

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษานอกโรงเรียน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.1 ความหมายของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 2.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)
 - 2.2 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor Theory) ของเฮิร์ชเบอร์ก (Herzberg)
 - 2.3 ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG) ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)
 - 2.4 ทฤษฎีเอกซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor)
 - 2.5 กฎของความพอใจ
 - 2.6 ทฤษฎีแห่งการยอมรับ
 - 2.7 ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland)
3. องค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
4. การเสริมสร้างและการประเมินสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 4.1 การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 4.2 การประเมินสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
5. สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด
 - 5.1 บทบาทอำนาจและหน้าที่
 - 5.2 โครงสร้างสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด
6. บทบาทหน้าที่ครูการศึกษานอกโรงเรียน
 - 6.1 บทบาทหน้าที่ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน
 - 6.2 บทบาทหน้าที่ครูการศึกษานอกโรงเรียนตำบล
 - 6.3 บทบาทหน้าที่ครูประจำศูนย์การเรียนรู้ชุมชน

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยต่างประเทศ

7.2 งานวิจัยในประเทศ

ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจ (Morale) ในการปฏิบัติงานมีสุนียามความหมายไว้หลายแง่หลายมุม ทั้งที่เหมือนกัน คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้รวบรวมไว้พอสังเขปดังนี้

วิจิตร อวระกุล (2542 : 224) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจของทุกคนในกลุ่ม ที่มีวัตถุประสงค์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จแม้จะมีอุปสรรคขัดขวาง ก็จะพยายามช่วยกันอย่างสุดความสามารถเพื่อที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กำหนด

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 166) กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงานหมายถึงปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัดเจนอาจจะเป็นของบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อความสำเร็จโดยรวม

กิตติ คุ้มชาติ (2543 : 111) กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกทำที่ และเจตคติที่มีต่อการทำงานทำให้เกิดกำลังใจและความพึงพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เสนาะ ดิเขาว์ (2545 : 215) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน เช่น อารมณ์ความกระตือรือร้นความหวังความตั้งใจเป็นสภาพอย่างหนึ่งของจิตใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

ชุมพล พงษากลาง (2548 : 14) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่องานที่ทำซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้นหรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน

สำราญ บุตรคำโชติ (2549 : 12) กล่าวว่าขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจเป็นทัศนคติของบุคคลในองค์กร ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความกระตือรือร้นมีความมั่นใจตั้งใจเต็มใจเสียสละและกล้าหาญมีกำลังใจที่จะปฏิบัติตามความต้องการของวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น

วสันต์ พลั่วพันธ์ (2550 : 10) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานคือ สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงานเช่นความรู้สึกหรือความนึกคิดที่ได้รับอิทธิพลแรงกดดันหรือสิ่งเร้าจากปัจจัย

สภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัวเขาและจะมีปฏิริยาโต้กลับ คือ พฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น

คนัย กัลยาราช (2552 : 9) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือทัศนคติของสมาชิกในองค์กรต่อสภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปพฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานอันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรได้

กัญชลิทา ทองอยู่ (2554 : 12) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการทำงาน หมายถึง สภาพของจิตใจอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานลักษณะงานที่ปฏิบัติความรับผิดชอบในหน่วยงานความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับ การมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน ความมั่นคงในการทำงาน การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสะดวกและความปลอดภัยในการทำงาน

ขวัญใจ ไลนอก (2554 : 12) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึก อารมณ์ของบุคคล ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้น ความมั่นใจตั้งใจเต็มใจเสียสละและกล้าหาญมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จแม้จะมีอุปสรรคขัดขวาง ก็จะพยายามช่วยกันอย่างสุดความสามารถเพื่อที่จะไปถึงจุดหมายปลายทางขององค์กร ความรู้สึก ทำที่และเจตคติที่มีต่องาน มีความพึงพอใจมุ่งมั่นกระตือรือร้น ที่จะทำให้งานสำเร็จหรือปฏิริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีจุดมุ่งหมายวัตถุประสงค์เดียวกันที่แน่นอนชัดเจน ถ้าสภาพจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นจะเกิดขวัญกำลังใจที่ดีมีความสุข สนุกกับการทำงานถึงแม้ว่าขวัญกำลังใจจะเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนแต่ก็มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคล

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 168) ให้ความหมายของคำว่า ขวัญ คือ สิ่งที่ไม่มีตัวตน นิยมกันว่ามืออยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคลสุขสบายจิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญขวัญก็ออกจากร่างไปเสีย ซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น ส่วนกำลังใจเป็นสภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง

สรุปได้ว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจความรู้สึกนึกคิดทัศนคติอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อที่ทำงานต่อสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง สภาพของการทำงานเช่นความร่วมมือความกระตือรือร้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความตั้งใจในการทำงานเป็นต้น โดยมีปัจจัยต่างๆของการทำงานเป็นองค์ประกอบ ดังนั้นขวัญกำลังใจจึงมีความสำคัญยิ่งในการทำงานถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง ก็จะเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความสามัคคี มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีความกระตือรือร้นในการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้มีผู้ศึกษาไว้พอสังเขปดังนี้

วิจิตร อวาทกุล (2542 : 225) กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ

1. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เสริมสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะทำให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มอันจะเป็นพลังร่วมขององค์กรในอันที่จะต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างเข้มแข็งและมั่นคง
4. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรรวมทั้งความเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย
5. ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน
6. ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กร

แสวง ศิริพิพัฒน์ (2544 : 16) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจว่าในการปฏิบัติงานนั้น ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้งานบรรลุหรือมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ก็คือขวัญของบุคคลและหมู่คณะนั่นเอง เพราะว่าขวัญของบุคคลจะแสดงออกถึงพฤติกรรมในการทำงานว่าพอใจมีความสุขหรือไม่ มีเมื่อใดที่ขวัญของบุคคลและหมู่คณะสูงผลงานก็จะสูงตามไปด้วย แต่เมื่อใดที่บุคคลและหมู่คณะมีขวัญในการทำงานอยู่ในระดับต่ำผลงานก็จะต่ำและขาดประสิทธิภาพตามไปด้วย

ทวิศักดิ์ ถึกไทย (2547 : 13) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจว่าขวัญและกำลังใจของบุคคลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กรให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและยังส่งผลให้การทำงานสำเร็จทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานยินดีให้ความร่วมมือกับหน่วยงานและขวัญกำลังใจทำให้เกิดกำลังใจเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำอยู่ขวัญกำลังใจจึงมีความสำเร็จของงานทุกอย่างเพราะถ้าหากคนเราขวัญกำลังใจเสียและกระเจิงผลงานหรือความสำเร็จของงานจะตกต่ำลงอย่างมากหรืออาจล้มเหลวได้

สุระเดช สมศรีโย (2546: 13) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจว่าขวัญเป็นเรื่องของสภาพทางจิตใจของบุคคลที่สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมของบุคคลผู้ที่มีขวัญดีจะมีความพึงพอใจความมั่นใจความกระตือรือร้นความมีชีวิตชีวามีการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและถ้าบุคคลมีขวัญกำลังใจที่ไม่ดีพฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นลักษณะของการหมดหวังท้อแท้หมดกำลังใจและทำงานอย่างไม่มีความสุข

วงษ์ศรี เจริญราษฎร์ (2547: 11) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจว่าการปฏิบัติงานของผู้มีขวัญกำลังใจดีย่อมก่อให้เกิดพลังที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาตนเองและ

หมู่คณะก่อให้เกิดความสามัคคีร่วมมือร่วมแรงและร่วมใจทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

วสันต์ พลั่วพันธ์ (2550 : 11) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจว่าหน่วยงานใดที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงย่อมทำให้ประสิทธิผลของหน่วยงานนั้นสูงขึ้นด้วยและในทำนองเดียวกันหน่วยงานใดที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานอยู่ในระดับต่ำย่อมสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาการขาดประสิทธิผลในการทำงานด้วยเช่นกัน

บดินทร์ สามหมอ (2551 : 10) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจว่าขวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการบริหารงานขององค์กรผู้บริหารทุกคนต้องคำนึงถึงและตระหนักเพราะบุคคลเมื่อได้รับการสนองตอบในสิ่งที่ต้องการขั้นพื้นฐานจะทำให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องเสริมสร้างกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรของตนถ้าองค์กรใดผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงก็จะเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงานบุคคลจะทุ่มเทให้กับงานที่ทำผลผลิตเพิ่มขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

คนัย กัลยราช (2552 : 12) กล่าวถึงขวัญกำลังใจโดยสรุปได้ว่าในเรื่องการปฏิบัติงานรวมถึงการทำงานนั้นขวัญกำลังใจเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งและจะขาดไม่ได้เพราะเป็นเรื่องที่ส่งผลต่อองค์กรต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ขวัญใจ ไลนอก (2554 : 12) กล่าวถึงขวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรถ้าบุคคลในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานก็จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างสมานฉันท์สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะมีความกระตือรือร้นในการทำงานและทุ่มเทให้กับงานองค์กรแข็งแกร่งและฟันฝ่าอุปสรรคไปได้ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรผู้บริหารต้องเสริมสร้างขวัญให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรของตนดังนั้นถ้าองค์กรใดผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงจะเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงานบุคคลจะทุ่มเทให้กับงานที่ทำผลผลิตเพิ่มขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

เดวิส (Davis. 1987 : 96 ; อ้างถึงใน ชุมพล พงษากลาง. 2548 : 14) ให้ความเห็นว่าขวัญกำลังใจนั้นมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งและได้สรุปความสำคัญของขวัญและกำลังใจที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน
2. สร้างความซื่อสัตย์ภักดีให้มีต่อองค์กร
3. เสริมสร้างวินัยปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน
4. ทำให้องค์กรแข็งแรง

5. ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์กรดีขึ้น
6. ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
7. ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร

สรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานรวมถึงการทำงานนั้น ๆ ขวัญกำลังใจเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งและจะขาดเสียไม่ได้ผู้บริหารทุกคนควรต้องคำนึงถึงเสมอ ต้องเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรของตน เพราะเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ได้มีนักจิตวิทยา นักบริหารและนักวิชาการกล่าวไว้เป็นทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับและนำมาใช้กันมาก ดังนี้

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

ราณี อิศัยกุล (2549 : 283 - 285) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ว่าเมื่อความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยยังรุนแรงอยู่ ความต้องการด้านอื่น ๆ จะมีบทบาทน้อยมาก เมื่อความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการด้านสังคมจะมีระดับสูงขึ้นคือ ความต้องการได้รับความรักและการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มถ้าความต้องการนี้ยังไม่ได้รับการตอบสนองในระดับที่พึงพอใจก็ยังไม่ต้องการที่ได้รับการยกย่องของกลุ่ม แต่บางคนอาจจะต้องการทั้ง 2 อย่างในขณะเดียวกัน ถ้าไม่ได้รับการตอบสนอง ก็อาจปฏิบัติตนให้เสียหายแก่กลุ่ม เช่นเกิดอารมณ์เสียบ่อย ๆ ทำให้เกิดชนวนไปถึงการทะเลาะวิวาทกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชามือมนุษย์ได้รับการยกย่องแล้วจะทำให้รู้สึกตนเองมีประโยชน์ต่อผู้อื่นตนเองมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อมได้บางส่วนทำให้เกิดความรู้สึกมั่นใจในตนเองรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีศักดิ์ศรีทำให้ความต้องการที่จะประจักษ์ตนเองเกิดความรุนแรงขึ้นทำให้ความพยายามที่จะแสดงความสามารถของตนเองให้เต็มที่ยังเกิดผลสำเร็จสูงสุดและพอใจสูงสุด ซึ่งบุคคลจะเกิดความต้องการขั้นประจักษ์ตนเองได้นั้น ต้องได้รับการตอบสนองขั้นต้นมาแล้วด้วยดีและเพียงพอเสียก่อน

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ทฤษฎีนี้มาสโลว์ ได้สรุปสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีตลอดเวลาไม่มีสิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วไม่สนใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไป
3. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นตอนจากต่ำไปหาสูงตามลำดับ

ลำดับความต้องการของมนุษย์ ทั้ง 5 ชั้นของมาสโลว์ คือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย การขับถ่าย และความต้องการทางเพศ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการในระดับสูงขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาตามทัศนคติของการบริหารงานบุคคลแล้วความต้องการด้านนี้จะหมายถึงความต้องการหลักประกันในการปฏิบัติงานว่า มีความมั่นคงปลอดภัยไม่ถูกย้ายหรือไล่ออกโดยไม่มี ความผิดข่มขู่ไขว่คว้าได้ป่วยก็ได้รับการดูแลรักษาพยาบาลเมื่อยามชราที่ได้รับบำเหน็จบำนาญ

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social or Belongingness Needs) เป็นความต้องการทางสังคมหรือความสัมพันธ์กับผู้อื่นรวมทั้งความต้องการความรักและการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือที่ทำงาน

ขั้นที่ 4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีค่า ให้ผู้อื่นยอมรับนับถือและความต้องการได้รับการยกย่อง สรรเสริญมีชื่อเสียงเกียรติยศ โดยการสร้างผลสำเร็จของงานให้เกิดคุณค่าและชื่อเสียง

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) ได้แก่ ความต้องการใช้ศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ให้เกิดผลสำเร็จตามที่นึกคิดหรือที่คาดหวังความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการพิเศษที่มนุษย์คาดหวังและอาจเป็นไปได้ยากและหากบุคคลใดบรรลุความต้องการขั้นนี้จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ

เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าความต้องการในขั้นที่ 3 - 5 เป็นความต้องการด้านจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างแน่นแฟ้นกับคำว่าขวัญเพราะคนเรานั้นย่อมต้องการความมั่นคงปลอดภัยทั้งในด้านการดำรงชีวิตและด้านการงานการได้รับการยกย่องในการปฏิบัติงานก็จะดีขึ้นและนำมาซึ่งผลผลิตในการทำงานให้สูงขึ้นได้ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์
ที่มา : ราณี อิศัยกุล (2549 : 20)

สรุปว่า ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งให้เห็นว่าความสำคัญของทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ คือ ความต้องการทั้ง 5 ชั้นของมนุษย์นั้นมีความสำคัญไม่เท่ากันและเมื่อใดก็ตามที่ความต้องการชั้นต่ำได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการชั้นสูงขึ้นเรื่อย ๆ แต่ในขณะที่มนุษย์มีความต้องการชั้นสูงขึ้นไปนั้นมิได้หมายความว่า ความต้องการชั้นต่าง ๆ จะหมดไปเพียงแต่ว่าความต้องการชั้นต่ำเหล่านั้นได้รับการตอบสนองเพียงพอแล้ว

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor Theory) ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

ทวิศักดิ์ ถีกไทย (2547 : 25 - 26) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor Theory) ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เฮิร์ซเบิร์กได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยหรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนออกเผยแพร่ ในค.ศ. 1959 ความว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลคือปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ซึ่งปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติทางบวกและทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการโดยตรงนั้นคือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเองคือเป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ซึ่งกล่าวตรงกันหลายทฤษฎี

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยแรงกระตุ้น (Motivation Factors) หมายถึง ตัวที่ทำให้เกิดความพอใจมีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำให้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคลความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงานเมื่อทำงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จปัจจัยนี้นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด

1.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยยอมรับนับถือหรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นทำให้เกิดความภูมิใจปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในงาน

1.3 ลักษณะของงาน หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถงานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ แบบใหม่ทำให้เขาเกิดความพึงพอใจ

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาได้เปิดโอกาสให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ไม่ว่าจำเป็นต้องตรวจตราหรือควบคุมมากจนเกินไป

1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับการปรับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้นรวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ปัจจัยนี้เป็นตัวทำให้ไม่พอใจมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากภาวะการทำงาน ได้แก่

2.1 เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงานนั้นหรือไม่

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นทางกิริยาหรือภาษาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันมีความเข้าใจกันและกันอย่างดี

2.4 สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.6 สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงานเช่นแสงเสียงอากาศชื้นโหม่งการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยค้ำจุนไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นแต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) คือ ปัจจัยค้ำจุนนี้มีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำกล่าวคือ ปัจจัยค้ำจุนย่อมจะเป็นสาเหตุให้คนเกิดความไม่พอใจในงานแต่ถ้าหากว่าปัจจัยค้ำจุนยังมีอยู่ไม่ได้หมายความว่าคนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้ปัจจัยค้ำจุนเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง

ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำแต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจให้คนเกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นข้อสมมติฐานที่สำคัญของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) คือ ความพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

สรุปว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) ชี้ให้เห็นว่าการนำปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นสิ่งจูงใจและแสดงพฤติกรรมออกมาปัจจัยเกี่ยวข้องกับงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงานซึ่งทำให้บุคคลพอใจและไม่พอใจงานที่ตนปฏิบัติ

ทฤษฎีเออาร์จี (ERG) ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

ราณี อธิษชัยกุล (2549 : 286 - 287) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีเออาร์จี (ERG) ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ซึ่งคิดค้นโดยเคลย์ตันอัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) โดยปรับปรุงแนวคิดจากทฤษฎีของมาสโลว์จากความต้องการ 5 ระดับมาเป็นความต้องการ 3 ระดับ เขาได้ทำการวิจัยโดยได้ทำการทดลองเพื่อหาทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์และเสนอผลการทดลองที่เรียกว่า “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs” ในปีค.ศ. 1969 ผลการศึกษาของเขาพบว่าคนเรามีความต้องการหลัก 3 ประการคือ

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Needs) ความต้องการของมนุษย์ทุกรูปแบบที่เกี่ยวกับด้านร่างกายและวัตถุในทางที่จะทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีสุขสบายและปลอดภัย
2. ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs) ความต้องการเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ที่อยู่ร่วมกันในสังคม
3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) ความต้องการเกี่ยวกับบุคคลได้สร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สำหรับตนและสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้ก้าวหน้าเติบโตขึ้นไป

นอกจากนี้ทฤษฎีเออาร์จียังไม่เคร่งครัดต่อลำดับขั้นตอนของความต้องการมากนักในข้อที่ว่า ต้องได้รับความพึงพอใจในความต้องการขั้นต้นก่อนจึงจะมีความต้องการขั้นต่อไป แต่ทฤษฎีเออาร์จีเห็นว่า คนอาจทำงานเพื่อต้องการความเจริญก้าวหน้าถึงแม้จะยังไม่ได้รับ

ความพึงพอใจในความต้องการดำรงชีวิตและความต้องการความสัมพันธ์ก็ตามหรือความต้องการทั้ง 3 ประการนี้ อาจดำเนินไปพร้อมกันในขณะเดียวกันก็ได้

ทฤษฎีอีอาร์จีมีสมมุติฐานที่สำคัญ 3 ประการที่มีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างจากทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow) ดังนี้คือ

1. หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อยความต้องการประเภทรูปนั้นจะมีสูง เช่น หากเงินเดือนน้อยความต้องการด้านนี้จะสูงขึ้น
2. หากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองพอแล้วจะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงขึ้นไปมีมากยิ่งขึ้น เช่น ได้รับค่าจ้างมากพอแล้วก็จะต้องการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น
3. หากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคติดขัดได้รับการตอบสนองน้อยก็จะทำให้เกิดความต้องการประเภทที่ต่ำกว่าลงไปมีความสำคัญมากขึ้นเช่น ไม่มีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้นได้ก็จะหันมาสนใจและต้องการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมาก

สรุปว่า ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG) ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ซึ่งให้เห็นว่าบุคคลอาจมีความต้องการหลาย ๆ อย่างพร้อมกัน โดยอาจจะต้องการระดับสูงพร้อมกับความต้องการระดับต่อ ๆ ไปได้

ทฤษฎีเอกซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

ทวิศักดิ์ ถึกไทย (2547 : 27 - 29) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีเอกซ์ (X) และทฤษฎีวาย (Y) ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) แมคเกรเกอร์ เป็นศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงแห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ได้ตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมของคนในองค์กร มีหลักการว่า การเลือกวิธีการใดขึ้นอยู่กับคน ๆ นั้นมีลักษณะตรงกับรูปแบบใด ของการบริหารสองแบบ คือ ทฤษฎี X หรือเผด็จการ และทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม ซึ่งแต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะของมนุษย์

1. ทฤษฎีเอกซ์ (X)

- 1.1 ธรรมชาติของมนุษย์ไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส
- 1.2 โดยเหตุที่มนุษย์ไม่ชอบทำงานดังกล่าว ดังนั้นเพื่อให้คนได้ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงต้องใช้วิธีบังคับควบคุมสั่งการหรือข่มขู่ด้วยการลงโทษต่าง ๆ
- 1.3 มนุษย์โดยปกติจะเห็นแก่ตัวเองสำคัญจนกระทั่งไม่เอาใจใส่ในความต้องการขององค์กรเท่าที่ควร
- 1.4 มนุษย์มักมีท่าทีต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและมีความต้องการความมั่นคงในการทำงานเหนือกว่าสิ่งใด

1.5 มนุษย์เมื่อเข้ามาทำงานมักจะขาดความปราดเปรียวและมักจะถูกพวกไม่เอาไหน ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสียได้ง่าย

ความเชื่อเกี่ยวกับทัศนคติของบุคคลทั้ง 5 ประการนี้ กำลังจะสูญไปจากสังคมปัจจุบัน เพราะการบริหารงานแบบนี้ไม่มีส่วนช่วยส่งเสริมที่ดีต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน จึงต้องทำความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ให้ดีกว่าที่พบในข้อสันนิษฐานของ ทฤษฎีเอกซ์ (X) โดยแมกซ์เกรเกอร์ได้นำแนวคิดของมาสโลว์และนำเอาทฤษฎีจูงใจของเฮิร์ชเบอร์ก มาสนับสนุนข้อสันนิษฐานใหม่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์โดยเรียกข้อสันนิษฐานใหม่ว่า ทฤษฎีวาย (Y)

2. ทฤษฎีวาย (Y)

2.1 คนโดยทั่วไปมิใช่จะรังเกียจหรือไม่ชอบทำงานเสมอไปคนอาจถือว่าเป็นสิ่งที่ สนุกสนานหรือให้ความเพลิดเพลินได้ด้วยงานต่าง ๆ จะดีหรือเลวย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุม และการจัดการอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองแรงจูงใจของคนได้

2.2 การออกคำสั่งการควบคุมการปฏิบัติงานหนึ่งจรรยาวัตรทางวินัยมิใช่วิธีเดียว ที่จะทำให้คนปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงานคนเราจะปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร ต่อเมื่อเขามีความศรัทธาต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น

2.3 ด้วยเหตุผลดังกล่าวการที่คนยินดีผูกมัดตัวเองต่องานต่อองค์กรย่อมมีผลทำให้งาน ดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่จะปฏิบัติงาน

2.4 ถ้าหากงานต่าง ๆ ได้มีการจัดการอย่างเหมาะสมแล้วคนงานจะยอมรับงานนั้นๆ และอยากที่จะรับผิดชอบในผลของงานนั้นด้วย ถ้าหากได้มีการเข้าใจถึงคนโดยถูกต้องแล้วจะเห็น ได้ว่าคนโดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติที่ดีคือ มีความคิดอ่านที่ดีมีความฉลาดและมีความคิดริเริ่มที่จะช่วย แก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างดี

สรุปทฤษฎีเอกซ์ (X) เชื่อว่า ธรรมชาติของคนไม่ชอบทำงานและพยายามจะหลีกเลี่ยง คอยปิดความรับผิดชอบ ต้องใช้วิธีสั่งการบังคับเท่านั้น

ส่วนทฤษฎีวาย (Y) มีความเชื่อตรงกันข้ามกับแบบทฤษฎีเอกซ์ (X) การมองพฤติกรรม ในองค์กรจากความจริงบุคคลสามารถกำกับสั่งการ โดยตนเองได้และสามารถสร้างงานได้ ถ้ามี การจูงใจที่เหมาะสมเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

กฎของความพอใจ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972 : 63 ; อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2547 : 79) ซึ่งได้กล่าวว่า ทำไมมนุษย์จึงยอมสละแรงงานและเวลาของเขาให้แก่องค์กรซึ่งจะเป็นการลดอิสรภาพในความเป็นอยู่ ของชีวิตมากกว่าที่จะอยู่เฉย ๆ ในการที่มนุษย์ไปทำงานนี้เขาเห็นว่าเมื่อมนุษย์ได้สละแรงงานให้แก่

องค์กรแล้วเขาย่อมต้องการผลตอบแทนในลักษณะของความพอใจหรือต้องการผลตอบแทนในลักษณะของความพอใจส่วนตัวการทำงานเพียงเพื่อหวังเงินเดือนและสิ่งที่เป็นวัตถุประสงค์ยังไม่เป็นความพอใจตามความหมายนี้ความพอใจในที่นี้ หมายถึง เครื่องส่งเสริมกำลังใจ (Incentive) ความสมัครใจความสบายใจความรักที่จะทำงานแต่ผลตอบแทนนี้อาจมีลักษณะแตกต่างกันแล้วแต่บุคคล ดังนั้นกฎของความพอใจในการทำงานจึงถือเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งบาร์นาร์ด (Barnard) ได้ขยายความว่าเป็นคุณภาพขององค์กรและความพอใจที่ได้รับเท่ากันความพอใจนี้เป็นสิ่งที่นักบริหารต้องคำนึงถึงและทำอะไรจึงจะมีและสามารถรักษาความมั่นคงของความพอใจนี้ภายในองค์กรไว้ให้ได้คำว่าส่งเสริมกำลังใจในที่นี้มิได้หมายถึงเรื่องเงินเป็นเรื่องใหญ่ แต่หมายถึง 4 ความหมาย คือ

1. สิ่ง que เห็นได้ด้วยตาอาจเป็นเงินและวัตถุทั้งหลาย
2. สิ่ง que ให้คุณค่าทางจิตใจเช่นเกียรติยศชื่อเสียงหรือสิ่ง que มองเห็นไม่ได้ทั้งหมด
3. สถานที่ทำงานดี
4. ความภาคภูมิใจในการแสดงความสามารถและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ตนคิดได้หรือความมีอิสระในด้านความคิดเห็นศาสนา เป็นต้น คนเราไม่ต้องการที่จะทำงานเพื่อหวังเอาเงินเป็นใหญ่เท่านั้น แต่ทำงานเพื่อหวังสิ่งอื่นเป็นใหญ่สิ่งนั้นก็คือความพอใจที่ได้รับ

ทฤษฎีแห่งการยอมรับ

บาร์นาร์ด (Barnard. 1972 : 64 ; อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร. 2547 : 80) กล่าวถึงหลักสำคัญหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน คือ การสร้างความประทับใจกับบุคคลอื่นโดยการให้เกียรติยกย่องและให้ความสำคัญไม่ว่าจะเป็นบุคคลใด หากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติได้เช่นนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึกอบอุ่นด้านจิตใจและเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการออกคำสั่งนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องยึดหลักของบาร์นาร์ด (Barnard) ซึ่งได้เสนอข้อคิดเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาก็ต่อเมื่อมีลักษณะ 4 ประการ คือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะเข้าใจคำสั่งนั้นได้
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามคำสั่งเขาเชื่อว่าคำสั่งนั้นมีประโยชน์ต่อตัวเอง
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามคำสั่งเพราะเขาเชื่อคำสั่งนั้นมีประโยชน์ต่อองค์กร
4. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมที่จะทำตามคำสั่งนั้น

ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland)

ธรร สุนทรายุทธ (2551 : 306) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland) แมคเคลแลนด์เป็นผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

(Achievement Motivation) โดยศึกษาระดับความต้องการในความสำเร็จของมนุษย์โดยมีที่มาจากความต้องการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
2. ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for Affiliation) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power) หรือแรงจูงใจใฝ่อำนาจ

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากในความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้ที่จะประสบความสำเร็จสูง (High Achiever) ว่าจะมีลักษณะของการกล้าเสี่ยงอยู่พอสมควร แต่ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเสี่ยงมากเกินไป และก็ไม่ใช่เป็นคนไม่กล้าเสี่ยงเอาเสียเลย บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความพิถีพิถัน และจะฉลาดในการวางเป้าหมายในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงได้อย่างเหมาะสม และเขาผู้นั้นจะต้องมีความสามารถในการบริหารองค์กรด้วยและเป็นที่แน่นอนว่าเขาผู้นั้นจะต้องมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงานและเมื่องานสำเร็จก็เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น ซึ่งเป็นความพึงพอใจในเนื้องานเองเขาจะไม่มุ่งผลตอบแทนในลักษณะที่จับต้องเป็นสำคัญแต่หากเขาบรรลุความสำเร็จของงานตามปรารถนา เขาจะได้รับรางวัลเป็นผลพลอยได้ตามไปด้วยแต่รางวัล เช่น เงินนั้นไม่ใช่สิ่งที่เขาต้องการเป็นพื้นฐานเงินอาจเป็นเพียงเครื่องวัดผลงานและเป็นเครื่องประเมินผลความก้าวหน้าเท่านั้น ผู้ที่มุ่งความสำเร็จของงานจึงมีใจจดจ่ออยู่กับงานและใช้ความพยายามอย่างสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี บุคคลพวกนี้จะพยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อยู่เสมอเพื่อจะประเมินค่าสิ่งที่ตนทำและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขในขณะเดียวกัน ความรวดเร็วของข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจะมีความหมายยิ่งทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลวและเพื่อที่จะได้คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดในงานได้ทันทั่วทั้ง

ทฤษฎีทั้งหลายที่กล่าวมานั้นนับเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่ช่วยทำให้บุคคลได้เห็นสาเหตุหรือที่มาของพฤติกรรมในการจูงใจ ซึ่งรวมเป็นกลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจดังกล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตามจะเห็นว่าทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ยังไม่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของเรื่องการจูงใจได้อย่างแจ่มแจ้งเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมที่มีความสลับซับซ้อนของมนุษย์นั้นมิได้เกิดจากความต้องการ ซึ่งอยู่ภายในตัวมนุษย์เท่านั้นแต่พฤติกรรมของมนุษย์จะอยู่ภายใต้อิทธิพลของปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย

องค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจมักเกี่ยวข้องกับสภาพจิตใจความรู้สึกทัศนคติในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกิดจากสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์รอบ ๆ ตัวแล้วแสดงออกมาในทางอารมณ์ความคิดทัศนคติ

และความพึงพอใจในการทำงานขวัญกำลังใจสามารถสังเกตหรือวัดได้ในตัวบุคคล เช่น คนที่มีขวัญกำลังใจดีหรือมีกำลังใจมากจะแสดงออกมาในลักษณะมีความคิดริเริ่มมีความพยายามและความพึงพอใจในการทำงานนั้น ๆ ขวัญกำลังใจของแต่ละบุคคลจะมีสภาพเปลี่ยนแปลงไม่ได้ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดกับพนักงานของตนดังนั้นสิ่งที่ทำให้เกิดขวัญกำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2540 : 156) ได้เสนอองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ไว้ดังนี้คือ

1. การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กร
2. การจัดระยะเวลาในการให้เหมาะสม
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. ความสัมพันธ์กับผู้นำหรือหัวหน้างาน
5. การบริการงานของผู้นำหรือหัวหน้างาน
6. ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่
7. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
8. ฐานะและการอบรมจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

นอกจากนั้นแล้ววิชัย แหวนเพชร (2543 : 13) กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญกำลังใจไว้ดังนี้คือ

1. ความเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาอบอุ่นมีขวัญกำลังใจ
2. ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานและองค์กรที่ทำอยู่
3. ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบหรือเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน
4. สภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ ความสะอาดความสะดวกสบายบรรยากาศดี

และอุปกรณ์พร้อม

5. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน
6. ค่าจ้างหรือผลตอบแทนที่พนักงานได้รับมีความเหมาะสมทั้งให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า
7. โอกาสที่จะก้าวหน้าของพนักงานที่รับการส่งเสริม
8. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ซึ่งองค์กรได้จัดบรรยากาศหรือให้พนักงาน

มีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

อาคม วัดไชยสง (2547 : 121) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจเกี่ยวข้องกับทุกอย่างที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงานการกล่าวถึงขวัญกำลังใจมักจะมองภาพรวม ๆ จากหลายองค์ประกอบที่เกิดผลต่อขวัญกำลังใจ ดังที่ทองอาจ โฆษณุณหนันท์ (ม.ป.ป. : 48) กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ได้แก่

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ตนทำอยู่
3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานของผู้ร่วมงานตลอดจนการจัดองค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ

4. การให้บำเหน็จรางวัลการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานดี
5. สภาพของที่ทำงานถูกต้องถูกสุขลักษณะมีอากาศถ่ายเทได้สะดวกมีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องอำนวยความสะดวกการปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานของร่างกายจิตใจของเพื่อนร่วมงานดี

สำหรับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น วิชัย แหวนเพชร (2543 : 13) ได้เสนอไว้ดังนี้

1. องค์กร
2. สิ่งที่พนักงานทำทั้งในและนอกเหนือจากงาน
3. ธรรมชาติของงาน
4. เพื่อนร่วมงาน
5. ผู้บังคับบัญชา
6. ความคิดเกี่ยวกับตนเอง
7. ความพึงพอใจจากการได้รับการตอบสนอง

นอกจากนั้นแล้ว ฮัลโลแรน (Halloran, 1995 : 34 ; อ้างอิงใน อาคม วัชรสง. 2547 : 121) ได้เสนอองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจไว้เช่นเดียวกัน ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง
3. การปกครองบังคับบัญชา
4. บุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบายและเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์กร
6. บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน
7. ผู้บริหารเห็นความสำคัญและคุณค่าของบุคลากรทุกคน
8. บุคลากรได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน
9. บุคลากรมีความรักสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและทำงานเป็นทีม
10. บุคลากรมีความสุขและมีความพึงพอใจต่องานที่ทำ
11. องค์กรจัดระบบสวัสดิการที่ดี
12. การได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมและยุติธรรม

13. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม
14. ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถทำงานอย่างเต็มที่
15. ผู้บริหารเห็นคุณค่าการทำงานของบุคลากร
16. บุคลากรมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
17. มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
18. มีอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานพอเพียง

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น มีความสำคัญต่อการทำงาน โดยเฉพาะความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ทัศนคติที่มีต่อองค์กร ทัศนคติที่มีต่อการบังคับบัญชา ความพึงพอใจที่มีต่อมาตรฐานของงาน การควบคุมบังคับบัญชาแบบคำนึงถึงพนักงานปริมาณงานและความตึงเครียดของงาน การปฏิบัติตนต่อบุคคลในองค์กร ความภาคภูมิใจในองค์กร ความพอใจในเงินเดือน ทัศนคติที่มีต่อระบบการติดต่อสื่อสารแบบทางการภายในองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในความก้าวหน้าและโอกาสในการก้าวหน้าของงาน ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องพัฒนาให้ดีขึ้น

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นมีผู้ให้แนวคิดต่าง ๆ ดังนี้ พูลสวัสดิ์ ปรีดา (2540 : 33) สรุปถึงองค์ประกอบที่ควรพิจารณาในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน คือ เงินเดือนและสวัสดิการ การพัฒนาความรู้สึกรักของผู้ทำงาน การให้งานที่เหมาะสม ถ้ามีโอกาสให้บุคคลได้ทำงานที่เขาชอบพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงานผู้บริหารต้องบริหารด้วยวิธีประชาธิปไตย คือ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นในการทำงานแบ่งงานมีเหตุผลไม่ใช่ระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงานจัดสภาพการทำงานให้เหมาะสม อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต้องพร้อมในการทำงานให้การชมเชยหรือดักเตือนในโอกาสที่เหมาะสม การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาจากความรู้ความสามารถคุณภาพของงานเป็นสำคัญ

วิจิตร อวระกุล (2542 : 225) กล่าวถึง องค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี มี 6 ประการคือ

1. ภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงานของผู้นำ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของเจ้าหน้าที่
3. ความศรัทธาและเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัตถุประสงค์ นโยบายขององค์กร
4. ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บำเหน็จความดีความชอบตำแหน่งหน้าที่
5. สุขภาพทางร่างกายและจิตใจของบุคคลภายในหน่วยงานมีความแข็งแรงพอที่จะทำหน้าที่ของตนเอง
6. สภาพการทำงานความสะดวกสบายในการทำงาน

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 232) กล่าวโดยสรุปว่าขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ตัวผู้บริหารมีอิทธิพลต่อขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชามากความเป็นผู้นำ ความกล้าตัดสินใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ความเที่ยงธรรมการเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่ดีรู้จักรักษาเป้าหมาย และรู้จักไกล่เกลี่ยมีความรู้ในหลักและกระบวนการบริหารเป็นสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจากผู้บริหาร คือ

- 1.1 การจัดสภาพการทำงานที่ดีเกี่ยวกับอาคารอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวก
- 1.2 การสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชนและการทำชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับให้กับหน่วยงาน
- 1.3 การสร้างสภาพการดำรงชีวิตที่ดีสวัสดิการสิ่งตอบแทน
- 1.4 วิธีการบริหารบุคคลที่ดีเช่นการคัดเลือกการปฐมนิเทศการสนับสนุนให้ก้าวหน้า

ความดีความชอบและการใช้งาน

- 1.5 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
- 1.6 การปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมและให้ความเสมอภาค
- 1.7 การที่ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง

2. การได้รับสนองความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

- 2.1 ความมั่นคงปลอดภัย (ทางด้านการเงินและอารมณ์)
- 2.2 การยอมรับนับถือ
- 2.3 การเกิดความพึงพอใจในงาน

2.4 การได้รับการยกย่องนับถือในวิชาชีพจากเพื่อนร่วมงานและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง

ที่สามารถทำความสำเร็จให้กับหน่วยงาน

3. การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม

- 3.1 ความรู้สึกที่มีส่วนร่วมในการทำงานสำเร็จร่วมกัน
- 3.2 การได้รับการกระตุ้นท้าทายร่วมกัน
- 3.3 การได้รับการสื่อสารทั่วถึงกันและชัดเจน

เดวิส (Davis. 1987 : 98 ; อ้างถึงใน ชุมพล พงษากกลาง. 2548 : 16) กล่าวคือ ขวัญกำลังใจเป็นส่วนประกอบสำคัญของทัศนคติของแต่ละบุคคลและเป็นที่ยอมรับกันประการหนึ่งว่าความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ต้องให้ขวัญกำลังใจสูงมีปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1. มีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอเพราะว่าผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญที่จะประสานระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติ

2. ความพึงพอใจที่ได้กระทำคนส่วนมากจะมีความพึงพอใจภายในเกี่ยวกับงานที่ชอบ เขาจะทำงานนั้นอย่างดีและมีความรู้สึกที่งานนั้นเปิดโอกาสให้แก่เขาได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้เต็มที่

3. ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างดี

4. ความพึงพอใจเป็นวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

5. ความพึงพอใจด้านเศรษฐกิจและบำเหน็จรางวัล

6. สุขภาพทางจิตใจและร่างกาย

เดอแซล (Dersal. 1968 : 134 ; อ้างถึงใน ชุมพล พงษากลาง. 2548 : 16) กล่าวว่า องค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร

2. การปกครองบังคับบัญชา

3. เงินเดือน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาคือการได้รับความเป็นธรรม และสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้

5. สภาพการทำงาน

6. ความสำเร็จในการทำงาน

7. การยอมรับของสังคม

8. ลักษณะของงาน

9. ความรับผิดชอบ

10. โอกาสก้าวหน้าคือการได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้นในหน่วยงาน การได้รับการศึกษาต่อการอบรมศึกษาดูงาน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักการศึกษาและนักวิชาการ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยนำเสนอตาราง แสดงการวิเคราะห์เกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดังตาราง 1

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน	นักวิชาการ					รวม
	มาสเตอร์	เอิร์ชเบอร์กร์	อัสเตอเฟอ์	แมคเกรเกอร์	บาร์นาต	
1. ความต้องการด้านร่างกาย	/					1
2. ความมั่นคงในการทำงาน	/	/				2
3. ความต้องการทางสังคม	/					1
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง	/				/	2
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	/					1
6. ความสำเร็จในการทำงาน		/				1
7. การยอมรับนับถือ		/				1
8. ลักษณะของงาน		/				1
9. ความรับผิดชอบ		/				1
10. ความก้าวหน้า		/				1
11. เงินเดือนเลื่อนขั้นและสวัสดิการ		/				1
12. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า		/				1
13. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา		/				1
14. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน		/				1
15. สถานะของอาชีพ		/				1
16. นโยบายและการบริหารงาน		/				1
17. สภาพการทำงาน		/				1
18. ความเป็นอยู่ส่วนตัว		/				1
19. วิธีปกครองบังคับบัญชา		/				1
20. ความต้องการในการดำรงชีวิต			/			1
21. ความต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่น			/			1
22. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า			/			1
23. การบังคับ ควบคุมสั่งการ				/		1

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน	นักวิชาการ					รวม
	มาสเตอร์	เอิร์ชเบอร์กร์	อัลเตอเฟอ์	แมคเกรเกอร์	บาร์นาต	
24. การปูนบำเหน็จรางวัล				/		1
25. การลงโทษทางวินัย				/		1
26. การมอบหมายงานที่เหมาะสม				/		1
27. ความศรัทธา				/		1
28. ความประทับใจ					/	1
29. ความพึงพอใจ					/	1
30. วัตถุประสงค์ต่างๆ					/	1
31. สถานที่ทำงานดี					/	1
32. ความมีอิสระในด้านความคิด					/	1

จากตาราง 1 จากหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์เพื่อนำมาเป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2549 : 50) จัดองค์ประกอบไว้ 7 ด้าน คือ ด้านสวัสดิการของหน่วย ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสภาพการทำงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านการยอมรับในการทำงานและความมั่นคง ด้านนโยบายการบริหารของผู้บังคับบัญชา และด้านความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

ณัฐภา กริริรัญ (2550 : 6) จัดองค์ประกอบไว้ 10 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านนโยบาย/แผนและการบริหารงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ที่ผูกพัน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน และด้านความมั่นคงในงาน

บทินทร์ สามหมอ (2551 : 3) จัดองค์ประกอบไว้ 8 ด้าน คือ ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านสถานภาพการดำรงชีวิต

สิริรัตน์ ฉัตรสมนิยม (2551 : 21) จัดองค์ประกอบไว้ 6 ด้าน คือ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

บุษกร วงศ์สุวรรณ (2553 : 4) จัดองค์ประกอบไว้ 7 ด้าน คือ ด้านความพึงพอใจในความสำเร็จในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในหน้าที่รับผิดชอบ ด้านความพึงพอใจในตำแหน่งงาน ด้านความพึงพอใจในความปกครองของผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความพึงพอใจในรายได้และสวัสดิการ และด้านความพึงพอใจในความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

กัญชลิทา ทองอยู่ (2554 : 6) จัดองค์ประกอบไว้ 7 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านสภาพการทำงาน

ขวัญใจ ไลนอก (2554 : 7) จัดองค์ประกอบไว้ 7 ด้าน คือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านความสำเร็จในการทำงาน

สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่มีส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม มอบหมายงานที่เขาชอบและเหมาะสม สร้างสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงาน จัดสภาพการทำงานให้เหมาะสม อุปกรณ์การทำงานมิให้พร้อม ให้การชมเชยหรือตักเตือนในโอกาสที่เหมาะสม

ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรต่าง ๆ นั้น โดยทั่วไปประกอบด้วย องค์ประกอบ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) หมายถึง เงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าจ้างพิเศษ สวัสดิการ รายได้เสริม หรือผลประโยชน์อื่น ๆ

คำตอบแทนสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน คือ คำตอบแทนที่พนักงานได้รับจากนายจ้าง จากทฤษฎีการจูงใจของพอตเตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler, 1968 : 33 - 34 ; อ้างถึงใน สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 245) กล่าวว่า ผลตอบแทนเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและการปฏิบัติงานย่อมจะก่อให้เกิดผลตอบแทน ดังนั้นนายจ้างต้องกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับพนักงานของตนดังที่ปราชญา กล้าผจญ และพอลา บุตรสุทธีวงศ์ (2550 : 255 - 256) ให้ความเห็นว่ามนุษย์ทุกคนต้องทำงานและการทำงานนั้นจะมีสิ่งตอบแทน ผลตอบแทนด้วย และสิ่งที่ทำให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่ได้คือ รายได้เมื่อทำงานต้องมีรายได้เลี้ยงตนเองและครอบครัวรวมถึงค่าคัมของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ อดีตนายกรัฐมนตรีนี่ว่างาน คือ เงิน เงิน คือ งานบันดาลสุขและศึกษาคีมีเงินใช้ไว้โรคาพาให้สุขสมบูรณ์ ซึ่งสัมฤทธิ์ยศสมศักดิ์ (2549 : 267) ก็ให้ทัศนะว่าคุณภาพของการดำรงชีวิตจะเป็นประการใดขึ้นอยู่กับค่าจ้างหรือเงินเดือน รวมทั้งสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ตนได้รับจากองค์กร เมื่อองค์กรจ้างมนุษย์เข้ามาปฏิบัติงานไม่ว่าในระดับใด ก็ย่อมจะต้องคาดหวังว่าพนักงานเหล่านั้นจะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความรู้ความสามารถและสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้องค์กรต้องการคนดี คนเก่ง คนมีความสามารถสูง คนมีจิตใจดีมีทัศนคติที่ดีต่อโลกต่อตนเองและต่อการทำงานมาร่วมงานจึงต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่และจูงใจบุคคลภายนอกให้อยากเข้าร่วมปฏิบัติงานกับองค์กรด้วยองค์กรมีภารกิจสำคัญในการธำรงรักษาพนักงาน (Retention) ให้อยู่กับองค์กรด้วยความพึงพอใจ

สรุปได้ว่า คำตอบแทน หมายถึง สิ่งที่คนทำงานในองค์กรทุกคนคาดหวังจะได้รับจากการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งอยู่ในรูปของตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือนค่าจ้างและอาจเป็นสิ่งที่ไม่ได้ อยู่ในรูปของตัวเงิน ได้แก่ สวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลในรูปแบบต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้คนทำงานทุกคนต้องการที่จะได้รับคำตอบแทนจากการทำงานที่เหมาะสมและเป็นธรรมก่อให้เกิดความภาคภูมิใจความสุขและความพึงพอใจผลตอบแทนที่องค์กรกำหนดขึ้นแต่ละรูปแบบส่งผลต่อขวัญกำลังใจได้เป็นอย่างดี เพราะนั่นหมายถึง การสร้างความเป็นอยู่และส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นให้กับคนทำงานได้เป็นต้น

การจัดสวัสดิการเป็นบริการอย่างหนึ่งของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อมุ่งผลประโยชน์ให้เกิดกับพนักงานขององค์กรเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมีความรักความผูกพันกับองค์กรองค์กรที่มีกิจการมั่นคงและมีชื่อเสียงมักจะมีขีดความสามารถในการจัดสวัสดิการได้ดีกว่าองค์กรที่มีกิจการประเภทย่อยและชนิดเดียวกัน (อำนาจ แสงสว่าง. 2542 : 150) สวัสดิการ คือ สิ่งที่องค์กรหรือนายจ้างเป็นผู้จัดหาให้แก่พนักงานหรือลูกจ้าง เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็น

การจัดการในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายโดยตรงโดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งถือเป็นสิ่งที่องค์กรสมควรปฏิบัติเพื่อธำรงรักษาและจูงใจพนักงานที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร ปัจจุบันการจัดสวัสดิการในองค์กรมีความสำคัญต่อขวัญกำลังใจการธำรงรักษาบุคลากรและความทุ่มเทที่บุคลากรให้กับองค์กรดังมีผู้กล่าวว่า “สวัสดิการมีความสำคัญในระดับเดียวกับค่าจ้าง” เนื่องจากผลประโยชน์อื่นที่บุคลากรได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนจะมีส่วนช่วยแบ่งเบาภาระค่าครองชีพของเขาและครอบครัวได้และยังเป็นการสร้างความมั่นคงและความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร นอกจากนี้การให้สวัสดิการบางประเภทยังเป็นผลประโยชน์เสริมที่บุคลากรจะได้รับจากองค์กรโดยไม่ต้องมีภาระด้านการจ่ายภาษีมาเกี่ยวข้อง

ปัจจุบันมีการกล่าวถึง สวัสดิการสำหรับพนักงานในชื่อที่แตกต่างกันเช่นสวัสดิการผลประโยชน์บริการค่าตอบแทนแฝงผลประโยชน์เกื้อกูลหรือการจ่ายที่ไม่ใช่ค่าจ้างเป็นต้น ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับของความสนใจและการใช้งานของแต่ละบุคคล ซึ่งศัพท์เหล่านี้ต่างก็มีความหมายร่วมกัน คือ การให้ประโยชน์ที่ไม่ได้อยู่ในรูปของค่าตอบแทนโดยตรงแก่พนักงานโดยอาจมีความหมายที่เจาะจงหรือครอบคลุมที่แตกต่างกันบ้าง เช่น สวัสดิการจะถูกใช้ในความหมายระดับมหภาคว่าเป็นประโยชน์ที่นิยมจัดให้บุคคลทั่วไป ซึ่งมักจะเป็นคนจนหรือผู้ด้อยโอกาสทางสังคมขณะที่ผลประโยชน์และบริการมักจะถูกนำมาใช้ในการให้สิทธิหรือผลประโยชน์นอกจากรายได้โดยตรงจากการจ้างงานที่องค์กรให้แก่บุคลากร เป็นต้น (ฉัตรฐพันธ์ เจริญนนท์, 2545 : 236 - 237) ค่าตอบแทนในรูปของสวัสดิการหรือเรียกว่า ผลประโยชน์เกื้อกูลหรือผลประโยชน์และบริการนั้น ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุขธิวงศ์ (2550 : 263) กล่าวถึง ผลประโยชน์เกื้อกูล คือ ผลตอบแทนที่มีได้จ่ายเป็นตัวแทนแต่จ่ายให้ในลักษณะอื่น ๆ เช่น ให้มีรถประจำตำแหน่งให้ใช้จ่ายค่าน้ำมันให้ด้วย ให้บ้านพัก จ่ายค่าน้ำ ค่าไฟให้ด้วย จ่ายค่ารับรองแขก หรือที่เรียกว่าเงิน Entertain แยก (เมื่อรับรองแขกพาแขกไปเที่ยวรับประทานอาหารหรือรับรองอย่างอื่น ๆ เอาหลักฐานค่าใช้จ่ายมาแสดงแล้วรับเอาเงินค่าใช้จ่ายส่วนนั้น ๆ กลับคืน เป็นต้น) องค์กรส่วนใหญ่ที่มีการจัดรางวัลภายนอกด้วยการจ่ายผลตอบแทนโดยทางอ้อมนั้นผลประโยชน์เกื้อกูลจึงเป็นรางวัลทางอ้อมที่พนักงานได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับตามปกติ เช่น บำเหน็จบำนาญ การประกันสุขภาพค่ารักษาพยาบาลค่าจ้างในวันหยุดงานและเงินเลี้ยงชีพที่ให้กับลูกจ้างหรือกลุ่มลูกจ้างที่เป็นสมาชิกขององค์กร (วิเชียร วิฑูรย์, 2550 : 149) และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 250) กล่าวว่า การให้ผลประโยชน์และบริการแก่บุคลากรที่ปฏิบัติอยู่ในหน่วยงาน ก็เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มความสามารถปรัชญาของการบริหารงานบุคคลจึงควรคำนึงถึงบุคลากรในองค์กร ดังนี้ 1) บุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต้องการการยกย่องให้เกียรติ 2) บุคลากรเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจต้องการการเอาใจใส่ดูแล และ 3) บุคลากรต้องการสิ่งจูงใจ

นอกจากค่าตอบแทนแล้วยังต้องการประโยชน์อย่างอื่นที่จะตอบสนองความต้องการ ทั้งร่างกาย จิตใจและถ้ามองในแง่ของหน่วยงานแล้วหน่วยงานอยากให้ประโยชน์และบริการแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อ 1) ให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร 2) ต้องการการดำรงรักษาบุคลากรให้คง ความมีสมรรถภาพและคุณภาพในการทำงาน 3) ต้องการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร และ 4) ต้องการให้เกิดความมั่นคงในการดำรงชีพ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545 : 240) ยังได้จำแนกประเภทของสวัสดิการในองค์กร โดยพิจารณาจากข้อกำหนดของกฎหมายเป็นเกณฑ์ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของสวัสดิการ ออกเป็น 2 ลักษณะ ได้ดังนี้

1. สวัสดิการตามกฎหมายหมายถึงสวัสดิการผลประโยชน์และบริการที่องค์กร จัดสรรให้กับพนักงานตามข้อกำหนดกำหนดเช่นด้านสุขอนามัยห้องพยาบาลและห้องสุขา เป็นต้น การจัดสวัสดิการตามข้อกำหนดกำหนดนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ พื้นฐานของคนในสถานประกอบการส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ของพนักงานตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร

2. สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดหมายถึงสวัสดิการผลประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดให้กับพนักงานด้วยความเต็มใจขององค์กรความร่วมมือระหว่างองค์กรและ พนักงานหรือการเรียกร้องจากพนักงาน โดยสวัสดิการที่ให้จะอยู่นอกเหนือจากข้อกำหนด ของกฎหมายเช่นรถรับส่งที่อยู่อาศัยเงินช่วยเหลือพิเศษกิจกรรมนันทนาการและกีฬา เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง เงินเดือน ค่าจ้างพิเศษ สวัสดิการ รายได้เสริม หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับจากองค์กรเพื่อจะสามารถจูงใจคนเก่งให้เข้าร่วมงาน กับองค์กรและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานให้ได้รับประโยชน์อย่างสูงสุดและเมื่อองค์กร มีคนเก่งมีคนที่มีความสามารถอยู่ทำงานให้กับองค์กรเป็นระยะเวลายาวนานก็จะส่งผลดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างภาคภูมิใจ

2. โอกาสความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับการพัฒนาในสายอาชีพ การมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้

ความหมายของการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพจุดมุ่งหมายขององค์กร คือ การพัฒนาก้าวหน้าให้สามารถแข่งขันได้ในธุรกิจ ซึ่งปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งคือ ทรัพยากรบุคคล เช่นเดียวกัน บุคคลย่อมต้องการก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพื่ออนาคตของตัวเองและครอบครัว หากบุคคลไม่เห็นถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่มั่นคงย่อมต้องดิ้นรนชวนขวายแสวงหา โอกาสที่ตนเองต้องการภายนอกองค์กรส่งผลให้องค์กรเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

และความเชี่ยวชาญไปทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง องค์กรจะต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามกระบวนการคัดเลือกครั้งแล้วครั้งเล่าทำให้เกิดต้นทุนในการสร้างบุคลากรใหม่ผลสุดท้ายคือ การเสียเปรียบทางด้านการแข่งขันการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานจึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานสามารถมองเห็นความเป็นไปได้ของจุดมุ่งหมายที่ตนเองต้องการในหน้าที่การงาน โดยองค์กรเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาและพัฒนาให้บุคคลสามารถไปถึงจุดมุ่งหมายที่ตนเองตั้งใจและใช้ความรู้ความสามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้เป็นการพัฒนาคนเพื่อให้คนพัฒนางานทำให้องค์กรเจริญรุ่งเรืองและบุคลากรเจริญก้าวหน้าไปด้วยกัน วิเชียร วิทย์อุดม (2550 : 92) ได้กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นความก้าวหน้าหรือความเติบโตของพนักงานตามการเคลื่อนไหวของความสำเร็จในอาชีพตามช่วงเวลาเปลี่ยนแปลงไปการพัฒนาความสำเร็จในงานอาชีพเป็นผลของกิจกรรมการวางแผนงานอาชีพและการบริหารงานอาชีพเช่นเดียวกับอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550 : 18) ที่กล่าวว่า การพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน ซึ่งเริ่มตั้งแต่การที่พนักงานเริ่มต้นเข้ามาทำงานกับองค์กรและทำงานอยู่กับองค์กรไปจนกระทั่งพนักงานลาออก แบ่งออกเป็น 2 แนวคิดหลัก ๆ ได้แก่ 1) การจัดการสายอาชีพของพนักงาน (Career Management) เป็นระบบหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่องค์กรได้จัดเตรียมและดำเนินการเพื่อรักษา (Retain) พัฒนา (Develop) และใช้คน (Utilize) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ 2) การวางแผนอาชีพของพนักงาน (Career Planning) เป็นแผนอาชีพของพนักงานที่กำหนดขึ้นจากสิ่งที่พนักงานอยากจะเป็นหรืออยากจะทำในอนาคตข้างหน้า ซึ่งจะมีทั้งแผนระยะยาว (5 ปี และ 10 ปี) และแผนระยะสั้น (1 ปีและ 2 ปี) เป็นต้นและวิชัย โสสุวรรณจินดา (2547 : 83) ได้กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถที่จะเติบโตตามสายงานนั้น โดยในแง่ขององค์กรต้องพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นสามารถรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปได้โดยให้เข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ในแง่ของพนักงานเองต้องมีการตระเตรียมตนโดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตัวเองพัฒนาทักษะการทำงานของตนเองหาประสบการณ์จากการหมุนเวียนงาน เมื่อมีตำแหน่งว่างพนักงานผู้นั้นย่อมมีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งมากกว่าคนอื่น

ความต้องการประการสำคัญอีกประการหนึ่งของคนคือ โอกาสความก้าวหน้าต้องการหน้าที่การงานที่มีโอกาสก้าวหน้าตราบดีที่คนเรามีความก้าวหน้าก็ย่อมมีกำลังใจที่จะฝ่าฟันอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้ลุล่วงไปด้วยกำลังใจดีเสมอแต่ถ้าตราบดีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรอคอยในความก้าวหน้าก็ย่อมขาดกำลังใจในการทำงานไม่รักงาน ซึ่งเป็นเหตุให้งานล่าช้าไม่มีประสิทธิภาพเกิดการสูญเสียแรงงานในเวลาทำงานเสียเวลานาน ไปก็เกิดความท้อถอยเบื่อหน่ายทำงานไปประเภทเช้าชามเย็นชามหรือที่เรียกว่า การเหมารวม (Stereotypes) เกิดขึ้น

สาเหตุเหล่านี้เกิดขึ้นได้หลายประการ เช่น งานไม่ก้าวหน้าไม่ได้รับการพิจารณาเงินเดือนไม่ได้ เลื่อนระดับไม่พอใจหัวหน้าไม่พอใจนายจ้างแต่จำใจต้องอยู่ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปโอกาสความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับความยุติธรรมเกี่ยวกับความดี ความชอบการเลื่อนขั้นการเลื่อนตำแหน่งการศึกษาต่อการอบรมศึกษาดูงานหรือกิจกรรมที่บุคคล สามารถได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งและวิชาชีพตราบใดที่คนเรามีความก้าวหน้าก็ย่อมมีกำลังใจ ที่จะฝ่าฟันอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้ลุล่วงไปด้วยกำลังใจดีเสมอ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationships with Leader) หมายถึง ความใกล้ชิด ความเป็นกันเองในการปฏิบัติงานการได้รับความเป็นธรรมความไว้วางใจและสามารถทำงาน ร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้การติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือภาษาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดี ต่อกันมีความเข้าใจกันและกันเป็นอย่างดี

กัญชลิกา ทองอยู่ (2554 : 68 - 71) กล่าวว่าไว้ว่า การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การทำงานผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะทำงานให้ดีให้เป็นที่ถูกใจของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากเป็นผู้ให้คุณให้โทษต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับ ผู้บังคับบัญชาได้ดีย่อมมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้นในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา ควรจะปฏิบัติตนเพื่อเป็นที่ชอบพอรักใคร่ของผู้บังคับบัญชา โดยมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. เรียนรู้นิสัยผู้บังคับบัญชาเพราะเป็นหัวหน้าโดยตรงว่าเป็นคนอย่างไร ประเภทไหน มีนิสัยอย่างไร เช่น ผู้บังคับบัญชาเป็นคนละเอียดรอบคอบผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำงานด้วยความระมัดระวังละเอียดถี่ถ้วนไม่ให้ผิดพลาด เป็นต้น

2. ทำงานให้ดีหลีกเลี่ยงการประจบสอพลอด้วยการเรียนรู้ว่าผู้บังคับบัญชาชอบและไม่ชอบอะไร เช่น ชอบความรวดเร็วเรียบร้อยเราก็ต้องทำงานให้รวดเร็วเรียบร้อยเช่นกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี ควรตั้งใจทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดการทำงานทุกลักษณะงานจะต้อง ตั้งใจทำด้วยความรับผิดชอบเสนอความคิดในแนวเชิงสร้างสรรค์มีความคิดริเริ่มหรือนำแนวคิดใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติงานด้วยเพื่อเป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชา ๆ จะได้รับรักใคร่ชอบพอ และมอบ ความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควรใช้วิธีการทำงานที่ดีเพื่อพิชิตใจผู้บังคับบัญชา

3. หาทางทำให้ความคิดของผู้บังคับบัญชาบังเกิดผลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีต้องเป็น ผู้ช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานหรือทำให้ความคิดของผู้บังคับบัญชาบรรลุผลสำเร็จอาจช่วยเหลือ ในรูปแบบของการให้ข้อมูลหรือให้ข้อเสนอแนะที่ถูกต้องหรือออกความคิดเห็นชี้แจงข้อดีข้อเสีย เท่าที่ทำได้การช่วยเหลือกิจการงานของผู้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจะช่วยให้

ความคิดและการทำงานของผู้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จและก่อให้เกิดผลดีต่อการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

4. ให้ความเคารพยกย่องผู้บังคับบัญชาตามฐานะการเคารพยกย่องนับถือเป็นการให้เกียรติผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทยที่ผู้น้อยต้องเคารพผู้ใหญ่ก่อนตามหลักของลำดับชั้นการบังคับบัญชาการแสดงความเคารพ จึงแสดงให้เห็นถึงความสุภาพเรียบร้อยของผู้ใต้บังคับบัญชาและยังเป็นการสร้างความคุ้นเคยและแสดงการยอมรับสถานภาพของบุคคลในองค์กรทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

5. อย่ามีเรื่องกับเพื่อนร่วมงานทะเลาะเบาะแว้งในหน่วยงานนำมา ซึ่งความเดือดร้อนและรำคาญใจให้ผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมากผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกันการขัดแย้งทำให้การทำงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากหวาดระแวงไม่ไว้วางใจและใส่ร้ายซึ่งกันและกันผู้ใต้บังคับบัญชา จึงไม่ควรก่อเรื่องเดือดร้อนยุ่งเหยิงให้เกิดความแตกแยก เพราะนอกจากเป็นปัญหาต่อองค์กรโดยรวมแล้วยังอาจทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจและไม่ชอบเราไปด้วย

6. อย่ารบกวนผู้บังคับบัญชาในเรื่องเล็กน้อยทั้งในเรื่องปัญหาส่วนตัวปัญหาครอบครัวปัญหาการงานและปัญหาอื่น ๆ ตลอดเวลาข่มทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความรำคาญ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงมักมีเรื่องให้ต้องรับผิดชอบมากมาย จึงไม่มีเวลาสำหรับรายละเอียดและเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ควรกังวลหรือรบกวนในเรื่องปลีกย่อยต่าง ๆ หากจำเป็นต้องขอความช่วยเหลือควรเป็นเรื่องที่สำคัญ ๆ เท่านั้น

7. เข้าหาผู้บังคับบัญชาต้องเหมาะสมตามโอกาสและเวลาการเข้าพบผู้บังคับบัญชาในเวลาทำงานสามารถทำได้ตลอดเวลาแต่ควรเลือกเวลาและโอกาสที่เหมาะสม เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีงานในความรับผิดชอบมากมีทั้งคนภายในและคนภายนอกของหน่วยงานเข้าพบเข้าติดต่อและบางครั้งอาจติดประชุมจึงทำให้เวลาว่างน้อยผู้ใต้บังคับบัญชา จึงควรรอจังหวะที่จะเข้าพบเพื่อขอคำปรึกษาหารือหรือถ้าต้องการเสนอเรื่องราวเป็นพิเศษและเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาควรใช้เวลาผู้บังคับบัญชาในการศึกษาข้อมูลก่อนการตัดสินใจด้วย

8. อย่านิทาผู้บังคับบัญชาการนิทาผู้อื่นเป็นเรื่องที่ควรหลีกเลี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนิทาหรือผู้บังคับบัญชายังไม่ควรกระทำ เพราะหากมีผู้นำคำนิทาไปเล่าให้ผู้บังคับบัญชาฟังจะเป็นการทำลายความสัมพันธ์และสร้างความขัดแย้งทำให้ตนเองเดือดร้อนในภายหลังเพราะผู้บังคับบัญชาจะรู้สึกว่าคุณได้บังคับบัญชาขาดความเคารพนับถือหรือขาดความจงรักภักดี

9. แสดงความขอบคุณเมื่อผู้บังคับบัญชาปฏิบัติดีด้วยตามปกติใครทำดีต่อเรา ๆ ควรจะแสดงความขอบคุณฉะนั้นในกรณีผู้บังคับบัญชาให้การส่งเสริมสนับสนุนเรายังควร

แสดงความขอบคุณให้ประจักษ์เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกสำนึกในบุญคุณด้วยความกตัญญูเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

10. สรรเสริญคุณความดีของผู้บังคับบัญชาในโอกาสอันควรในการปฏิบัติตน นอกจากจะหลีกเลี่ยงการนิินทาแล้วผู้ได้บังคับบัญชาควรสรรเสริญความดีงามของผู้บังคับบัญชาในโอกาสต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นการเผยแพร่เกียรติคุณของผู้บังคับบัญชาให้ผู้อื่นรับทราบ การชื่นชมผู้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแต่ควรระวังให้การสรรเสริญนั้นอยู่ในระดับความพอดีไม่ใช่เป็นการเอาหน้าหรือเสแสร้ง

11. อย่าบ่นถึงความยากลำบากในการปฏิบัติงานต่อหน้าผู้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ทำงานอะไรก็ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้บังเกิดผลดีต่องานมากที่สุดไม่ควรบ่นถึงความยากลำบากของงานหรือแสดงความท้อถอย ทั้งที่ยังไม่ได้ลงมือทำงานให้ผู้บังคับบัญชาฟัง เพราะนอกจากจะเป็นการแสดงถึงความไม่เป็นคนสู้งานแล้วยังแสดงให้เห็นถึงความเป็นคนไม่อดทนไม่มีความรับผิดชอบและไม่เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้บังคับบัญชาด้วย

12. อย่าโกรธผู้บังคับบัญชาเมื่อท่านไม่เห็นด้วยกับความคิดของเราผู้บังคับบัญชามักมองการณ์ไกลมีวิสัยทัศน์และมุมมองอย่างเป็นภาพรวมฉะนั้นเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นแล้วผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยหรือยับยั้งไว้ก่อนผู้ได้บังคับบัญชาไม่ควรโกรธหรือน้อยใจ เพราะอำนาจในการตัดสินใจเป็นของผู้บังคับบัญชาและไม่ว่าผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจเช่นไรก็เป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบโดยตรงผู้ได้บังคับบัญชาไม่ควรแสดงปฏิกิริยาขุ่นเคืองใจให้เป็นการทำลายสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

13. การประเมินตนเองเป็นระยะ ๆ เพื่อสำรวจว่าคุณมีข้อบกพร่องหรือข้อเสียอะไรบ้างทั้งในเรื่องนิสัยส่วนตัวการปฏิบัติงานตลอดจนการได้รับความยอมรับไว้วางใจและความเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชาเช่นผู้ได้บังคับบัญชาที่ดีควรตรวจสอบตนเองอยู่เสมอว่ามีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอย่างไรเคยถูกเรียกไปไต่ถามเรื่องงานบ้างหรือไม่เคยได้รางวัลหรือได้ความดี ความชอบอะไรบ้างหรือไม่เคยถูกตำหนิเรื่องใดหรือไม่และผู้บังคับบัญชารู้จักเรามากน้อยเพียงใดการสำรวจตัวเองเช่นนี้จะทำให้เรารู้ว่าเราประพฤติปฏิบัติตนดีหรือไม่ดีในด้านใดบ้างจะได้ปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดียิ่งขึ้นเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาหมายถึงความใกล้ชิด ความเป็นกันเองในการปฏิบัติงานการได้รับความเป็นธรรมความไว้วางใจและสามารถจะทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาได้การติดต่อสื่อสารไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือภาษาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันมีความเข้าใจกันและกันเป็นอย่างดี หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา เข้าอกเข้าใจ

ซึ่งกันและกัน ย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวา ผู้ได้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจที่ดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตนแบบเจ้านายผู้เรื่องอำนาจขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ขวัญกำลังใจผู้ได้บังคับบัญชาจะตกต่ำ

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationships with Colleague) หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การได้รับการดูแลเอาใจใส่ความร่วมมือความช่วยเหลือรวมถึงการได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่งเพราะนอกจากจะช่วยผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมแล้วยังมีอิทธิพลเป็นการส่วนตัวเพราะมีการคบหาสมาคมกันฉันท์เพื่อนจึงมีการจูงใจให้เกิดความร่วมมือร่วมใจช่วยกันทำงานได้ง่ายขึ้นฉะนั้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานจึงเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากเป็นความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างจะแนบแน่นและใกล้ชิด หากเพื่อนร่วมงานไม่ลงรอยกันการทำงานจะเป็นไปด้วยความยากลำบากขาดความร่วมมือและงานก็จะด้อยประสิทธิภาพทำให้องค์กรประสบความล้มเหลวได้ข้อคิดเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานให้เป็นที่รักใคร่ชอบพอ (กัญชลิศา ทองอยู่. 2554 : 73 - 76) ดังนี้

1. เปิดฉากทักทายก่อนในการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเราควรเป็นฝ่ายให้เกียรติโดยการผูกมิตรกับเพื่อนร่วมงานก่อนโดยไม่จำเป็นต้องรอให้คนอื่นเข้ามาพูดคุยทักทายก่อน ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าเราเป็นคนเปิดเผยให้เกียรติให้ความสำคัญกับเพื่อนทำให้เพื่อนเกิดความรู้สึกภูมิใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อนร่วมงานที่เพิ่งเข้ามาร่วมงานใหม่จะรู้สึกอบอุ่นเป็นมิตร เกิดความผูกพันทำให้สะดวกในการประสานงานในอนาคตเทคนิคของการผูกมิตรที่สำคัญคือ การยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอเพราะ การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อเพื่อนร่วมงานย่อมเป็นพื้นฐานของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2. มีความจริงใจต่อเพื่อนเพราะเป็นคุณสมบัติที่มนุษย์ทุกคนต้องการจะเห็นว่าบุคคลที่ไม่มีความจริงใจต่อผู้อื่นคอยแต่เอาเปรียบรังแกนินทาว่าร้ายใส่ความผู้อื่นจะไม่มีผู้ใดอยากคบหาสมาคมด้วย เนื่องจากกลัวถูกทำร้ายไม่ว่าจะเป็นทางกายหรือทางใจเพราะฉะนั้นเราจะต้องแสดงความจริงใจให้ปรากฏทั้งต่อหน้าและลับหลัง เช่น การแสดงความเดือดร้อนใจ เมื่อเพื่อนประสบปัญหาหรือพยายามช่วยเพื่อนแก้ปัญหาหรือช่วยเหลือเพื่อนโดยไม่หวังผลตอบแทน ฯลฯ ทั้งนี้เราต้องตระหนักอยู่เสมอว่าถ้าเราต้องการความจริงใจจากเพื่อนเราต้องแสดงความจริงใจต่อเพื่อนเช่นกันและหากเราทำได้เพื่อนจะรู้สึกรักใคร่นับถือเราอย่างจริงใจ

3. หลีกเลี่ยงการนินทาหรือวิพากษ์วิจารณ์เพื่อนการนินทาหรือวิพากษ์วิจารณ์เพื่อน นับได้ว่าเป็นสิ่งอันตรายเพราะจะเป็นการทำลายศักดิ์ศรีของบุคคลโดยสิ้นเชิง ฉะนั้นจึงควรหลีกเลี่ยงการนินทาหรือการพูดที่ทำให้คนอื่นเสียหายสะเทือนใจเสียความรู้สึกหากจะพูดถึงเพื่อนควรพูดในเชิงยกย่องและชมเชยอย่างจริงใจมากกว่าคำหิการฟิณิสัยไม่พูดถึงคนอื่นในแง่ร้ายและมองเพื่อนในแง่ดีจะทำให้เราสามารถคบหากันได้อย่างยั่งยืน

4. อย่าขัดทอความคิดให้เพื่อนในการทำงานร่วมกันทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกัน หากมีข้อผิดพลาดตกบกพร่องใด ๆ ทุกคนต้องรับผิดชอบด้วยกันโดยไม่ขัดทอความคิดที่เกิดขึ้นให้เพื่อนเพราะจะเป็นการแสดงความเห็นแก่ตัว ฉะนั้นในการทำงานร่วมกันทุกคนควรพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นด้านใด หากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นเราควรต้องย้อนกลับมาทบทวนตัวเองว่ามีส่วนก่อให้เกิดความผิดพลาดเช่นนั้นหรือไม่ถ้าเรามีส่วนผิดก็ต้องยอมรับผิดด้วยความกล้าหาญในลักษณะของการเป็นผู้กล้าทำกล้ารับไม่โยนความผิดให้แก่ผู้อื่น ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะเป็นที่ประทับใจของผู้ร่วมงานเพราะเป็นการแสดงให้เห็นถึงความมีน้ำใจและจริงใจต่อกัน ทำให้ความสัมพันธ์และมิตรภาพองงามแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

5. ยกย่องชมเชยเพื่อนในสิ่งที่สมควรเมื่อเพื่อนทำงานดีควรชมเชยให้กำลังใจ เพื่อเป็นการสนับสนุนการกระทำที่ดียังนั้น ๆ แต่ควรเป็นการพูดยกย่องอย่างจริงใจไม่เสแสร้ง แกล้งชมหรือยกย่องในสิ่งที่ไม่เป็นจริงเพราะจะทำให้เกิดความสำคัญผิดหลงผิดจนเกิดผลเสียหายในภายหลังได้เพื่อนที่ดีควรชมเชยด้วยความจริงใจและตามที่เป็นจริงเท่านั้น ไม่ควรยกย่องชมเชยเพื่อหวังผลประโยชน์ตอบแทน

6. ให้ความร่วมมือในการทำงานของเพื่อนด้วยความเต็มใจเสมอการช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นคุณธรรมและเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจที่ดีต่อกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาเพื่อนมีปัญหาเดือดร้อนหรือประสบความทุกข์ยากเราควรให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลด้วยความเต็มใจการให้ความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อนเสมอเป็นการแสดงน้ำใจที่ดีต่อกันก่อให้เกิดความซาบซึ้งประทับใจในความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน

7. ให้เพื่อนได้ทราบเรื่องที่เขารับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับเพื่อนที่ดีย่อมมีความปรารถนาดีไม่ต้องการให้เพื่อนทำสิ่งใดผิดพลาดเสียหาย ฉะนั้นหากทราบว่างานที่อยู่ในความรับผิดชอบของเพื่อนมีปัญหาที่อาจทำให้เกิดความเสียหายเราต้องชี้แจงช่วยเหลือชี้แนะอย่างเต็มความสามารถเป็นการแสดงความปรารถนาดีอย่างต่อเนื่องทำให้เพื่อนรับรู้ในน้ำใจไมตรีของเราจะได้เป็นมิตรที่ดีต่อกันตลอดไป

8. ฟังความคิดเห็นของเพื่อนบ้างในการทำงานควรรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เพราะนอกจากจะทำให้ได้รับข้อมูลหรือได้มุมมองที่แตกต่างกันแล้วยังเป็นการสร้างความพึงพอใจ

ให้แก่เพื่อนร่วมงานว่าได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ นับเป็นการให้ความสำคัญและให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมงาน

9. หลีกเลี่ยงการกระทำตัวเหนือกว่าการกระทำตนเก่งกว่าเด่นกว่าเพื่อนเป็นเรื่องที่ควรหลีกเลี่ยงไม่กระทำ เพราะจะทำให้เพื่อนรู้สึกว่าเขาค้อยกว่าและไม่ได้รับการยกย่องจึงทำให้เพื่อนเกิดความอิจฉาขึ้นในใจไม่สบายใจและไม่ปรารถนาที่จะมาคบหาสมาคมด้วย

10. ทำตนให้เสมอต้นเสมอปลายการรักษามิตรภาพเป็นเรื่องสำคัญความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อนไม่ควรมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อนร่วมงานที่ดีย่อมมีความรักใคร่มีความจริงใจและปรารถนาดีต่อกันเสมอ

11. ใจกว้างและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนฝูงในการคบหาสมาคมกันเพื่อนควรแสดงน้ำใจด้วยการให้ปันสิ่งของซึ่งกันและกันบ้างตามสมควรการให้ของฝากแม้จะเป็นของเล็กน้อยแต่ก็เป็น การแสดงให้เห็นถึงความมีน้ำใจว่าเป็นคนใจกว้างเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ไม่เอาเปรียบรับแต่ของผู้อื่นฝ่ายเดียวอันเป็นการแสดงความเห็นแก่ตัวและเอาเปรียบผู้อื่นจนเกินไป

12. พบปะสังสรรค์กับเพื่อนตามสมควรเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน เช่น ไปร่วมงานปีใหม่งานเลี้ยงของหน่วยงาน ฯลฯ เป็นการกระชับมิตรตามความเหมาะสมจะได้ ไม่เห็นห่างและขาดความเข้าใจแต่ก็ไม่ควรไปงานมากเกินไปเพราะนอกจากจะเสียเวลาเสียเงินเสียสุขภาพแล้วยังอาจสร้างภาระให้แก่เพื่อนได้

13. ให้ความเห็นใจช่วยเหลือเพื่อนยามทุกข์ร้อนเป็นการแสดงความเป็นมิตรที่แท้จริงสามารถเป็นที่พึ่งของเพื่อนได้เสมอยามที่เพื่อนต้องการมนุษยธรรมเราจะเห็นใจและเข้าใจกันได้อย่างลึกซึ้งก็ยามชีวิตมีทุกข์และเพื่อนยื่นมือมาให้ความช่วยเหลืออย่างจริงใจนับเป็นการแสดงน้ำใจไมตรีที่สร้างความอบอุ่นให้แก่ผู้ได้รับเป็นอย่างมากทำให้ผู้ที่มีความทุกข์รู้สึกมีกำลังใจที่จะต่อสู้กับปัญหาและอุปสรรคที่ประสบได้เป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานหมายถึง การสื่อสารทั้งกิริยาหรือภาษา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันความเข้าใจกันความร่วมมือในการปฏิบัติงานการให้คำปรึกษา จนเป็นที่รักใคร่ได้รับการยอมรับบรรยากาศความเป็นญาติมิตรและความสามัคคีและการร่วมกิจกรรม พบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นกันเองนอกเหนือจากเวลาปฏิบัติงานองค์กรทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่มีปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่องค์กรทุกองค์กรขาดไม่ได้คือการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานองค์กร ที่ขาดความสัมพันธ์อันดีต่อกันย่อมมีผลทำให้บุคคลในองค์กรขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรด้วยในทางตรงกันข้ามองค์กรที่ประกอบด้วยบุคคลที่มี

ความสัมพันธ์ในลักษณะร่วมมือร่วมใจกันทำงานและพึ่งพาอาศัยกันย่อมนำมาความสุขความเจริญก้าวหน้าและ ประสิทธิภาพสูงสุดมาสู่องค์กร

5. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา หรือองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะส่งเสริมและเอื้อให้เกิดความคล่องตัว ความสะดวกสบายและความปลอดภัยในการทำงานซึ่งมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก และมีส่วนเสริมสร้างหรือทำลายขวัญกำลังใจ การจัดสภาพการทำงานที่ดีถูกสุขอนามัย เช่น สถานที่สะอาดเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ไร้เสียงรบกวน ไม้ร้อนอบอ้าว เป็นต้น จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสบายใจ ไม่รู้สึกไร้ค่า หรืออารมณ์ขุ่นมัว ขวัญกำลังใจของเขาก็จะดี แต่ถ้าการจัดสภาพการทำงานไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาด ความสวยงาม ผู้ปฏิบัติงานก็จะขาดความตั้งใจทำงาน และเป็นการทำลายขวัญกำลังใจให้หมดสิ้นไปด้วย

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้นทั้งทางร่างกายและจิตใจผลกระทบเหล่านี้อาจมาจากการได้รับอันตรายจากอุบัติเหตุหรือจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งปัญหาเหล่านี้หากเกิดขึ้นกับ ผู้ปฏิบัติงานแล้วย่อมทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเกิดการขาดงานและลางานบ่อยขึ้น ดังนั้นการที่จะลดปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ไปได้ผู้บริหารรวมทั้งผู้ปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงวิธีการป้องกันอันตรายในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความปลอดภัยอย่างสูงสุดรวมถึงองค์กรจะต้องมีผู้คอยชี้แนะ และสร้างกฎระเบียบข้อบังคับอย่างรัดกุมในเรื่องของการป้องกันอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ (กัญชลิศา ทองอยู่. 2554 : 117 - 118)

กล่าวโดยสรุปสภาพการทำงาน คือ ปริมาณงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมาย และสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยเหมาะสมสะดวกและมีบรรยากาศที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงานห้องเรียนอาคารเรียนสื่อการเรียนการสอนห้องประกอบการ อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาพันธมิตรเครือข่ายให้ความร่วมมือและสนับสนุนในการปฏิบัติงาน

6. ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อมั่นของบุคคล และองค์กรที่มีต่อความมั่นคงของอาชีพการทำงาน トラบเท่าที่ยังปฏิบัติงานได้มีความประพฤติดี ก็จะสามารถยึดอาชีพที่ตนประกอบอยู่นั้นได้ตลอดไปจนกว่าจะครบอายุเกษียณและรวมถึงการได้รับความมั่นคงทางด้านรายได้และความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

ความมั่นคงในการทำงานปราชญา กล่าวขวัญ และพอดตา บุตรสุทวิชิต (2550 : 30 - 31) ได้กล่าวว่าหลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security of Tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงาน

ที่องค์กรให้แก่พนักงานว่าจะได้รับการคุ้มครองจะไม่ถูกกดดันแก้งหรือให้ออกจากงาน โดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมืองหลักข้อนี้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน รู้สึกว่าตนเองมีความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคง ในอาชีพการงาน ได้แก่ 1) การดึงดูดใจ (Attraction) โดยจงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง เข้าร่วมงานกับองค์กรมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดึงดูดใจให้มีผู้สมัครเข้ามาปฏิบัติงานเป็น จำนวนมาก 2) การชำระรักษาไว้ (Retention) โดยมุ่งชำระรักษาพนักงานผู้มีความรู้ความสามารถสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานให้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน ๆ จะได้ตอบแทนองค์กร ได้อย่างเต็มที่หากพนักงานเปลี่ยนงานบ่อย ๆ ต้องรับพนักงานใหม่บ่อย ๆ ทำให้เกิดความสิ้นเปลือง อย่างมากและสูญเสียบุคลากรที่ทรงคุณค่าไปอย่างน่าเสียดายสิ่งที่จะทำให้สามารถชำระรักษา บุคลากรไว้ได้อย่างดีคือ ค่าตอบแทนสวัสดิการและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ฯลฯ 3) การจงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นจงใจให้พนักงานมีศรัทธาเชื่อมั่นต่อองค์กรรักองค์กรมุ่งปฏิบัติหน้าที่ ตามที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มสติปัญญาเต็มศักยภาพของตนผู้ได้รับแรงจูงใจในเชิงบวก มีความสุขสนุกกับการทำงานมีความพึงพอใจอย่างมากในการทำงานในองค์กรย่อมมีพันธะผูกพัน ต่อองค์กรสูงมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและมักไม่คิดเปลี่ยนย้ายถ่ายโอนตนเองไปสู่งานอื่น ๆ และ 4) การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทาง อาชีพของตนอย่างเต็มที่ เช่น มีโอกาสได้รับทุนการศึกษาได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมระหว่าง การปฏิบัติงานได้ไปดูงานในต่างประเทศและต่างจังหวัดบ่อย ๆ มีโอกาสที่จะได้รับการฝึกให้หมุนเวียน ปฏิบัติหน้าที่งานหลาย ๆ ตำแหน่งเพื่อความรอบรู้กว้างขวางในการปฏิบัติงานเป็นต้น ดังนั้นคน จึงมักพอใจที่จะทำงานในสถานที่ทำงานที่มีกิจการมั่นคง ซึ่งทำให้เขามั่นใจว่าจะทำงานอยู่ที่นั่น ได้นานและมั่นใจว่าจะได้รับเงินเดือนประจำทุก ๆ เดือนไม่เสี่ยงต่อการตกงานเพราะกิจการนั้น ล้มเลิกไปไม่ต้องเสี่ยงต่อการได้รับเช็คเงินเดือนแล้วถูกปฏิเสธการจ่ายเงินหรือไม่ต้องเสี่ยงต่อ ความไม่แน่นอนของรายได้ รวมทั้งไม่ต้องเสี่ยงต่อการถูกปลดออกจากตำแหน่งอันเนื่องมาจาก ความไม่แน่นอนของนโยบายในการบริหาร ซึ่งมีพื้นฐานจากความไม่แน่นอนทางการเมือง เป็นต้น จะเห็นได้ว่าคนที่คนบางคนชอบรับราชการ ทั้ง ๆ ที่รู้ว่ารายได้ก็น้อยก็เพราะความมั่นคงปลอดภัย เป็นสิ่งล่อใจประการหนึ่ง นอกเหนือไปจากสวัสดิการและความสะดวกสบายด้านอื่น ๆ การจงใจ พนักงานด้วยปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน คือ การทำให้พนักงานได้รับทราบว่าการดำเนินธุรกิจ ของบริษัทเป็นอย่างไร มีความมั่นคงมากน้อยเพียงใดพนักงานจะมีความเชื่อมั่นในการบริหารงาน และการบริหารธุรกิจของบริษัทได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งพนักงานจะมีความเชื่อมั่นได้อย่างไร ในความปลอดภัยในการทำงานในชีวิตและทรัพย์สิน รวมทั้งการได้รับสวัสดิการอื่น ๆ เช่น

การเลี้ยงเด็กกลางวันให้แก่ลูก ๆ ของพนักงานทุนการศึกษาต่อฝึกงานของพนักงานที่มีความสามารถ
กรรมธรรม์ประกันชีวิตการประกันสังคมบำนาญ ฯลฯ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลและองค์กรที่มี
ต่อความมั่นคงของอาชีพในการทำงานการทำงานในองค์กรใดก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมุ่งหวัง
ที่จะได้ทำงานในองค์กรนั้น ๆ ไปได้อย่างยาวนานตราบที่ยังมีแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานนั้น ได้
และเมื่อทำงานไปได้ระยะหนึ่งผู้ปฏิบัติงานทุกคนย่อมที่จะปรารถนาความมั่นคงในการทำงาน
เพราะนั่นหมายถึง การมีความปลอดภัยในชีวิตความเป็นอยู่และการดำรงชีพหรืออาจกล่าวได้ว่า
เมื่อยังมีงานทำอยู่ก็ยังมีเงินเดือนที่จะนำมาใช้เลี้ยงชีพตนเองและคนในครอบครัวได้และความมั่นคง
ในการทำงานนี้ยังรวมไปถึงการได้รับความมั่นใจว่าเมื่อตนเองเกษียณอายุจากการทำงานหรือ
ต้องว่างงานหรือได้รับอันตรายจนกลายเป็นผู้ทุพพลภาพแล้วองค์กรก็ยังมีดูแลในเรื่องปัจจัย
ทางการเงินนี้อยู่หรือที่เรียกว่าความมั่นคงทางรายได้ เป็นต้น

7. ด้านความสำเร็จในการทำงาน(Achievement) หมายถึง การบรรลุวัตถุประสงค์
ในการปฏิบัติงานของลูกจ้างปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการตั้งเป้าหมายและมีความสามารถที่จะปฏิบัติงาน
ให้สำเร็จลุล่วงได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่
และรับผิดชอบงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถตรงกับความสามารถหรือประสบการณ์
ที่มีอยู่และสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานมีโอกาสได้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ
และมีอำนาจในการรับผิดชอบนั้น ได้อย่างเต็มที่

การตั้งเป้าหมายและแนวทางการทำงานสู่ความสำเร็จนั้น สมใจ ลักษณะ (2549 :
170 - 174) กล่าวว่า เป้าประสงค์ของชีวิตและการทำงานมีความสำคัญที่เป็นเครื่องมือนำทางการ
ดำรงชีวิตของบุคคลถ้ามีการกำหนดเป้าหมายอย่างเหมาะสมจะช่วยให้การใช้ชีวิตเป็นไปอย่างมี
ความหมายเพิ่มแรงจูงใจให้เกิดความเพียรพยายามในการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงาน
และพัฒนาคุณภาพของชีวิตทำให้เกิดความภูมิใจพอใจและมีความสุขเมื่อบรรลุเป้าหมาย
ของชีวิตและการทำงาน คือ ผลความสำเร็จของการใช้ชีวิตและผลความสำเร็จของการทำงานที่เป็น
ความปรารถนาของบุคคลในองค์กรในลักษณะนี้เป้าหมายของชีวิตและการทำงานมีความสำคัญ
คือ 1) ช่วยกำหนดทิศทางของการดำเนินชีวิตและการทำงานเหมือนเข็มทิศนำทางการเดินเรือ
เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง 2) ช่วยเพิ่มความหมายของการดำรงชีวิตและการทำงานทำให้บุคคล
รู้ตัวตลอดเวลาว่ากำลังทำอะไรเพื่อให้เกิดผลอะไรไม่ดำรงชีวิตแบบเลื่อนลอยไปตามโชคชะตา
เพื่อให้มีความสำเร็จในผลที่ปรารถนา 3) ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่หรือกิจกรรมต่าง ๆ
ในบางครั้งแม้จะต้องเหน็ดเหนื่อยและบางครั้งต้องใช้เวลานานจนกระทั่งบรรลุผล
ตามเป้าหมาย 4) ช่วยเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเป็วิถีทางที่จะนำไปสู่

เป้าประสงค์ 5) ช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพการทำงานการมีเป้าหมายของชีวิต และการทำงานถ้าสามารถตั้งเป้าหมายได้ดีกำหนดเป้าหมายให้มีระดับสูงจะเป็นปัจจัยสำคัญ ยกระดับความทะเยอทะยานของบุคคลไปสู่ระดับชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นสูงขึ้นถ้าเป็นเป้าประสงค์ ขององค์กรก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กรให้ดีขึ้น และ 6) ช่วยให้รางวัลตอบแทน เป็นความภูมิใจเมื่อบุคคลตั้งเป้าประสงค์ไว้เหมาะสมและดำเนินการจนบรรลุผลตามเป้าประสงค์ แล้วความรู้สึกที่มีความสำเร็จของการบรรลุผลที่อยากได้ออกมามีอยากเป็นจะเป็นความรู้สึกที่ภูมิใจ เป็นสุขความรู้สึกปีติยินดีเมื่อสามารถบรรลุเป้าประสงค์ใด ๆ จะนำไปสู่ความมุ่งมั่นไปสู่ เป้าประสงค์อื่นอีกต่อไป และปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551 : 138) ที่กล่าวถึงลักษณะของงาน ได้แก่ ความน่าสนใจในตัวงานความแปลกของงานโอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางานโอกาสที่จะ ทำให้งานนั้นสำเร็จการรับรู้หน้าที่รับผิดชอบการควบคุมการทำงานและวิธีการทำงานที่ผู้ทำงาน มีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่าเป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์มีความท้าทาย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิด ความผูกพันกับงาน นอกจากนี้ลักษณะงานที่มีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างประสบ ความสำเร็จแล้วการที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถก็ย่อมจะส่งผลต่อ ความสำเร็จในการทำงานด้วยเช่นกัน

วิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จมนุษย์ทุกคนต้องทำงานเมื่อทำงานแล้วก็ต้องการ ความสำเร็จทำงานได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ไม่มีใครที่สามารถทำงาน สำเร็จได้ทุกเรื่องแต่ผู้ที่มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนมีความตั้งใจมุ่งมั่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จก็ย่อม จะมีโอกาสดีกว่าและมีผลสำเร็จของงานมากกว่าผู้ที่ปล่อยตัวปล่อยไปตามกระแสน้ำเรื่อย ๆ โดยมีได้มูมานะพยายามทำอะไรให้สำเร็จเลยสักอย่าง และวิภา ปัญญาวัฒน์ (2548 : 152 - 156) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการสร้างความสำเร็จในชีวิตและการทำงานเกิดจากหลายปัจจัยอาจประมวล ได้ดังนี้ 1) ความรู้ความสามารถคือความรอบรู้จริงเก่งหรือเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ 2) โอกาส ในการทำงาน หมายถึง เมื่อมีความรู้ด้านใดเชี่ยวชาญในด้านใดแล้วได้รับโอกาสที่จะทำงานด้าน ที่ตรงกับความรู้ความถนัดของตนมีจังหวะชีวิตที่ดีหรือความเป็นผู้มีโชคดี 3) มีทีมงานที่มี ประสิทธิภาพ มีความสามัคคีและทำงานร่วมกันได้ดีการมีทีมงานที่ดีเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ ของงานทำให้ประหยัดเวลาและได้ผลงานที่ดีกว่า เพราะเป็นการรวมพลังศักยภาพของหลาย ๆ คน เข้าด้วยกัน แล้วนำมาใช้ประโยชน์ 4) ทักษะและประสบการณ์ทักษะความเชี่ยวชาญเกิดขึ้นจากการ ฝึกฝนอย่างยาวนานประสบการณ์ทำให้สามารถเรียนรู้จากข้อผิดพลาดแล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงงาน ให้ดีขึ้น 5) มีแรงจูงใจที่ดีตลอดจนความสามารถในการดึงเอาศักยภาพภายในออกมาใช้เช่น

ความขยันพากเพียรมีวิริยะอุตสาหะกระตือรือร้นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการทำงานความเข้มแข็งอดทนหนักเอาเบาสู้ 6) ความมีคุณธรรมจริยธรรม 7) การมีสุขภาพจิตดีและมีสุขภาพกายดี 8) มีมนุษยสัมพันธ์มีจิตวิทยาในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน 9) มีผู้นำที่ตีบรรยากาศการทำงานเป็นประชาธิปไตยการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและรู้จักปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สวยงามน่าอยู่ตลอดเวลา และ 10) ประเมินผลงานและแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องอย่างต่อเนื่องตลอดจนพัฒนาอุปนิสัยในการทำงานลดอุปสรรคที่ทำให้เสียเวลา

การจะทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้นสิ่งแรกที่ต้องกระทำคือ การกำหนดหรือการตั้งเป้าประสงค์ที่ต้องการเพื่อเป็นหลักหรือแนวทางในการทำงานให้บรรลุผลตามที่ตั้งไว้ การมีเป้าประสงค์จะทำให้การทำงานไม่หลงทิศทางและจะเป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ ความคิดและลงมือปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าประสงค์นั้นให้ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ก็เพื่อผลดีต่อทั้งตนเองและองค์กรและสิ่งที่สำคัญที่สุด นอกจากการกำหนดหรือการตั้งเป้าประสงค์แล้วการที่ ผู้ปฏิบัติงานได้รับคิชอบงานที่เป็นลักษณะงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถจะเป็นการดีที่สุดที่จะส่งเสริมให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ตามที่มุ่งหวังไว้เช่นคำกล่าวที่ว่า “Put the Right Man on the Right Job” คือ การใช้คนให้ถูกกับงานหรือถูกคนถูกงานยังเป็นคำกล่าวที่เป็นจริงเนื่องจากถ้าให้คนทำงานได้ทำงานที่เหมาะสมกับงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างราบรื่นคล่องตัวแม้จะมีปัญหาหรืออุปสรรคก็จะสามารถฟันฝ่าไปได้แต่ถ้าให้คนทำงานได้ทำงานที่ไม่เหมาะสมกับงานหรือไม่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ปฏิบัติแล้วก็ย่อมจะส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างไม่ราบรื่นเกิดการหยุดชะงักเมื่อมีปัญหาในการทำงานก็อาจจะไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างทันท่วงที ดังนั้นการใช้คนให้ถูกกับงานจะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานทำให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็วตามที่ทุกองค์กรต้องการ นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่โดยปราศจากการควบคุมอย่างเข้มงวดและการให้ผู้ปฏิบัติงานได้กำหนดวิธีการทำงานของตนเองจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะเอื้อให้เกิดการทำงานที่ประสบผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็วในที่สุดจนถึงโอกาสสุดท้ายคือ การเกษียณอายุงาน

กล่าวโดยสรุปความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การทำงานที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆในการทำงานได้งานที่ปฏิบัติเป็นรูปธรรมชัดเจนและประเมินผลได้ผู้บังคับบัญชาให้การยกย่องชมเชยมีผลงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงานเพื่อผลดีต่อตนเองและองค์กร การที่จะส่งเสริมให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ตามที่มุ่งหวังไว้ดังคำกล่าวที่ว่า “Put the Right Man on the Right Job” คือ การใช้คนให้ถูกกับงานหรือถูกคนถูกงานยังเป็นคำกล่าวที่เป็นจริง

การเสริมสร้างและการประเมินสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท (ขวัญใจ ไลอนอก. 2544 : 27 - 31)

1. การเสริมสร้างขวัญกำลังใจโดยระบบราชการคือการสร้างสิ่งจูงใจโดยระบบราชการ เพื่อดึงดูดให้บุคคลที่มีความสามารถเข้ารับราชการและดึงดูดใจให้บุคคลที่มีความสามารถ อยู่ในระบบราชการได้นาน ๆ ระบบสิ่งจูงใจในลักษณะนี้คือ

1.1 ระบบเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจอันดับแรกขององค์กรระบบเงินเดือนตามปกติ จะกำหนดไว้ในอัตราที่เพียงพอแก่การครองชีพและมีการกำหนดขั้นเงินเดือนให้สามารถ เลื่อนสูงขึ้นไปได้ในระดับสูงพอสมควร

1.2 ระบบสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลนอกจากเงินเดือนแล้วระบบราชการยังได้ กำหนดให้มีค่าตอบแทนในลักษณะอื่นอีกหลายประการเป็นการแก้ปัญหาความเดือดร้อนของ ข้าราชการและให้หลักประกันความมั่นคงของข้าราชการทุก ๆ ประเภทระบบสวัสดิการหรือ ประโยชน์เกื้อกูลมีหลายอย่างเช่น ค่าเช่าบ้านหรือบ้านพัก ค่ารักษาพยาบาลเงินช่วยการศึกษา ของบุตรเงินช่วยเหลือบุตร และสวัสดิการอื่น ๆ

1.3 ระบบตำแหน่งสามารถใช้เป็นสิ่งจูงใจได้อีกประการหนึ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มข้าราชการครูในปัจจุบันนี้ ได้มีความพยายามที่จะกำหนดระบบตำแหน่งให้สามารถปรับปรุง ตำแหน่งของตนให้สูงขึ้นได้

1.4 ระบบความก้าวหน้าระบบราชการให้ความก้าวหน้าแก่ข้าราชการหลายประการ นับเป็นการจูงใจอีกอย่างหนึ่งเช่นการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนวิทยฐานะ โดยให้ได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น การได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวาง ทั้งในลักษณะการฝึกอบรมดูงานหรือการร่วมประชุม สัมมนา ในประเทศและต่างประเทศการเลื่อนตำแหน่งและขั้นยศ ซึ่งทำให้ข้าราชการมีความก้าวหน้าสูงขึ้น ในตำแหน่งต่าง ๆ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนทำให้มีเงินเดือนสูงขึ้น

1.5 ระบบความมั่นคงระบบราชการให้ความมั่นคงแก่ข้าราชการหลายประการเช่น การให้หลักประกันด้านรายได้แก่ข้าราชการ โดยให้มีรายได้แน่นอน ไม่มีการออกจากงานเมื่อขุดเลิก หน่วยงาน นอกจากนั้นยังให้หลักประกันสำหรับอนาคตว่าจะมีโอกาสได้รับเงินเดือนสูงขึ้น ตามตำแหน่งแน่นอน

1.6 ระบบบำเหน็จความชอบจะเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งของระบบราชการมีหลายประการ เช่น การเลื่อนขึ้นเงินเดือนการเลื่อนตำแหน่งการเลื่อนขั้นยศการให้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์

การให้ได้รับเหรียญคุณวุฒิมาลาเข็มศิลปวิทยาการให้บำเหน็จบำนาญการให้เงินทำขวัญข้าราชการ และลูกจ้างการให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษการประกาศเกียรติคุณ การให้บำเหน็จความชอบอื่น ๆ

1.7 ระบบจงใจอื่น ๆ อาจจะมีเป็น 2 ลักษณะ คือ ระบบจงใจในลักษณะต่าง ๆ เช่น การประกันชีวิตค่าตรวจสุขภาพประจำปีและระบบจงใจในลักษณะระบบบริหารหรือนโยบายต่าง ๆ ที่ส่งเสริมขวัญและการจงใจ

2. การเสริมสร้างขวัญกำลังใจโดยผู้บริหารหน่วยงานเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะผู้บริหารนั้นมีบทบาทในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยตรงในทางปฏิบัติจึงเน้นในส่วนของผู้บริหารกันมาก สำหรับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยผู้บริหารนั้นผู้บริหารสามารถดำเนินการได้หลายประการ คือ

2.1 การเสริมสร้างขวัญโดยกระบวนการบริหารวิธีนี้เป็นวิธีที่ผู้บริหารดำเนินการในชีวิตประจำวันตามปกติโดยคำนึงหลักประสิทธิภาพในการบริหารที่นอกจากจะมุ่งให้เกิดผลงานตามเป้าหมายและมีความประหยัดแล้วจะต้องมุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจด้วย

2.2 การบริหารที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจพร้อมกับองค์กรได้รับผลงานตามเป้าหมายและมีความประหยัดสูงสุดนี้เป็นสุดยอดของเทคนิคในการบริหาร ในปัจจุบันนี้การดำเนินการของผู้บริหารดังกล่าวจะต้องดำเนินการในเรื่องที่สำคัญคือใช้เทคนิคการมอบหมายงานใช้เทคนิคในการวางแผนงานใช้เทคนิคการสร้างความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือเทคนิคการสร้างทีมงานใช้เทคนิคการติดตามผลงานการแก้ปัญหาและการประเมินผลงาน

3. การเสริมสร้างขวัญกำลังใจโดยเทคนิคการบริหารงานบุคคลการเสริมสร้างขวัญกำลังใจวิธีนี้ดำเนินการโดยบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลหรือตามข้อเสนอแนะของบุคลากร เนื่องจากปัจจุบันนี้ถือว่าการเสริมสร้างขวัญกำลังใจบุคคลผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคล

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 89) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างขวัญในการทำงานไว้ว่าการสร้างขวัญในการทำงานนั้นมีหลักสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

1. การหาทางสร้างความพอใจและความศรัทธาให้เกิดขึ้นในอาชีพของตนเอง มีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้คือ

1.1 การสร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดหมายในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาเข้าใจและให้ความร่วมมือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่ดำเนินงานนั้นให้ลุล่วงไป

1.2 การช่วยให้บุคลากรได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้าในการทำงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล

1.3 การได้รับความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นเดียวกับความสัมฤทธิ์ผลในการทำงานการได้รับความเชื่อถือจากคนอื่นเป็นความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาของคนเช่นเดียวกัน

1.4 ความรู้สึกว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะนั้นเป็นความต้องการอันสำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์

1.5 ปัญหาด้านเศรษฐกิจเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความเป็อยู่ของคนหากปรากฏว่าถึงแม้จะใช้จ่ายด้วยความกระหึ่มกระเห่อย่างเต็มที่แล้วเงินเดือนก็ยังไม่พอใช้จ่ายก็เป็นเรื่องที่จะต้องคึ้นรนเพื่อรับภาระทางเศรษฐกิจของตนเองต่อไปผู้บังคับบัญชาควรรหาทางส่งเสริมให้บุคลากรมีงานทำในยามว่างเพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้นและพยายามจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้เท่าที่จะทำได้

1.6 ปัญหาเรื่องครอบครัวและเรื่องส่วนตัวผู้บังคับบัญชาควรจะแสดงน้ำใจและความเมตตาปรานีอันเป็นคุณธรรมที่ผู้ใหญจะพึงมีต่อผู้น้อยในขอบเขตอันสมควร

1.7 การจัดที่ทำงานให้เหมาะสมต่อการทำงานผู้บังคับบัญชาควรจัดสถานที่ทำงานจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆให้เท่าที่จะเป็นไปได้

2. ภาวะความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผูที่ผู้ใต้บังคับบัญชาศรัทธาเชื่อถือในความเป็นผู้นำและความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับในวงการและในสังคมท้องถิ่นนั้น ๆ ในเรื่องนี้ มีข้อความพิจารณาคือ

2.1 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่รอบรู้ในเทคนิคของงานที่ทำอย่างแท้จริงการสั่งงานหรือการทำงานของผู้บังคับบัญชามีความผิดพลาดน้อยที่สุด

2.2 ผู้บังคับบัญชาต้องไม่ปกครองแบบสร้างแตกแยกเพื่อความสะดวกในการปกครองบังคับบัญชา

2.3 ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงตัวให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีน้ำใจในการทำงานรักงานอุทิศเวลาและความเหนื่อยยากเพื่องาน

2.4 ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้รู้จักรับผิดชอบในการบริหารงานของหน่วยงานรับผิดชอบในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในงานนั้นและยกคุณความดีให้แก่กลุ่มหรือคณะที่ร่วมงาน

สรุปวิธีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความพอใจในการทำงานคือ

1. จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
2. จ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
3. ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน
4. ส่งเสริมการทำงานที่เป็นทีม
5. จัดหาอุปกรณ์ที่สะดวกสบายและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
6. จัดสวัสดิการที่เหมาะสม
7. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของคนในหน่วยงาน
8. จัดระบบการสื่อสารที่ดีในองค์กร
9. สร้างความเป็นธรรมในองค์กร

การประเมินสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การประเมินสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การศึกษาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ มีแบบประเมินระดับขวัญกำลังใจ 2 ลักษณะ คือ (ขวัญใจ โคนอก. 2544 : 31)

1. การวัดแบบอัตนัย (Subjective Measurement) การวัดขวัญกำลังใจแบบอัตนัยเป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่า สังคมมิติ ซึ่งนักจิตวิทยาชื่อ โมเรโน (Moreno) ใช้ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่ม

1.1 ความมุ่งหมายของการใช้สังคมมิติเพื่อศึกษาเรื่องการยอมรับและไม่ยอมรับ ความชอบและไม่ชอบในระหว่างสมาชิกในกลุ่มวิธีการที่ใช้การถามสมาชิกแต่ละคนให้บอกชื่อเพื่อนในกลุ่มที่ตนชอบและผู้ที่ไม่ชอบในพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปและถูกนำไปใช้ในวงการศึกษาอุตสาหกรรมเพื่อการทำงานในกลุ่ม

1.2 วิธีการของสังคมมิติให้แต่ละคนในกลุ่มเขียนชื่อบุคคลในกลุ่มที่เขาคิดว่าเป็นพนักงานที่ดีเป็นหัวหน้างานที่ดีคนที่มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่ายแล้วนำชื่อที่เขียนมาโยงกันเป็นผังเชื่อมโยงบุคคลที่เป็นหัวหน้าจริง ๆ และเมื่อเขียนสังคมมิติก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้าแสดงถึงว่า บุคคลนั้นเป็นหัวหน้าได้ในทุกสถานการณ์บุคคลที่ได้รับเลือกก็เป็นดาวของกลุ่มบางคนไม่ได้รับเลือกเลยเป็นลักษณะของคนที่ถูกทอดทิ้งจากกลุ่ม

2. การวัดแบบปรนัย (Objective Measurement) นอกจากการใช้สังคมมิติดังกล่าวก็ได้รับการวัดขวัญกำลังใจโดยการใช่แบบสอบถาม ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติแบบวัดเชิงปริมาณการวัดขวัญกำลังใจมักจะใช้ควบคู่กันไประหว่างสังคมมิติและแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเจตคติรวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยให้วัดขวัญกำลังใจได้ชัดตัวชี้บ่งที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจต่ำจะบอกได้จาก การนัดหยุดงานการลาออกการขาดงานความเบื่อหน่ายในการทำงานและผลผลิตที่ต่ำ

ธีรฉัตร กิณบุญ (2542 : 35) สรุปว่าขวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนแต่เราสามารถวัดได้ โดยการสังเกตพฤติกรรมและการให้บุคคลแสดงเจตคติความรู้สึกความพอใจต่อสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลส่งผลต่อสภาพขวัญกำลังใจ

มัวร์ และเบอร์น (Moore and Burns. 1956 : 72 ; อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ ถึกไทย. 2547 : 30) ได้ให้แนวคิดในการวัดขวัญกำลังใจว่าควรจะวัดหรือสังเกตจากสิ่งต่อไปนี้

1. สภาพความพอใจของหน่วยงาน
2. ความยุติธรรมในหน่วยงาน
3. โอกาสแห่งความก้าวหน้า
4. ความมั่นคงปลอดภัย
5. สถานภาพและการยอมรับนับถือต่อกัน
6. ความเหมาะสมในปริมาณงานรับผิดชอบ
7. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
8. การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน
9. ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
10. ความสำเร็จและพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

สรุปการประเมินสภาพขวัญกำลังใจถึงแม้ว่าจะไม่สามารถวัดขวัญกำลังใจได้ด้วยเครื่องมือวัดต่าง ๆ ได้เราสามารถสังเกตพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลเจตคติที่มีต่องานหรือองค์กร ถ้าขวัญกำลังใจดีพฤติกรรมที่แสดงออกจะมีผลทางบวกแต่ถ้าขวัญกำลังใจไม่ดีพฤติกรรมที่แสดงออกจะมีผลทางลบ

1. การสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินสภาพขวัญกำลังใจ

แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่นิยมใช้กันมากในหมู่นักวิจัย ทั้งนี้เพราะเป็นวิธีที่สะดวกและสามารถใช้วัดได้อย่างกว้างขวางอันจะทำให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงทั้งในอดีตปัจจุบันและการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตซึ่งแบบสอบถามส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของคำถามเป็นชุด ๆ เพื่อวัดสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการจะวัด โดยมีคำถามเป็นตัวกระตุ้นเร่งเร้าให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา (โกวิวัฒน์ เทศบุตร. ม.ป.ป. : 34 - 38)

- 1.1 โครงสร้างของแบบสอบถามประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ

1.1.1 หนังสือนำหรือคำชี้แจงเป็นส่วนแรกของแบบสอบถามจะเป็นคำชี้แจงซึ่งอาจมีจดหมายนำอยู่ด้านหน้าพร้อมคำขอบคุณในคำชี้แจงนั้นมักจะระบุถึงจุดประสงค์ที่ให้ออบ

แบบสอบถามการนำคำตอบที่ได้ไปใช้ประโยชน์คำอธิบายลักษณะของแบบสอบถามวิธีการตอบแบบสอบถามพร้อมตัวอย่างพร้อมทั้งจบลงด้วยลายมือและที่อยู่ของผู้วิจัย

1.1.2 ส่วนที่เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวคำตอบที่ได้จะเป็นข้อเท็จจริงของผู้ตอบแบบสอบถามเช่นคำถามเกี่ยวกับเพศอายุระดับการศึกษาอาชีพ ฯลฯ การที่จะถามข้อมูลส่วนตัวอะไรบ้างนั้น ขึ้นอยู่กับตัวแปรที่สนใจจะศึกษานั้นมีอะไรบ้างที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวเพื่อที่จะถามเฉพาะข้อมูลส่วนตัวในเรื่องนั้น ๆ เท่านั้น

1.1.3 ชุดคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือพฤติกรรมของผู้ตอบในเรื่องนั้น ๆ เป็นชุดคำถามที่ให้ผู้ตอบบอกถึงพฤติกรรมหรือปรากฏการณ์หรือให้แสดงความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งจะไม่สามารถทราบได้ว่าคำตอบนั้นเป็นความจริงมากน้อยเพียงใดเพราะเป็นเพียงความคิดเห็นของผู้ตอบในขณะนั้นคำถามในส่วนนี้อาจเป็นได้ทั้งคำถามปลายเปิดและปลายปิด

1.2 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

1.2.1 ศึกษาลักษณะที่จะวัดผู้วิจัยจะต้องศึกษาคุณลักษณะหรือประเด็นที่จะวัดให้เข้าใจอย่างละเอียดโดยศึกษาจากเอกสารตำราหรือผลการวิจัยต่าง ๆ ที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันตลอดจนศึกษาลักษณะของแบบสอบถามเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

1.2.2 กำหนดชนิดของแบบสอบถามผู้วิจัยจะต้องเลือกชนิดของแบบสอบถามให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะวัดและกลุ่มตัวอย่าง

1.2.3 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามผู้วิจัยจะต้องศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามเพื่อวัดคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดโดยศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากตัวอย่างให้เข้าใจ และยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักในการสร้างแบบสอบถาม

1.2.4 แบ่งคุณสมบัติที่ต้องการจะวัดออกเป็นด้านต่าง ๆ การสร้างแบบสอบถามผู้วิจัยควรแบ่งคุณสมบัติที่ต้องการวัดออกเป็นด้าน ๆ ซึ่งจะทำให้สร้างง่ายขึ้นและครอบคลุมในแต่ละด้านอย่างทั่วถึง

1.2.5 เขียนคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามส่วนแรกของการตอบแบบสอบถามคือ คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ความมุ่งหมายของการวิจัยคำอธิบายวิธีการตอบแบบสอบถามพร้อมทั้งตัวอย่าง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามทราบวัตถุประสงค์และเข้าใจวิธีการสร้างแบบสอบถามนั้น โดยผู้วิจัยต้องเขียนให้ละเอียดและชัดเจนด้วย

1.2.6 การปรับปรุงแบบสอบถามหลังจากที่สร้างแบบสอบถามเสร็จแล้วผู้วิจัยควรนำแบบสอบถามนั้นมาพิจารณาใหม่เพื่อหาข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไขและควรให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบแบบสอบถามนั้นด้วยเพื่อที่จะได้นำข้อเสนอแนะและข้อวิพากษ์วิจารณ์ของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

1.2.7 การนำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อวิเคราะห์คุณภาพเป็นการนำเอาแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างเล็ก ๆ เพื่อนำผลมาตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

1.2.8 ปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ผู้วิจัยจะต้องทำการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้จากผลการวิเคราะห์คุณภาพอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพซึ่งจะทำให้ผลงานวิจัยเป็นที่น่าเชื่อถืออีกครั้งหนึ่ง

1.3 หลักการในการสร้างแบบสอบถาม

1.3.1 ต้องมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนว่าต้องการจะถามอะไรบ้างโดยจุดมุ่งหมายนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่จะทำ

1.3.2 ต้องสร้างคำถามให้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้เพื่อป้องกันการมีข้อคำถามนอกประเด็นและมีจำนวนข้อคำถามจำนวนมาก

1.3.3 ต้องถามให้ครอบคลุมเรื่องที่จะวัด โดยมีจำนวนข้อคำถามที่พอเหมาะไม่มากหรือน้อยเกินไปแต่จะมากหรือน้อยเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่จะวัดซึ่งตามปกติพฤติกรรมหรือเรื่องที่จะวัดเรื่องหนึ่ง ๆ นั้น ควรมีข้อคำถามในช่วง 26 - 60 ข้อ

1.3.4 การเรียงลำดับข้อคำถามควรเรียงลำดับให้ต่อเนื่องสัมพันธ์กันและแบ่งตามพฤติกรรมย่อย ๆ ไว้เพื่อให้ผู้ตอบเห็นชัดเจนและง่ายต่อการตอบ นอกจากนี้ต้องเรียงคำถามง่าย ๆ ไว้เป็นข้อแรก ๆ เพื่อให้ชักจูงให้ผู้ตอบอยากตอบคำถามต่อส่วนคำถามสำคัญ ๆ ไม่ควรเรียงไว้ตอนท้ายของแบบสอบถามเพราะความสนใจในการตอบอาจจะน้อยลงทำให้ตอบอย่างไม่ตั้งใจซึ่งจะส่งผลเสียต่อผลการวิจัยมาก

1.3.5 ลักษณะของข้อความที่ดีข้อคำถามที่ดีของแบบสอบถามนั้นควรมีลักษณะดังนี้

1) ข้อคำถามไม่ควรยากจนเกินไปควรใช้ข้อความสั้น ๆ ตรงกับวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับเรื่อง

2) ข้อความหรือภาษาที่ใช้ในข้อความต้องชัดเจนเข้าใจง่าย

3) ไม่ใช่คำถามถามนำหรือแนะให้ตอบ

4) ไม่ถามเรื่องที่เป็นความลับเพราะจะทำให้ตอบไม่ตรงกับข้อเท็จจริง

5) ไม่ถามในเรื่องที่รู้แล้วหรือถามในสิ่งที่วัดได้ด้วยวิธีอื่น

6) ข้อคำถามต้องเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างคือ ต้องคำนึงถึงระดับการศึกษา

ความสนใจสภาพเศรษฐกิจฯลฯ

7) ข้อคำถามหนึ่ง ๆ ควรถามเพียงปัญหาเดียวเพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนและตรงจุด ซึ่งจะง่ายต่อการนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

8) คำถามหรือตัวหลักในข้อคำถามควรมีมากพอและหรือให้เหมาะสมกับข้อคำถามนั้น แต่ถ้าไม่สามารถระบุได้หมดก็ให้ใช้ว่าอื่น ๆ โปรครระบุ

9) คำถามที่ได้จากแบบสอบถามต้องสามารถนำมาแปลงออกมาในรูปของปริมาณและใช้สถิติอธิบายข้อเท็จจริงได้ เพราะปัจจุบันนิยมใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนั้นแบบสอบถามควรคำนึงถึงวิธีการประมวลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

1.3.6 จัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นการนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วมาจัดพิมพ์และตรวจสอบให้ละเอียดโดยความถูกต้องในถ้อยคำหรือสำนวนทั้งนี้เพื่อให้ผู้ตอบอ่านเข้าใจได้ตรงประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการ

สรุปแบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปรทางด้านข้อเท็จจริงความคิดเห็น ความเชื่อและเจตคติที่ผู้วิจัยจะต้องสร้างแบบสอบถามให้มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือได้แบบสอบถามมี 2 ชนิด คือ แบบปลายเปิดและแบบปลายปิดชุดของข้อคำถามที่ส่งให้ผู้ตอบหรือกลุ่มตัวอย่างตอบ โดยการเขียนตอบหรือเลือกตอบตามที่ผู้วิจัยกำหนดให้ตอบโดยผู้ถามและผู้ตอบไม่เห็นหน้ากันในการใช้เครื่องมือวิจัยที่เป็นแบบสอบถามผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงตัวแปรที่จะศึกษาด้วยลักษณะของตัวแปรที่ใช้แบบสอบถาม

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศจัดตั้งเป็นสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราดเรียกโดยย่อว่า “สำนักงานกศน. จังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด” เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2551 ปัจจุบันเป็นหน่วยงานทางการศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการเดิมชื่อ “ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด” สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2549 : 14 - 17)

ลิขสิทธิ์ของวิทยานิพนธ์

บทบาทอำนาจและหน้าที่

1. เป็นหน่วยงานธุรการของคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด/กรุงเทพมหานคร

2. จัดทำยุทธศาสตร์แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัด/กรุงเทพมหานครให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาชาติ แผนพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและความต้องการของท้องถิ่น และชุมชน
 3. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
 4. วิเคราะห์ จัดตั้ง จัดสรรเงินงบประมาณให้แก่สถานศึกษาและภาคีเครือข่ายที่จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
 5. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยของสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย
 6. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษานอกระบบตามที่กฎหมายกำหนด
 7. ส่งเสริมสนับสนุนการเทียบโอนผลการเรียนการเทียบโอนความรู้และประสบการณ์และการเทียบระดับการศึกษา
 8. พัฒนาหลักสูตร สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาร่วมกับสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย
 9. ระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อการมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
 10. ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
 11. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและภาคีเครือข่าย
 12. ส่งเสริม สนับสนุนติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินโยบายพิเศษของรัฐบาลและงานเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ
 13. กำกับ ดูแลนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยของสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย
 14. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
- โครงสร้างสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด**
- ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการลงวันที่ 29 เมษายน 2551 เรื่องการจัดโครงสร้างของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดและสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานครมีการจัดโครงสร้างเป็น 7 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการงานสารบรรณงานการเงินบัญชีและพัสดุงานอาคารสถานที่และยานพาหนะงานเกี่ยวกับสวัสดิการงานประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้บริการข่าวสารข้อมูลงานควบคุมภายในงานบุคลากรงานนิติการและงานศูนย์ราชการใสสะอาด

2. กลุ่มยุทธศาสตร์และการพัฒนา

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำข้อเสนอนโยบายและยุทธศาสตร์จัดทำแผนงาน/โครงการแผนปฏิบัติการประจำปีวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายแผนงาน/โครงการจัดทำและเสนอขอจัดตั้งจัดสรรงบประมาณประจำปีจัดทำระบบและฐานข้อมูลสารสนเทศและรายงานสนับสนุนการตรวจราชการของกระทรวงศึกษาธิการงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด/กรุงเทพมหานคร

3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษานอกระบบ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมการศึกษานอกระบบ การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตและการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้การเทียบโอนการศึกษางานเทียบระดับการศึกษาเป็นศูนย์ ให้คำปรึกษาแนะนำ (Advice Center) การส่งเสริมงานกิจการนักศึกษาดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบ คุณวุฒิการศึกษาการจัดทำข้อมูลรายบุคคลเพื่อขอสนับสนุนงบประมาณและการจัดทำ GPA/PR

4. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญา การพัฒนาห้องสมุดประชาชนการศึกษาทางสื่อสารมวลชนศูนย์การเรียนรู้ชุมชนและการจัด นิทรรศการและเผยแพร่

5. กลุ่มส่งเสริมภาคีเครือข่ายและกิจการพิเศษ

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนภาคีเครือข่ายโดยระดมสรรพกำลังจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐภาคเอกชนให้ทุกภาคส่วนของสังคมเป็นเครือข่ายร่วมจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยสนับสนุน โครงการพิเศษต่าง ๆ เช่น โครงการ อันเนื่องมาจากพระราชดำรินป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดโรคเอดส์กิจกรรมประชาธิปไตย งานลูกเสือและยุวกาชาดงานกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษางานการศึกษาเพื่อความมั่นคงของชาติ และส่งเสริมสนับสนุนนโยบายของจังหวัด/กระทรวง

6. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการนิเทศติดตามและประเมินผลการบริหาร และการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยส่งเสริม ระบบประกันคุณภาพการศึกษางานพัฒนาทรัพยากรบุคคลและเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์

การปฏิบัติงานงานส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาการวัดผลและประเมินผลการศึกษาและการจัดการความรู้ (KM)

7. กลุ่มตรวจสอบภายใน

มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบการบริหารงบประมาณการเงินการบัญชีการพัสดุการตรวจทานการควบคุมภายในและตรวจสอบผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในสังกัด

บทบาทหน้าที่ครูการศึกษาออกโรงเรียน

การจัดการศึกษาออกโรงเรียนมาตรา 4 ในพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. 2551 : 8) ระบุว่าการศึกษาออกกระบบ หมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่มีกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการและวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่ชัดเจน มีรูปแบบ หลักสูตร วิธีการจัดและระยะเวลาเรียนหรือฝึกอบรมที่ยืดหยุ่นและหลากหลายตามสภาพความต้องการและศักยภาพในการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายนั้น วิธีการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ที่มีมาตรฐานเพื่อรับคุณวุฒิทางการศึกษาหรือเพื่อจัดระดับผลการเรียนรู้

อาจกล่าวได้ว่า การศึกษานอกระบบโรงเรียน (Non - formal Education) หมายถึง กระบวนการทางการศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มหรือพัฒนาศักยภาพให้แก่ประชาชน ทั้งในด้านความรู้ ความชำนาญ หรืองานอดิเรกต่าง ๆ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาอาจได้รับหรือไม่ได้รับเกียรติบัตรก็ได้ ซึ่งเกียรติบัตรนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบเงินเดือนหรือศึกษาต่อ ยกเว้นการศึกษาสายสามัญของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ที่มีกรมอบววุฒิบัตรที่สามารถเปรียบเทียบเงินเดือนหรือศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป

การศึกษานอกระบบโรงเรียน (Non-formal Education) เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นและหลากหลายรูปแบบ ไม่มีข้อจำกัดเรื่องอายุและสถานที่โดยมุ่งหมายให้เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพมนุษย์ มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย หลักสูตร วิธีการเรียนการสอน สื่อ การวัดผลและประเมินผลที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งอาจแบ่งได้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ประเภทความรู้พื้นฐานสายสามัญประเภทความรู้และทักษะอาชีพ และประเภทข้อมูลความรู้ทั่วไป

ครูการศึกษาออกโรงเรียนประกอบด้วยครู 3 ประเภท ได้แก่ ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียนครูการศึกษาออกโรงเรียนตำบล และครูประจำศูนย์การเรียนรู้ชุมชนซึ่งมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

บทบาทหน้าที่ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียน

ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียนแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียนในพื้นที่ทั่วไป (พื้นที่ปกตินอกเมืองชนบทชายแดนศูนย์การเรียนปอเนาะ) และ 2) ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียนในพื้นที่เฉพาะในเขตภูเขา (ศศช.) ในที่นี้จะขอกกล่าวถึงเฉพาะประเภทที่ 1 ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ตามสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนกำหนด (สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน. 2547 : 12 - 14) ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่หลัก

จัดกิจกรรมการเรียนการสอนหรือกิจกรรมการเรียนรู้ตามภารกิจเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย และพื้นที่รับผิดชอบ

2. บทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจการการเรียนการสอน

ครูอาสาสมัครการศึกษานอกโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอน ดังนี้

2.1 สำรวจข้อมูลกลุ่มเป้าหมายศึกษาชุมชนและวางแผนระดับจุลภาคโดยดำเนินการร่วมกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในระดับตำบลและหมู่บ้าน

2.2 บริหารจัดการประสานงานกับหน่วยงานเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชนในทุกระดับเพื่อระดมสรรพกำลังในการจัดการศึกษานอกโรงเรียนการศึกษิตตามอัธยาศัยและส่งเสริมการศึกษาในระดับโรงเรียน

2.3 ส่งเสริมสนับสนุนและร่วมมือกับหน่วยงานเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชนในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนทุกรูปแบบ

2.4 ส่งเสริมสนับสนุนและร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนากระบวนการจัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนทุกรูปแบบในพื้นที่รับผิดชอบ

2.5 ส่งเสริมให้ประชาชนรู้จักพึ่งตนเองเพื่อให้มีอาชีพและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

2.6 ร่วมกับชุมชนในการพัฒนาเพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการการศึกษานอกโรงเรียนและการบริหารจัดการการศึกษาตลอดชีวิตในระดับตำบลและหมู่บ้านอย่างต่อเนื่อง

2.7 พัฒนาและแสวงหาความรู้อย่างสม่ำเสมอทั้งในเรื่องหลักสูตรและวิธีการใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอนนวัตกรรมทางการศึกษา ฯลฯ

บทบาทหน้าที่ครูการศึกษานอกโรงเรียนตำบล

ครูการศึกษานอกโรงเรียนตำบล ที่รับผิดชอบ กศน. ตำบล ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้า กศน. ตำบล ทั้งนี้ต้องปฏิบัติงานประจำอยู่ที่ กศน. ตำบล อย่างน้อย สัปดาห์ละ 4 วันโดยจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานแสดงไว้ในอาคารที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนการแต่งตั้งหัวหน้า กศน.ตำบล

เป็นอำนาจของผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. จังหวัดลงนามแต่งตั้ง ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้
(สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. 2553 : 2 - 3)

1. จัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้กับประชาชน
กลุ่มเป้าหมายในชุมชน อย่างน้อยปีละ 560 คน โดยจำแนกเป็นรายกิจกรรม ดังนี้

1.1 การศึกษานอกระบบ 260 คน ประกอบด้วย

1.1.1 การศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 60 คน

1.1.2 การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ จำนวน 20 คน

1.1.3 การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต จำนวน 20 คน

1.1.4 การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน จำนวน 60 คน

1.2 การศึกษาตามอัธยาศัย จำนวน 300 คน

2. สร้างและขยายภาคีเครือข่ายเพื่อการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบ
และการศึกษาตามอัธยาศัยในชุมชน

3. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
ในชุมชนของภาคีเครือข่ายทั้งในแง่ของความเข้มแข็งและความต่อเนื่องในการมีส่วนร่วมและ
ศักยภาพในการจัด

4. จัดทำระบบข้อมูล สถิติ และสารสนเทศเกี่ยวกับประชากรกลุ่มเป้าหมายและผลการจัด
กิจกรรมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาและวาง
แผนการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ทั้งในระดับชุมชนหรือระดับจุดภาค
ระดับอำเภอ ระดับจังหวัดและภาพรวมระดับประเทศของสำนักงาน กศน.

5. จัดทำแผนงาน โครงการการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยประจำปี
งบประมาณเพื่อจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้กับประชาชน
กลุ่มเป้าหมายและชุมชนและพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยตามกรอบ
จุดเน้นการดำเนินงานของสำนักงาน กศน. สำนักงาน กศน. จังหวัด และ กศน. อำเภอ ที่สังกัด
เพื่อการสนับสนุนงบประมาณ จาก กศน. อำเภอ ที่สังกัดโดยในกรณีของการจัดกิจกรรมการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ให้ยึดค่าใช้จ่ายรายหัวตามที่มติคณะรัฐมนตรีกำหนด คูณด้วยจำนวนนักศึกษา 60 คน
สำหรับกิจกรรมอื่น ๆ นั้นจัดทำแผนงาน โครงการเพื่อเสนอของบประมาณ ให้ดำเนินการตามที่ได้รับ
มอบหมายจาก กศน.อำเภอ

6. ประสานและเชื่อมโยงการดำเนินงานการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบและการศึกษา
ตามอัธยาศัยของศูนย์การเรียนรู้ชุมชนและภาคีเครือข่ายในตำบล โดยมีการประสานแผนการดำเนินงาน

ภายในตำบลที่รับผิดชอบและกับกศน. อำเภอที่สังกัด ตามกรอบจุดเน้นการดำเนินงานบนพื้นฐานของความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและความหลากหลายในการปฏิบัติ

7. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในความรับผิดชอบต่อระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อรับรองการประกันคุณภาพภายนอกของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอที่สังกัด

8. รายงานผลการดำเนินงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยต่อศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอที่สังกัดตามแผนงานหรือข้อตกลงที่ได้กำหนดไว้

9. ปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดหรือสำนักงานศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยและตามที่กฎหมายกำหนด

บทบาทหน้าที่ครูประจำศูนย์การเรียนรู้ชุมชน

จากนโยบายปฏิรูปการศึกษาซึ่งได้กำหนดให้มีการปฏิรูปการเรียนการสอนแนวใหม่ โดยให้มีการปรับกระบวนการเรียนรู้ขั้นพื้นฐาน ดังนั้นสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนจึงได้ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนการศึกษานอกโรงเรียน โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ซึ่งสามารถระบุภารกิจของครูประจำศูนย์การเรียนรู้ชุมชนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ได้ดังนี้ (สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน, 2547 : 5 - 11)

ทั้งนี้ ครูประจำศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ที่หน้าที่รับผิดชอบ ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนหรือ กศน. ตำบล ต้องปฏิบัติงานประจำอยู่ที่ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนหรือ กศน. ตำบล อย่างน้อย สัปดาห์ละ 4 วัน โดยจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานแสดงไว้ในอาคารที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนการแต่งตั้งครูประจำศูนย์การเรียนรู้ชุมชน เป็นอำนาจของผู้อำนวยการสำนักงาน กศน. จังหวัด ลงนามแต่งตั้ง ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. การประชาสัมพันธ์/แนะแนวครูประจำศูนย์การเรียนรู้ชุมชนต้องประชาสัมพันธ์แนวทางการเรียนการสอนตามหลักสูตรเงื่อนไขต่างๆของการเรียนและการจบหลักสูตรประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับ ตลอดจนทำหน้าที่แนะแนวและให้คำปรึกษาแก่ผู้เรียนก่อนการตัดสินใจเรียนหรือระหว่างเรียน รวมทั้งให้คำปรึกษาในการปรับตัวและแก้ไขปัญหาทางการเรียนด้วย

2. การปฐมนิเทศครูประจำศูนย์การเรียนรู้ชุมชนร่วมกับสถานศึกษาปฐมนิเทศนักศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องหลักสูตรวิธีการจัดการเรียนการสอนหรือการเรียนรู้ตามหลักสูตร

รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ดีการสร้างความสัมพันธ์ความคุ้นเคยระหว่างครูและนักเรียนระหว่าง
 นักเรียนด้วยกันเองและนักเรียนกับผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา

3. การวิเคราะห์หลักสูตรและจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นนำหลักสูตรที่ร่วมกันพัฒนา
 ในระดับท้องถิ่นไปใช้จัดการเรียนรู้นั้นหน้าที่ของครูประจำศูนย์การเรียนรู้ชุมชนคือ การจัดการเรียนรู้
 ให้กับผู้เรียน 3 ระดับ คือ ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษา
 ตอนปลาย ซึ่งต้องออกแบบหรือวางแผนการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่

4. การวางแผนและจัดการเรียนรู้ครูและผู้เรียนจะต้องวางแผนการเรียนรู้ร่วมกัน โดยต้อง
 มีส่วนร่วม ทั้งการวิเคราะห์หลักสูตรการจัดทำแผนการสอนการจัดทำแผนการเรียนรู้และการจัดทำ
 แผนการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

5. การจัดกระบวนการเรียนรู้ครูประจำศูนย์การเรียนรู้ชุมชนมีหน้าที่จัดกระบวนการเรียนรู้
 ให้นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกิดทักษะเจตคติและค่านิยมตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมาย
 ของหลักสูตรและหมวดวิชาต่าง ๆ โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ตลอดภาคเรียนซึ่งมีการจัด
 กิจกรรมการเรียนรู้หลัก 5 กิจกรรม คือ 1) การพบกลุ่ม 2) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่อเนื่อง
 3) การทำโครงการ 4) การสอนเสริม 5) การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต (กพช.)

6. การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดการศึกษานอกโรงเรียน
 ด้วยการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละหมวดวิชาของผู้เรียนซึ่งต้องดำเนินการควบคู่ไปกับ
 การจัดกระบวนการเรียนรู้มีการวัดและประเมินผลที่ใช้วิธีการที่หลากหลาย ดังนี้

6.1 การประเมินกิจกรรมการเรียนรู้ต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากผลงานชิ้นงานที่ผู้เรียน
 ศึกษาค้นคว้าในกิจกรรมการเรียนรู้ต่อเนื่อง การนำเสนอผลงานชิ้นงานและร่วมอภิปรายในการพบ
 กลุ่มแต่ละครั้งเพื่อประเมินความก้าวหน้าของผู้เรียน

6.2 การประเมินผลด้วยการทดสอบย่อย (Quiz) ในการพบกลุ่ม

6.3 การประเมินผลจากการทำโครงการ

6.4 การประเมินผลโดยการทดสอบปลายภาคเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

คุก (Cook, 1980 : 161 ; อ้างถึงใน สำราญ บุตรคำโชติ, 2549 : 68) ได้ทำการวิจัยเรื่อง
 ขวัญของครูในโรงเรียนรัฐบาล ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไปครูเพศหญิงมีขวัญสูงกว่า
 ครูเพศชายครูที่ไม่ใช่คนผิวขาวมีขวัญสูงกว่าครูผิวขาวขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญ

ของครูไม่ปรากฏความแตกต่างระหว่างขวัญกับสภาพการสมรสประสบการณ์ในการสอนจำนวนปีที่สอนและระดับการศึกษาของครู

ฮอย และคณะ (Hoy and et al. 1991 : 80 ; อ้างถึงใน ปัญญาพร เพ็ญพิพัฒน์. 2547 : 43) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารกับความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทำการศึกษาจากคณะครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์สามารถใช้ทำนายความจงรักภักดีของคณะครูได้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 แต่จากการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์ปรากฏว่า พฤติกรรมการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ทำนายได้ดีกว่าด้านมิตรสัมพันธ์ แต่ในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์เพียงด้านเดียวที่สามารถทำนายความจงรักภักดีของครูได้ จากการศึกษางานวิจัยของฮอย และคณะ พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่พฤติกรรมการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์ด้านเดียวก็สามารถทำนายความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

บัคเนอร์ (Buckner. 1997 : 709-A) ได้ศึกษาบรรยากาศของสถาบันประสิทธิผลของสถาบันในวิทยาลัยชุมชน 3 แห่ง โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาผลกระทบของขวัญและกำลังใจลูกจ้างที่มีต่อประสิทธิผลของสถาบันและเพื่อกำหนดขอบเขตที่สารสนเทศเกิดขึ้นจากข้อมูลที่สำรวจบรรยากาศและนำไปใช้พัฒนาและเปลี่ยนแปลงความริเริ่มในแต่ละสถาบันผลการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างกันในขวัญและกำลังใจลูกจ้างและบรรยากาศของสถาบันลูกจ้างของสถาบันแห่งหนึ่งชี้ว่า บรรยากาศดีเยี่ยมลูกจ้างของสถาบันที่สองชี้ว่าบรรยากาศดีขึ้นแต่จะต้องปรับปรุงส่วนลูกจ้างของสถาบันที่สามชี้ว่าคนที่นี่ทำงานภายใต้เงื่อนไขที่น่ากลัว นอกจากนั้นผลการศึกษาชี้ว่าสิ่งที่มีความสำคัญเท่ากับการสำรวจบรรยากาศ คือ การใช้ผลในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลูกจ้างทั้ง 3 สถาบันระบุสิ่งที่ตรงกันว่าเห็นผลที่ชัดเจน โดยสรุปความแตกต่างในสถาบันทั้ง 3 แห่งที่ศึกษาคือ ลูกจ้างของสถาบันที่รับรู้ว่ามีบรรยากาศดีเยี่ยมนั้น เพราะยึดถือภูมิปัญญาความรู้และการช่วยเหลือของตนเพื่อความสำเร็จของสถาบันลูกจ้างของสถาบันที่เห็นว่าบรรยากาศน่ากลัวชี้ให้เห็นการรับรู้ที่ว่าพวกเขาไม่ได้ยึดถือการช่วยเหลือต่อสถาบันและขาดศรัทธาระหว่างผู้บริหารกับลูกจ้าง

แมนสัน (Manson. 1998 : 1485-A) ได้ศึกษาผลกระทบของการลดขนาดหน่วยงานที่มีต่อขวัญและกำลังใจลูกจ้างและความสามารถในการผลิต : ข้อเสนอแนะสำหรับการฝึกอบรมมีความมุ่งหมายเพื่อให้ได้รับความเข้าใจเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผลกระทบจากการลดขนาดหน่วยงานที่มีต่อขวัญและกำลังใจลูกจ้างและความสามารถในการผลิตในสำนักงานตำบลที่มีการขยายความร่วมมือความคาดหวังเพื่อจะเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้ของลูกจ้างในด้านสภาพแวดล้อมของงาน

ที่มีการลดขนาดหน่วยงานในรัฐแคลิฟอร์เนียและรัฐอิลลินอยส์จากการรับรู้เข้าใจเหล่านี้ผู้วิจัยได้ลงความเห็นเพื่อการฝึกอบรมและการปรับปรุงในอนาคตกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามีจำนวน 58 คน ซึ่งกำหนดให้แสดงปฏิกิริยาเกี่ยวกับการลดขนาดหน่วยงานจากลูกจ้าง โดยเฉพาะที่มีต่อจริยธรรม ความมั่นคงทางการทำงานของผู้ที่ยังอยู่และศรัทธาต่อที่ทำงานผลการศึกษพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างลูกจ้างกับการรับรู้ของฝ่ายจัดการเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจและความมั่นคงทางการทำงานของผู้ที่ยังอยู่อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการรับรู้ที่คล้ายกันเกี่ยวกับศรัทธาในสถานที่ทำงาน

เจฟเฟอร์ (Jeffers. 2004 : 165 ; อ้างถึงใน บุษกร วงศ์สุวรรณ. 2553 : 52) ได้ศึกษาเทคโนโลยีข้อมูลและกระบวนการปฏิบัติ : กระบวนการตรวจสอบที่อาศัยการสังเคราะห์ของสองสิ่งคือ ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศและไม่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศพบว่าการวางพื้นฐานของทรัพยากรของบริษัทและการทดสอบโครงสร้างกรอบการทำงานซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศมีการใช้งานก่อนให้บริการลูกค้าและกลยุทธ์ที่สำคัญของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานของการประสบความสำเร็จ คือ การแข่งขันอย่างต่อเนื่องระดับของการวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจและการบริการลูกค้าซึ่งการประสบความสำเร็จของบริษัทนั้นไม่ได้มาจากยี่ห้อหนึ่ง ซึ่งพบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนในการทำให้ตัวบริษัทเองมีความมั่นคง ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วการช่วยให้บริษัทมีความมั่นคง (การเงิน) เป็นผลมาจากการปฏิบัติการบริการลูกค้าการพัฒนาในการวิจัยหลัก ๆ ตลอดทั้งส่วนประกอบที่มีผลต่อกันกับทรัพยากรอื่น ๆ ของบริษัท

วีแคม และเฟรเนล (Weakliem and Frenkel. 2006 : 19 ; อ้างถึงใน สมจิตร ไช้มุก. 2554 : 53) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจกับผลการปฏิบัติงานในที่ทำงาน โดยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจกับผลผลิตจากการทำงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในสถานที่ทำงานในประเทศออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า ขวัญและกำลังใจมีอิทธิพลกับผลผลิตในลักษณะใกล้เคียงเส้นตรงผลกระทบของขวัญและกำลังใจต่อผลผลิตจากการทำงานจะแสดงออกชัดเจน เมื่อการจัดการเกี่ยวกับคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนั้นขวัญและกำลังใจมีความเกี่ยวเนื่องกับความพยายามในการทำงานที่มากขึ้นและความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานและผลผลิตจากการปฏิบัติงานจะอยู่ในระดับที่แข็งแกร่งขึ้นเมื่อขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับสูง ดังนั้นกล่าวได้ว่าอิทธิพลของขวัญและกำลังใจต่อผลผลิตเป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานนั่นเอง

จากงานวิจัยต่างประเทศพอสรุปได้ว่าผลการวิจัยเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ มีทั้งความพึงพอใจในระดับมากและระดับปานกลางบุคลากรปฏิบัติงานในสถานที่ต่างกันส่วนใหญ่จะมีขวัญและกำลังใจที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะปัจจัยด้านเพศขวัญ

และกำลังใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติภารกิจบรรลุมิติวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์กรกำหนดไว้

งานวิจัยในประเทศ

แสวงอูทัย สุวรรณโชติ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญของข้าราชการสำนักงานป่าไม้เขตเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานป่าไม้เขตเชียงใหม่ ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเงินเดือนต่างกัน มีระดับขวัญที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนข้าราชการสำนักงานป่าไม้เขตเชียงใหม่ ที่มีอายุ อายุราชการ และตำแหน่งต่างกัน มีระดับขวัญที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน และความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับขวัญของข้าราชการสำนักงานป่าไม้เขตเชียงใหม่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุราชการ และปัจจัยความพึงพอใจในงานด้านความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้า และสภาพการทำงาน มีอำนาจร่วมกันในการทำนายขวัญของข้าราชการสำนักงานป่าไม้เขตเชียงใหม่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สุวณี ติรณะ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับสูง 3 ด้าน คือ ด้านภาวะความกดดันของชุมชน ด้านความพอใจในหน้าที่การงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครูตามลำดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกัน ทั้งภาพรวมและรายองค์ประกอบ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และรายองค์ประกอบพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร และด้านเงินเดือนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และรายองค์ประกอบพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร และด้านเงินเดือนมีความแตกต่างกันตามระดับการศึกษา พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และในรายองค์ประกอบพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร และด้านเงินเดือนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

และในรายชื่อประกอบพบว่า ด้านเงินเดือนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ชุมพล พงษากลาง (2548 : 53) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดหนองคาย โดยภาพรวมและรายด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่าส่วนมากมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดหนองคายเขต 1 เขต 2 และเขต 3 ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในด้านสภาพการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความคิดเห็นไม่แตกต่างในด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์และการยอมรับในหน่วยงาน

วิสา โรจน์รุ่งสัจย์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสภาพสตาบันราชภัฏ ผลการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ ในด้านความเพียงพอของรายได้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาความเหมาะสมและความสามารถในการปฏิบัติงานและความพอใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างชายกับหญิง ในขณะที่ความพอใจในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างชายกับหญิงและในระหว่างกลุ่มบุคลากร ต่างช่วงอายุ ต่างระดับการศึกษาและที่มีสถานภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ปรากฏความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สายฝน นุชา (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความผูกพันกับองค์กร ด้านเจตคติในการปฏิบัติงาน และด้านความสามัคคี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรปัจจัยในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านนโยบายและการบริหาร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

เตือนใจ กำแพงศิริชัย (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาในเขตอำเภอเส้าให้จังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นด้านที่ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด ได้แก่ ด้านความมั่นคงในงานรองลงมาคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน และความคิดเห็นด้านที่ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือ ด้านสิทธิประโยชน์ส่วนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

องค์กรบริหารส่วนตำบลด้านที่มากที่สุด ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบในงาน รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในงานและขวัญกำลังใจด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านลักษณะงานที่ทำ

ทองดี ภูลศิริ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงานอยู่ในระดับมาก สำหรับขวัญกำลังใจที่อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ด้านความรู้สึกว่ามีความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงานด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงานด้านความรู้สึกพอใจในงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน 2) พนักงานองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในด้านทางสังคมอยู่ในระดับมาก สำหรับขวัญกำลังใจในด้านการบริหารและด้านหน้าที่การงานอยู่ในระดับน้อย 3) พนักงานองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการที่เป็นลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจอยู่ในระดับน้อยกว่าข้าราชการ

อาวุธ จุมปา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญของข้าราชการของบุคลากรวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีพะเยา จังหวัดพะเยา ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีพะเยา จังหวัดพะเยา มีระดับขวัญและกำลังใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตาม เพศ อายุราชการ หรืออายุการทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส สถานภาพการทำงานและเงินเดือน มีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลางส่วนบุคลากรที่มีรายได้พิเศษ มีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบที่มีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจของบุคลากร พบว่า ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน และด้านสภาพการทำงาน มีผลระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าตอบแทน ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับขวัญและกำลังใจของบุคลากรวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีพะเยา จังหวัดพะเยา พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุราชการ หรืออายุการทำงาน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส สถานภาพการทำงาน และเงินเดือนต่างกัน มีระดับขวัญและกำลังใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติส่วนบุคลากรที่มีรายได้พิเศษ กับไม่มีรายได้พิเศษ มีระดับขวัญและกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 และยังพบว่า บุคลากรที่มีระดับรายได้พิเศษแตกต่างกัน มีระดับขวัญและกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บดินทร์ สามหมอ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจ

ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาพรวมครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มีขวัญกำลังใจมากกว่าครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

ศุธีรัตน์ บัจจยาคา (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดวิทยาลัยอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านระบบตำแหน่ง ด้านระบบบำเหน็จความชอบ ด้านระบบความก้าวหน้า ด้านระบบเงินเดือน ด้านระบบสวัสดิการ ด้านระบบงานใจอื่น ๆ และด้านระบบความมั่นคงมีระดับขวัญและกำลังใจในระดับมาก 2) เมื่อเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ พบว่าทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน พบว่าด้านระบบเงินเดือน ระบบตำแหน่ง ระบบความก้าวหน้า ระบบความมั่นคงและระบบงานใจอื่น ๆ มีระดับขวัญและกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านระบบสวัสดิการและด้านระบบบำเหน็จความชอบมีระดับขวัญและกำลังใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กัญชลิษา ทองอยู่ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกจ้างปฏิบัติงานชั่วคราวมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า ลูกจ้างปฏิบัติงานชั่วคราวมีขวัญกำลังใจในการทำงานค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ผลการศึกษาพบว่า ลูกจ้างปฏิบัติงานชั่วคราวมีขวัญกำลังใจในการทำงานในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านนโยบายและการบริหารส่วน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีขวัญกำลังใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

ขวัญใจ ไลอนอก (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาวุฒิกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษานอกโรงเรียนสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า ระดับการศึกษาวุฒิกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษานอกโรงเรียนสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชัยภูมิโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ผลการศึกษาพบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน มีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านที่มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

จักรกฤษ ชัยเสนา (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวนสังกัดกองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 8 จังหวัดขอนแก่น

ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวน อยู่ในระดับสูง ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุการศึกษา ระยะเวลาในการรับราชการ รวมถึงปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานความมั่นคงและความก้าวหน้าเงินเดือนและสวัสดิการความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและการบริหารและการปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวน สังกัดกองพันทหารราบที่ 2 กรมทหารราบที่ 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากแนวคิดทฤษฎีเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญและมีความสัมพันธ์กับสภาพจิตใจความรู้สึกนึกคิด และอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานทุกคนขวัญกำลังใจเป็นส่วนเสริมที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจ เต็มใจที่อยากจะปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่และปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีนั้น ประกอบด้วย สภาพการปฏิบัติงานค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า และความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นต้น