมอบหมายงาน การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นในรูปของความไม่เหมาะสมกับความถนัด ไม่เหมาะสมกับบุคลิกหรือความรู้ความสามารถของเขา จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจ เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของเขาด้วย แต่ถ้าการมอบหมายงานเป็นที่ถูกใจ ถูกกับความถนัด ถูกกับนิสัยใจคอ เขาย่อมจะพึงพอใจและทำงานด้วยความสุขขวัญกำลังใจก็เกิดขึ้นตามมา
3. การจัดสภาพการทำงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาดเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ไร้เสียงรบกวน ไม้ร้อนอบอ้าว เป็นต้น จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสบายใจไม่รู้สึกรำคาญ หรือมีอารมณ์ขุ่นมัว ขวัญกำลังใจของเขาก็จะดี แต่ถ้าการจัดสภาพการทำงานไร้ระเบียบ ขาดความสะอาดและความสวยงาม ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ความตั้งใจทำงาน และเป็นการทำลายขวัญกำลังใจให้หมดสิ้นไปด้วย
4. ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน เช่น ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย สิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติอย่างไม่มีระเบียบ ไม่มีกฎเกณฑ์ก็จะมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจมากที่สุด
5. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟังความคิดเห็น ตามปกติทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับข้องใจในระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหาร หากผู้ปฏิบัติงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟังก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคับข้องใจก็จะเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของเขาด้วย
6. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดีผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ในความดีของเขา โดยการเลื่อนตำแหน่งหรือเพิ่มเงินเดือนให้สูงขึ้น ตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ จะเป็นการทำให้เขามีขวัญกำลังใจดีขึ้น ส่วนเจ้าหน้าที่ทำผิดวินัย หรือปฏิบัติงานบกพร่องประการใดก็ตามที่ควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี โดยเคร่งครัดเสมอหน้ากันและเป็นธรรม ทั้งนี้ เพื่อรักษาวินัยของกลุ่ม

และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

อุดม สารรัตน์ (2540) ได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถครอบคลุมในทุกประเด็นและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ดังนี้

1. ด้านหนี้สิน
2. ด้านรายได้และผลตอบแทน
3. ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน
4. ด้านเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ด้านโอกาสและความก้าวหน้า
6. ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน
7. ด้านผู้บังคับบัญชา

เดวิส (ธีรฉัตร กินบุญ. 2542 ; อ้างอิงจาก Davis. 1967. Human Relations at Work. Unpagged) ได้พิจารณาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ ดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จของงาน
2. ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่
3. ความพึงพอใจต่ออุดมการณ์ และนโยบายการดำเนินงานขององค์กรทั้งของเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานและมีขวัญดี
5. สภาพของการทำงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
6. สุขภาพกายและสุขภาพจิตของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อใดก็ตามที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพแล้วย่อมจะไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

กิตติพงษ์ วัฒนหงษา (2544) ได้วิเคราะห์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยกล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญไว้ดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้
3. ความร่วมมือร่วมใจ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

5. การติดต่อสื่อสาร
6. การยอมรับนับถือ
7. ความมั่นคงปลอดภัย
8. การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. โอกาสก้าวหน้า
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน
11. ความสำเร็จของการทำงาน
12. ความพึงพอใจในการทำงานเป็นกลุ่ม
13. การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
14. การอุทิศตนเพื่อส่วนรวม
15. ความพึงพอใจในหน่วยงาน
16. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
17. ความพอใจในงาน
18. ความเหมาะสมของปริมาณงาน
19. ความยุติธรรม
20. เงินเดือนและสวัสดิการ

อัมพร อิมทรัพย์ (2544) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญของครู ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการเสริมสร้างให้ครูมีขวัญกำลังใจในการทำงาน วิธีการในการสร้างขวัญและกำลังใจไม่ใช่เป็นเรื่องที่ยากลำบากนัก เพียงแต่ผู้บริหารสถานศึกษา เข้าใจในความต้องการของครู และทราบถึงปัจจัยอันทำให้ครูมีความรู้สึกพึงพอใจต่อการทำงาน ก็สามารถหาวิธีการที่จะมาช่วยสร้างบรรยากาศให้ครูมีขวัญกำลังใจในการทำงานได้

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจหลายประการ เช่น การบริหารงานนโยบายทั่วไป วัสดุอุปกรณ์การสอน การเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ภาระในการสอน นโยบายเกี่ยวกับการลาป่วย การจัดครูเข้าสอนแทน การวางแผน ตลอดจนปัจจัยเรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน และการได้รับบำเหน็จบำนาญ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดผลต่อขวัญของครู ได้แก่ ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อครู ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ครูปฏิบัติอยู่สภาพของห้องทำงาน เป็นต้น

จึงอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของครู ได้จากสิ่งเหล่านี้ คือ

1. เงินเดือน
2. ความมั่นคง
3. สภาพในการทำงาน
4. ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง

5. ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา
6. โอกาสก้าวหน้า
7. การเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน
8. ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ
9. ลักษณะทางสังคม
10. การมีโอกาสมประกอบกิจกรรมที่มีคุณค่า

ไวลส์ (สุจินดา รัชมาวี. 2545 ; อ้างอิงจาก Wiles. 1995. Supervision for better schools. unpagged) กล่าวถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นปฏิกริยาทางอารมณ์และจิตใจของคนที่มีต่องานของเขา โดยที่ไวลส์ได้หยิบยกปัจจัยที่ผู้นำจะสามารถช่วยให้ครูได้รับความพึงพอใจในงานอันเป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานรวม 8 ประการ คือ

1. ความมั่นคงและการดำเนินชีวิตอย่างผาสุก
2. ความพึงพอใจในสภาพงาน
3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
4. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม
5. ความรู้สึกในความสำเร็จ
6. ความรู้สึกถึงความสำคัญของตนเอง
7. การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
8. การนับถือตนเอง

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรต้นที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ดังนี้คือ ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ต่อเดือน ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน ขนาด ของโรงเรียน ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ ได้แก่ โครงสร้างของหน่วยงานและการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในการทำงาน รายได้และสวัสดิการ

8. การวัดและประเมินขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจเป็นนามธรรม เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นด้วยตา สัมผัสไม่ได้ แต่เป็นความรู้สึกที่ซ่อนเร้นอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล การที่จะวัดระดับขวัญด้วยเครื่องมือธรรมดาจึงไม่สามารถทำได้ อาจทำได้เพียงเพื่อรู้ว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีพฤติกรรมอย่างไรไม่อาจวัดปริมาณเป็นหน่วยหรือเครื่องชั่งดวงใด ๆ ทั้งสิ้น (อุดม สาระรัตน์. 2540) การวัดและประเมินระดับขวัญ ได้มีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไป ส่วนมากจะขึ้นกับเรื่องนั้น ๆ ที่จะศึกษาและขึ้นอยู่กับกลุ่มคน และสภาพแวดล้อมที่จะวัดเป็นสำคัญ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวถึงมาตรการที่สามารถจะใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคคลในองค์กร ได้แก่

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์การลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ ในกรณีที่ไม่มีสถานการณ์ร้ายแรงพิเศษ แต่ระดับการผลิตตกลงไป ฝ่ายบริหารน่าจะได้ทำการสำรวจว่า การลดลงของผลผลิตนี้เนื่องมาจากขวัญกำลังใจคนงานต่ำไปใช้หรือไม่ การตรวจระดับผลผลิตจะเป็นวิธีหนึ่งซึ่งช่วยให้ทราบถึงสภาพของขวัญในการทำงานได้

2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา ขวัญดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงาน และความตั้งใจในการทำงาน การขาดงานหรือลางานบ่อย ๆ ของคนในองค์กร ย่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิตและประสิทธิภาพของการทำงาน การขาดงานหรือลาด้วยเหตุผลต่าง ๆ ควรได้รับความสนใจ และนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้เพราะว่าเหตุผลในการลาหรือพฤติกรรมในการหยุด อาจชี้ให้เห็นภาพอันแท้จริงของขวัญกำลังใจของคนงานได้ดีว่า มีอะไรกระทบกระเทือนขวัญกำลังใจบ้าง และความเฉื่อยชาก็เช่นกัน จะต้องมิเหตุทำให้เป็นเช่นนั้น หรือสภาพจิตใจของเขาอาจได้รับความกระทบกระเทือน จึงทำให้ขาดความกระตือรือร้นทำงานอย่างกระฉับกระเฉง ซึ่งสภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสภาพขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. การลาออกจากงานหรือขอยกย้ายงาน แม้ว่าองค์การจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้ และ/หรือได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนงานลาออกหรือขอยกย้ายมาก ๆ ก็พอจะชี้ให้เห็นว่าระดับขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานผิดปกติ เพราะถ้าปัจจัยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจดังกล่าวไม่มีอะไรบกพร่อง ก็เป็นที่น่าสังเกต และควรนำมาวิเคราะห์หว่า อะไรเป็นสาเหตุทำให้ขวัญกำลังใจไม่ดี และจะหาทางแก้ไขปรับปรุงขวัญกำลังใจได้อย่างไร

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเทห์ การร้องทุกข์ของคนงานที่ดี หรือบัตรสนเทห์กล่าวโทษการทำงานของคนในองค์กรที่ดี หากมีบ่อย ๆ เสมอ ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้ว การร้องทุกข์หรือบัตรสนเทห์จะมีขึ้นยาก หากการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามปกติ คนงานทุกคนได้รับความดูแลเอาใจใส่โดยเสมอภาค ดังนั้นคำร้องทุกข์หรือบัตรสนเทห์จึงใช้เป็นเครื่องชี้สภาพขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ทำงานได้

5. การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือนครั้ง หรือ 6 เดือนครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญกำลังใจของการทำงานโดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่จะสอบถาม แม้ว่าวิธีการนี้อาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตามแต่ก็คุ้มค่า

6. การสัมภาษณ์ วิธีที่จะทราบถึงสภาพขวัญกำลังใจวิธีหนึ่งก็คือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนา โดยตรงจะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา ซึ่งวิธีนี้อาจได้คำตอบที่แปลความได้ชัดกว่าแบบสอบถาม แม้จะเป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากเช่นกัน แต่ถ้าผู้ถามมีความรู้ความสามารถในเทคนิคการถาม และสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้ก็นับว่าให้ประโยชน์คุ้มค่า

สมยศ เกียรติพันธ์ (2539) กล่าวถึงวิธีการวัดขวัญกำลังใจว่า เนื่องจากขวัญกำลังใจเป็นนามธรรม จึงไม่อาจวัดได้ง่าย ๆ นัก แต่เราอาจวัดได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ คือ

1. การสังเกต (Observation) การทำงาน การลาออก โอนย้าย ความผิดพลาด ความตั้งใจในการทำงาน
2. การสัมภาษณ์ (Interview) ให้เขาแสดงความรู้สึกออกมา
3. การออกแบบสอบถาม (Questionnaire) การออกแบบสอบถามให้ตอบ
4. การบันทึก (Record keeping) ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

สุจินดา รัชมาวิ (2545) กล่าวว่า ได้มีการตรวจสอบหรือวัดขวัญของผู้ปฏิบัติงานกันมานานแล้วในวงการธุรกิจ ทั้งนี้เพราะนักบริหารมองเห็นถึงความสำคัญของขวัญ ที่มีต่อผลผลิตขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการสำรวจขวัญของผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ โดยใช้วิธีและมาตรการต่าง ๆ ตามแต่นักบริหารจะเห็นสมควร บางบริษัทก็ใช้วิธีการต่าง ๆ ด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกคนเขียนระบายความรู้สึกออกมาอย่างเสรี โดยไม่ต้องลงชื่อใส่ลงในตู้รับความคิดเห็น (Complain box) โดยอาศัยหลักจิตวิทยาต่าง ๆ ที่ว่า ถ้าคนงานหรือพนักงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดี มีความสุข สบายใจ มีความพอใจกับการบริหารงานของบริษัท คงไม่มีใครมานั่งเสียเวลาเขียนข้อความระบายอารมณ์เป็นแน่ ดังนั้นการประเมินขวัญของพนักงานจึงขึ้นกับจำนวนบัตรสนเท่ห์ในตู้รับความคิดเห็น และสิ่งที่จะเสริมสร้างขวัญให้ดีขึ้นได้ก็คือ ความคิดเห็นส่วนใหญ่ว่าได้จากการระบายอารมณ์ของพนักงานนั่นเอง

นอกจากนั้น การตรวจสอบหรือวัดขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจเอกชนยังมีวิธีปฏิบัติอื่น ๆ อีก เช่น ใช้วิธีการสังเกต (Observation) การสัมภาษณ์ (Interview) และการส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นต้น นอกจากการตรวจสอบหรือวัดขวัญกำลังใจของพนักงานตามวิธีต่าง ๆ อันเป็นที่รู้จักกันดังกล่าวแล้ว ยังมีอยู่วิธีหนึ่ง ซึ่งจะนับว่าเป็นการวัดขวัญกำลังใจของพนักงานด้วยหรือไม่ก็ได้ กล่าวคือ ในบางองค์กรธุรกิจใหม่ ๆ ในต่างประเทศได้จัดตั้งแผนกให้คำปรึกษา (Counselling) ขึ้น ผู้ทำงานในแผนกนี้ส่วนใหญ่จะเป็นนักจิตวิทยาหรือจิตแพทย์ ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้นอกจากจะเป็นการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาทางจิต หรือปัญหาความคับข้องใจต่าง ๆ อันเป็นการบำรุงรักษาสุขภาพจิตของพนักงานตามธรรมดาแล้ว ยังจะเป็นการสำรวจสภาพขวัญกำลังใจพนักงานอีกอย่างหนึ่งด้วย เพราะถ้าจำนวนผู้มาขอคำปรึกษามากย่อมแสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมในองค์กรนั้นไม่ดี เป็นเหตุให้พนักงานเกิดปัญหาทางจิตใจขึ้น และนั่นย่อมแสดงว่าขวัญกำลังใจของพนักงานต่ำด้วย เพราะขวัญกำลังใจเป็นสภาวะทางจิตอย่างหนึ่งเช่นเดียวกัน

บรรณานุกรม

- กาญจนา วสุศิริกุล.(2540). **ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สังคมวิทยาประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กิตติพงษ์ รณหงษา.(2544). **ปัจจัยที่มีผลขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับรองสารวัตรในสังกัดกองบังคับการสืบสวนสอบสวนคดีเศรษฐกิจ**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สังคมวิทยาประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กรกรช ไชยเขตต์.(2542). **ขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ศึกษาเฉพาะกรณี : กองการเจ้าหน้าที่กองแผนงานและโครงการ กองการเงินและการบัญชี**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สังคมวิทยาประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธีรฉัตร กินบุญ.(2542). **ขวัญกำลังใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษา อำเภอบุหลรัมย์**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์.(2527). **ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์.(2537). **จิตวิทยาองค์กร**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พนัส หันนาคินทร์.(2526). **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- ภิญโญ สาร. **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2526.
- ราชบัณฑิตยสถาน.(2542). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- วัฒนา สุตรสุวรรณ.(2521). **การปกครองบังคับบัญชาและการบริหารงาน**. กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์.
- ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์.(2538). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สำนักการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สมคิด บางโม.(2539). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒนการพิมพ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน.(2526). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ เกียรตินันท์.(2539). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจฝ่ายอำนวยการกองบังคับการอำนวยการกองบัญชาการตำรวจนครบาล**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สังคมวิทยา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุจินดา รัศมาวี.(2545). **ขวัญของอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุเมธ เดียววิเศษ.(2527). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์.

- เสนาะ ดิยาวี.(2539). **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.
- อรนุช เกษต์ญชัย.(2544). **ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลใน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (ส่งเสริมการเกษตร). ขอนแก่น :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อัมพร อิมทรัพย์.(2544). **ขวัญของครูสายวิชาช่างอุตสาหกรรม โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เขต
กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อุดม เย็นสบาย.(2539). **การศึกษาสภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ใน
เขต 6**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อุดม สารรัตน์.(2540). **สภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา)**. ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อุทัย หิรัญโต.(2531). **หลักการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- Alderfer, Clayton P.(1972). **Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organi
Zational Settings**. New York : Free Press.
- Davis, R. C.(1951). **The Fundamentals of Top Management**. New York : Harper & Brothers Co..
- Maslow, Abraham H.(1970). **Motivation and Personality**. New York : Harper and Row.
- Mc Gregor. Douglas.(1967). **Differential Perceptions of Secondary School Principal Leadership
Behavior**. New York : McGraw – Hill.
- Neufeldt, V. (1993). **Webster’ s New World Dictionary**. New York : Prentice – Hall.

