

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์การและการจัดการ
2. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
4. การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์
5. การบริหารงานเรือนจำ/ทัณฑสถานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับองค์การและการจัดการ

1.1 ความหมายขององค์การ

เวเบอร์ (Weber) (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2555, หน้า 48) ให้ความหมายขององค์การว่า องค์การ หมายถึง ระบบของการกระทำเฉพาะเจาะจงที่มีจุดมุ่งหมายและมีลักษณะต่อเนื่อง

บาร์นาร์ด (Barnard) (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2555, หน้า 48) ให้ความหมายว่า องค์การ หมายถึง ระบบที่มีเจตนาประสานการกระทำของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

روبบินส์ (Robbins) (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2555, หน้า 48) ให้ความหมายว่า องค์การ หมายถึง การทำงานร่วมกัน (Collectives activities) ระหว่างสองคนขึ้นไป เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันบางประการที่ได้มีการวางแผน ประสานไว้ล่วงหน้าแล้ว การทำงานของกลุ่มคน ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอติดต่อกัน โดยอาศัยหลักการแบ่งแยกงานและหลักลำดับชั้นของอำนาจ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2555, หน้า 49) ให้ความหมายขององค์การว่า หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลากรหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ

โดยสรุปแล้ว องค์กร หมายถึง การรวบรวมการทำงานของคน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย หรือเป็นระบบ การบริหารจัดการที่มีการออกแบบและการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือ เป็นกลุ่มของบุคลากรที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

1.2 ความหมายของพฤติกรรมในองค์กร

ได้มีผู้ให้คำนิยามของพฤติกรรมองค์กรไว้แตกต่างกัน ดังนี้

บารอน และ กรีนเบิร์ก (Baron & Greenberg) (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2555, หน้า 69) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กร คือ การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร โดยศึกษากระบวนการ ของปัจเจกบุคลากร กลุ่ม และองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพขององค์กร และทำให้บุคลากรที่ทำงานในองค์กรมีความสุข

روبบิน (Robbin) (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2555, หน้า 69) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กร เป็นการศึกษาลึกลงถึงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรและผลกระทบของพฤติกรรมนั้นต่อการ แสดงออกขององค์กร

วิโรจน์ ก่อสกุล (2555, หน้า 69) ให้ความหมาย พฤติกรรมองค์กร หมายถึง การศึกษา พฤติกรรมของบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรในองค์กร และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

โดยสรุปแล้ว พฤติกรรมในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรอย่างเป็น ระบบ ทั้งพฤติกรรมระดับบุคลากร กลุ่มและองค์กร โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งความรู้ ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่ม ประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวม

1.3 สภาพแวดล้อมองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2555, หน้า 69) กล่าวว่า ในยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคไร้พรมแดน เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รุนแรงและต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจาก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางสังคม และส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในมิติที่ สำคัญ ได้แก่

1. สังคมและวัฒนธรรม (Social and culture) สังคมมนุษย์ไม่หยุดนิ่ง มีการปรับตัวใน ด้านต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ในปัจจุบันมีการปรับตัวอย่างรุนแรงและรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น เช่น สังคมเมืองขยายมากขึ้น ทำให้เกิดความแออัดของผู้ที่อยู่ในสังคมเมือง การแข่งขันในการทำงาน การทำธุรกิจ การจราจร อาชญากรรม มลภาวะ โรคภัยไข้เจ็บเพิ่มขึ้น เป็นต้น รวมทั้งแต่ละ สังคมก็เปลี่ยนไป อันเป็นผลจากการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย รวดเร็ว ส่งผลให้บุคลากรเกิดความเครียดในการดำรงชีวิตมากขึ้น มีค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ ความต้องการ ซึ่งค่านิยม ทักษะคติ

เหล่านี้ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรและมีอิทธิพลต่อความปรารถนาของบุคลากรให้องค์การ/ผู้ประกอบการต้องผลิตสินค้า/จัดหาบริการเพื่อดูแลสุขภาพมากขึ้น รักษาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น การผลิตสินค้าหรือการจัดหาบริการจึงต้องคำนึงถึงสุขภาพและดูแลสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เป็นต้น

2. เศรษฐกิจ (Economic) เศรษฐกิจยุคใหม่กำลังผลักดันรูปแบบและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการแข่งขันสูง ทำให้องค์การต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และชาญฉลาดกว่าคู่แข่ง

3. การเมือง (Politics) รัฐบาล นโยบายทางการเมือง กฎหมาย สถาบันระดับ ประเทศ ระดับจังหวัด ระดับท้องถิ่น รวมไปถึงระเบียบข้อบังคับทางภาษีอากร การตัดสินใจทางกฎหมาย นโยบายของฝ่ายการเมือง ล้วนมีผลต่อบรรยากาศขององค์การ

4. เทคโนโลยี (Technology) อิทธิพลของเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในองค์การ องค์การต้องพัฒนาเทคโนโลยี องค์การต้องมีเครื่องจักร เครื่องมือที่ทันสมัย ผู้คู่แข่งได้ และองค์การต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ สามารถปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดเวลา

1.4 การบริหารองค์การ

ประมาณปี ค.ศ. 1800 แนวความคิดขององค์การ ทฤษฎีสมาคมได้พัฒนาขึ้นมาอย่างกว้างขวาง อิทธิพลของทฤษฎีองค์การสมัยเดิมยังมีอยู่จนทุกวันนี้ในองค์การที่มีความสลับซับซ้อน แนวความคิดสมัยเดิมและการใช้ประโยชน์ก็ได้เกิดขึ้นเป็นเวลาหลายศตวรรษแล้ว การวิเคราะห์ทางองค์การใหม่ๆ ที่ได้มีการเขียนเอาไว้บางส่วนจะได้รับอิทธิพลทางความคิดจากนักทฤษฎีสมาคม ในระหว่างศตวรรษนี้ ซึ่งการพัฒนาของทฤษฎีสมาคมอาจแบ่งออกเป็น 2 สาย คือ (ชลิดา สรมณี, 2554, หน้า 4)

1. การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ เป็นแนวความคิดของนักวิชาการพวกหนึ่งที่ตั้งอยู่ในทฤษฎีองค์การกลุ่มคลาสสิก แนวทางในการศึกษาจะศึกษารายละเอียดของการทำงานในระดับของการปฏิบัติงาน พิจารณาระบวนการผลิตสินค้าและบริการ วิเคราะห์วิธีการทำงาน จัดตั้งมาตรฐานของงาน กำหนดกฎ ระเบียบและวิธีในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานดังกล่าวให้เกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินการดังกล่าวจะเป็นไปภายใต้หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งความหมายของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ อาจพิจารณาได้เป็น 2 แนวทาง คือ

1.1 ใช้ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method) เป็นเครื่องมือในการค้นหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องประกอบด้วยขบวนการตั้งแต่การสังเกตและทดลอง การรวบรวมและการจัดบันทึกข้อมูลต่างๆ การวิเคราะห์และการแจกแจง การสรุปและการประเมินผล เพื่อนำไปใช้

1.2 ใช้หลักของเหตุและผล โดยไม่คำนึงถึงขั้นตอนตามวิธีทางวิทยาศาสตร์ แต่จะพิจารณาที่ความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความสมเหตุสมผล (Validity) เช่น “การกระจายอำนาจเป็นการบริการที่ดี สอดคล้องกับระบอบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นระบอบการปกครองที่ดี” ข้อความดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือสามารถพิสูจน์ข้อเท็จจริงได้จากหลักเกณฑ์ของมัน “การกระจายอำนาจทำให้องค์การ A มีประสิทธิภาพสูงขึ้น” ข้อความนี้เมื่อสรุปมาจากข้อความแรกจะเห็นได้ว่าหรือมีความน่าเชื่อถือ แต่อาจไม่สมเหตุสมผล ความสมเหตุสมผลต้องพิจารณาจากเนื้อหาและข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น องค์กร A อาจจะไม่มีประสิทธิภาพก็ได้

2. ระบบราชการ (Bureaucracy) หมายถึง องค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างของการบริหารที่ซับซ้อน มีสายการบังคับบัญชา มีการแบ่งแยกหน้าที่การทำงาน มีการระบุถึงหน้าที่ของตำแหน่งต่างๆ มีระบบของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และมีความสัมพันธ์ภายในที่เป็นทางการ ระบบราชการจึงเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ประกอบด้วยบุคลากรเป็นจำนวนมากที่เข้ามาทำงานร่วมกัน โดยอาศัยระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ขององค์กรเป็นเครื่องมือในการทำงานร่วมกัน ระบบราชการจึงมักมีระบบทำงานที่ล่าช้า มีการ หลีกเลียงความรับผิดชอบ มีอิทธิพลเกิดขึ้นทุกขั้นตอนการทำงาน

เวเบอร์ (Weber) (อ้างถึงใน ชลิตา ศรมณี, 2554, หน้า 17) เสนอว่า ระบบราชการที่ดีจะต้องประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. มีการแบ่งหน้าที่กันทำงาน เพื่อให้ทำงานเฉพาะด้าน และมีการบรรจุบุคลากรเข้าทำงานเฉพาะด้านนั้นๆ
2. มีการกำหนดสายการบังคับบัญชา และมีอำนาจหน้าที่ของแต่ละสายการบังคับบัญชา
3. มีการกำหนดสิทธิหน้าที่ของตำแหน่งนั้นๆ ในแต่ละสายการบังคับบัญชา เช่น การจัดทำคู่มือการทำงาน (Job description)
4. มีขบวนการแก้ไขปัญหาการทำงาน เช่น ปัญหาการทุจริตในการทำงาน ความล่าช้าของงาน เป็นต้น
5. มีระบบความสัมพันธ์ภายในที่เป็นทางการ เป็นการติดต่อตามสายการบังคับบัญชา
6. มีระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแข่งขัน เช่น การสอบบรรจุ การสอบเลื่อนระดับ เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว การบริหารองค์กร หมายถึง ศิลปะในการจัดการให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้บุคลากร ทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

1.5 ทฤษฎีการบริหาร

นักวิชาการตามแนวของนักทฤษฎีการบริหาร ได้แก่

ฟาโยล์ (Fayol) (อ้างถึงใน ชลิตา สรมณี, 2554, หน้า 23) ได้ศึกษาถึงหลักขององค์การ และการจัดการ และแบ่งกิจกรรมหรือส่วนประกอบของการบริหารไว้เป็น 5 ชั้น คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดรูปงาน (Organizing) 3) การตั้งการ (Commanding) 4) การประสานงาน (Coordinating) 5) การควบคุมบังคับบัญชา (Controlling)

มูนีย์ (Mooney) (อ้างถึงใน ชลิตา สรมณี, 2554, หน้า 23) ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึง ลักษณะขององค์การทหาร ศาสนา และอุตสาหกรรม พบว่า ต่างมีลักษณะขององค์การที่เป็น ทางการตามที่ฟาโยล์กล่าวไว้ และสรุปว่าองค์การที่เป็นทางการเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์การ ขนาดใหญ่ทั้งปวง

อูวิกค์ (Urwick) (อ้างถึงใน ชลิตา สรมณี, 2554, หน้า 23) ได้รวบรวมแนวความคิดของ เทย์เลอร์, ฟาโยล์, มูนีย์ และคนอื่นๆ พบว่า ต่างมีหลักการบางอย่างที่คล้ายคลึงกันและกำหนด หลักการเหล่านั้นขึ้นเป็นองค์ประกอบของการบริหารหรือกิจกรรมของการบริการ (Functions of administration)

กูลิคค์ (Gulick) (อ้างถึงใน ชลิตา สรมณี, 2554, หน้า 24) รวบรวมบทความทางการ บริหารร่วมกับอูวิกค์ ในหนังสือรวบรวมบทความชื่อ Papers on the science of administration กูลิคค์ได้นำเอาแนวความคิดของฟาโยล์มาขยายต่อและเสนอกิจกรรมของการบริหารเป็น 7 อย่าง ด้วยกัน ที่รู้จักกันในนามของโพสคอป (POSDCROB)

2. การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

วันชัย มีชาติ (2555, หน้า 1) กล่าวว่า ในบรรดาการบริหารทั้ง 4 ประการ เป็นที่ยอมรับว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์การมากที่สุด ทั้งนี้ เพราะคนเป็นผู้ใช้ปัจจัย การบริหารอื่นๆ และเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์การเคลื่อนไหว กล่าวคือ หากไม่มีคนในองค์การแล้ว องค์การย่อมไม่อาจเกิดขึ้นได้ เมื่อคนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อองค์การแล้ว การบริหารงาน บุคลากรขององค์การจึงนับเป็นระบบย่อยที่สำคัญในองค์การ เพราะระบบบริหารงานบุคลากรจะเป็นเครื่องมือการบริหารที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ทั้งในแง่ของการจัดการ กับพฤติกรรมของบุคลากรและในด้านกระบวนการ

แมคเคลแลนด์ (McClelland) (อ้างถึงใน เมธาวุฒิ พิรพรวิฑูร, 2555, หน้า 21) เป็นผู้ใช้คำ ว่า Competency ส่วนกระแสการทดสอบสติปัญญาเพื่อคัดเลือกและประเมินบุคลากร ซึ่งนิยม แพร่หลายในยุคนั้น เพราะเห็นว่าสติปัญญาเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงาน และยังมี คุณสมบัติอื่น ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานและในการใช้ชีวิตของ

บุคลากร เช่น แรงจูงใจและอัตลักษณ์ และให้คำนิยามความสามารถสัมฤทธิ์ว่า “คุณลักษณะของบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานความสำเร็จของงาน

เคลมปี (Klump) (อ้างถึงใน เมธาวุฒิ พิรพรวิฑูร, 2555, หน้า 22) ให้คำนิยามว่า ความสามารถสัมฤทธิ์ หมายถึง “คุณลักษณะอันเป็นพื้นฐานของบุคลากร ซึ่งก่อให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศ และ/หรือผลสัมฤทธิ์ของงานใดงานหนึ่ง” ซึ่งเป็นนิยามที่มีความหมายกว้าง ความสามารถสัมฤทธิ์ครอบคลุมลักษณะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับผลงาน และสามารถจำแนกเป็นผลงานที่สำเร็จกับผลงานที่เป็นเลิศ จึงเป็นนิยามที่เป็นส่วนขยายของแมคเคลเลนด

สเปนเซอร์ (Spencer) (อ้างถึงใน เมธาวุฒิ พิรพรวิฑูร, 2555, หน้า 22) กล่าวว่า ความสามารถสัมฤทธิ์ หมายถึง “คุณลักษณะอันเป็นพื้นฐานของบุคลากร ซึ่งนำไปสู่ความเป็นเลิศ และ/หรือผลสัมฤทธิ์ของงานตามเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานหรือในสถานการณ์ใดๆ

วิลเลียมส์ (Williams) (อ้างถึงใน เมธาวุฒิ พิรพรวิฑูร, 2555, หน้า 23) ได้วิเคราะห์ คำนิยาม พบว่า ความสามารถสัมฤทธิ์ในแนวทางเชิงคุณลักษณะของบุคลากร จะเน้นคือคุณลักษณะพื้นฐานของบุคลากร ซึ่งนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานหรือผลงานที่เป็นเลิศเท่านั้น คุณลักษณะพื้นฐานใดไม่เกี่ยวข้องกับผลงาน ไม่ใช่ความสามารถสัมฤทธิ์ที่กำลังพูดถึงความสามารถสัมฤทธิ์เป็นตัวกำหนดหรือปัจจัยเหตุของงาน ไม่ใช่ตัวผลงานเอง

ชงชัย สันติวงษ์ (อ้างถึงใน มาลี คุ่มใจต้อง, 2548, หน้า 8) การบริหารงานบุคลากร (Personnel management) หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมเกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

เสนาะ ดิยาว (อ้างถึงใน มาลี คุ่มใจต้อง, 2548, หน้า 8) การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การจัดระเบียบและการดูแลบุคลากรให้ทำงานเพื่อให้บุคลากรใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคลากรให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้้องค์การ อยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด ตลอดถึงการดำเนินงานต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรนั้น

หุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (อ้างถึงใน มาลี คุ่มใจต้อง, 2548, หน้า 8) ได้สรุปหลักการบริหารงานบุคลากรไว้ ดังนี้

1. หลักการสร้างประสิทธิภาพ เป็นการวางแผนการดำเนินงานการประเมินผล และติดตามผลโดยหลักสามประการคือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

2. หลักความรู้ความสามารถ ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้สมัครและบุคลากรในองค์กร
3. หลักการพัฒนา คือการจัดประสบการณ์ และส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ด้วยการอบรมฝึกฝน ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน
4. หลักประชาธิปไตย คือ ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันในการทำงาน รวมทั้งสิทธิที่จะได้รับสวัสดิการต่างๆ ตามลักษณะขององค์กรหรือหน่วยงาน มีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาทุกส่วนงาน
5. หลักความถนัด คือ การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร
6. หลักการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ถือว่าการทำงานในองค์กร ขวัญและกำลังใจเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร เป็นการจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน
7. หลักการมนุษยสัมพันธ์ คือ การเสริมสร้างบรรยากาศระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
8. หลักการผลตอบแทน คือ การให้ผลตอบแทนความดี ความชอบ และการบำเหน็จรางวัล
9. หลักการจัดสวัสดิการเพื่อสนองความต้องการของบุคลากรและอำนวยความสะดวกต่างๆ สร้างความผูกพันต่อองค์กรให้มากขึ้น
10. หลักคุณธรรม คือ การบริหารงานบุคลากรต้องยึดระบบคุณธรรม มากกว่าการให้ระบบอุปถัมภ์ หรือระบบพรรคพวก ตั้งแต่การเริ่มคัดเลือก สรรหาไปจนกระทั่งการปฏิบัติงาน และการบำเหน็จความดีความชอบ
11. หลักการประสานงาน คือ การบริหารงานบุคลากร จำเป็นต้องประสานงานกับบุคลากรฝ่ายต่างๆ หรือแม้แต่บุคลากรในส่วนงานเดียวกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องยึดหลักการประสานงาน เพื่อให้งานได้บรรลุเป้าหมาย
12. หลักความสามัคคีและความร่วมมือ คือ การสร้างความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันความมีเอกภาพของบุคลากรในองค์กร
13. หลักการมีส่วนร่วม คือ การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินงาน ตัดสินใจและปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันและมีส่วนร่วม
14. หลักการของการกำหนดอำนาจในบทบาทหน้าที่ เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรกำหนดอำนาจในบทบาทของงานต่างๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้หัวหน้างานมีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ

15. หลักการติดตามประเมินผลและการวิจัย เพื่อทราบผลของการปฏิบัติงาน ควรมีการติดตามผล ประเมินผล รวมทั้งการวิจัย เพื่อปรับปรุงงานการบริหารบุคลากร

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา การใช้ประโยชน์ การบำรุงรักษา และการพัฒนาบุคลากร โดยใช้ระบบอุปถัมภ์และระบบคุณธรรม ประกอบกับหลักการบริหารงานบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน

2.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ชลิดา ศรีมณี (2555, หน้า 3) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้อ ความชำนาญ และความสามารถโดยรวมของประชากรในสังคม ซึ่งสามารถพิจารณาในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านเศรษฐกิจ อธิบายทฤษฎีทุนมนุษย์ที่เกี่ยวกับการคำนวณด้านการลงทุน (การศึกษา อนามัย ฯลฯ) เปรียบเทียบกับรายได้และผลต่อสังคม
2. ด้านการเมือง เป็นการเตรียมเพื่อให้เกิดภาวะโดยรวมในกระบวนการทางการเมือง ในฐานะเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตย
3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม พัฒนาเพื่อนำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งการพัฒนาทางด้านจิตใจ คุณธรรมและวัฒนธรรม

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (อ้างถึงใน มาลี ตุ่มใจต้อง, 2548, หน้า 8) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เมื่อได้มีการสรรหาคณะที่มีความรู้ ความสามารถ และบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงานแล้ว ก็หาได้เป็นหลักประกันว่าคนเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้ดีตลอดไป เพราะว่าวิทยาการต่างๆ ได้เจริญก้าวหน้าไป ตลอดจนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถ อาจเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่งก็ได้

พยอม วงศ์สารศรี (อ้างถึงใน มาลี ตุ่มใจต้อง, 2548, หน้า 8) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาที่เกี่ยวกับบุคลากร คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

ฮาร์โบสัน และไมเออร์ (Herbison and Myer) (อ้างถึงใน มาลี ตุ่มใจต้อง, 2548, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ฝีมือในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคลากรทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (อ้างถึงใน จุริรัตน์ แถบเงิน, 2548, หน้า 12) ได้กล่าวถึงปรัชญาและความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับมนุษย์และสิ่งแวดล้อมไว้ ดังนี้

1. การดำรงชีวิตของมนุษย์ มนุษย์จะมีความต้องการ 3 ด้าน ดังนี้

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกายขั้นพื้นฐานของการมีชีวิต ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่มและยารักษาโรค ปัจจัยเหล่านี้มนุษย์ได้รับการตอบสนองหรือสามารถแสวงหาได้จากทรัพยากรธรรมชาติ

1.2 ความต้องการด้านจิตวิทยา เป็นความต้องการเพิ่มขึ้นจากความต้องการด้านร่างกาย ความสวยงาม ความสุขใจ ความสุนทรีย์หรือค่านิยมด้านต่างๆ เช่น การปรุงแต่งอาหารให้สวยงามมีรสชาติ การสร้างที่อยู่อาศัยที่สวยงามสะดวกสบายจนเกินความจำเป็น ซึ่งการเพิ่มความ ต้องการดังกล่าว จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรหรือสารเคมี สารสังเคราะห์เพิ่มขึ้น

1.3 ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการยอมรับเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลกร กลุ่มบุคคลกรทำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติ เพื่อการนี้กลายเป็นพิธีการ กลายเป็น วัฒนธรรมประเพณีต่างๆ ขึ้น ซึ่งนับเป็นสิ่งแวดล้อมอีกประการหนึ่ง

2. การศึกษาเรื่องสิ่งแวดล้อม จึงควรตั้งอยู่บนความเชื่อพื้นฐาน ดังนี้

2.1 มนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ

2.2 ทุกสิ่งในโลกทั้งมีชีวิตและไม่มีชีวิตต้องมีความสัมพันธ์กัน

2.3 สิ่งแวดล้อมเป็นผู้ให้ปัจจัยพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ในการดำรงชีวิต เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม

2.4 ทรัพยากรที่มีอยู่ในโลกที่มนุษย์จำเป็นต้องใช้ในการดำรงชีวิตมีอยู่จำกัด

2.5 ความต้องการมีชีวิตอยู่เป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกชีวิต

2.6 พฤติกรรมของมนุษย์มิได้กำหนดโดยความต้องการทางกายเท่านั้นแต่ยังถูกกำหนด โดยความต้องการทางสังคมทางจิตวิทยาด้วย เช่น ความเชื่อวัฒนธรรม ประเพณี ดังนั้น การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมของสังคมย่อมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วย

2.7 ปัญหาสิ่งแวดล้อมเกิดจากพฤติกรรมของมนุษย์ที่ตอบสนองความต้องการของ ตนเองอย่างไม่มีข้อจำกัด

2.8 ความเชื่อ ค่านิยม และเจตคติ สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยใช้กระบวนการศึกษา

สรุปได้ว่ามนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ การที่มนุษย์จะดำรงชีวิตอยู่ได้ต้องอาศัย ปัจจัยพื้นฐานจากธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น สิ่งแวดล้อมปัจจัยพื้นฐานความต้องการของมนุษย์ ในการดำรงชีวิต และสิ่งแวดล้อมที่เป็นความต้องการมีชีวิตอยู่เป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกชีวิต เนื่อง

พฤติกรรมของมนุษย์มิได้กำหนดโดยความต้องการทางกายเท่านั้น แต่ยังถูกกำหนดโดยความต้องการทางสังคมทางจิตวิทยาด้วย

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

3.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการให้ความหมายในลักษณะที่คล้ายกัน ดังนี้ โยเดอร์ (Yoder) (อ้างถึงใน สลिया แหยมมัน, 2550, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของขวัญว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกในความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อการทำงานนั้นๆ

เคทิธ (Ketith) (อ้างถึงใน สลिया แหยมมัน, 2550, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของขวัญว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน

บริม และ เนเลอร์ (Bleem and Naylor) (อ้างถึงใน สลिया แหยมมัน, 2550, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของขวัญว่า ขวัญ คือ สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคลากรหรือของกลุ่มคนที่ชี้ให้เห็นความตั้งใจที่จะร่วมมือกันประสาน

กู๊ด (Good) (อ้างถึงใน ชนหวรรณ ชื่นกลิ่นรูป, 2545, หน้า 10) อธิบายว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง เจตคติและความรู้สึกเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมาย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และหมายถึงสภาพจิตใจของคนที่มีต่องาน ซึ่งจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ เช่น ปัจจัยเรื่อง ความเพียงพอของรายได้ สภาพในการออกจากงาน การลาออก บำเหน็จ บำนาญ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและโอกาสก้าวหน้า

เล็คตัน (Leighton) (อ้างถึงใน ชุศักดิ์ เทียงตรง, 2519, หน้า 252) ให้ความหมาย ขวัญ (Morale) ว่าเป็นความสามารถของกลุ่มที่จะดึงสมาชิกให้ช่วยใจกันทำงานอย่างพร้อมเพรียงและไม่ย่อท้อ เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ปีเกอร์ และ ไมเออร์ (Pigors & Myers) (อ้างถึงใน ชุศักดิ์ เทียงตรง, 2519, หน้า 252) กล่าวว่า ขวัญเป็นปัจจัยขั้นต้นที่จะกระตุ้นให้บรรดาบุคลากรได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (อ้างถึงใน สลिया แหยมมัน, 2550, หน้า 6) กล่าวว่า ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง เป็นเสมือนพลังภายในที่จะผลักดันให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจ

ชารี มณีศรี (อ้างถึงใน สลिया แหยมมัน, 2550, หน้า 6) ได้รวบรวมทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับความหมายของคำว่า “ขวัญ” ไว้ดังต่อไปนี้

1. ขวัญ คือ ความสามารถของกลุ่มที่จะผลักดันให้สมาชิกแต่ละคนทำงานด้วยกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
2. ขวัญ แต่ละคน คือ การได้รับการยกย่อง ชมเชยและมีโอกาสได้พัฒนาตนเอง
3. ขวัญของกลุ่ม คือ ความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
4. ขวัญ คือ ทุกคนทราบวัตถุประสงค์ในการทำงานของกลุ่ม มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ
5. ขวัญ คือ พฤติกรรมด้านอารมณ์ที่บุคลากรมีต่องานของเขา
6. ขวัญ คือ สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจในการทำงาน
7. ขวัญ คือ องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องานนั้นๆ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (อ้างถึงใน สลธิษา แหยมมัน, 2550, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของขวัญว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปของ ความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น และได้มีการรวบรวมความหมายของขวัญไว้ ดังนี้

1. ขวัญ หมายถึง การทำงานอย่างมีความสุข
2. ขวัญ หมายถึง การปรับตัวที่ดีของบุคลากรต่อหน่วยงาน
3. ขวัญ หมายถึง การไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน
4. ขวัญ หมายถึง การที่บุคลากรมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน
5. ขวัญ หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน
6. ขวัญ หมายถึง เจตคติที่ดีและถูกต้องต่องาน
7. ขวัญ หมายถึง การที่บุคลากรยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานของกลุ่ม

เสนาะ ดิยาว (อ้างถึงใน สลธิษา แหยมมัน, 2550, หน้า 8) ให้ความหมายของขวัญว่า คือ สภาพทางจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของคนหรือความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวังและความตั้งใจ ขวัญจึงเป็นสภาพอย่างหนึ่งของจิตใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคลากรหรือกลุ่มคน แต่อิทธิพลภายนอกบังคับ สภาพทางจิตใจนี้จะ เป็นสิ่งกำหนดกำลังใจในการทำงานที่มีผลโดยตรง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ขวัญเป็นอาการที่เกิดขึ้นในจิตใจของคน ซึ่งแสดงออกทางอารมณ์อันจะก่อให้เกิดกำลังใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผลของขวัญจะมีความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม ความสำเร็จของงาน ค่าใช้จ่ายและระเบียบวินัยขององค์การ

อุทัย หิรัญโต (อ้างถึงใน ชมพวพรรณ ชื่นกลิ่นรูป, 2545, หน้า 10) ให้ความหมายว่า ขวัญ คือ สภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคลากรและวัตถุประสงค์ขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน ชมพวพรรณ ชื่นกลิ่นรูป, 2545, หน้า 10) อธิบายว่า ขวัญ เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างและอธิบายเพิ่มเติมว่า ขวัญที่ดีในการทำงาน หมายถึง ความตั้งใจของคนงานในอันที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตน เพื่อดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การฯ

สุรพล พยอมแย้ม (อ้างถึงใน อุดลย์ เวชวงษ์, 2550, หน้า 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ ในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกในรูปของความสนใจ ความกระตือรือร้นหรือความใส่ใจที่จะทำงานในหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย

วิจิตร อาวะกุล (อ้างถึงใน อุดลย์ เวชวงษ์, 2550, หน้า 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด เจตคติของบุคลากรที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงาน เป็นความสนใจของบุคลากรในกลุ่มที่มุ่งปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองอย่างไม่ลดละ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้วางไว้

สังัด ประดิษฐ์สุวรรณ (อ้างถึงใน อุดลย์ เวชวงษ์, 2550, หน้า 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือสภาพทางจิตใจของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานหรือองค์การ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนอง ทางด้านร่างกายและจิตใจที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีความกระตือรือร้นและความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519, หน้า 253) กล่าวว่า เมื่อสรุปความหมายของขวัญแล้วจะเน้นให้เห็นถึงพลังร่วมของกลุ่มที่มีผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งความจริงแล้วจะเห็นว่า กลุ่มนั้นประกอบขึ้นด้วยบุคลากร เมื่อขวัญของแต่ละบุคลากรสูง ผลรวมของขวัญที่ประกอบเป็นกลุ่มก็สูงด้วย ตรงกันข้ามถ้าขวัญของหมู่คณะต่ำ ขวัญของแต่ละบุคลากรก็ต่ำไปด้วย อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ขวัญของแต่ละบุคลากรกับขวัญของกลุ่มจะเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า การเสริมสร้างขวัญของบุคลากรใดบุคลากรหนึ่งหรือบุคลากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในลักษณะที่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำต่ำสูงขึ้นในหน่วยงานจะนำมาซึ่งความมีขวัญดีของบุคลากรในหน่วยงานนั้นทั้งหมด นโยบายและวิธีการเสริมสร้างขวัญในการทำงานต้องมีความเสมอภาคกันด้วย

จากความหมายของคำว่าขวัญกำลังใจ พอสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาวะของจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่างๆ ของแต่ละบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากร แสดงให้เห็นถึง

ความตั้งใจ การให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หากขวัญกำลังใจของบุคลากรและกลุ่มไม่ดีแล้ว ย่อมทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานได้

3.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพราะถ้าการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้มีการสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงาน จึงต้องมีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของบุคลากร เพื่อรักษาเสถียรภาพของบุคลากรให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ และส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2519, หน้า 253) กล่าวว่า การปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ควบคุมดูแลให้งานแล้วเสร็จเพียงเท่านั้น แต่จะต้องมีวิธีการที่จะทำให้นั้นแล้วเสร็จในลักษณะที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจและเต็มใจปฏิบัติภารกิจหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารทุกคนจึงจำเป็นต้องพยายามปรับปรุงเสริมสร้างในการทำงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพราะขวัญของข้าราชการมีผลต่อการผลงาน การขาดงาน ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการร่วมมือประสานงานและทัศนคติในทางที่ดีในการทำงานด้วย

ฟลิปโป (Flippo) (อ้างถึงใน สลธิยา แหยมมัน, 2550, หน้า 8) ให้ความสำคัญแก่ขวัญในการทำงานว่าเป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องานนั้น นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้ว ความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายหรือสมัครใจเข้าไปทำนั้นก็เป็นองค์ประกอบอันสำคัญต่อการสร้างขวัญและการปฏิบัติงานด้วย

สนั่น อินทรประเสริฐ (อ้างถึงใน สลธิยา แหยมมัน, 2550, หน้า 8) สรุปว่า ขวัญกำลังใจถือเป็นสิ่งสำคัญมาก การบำรุงขวัญและกำลังใจให้บุคลากรในหน่วยงานจึงนับว่าสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะถ้าหากบุคลากรมีขวัญกำลังใจดีแล้ว การปฏิบัติงานก็มีชีวิตชีวา มีความหวัง มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีเจตคติที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน และจะมีความโกรธ ความก้าวร้าว หงุดหงิดน้อยมาก แม้ว่าจะทำงานในภาวะที่มีความกดดันสูงหรือภาวะที่ยากลำบากก็ตาม

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (อ้างถึงใน สลธิยา แหยมมัน, 2550, หน้า 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
4. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (group effort) และฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้

5. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆขององค์กร

6. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่

อูทัย หิรัญโต (อ้างถึงใน ชมพรวรรณ ชื่นกลิ่นรูป, 2545, หน้า 13) ได้จำแนกความสำคัญของขวัญที่มีต่อการบริหารงาน ดังนี้ คือ

1. ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างสมานฉันท์

2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรทุกคน

3. ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรให้เกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคลากร กล่าวคือบุคลากรอยู่ในระเบียบวินัย

4. ขวัญจะสร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม

5. ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ขวัญจะชักจูงใจให้บุคลากรในองค์กร มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร และมีความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร

7. ขวัญจะทำให้บุคลากรมีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์กรนานเท่านาน

สรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะหากบุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผลกระทบก็จะเกิดกับผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีการบำรุงขวัญกำลังใจให้บุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งเมื่อบุคลากรมีขวัญกำลังใจแล้ว การปฏิบัติงานก็มีชีวิตชีวา มีความหวัง มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีเจตคติที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน แม้ว่าจะทำงานในภาวะที่มีความกดดันสูงหรือภาวะที่ยากลำบากก็ตาม

3.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

ในการทำงานที่จะได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ และทักษะของบุคลากรแต่ละคนในการทำงาน สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การจูงใจโน้มน้าวบุคลากรให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน ที่ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ เพราะการที่บุคลากรในองค์กรจะเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมากน้อย ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของแรงจูงใจที่องค์กรนั้นมีอยู่ ถ้ามีแรงจูงใจมาก ทำให้บุคลากรในองค์กรนั้นเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมาก สิ่งจูงใจทำให้คนมีพฤติกรรมแสดงความสามารถทั้งทางกายและใจ ทำงานโดยก่อให้เกิดผลงานมากที่สุด ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ ดังนี้

เดวิส (Davis) (อ้างถึงใน ชมพรวรรณ ชื่นกลิ่นรูป, 2545, หน้า 11) กล่าวว่า การสร้างขวัญที่ดีให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน จะยังประโยชน์ให้เกิดขึ้นอย่างน้อย คือ

1. ก่อให้เกิดกำลังใจแก่บุคลากรที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อให้งานขององค์กรเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

2. บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

3. การทำงานมีระเบียบวินัย ไม่มีการฝ่าฝืนคำสั่ง กฎเกณฑ์และข้อบังคับ

4. ส่งเสริมให้บุคลากรอุทิศสติปัญญา และกำลังความสามารถให้แก่องค์กรในยามที่จะประสบความคับขัน

5. บุคลากรมีความพอใจในงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

6. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม

7. ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่บุคลากรในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

นอกจากนี้ เดวิส ยังให้แนวคิดที่ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ หลายประการ ดังนี้

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากร

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์กร และบุคลากร ตลอดจนการจัดองค์กรและรายงานที่มีประสิทธิภาพ

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงาน

5. สภาพของการทำงาน เช่น แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ เครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของบุคลากรทั้งทางกายและจิตใจ

บาร์นาร์ด (Barnard) (อ้างถึงใน สลิชา แฮยมมัน, 2550, หน้า 10) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพอใจในการทำงานว่า ประกอบด้วย

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของตอบแทนที่ให้แก่บุคลากรในรูปของวัตถุ

2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคลากร (Personal non-material opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือ ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น โอกาสที่จะมีชื่อเสียง การได้รับเกียรติ โอกาสที่จะได้ตำแหน่งดีๆ เป็นต้น

3. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable physical conditions) ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สภาพที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน เป็นต้น

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคลากรในด้านความภูมิใจที่แสดงฝีมือ การมีโอกาสได้ทำงานได้อย่างเต็มที่

5. ความดึงดูดในทางสังคม (Associational attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์ ฉันทมิตรในหมู่บุคลากร การยกย่อง ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคลากร (Adaptation of conditions to habitual methods and attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (Opportunity of enlarged participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยให้เขามีความรู้สึกที่ว่าเขาเป็นบุคลากรสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงานเหมือนกัน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (Condition of commotion) หมายถึง ความพอใจของบุคลากรในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคมที่ทำให้รู้สึกว่ามีหลักประกันและความมั่นคงในการทำงาน เนื่องจากขวัญเป็นพลังผลักดันให้บุคลากรทำงานด้วยความตั้งใจกระตือรือร้นและด้วยความสมัครใจ

ชาซูซึชิ อาจินสมาจาร (อ้างถึงใน ศลิษา แหยมมัน, 2550, หน้า 17) กล่าวว่า การที่จะเข้าใจเรื่องขวัญกำลังใจนั้น จำเป็นต้องมีความเข้าใจในจิตวิทยา ความแตกต่างระหว่างบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการและเจตคติ การบำรุงขวัญสามารถทำได้ดังต่อไปนี้

1. ใช้หลักประกันความมั่นคงแก่งาน หมายความว่า บุคลากรจะมีหลักประกันในเรื่องของตำแหน่ง ค่าจ้างที่ดี บำเหน็จบำนาญ การประกันและสิทธิในการกู้ยืมเงิน นอกจากนี้ ยังรวมถึงการประกันสุขภาพและการลาป่วย

2. รักษาสภาพการทำงานที่ดี บุคลากรต้องการสภาพการทำงานที่ดี เช่น อาคารสะอาด ความสะดวกสบาย มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย ขวัญและเจตคติของบุคลากรจะขึ้นอยู่กับความชอบและความไม่ชอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3. ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของจะเป็นพลังที่มีอำนาจมากในการปรับปรุงขวัญและผลผลิตของงาน บุคลากรต้องการได้รับการยอมรับจากหมู่คณะที่เขาทำงานร่วมกันด้วย ถ้าบุคลากรใดคิดว่าหมู่คณะนั้นเป็นของเขา สวัสดิการของหมู่คณะก็คือสวัสดิการของเขา ผลสัมฤทธิ์ของหมู่คณะก็คือผลสัมฤทธิ์ของเขาแล้ว ขวัญของเขาก็จะสูงขึ้น

4. สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การมีส่วนร่วมในกิจการของหมู่คณะ การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ โดยเฉพาะในขอบข่ายของการกำหนดนโยบาย จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมมากขึ้น แทนที่จะเป็นผู้ตามแต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้น จึงควรส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญของบุคลากรหรือหมู่คณะให้ดียิ่งขึ้น

5. ส่งเสริมให้เกิดความเคารพในตนเอง สถานะและการยอมรับส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นการทำงานร่วมกันมากกว่าเป็นการทำงานให้การเป็นคนประเภทขอรับกระผม ย่อมทำให้เกิดการเสียขวัญในหมู่คณะ ดังนั้น ในการทำงานใดๆ ควรจะส่งเสริมให้เกิดความเคารพซึ่งกันและกันให้ความรู้สึกว่าเป็นการทำงานร่วมกัน

6. ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคนเท่าเทียมกัน ถ้าในหน่วยงานใดผู้นำปราศจากความยุติธรรมใช้ระบบพรรคพวกมากกว่าระบบคุณธรรม ยิงจะทำให้หน่วยงานนั้นระส่ำระสายขวัญของบุคลากรและหมู่คณะจะลดลง ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานด้วย

7. รักษาความสัมพันธ์อันดีไว้ การรักษาความสัมพันธ์ของบุคลากรต่างๆ ในหน่วยงานได้ย่อมสามารถสร้างขวัญที่ดีแก่ทุกคน ดังนั้น ผู้นำที่ฉลาดจึงต้องรักษาความสัมพันธ์อันดีไว้ตลอดไปผู้บังคับบัญชาควรมีการสำรวจและสังเกตปฏิกิริยาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการปฏิบัติงานและต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการอย่างถูกต้องและยุติธรรม พร้อมกันนี้จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปรึกษาหารือทั้งหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัว และแสดงความคิดเห็นในการทำงานและแสดงความคิดเห็นในการชมเชยให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติดี ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเสริมสร้างความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ ใช้คนให้ตรงกับความสามารถและความถนัด ให้โอกาสให้เกียรติและให้ความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ มีการจัดระบบนิเทศงานเป็นอย่างดี มีหลักประกันความมั่นคง ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เคารพตนเองและส่งเสริมการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในหน่วยงาน

มุสตี สัตยมานะ (อ้างถึงใน ชนหวรรณ ชื่นกลิ่นรูป, 2545, หน้า 11) ได้กล่าวถึงขวัญมีส่วนสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ขวัญก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ เกิดความสามัคคีที่บุคลากรจะพึงมีต่อกัน
3. ขวัญช่วยเสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามลักษณะข้อบังคับ และระเบียบ แบบแผนขององค์การ
4. ขวัญทำให้องค์การแข็งแกร่งและสามารถฟันฝ่าอุปสรรคได้

5. ขวัญทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในองค์กร
6. ขวัญทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจการต่างๆ
7. ขวัญทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น

วัฒนา สุตรสุวรรณ (อ้างถึงใน ชมพวพรรณ ชื่นกลิ่นรูป, 2545, หน้า 14) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคลากรในองค์กรที่มีขวัญกำลังใจดี ดังนี้ คือ

1. บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใสสว่าง
2. งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น ถูกต้องและเชื่อถือได้
3. สมาชิกในหน่วยงานมีความสนุกเพลิดเพลิน และสนใจกับการทำงานของเขา
4. สมาชิกในหน่วยงานให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
5. สมาชิกในหน่วยงานวิจารณ์ ให้ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ
6. สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในกรณีพิเศษในยามฉุกเฉิน
7. สมาชิกในหน่วยงานยอมรับ การมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษเพิ่มเติมด้วยความเต็มใจ
8. สมาชิกในหน่วยงานจะยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขคืออยู่เหมือนเดิม แม้เหตุการณ์ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้น

เกศินี หงส์นันท์ (อ้างถึงใน ชมพวพรรณ ชื่นกลิ่นรูป, 2545, หน้า 12) สรุปรายงานจาก USOM ซึ่งได้กล่าวถึงข้าราชการไทยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้รวบรวมไว้เกี่ยวกับปัจจัยความต้องการของข้าราชการ ดังนี้

1. เงินเดือนดี
2. ความเข้มแข็งของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งหมายถึงมีการทำงาน การควบคุมอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ
3. มาตรฐานและการควบคุมงานดี
4. มีสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจเพียงพอ
5. ระบบการจำแนกตำแหน่งตั้งอยู่บนฐานของหน้าที่ความรับผิดชอบและความสามารถ
6. การสอบแข่งขันหรือคัดเลือกหรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรม เชื่อถือได้ และประหยัด
7. มีการประสานงานที่ดีจากส่วนกลาง และการประเมินผลโครงการฝึกอบรม
8. มีการอบรมฝึกฝนผู้ชำนาญการให้มากขึ้น
9. มีการใช้คนให้เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น

อารี เพชรสุต (อ้างถึงใน อุดุลย์ เวชวงษ์, 2550, หน้า 12) กล่าวว่า การที่บุคลากรจะมีขวัญกำลังใจสูงมากน้อยแค่ไหนนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานนั้นๆ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. คุณค่าของงาน
2. การนิเทศงาน
3. สภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อม
4. ค่าจ้างหรือค่าแรงหรือเงินเดือน
5. โอกาสที่จะก้าวหน้า
6. ความปลอดภัย
7. องค์กรหรือบริษัทและการจัดการ
8. สภาพแวดล้อมทางสังคม
9. การติดต่อสื่อสาร
10. ผลตอบแทนที่บุคลากรพึงได้

อุทัย หิรัญโต (อ้างถึงใน อุดุลย์ เวชวงษ์, 2550, หน้า 12) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีนั้นประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการคือ

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากร
2. การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลตรงตามถนัดตรงกับความรู้ความสามารถ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและทำงานด้วยความสุข
3. สภาพการทำงานที่ดี ถูกหลักอนามัยสะอาด มีระเบียบวินัยมีแสงสว่างและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
4. มีระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน เช่น ระบบการเลื่อนตำแหน่งการเลื่อนเงินเดือน การโยกย้ายได้ปฏิบัติตามเกณฑ์อย่างมีระบบ
5. เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง โดยปกติในทุกหน่วยงานมักจะมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในเรื่องต่างๆ เสมอผู้บริหารจึงเปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความคิดเห็นให้ฟังบ้าง บุคลากรจะได้หายคับข้องใจและเกิดขวัญกำลังใจ
6. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ในความคิดของเขาต้องการให้บำเหน็จความดี ชมเชย ยกย่อง เพื่อให้เขาเกิดขวัญกำลังใจ

สมาน วีระกำแพง (อ้างถึงใน อุดุลย์ เวชวงษ์, 2550, หน้า 13) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมี ดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้ตาม สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้นำและผู้ตามมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กร

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
3. ความพึงพอใจต่ออุดมมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนการจัดองค์การและระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญดี
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่บุคลากรดี
5. สภาพการทำงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ อากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอ

6. สุขภาพของบุคลากร ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (อ้างถึงใน อุดุลย์ เวชวงษ์, 2550, หน้า 13) ได้กล่าวว่า ขวัญมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน มีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จขององค์กร

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลงานมากกว่างานที่ตนไม่พึงพอใจ

3. ความพึงพอใจต่ออุดมมุ่งหมาย หลักการ และนโยบายการดำเนินงานขององค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้แก่บุคลากรดียอมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขยันขันแข็งในการทำงาน

5. สภาพของการทำงาน ควรจะให้ถูกสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างที่พอเพียง มีเครื่องมือใช้พอเพียงต่อการปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของบุคลากร รวมทั้งสภาพทางร่างกายและจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงาน ถ้าบุคลากรมีปัญหาเรื่องสุขภาพ ย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

ชูพงศ์ ปัญงะวัต (อ้างถึงใน อุดุลย์ เวชวงษ์, 2550, หน้า 15) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการทำงานไว้ดังนี้ คือ

1. การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจที่ดีต่อกัน
2. ชั่วโมงในการทำงาน ควรจะจัดให้เหมาะสมกับชนิดของงานนั้นๆ
3. การแข่งขันที่ไม่สามารถเอาชนะได้ทำให้เกิดอาการท้อแท้หมดกำลังใจไม่เห็นลู่ทางที่จะประสบผลสำเร็จ
4. ความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร
5. การได้รับความรู้ความเข้าใจจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าคนงาน
6. วิธีการบริหารงานของหัวหน้า

7. ความพึงพอใจในงานของบุคลากรแต่ละคน

สุชาดา สุขสวัสดิ์ ฌ อยุธยา (อ้างถึงใน อดุลย์ เวชวงษ์, 2550, หน้า 16) กล่าวถึงปัจจัยที่จะช่วยดึงดูดรักษามูลค่าบุคลากรให้อยู่กับองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทน รวมถึงค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่ารับรอง
2. สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ เช่น หุ่น
3. ยศ ชัน ตำแหน่ง
4. โอกาสในการทำงาน
5. ความเจริญก้าวหน้าตามสายงาน
6. องค์กรและระบบการจัดการ
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

สยาม ปิยะนราทร (อ้างถึงใน อดุลย์ เวชวงษ์, 2550, หน้า 16) ได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบในการสร้างขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ 10 ข้อด้วยกัน ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน บรรยากาศที่ดี หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความเสมอภาค มีความจริงใจ เอื้ออาทรต่อกัน เน้นการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และสื่อสารกันอย่างชัดเจน ธรรมชาติของมนุษย์มักไม่ชอบให้ใครมาควบคุมหรือคอยจับผิดขณะทำงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีที่ทำงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น บรรยากาศที่ดี เช่นความเป็นมิตรมีความเป็นอิสระในการทำงาน ใ้วางใจบุคลากร เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเป็นอุปกรณ์พร้อมในการทำงาน จัดสภาพแวดล้อมให้เป็นระเบียบสะอาดสะอวดสบาย

2. การชมเชยการให้รางวัล เป็นตัวช่วยที่จะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการที่จะทำงานได้รับมอบหมายให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป เช่นการยอมรับนับถือในความสามารถอิสระ เสรีภาพ ให้โอกาสให้กำลังใจ ความสะอาดสบาย การเลื่อนขั้นตำแหน่งการยกย่องสรรเสริญชื่อเสียงความปลอดภัยและงานมีความมั่นคง

3. เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม เงินเดือนและค่าตอบแทน นับว่าเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งในองค์กร หากเงินเดือนและค่าตอบแทนไม่เป็นธรรมจะทำให้ขวัญของบุคลากรต่ำ เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ส่วนสวัสดิการที่เหมาะสมจะช่วยทำให้บุคลากรรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน

4. แจ้งผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้รับทราบ การแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับผลงานปฏิบัติงานให้บุคลากรได้รับทราบจะเป็นกระจกสะท้อนให้ได้เห็นถึงการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอย่างไร ถ้าผลการปฏิบัติงานดีก็จะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจถ้าไม่ดีก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

5. ช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาและอุปสรรค การทำงานใดๆ ก็ตามล้วนต้องพบกับปัญหามา นานัปการ ปัญหาบางปัญหาบุคลากรสามารถแก้ไขได้ แต่บางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องเข้ามาช่วยเหลือ เพื่อให้ลดปัญหาให้น้อยลง ผู้บริหารควรรับรู้ความรู้สึกและอารมณ์ใน สถานะที่เป็นอยู่ ฉะนั้น ผู้บริหารควรมีเทคนิค คือการสร้างสัมพันธภาพ การให้กำลังใจ การชี้แนะ ให้เห็นความกระตือรือร้นการสะท้อนความรู้สึกและเนื้อหาการทบทวนข้อมูล การฟัง การถาม การสรุป

6. การให้มีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ วางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหาจะแสดงให้เห็นถึงความเป็น ส่วนหนึ่งหรือความเป็นเจ้าขององค์การสามารถแสดงออกในรูปของคำขวัญ เครื่องแบบ เครื่องหมายสัญลักษณ์และเพลง

7. จัดบุคลากรให้เหมาะกับงานที่ทำ การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำจะทำให้ งานนั้นมีคุณภาพ เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล งานใดที่ผู้บริหารมอบหมายให้ทำแต่ไม่มี ความถนัดงานนั้นก็จะออกมาไม่มีคุณภาพ ฉะนั้น ผู้บริหารควรจะต้องให้ออกว่าบุคลากรมีความ ถนัดอะไร มีความสามารถเรื่องไหน จึงจะจัดบุคลากรให้เหมาะกับงาน

8. ผู้บริหารมีความยุติธรรม ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมไม่มีความลำเอียงหรือเล่น พรรถเล่นพวก จะทำลายขวัญของบุคลากรให้ต่ำลง การตัดสินว่าบุคลากรคนไหนถูกหรือผิด ต้องมี หลักการหรือหลักเกณฑ์ที่มีมาตรฐานเดียวกัน

9. ให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน งานที่ทำอยู่ต้องจูงใจให้บุคลากรเกิดความ เจริญก้าวหน้า หากทำงาน โดยไม่รู้ตนเองว่าจะเจริญก้าวหน้ามากขึ้นแค่ไหน จะทำให้การทำงานเกิด ความเบื่อขาดความกระตือรือร้นเท่าที่ควรผู้บริหารควรมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้ ทราบถึงเส้นทางและวิธีการสร้างความเจริญก้าวหน้า

10. สนองความต้องการของบุคลากร โดยทั่วไป มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่ สิ้นสุด ถ้าผู้บริหารสามารถสนองความต้องการของบุคลากรได้ ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะลดปัญหาความ ยุ่งยากลงไปได้ การให้ความสนใจและเอาใจใส่ เรียนรู้ความต้องการอะไรและสนองในสิ่งที่ต้องการจะ ทำให้ผู้บริหารเป็นบุคลากรที่มีค่ามีความสำคัญ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจของบุคลากรประกอบด้วยปัจจัยหลาย ด้าน ซึ่งไม่สามารถกล่าวได้ทั้งหมด แต่ปัจจัยที่สำคัญๆ จะเกี่ยวข้องกับขวัญจะประกอบด้วย ความ มั่นคงปลอดภัย โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ค่าจ้างและค่าตอบแทน สวัสดิการและนันทนาการ และสภาพการทำงานและลักษณะงานที่ทำ เป็นต้น

3.4 องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ

องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้กล่าวถึงและแสดงความคิดเห็น ไว้ดังนี้

เดวิส (Davis) (อ้างถึงใน สลธิษา แหยมมัน, 2550, หน้า 12) ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า ขวัญในการทำงานเปรียบไปก็คล้ายสุขภาพของร่างกายมนุษย์ เป็นได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรง จึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพ ความต้องการให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต้องหมั่นตรวจตราขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญของกลุ่มขวัญขององค์การว่ามีขวัญดีหรือไม่ดี ซึ่งควรพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญ ดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและบุคลากรมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การ

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

3. ความพึงพอใจต่ออุดมการณ์หลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์การและระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่บุคลากรดี ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมั่นใจและมีขวัญดี

5. สภาพการทำงานควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน

6. สุขภาพของบุคลากร รวมทั้งสภาพทางร่างกายและสภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่บุคลากรมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้ องค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ

- 6.1 การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจที่ดีต่อกัน
- 6.2 ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม
- 6.3 การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเอง
- 6.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในการทำงาน
- 6.5 ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
- 6.6 สภาพการทำงาน
- 6.7 ความศรัทธาในหัวหน้างาน
- 6.8 วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน

6.9 ความพึงพอใจในการทำงาน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (อ้างถึงใน ศลิษา แหยมมัน, 2550, หน้า 13) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กร
2. สภาพของการทำงาน (Working condition)
3. โครงสร้างและความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม
4. การบริหารงานขององค์กร ระบบบริหาร
5. วิธีการในการนิเทศงาน
6. ความพอใจในหน้าที่งานที่กำลังปฏิบัติอยู่
7. การสื่อสารในองค์กร
8. เพื่อนร่วมงาน
9. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากร
10. ความสามารถของหัวหน้างาน
11. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาและวิธีการบังคับบัญชา
12. การได้มีส่วนร่วมของบุคลากร
13. วิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน
14. สุขภาพของบุคลากรทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

เสนาะ ดิยาว (อ้างถึงใน ศลิษา แหยมมัน, 2550, หน้า 14) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ เป็นลักษณะใหญ่ 3 อย่าง คือ

1. เกิดจากตัวบุคลากร ได้แก่ ความสามารถที่จะเข้าใจของคนงานที่มีต่อสิ่งที่รู้เห็นมาสถานะและบทบาทของผู้ปฏิบัติ
2. เกิดจากฝ่ายบริหาร เช่น การติดต่อสื่อสารและกระบวนการเกี่ยวกับวินัย สวัสดิการหรือการปรึกษาแนะนำ การตัดสินใจ อุปนิสัยที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน
3. เกิดจากสภาพแวดล้อม เช่น สมาคมแรงงาน ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวและคนอื่น รวมถึงสุขภาพของคนงาน

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญใจ ประกอบด้วย นโยบายการดำเนินงานของหน่วยงาน สภาพของการทำงาน ความสัมพันธ์ของบุคลากรในหน่วยงานและเพื่อนร่วมงาน ระบบการบริหารงานของหน่วยงาน ความพึงพอใจในหน้าที่งานที่กำลังปฏิบัติอยู่ การได้มีส่วนร่วมของบุคลากร ลักษณะท่าที บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากร และวิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน รวมถึงสุขภาพของบุคลากรทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

3.5 การวัดระดับขวัญกำลังใจ

เสนาะ ดิยาว (อ้างถึงใน ศลิษา แหม่มมัน, 2550, หน้า 15) กล่าวว่า ขวัญเป็นเรื่องของความรู้สึกที่อยู่ในจิตใจของคน ไม่อาจวัดได้โดยตรงเหมือนวัดขนาดหรือปริมาณของสิ่งของ การวัดจึงต้องอาศัยวิธีทางอ้อม การวัดระดับขวัญของบุคลากรวัดได้ 3 แบบ คือ

1. วัดจากการทดลอง การวัดแบบนี้ต้องอาศัยความรู้ทางจิตวิทยาเข้ามาช่วย เพื่อวัดทัศนคติของบุคลากร ซึ่งได้จากการแสดงปฏิกิริยา ความเห็น ความคิด และการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ อีกอย่างหนึ่งคือการวัดทางด้านจิตใจ อารมณ์ และปฏิกิริยาของบุคลากรที่มีต่อสิ่งกระตุ้นอย่างเดียวกัน

2. วัดจากบุคลิกหรือลักษณะบางประการที่มีอยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งแสดงออกถึงขวัญของบุคลากรมี 3 ประการ

ประการแรก วัดจากพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความมั่นคงหรือความหวั่นไหว ความหวังหรือความสิ้นหวัง ความเหนื่อยหน่าย หรือกระตือรือร้น และความเฉื่อยชาหรือความเตรียมพร้อมอยู่เสมอ

ประการที่สอง วัดจากการแสดงออกของบุคลากรในทางความคิดเห็นหรือท่าทางที่มีต่อองค์การ เช่น ตอนโยบาย สภาพการทำงาน และคำสั่งของฝ่ายบริหาร

ประการที่สาม วัดจากการบ่นหรือการชมเชย ซึ่งแสดงถึงกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันนี้ได้จากการร้องทุกข์ การฝ่าฝืน ระเบียบวินัย การขาดงาน การมาทำงานสาย และการปฏิเสธไม่ยอมทำงานล่วงเวลา

3. การวัดจากผลงาน ให้ดูจากการผลิต เช่น คุณภาพ ต้นทุน การใช้วัตถุดิบ และปริมาณผลผลิต

วิธีการวัดขวัญกำลังใจ มีวิธีที่สำคัญ 4 วิธี คือ

1. การสังเกต เป็นวิธีที่ง่ายและใช้ได้ผลดีที่สุด ผู้สังเกตซึ่งได้แก่ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและต้องใช้อย่างถูกต้องและมีระบบที่ดี เพื่อสังเกตการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของบุคลากร โดยอาศัยทั้งการเห็นจากการแสดงออก การฟังจากการพูด และการสังเกตจากการกระทำ วิธีนี้จะต้องระวัง คือ การแสดงออกหรือพฤติกรรมของคนบางคนอาจไม่แสดงออกมาจากใจจริง

2. การสัมภาษณ์ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยฝ่ายบริหารให้สามารถวัดขวัญของบุคลากร และเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองได้มาก แต่ถ้าหากมีการใช้ไม่ถูกต้อง โดยไม่มีการวางแผนมาก่อน หรือไม่ระมัดระวังก็อาจให้ผลที่ได้ผิดไปจากความจริงก็ได้

3. การออกแบบสอบถาม วิธีนี้อาจเรียกว่าการสำรวจความเห็นของบุคลากร โดยอาศัยแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมาล่วงหน้า เพื่อให้รู้ถึงท่าทีและขวัญของบุคลากร สิ่งที่ยุงยากของวิธีนี้

คือการกำหนดคำถามที่จะวัดทำที่ของคนว่าควรจะถูกจัดอะไรบ้าง และจะให้ผู้ตอบ ตอบอย่างไร และผู้บริหารจะได้รับคำตอบเป็นที่น่าพอใจหรือไม่

4. การเก็บบันทึก ได้แก่ การเก็บรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนในเรื่องเกี่ยวกับผลผลิต คุณภาพ และต้นทุน บันทึกเกี่ยวกับการขาดงาน การมาทำงานสาย การร้องทุกข์ การฝ่าฝืนระเบียบวินัยและอื่นๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการวัดขวัญกำลังใจของบุคลากร เพราะบันทึกต่างๆ ดังกล่าวจะแสดงให้เห็นถึงท่าทีและความคิดเห็นที่มีต่องานและองค์กร

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (อ้างถึงใน สลธิษา แหม่มมัน, 2550, หน้า 16) ได้กล่าวถึงมาตรฐานสำหรับวัดขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ระดับของผลงาน
2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา เพราะถ้าขวัญดีจะแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงานและความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น การขาดงาน ลางาน หรือมาสายบ่อยๆ ของคนงาน อาจชี้ให้เห็นสภาพอันแท้จริงของขวัญของบุคลากร

3. การลาออกจากงานหรือขอย้าย
4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์
5. การสอบถามโดยให้กรอกแบบสอบถาม
6. การให้สัมภาษณ์จากการสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์

เด่น พลละคร (อ้างถึงใน สลธิษา แหม่มมัน, 2550, หน้า 17) ได้แนะนำวิธีการวัดขวัญของคนในการปฏิบัติงานว่า บุคลากรเหล่านี้มีขวัญดีหรือไม่ดีไว้ 4 ประการ คือ

1. การสังเกต
2. การสัมภาษณ์
3. การสอบถาม
4. การเก็บรายงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (อ้างถึงใน สลธิษา แหม่มมัน, 2550 หน้า 17) กล่าวไว้ว่าการศึกษาขวัญมีแบบวัด 2 ลักษณะ คือ

1. การวัดแบบอัตนัย (Subjective measurement) เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่าสังคมมิติ (Sociometry)

2. การวัดแบบปรนัย (Objective measurement) เป็นการวัดขวัญโดยใช้แบบสอบถามซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติเป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ

กล่าวโดยสรุป การวัดขวัญกำลังใจของบุคลากร สามารถวัดได้ด้วยการสังเกตซึ่งเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุด เช่น สังเกตจากการแสดงออก การฟังจากการพูด และการสัมภาษณ์การออก

แบบสอบถาม การเก็บบันทึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนในเรื่องเกี่ยวกับผลผลิต คุณภาพ และต้นทุน การขาดงาน การมาทำงานสาย การร้องทุกข์ ระเบียบวินัยและอื่นๆ เพื่อใช้เป็น หลักฐานในการวัดขวัญกำลังใจของบุคลากร

3.6 แนวทางการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (อ้างถึงใน สลิษา แหม่มมัน, 2550ล, หน้า 20) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจเพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะบังเกิดความสำเร็จแก่การทำงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น องค์กรทุกประเภทจึงมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงพัฒนาสิ่งต่างๆ ดังกล่าว การสร้างขวัญกำลังใจมีรายละเอียด โดยสรุปดังต่อไปนี้

1. การควบคุมอารมณ์ เนื่องจากการทำงานร่วมกันนั้น จะต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์ และความรู้สึก ในการตอบรับหรือปฏิเสธต่อบุคลากร กลุ่มชน เหตุการณ์ หรือสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการรู้จักพิจารณาและมองคนในแง่ดี บุคลากรต่างยิ้มแย้มแจ่มใส

2. ความพึงพอใจงานที่ทำ ถ้าเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ บุคลากรจะพึงพอใจงานที่ตนทำเป็นอย่าง มากและผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรัก จะดีและมีคุณค่ากว่าผลงานที่ทำโดยไม่ชอบและพึงพอใจ

3. สร้างมาตรฐานความสำเร็จ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจจากการประเมินผลงาน เพื่อจะได้ใช้พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนบุคลากร หรือเพื่อประโยชน์ในการโยกย้ายสับเปลี่ยน ตำแหน่งหน้าที่ การสร้างมาตรฐานวัดผลงานจะป้องกันการลำเอียงและคำครหาทั้งปวง

4. ความเป็นเอกภาพ เนื่องจากองค์กรทุกแห่งจะต้องมีกลุ่ม และถ้ามีกลุ่มหลายๆ แต่ละกลุ่มไม่ประสานและร่วมมือต่อกัน การทำงานก็จะเกิดการชิงดีชิงเด่น หรือบางทีก็อาจอิจฉาริษยา กัน ผลการทำงานก็จะเกิดความเสียหาย

5. ค่าจ้างและค่าแรง ปกติบุคลากรทุกคนทำงานก็หวังจะได้ค่าจ้างค่าแรงที่ใช้จ่ายเพื่อดำรงชีพ และบ่อยครั้งที่บุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมก่อการประท้วง เพื่อเรียกร้องค่าจ้างค่าแรง สาเหตุเนื่องจากค่าครองชีพสูงขึ้น ดังนั้น ค่าจ้างที่เหมาะสมและเป็นธรรมจะช่วยสร้างความรู้สึที่ดีกับบุคลากรทุกคน

6. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับหัวหน้างานจะต้องเป็นความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความร่วมมือ ความรัก เคารพนับถือ ยกย่อง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยหัวหน้างานไม่ควรมองบุคลากรเป็นเสมือนเครื่องจักร คอยจับผิด และหาเหตุตำหนิติเตียน สร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากร

7. การจัดสวัสดิการที่ดี เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์และบริการต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุข มีความพอใจกับงาน สวัสดิการอาจเป็นการให้เงินหรือให้บริการความสะดวกต่างๆ ก็ได้ แต่จะต้องเป็นการให้พิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่างๆ การศึกษาและข่าวสาร ครอบคลุมความรู้ ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือการสันทนาการ วัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน อาจจำแนกออกได้ ดังนี้

- 7.1 เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร
- 7.2 เพื่อเป็นสิ่งจูงใจในการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงาน
- 7.3 บำรุงรักษาบุคลากรให้มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน
- 7.4 เพื่อเพิ่มผลผลิตแก่หน่วยงานให้มีปริมาณเพิ่มขึ้น
- 7.5 ป้องกันปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร
- 7.6 ลดการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของบุคลากร
- 7.7 เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานอุทิศเวลาและแรงงานในการปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่มากยิ่งขึ้น
- 7.8 เพื่อยกมาตรฐานการดำรงชีวิตของบุคลากร
- 7.9 ลดการขาดงาน ลางาน และเปลี่ยนงานของบุคลากร
- 7.10 ลดความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 7.11 ก่อให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน
- 7.12 ส่งเสริมสุขภาพจิตของบุคลากรให้อยู่ในสภาพปกติ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (อ้างถึงใน สลิษา แหม่มมัน, 2550, หน้า 21) ได้กล่าวถึงแนวทางในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทุกคนมีความหวังในโอกาสก้าวหน้า
2. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน
3. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือโยกย้าย
4. กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ

5. สนับสนุนให้ทำงานที่มีความพึงพอใจและโอกาสได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่ม

5.1 การจัดสวัสดิการที่ดีเพราะการให้สวัสดิการเป็นการบำรุงขวัญทางหนึ่ง สวัสดิการ หมายถึง ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ นอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างธรรมดา เช่น การมีสหกรณ์เงินออมทรัพย์ เงินช่วยเหลือบุตร ฯลฯ การให้สวัสดิการทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย เมื่อเขาเกิดมีปัญหาที่เขาต้องการความช่วยเหลือ

5.2 จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับความสะดวกสบายและความปลอดภัย รวมทั้งการปรับปรุงหาเครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัยมาใช้ในองค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (อ้างถึงใน ศลิษา แหยมมัน, 2550, หน้า 22) ได้กล่าวว่า เมื่อขวัญของบุคลากรก็มีผลกระทบกระเทือนถึงปัญหาต่างๆ คือ การนัดหยุดงาน การลาออกของงาน การมาทำงานสาย เพื่อจะได้สร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่บุคลากร โดยวิธีการที่ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้บุคลากรมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไรให้ นอกจากได้รับค่าตอบแทนในด้านวัตถุก็ได้รับผลในแง่จิตใจด้วย เช่น เป็นโบนัส หรือหุ้นที่หน่วยงานจ่ายให้กับบุคลากร

2. การจัดแหล่งสันทนาการ เป็นการจัดการให้บุคลากรที่มีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่น มีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬา ฯลฯ

3. การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่างๆ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้เขาได้มาเยี่ยมชมเยือนบุคลากร โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปราย ฯลฯ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรม ทำให้เกิดการสร้างเป้าหมายร่วมกัน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วมกันอย่างแท้จริง

4. การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน เป็นลักษณะการนำการแนะนำแนวมาใช้ในองค์กร เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาต่างด้านต่างๆ แก่บุคลากรและฝ่ายบริหาร ซึ่งมีค่ามากต่อการพัฒนาการปรับปรุงส่วนบุคคลของบุคลากร

5. การเข้าถึงปัญหาของบุคลากรวิธีนี้ใช้กันมาก โดยใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ภายในองค์กร ด้วยการสร้างบรรยากาศของกลุ่มที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจกัน เข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้อื่น เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประสบการณ์สำเร็จที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมขึ้นมาได้

กล่าวโดยสรุป แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ ผู้บริหารควรมีการสำรวจทัศนคติของบุคลากรมีปฏิกริยาต่องานอย่างไรเป็นครั้งคราว เพื่อทราบปัญหาที่แท้จริง และดำเนินการให้ถูกจุด มีการสร้างเครื่องมือในการทำงานของแต่ละบุคลากรขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย การดำเนินการตามระเบียบ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ เป็นที่ปรึกษาหารือที่ดีของผู้บริหารช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวปัญหาการปฏิบัติงาน มีการชมเชยให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี กระทำความคิด การสร้างบรรยากาศการทำงาน การให้โอกาสเท่าเทียมกันในหน้าที่การงาน เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจ เมตตากรุณา รวมถึงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยของบุคลากร

3.7 ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Theory)

มาสโลว์ (Maslow) (อ้างถึงใน อารี สังข์ศิลป์ชัย, 2548, หน้า 34) ได้จำแนกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ จากต่ำมาสูง ดังนี้

ระดับที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Psychological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์ โดยเฉพาะปัจจัย 4 ซึ่งได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยา รักษาโรค รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การขับถ่าย การสืบพันธุ์ สภาพแวดล้อมฯ ถ้ามนุษย์ได้รับการตอบสนองพอเพียงจะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นไป ระดับนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ระดับ มีกิน”

ระดับที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety & security needs) เป็นความต้องการความคุ้มครองปกป้องตนเองของมนุษย์ให้สามารถดำรงชีวิต ปฏิบัติหน้าที่การงานหรือประกอบอาชีพด้วยความปลอดภัยรอดพ้นจากการถูกคุกคามและความวิตกกังวลต่างๆ มีความมั่นคงในชีวิตความเป็นอยู่ นับเป็นความต้องการที่สูงขึ้นหลังจากที่มนุษย์สามารถสนองความต้องการ ด้านร่างกายได้แล้ว ระดับนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ระดับมีที่อยู่”

ระดับที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love & belonging needs) เป็นความต้องการทางสังคมหรือหน่วยงานที่มนุษย์มีความเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์อยู่ มนุษย์อาจมีความรู้สึกรักและอยากเป็นเจ้าของบุคลากรและสังคม ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการได้รับการตอบสนองด้านความรักและความเป็นเจ้าของจากบุคลากรและสังคม บุคลากรที่จะสนองความต้องการขั้นนี้ได้จะต้องประสบความสำเร็จในการสนองความต้องการขั้นต้นมาแล้ว ความต้องการขั้นนี้มิได้เป็นความต้องการเพื่อความอยู่รอดเท่านั้นแต่เป็นความต้องการทางด้านจิตใจ ระดับนี้เรียกอีกอย่างว่า “ระดับมีเงิน”

ระดับที่ 4 ความต้องการการยกย่องและชื่นชม (Self – esteem needs) เป็นความต้องการระดับสูงของมนุษย์ที่อยากมีคุณค่ามีความหมาย โดยที่บุคลากรนั้นจะพยายามกระทำสิ่งต่างๆ ที่มีคุณประโยชน์ต่อบุคลากรอื่นให้ปรากฏผลงานชัดเจน จนทำให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ และตนเองรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จในงานหรือในผลการกระทำของตน จึงเกิดความเชื่อมั่น รู้สึกภาคภูมิใจ รู้สึกว่า

ตนเองเป็นที่ชื่นชอบ ชื่นชมของผู้อื่นเห็นคุณค่าแห่งตนเอง คนที่มีคุณภาพชีวิตดีส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาตนเองขึ้นมา ระดับนี้เรียกอีกอย่างว่า “ระดับมีความดี”

ระดับที่ 5 ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Self – actualization needs) เป็นความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์มีความต้องการระดับอื่นๆ สมบูรณ์แล้วก็จะเกิดความต้องการในระดับนี้ กล่าวคือ เป็นความต้องการที่จะทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นเพราะเห็นว่าตนเอง มีคุณค่าและก่อประโยชน์ต่อบุคคลากรอื่นได้และเป็นอุดมคติที่ตนเองตั้งมั่นไว้ โดยไม่คำนึงว่าตนเองจะได้รับค่าชดเชยหรือไม่ จะมีบุคลากรใดๆ มารู้อึงการกระทำนั้นหรือไม่ ความต้องการระดับนี้เป็นการตอบสนองศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์อย่างแท้จริง ระดับนี้เรียกอีกอย่างว่า “ระดับมีความสำเร็จ”

สรุปได้ว่าระดับความต้องการของมนุษย์ส่วนมากจะอยู่ในระดับ 1 - 2 ซึ่งเป็นความจำเป็นขั้นพื้นฐานหรือเป็นความต้องการขั้นต่ำของมนุษย์ทุกคน ถ้าได้รับการตอบสนองเพียงพอจะทำให้มนุษย์มองตนเองในระดับสูงขึ้น มนุษย์ก็จะมองในระดับ 3 - 5 เพื่อเป็นความต้องการเพิ่มเติมของมนุษย์บางคน หรือบางกลุ่มเป็นส่วนที่เพิ่มพูนคุณภาพชีวิตหรือเป็นความต้องการขั้นสูง จากความต้องการขั้นต่างๆ ของมนุษย์เป็นแนวทางที่ให้ผู้บริหารจัดการสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในอันที่จะทำให้ขวัญของบุคลากรอยู่ในระดับที่ดีไว้เสมอ เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ความรับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรจงรักภักดีต่อองค์การทำงานเพื่อองค์การ แต่สภาพความต้องการของบุคลากรย่อมไม่เหมือนกัน ความต้องการของแต่ละบุคลากรจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ย่อมแล้วแต่สภาพฐานะของบุคลากร สิ่งแวดล้อม ฐานะทางเศรษฐกิจ ทักษะคติ ค่านิยมของบุคลากรย่อมจะทำให้ความต้องการแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้ว บุคลากรมักจะมีความต้องการสิ่งต่อไปนี้ คือ โอกาสที่จะก้าวหน้า ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงานที่ดี มีผู้บังคับบัญชาที่ดี การยอมรับในฐานะที่เป็นบุคลากร ได้รับค่าจ้างที่ยุติธรรม มีงานที่น่าสนใจ การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ซึ่งความต้องการเหล่านี้ ย่อมมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานไม่มากนักน้อย โดยจะเห็นว่าหากความต้องการเหล่านี้ของบุคลากรได้รับการตอบสนองจากหน่วยงานเป็นอันดีแล้ว คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานนั้นมักจะอยู่ในระดับที่ดีหรือสูงเป็นที่น่าพึงพอใจอยู่เสมอ

4. การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์

กรมราชทัณฑ์ได้จัดทำมาตรฐานเรือนจำด้านการดูแลและคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ โดยกำหนดเป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการสำหรับเรือนจำ/ทัณฑสถาน/สถานกักขัง ของกรมราชทัณฑ์โดยให้ดำเนินงานตามมาตรฐานเรือนจำคุณภาพชีวิตในการทำงานของเจ้าหน้าที่ จำนวน 6 ด้าน ดังนี้ (กรมราชทัณฑ์, 2556, หน้า 40)

1. ด้านการดูแลสุขภาพให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน หน่วยงานจะต้องดำเนินการจัดให้มีกิจกรรมอย่างน้อย ดังต่อไปนี้

1.1 จัดให้มีสถานที่สำหรับออกกำลังกาย (Fitness) หรือสถานที่เล่นกีฬาพร้อมอุปกรณ์ กีฬาให้แก่เจ้าหน้าที่อย่างน้อย 2 ชนิดกีฬา

1.2 จัดให้มีการทดสอบสมรรถภาพทางร่างกายตามหลักเกณฑ์ที่กรมราชทัณฑ์ กำหนดอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และแต่ละครั้งจะต้องมีผู้ผ่านเกณฑ์การทดสอบมากกว่า 60% ของจำนวนเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ทั้งหมด

1.3 จัดให้มีสวัสดิการตรวจสุขภาพ ร่างกายประจำปีอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง

2. ด้านการช่วยเหลือการดำรงชีพ หน่วยงานจะต้องจัดกิจกรรมสวัสดิการช่วยเหลือการดำรงชีพอย่างน้อย 5 รายการ จาก 10 รายการ ต่อไปนี้

2.1 การจัดตั้งหนึ่งกลุ่มแม่บ้านหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)

2.2 การจัดรถรับ – ส่งบุตรหลานเจ้าหน้าที่ไปโรงเรียน

2.3 การช่วยเหลือเครื่องอุปโภคบริโภคประจำเดือน

2.4 การจัดตั้งกองทุนสำรองจ่ายค่ารักษาพยาบาลและค่าเรียนบุตรเท่าจำนวนสิทธิที่เบิกได้

2.5 การแจกผ้าตัดเครื่องแบบแก่เจ้าหน้าที่อย่างน้อย 1 ชุด ต่อคนต่อปี รวมทั้งแจกเครื่องหมายเลื่อนระดับแก่ข้าราชการ

2.6 การจัดหาอาหารกลางวันเลี้ยงเจ้าหน้าที่

2.7 การช่วยเหลือกรณีเจ้าหน้าที่ประสบภัยบาดเจ็บหรือเสียชีวิตอันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่

2.8 ช่วยเหลือปรับปรุงซ่อมแซมบ้านพักเจ้าหน้าที่ให้มีสภาพมั่นคงแข็งแรงเป็นระเบียบเรียบร้อยน่าอยู่

2.9 จัดจำหน่ายเครื่องอุปโภคบริโภคให้เจ้าหน้าที่ในราคาต้นทุน

2.10 จัดตั้งกองทุนสวัสดิการข้าราชการเพื่อให้สมาชิกกู้ยืมเงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ

3. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน หน่วยงานจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ ดังนี้

3.1 จัดให้มีห้องอาบน้ำ ห้องสุขา สำหรับเจ้าหน้าที่แยกเป็นสัดส่วน และห้องพักรักษาการณ์ พร้อมอุปกรณ์เครื่องนอนที่สะอาดถูกสุขลักษณะไม่มีแมลงรบกวนและมลภาวะอื่น

3.2 จัดให้มีเครื่องอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างพอเพียงและอยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งาน เช่น จัดเตรียมกระบอง ไฟฉาย วิทยุสื่อสาร แก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่เวรรักษาการณ์

3.3 จัดให้มีจุดบริการน้ำดื่มสะอาดและมุมกาแฟ หรือเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพสำหรับเจ้าหน้าที่ในสถานที่ทำงาน

4. ด้านการลดภาระงานที่ตราครุฑฯ หน่วยงานจะต้องลดภาระงานที่ตราครุฑฯ ของเจ้าหน้าที่ โดยการจัดเวรยามรักษาการณ์ของเจ้าหน้าที่ เมื่อเข้าเวรแล้ว 1 คืน ควรเว้นให้ 2 คืน เป็นอย่างต่ำ เว้นแต่ในกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็นที่จะต้องใช้กำลังเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกิจอื่น เช่น ต้องให้เจ้าหน้าที่ควบคุมผู้ต้องขังป่วยที่โรงพยาบาลหรือเจ้าหน้าที่ไปราชการต่างท้องที่ เป็นต้น

5. ด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจเจ้าหน้าที่ หน่วยงานต้องดำเนินการจัดให้มีกิจกรรมในเรื่องต่อไปนี้ อย่างน้อย 1 รายการ จาก 2 รายการ

5.1 การจัดระบบให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่ในด้านต่างๆ เช่น ด้านกฎหมาย ด้านการสงเคราะห์ ด้านจิตวิทยา ด้านการเงิน เป็นต้น เป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่

5.2 จัดให้มีกิจกรรมการศึกษาดูงานสำหรับบุคลากรภายในหน่วยงาน

6. ด้านวินัยและจรรยาบรรณ หน่วยงานจะต้องควบคุมดูแลความประพฤติและการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ให้อยู่ในกรอบวินัยและจรรยาบรรณ อย่างน้อยในเรื่องต่อไปนี้

6.1 การแต่งกายของเจ้าหน้าที่ให้มีความสง่างาม สะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย

6.2 การทำความเคารพ การรายงานตัวให้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผน

นอกจากนี้ กรมราชทัณฑ์ยังได้จัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของกรมราชทัณฑ์ โดยจัดทำมาตรฐานเรือนจำขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานราชทัณฑ์ไทยมีแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทของค่านิยม พฤติกรรม และวัฒนธรรมของสังคมไทย สอดคล้องกับหลักการหรือปรัชญาที่เป็นมาตรฐานสากล และเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ การบริหารงานราชทัณฑ์ ภายใต้หลักการแห่งมาตรฐานเรือนจำ 10 ด้าน และได้กำหนดกรอบตัวชี้วัดสำหรับเป็นเครื่องนำทางที่มีความชัดเจน เพื่อให้เจ้าหน้าที่เรือนจำและทัณฑสถาน ทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน และสามารถพัฒนางานราชทัณฑ์ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน การดำเนินงานตามมาตรฐานเรือนจำ ซึ่งในมาตรฐานเรือนจำ 10 ด้านนั้น ได้เกี่ยวข้องกับข้าราชการเรือนจำและผู้ต้องขัง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการเรือนจำ จำนวน 3 มาตรฐาน คือ 1) มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ (Managerial administration) 2) มาตรฐานด้านบุคลากร (Qualified staff) 3) มาตรฐานด้านอาคารสถานที่ และรูปแบบทางกายภาพของเรือนจำ/ทัณฑสถาน (Physical plants) สรุปดังนี้

1. มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ (Managerial administration)

1.1 เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของเรือนจำ

1.2 มีการสื่อสารทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่เรือนจำเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมายของเรือนจำ

1.3 นโยบาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมายมีความสอดคล้องกันและเป็นที่ยอมรับของเจ้าหน้าที่เรือนจำ

1.4 ต้องมีระบบการสื่อสารในข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจตรงกันระหว่าง ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชากับเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ด้วยตนเอง เจ้าหน้าที่กับผู้ต้องขัง และเรือนจำกับเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานภายนอก

1.5 มีการกำหนดแผนงานของช่องทางการให้ข้อมูลอย่างรวดเร็วและเป็นปัจจุบันแก่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาด้วยตนเอง เจ้าหน้าที่กับผู้ต้องขัง และเรือนจำกับเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานภายนอก

1.6 มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานของเรือนจำให้หน่วยงานภายนอกหรือสังคมรับทราบอย่างน้อยทุก 2 เดือน

1.7 มีระบบการใช้ และให้บริการที่สะดวกรวดเร็วมากกว่าร้อยละ 80

1.8 วิธีการบริหารงานของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ต้องเน้นให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจและรักษาไว้ ซึ่งการบรรลุสู่เป้าหมายการปฏิบัติงานเรือนจำของเจ้าหน้าที่ รวมถึงทำให้เกิดความต้องการในการมีส่วนร่วม และความร่วมมือภายในสถานที่ทำงาน

1.9 การบริหารงานเรือนจำต้องเน้นความสะดวก รวดเร็ว คล่องตัว ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ในการทำงานหรือดำเนินการ โดยคำนึงถึงการรักษาไว้ซึ่งสิทธิต่างๆของบุคลากรผู้ต้องขัง และประชาชนโดยทั่วไป

1.10 มีการยกย่องเชิดชูเกียรติ

1.11 การส่งเข้ารับการอบรมหรือดูงานระดับชาติ

1.12 การมอบรางวัลผู้คุมดีเด่นประจำเรือนจำ

1.13 การลงโทษผู้กระทำผิดอย่างยุติธรรม

1.14 ระบบการฟ้องร้องผู้กระทำผิดที่มีประสิทธิภาพ (ระบบสอบสวน)

1.15 มีการลงโทษจริงจั่ง หนักเบาตามเหตุแห่งการกระทำผิด

1.16 มีการประชาสัมพันธ์ และการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอ และเน้นหลักการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ และสังคมภายนอกด้วยความกระฉับกระฉวย

2. มาตรฐานด้านบุคลากร (Qualified staff)

2.1 ต้องมีการกำหนดนโยบายการวางแผนบุคลากร เช่น การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ การมอบหมายงาน การพิจารณาความดีความชอบ และต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงประวัติความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความเหมาะสมในตำแหน่ง การกีดกันที่ วิสัยทัศน์ นโยบาย กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ต้องมีการพิจารณาดำเนินการปีละ 1 ครั้ง

2.2 การทำงานต้องให้บุคลากรทุกคน มีประวัติผลงานของตนเอง

2.3 ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอหรืออย่างน้อยทุก 6 เดือน การประเมินควรมีคณะบุคคลที่ทำการประเมินโดยเฉพาะ

2.4 ต้องจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจหน้าที่ รวมถึงมีคู่มือฉบับพกพาให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคน

2.5 ต้องจัดให้มีสถานที่ให้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อการค้นคว้าข้อมูลทางวิชาการ อาทิ เอกสารทางวิชาการ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ นโยบายแนวทางปฏิบัติงาน ทั้งของหน่วยงานภายใน และภายนอก เพื่อการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น เช่น มีการจัดตั้งมุมการเรียนรู้ มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่/ทีมงานเป็นผู้รับผิดชอบโครงการโดยตรง มีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ของหน่วยงาน มีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของมุมการเรียนรู้

2.6 ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ ก่อนเข้าปฏิบัติงานทุกคน ไม่น้อยกว่า 30 วัน

2.7 ต้องจัดให้เจ้าหน้าที่เรือนจำได้รับการส่งเสริม และทดสอบความสามารถ และทักษะทางวิชาการ ร่างกาย จิตใจ และในการใช้อุปกรณ์รักษาความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงวิธีการเผชิญต่อสถานการณ์ฉุกเฉินต่างๆ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ประกอบด้วย

2.8 สนับสนุน และส่งเสริม ให้ข้าราชการได้รับการฝึกอบรม/สัมมนา และศึกษาต่อ ทั้งนี้ ต้องให้เจ้าหน้าที่เรือนจำที่ปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจหน้าที่ ได้รับการฝึกอบรมหรือสัมมนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ รวมถึงเป็นการเปิดโลกทัศน์ทางความคิดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ให้สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้นั้นเป็นหลัก

2.9 ต้องมีการประเมินผลการฝึกอบรม หรือให้เจ้าหน้าที่ที่ไปศึกษาดูงานจัดทำรายงานผลการศึกษาดูงาน

2.10 เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้ต้องขังต้องได้รับสวัสดิการด้านค่าตอบแทนพิเศษที่เป็นธรรม เช่น การช่วยเหลือเครื่องอุปโภค บริโภค ประจำเดือนแก่เจ้าหน้าที่ แจกผ้าตัดเครื่องแบบ จัดหาอาหารกลางวันเลี้ยงเจ้าหน้าที่ จัดมุมบริการน้ำดื่มหรือเครื่องดื่มสำหรับเจ้าหน้าที่

2.11 มีระบบการรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะหรือเรื่องราวร้องทุกข์ของเจ้าหน้าที่ไว้เป็นการเฉพาะ เช่น ผู้สำหรับรับความคิดเห็นโดยข้อมูลเหล่านี้ต้องส่งตรงสู่ผู้บัญชาการเรือนจำ ผู้อำนวยการทัณฑสถานหรืออธิบดีกรมราชทัณฑ์ และต้องถือเป็นความลับ

2.12 จัดให้มีระบบการให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่ในแต่ละด้าน เช่น ด้านกฎหมาย ด้านการสงเคราะห์ ด้านการเงิน เป็นต้น โดยมีผู้มีความชำนาญการเป็นผู้ให้คำปรึกษา

2.13 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ต้องดำเนินการด้วยความเป็นธรรม ทั้งนี้ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา และต้องพิจารณาด้วยความโปร่งใส และรวดเร็ว

3. มาตรฐานด้านอาคารสถานที่ และรูปแบบทางกายภาพของเรือนจำ/ทัณฑสถาน (Physical plants)

3.1 พื้นที่ในการทำกิจกรรม หรือการใช้ชีวิตความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่ ต้องจัดให้มีขนาดที่เหมาะสมกับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในกฎหมาย โดยมีองค์ประกอบ เช่น สิ่งปลูกสร้างเพื่อใช้ประโยชน์แห่งการรักษาความปลอดภัยมั่นคงของเรือนจำ อาคารสำนักงานเจ้าหน้าที่ สถานพยาบาลของเจ้าหน้าที่ ห้องสมุดของเจ้าหน้าที่ พื้นที่นันทนาการของเจ้าหน้าที่ พื้นที่สำหรับชำระล้างร่างกาย ห้องน้ำ ห้องส้วม และที่พักเวรรักษาการณ์ของเจ้าหน้าที่อาคารที่พักเจ้าหน้าที่โดยรอบทัณฑสถาน

3.2 ภายในและภายนอกอาคาร รวมถึงบริเวณทุกพื้นที่ในเรือนจำ/ทัณฑสถานต้องดำเนินการ ดังนี้

3.3 มีแสงสว่างเพียงพอต่อกิจกรรม และการรักษาความมั่นคงปลอดภัย

3.4 มีระบบการถ่ายเทอากาศที่เหมาะสม

3.5 อาคารสำนักงานเจ้าหน้าที่ ต้องมีครุภัณฑ์สำนักงานที่เพียงพอในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกคน

3.6 มีพื้นที่สำหรับการปฐมพยาบาลแก่เจ้าหน้าที่ และมีอุปกรณ์ทางการแพทย์ในการปฐมพยาบาลที่ถูกต้องลักษณะ

3.7 มีห้องสมุดหรือมุมหนังสือของเจ้าหน้าที่ และมีหนังสือหรือตำราที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่และความรู้ทั่วไป

3.6 มีพื้นที่ที่ใช้สำหรับนันทนาการของเจ้าหน้าที่ เช่น พื้นที่สำหรับชำระล้างร่างกาย ห้องน้ำ ห้องส้วม และที่พักเวรรักษาการณ์ของเจ้าหน้าที่ที่ถูกสุขลักษณะ สามารถใช้งานได้สะดวก โดยไม่ละทิ้งหน้าที่ความรับผิดชอบ

3.7 มีอาคารที่พักที่สามารถรองรับเจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอ และสอดคล้องกับอัตรากำลังโดยสิ่งแวดล้อม ภูมิทัศน์ ของอาคาร ที่พักมีความเหมาะสม และถูกสุขลักษณะ

อาจกล่าวสรุปได้ว่า กรมราชทัณฑ์ได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ โดยได้กำหนดมาตรฐานเรือนจำ 10 ด้าน ซึ่งเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่โดยตรง จำนวน 3 ด้าน ส่วนอีก 7 ด้าน จะเกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของผู้ต้องขัง สำหรับด้านที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่โดยตรงคือ ด้านมาตรฐานด้านการบริหารจัดการ มาตรฐานด้านบุคลากร มาตรฐานด้านอาคารสถานที่และรูปแบบทางกายภาพของเรือนจำ/ทัณฑสถาน และกรมราชทัณฑ์ได้ทำการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแต่ละตัวทุกปี หากเรือนจำใดปฏิบัติตามตัวชี้วัดแต่ละตัวไม่ครบเกณฑ์ก็จะมีผลถึงผลการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของผู้บัญชาการเรือนจำ อย่างไรก็ตาม มาตรฐานเรือนจำดังกล่าว มีส่วนเป็นอย่างมากต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

5. การบริหารงานเรือนจำ/ทัณฑสถานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

เรือนจำ/ทัณฑสถานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มี 4 แห่ง ประกอบด้วย เรือนจำกลางพระนครศรีอยุธยา เรือนจำจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทัณฑสถานวัยหนุ่มพระนครศรีอยุธยา และทัณฑสถานบำบัดพระนครศรีอยุธยา มีโครงสร้างการบริหารงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

5.1 โครงสร้างการบริหารงาน

เรือนจำ/ทัณฑสถาน มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมผู้ต้องขัง การบริหารงานประกอบด้วย การควบคุมผู้ต้องขังมิให้หลบหนี การฝึกอบรมวิชาชีพ การสงเคราะห์ผู้ต้องขัง การแก้ไขฟื้นฟูพฤติกรรมผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดีเมื่อพ้นโทษ ภายใต้หลักกฎหมาย หลักทัณฑวิทยา และหลักมนุษยธรรม โดยอำนาจหน้าที่ ภารกิจ และการดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์สรุปได้ ดังนี้

1. ส่วนควบคุมผู้ต้องขัง ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน และดำเนินการด้านควบคุมผู้ต้องขังให้อยู่ในระเบียบวินัยและมิให้หลบหนี การรักษาการณ์บริเวณเรือนจำ ป้องกันการลักลอบนำสิ่งของต้องห้ามเข้าออกเรือนจำ

2. ส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบหมายศาลจัดทำทะเบียนประวัติผู้ต้องขัง การเลื่อนชั้น การย้าย การลดวันต้องโทษจำคุก การพักการลงโทษ การจำแนก

ลักษณะผู้ต้องขัง การคุมประพฤติ การใช้แรงงานผู้ต้องขัง การฝึกวิชาชีพ การบริหารเงินผลพลอยได้ การให้การศึกษาสายสามัญและสายวิชาชีพ การอบรมและพัฒนาจิตใจ การบำบัดฟื้นฟูผู้ต้องขัง ดิคาเสพติกรูปแบบชุมชนบำบัด

3. ส่วนสวัสดิการผู้ต้องขัง วางแผนและดำเนินการจัดสวัสดิการ และให้การสงเคราะห์ผู้ต้องขัง การจัดเลี้ยงอาหารผู้ต้องขัง เงินฝากผู้ต้องขัง การเยี่ยมญาติ ร้านอาหารผู้ต้องขัง การนันทนาการ การขอความร่วมมือจากองค์กรต่างๆ ในการช่วยเหลือผู้ต้องขัง

4. ฝ่ายบริหารทั่วไป ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ การเงิน การบัญชี การพัสดุและอาคาร สถานที่ ขานพาหนะ การบริหารงานบุคลากร งานเลขานุการ รวมทั้งงานที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด

5. สถานพยาบาล ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาผู้ต้องขัง ดูแลด้านอนามัย อาชีวอนามัย สุขาภิบาล และสิ่งแวดล้อมในเรือนจำ ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารในการส่งผู้ต้องขังออกไปรักษาตัวนอกเรือนจำ

5.2 หน้าที่ความรับผิดชอบ

เรือนจำ/ทัณฑสถานในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีหน้าที่ ดังนี้

1. ควบคุมดูแลผู้ต้องขังไม่ให้หลบหนี
2. จัดการศึกษา อบรม พัฒนา แก้ไขพฤติกรรมและฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงาน และ การใช้แรงงานผู้ต้องขัง
4. ดำเนินการทางทัณฑปฏิบัติ จัดสวัสดิการให้การสงเคราะห์และพัฒนาสุขอนามัยแก่ผู้ต้องขัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขาภิบาล
5. ปฏิบัติงานร่วมหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
6. ศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนามาตรการ หลักเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้เป็นมาตรฐานเดียวและถูกต้องตามหลักทัณฑวิทยา
7. กำหนดแนวทางติดตามและประเมินผลการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมพงษ์ ไกรสรไชศรี (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองอุดรดิตถ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเมืองอุดรดิตถ์ และเพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลและพนักงานเทศบาลเมืองอุดรดิตถ์ ผลการวิจัย พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

พนักงานเทศบาลเมืองอุดรดิตถ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านการบริหารด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลและบุคลากรเทศบาลเมืองอุดรดิตถ์ ภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารและด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่มีความแตกต่างกัน

ไสว สว่างแก้ว (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจของครูอัตราจ้างในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจของครูอัตราจ้าง ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี และเปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจของครูอัตราจ้างในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูอัตราจ้างในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีมีระดับขวัญกำลังใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความมั่นคงปลอดภัยในงานอยู่ในระดับปานกลาง และด้านเงินเดือนอยู่ในระดับต่ำ 2) ครูอัตราจ้างในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ที่มีช่วงชั้นที่สอนต่างกันมีระดับขวัญกำลังใจโดยรวมไม่แตกต่างกัน 3) ครูอัตราจ้างในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับขวัญกำลังใจ โดยรวมไม่แตกต่างกัน 4) ครูอัตราจ้างในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาที่สังกัดต่างกัน มีระดับขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ณรงค์สิทธิ์ ดังเทพประสิทธิ์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนในเขตพื้นที่พิเศษอำเภอบ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนในเขตพื้นที่พิเศษ อำเภอบ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์ ตามตัวแปรสถานภาพเพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และภูมิลำเนาเดิม ตามกรอบความคิดเกี่ยวกับปัจจัย 10 ประการ ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนในเขตพื้นที่พิเศษ อำเภอบ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนในเขตพื้นที่พิเศษ อำเภอบ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์ รายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 8 ด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ด้านสถานภาพและการได้รับการยอมรับ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง ด้านความเชื่อมั่นนับถือในตัวผู้บริหาร ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านการสนับสนุนทางด้านการศึกษาจากชุมชน และด้านความสัมพันธ์ภาพระหว่างคณะครู ส่วนอีก 2 ด้านคือ ด้านความเพียงพอของรายได้ และด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายอยู่ในระดับ

ปานกลาง 3) การเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนในเขตพื้นที่พิเศษ อำเภอบ้านกรวด จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่าครูที่มีสถานภาพโสดและสมรส เพศชายและเพศหญิง วุฒิการศึกษาปริญญาตรี หรือต่ำกว่าและสูงกว่าปริญญาตรี ประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปีและตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีขวัญกำลังใจไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอบ้านกรวดและนอกเขตอำเภอบ้านกรวด มีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ พบว่า ควรมีการเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษ (เบี้ยเลี้ยงภัย) ควรให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ควรจัดให้มีการช่วยเหลือครูอย่างต่อเนื่อง ควรจัดสวัสดิการด้านอื่นๆ เพิ่มขึ้น และจัดให้มีการนิเทศจากหน่วยงานต้นสังกัด

ศิริวรรณ องปราบปราม (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบขวัญกำลังใจกับประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจของพนักงานบริษัท ไทยแอร์เวย์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานมีขวัญกำลังใจระดับมากที่สุดในการอยากช่วยให้บริษัทมีผลกำไรมากๆ เป็นอันดับที่ 1 รองลงมา มีความรู้สึกที่บริษัทที่ทำงานอยู่เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป และมีขวัญกำลังใจระดับมากเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานแล้วตั้งใจจะทำให้สำเร็จด้วยตัวเองอย่างเต็มที่ เป็นอันดับที่ 2 และ 3 พนักงานมีขวัญกำลังใจระดับปานกลางต่อการไม่รู้สึท้อแท้และไม่อยากทำงานแม้จะถูกตำหนิจากหัวหน้างานเป็นอันดับสุดท้าย 3) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไทยแอร์เวย์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานระดับมาก ในการที่สามารถลดข้อผิดพลาดที่เคยปฏิบัติไม่ถูกต้องมา ขณะนี้ทำได้ถูกต้องมากขึ้นเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและเมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาสามารถเรียนรู้ได้ เป็นอันดับที่ 2 และ 3 พนักงานมีประสิทธิผลการปฏิบัติงานระดับปานกลางในการได้รับความสำเร็จในหน้าที่การทำงานเป็นอย่างดีเป็นอันดับสุดท้าย

พิภพ พุทธสุข (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมศุลกากรในภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบขวัญกำลังใจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมศุลกากรในภาคใต้ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมศุลกากรในภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมศุลกากรในภาคใต้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีขวัญกำลังใจในการ

ปฏิบัติงานระดับมากที่สุดเกี่ยวกับความรู้สึที่ดีใจเมื่อมีผู้กล่าวถึงกรมศุลกากรในแง่ที่ดีเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคืออยู่เสมอกว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด และมีความรักและความภูมิใจในกรมศุลกากรเป็นอันดับที่ 2 และ 3 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลางเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของกรมศุลกากร ใช้ระบบคุณธรรมเป็นอันดับสุดท้าย ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมศุลกากรในภาคใต้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับมากที่สุดเกี่ยวกับการเข้าปฏิบัติงาน/เลิกงานตรงเวลาเสมอเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาจัดลำดับความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานเสร็จตามเวลา และการให้ความสำคัญในการใช้พัสดุ ครุภัณฑ์ของกรมศุลกากรอย่างประหยัดในการปฏิบัติงานเป็นอันดับที่ 2 และ 3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับปานกลางเกี่ยวกับการขั้บรถยนต์/เค้บขั้บรถยนต์ของทางราชการไม่เกิน 90 กม./ชม. เพื่อประหยัดพลังงานเป็นอันดับสุดท้าย

จารุตรี ถือสัตย์เที่ยง (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท บิสซิเนส เซฟตี้ การ์ด มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท บิสซิเนส เซฟตี้ การ์ด ผลการวิจัย พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานใน บริษัท บิสซิเนส เซฟตี้ การ์ด มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่แสดงถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในเกณฑ์คะแนนระดับสูงที่สุด จากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) พนักงานที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ในด้านรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) พนักงานที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และลักษณะของกลุ่มงานที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ปัจจัยทางด้านขวัญกำลังใจประกอบด้วยสภาพการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในหน่วยงาน โอกาสความก้าวหน้า ความยุติธรรมในหน่วยงาน และสวัสดิการในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท บิสซิเนส เซฟตี้ การ์ด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศลิษา แหม่มมัน (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลจังหวัดพิษณุโลก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล จังหวัดพิษณุโลก และเพื่อศึกษาปัญหาที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล จังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัย พบว่า 1) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล จังหวัดพิษณุโลก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ใน

ระดับมาก ส่วนด้านการบริหารมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัญหาที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล จังหวัดพิษณุโลก ประเด็นที่เป็นปัญหามากที่สุดในแต่ละด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านการบริหาร ผู้บริหารท้องถิ่นมอบหมายงานให้แก่ผู้ที่ไม่มีความเหมาะสม ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน พนักงานขาดความรักความสามัคคี ด้านความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานเทศบาลไม่เข้าใจบทบาท อำนาจหน้าที่ของตนเอง ด้านความมั่นคงในการทำงาน มีการพิจารณาความดีความชอบ โดยใช้ระบบอุปถัมภ์และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ได้รับเงินเดือนที่ไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย

ชนหวรรณ ชื่นกลิ่นรูป (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 7 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 7 ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 7 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการได้รับการยอมรับและรู้สึกประสบความสำเร็จมีค่าสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านความมั่นคงของงาน ด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชา ด้านลักษณะและสถานภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลมีค่าต่ำสุดตามลำดับ ข้อมูลส่วนบุคคล การได้แก่ สภาพการได้รับหรือไม่ได้รับเงินเพิ่มพิเศษรายเดือนสำหรับตำแหน่งผู้ปฏิบัติหน้าที่ ด้านป้องกันปราบปรามหรือด้านสืบสวน ตำแหน่ง ยศ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ไม่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ กองกำกับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 7 เว้นแต่อัตราเงินเดือนที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองกำกับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 7

วรรณกร กุลเจริญ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับประสิทธิผลการสอนของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลการสอนของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับประสิทธิผลการสอนของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน และ 4) เพื่อสร้างสมการทำนายประสิทธิผลการสอนจากขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 14 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก

มากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในโรงเรียน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านภารกิจหน้าที่รับผิดชอบ ด้านความรู้สึกระส่ำระสายสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสภาพที่ตั้งของโรงเรียนและการคมนาคม ด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก ด้านสภาพในการปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการในโรงเรียน และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน 2) ประสิทธิภาพการสอนของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการสอนสูงที่สุดคือ ด้านทักษะพิสัย รองลงมาคือ ด้านจิตพิสัย ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยของระดับประสิทธิผลการสอนต่ำที่สุดคือ ด้านพุทธพิสัย 3) ขวัญกำลังใจโดยรวมของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการสอน 4) ขวัญกำลังใจตามองค์ประกอบ 14 ด้าน พบว่า มีเพียง 4 ด้าน คือ ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร และด้านสภาพที่ตั้งของโรงเรียนและการคมนาคม ที่สามารถใช้ทำนายประสิทธิผลการสอนบางด้านของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดน่าน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

พงษ์พิช รุ่งเป้า (2545, บทคัดย่อ) การศึกษา กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และขวัญกำลังใจของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและขวัญกำลังใจข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า 1) กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนมีกระบวนการบริหาร ด้านการวางแผน มากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการดำเนินงานตามแผน ด้านการศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ และด้านการประเมินผล ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบกระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การเปรียบเทียบ กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จำแนกเป็นรายด้าน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ขวัญกำลังใจของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด นครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

อวยชัย ศรีบุตรวงศ์ (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดอุดรธานี ก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างการบริหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดอุดรธานี อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างการบริหารงานแบบเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการที่ได้ตำแหน่งมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานก่อนการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่วนหลังการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างก่อนและการเปลี่ยนแปลง 2) ข้าราชการที่ไม่ได้ตำแหน่ง มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานก่อนการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่วนหลังการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ระดับปานกลาง และพบว่าก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยก่อนการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าหลังการเปลี่ยนแปลง 3) ก่อนการเปลี่ยนแปลง ข้าราชการที่ได้ตำแหน่งกับข้าราชการที่ไม่ได้ตำแหน่ง มีพฤติกรรมและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน แต่หลังการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการที่ได้ตำแหน่งมีพฤติกรรมและขวัญกำลังใจสูงกว่าข้าราชการที่ไม่ได้ตำแหน่ง

ขวัญใจ ไลอนอก (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษานอกโรงเรียน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชัยภูมิ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษานอกโรงเรียน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชัยภูมิ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษานอกโรงเรียน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษานอกโรงเรียน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชัยภูมิ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน มีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านที่มีระดับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2) การเปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการศึกษานอกโรงเรียน

สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชัยภูมิ ที่มีเพศและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และผู้ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าขวัญและกำลังใจเป็นสภาพทางจิตใจ ทศนคติ ความรู้สึก อารมณ์ของบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งทีมงานทั้งหมด มีผลต่อความมุ่งมั่นและความเต็มใจในการทำงาน เพื่อพัฒนางานและหน่วยงานของตนเอง ส่วนหนึ่งมาจากการปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่ม ขวัญและกำลังใจมีผลกระทบต่องาน ผลผลิต ความร่วมมือ ความกระตือรือร้น วินัย ความสำเร็จของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้มารับบริการและชุมชน แม้ว่าขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและวัดได้ยาก แต่สามารถรู้สึกและสังเกตได้ นอกจากนั้น ขวัญและกำลังใจยังเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรรับรู้ เพราะขวัญและกำลังใจ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการสร้างขวัญให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ