

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารในสังกัดกองพันทหารช่างที่ 302 จังหวัดพิษณุโลก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจ และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารในสังกัดกองพันทหารช่างที่ 302 จังหวัดพิษณุโลก ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารได้ดังต่อไปนี้

1. ความหมายของขวัญและกำลังใจ
2. ความสำคัญจากกรณีที่บุคคลมีขวัญดีในการปฏิบัติงาน
3. การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
4. แนวทางในการตรวจสอบขวัญของบุคคล
5. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
6. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ความหมายของขวัญและกำลังใจ

ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ การปฏิบัติงานหรือการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ในองค์การคนเรามีได้มุ่งหวังแต่เพียงที่จะได้เงินมาอย่างเดียวนั้นถึงแม้ว่าเงินจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่สิ่งอื่นที่คนเรามีความปรารถนาจะได้ในขณะเดียวกันก็คือ ความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ตนทำงานอยู่ การยอมรับนับถือของกลุ่มและตนเองมีความสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้

ความหมายของคำว่า “ขวัญและกำลังใจ” นี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจและศึกษาค้นคว้าไว้มากมาย ซึ่งมีทั้งความแตกต่างคล้ายคลึงกัน และเหมือนกันสุดแล้วแต่จะพิจารณาหรือเน้นหนักในทางด้านใด ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคล เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าคนเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารบุคคล ความหมายของขวัญและกำลังใจ ได้มีผู้กล่าวไว้มากมายดังต่อไปนี้

ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความรู้สึกที่พฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ขวัญในการทำงานของ

บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ก็คือ ทักษะที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานซึ่ง ได้แก่ หน่วยงาน ลักษณะของงานที่ทำ สภาพะในการทำงาน กลุ่มทำงาน และเพื่อนร่วมงานทุกระดับ (ณัฐพล ชันธไชย ,2517,หน้า 45)

ขวัญและกำลังใจ หมายถึง การแสดงออกทางภาวะจิตใจ หรือความรู้สึก ทักษะของคนในหน่วยงานที่มีต่อบุคคลต่อเพื่อน ร่วมงาน ต่อดองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ ต่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ และต่อความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ดังนั้น ขวัญและกำลังใจเป็นสภาพจิตใจ ความรู้สึกหรือทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ เมื่อบังเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงานของบุคคลหรือของกลุ่มบุคคลเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั่นเอง (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ,2529 ,หน้า 120)

ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด ทักษะของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์การทำงาน เป็นความสนใจในกลุ่มที่จะมุ่งหน้าทำงานในความรับผิดชอบของตนอย่างไม่ลดละ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มวางไว้ ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานทุกอย่ง การทำงานจะต้องมีการสร้างขวัญปลุกปลอบขวัญของผู้ทำงานอย่าให้เกิดการเสียขวัญได้ (ภิญโญ สาร ,2516 ,หน้า 192)

ขวัญและกำลังใจ หมายถึง น้ำใจที่อยากจะทำงานให้ดีโดยสมัครใจและมีความสุขกับการงาน เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารจะละเลยไม่ได้ (วิจิตร อวระกุล,2526, หน้า 213)

ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ทักษะของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานต่อหน่วยงาน โดยทัศนคตินั้น จะแสดงออกในรูปความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ จะพิจารณาได้จากการแสดงทัศนคติออกมา ในรูปของการมีหรือไม่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึก รับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จความรู้สึกมั่นใจในหน้าที่การงานและความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของงาน ( อรุณี บุญประเสริฐ ,2519,หน้า 20)

จากการศึกษาเอกสารรายงานที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในการปฏิบัติงานในองค์การ

## 2. ความสำคัญจากการที่บุคคลมีขวัญดีในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน สามารถกล่าวได้ว่า กำลังขวัญที่ดีของบุคคลในองค์การจะช่วยให้เกิดผลที่ดีทั้งแก่ตัวพนักงานเองและแก่องค์การด้วย (มุสตี สัตยะมานะ ,2514, หน้า 89) กล่าวไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นที่มอย่างพร้อมเพรียง เพื่อให้งาน

### บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

2. สร้างเสริมความเข้าใจอันดี ขจัดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างบุคคลในองค์การ เพื่อให้เข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การไปในแนวเดียวกัน
3. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่
4. สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
5. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังร่วม ซึ่งสามารถขจัด ปัญหาและอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
6. เป็นการสนับสนุนและจูงใจให้สมาชิกมีความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

### 3. การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

การสร้างขวัญในการปฏิบัติงานนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2516 , หน้า 341 - 343) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดีนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไป หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์หรือค่านิยมใดๆ ดังนั้นทัศนคติจึงจัดเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคนหน่วยงานในองค์การ
2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผล เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ปรับเปลี่ยน โยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ฯลฯ ที่ดี เพราะการจัดสร้างมาตรฐาน ที่เชื่อถือได้ ไว้ใช้ในองค์การ เพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียง อันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพ และยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่าเงินมีความสัมพันธ์กับการทำงานของคนโดยตรง หลายท่านคงได้ยินเสมอถึงคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม ก่อการสตรีค์ นัดหยุดงาน เพื่อเรียกร้องค่าแรงให้สูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะคนงานต้องการรายได้ที่เหมาะสมกับค่าครองชีพ ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนกันระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานและทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมทราลงได้อย่างไรก็ดีพึงระลึกด้วยว่าอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้นหาใช่เครื่องประกันว่าจะได้ขวัญที่ดีของคนงานเสมอไป เพราะยังมีเหตุอื่นที่ทำให้ขวัญเสื่อมทรา

ลงไปได้อีกหลายเหตุ เงินเดือนค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญดี แต่การบริหารงานบุคคลที่ดีมีโชยู่ที่แค่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น หากแต่เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง ซึ่งควรได้รับความสนใจแต่ถ้าขวัญตกต่ำด้วยเหตุอื่น การขึ้นอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง หากทำให้การทำงานกลับฟื้นคืนสู่สภาพที่ดีได้ไม่

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้าถึงงานนั้น เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเอง คนงานน่าจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้นจึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่ทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน เมื่อคาดหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่จะมอบหมายให้คนคนหนึ่งทำนั้น จึงควรเป็นงานที่เขาพึงพอใจ เพื่อจะได้ผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงานในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นภายในองค์การนั้น เช่น กลุ่มสนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ข้าราชการคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งด้วยความสนใจในเรื่องเดียวกับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม เขาต้องการเป็นหน่วยหนึ่ง เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม แม้บางทีเขาจะไม่สนใจในหน้าที่การงานที่เขาทำมากนักเขาก็อาจมีขวัญดีได้ ถ้าหากเขาได้รับการยกย่องนับถือจากคนที่เป็นพวกเดียวกันเมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้เราจะเห็นว่าขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น ถ้าแต่กลุ่มย่อย ๆ เหล่านี้รวมตัวกันได้ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วยและส่งผลไปถึงขวัญ โดยส่วนรวมขององค์การทั้งองค์การได้

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดขวัญดีขึ้นนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนขี้เกียจ ต้องจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง วิธีที่จะกล่าวต่อไปนี้จะช่วยได้มากคือ

6.1 อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไปนัก เมื่อมอบหมายให้ทำแล้วไม่ควรควบคุมจนกระดิกตัวไม่ได้ เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าไม่ได้ใช้ความคิดทำงานนั้นด้วยตนเอง และตนเองจะกลายเป็นเพียงเครื่องมือชนิดหนึ่งเท่านั้น และมีความรู้สึกว่างานนั้นไม่ใช่ความสำเร็จของตนเอง และไม่ได้รับความภูมิใจในผลงานนั้นเลย

6.2 เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นช่วยแก้ปัญหาด้วย และหากเป็นเรื่องที่มีผลกระทบกระเทือน

ส่วนรวม ควรต้องพึ่งความเห็นของส่วนรวมด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ดีพึงละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการโดยเด็ดขาด แม้ในบางโอกาสการใช้วิธีการผู้นำแบบเผด็จการจะช่วยให้งานสำเร็จโดยรวดเร็วก็ตาม แต่ผลแห่งความสำเร็จนั้นมักจะไม่จีรังยั่งยืน ความสำเร็จของงานในลักษณะเช่นนี้ นอกจากเป็นงานที่ได้ผลงานที่ไม่ทรงคุณค่าในทางบริหารแล้ว ยังเป็นงานที่ไม่ก่อประโยชน์อนุกุลแก่ขวัญและน้ำใจของผู้ร่วมงานด้วย

6.3 หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตาให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีใ้วางตัวเป็นนาย กล่าวคือให้ความสนใจแก่สภาวะการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจมิใช่มุ่งแต่จะให้ผลิตผลงานออกมาโดยไม่คำนึงถึงสภาพการทำงานที่เป็นปฏิปักษ์ต่อการทำงานแต่อย่างใด ต้องคำนึงเสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคือคนไม่ใช่เครื่องจักรที่จะต้องทนต่อความกดดันจนเกินขอบเขต

6.4 เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาก็คือให้คำปรึกษาหารือแก้ปัญหาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการและไม่ควรแย่งงานนั้นมาทำ

6.5 ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เพื่อสร้างความเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา การทำงานอย่างโลเล ขาดความมั่นใจ ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพลอยรวนเรขาดความมั่นใจตามไปด้วย และเกิดความไม่มั่นคงในการทำงานขององค์การนั้น

6.6 ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ ระหว่างองค์การกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหมายความว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าตนกำลังทำหน้าที่ควบคุมนโยบายขององค์การ และขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปตามนโยบาย เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด และจะต้องผลานประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์การได้เสมอ

7. การจัดการสวัสดิการที่ดี การที่จะให้ขวัญของคนทำงานดีขึ้นอีกวิธีหนึ่ง คือ การให้สวัสดิการหรือประโยชน์แก่กุลต่าง ๆ แก่คนทำงาน ซึ่งหมายความว่าให้ประโยชน์นอกเหนือจากรายได้ประจำ เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ ฯลฯ การให้สวัสดิการจะช่วยให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย และเมื่อเกิดปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือ บุคคลแรกที่เขาคงหันเข้าพึ่งก็คือคนที่อยู่ใกล้ชิดที่สุดของเขา น่าจะเป็นผู้ที่ให้ความช่วยเหลือได้ดีที่สุด องค์การจะต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องเปิดเป่าความทุกข์ร้อนของบุคคลในองค์การ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและขณะเดียวกันก็จะทำให้เขารู้สึกภาคภูมิใจต่องานที่เขาทำอยู่ซึ่งจะช่วยเสริม สร้างความผูกพันระหว่างองค์การกับคนงานอีกทางหนึ่ง

คนงานจะมีขวัญดีขึ้นเมื่อความต้องการของเขาได้รับการตอบสนองจากองค์การที่เขาสังกัดอย่างเหมาะสม

ขวัญและกำลังใจ เป็นนามธรรมที่เป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรมของบุคคล อันแสดงถึงทัศนคติและความรู้สึกที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ถ้าขวัญและกำลังใจของบุคคลในหน่วยงานดี ก็ย่อมมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่คณะ มีความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีความภักดีต่อหน่วยงาน มีระเบียบวินัย สิ่งเหล่านี้ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จ และประสิทธิภาพของงานในทางตรงกันข้ามถ้าขวัญของบุคคลในหน่วยงานต่ำ ก็จะมีปรากฏให้เห็นถึงความเสื่อมเกิดขึ้น เช่น การขาดงานหรือเฉื่อยชา มีการจับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์ มีบัตรสนเท่ห์ โจมตีบุคคลในหน่วยงาน เป็นต้น (สีมา สีมานันท์, 2522 , หน้า 95)

การจะสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้นนั้น ต้องย้อนมาพิจารณาดูว่าคนเรามีความต้องการสิ่งใดบ้าง เรามุ่งหวังให้หน่วยงานปฏิบัติต่อเขาอย่างไร และหน่วยงานก็ต้องสนองความต้องการเหล่านี้ให้ได้มากที่สุดซึ่งอาจสรุปความต้องการพื้นฐานของบุคคลที่หน่วยงานต้องเอาใจใส่จัดหามาให้ดังนี้

1. การให้ได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอ กับการดำรงชีวิตตามอัตภาพ ตลอดจนได้มีส่วนร่วมสัมพันธ์กับงานที่ทำ
2. ให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงานว่าจะได้รับการปฏิบัติภายใต้กฎระเบียบเช่นเดียวกับบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน และสามารถยึดถืองานนั้นเป็นอาชีพได้ตลอดไปไม่ถูกออกจางานโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร
3. ให้ความสนใจและยอมรับนับถือในด้านความรู้ความสามารถ
4. ให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ เข้าใจนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
5. เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ให้เกิดความรู้สึกเป็นหมู่คณะเดียวกัน
6. สร้างความก้าวหน้าในอาชีพ ให้บำเหน็จรางวัลเลื่อนตำแหน่งเลื่อนขั้นเงินเดือนผู้ปฏิบัติงานดี
7. จัดให้มีสภาพการทำงานที่ดี ถูกสุขลักษณะ มีเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์การทำงานที่เหมาะสม
8. ดูแลสุขภาพร่างกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถอุทิศตนแก่งานได้เต็มที่โดยปราศจากความกังวลใด ๆ

นอกจากนี้ อรุณ รักรธรรม (2517 ,หน้า 205 - 206) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. ต้องสร้างและปลูกฝังให้คนงานมีความพอใจ มีความรักงาน และกระตือรือร้นในการทำงาน การที่จะให้คนรักงาน ผู้นำจะต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่คนงานจะต้องแสดงว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์ และสำคัญยิ่งแม้ว่าจะเหน็ดเหนื่อยลำบาก ตรากตรำ หรือท้อถอยหมดกำลังใจ ก็ไม่ควรแสดงให้คนงานเห็น เพราะคนงานส่วนมากมักจะประพฤติตามอย่างหัวหน้างาน
2. ชมเชยและยกย่อง เป็นการให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ แต่ต้องชมเชยให้ถูกกาลเทศะ มีเหตุ มีผล และมีความจริงใจไม่ชมเชยพร่ำเพ้อจนเกินไปเป็นเหตุให้คำชมเชยนั้นไร้ค่าหมดความหมาย
3. ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมแก่คนงานพอสมควร โดยการทักทายไต่ถามข่าวคราวและทุกข์สุขของคนงานในโอกาสอันควร การแสดงออกเช่นนี้จะทำให้คนงานมีกำลังใจ เมื่อเขาทราบว่าหัวหน้างานมิได้ละเลยหรือทอดทิ้งเขา
4. ให้โอกาสแก่คนงานในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้นไป เพราะการที่คนงานมีงานที่มั่นคงมีความก้าวหน้า ก็จะเป็นสิ่ง กระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น
5. สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสมแก่คนงาน อาทิเช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ และสวัสดิการ ฯลฯ เหล่านี้ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพราะถ้าคนงานทำงานในท้องที่มีสภาพการทำงานที่ดีจะทำให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
6. ให้โอกาสคนงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน และมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน คนงานบางคนอาจจะมีความคิดเห็นที่ดี และมีประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ก็ควรจะมีสิ่งตอบแทนหรือยกให้เป็นความดีความชอบของบุคคลนั้นเพื่อเป็นตัวอย่าง และเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคน อื่น ๆ
7. ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของคนงาน คนงานบางคนมีขวัญดีตั้งอกตั้งใจทำงาน แต่ในบางครั้งขวัญอาจจะตกได้ หากคนงานนั้นเกิดความทุกข์ร้อน หรือมีปัญหาเกิดขึ้น แล้วไม่สามารถร้องทุกข์กับผู้ใดได้

นอกจากนี้ อุทัย หิรัญโต (2520 ,หน้า 220 - 221) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับวิธีเสริมสร้างขวัญไว้ว่า ขวัญของบุคคลมีอยู่สองระดับ คือ ระดับสูงและระดับต่ำ ซึ่งสภาพของขวัญจะหมุนเวียนอยู่ในสองระดับนี้ การสร้างขวัญให้สูงหรือยกกระดับขวัญที่ต่ำให้สูงขึ้น มีหลายประการ แต่ที่สำคัญมีดังนี้

1. การที่จะสร้างขวัญให้ดีขึ้นนั้นต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่องานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ปลุกฝังทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า
2. การที่จะสร้างขวัญควรจัดให้มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว เพื่อให้รู้ว่าลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องานหรือต่อหัวหน้างานอย่างไรบ้างนอกจากนี้ ต้องจัดให้มีการประชุมชี้แจงแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในการทำงานทุกครั้งที่มีปัญหาเกิดขึ้น อย่าปล่อยให้มีการถกเถียงกันเองและปล่อยให้ปัญหามีลักษณะเป็นคลื่นกระทบฝั่ง
3. ควรสร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น เรื่องเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน ถ้ากระทำอย่างไม่เป็นธรรม จะมีผลกระทบกระเทือนต่อขวัญมากที่สุด จนถึงทำให้หมดกำลังใจ ลึนหวัง หมดความทะเยอทะยานไปในที่สุด
4. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือระบายความขุ่นใจของเขาบ้าง ทั้งนี้ เพราะในทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจ ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่เสมอ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดีบ้าง มอบหมายงานให้ทำไม่เหมาะสมบ้าง ปกครองไม่ยุติธรรมบ้าง
5. ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาหรือของผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยแก้ปัญหาส่วนตัว และเรื่องงาน
6. การชมเชยให้รางวัล ทุกคนชอบสรรเสริญต้องทำด้วยใจจริง และต้องระวังมิให้เหลือการชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจ การทำความดี ถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดความเบื่อหน่าย และทอดลอย ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้อาสาสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ใครทำดีก็ควรสรรเสริญให้ปรากฏ
7. ลักษณะงานที่มอบหมายให้ผู้ใดปฏิบัติต้องเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานนั้นงานไม่ง่ายและไม่ยากจนเกินไป และต้องมีความก้าวหน้าโดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้ได้อย่างเต็มที่
8. ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี อย่าทำตัวเป็นเจ้านายหรือวางอำนาจหรือเข้มงวดจนเกินไป
9. พึงส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้ เพราะขวัญก็คล้ายกับสภาพร่างกายของมนุษย์ร่างกายที่เจ็บป่วยและเป็นโรค จะเป็นสาเหตุทำให้ ร่างกายอ่อนเพลีย ซึ่งก็ย่อมทำให้ขวัญต่ำไปด้วย เพราะขวัญเป็นสภาพของจิตใจ จิตใจกับร่างกายเป็นของคู่กันอย่างหนึ่งอย่างใดเสื่อม ย่อมมีผลกระทบกระเทือนถึงกัน



#### 4. แนวทางในการตรวจสอบขวัญของบุคคล

สำหรับมาตรการที่จะใช้วัดขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์กรหนึ่ง องค์กรใดจะมีขวัญดีหรือไม่นั้น มีแนวทางในการตรวจสอบขวัญในการปฏิบัติงานไว้โดย วัฒนา สุตรสุวรรณ (2519 , หน้า 239) ได้ให้แนวทางในการพิจารณาลักษณะขวัญของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ดังนี้

1. ลักษณะที่แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญดี สามารถสังเกตได้จากบรรยากาศในหน่วยงาน ร่าเริง แจ่มใส งานดำเนินไปด้วยความถูกต้องเชื่อถือได้ ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจหรือสนุกและเพลิดเพลินกับงาน ให้โอกาสเสนอแนะ หรือวิพากษ์วิจารณ์งานด้วยความบริสุทธิ์ใจ และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉินรีบด่วนแม้จะมีเหตุผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้น สมาชิกในหน่วยงานก็ยังดำรงสภาพความเป็นปกติสุขดีอยู่เช่นเคย

2. ลักษณะที่แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญไม่ดีสังเกตได้จากการลาออกจากงาน หรือการแยกย้ายไปอยู่ที่อื่นด้วยความสมัครใจในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การลา การขาดงาน เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ โดยเฉพาะในขณะที่มีปริมาณงาน ซึ่งจะต้องทำอย่างรีบด่วน เกิดความผิดพลาดหรือบกพร่องในการปฏิบัติงานมากผิดปกติ สมาชิกในหน่วยงานขาดความสามัคคีต่อกันมีการทะเลาะวิวาทเกิดขึ้นบ่อย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ราบรื่น ขาดความเป็นกันเองผู้ปฏิบัติงานเดินไปมาดูคล้ายกับว่าทำงานอยู่ตลอดเวลาแต่ผลงานไม่ก้าวหน้า

วิจิตร อวระกุล (2526 , หน้า 215 - 216) ได้ให้ความเห็นว่าอาการที่แสดงให้เห็นว่า คนมีขวัญดีจะมีลักษณะดังนี้

1. การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานแจ่มใส ร่าเริง
2. การดำเนินงาน ราบรื่น เรียบร้อย ไม่ขัดแย้ง การทำงานไม่ผิดพลาด ความถูกต้องแม่นยำสูง เชื่อถือได้
3. การทำงานของบุคคลสนุกและเพลิดเพลินกับงาน ตั้งใจและสนใจงาน
4. สมาชิกในหน่วยงานจะช่วยเหลือกันเสนอแนะ ช่วยชี้ข้อแก้ไขในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นไป
5. การวิพากษ์วิจารณ์ คำติชม ตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ
6. สมาชิกในหน่วยงานมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อ พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานเป็นกรณี พิเศษ นอกเหนือจากงานประจำหรือในยามฉุกเฉิน เร่งด่วน
7. ยอมรับการมอบหมายหน้าที่ การงานพิเศษ ที่นอกเหนือไปจากงานในหน้าที่ด้วยความภูมิใจเต็มใจ
8. แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในหน่วยงานก็ยังคงดำรง

สภาพความ เป็นปกติสุข

อาการที่แสดงให้เห็นว่าคนมีขวัญไม่ดี

1. มีอาการหวาดผวา ตื่นเต้น ตื่นตระหนกตกใจในข่าวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ง่าย แม้ว่าเหตุการณ์เล็ก ๆ น้อย ๆ ก็มีการวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องใหญ่โต มีข่าวลือ นินทาว่าร้ายกันมาก

2. มีบรรยากาศซบเซา เศร้าสร้อย บุคคลไม่ค่อยร่าเริงแจ่มใจ มักแสดงอาการมินา บึ้งตึง เฉื่อยชาในการปฏิบัติตนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

3. มีการขาด การลา การมาทำงานสายเพิ่มขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่ต้องทำมาก

4. การทำงานผิดพลาด ไม่แน่นอน เชื่อถือไม่ได้ และมีอาการผิดปกติ

5. มีการลาออกหรือโยกย้ายในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ

6. ขาดความสามัคคีในหน่วยงาน มีการทะเลาะเบาะแว้งแก่งแย่งชิงดีกัน อิจฉาริษยา กระทบกระทั่งกันในระหว่างบรรดาสมาชิกของหน่วยงาน

7. ผู้บังคับบัญชา ให้ความเฉยเมย เย็นชา ต่อผู้บังคับบัญชา พยายามหลีกเลี่ยงไม่พบปะหรือเดินสวนกัน ไม่ค่อยยอมยกมือไหว้เมื่อพูดคุย การพูดคุยแบบถามคำตอบคำ

8. แสดงอาการแข็งกร้าว กระด้างกระเดื่อง ไม่สุภาพ ไม่เชื่อฟัง

9. แสดงความไม่สนใจงานหรือเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน

10. มักแสดงประหนึ่งว่าทำงานและมีงานยุ่งตลอดเวลาแต่งานไม่เสร็จสักที งานเสร็จ

ช้าเดินไปเดินมาไม่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง

11. มีการร้องทุกข์ บัตรสนเทห์มากผิดปกติ

12. บุคคลมักแสดงออกทางอารมณ์ไม่ดี หงุดหงิด วิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องหุยมหิม

อุทัย หิรัญโต (2520 ,หน้า 185) ได้ให้ข้อพิจารณาไว้ ดังนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงาน หรือขององค์การลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดลงแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องจากกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้

ในกรณีที่ไม่มีสถานการณ์ร้ายแรงเป็นพิเศษ แต่ระดับผลผลิตตกลงไปนั้น ฝ่ายบริหารน่าจะได้มีการสำรวจหรือตรวจสอบดูว่าการลดลงของผลผลิตนั้น เป็นสาเหตุเนื่องมาจาก ขวัญของคนงานหรือของเจ้าหน้าที่ตกไปหรือไม่ การตรวจสอบระดับผลผลิตจะเป็นอีกทางหนึ่ง ที่จะช่วยให้ทราบถึงสภาพของขวัญในการทำงานได้

2. การขาดงาน หรือความเฉื่อยชา หรือการลางานบ่อย ๆ ของคนในองค์กร ย่อมจะกระทบกระเทือนต่อผลผลิตและประสิทธิภาพของการทำงาน การขาดงานหรือลางานด้วยเหตุผลต่าง ๆ ควรได้รับความสนใจ และนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหารต่อไป ทั้งนี้เพราะในการลา หรือพฤติกรรมในการลา อาจชี้ให้เห็นถึงสภาพอันแท้จริงของขวัญคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีสิ่งอันใดที่ทำให้กระทบกระเทือนต่อขวัญบ้าง และเฉื่อยชาก็เช่นเดียวกัน จะต้องมีสาเหตุทำให้สภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานได้รับความกระทบกระเทือนจึงทำให้ขาดความกระตือรือร้น สภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. การลาออกจากงานหรือขอโอนโยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้ หรือได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมการทำงานไว้เป็นอย่างดี แต่ก็ยังมีผู้ปฏิบัติงานลาออกหรือขอโยกย้ายงานมาก ๆ จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีบางสิ่งบางอย่างเกิดความผิดปกติขึ้นแล้ว เพราะถ้าเครื่องบำรุงขวัญทั้งหลาย ไม่มีอะไรบกพร่องก็เป็นที่น่าสังเกต และน่าจะเป็นสิ่งที่ต้องนำมาวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นสาเหตุให้ขวัญเสื่อมไป และจะหาทางแก้ไขปรับปรุงขวัญอย่างไร

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสทนเทห์ คำร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงานหรือบัตรสทนเทห์ กล่าวโทษการทำงานของคนในองค์กรหากมีบ่อย ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่ามีความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้ว คำร้องทุกข์หรือบัตรสทนเทห์จะมีขึ้น หากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามปกติ ผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่หรือข้าราชการไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่โดยเสมอหน้ากัน ดังนั้นคำร้องทุกข์หรือบัตรสทนเทห์จึงเป็นเครื่องชี้สภาวะขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างหนึ่ง

5. การสำรวจโดยใช้แบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือน หรือ 6 เดือน ต่อครั้ง นับว่าเป็นวิธีการที่ดีในการตรวจสอบสภาวะขวัญของการทำงาน โดยทั่วไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่จะสอบถาม แม้ว่าวิธีนี้อาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตาม

6. การสัมภาษณ์ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์หรือการสนทนาโดยตรง จะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา แปลความได้ชัดเจนกว่าแบบสอบถาม แม้ว่าจะเป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองเวลา และค่าใช้จ่ายมาก แต่ถ้าหากผู้ถามมีความรู้ความสามารถ ในการสัมภาษณ์อย่างดีแล้ววิธีนี้ก็ นับว่าให้ประโยชน์คุ้มค่า

## 5. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีที่นำมาอ้างอิงเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจมีอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs) และทฤษฎีแรงจูงใจ

สุขอนามัยของ เฮอริชเบิร์ก (Hersberg) (Motivation – Hygiene Theory)

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ( อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน ,2526 ,หน้า 245 ) กล่าวว่า ความต้องการของคนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ มีข้อสังเกตดังนี้

1. คนเรามีความต้องการไม่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองจากความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็จะเกิดความต้องการในสิ่งอื่นต่อไปไม่มีวันสิ้นสุด
2. ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำพฤติกรรม ส่วนความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป
3. ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นไปสู่ความต้องการในระดับสูงขึ้น และความต้องการในระดับต้นจะเป็นพื้นฐานของความต้องการในระดับสูงขึ้นไป คนจึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับต้น จึงจะพัฒนาความต้องการในระดับสูงขึ้น

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่เกิดความกระตือรือร้น และมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการนำทฤษฎีตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มาประยุกต์ใช้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการของร่างกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ การพักผ่อนนอนหลับ คนจำเป็นจะต้องได้รับการตอบสนองด้านร่างกายอย่างเพียงพอ จากนั้นจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อไป เพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านนี้ องค์การจึงต้องอาศัยการจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนเพื่อให้ร่างกายสุขสบาย เช่น อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ของใช้ต่าง ๆ บ้านพักอาศัย การได้รับการเยียวยารักษาโรค และการมีสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะอนามัยการตอบสนองดังกล่าว อาจจะออกมาในลักษณะของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทนหรือการจัดสวัสดิการ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว คนมีความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน เช่น ความเป็นอยู่ปลอดภัย ไม่มีการทำร้าย การคุกคาม เสี่ยงภัย ทำให้ได้รับความเจ็บปวด อันตรายทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนมีหน้าที่การงานที่มั่นคง การที่ผู้บริหารจูงใจด้วยการสร้างความรู้สึกไม่หวาดระแวงเกรงกลัว แต่เป็นความรู้สึกสบายใจ ปลอดภัย และมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ไม่หวาดหวั่นที่จะถูกปลดออกจากงานโดยไม่มีเหตุผล หรือไม่ได้รับความเป็นธรรม ซึ่งหมายถึงเจ้าหน้าที่ทุกคนรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคง

และปลอดภัยในหน้าที่การงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) และการยอมรับเมื่อนุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกายและมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยแล้วก็จะพัฒนาความต้องการความรักจากบุคคลรอบข้างต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การได้รับการดูแลช่วยเหลือเอื้ออาทรซึ่งกันและกันจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการดังกล่าวการสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่องนับถือยอมรับ (Esteem Needs) เป็นความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ ต้องการเป็นคนที่มีคุณค่า มีความมั่นใจในตนเอง ต้องการเป็นผู้มีความสามารถ ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับความสามารถ การจูงใจเจ้าหน้าที่ประเภทนี้ จึงไม่ใช่เงินเดือนสวัสดิการหรือความมั่นคง แต่เป็นการยอมรับความสามารถและให้โอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ ผู้บริหารอาจพิจารณามอบหมายงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การมอบหมายให้เป็นตัวแทนองค์การไปเข้าประชุม เป็นต้น การกระทำดังกล่าวแสดงว่าผู้บริหารไว้วางใจ ยอมรับในความสามารถความรู้ และเชื่อมั่นว่าเจ้าหน้าที่สามารถทำได้ดี

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self actualization Needs) เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถสูงสุดที่ตนมีอยู่ ทำในสิ่งที่สามารถจะทำได้ เช่น ความต้องการเป็นเจ้าของกิจการ นักเขียนที่มีชื่อเสียง กล่าวโดยสรุป คือ ความต้องการได้รับความสำเร็จและสมหวังในสิ่งที่ตนหวังหรือต้องการ ผู้บริหารจูงใจเจ้าหน้าที่ให้รู้ถึงความสำเร็จของตน เช่น การจัดโครงการเจ้าหน้าที่ดีเด่น การมอบรางวัล การชมเชย การประกาศเกียรติคุณต่อความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

ทฤษฎีความต้องการ : ทฤษฎีสองปัจจัยของ Hersberg (Motivation - Hygiene Theory)

ทฤษฎีความต้องการ : ทฤษฎีสองปัจจัยของ Hersberg มี เฟรดเดอริค เฮอริชเบิร์กเป็นเจ้าของทฤษฎี ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า ทฤษฎีการจูงใจและอำนวยการรักษา เฟรดเดอริค เฮอริชเบิร์ก (อ้างถึงใน สุนทร เดียวจิตเรธ , 2527 , หน้า 10 – 12) ได้แบ่งปัจจัยการจูงใจออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation Factor) หมายถึง ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มใจในผลงานสำเร็จของงานเมื่อเขาได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จปัจจัย

นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับยกย่องชมเชย การยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่น ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในงาน

3. ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ แบบใหม่ ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบ หรือควบคุมมากเกินไป

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้เลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

ส่วนปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ปัจจัยนี้นำไปสู่ความรู้สึกไม่พึงพอใจแต่มีได้ช่วยให้เกิดความพึงพอใจมากนั้ก ได้แก่

1. นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง การทำงานซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจ และการดำเนินการที่ขาดความเป็นธรรมตลอดจนการบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพ

2. วิธีการบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการปกครอง มีอคติ ไม่ยุติธรรมรวมทั้งไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีได้

3. สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relation with Supervisors) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาไม่มีมนุษยสัมพันธ์ วางตนสูงและไม่ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

4. สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relation with Coworkers) หมายถึง การที่ต่างคนต่างทำงาน โดยไม่คำนึงถึงมิตรภาพ มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่น และเอาตัวรอดโดยการทับถมผู้อื่น

5. สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานไม่เหมาะสม เช่น สถานที่ตั้งหน่วยงานไม่ดีไม่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานปริมาณงานมีมากหรือน้อยเกินไป

จากการศึกษาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์กับทฤษฎีแรงจูงใจของนามัยของเฮอริชเบิร์ก จะเห็นได้ว่าทฤษฎีทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันมาก โดยปัจจัย

สุขอนามัยของเฮอร์ชเบอร์ก ก็เปรียบได้กับความต้องการระดับต้นของมาสโลว์ ส่วนปัจจัยแรงจูงใจ ก็เปรียบได้กับความต้องการระดับสูงของมาสโลว์นั่นเอง ดังแสดงในตารางแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ชเบอร์ก

นักคิด	
มาสโลว์	เฮอร์ชเบอร์ก
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความต้องการระดับต้น</li> <li>ความต้องการทางร่างกาย</li> <li>ความต้องการความปลอดภัย</li> <li>ความต้องการทางสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยค้ำจุน</li> <li>นโยบายและการบริหารงาน</li> <li>สภาพการทำงาน</li> <li>การบังคับบัญชา</li> <li>ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความต้องการระดับสูง</li> <li>ความต้องการได้รับการยกย่อง</li> <li>ความต้องการความสำเร็จในชีวิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยแรงจูงใจ</li> <li>ความสำเร็จในการทำงาน</li> <li>การยอมรับนับถือ</li> <li>ลักษณะของงาน</li> <li>ความรับผิดชอบ</li> <li>ความก้าวหน้า</li> </ul>

ที่มา : นิราศ วัฒนานิติ , 2530, หน้า 32

## 6. เอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สาริต เจริญพิภพ (2535 ,หน้า100) ทำการศึกษาเรื่องสภาวะขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนตำรวจภูธรจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่า ระดับขวัญโดยส่วนรวมของพนักงานสอบสวนในเขตตำรวจภูธรจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับต่ำ นอกจากนั้นแล้วเมื่อมีการแยกแยะตามปัจจัยต่าง ๆ จะพบว่าประเด็นต่อไปนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขวัญกำลังใจของพนักงานสอบสวนในเขตตำรวจภูธรจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในระดับต่ำ โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การไม่ค่อยได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานสอบสวน เรื่องนี้พนักงานสอบสวนในเขตตำรวจภูธรเชียงใหม่ เป็นกังวลมากที่สุด และ เป็นเรื่องที่มีผลกระทบ ต่อขวัญและกำลังใจมากที่สุด ทั้งนี้ หากพิจารณาจากข้อมูลในส่วนอื่น ๆ จะเห็นว่า พนักงานสอบสวนรู้สึกว่างานที่ตนรับผิดชอบมีปริมาณมาก และมีความยากลำบาก โดยไม่ค่อยมีผู้ใดเข้าใจอยู่แล้ว จึงหวังที่จะได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาสูงมาก เมื่อไม่ได้ตามที่คาดหวังจึงมีผลต่อขวัญและกำลังใจเป็นอย่างมาก ปัจจัยนี้อาจเทียบได้กับปัจจัยค้ำจุนทางด้านวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชาตามทฤษฎีการจูงใจของ เฮอริชเบอร์ก

2. การเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องถูกร้องเรียน ในการปฏิบัติหน้าที่แม้ว่าจะตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถก็ตาม เรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานสอบสวนเป็นลำดับรองลงมา ทั้งนี้เนื่องจากสภาพการดำเนินงาน มักจะต้องมีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่พึงพอใจอยู่เสมอ และเนื่องจากขั้นตอนในการทำงานมีสภาพที่ซับซ้อนใช้เวลาที่ยาวและต้องอิงระเบียบกฎหมายคำสั่งอยู่ตลอดเวลา ปัญหานี้เป็นเหตุผลสำคัญของการย้ายงาน

3. การไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนทางด้านห้องทำงานและอุปกรณ์ อย่างเพียงพอหรือทันทีที่ต้องการในการทำงาน คงเป็นเหตุผลในทำนองเดียวกันกับกรณีของความต้องการความยุติธรรม เนื่องจากพนักงานสอบสวนรู้สึกว่างานที่ตนได้รับรับผิดชอบมีปริมาณมาก และมีความยากลำบาก โดยคนส่วนใหญ่ไม่ค่อยเข้าใจอยู่แล้วจึงหวังที่จะได้รับการสนับสนุนทางด้านห้องทำงานและอุปกรณ์อย่างเพียงพอหรือทันทีที่ต้องการในการทำงานหรือไม่ได้ตามที่คาดหวัง จึงมีผลต่อขวัญและกำลังใจเช่นเดียวกัน ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานตามทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบอร์ก

4. โอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ ในฐานะที่เป็นพนักงานสอบสวนค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับการปฏิบัติงานในสายงานอื่น พนักงานสอบสวนเห็นว่าโอกาสในความก้าวหน้าของตนไม่ เท่าเทียมกับผู้ทำงานในสายงานอื่น เช่น สายงานสืบสวนหรือสายงานป้องกันปราบปราม



เป็นต้น

5. รายได้ที่ได้รับจากทำหน้าที่ในตำแหน่งพนักงานสอบสวน ไม่ค่อยเพียงพอในการเลี้ยงตัวเองและครอบครัว และทำให้เกิดปัญหาในเรื่องรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายเรื่องนี้น่าจะเป็นเหตุผล เช่นเดียวกับที่ได้อภิปรายไปแล้วที่ว่า เนื่องจากพนักงานสอบสวนเห็นว่าทำงานที่รับผิดชอบมีปริมาณมากและมีความยากลำบากมากจึงหวังว่าควรจะได้รายได้ที่เพียงพอ เรื่องนี้พนักงานสอบสวนส่วนใหญ่ก็ค่อนข้างเห็นด้วยกับการที่มีค่าตอบแทนในการทำสำนวน

สุรภิจ ศรีมันต์ (2537 ,หน้า 62) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญและกำลังใจของตำรวจจราจรเมืองเชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่า ขวัญและกำลังใจของตำรวจจราจรภูธรจังหวัดเชียงใหม่ขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านงานที่รับผิดชอบ ตำรวจจราจรเมืองเชียงใหม่ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ขณะนี้ ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์มีความชำนาญในงานดังกล่าว เพราะส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่มานานมากกว่า 2 ปีขึ้นไป มีจุดที่ต้องปฏิบัติหน้าที่เพียงจุดเดียว เป็นผลให้ประชาชนผู้ใช้รถใช้ถนนบางคน จำได้ เห็นได้จากในช่วงปีใหม่ ประชาชนบางรายจะให้ของขวัญกับเจ้าหน้าที่ตำรวจจราจร ตำรวจจราจรรู้สึกว่างานที่ตนรับผิดชอบอยู่มากแต่ไม่เก็นกำลังใจโดยเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนเองไม่ได้เอาใจเอาเปรียบ ต้องทำงานเหนื่อยยาก เช่นเดียวกับตนเองโดยการออกตรวจตราการปฏิบัติงานของตนเองในจุดต่าง ๆ อยู่เสมอความขัดแย้งกันเองภายในหน่วยงานก็มีไม่มาก แสดงถึงความมีความสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ตำรวจจราจรเมืองเชียงใหม่ส่วนใหญ่เห็นว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนของตนไม่เหมาะสมและน้อยเกินไป สำหรับหน้าที่และความรับผิดชอบ นอกจากนั้นยังมีความไม่พอใจต่อเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับ จากความเห็นดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่ตำรวจจราจรส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 4,000 – 6,000 บาท และส่วนใหญ่ก็มีคู่สมรสแล้วโดยส่วนใหญ่แล้วภรรยาก็ไม่มีงานทำ อันเป็นรายได้ที่จะมาจุนเจือครอบครัวอีกทางหนึ่ง

3. ปัจจัยทางด้านศักดิ์ศรีงานจราจร ตำรวจจราจรส่วนใหญ่พอใจกับงานในหน้าที่จราจร และมีความรู้สึกผูกพันรั้งงานของตนเพราะเห็นว่างานของตนนั้นจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถจึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

4. ปัจจัยเสี่ยงต่อการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนใหญ่จะเห็นความสำคัญในด้านความปลอดภัยด้านสุขภาพอนามัยของตนเอง เห็นได้จากความรู้สึกว่างานของตนเองมีโอกาสเสี่ยงต่อการถูกรถชนสูง และมีความกลัวอันตรายต่อสุขภาพจากการสูดดมไอเสีย คาร์บอน ควรจะให้ตำรวจหน่วยอื่นสับเปลี่ยนหมุนเวียนมาทำหน้าที่บ้าง นอกจากนั้นตำรวจจราจรเมืองเชียงใหม่ส่วนใหญ่จะรู้สึก

### เครียดภายหลังการปฏิบัติหน้าที่

อารีลักษณ์ แก้ววิเศษ (2538 ,หน้า 74) ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารไทยทู จำกัด (มหาชน) สาขาภาคเหนือ ผลการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมแล้วจะเห็นว่าพนักงานธนาคารไทยทูระดับปฏิบัติการในสาขาภาคเหนือส่วนใหญ่มีขวัญอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งถือว่าดีพอสมควรโดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องนโยบายและการบริหารงานของธนาคาร เรื่องในโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานซึ่งขวัญอยู่ในระดับสูง ส่วนในเรื่องของความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานและอาชีพเรื่องรายได้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมขวัญอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ และยังพบปัญหาต่าง ๆ อันเป็นสิ่งที่ควรแก้ไขในบางปัจจัย เช่น ปัญหาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งพนักงานได้ยกมาเป็นข้อที่บั่นทอนขวัญทำให้หมดกำลังใจในการทำงานมีมากถึง ร้อยละ 35.3 ปัญหาเรื่องการขาดความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา การขาดหลักคุณธรรมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือขึ้นอัตราเงินเดือน ร้อยละ 17.6 ปัญหาการขาดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ร้อยละ 14.7 ปัญหาระบบงาน-ปริมาณงาน ร้อยละ 14.7 ปัญหาผู้บังคับบัญชาขาดความสามารถในการแก้ปัญหาไม่สามารถเป็นที่พึ่งของลูกน้องได้ร้อยละ 11.8 ปัญหาเรื่องรายได้ที่ไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายการครองชีพในปัจจุบัน ร้อยละ 5.9 ปัญหาเครื่องมือเครื่องใช้ไม่ครบถ้วนหรือไม่มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 2.9 และปัญหาเรื่องงานทำให้จำเป็นต้องแยกกันอยู่กับครอบครัว

พงศธร เตมีศักดิ์ (2544 ,หน้า 64) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตำรวจตรวจคนเข้าเมืองในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่า ความพึงพอใจของตำรวจตรวจคนเข้าเมืองเชียงใหม่มีความพึงพอใจในระดับสูงอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากมีความภาคภูมิใจในสายงานตำรวจตรวจคนเข้าเมือง ตำแหน่ง ชั้นยศ และรายได้จากตำแหน่งหน้าที่ตนปฏิบัติงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นที่สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติตลอดจนหน่วยราชการอื่น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจและแรงผลักดัน (Drive) ความปรารถนา (Desires) ความจำเป็น (Needs) และเมื่อพิจารณาถึงธรรมชาติของการจูงใจตามกระบวนการแล้วสรุปได้ว่า ความจำเป็นจะเป็นตัวก่อให้เกิดความต้องการต่าง ๆ ขึ้นมา และเป็นสาเหตุให้แรงกดดันตามมาต่อไปแรงกดดันก็จะทำให้เกิดการกำหนดทิศทางเป้าหมาย และมีการกระทำต่าง ๆ หรือแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการที่มีอยู่ถ้าผลของการกระทำตรงกับความต้องการคือ ความต้องการได้รับการตอบสนองตรงเป้าหมายแล้วก็จะเกิดความพอใจ

สรุปจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจทั้งหมด ทำให้ทราบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสภาพขวัญและกำลังใจของบุคคล ประกอบไปด้วยปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร , ปัจจัยด้านสภาพงาน , ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา , ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน , ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้า , ปัจจัยด้านความยุติธรรม , ปัจจัยด้านศักดิ์ศรีของอาชีพ , ปัจจัยด้านรายได้และสวัสดิการ , ปัจจัยด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน และปัจจัยด้านสุขภาพ



## กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

