

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาขวัญและกำลังใจที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจท่องเที่ยว กรณีศึกษา ข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวสังกัดกองกำกับการ 2 กองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารแนวความคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ขวัญและกำลังใจ
 - 1.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ
 - 1.2 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน
 - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.4 ประโยชน์ของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.5 วิธีวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
3. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
 - 3.1 การสรรหาและการคัดเลือก
 - 3.2 กระบวนการสรรหาบุคลากร
 - 3.3 แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร
 - 3.4 กระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน
 - 3.5 การบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.6 การทดลองปฏิบัติงาน
 - 3.7 การฝึกอบรม
 - 3.8 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - 3.9 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3.10 กระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 3.11 การกำหนดค่าตอบแทน
 - 3.12 สวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทน และการบริการ
 - 3.13 แรงงานสัมพันธ์
 - 3.14 การออกจากงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ขวัญและกำลังใจ

1.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจตรงกับภาษาอังกฤษว่า มาจากภาษาอังกฤษว่า Morale ตามพจนานุกรม อังกฤษ-ไทย A Concise English-Thai Dictionary มีรากฐานมาจากภาษาฝรั่งเศสว่า “Esprit De Corps” ซึ่งในระยะแรก ขวัญ เป็นศัพท์ที่ใช้ในวงการทหารในระหว่างที่มีสงคราม ซึ่งจำเป็นต้องสร้างสิ่งบำรุงขวัญและได้มีการนำมาใช้ในวงการศึกษาดูแลคนในวงการอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของนักวิชาการ และสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นเจตคติแห่งจิตใจ น้ำใจ ระดับความเป็นอยู่และภาวะของอารมณ์ในแต่ละบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร โดยตรง อันจะส่งผลกระทบต่อความตั้งใจ ความร่วมมือ และความสนใจในการปฏิบัติงาน โดยเป็นสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพของการทำงาน เช่น การกระตือรือร้น อารมณ์ คาคหวัง ความมั่นใจ (Davis, 1972, p. 106)

กล่าวได้ว่าขวัญและกำลังใจเป็นทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติตลอดจนการให้ความร่วมมือด้วยสมัครใจในการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์กร ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนี้ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน หากขวัญดีบุคคลก็ย่อมมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานสูงขึ้น หากขวัญไม่ดีบุคคลย่อมเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย และไม่พอใจที่จะปฏิบัติงานอันส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรรู้จักการบำรุงขวัญบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลดี

ในการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสุขกาย ความสบายใจในการทำงาน ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่ดีจะเป็นตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ในทางตรงข้าม ขวัญที่ไม่ดีก็จะทำให้บุคคลเกิดความท้อถอยหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน

โยเดอร์ (Yoder, 1959, p. 87) กล่าวว่าขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วก็จะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ เป็นต้น

เวบสเตอร์ (Webster, 1963, อ้างถึงใน ปรีชา ใจงาม, 2542, หน้า 4) ให้คำจำกัดความว่า ขวัญ เป็นสภาพจิตใจที่จะนำไปสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย มีความเชื่อมั่นและมีความตั้งใจที่จะทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้

ไมเคิล (Michael, 1971, อ้างถึงใน ชูเกียรติ ก่อเกิด, 2546, หน้า 13) ให้ความเห็นว่า ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นเจตคติแห่งจิตใจ น้ำใจ ระดับความเป็นอยู่และภาวะของอารมณ์ในแต่ละบุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร โดยตรงอันจะส่งผลกระทบต่อความตั้งใจ ความร่วมมือและความสนใจในการปฏิบัติงาน

เฮอริบอร์ท และเชอร์แมน (Herbert; & Sherman. 1952, อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544, หน้า 228) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง กำลังขวัญของกลุ่ม ซึ่งอาจจะมีมากน้อยตามความร่วมมือร่วมใจของคนในกลุ่มนั้น รวมทั้งความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และหมายถึงเจตคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานของเขาว่ามีขีดความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด ถ้าเจตคติส่วนตัวของแต่ละคนดี ก็จะนำไปสู่กำลังขวัญของกลุ่มดีตามไปด้วย

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2546, หน้า 292) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจที่จะทำงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้ที่มีขวัญและกำลังใจดีจะรู้สึกอยากทำงาน อยากทำตนให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จและให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับกลุ่มเป็นอย่างดี เพราะมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความภาคภูมิใจในองค์กร ทำให้เป็นผลดีต่อบุคคลและหน่วยงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2543, หน้า 217) ก็ได้ให้ความหมายของคำว่า ขวัญและกำลังใจว่าเป็นปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัดเจน ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนี้อาจจะเป็นของแต่ละบุคคลหรือเป็นของกลุ่มก็ได้แต่จะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็ต้องเป็นไปในลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ คนแต่ละคนพร้อมที่จะเสียสละเพื่อคณะ หรือส่วนรวมก็พร้อมที่จะเสียสละเพื่อแต่ละคนได้เช่นกัน

วิจิตร อารยกุล (2546, หน้า 200) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่มที่มุ่งหน้าปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองอย่างไม่ลดละ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้วางไว้

สรุป ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา การที่ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจดีนั้น มีความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการและฝ่ายบริหารการได้รับคำตอบแทนและตำแหน่งตามที่ได้มุ่งหวังไว้ สามารถทำงานตามความต้องการ ส่วนข้าราชการที่

มีขวัญและกำลังใจต่ำนั้นก็สามารถดูจากการขาดงาน ซึ่งอาจเกิดจากความไม่พึงพอใจในด้านต่าง ๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ การบริหาร และนโยบายขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า ขวัญ เมื่อเกิดขึ้นจะกระทบต่อองค์กรเกี่ยวกับผลผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่ายและความร่วมมือ ขวัญที่ดีจะทำให้ข้าราชการมีความตั้งใจในการทำงาน เต็มใจที่จะอุทิศเวลาแรงใจของตนเพื่อสนองความต้องการขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

1.2 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจนั้นมีลักษณะเป็นนามธรรม แต่สามารถสังเกตได้จากการแสดงออกไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่ม หากหน่วยงานใดมีผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญและกำลังใจดีก็จะแสดงออกมาคือ ผู้ปฏิบัติมีความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างผลงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุดในทางกลับกัน ถ้าหน่วยงานใดมีผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญและกำลังใจไม่ดีก็จะแสดงออกในรูปการทำงานที่เฉื่อยชา ไม่สนใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ฉะนั้นจึงมีผู้ให้คำนิยามและความสำคัญของ “ขวัญและกำลังใจ” ไว้มากมาย

วัฒนะ มหิพันธ์ (2544, หน้า 12) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญและกำลังใจนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมากโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่เป็นข้าราชการ ซึ่งถ้าข้าราชการมีขวัญและกำลังใจไม่ดีแล้วก็จะย่อมจะนำซึ่งความเสื่อมและหย่อนสมรรถภาพในการปฏิบัติหน้าที่อันจะส่งผลกระทบต่อประชาชนเป็นอย่างมากที่สุด ทั้งนี้เพราะข้าราชการนับว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ

พงศ์ หรดาล (2547, หน้า 88) ขวัญมักแสดงออกมาในรูปของทัศนคติของพนักงาน เช่น ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจกับสิ่งที่เกิดก็จะทำให้ขวัญดีแต่ถ้าสิ่งหนึ่งสิ่งใดทำให้เกิดความไม่พอใจก็จะทำให้ขวัญของพนักงานตกต่ำลงหรือ อีกนัยหนึ่งก็คือ ในการทำงานของคนสิ่งที่มีผลกระทบต่อมากมากที่สุด ฉะนั้นผู้บริหาร ควรพยายามทำให้คนงานมีขวัญดีโดยการให้ความร่วมมือกับคนงาน เพื่อให้คนงานมีความพึงพอใจในสภาพที่เป็นอยู่มากกว่าจึงจะทำให้คนงานเกิดความร่วมมือ

อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 161- 162) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ว่า ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ก่อหนุนให้บุคคลสามารถประพฤติปฏิบัติอยู่ในระเบียบวินัย เกิดความสามัคคีเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล ในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ขวัญจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนทำให้บุคคลมีความมั่นคงทางจิตใจ สามารถปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรได้นาน ถ้าบุคคลมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง (High morale) บุคคลจะให้ความศรัทธา

เชื่อมั่นในองค์กร กระจือหรือร่นในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา และถ้าบุคคลมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ (Low morale) บุคคลจะขาดความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญของขวัญจำแนกได้ดังต่อไปนี้

1. ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
 2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรเกิดแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
 3. ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรให้เกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคล กล่าวคือ เจ้าหน้าที่อยู่ในระเบียบวินัย
 4. ขวัญจะสร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม
 5. ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
 6. ขวัญจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
 7. ขวัญจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางจิตใจ และทำงานอยู่กับองค์กรนานเท่านั้น
- ดังนั้น ขวัญ จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่การงานของแต่ละคนเป็นอย่างมาก คนมีความรู้ความสามารถสูง รวมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องใช้อย่างดีและเพียงพอก็ยังไม่เป็นหลักประกันได้ว่า ผลงานที่ได้รับจะมีคุณภาพและปริมาณสูงสุดดังที่คาดหวังไว้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีสภาพขวัญที่ดี ความบกพร่องในงานจะมีน้อย คุณภาพงานย่อมสูงขึ้นเมื่อคนสบายใจหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติงานก็จะรู้สึกเพลิดเพลินในการทำงาน มีความภูมิใจต่อภาระหน้าที่และผลที่เกิดจาก ความมุ่งมั่นในการทำงานไม่รู้สึกว่างานที่ทำอยู่นั้นเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่าย มีความกระจือหรือร่น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะร่วมกับหมู่คณะได้มากน้อยเพียงใดอีกด้วย

ฟลิปโป (Flippo, 1971, p. 364) กล่าวถึงว่าเป็นสภาวะทางจิตหรือทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มที่ร่วมมือทำงานกับบุคคลอื่นด้วยความยินดี ขวัญดี จะเห็นได้จากความกระจือหรือร่นของบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบคำสั่งขององค์กรอย่างเต็มใจ ยินดีที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

เดวิส (Davis, 1972, pp. 212 - 214) และ คาเวลล์ (Cavell, 1970, p. 56) ได้กล่าวว่าองค์กรประกอบที่จะทำให้นักงานเกิดขวัญและกำลังใจที่ดีมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพราะสิ่งเหล่านี้จะมีความสำคัญในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ให้กับบุคลากรในองค์กรและจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ในที่สุด

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่ ในการทำงานถ้าคนงานได้ทำงานตามที่ต้องการและมีความกดดันย่อมเกิดความพึงพอใจ และจะได้ผลงานมากกว่างานที่ไม่ชอบหรือไม่พอใจที่จะทำ

3. ความพึงพอใจในจุดมุ่งหมาย และนโยบายในการทำงาน การจัดองค์กรและการจัดระบบบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้คนงานเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างดียิ่งเพราะคนงานจะมีความคิดว่าองค์กรจะต้องเป็นองค์กรที่มีความก้าวหน้า และมั่นคงต่อไปในอนาคต

4. สภาพโดยทั่ว ๆ ไปของการทำงาน เช่น การถ่ายเทของเสีย แสงสว่าง เสียง เครื่องมือเครื่องจักร ฯลฯ เป็นต้น ควรจะได้รับการเอาใจดูแลให้ถูกต้องตามสุขลักษณะเพื่อจะทำให้ขวัญและกำลังใจของคนงานดีขึ้น

5. สุขภาพอนามัยของคนงานรวมทั้งสภาพจิตใจ และสภาพทางกายปัญหาเหล่านี้มีผลอย่างมากต่อการทำงาน ถ้าผู้ใดประสบปัญหาเหล่านี้ก็จะทำให้การเกิดอาการขวัญเสีย และทำงานไม่ดี

6. การตัดสินใจในการทำงาน ถ้าผู้บริหารได้มีการตัดสินใจ และเกิดผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กรเช่น กระทบต่อคนใดคนหนึ่ง กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งก็จะทำให้คนหรือกลุ่ม เกิดความรู้สึกหรือทัศนคติต่อการตัดสินใจนั้นทันที ถ้าเป็นการตัดสินใจที่ดีก็จะทำให้บุคลากรต่าง ๆ มีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดี แต่ถ้าการตัดสินใจนั้นเป็นการตัดสินใจที่ไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี ก็จะให้มีผลกระทบไปถึงงานได้เช่นกัน

7. คุณค่าของงาน ถ้าคนงานมีความรู้สึกกว่างานที่ทำมีคุณค่า คนงานก็จะมีความภาคภูมิใจ มีความพึงพอใจหรือได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น และถ้างานนั้นเป็นงานที่ตรงกับความสามารถหรือตรงกับที่ได้ศึกษาอบรม ก็จะทำให้รู้สึกกว่างานนั้นเป็นงานที่ทำหาย และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลา ขวัญและกำลังใจของคนงานก็มีมากทำให้อยากทำงาน และทำงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจยิ่งขึ้น

8. การนิเทศงาน ถ้าคนงานได้รับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จากผู้บริหาร เช่น ความยุติธรรม ไม่ก้าวร้าวรักษาคำมั่นสัญญา ซื่อสัตย์เป็นที่ปรึกษาทั้งส่วนตัวและการทำงานได้ หรือให้ความสนับสนุนเห็นอก เห็นใจ เข้าใจและมีความใกล้ชิดเป็นอย่างดี หรือให้โอกาสคนงานได้ร่วมตัดสินใจก็จะทำให้คนงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี

9. สภาพการทำงาน สภาพการทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความสะอาด ความมีระเบียบเรียบร้อยความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมดี เครื่องมือเครื่องจักรมีพอสำหรับการทำงาน อุณหภูมิพอเหมาะการถ่ายเทอากาศดี เหล่านี้จะมีส่วนทำให้คนงานมีขวัญในการทำงานที่ดี

10. ค่าจ้างหรือค่าแรง ค่าจ้างหรือค่าแรง เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการแบ่งปันรายได้หรือรายได้ที่ได้นอกเหนือจากเงินเดือน หรือเมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จะจ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม คนงานก็จะมีขวัญและกำลังใจสูง

11. โอกาสก้าวหน้าในการทำงานของมนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่จะก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา การมีโอกาสนก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการทำงาน นโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับโอกาสนก้าวหน้าในการทำงาน และคนงานทุกคนรู้และทราบได้ล่วงหน้าก็จะทำให้คนงานทุกคนมีความทะเยอทะยานและแข่งขันในการทำงาน เพื่อที่จะหาโอกาสในความก้าวหน้าก็จะทำให้คนงานขวัญดีตามไปด้วย

12. การจัดการและการบริหารงาน อาจจะทำให้ขวัญดีหรือไม่ดีได้ คือ การสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือองค์กรมีการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ของคนงาน

13. สภาพแวดล้อมทางสังคม ถ้าคนงานทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น การศึกษา ชาติ ศาสนา ตลอดจนสภาพแวดล้อมของครอบครัวที่คล้ายกันหรือเหมือนกัน ก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจของคนงานดี

14. การติดต่อสื่อสารจะทำให้คนงานรู้ความเป็นไปในองค์กร ถ้าเรื่องที่จะแจ้งให้คนงานรู้เป็นเรื่องที่ดีก็จะทำให้ขวัญของคนงานดีไปด้วย

15. ผลตอบแทน ที่คนงานพึงได้รับถ้าองค์กรใดมีผลตอบแทนที่ดี เช่น เมื่อเกษียณมีเงินบำนาญบำนาญลาพักผ่อนประจำปีก็ได้รับเงินเดือน หรือจ่ายเงินชดเชยให้เมื่อเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน มีการประกันภัยให้คนงาน จ่ายค่ารักษาให้ เหล่านี้ก็จะทำให้คนงานมีขวัญสูง

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 241) สรุปองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อ ขวัญ ไว้คือ

1. วัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กร
2. ภาพการทำงาน
3. โครงสร้างและความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม
4. การบริหารขององค์กร ระบบการบริหาร
5. วิธีการในการนิเทศงาน
6. ความพอใจในหน้าที่งานที่กำลังปฏิบัติอยู่
7. การสื่อสารในองค์กร
8. เพื่อนร่วมงาน
9. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
10. ความสามารถของหัวหน้างาน
11. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา และวิธีการบังคับบัญชา

12. การได้มีส่วนร่วมของพนักงาน

พงส์ หรดาล (2547, หน้า 100 -102) กล่าวถึง องค์ประกอบของขวัญในการทำงานของพนักงานมีดังนี้

1. คุณค่าของงาน ถ้าคนงานมีความรู้สึกว่าการที่เขาทำอยู่นั้นมีคุณค่าต่อตนเอง ก็จะมี ความภาคภูมิใจมีสถานภาพดี มีความพึงพอใจ หรือได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่น ๆ ทั่วไป และ ถ้างานนั้นเป็นงานที่ตรงกับความสามารถ ความถนัด หรือเขาได้ศึกษาอบรมมาด้วยแล้วจะทำให้เขา รู้สึกว่างานนั้นเป็นงานที่ท้าทาย และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลา งานนั้นจึงจะมีคุณค่า ต่อเขามากเมื่อเป็นเช่นนี้ขวัญและกำลังใจก็จะมีมาก ทำให้เขาอยากทำงาน

2. การนิเทศงาน ถ้าคนงานได้รับสิ่งต่าง ๆ จากผู้บริหาร เช่น ความเอาใจใส่ความ ยุติธรรม ไม่ก้าวร้าว รักษาความสัตย์ซื่อต่อคนงานเป็นที่ปรึกษาทั้งส่วนตัวและการงานได้ เข้าใจ และใกล้ชิดคนงานเป็นอย่างดี ก็จะทำให้คนงานมีขวัญและกำลังใจดีในการทำงาน

3. สภาพการทำงาน สภาพการทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความสะอาดความมีระเบียบ เรียบร้อยความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมดี เครื่องมือเครื่องจักรมีพอสำหรับการทำงาน อุณหภูมิ พอเหมาะการถ่ายเทอากาศดี เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีส่วนส่งเสริมทำให้คนงานมีขวัญในการ ทำงานดี

4. ค่าจ้างหรือค่าแรง ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ในการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน

5. โอกาสที่จะก้าวหน้า ในการทำงานของคนเราเขามีความต้องการที่จะก้าวหน้าอยู่ ตลอดเวลาการที่มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน จึงเป็นส่วนประกอบหนึ่งในการ ทำงานเมื่อผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และนโยบายที่แน่นอน ซึ่งคนงานทุกคนสามารถรับรู้ได้ล่วงหน้า เหมือนกับการบริหารงานของญี่ปุ่นเกี่ยวกับการจ้างคนงาน เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะทำให้คนงานทุกคนมี ความทะเยอทะยาน และแข่งขันในการทำงานเพื่อที่จะหาโอกาสในความก้าวหน้าการที่เป็นเช่นนี้ก็ จะทำให้คนงานมีขวัญดีตามไปด้วย

6. ความปลอดภัย ความรู้สึกปลอดภัยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะให้ ขวัญของคนงานดี คือ คนงานจะมีความรู้สึกว่าเขาปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน

7. การจัดการและการบริหารงาน เป็นองค์ประกอบและตัวแปรที่สำคัญมากเพราะการ จัดการหรือการบริหารที่ดีอาจจะทำให้ขวัญดีหรือไม่ดีได้ง่าย

8. สภาพแวดล้อมทางสังคม ถ้าคนงานมีความสบายใจเขาก็จะมีขวัญดี ถ้าหากเขาทำงาน อยู่ในกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น มีการศึกษา เชื้อชาติ ศาสนา ตลอดจนสภาพแวดล้อมของ ครอบครัวที่คล้ายหรือเหมือนกัน ก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจของคนงานดี

9. การติดต่อสื่อสาร เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนงานมีขวัญดี เพราะการติดต่อสื่อสารจะทำให้คนงานรู้ความเป็นไปขององค์กร ถ้าเรื่องที่จะแจ้งให้คนงานรู้เป็นเรื่องดีก็จะทำให้ขวัญของคนงานดีไปด้วย

10. ผลตอบแทนที่คนงานพึงได้รับ ถ้าองค์กรหนึ่งมีผลตอบแทนที่ดี เช่น เมื่อเกษียณก็มีเงินบำเหน็จบำนาญ การลาพักผ่อนประจำปีก็ได้รับเงินเดือนเพิ่ม หรือจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้ เป็นต้น

อำนาจ แสงสว่าง (2544, หน้า 118 -119) กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กรจะมีปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ความร่วมมือในการทำงาน
2. ความสุขในการทำงาน
3. ความศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อทีมผู้บริหาร
4. ความมั่นคงในอาชีพ
5. การพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง
6. ความก้าวหน้าในอาชีพ

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959, p, 45 – 49, อ้างถึงใน ยุทธศิลป์ พรหมทอง, 2531, หน้า 11-12) เห็นว่า ขวัญในการทำงาน เป็นผลมาจากความรู้สึกพึงพอใจในงานอันมีองค์ประกอบต่าง ๆ คือ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้า ซึ่งนอกจากนี้ยังมีปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors) ซึ่งช่วยบำรุงรักษาให้บุคคลทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป ได้แก่ นโยบายและ การบริหารงานทางหน่วยงานการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา เงินเดือน สถานภาพทางสังคม ความมั่นคงของชีวิตส่วนตัว ความมั่นคงของงาน และสภาพการทำงาน

สรุป ขวัญในการปฏิบัติงาน คือ สภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานซึ่งสะท้อนให้เห็นสภาพของการทำงาน เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความตั้งใจทำงาน ความกระตือรือร้น และมีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น ถ้าหน่วยงานมีการตอบสนองให้คนทำงานมีขวัญและกำลังใจมาก ก็จะเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความสามัคคี มีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน การบริหารงานจะมี ประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของแรงจูงใจ (Motive) มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายท่านดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541, หน้า 226) ได้กล่าวถึง เทคนิคการจูงใจที่เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดีได้แก่

1. การให้รางวัลและการลงโทษ
2. การมีส่วนร่วม
3. การมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เฮิร์ซสเบิร์ก (Herzberg, 1959, p, 60 - 63 อ้างถึงใน ยุทธศิลป์ พรหมทอง, 2531, หน้า 11-12) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ทักษะคติที่มีต่องานของวิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน สรุปได้ว่า ความพอใจและความไม่พอใจในการทำงาน ไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่จะมีสาเหตุจากปัจจัยสองกลุ่ม กลุ่มที่ทำให้เกิดความพอใจเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) และกลุ่มที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ เรียกปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความรู้สึกพึงพอใจในงาน ความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำให้ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพราะจะทำให้คนในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลได้อันจะประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จัก ป้องกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจ และปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้น

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับ นับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานของและรักงาน

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) เป็นงานที่น่าสนใจต้องอาศัยความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ทำทนายให้ลงมือทำเป็นสิ่งจูงใจให้คนอยากทำงาน

4. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคลากรในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ไม่มีมีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จะคงไว้ซึ่ง

แรงจูงใจการทำงานของคุณคลาให้มืออยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของคุณคลาในองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค่าจ้างเหล่านี้ ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานเป็นที่พอใจของคุณคลาที่ทำงาน คนทำงานก็เพื่อให้ได้ผลตอบแทนและนำมาใช้ยังชีพของตน พนักงานย่อมต้องการเงินเดือนที่มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างระบบการบริหาร ค่าจ้างเงินเดือนที่เป็นมาตรฐาน และเหมาะสมกับค่าครองชีพในขณะนั้น ๆ การจัดทำโครงสร้าง ค่าจ้างเงินเดือนนั้นก็ต้องมีการสำรวจค่าจ้างขององค์กรอื่น แล้วนำมาเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำ ซึ่งจะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น กำลังความสามารถในการจ่ายขององค์กร เป็นต้น

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) นอกจากหมายถึง การที่คุณคลาได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึง การที่คุณคลาสามารถได้รับความก้าวหน้า ในทักษะวิชาชีพอีกด้วย วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัด ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน และเมื่อพนักงานมีความรู้สึก หรือสามารถทราบถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนในอนาคตได้ย่อมจะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นองค์กรควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ที่เป็นธรรม มีหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งปรับเงินเดือนที่เป็นระบบ เพราะการจัดทำระบบต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐานย่อมป้องกันไม่ให้เกิด การลำเอียงหรือข้อครหาขึ้นมาได้

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation with supervisor, subordinator, peers) การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องให้ความเคารพนับถือผู้บังคับบัญชาเช่นกัน ผู้บังคับบัญชาต้องใช้พระคุณให้มากกว่าพระเดช ต้องให้ความสำคัญของคนเท่าเทียมกับงาน ต้องเป็นผู้บำเรอไม่ใช่เป็นเจ้านายเมื่อเกิดปัญหาไม่ว่าเรื่องใดก็ตาม ต้องปกป้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอันดับแรก และช่วยให้คำปรึกษาหารือทางแก้ไขปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาต้องเปิดใจให้กว้าง รับฟัง ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องสามารถประสานความเข้าใจระหว่างองค์กรและพนักงานได้เป็นอย่างดี

4. ตำแหน่งหน้าที่ (Status) ในหน่วยงานเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมควมมีเกียรติ และศักดิ์ศรีเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน โดยปกติคนมักจะพอใจกับงานที่ตนมีความชำนาญ งานที่ทำทลายความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม เมื่องานนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จคนเหล่านั้นก็จะเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ตนเองทำซึ่งนอกจากเกิดขวัญ

แล้วทัศนคติที่ดีก็จะเกิดขึ้นด้วย ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the rightman on the rightjob)

5. นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) การจัดการบริหารขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดี จะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ และถือเป็นเรื่องสำคัญขององค์การ เพราะถือเป็นเครื่องมือช่วยให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายถือเป็นเจตนารมณ์ของฝ่ายบริหารระดับสูงที่กำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินการขององค์การและมีลักษณะที่เป็นไปได้ทางปฏิบัติ ซึ่งแสดงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การปรัชญาในการบริหาร รวมทั้งเอกลักษณ์ขององค์การด้วย

6. สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ สภาพ ทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่องาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพราะหากพนักงานทำงานไปด้วยความกังวลว่าวันนี้จะมีชีวิตรอดหรือไม่นั้น ขวัญและกำลังใจที่ดีก็จะไม่เกิดขึ้น หรือคนต้องทนทำงานในที่ที่ร้อนอบอ้าว อากาศถ่ายเทไม่สะดวก เสียงดัง สุขภาพจิตก็ย่อมเสียไป ซึ่งส่งผลไปสู่เรื่องขวัญได้เช่นกัน เรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น กฎหมายแรงงานได้มีบทบัญญัติไว้ชัดเจนที่นายจ้างต้องปฏิบัติเช่น มีคนงานเกิน 10 คน ต้องจัดจุดน้ำดื่มให้ ต้องจัดให้มีห้องพยาบาล ต้องจัดอุปกรณ์ป้องกันอันตรายให้เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีสวัสดิภาพที่ดีในชีวิตการทำงานของตน และทำงานด้วยความสบายใจ มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ผู้ปฏิบัติงานถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุข จึงเกิดความไม่พอใจกับการทำงานในที่ทำงานแห่งใหม่ได้

8. ความมั่นคงในงาน (Security) ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน ความมั่นคงในการทำงาน และความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงาน

9. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Supervision technical) ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงาน การนิเทศงาน และความยุติธรรมในการบริหารยังมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานทุกชั้นของ มาสโลว์

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 163-164) ยังได้ชี้ให้เห็นว่าขวัญมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้คือ

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างาน ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างและความสำเร็จขององค์การ

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนเองพอใจ ย่อมได้ผลดีกว่าการปฏิบัติงานที่ตนเองไม่พึงพอใจ
3. ความพึงพอใจต่ออุดมการณ์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี
5. สภาพของการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะมีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางร่างกายและสภาพของจิตใจ มีผลอย่างมากต่อการทำงานเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้จากเอกสารดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า องค์กรประกอบที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานเกิดจากทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานเอง รวมทั้งสภาพแวดล้อมของการทำงานด้วย

ดิส และลูเตอร์ (Diese, & Ruter), (อ้างถึงในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 166) กล่าวว่า กำลั้งขวัญของพนักงานที่มีขวัญและกำลังใจต่ำ มีความสัมพันธ์กับตัวแปร 5 ตัว คือ ประสิทธิภาพในการผลิตตกต่ำ ความผิดพลาดที่มีผลกระทบต่อลูกค้า การเปลี่ยนงาน การมาสายและการขาดงานเขาพบว่าเมื่อพนักงานมีขวัญและกำลังใจตกต่ำลง การขาดงานและการมาสายจะมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ขวัญและกำลังใจของบุคคลจะสะท้อนถึงลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มกับปัจจัยหลาย ๆ ปัจจัย ไม่เพียงเฉพาะปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น

1.4 ประโยชน์ของขวัญและกำลังใจต่อการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารควรถือว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญต่อองค์กร การที่จะดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จและได้กำไร ลูกค้าพึงพอใจในสินค้าและบริการ ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงหรือตระหนักถึงการสร้างขวัญและกำลังใจลูกน้อง ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการสำรวจขวัญและกำลังใจของพนักงานอยู่เสมอ อาจจะโดยสังเกตหรือสำรวจ การสำรวจขวัญและกำลังใจของพนักงานมีประโยชน์หลายประการ กล่าวคือ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544, หน้า 235)

1. ผู้บริหารจะทราบระดับของขวัญในองค์กร โดยผู้บริหารศึกษาในแผนกต่าง ๆ เช่น แผนกปฏิบัติการ แผนกบุคคล แผนกบัญชี แผนกจัดซื้อ ฯลฯ เป็นต้น เพื่อดูว่าพนักงานมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
2. เมื่อมีการสำรวจเกิดขึ้น พนักงานเริ่มมีความรู้สึกว่ามีฝ่ายบริหารเห็นความสำคัญ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหาร การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ

3. ถ้าบุคคลภายนอกองค์กรมาทำการสำรวจ ก็อาจจะทำให้ฝ่ายบริหารเกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ผู้บริหารจะระมัดระวังในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

4. การสำรวจขวัญและกำลังใจ จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าอะไรบ้างที่พนักงานต้องการ เช่น การมอบหมายงาน การเพิ่มค่าจ้างแรงงาน สวัสดิการที่พนักงานต้องการ ฯลฯ เป็นต้น

5. การสำรวจขวัญจะเป็นประโยชน์ทั้งผู้บริหาร พนักงาน และสภาพแรงงาน เพราะจะเป็นข้อมูลในการทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

6. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมอย่างพร้อมเพียงกัน เพื่อทำให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

7. สร้างเสริมความเข้าใจอันดี ขจัดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อให้เข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรไปในแนวเดียวกัน

8. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์กร

9. สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร

10. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะทำให้เกิดพลังร่วม

11. เป็นการสนับสนุนและจูงใจให้สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร

12. เป็นการสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรให้ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นต่าง ๆ ในการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น การสำรวจขวัญมีประโยชน์

ดังที่กล่าวมาข้างต้น แต่การสำรวจขวัญมีข้อจำกัด โดยเฉพาะผู้บริหารที่ไม่อยากให้มีการสำรวจด้วยเหตุผลว่า

1. การสำรวจผู้บริหารอาจจะได้ข้อมูลที่ถูกลักลอบหาจากพนักงานอย่างไม่เป็นธรรม

2. การสำรวจอาจเป็นการขุดคุ้ยความไม่ดีของผู้บริหาร

3. การสำรวจผู้บริหารคิดว่าเป็นการสิ้นเปลืองทั้งเวลา และค่าใช้จ่ายในการสำรวจขวัญและกำลังใจของพนักงาน

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาควรเปิดใจให้กว้าง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน ถ้าผู้บังคับบัญชาใจแคบเข้าข้างตัวเองมากเกินไป ปิดหู ปิดตา ไม่สนใจปล่อยให้อาชีพขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตกต่ำ ก็จะมีปัญหาอาจจะทำให้การปกครองในหน่วยงานไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลกระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงาน และความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่ต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อไป

1.5 วิธีวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจเป็นนามธรรม เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกและทัศนคติของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ไม่สามารถมองเห็นหรือวัดได้โดยตรงเหมือนกับ การวัดขนาดหรือ ปริมาณสิ่งของ ฉะนั้นการที่จะวัดระดับขวัญและกำลังใจได้จึงต้องอาศัยวิธีการทางอ้อม

โดยการวัดเกี่ยวกับความรู้สึก ทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานหรือองค์การ เช่น สภาพการ ทำงาน ความเพียงพอของรายได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็น ธรรมชาติของหน่วยงาน ความเหมาะสมของงานกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ความมั่นคงปลอดภัยในการ ทำงาน วิธีวัดขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานมีวิธีที่สำคัญอยู่ 4 วิธี (เสนาะ ดิยาวี, 2539, หน้า 300) ได้แก่

1. การสังเกตการณ์ (Observation) เป็นวิธีการที่ง่ายและใช้ได้ผลมากที่สุดซึ่งผู้บริหาร สามารถปฏิบัติได้ได้อย่างกว้างขวาง เพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองบังคับบัญชาและ ควบคุมงานอยู่แล้ว การสังเกตอาจจะกระทำโดยอาศัยการร่วมสนทนาหรือสังเกตจากการปฏิบัติงาน ดูพฤติกรรมที่แสดงออกแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ จะทำให้ทราบถึงภาวะของขวัญและกำลังใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแน่นอน แต่ข้อควรระวังก็คือการแสดงออกหรือพฤติกรรมของบางคน อาจเป็นการเสแสร้งทำ ไม่ได้ออกมาจากใจจริง

2. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นอีกวิธีที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถวัดระดับขวัญและ กำลังใจของพนักงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวเองได้มาก การ สัมภาษณ์เป็นแบบมาตรฐานคือ เป็นแบบสอบถามหรือคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ใช้ แบบฟอร์มบันทึกการสัมภาษณ์หรือสัมภาษณ์โดยไม่ต้องมีแบบฟอร์ม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และความเหมาะสม

3. การออกแบบสอบถาม (Questionnaires) วิธีนี้อาจเรียกว่า เป็นการสำรวจทัศนคติ (Attitude survey) ของพนักงาน โดยอาศัยแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมาแล้วหน้า เพื่อให้รู้ท่าที ของขวัญและกำลังใจของพนักงาน อาจมีทางเลือกทำได้ 2 ทาง คือ อาจจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก มาทำการสำรวจหรืออาจทำเองโดยพนักงานในหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาที่นิยมทำ กันควรมีการสำรวจปีละครั้ง โดยมากองค์การจะจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจ เพราะ ผู้ตอบแบบสอบถามจะเกิดความเชื่อมั่นและไม่เกรงใจที่จะตอบคำถามตามความเป็นจริง เนื่องจาก จะรู้สึกว่าคำตอบของเขาถูกเก็บเป็นความลับ แต่ความยุ่งยากก็คือการสร้างแบบสอบถามจะต้อง ครอบคลุมอย่างทั่วถึง และมีความประสงค์จะให้ผู้ตอบตอบอย่างไร อยากรู้ก็ตามวิธีนี้ยังคงได้รับความ นิยมอย่างกว้างขวางอีกวิธีหนึ่ง

4. การเก็บบันทึก (Record keeping) การเก็บบันทึกจะอำนวยความสะดวกเป็นอย่างมาก ถ้ามีการเก็บที่เป็นระเบียบ เพราะการเก็บบันทึก ได้แก่ การเก็บรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานเกี่ยวกับผลผลิต ต้นทุน บันทึกการขาดงาน การมาทำงานสาย การร้องทุกข์ หรืออื่น ๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการวัดขวัญและกำลังใจของงานเพราะการบันทึกต่าง ๆ จะแสดงให้เห็นถึงท่าทีและความคิดเห็นที่มีต่องานและองค์การ

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

ในการทำงานของแต่ละบุคคล แรงจูงใจเป็นพลังที่ชี้และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การเมื่อพนักงานปฏิบัติงาน เพื่อผลผลิตการขายสินค้า และขายบริการในการแข่งขันเชิงธุรกิจ โรงงานอุตสาหกรรมจำเป็นต้องเพิ่มผลผลิต และลดต้นทุนในการผลิต นั่นคือการได้กำไรสิ่งหนึ่งที่ต้องพิจารณาจะทำได้คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน องค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงานก็คือแรงจูงใจ (Motivation work) สิ่งจูงใจเป็นส่วนที่ทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทำงาน แต่ต้องอาศัยการเสริมสร้างขวัญด้วย เพื่อให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องาน รู้สึกรักงานผูกพันกับงาน การจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนเป็นการจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการได้ทุกระดับ โดยรางวัลตอบแทนที่ดีค่าเป็นเงินได้ สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยของมนุษย์และรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน จะตอบสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow)

ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ กล่าวว่า ความต้องการของคนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจและความต้องการของคน มีข้อสังเกตว่า

1. คนเรามีความต้องการไม่สิ้นสุดเมื่อได้รับการตอบสนองจากความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็จะเกิดความต้องการอย่างอื่นต่อไม่มีวันสิ้นสุด

2. ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจได้ แต่ถ้าความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป

3. ความต้องการของคนเป็นลำดับขั้น โดยต้องเริ่มจากความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นไปสู่ความต้องการในระดับสูงขึ้น คนจึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น จึงจะพัฒนาความต้องการในระดับสูงขึ้น ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการนำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการมาสโลว์มาประยุกต์ใช้ได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541, หน้า 109 - 110)

ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ การพักผ่อนนอนหลับ ขับถ่าย ความ

ต้องการทางเพศ คนจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองด้านร่างกายอย่างเพียงพอ จากนั้นจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อ ๆ ไปเพื่อสนองความต้องการ องค์การจึงต้องอาศัยการจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนเพื่อให้ร่างกายสุขสบาย เช่น อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ของใช้ต่าง ๆ บ้านพักที่อยู่อาศัย การได้รับการเชี่ยวชาญรักษาโรค และการมีสภาพแวดล้อมที่ดี บรรยากาศในการทำงานที่ถูกต้อง สุขลักษณะอนามัย การตอบสนองดังกล่าวอาจจะออกมาในรูปของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทน หรือการจัดสวัสดิการให้กับพนักงาน

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security or safety needs) เป็นความต้องการในขั้นที่สอง ซึ่งคนมีความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน เช่น มีความเป็นอยู่ปลอดภัยจากการคุกคามเสี่ยงภัย ทำให้ได้รับความเจ็บปวด อันตรายทั้งร่างกายและจิตใจตลอดจนมีหน้าที่การงาน รายได้ที่มั่นคงสม่ำเสมอ มีสวัสดิการ มีบำเหน็จบำนาญ การที่ผู้บริหารจูงใจด้วยการสร้างความรู้สึกริ่ไม่หวาดระแวงเกรงกลัว แต่เป็นความรู้สึกริ่สบายใจ ปลอดภัย และมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ไม่หวาดหวั่นที่จะโดนปลดออกจากงาน โดยไม่มีเหตุผลหรือไม่ได้รับความเป็นธรรมให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่การงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation or acceptance need) ความต้องการด้านสังคมและความรัก (Social and love need) เป็นส่วนหนึ่งของสังคม เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการของร่างกายให้เพียงพอ และมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยแล้วก็จะพัฒนาความต้องการความรักจากบุคคลรอบข้าง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกของกลุ่มและครอบครัว ต้องการได้รับความเอาใจใส่ และเป็นที่รักของเพื่อน การที่พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ได้รับความรักความอบอุ่นจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความห่วงใยดูแลช่วยเหลือเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการดังกล่าว การสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การให้พนักงานมีโอกาสพบปะสังสรรค์และแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งประสบการณ์

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem need) เป็นความต้องการได้รับความนับถือ ความมีชื่อเสียง เกียรติยศ เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง บุคคลจึงพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าตัวเองทำได้ การจูงใจประเภทนี้จึงไม่ใช่เงินเดือน สวัสดิการ หรือความมั่นคง แต่เป็นการยอมรับความสามารถและให้โอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารในกิจการ ผู้บริหารอาจพิจารณามอบหมายงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การมอบหมายให้เป็นตัวแทนองค์การไปเข้าร่วมประชุม เป็นต้น การกระทำ

ดังกล่าวแสดงว่าผู้บริหารไว้วางใจยอมรับในความรู้ความสามารถ และเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถทำได้ดี

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self-actualization) เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถสูงสุดที่ตนมีอยู่ทำในสิ่งที่สามารถจะทำได้ เช่น ความต้องการเป็นเจ้าของกิจการ นักเขียนที่มีชื่อเสียงกล่าวว่า ความต้องการได้รับความสำเร็จและสมหวังในสิ่งที่ตนหวังโดยผู้บริหารสามารถจูงใจให้พนักงานรู้ถึงผลงานและความสำเร็จของตนเอง เช่น จัดให้มีโครงการดีเด่น การมอบรางวัล การชมเชย การประกาศเกียรติคุณต่อความสำเร็จของพนักงาน

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ได้กล่าวถึง การจูงใจในลักษณะของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทน หรือการจัดสวัสดิการ เนื่องจากมนุษย์มีความต้องการจะมีรายได้ที่เป็นตัวเงิน จึงจะยอมทุ่มเทความพยายามและยอมเสียสละเวลาในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น เพราะฉะนั้นแรงจูงใจที่สำคัญคือเงินที่จะให้เพิ่มขึ้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการจ่ายเงินให้กับพนักงานเพื่อเป็นการจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบิร์ต (Herzberg)

ทฤษฎีการจูงใจสุขอนามัย (Motivation hygiene theory) โดยแบ่งปัจจัยจูงใจออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541, หน้า 112)

1. ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation factor) หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่

- 1.1 การยกย่อง (Esteem)
- 1.2 การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
- 1.3 การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพ (Potential opportunity)
- 1.4 การให้ความมั่นคง (Safety)
- 1.5 การให้ความใส่ใจ (Care)

รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-money incentive motivation) หมายถึง รางวัลตอบแทนต่าง ๆ ที่องค์การจัดให้เพื่อตอบสนองความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียงของบุคคล โดยที่ไม่ใช่เงิน เพราะฉะนั้น ผู้บริหารควรเลือกตอบสนองความต้องการของบุคคลให้เหมาะสม

1.5.1 การยกย่อง (Esteem) เป็นที่ยอมรับว่าบุคคลแต่ละคนชอบการยกย่องมากกว่าการตำหนิ หรือการลงโทษ เพราะการยกย่องทำให้เกิดกำลังใจมีความรู้สึกที่ดี และเป็นสิ่งจูงใจของบุคคลได้ดี ผู้บริหารอาจยกย่องพนักงานได้หลายลักษณะ เช่น การชมเชยสรรเสริญต่อหน้าสาธารณชน การประกาศเป็นพนักงานดีเด่น ลงประวัติการทำงานให้เห็นชัดเจน

1.5.2 การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เช่น พนักงานที่ทำงานดี มีคุณสมบัติเหมาะสมในการเลื่อนตำแหน่งก็ควรได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป เช่น ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก และได้รับสิทธิพิเศษ เช่น มีสิ่งอำนวยความสะดวก รถประจำตำแหน่ง

1.5.3 การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพ (Potential opportunity) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ร่วมทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ ให้มีโอกาสปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานขององค์กร ให้ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เข้าร่วมฝึกอบรมการศึกษาต่อ

1.5.4 การให้ความมั่นคง (Safety) ผู้บริหารหรือองค์กรควรทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคง ทั้งร่างกาย และจิตใจ เช่น มีอิสระในการทำงานตามขอบเขตของงานมีหลักประกันความมั่นคงว่าจะได้ทำงานตลอดไป และให้บำเหน็จเมื่อออกจากงาน

1.5.5 การให้ความใส่ใจ (Care) ผู้บริหารควรเอาใจใส่พนักงานทุกคน ด้วยการพบปะเยี่ยมเยียนแจ่มใส ทักทาย ชมเชย ปลอบใจ และไว้วางใจ เป็นต้น ทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การได้รับการยอมรับจะทำให้พนักงานซึ่งใจและอุทิศตนในการทำงาน

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจ โดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่

- 2.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร
- 2.2 การบังคับบัญชา
- 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
- 2.4 อัตราค่าจ้าง
- 2.5 ความมั่นคง
- 2.6 สภาพการทำงาน

ปัจจัยสุขอนามัยกระตุ้นทำให้เกิดความกระตือรือร้นและพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นเมื่อต้องการจูงใจผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ท้าทายให้บุคคลที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ตลอดจนให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จะทำให้พนักงานทำงานให้มีประสิทธิภาพในขณะเดียวกันหากขาดปัจจัยสุขอนามัยอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานได้ เช่น การนัดหยุดงานของพนักงานเพื่อเรียกร้องค่าจ้างแรงงาน ผู้บริหารจึงจัดให้มีโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานพึงพอใจ ทฤษฎีจูงใจของเฮอริเบิร์ก ได้ศึกษาจนมีความเชื่อว่าความต้องการด้านการจูงใจจะประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง งานที่มีความท้าทายก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เกิดความรับผิดชอบ มีความรู้สึกก้าวหน้า ได้รับการยกย่อง และเกิดความเพลิดเพลินในงาน โดยพัฒนาเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน (Job-enrichment) ให้มีคุณค่าการ

ปรับปรุงงานและออกแบบงานใหม่ จะทำให้งานต่าง ๆ มีความมากมายขึ้น ท้าทายความสำเร็จ มีการยอมรับให้รับผิดชอบงานที่สำคัญและส่งเสริมให้บุคคลโตขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจเป็นอันมาก ในเวลาเดียวกันสำหรับความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานตกดำนั้น ผู้บริหารควรเพิ่มความระมัดระวังป้องกันมิให้เกิดการมองข้าม ไม่สนใจ จนกลายเป็นปัญหากระทบต่อขวัญและกำลังใจผู้ทำงาน การจูงใจด้วยงานอาจกระทำได้ด้วยการ หมุนเวียนงาน (Job rotation) การจัดให้ทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork) และการออกแบบงาน (Job design) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 254, หน้า 140)

ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

แมคเกรเกอร์ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมงานในองค์การเพื่อให้เกิดความร่วมมือสูงสุดโดยใช้ทฤษฎี X และควบคุมงานแบบใหม่เป็นทฤษฎี Y ทั้งสองทฤษฎีนี้มีสมมติฐานที่ตรงกันข้าม

1. ทฤษฎี X

1.1 คนส่วนใหญ่นิสัยไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะหลีกเลี่ยงได้

1.2 โดยปกติคนไม่ชอบทำงาน การที่จะทำให้งานจะต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุมการสั่งการให้ทำ แนะนำ ช่มชู้ และต้องนำวิธีการลงโทษมาใช้เพื่อให้เกิดความเกรงกลัว คนจึงจะทำงานนั้นให้ และใช้เทคนิคการจูงใจด้วยวิธีต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

1.3 คนเรามักจะพยายามเลี่ยงงาน พยายามที่จะปิดความรับผิดชอบ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ จะทำงานเท่าที่ได้รับคำสั่งเท่านั้น มีความทะเยอทะยานกระตือรือร้นต่อการทำงานเพียงเล็กน้อย แต่ที่ต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ

2. ทฤษฎี Y

2.1 การใช้ร่างกายและแรงสมองทำงานถือเป็นเรื่องธรรมดา เหมือนกับการเล่น หรือพักผ่อน เพราะการทำงานเป็นแหล่งที่มาของความพึงพอใจหรือการลงโทษก็ได้ โดยทั่วไปคนเรามีความขยันหมั่นเพียรไม่เกียจคร้าน

2.2 คนเราย่อมมีความรับผิดชอบและมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยพื้นฐานของมนุษย์มีความร่วมมือสนับสนุน

2.3 การควบคุม หรือการบังคับจากภายนอกไม่ใช่วิธีการที่ดีสำหรับการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มนุษย์ทุกคนย่อมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง จนบรรลุความสำเร็จ มีความคิดริเริ่มทำงานด้วยตนเอง ถ้าหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

2.4 การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยการให้รางวัลตามความสำเร็จแห่งผลงานของแต่ละบุคคล จะสามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดผลการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.5 บุคคลที่อยู่ในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็นเพียงบางส่วนเท่านั้น ปกติคนเราพัฒนาตัวเองอยู่เสมอและพัฒนาวิธีการทำงานอีกด้วย

2.6 ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคล มีส่วนสัมพันธ์กับความเฉลียวฉลาด ประสบการณ์และความคิดสร้างสรรค์ต่อการแก้ปัญหาองค์การ และมีใจกว้างพอที่จะให้คนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างจริงจังอีกด้วย (ชงชัย สันติวงษ์, 2545, หน้า 232-237)

ทฤษฎีการบริหารโดยวัตถุประสงค์ของปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker)

การบริหารโดยวัตถุประสงค์ (Management by objective) หรือเรียกว่า MBO เป็นรูปแบบการบริหาร โดยการใช้อำนาจปกครองตนเอง ปีเตอร์ ดรักเกอร์ กล่าวว่าไว้ว่า “การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์และการให้อำนาจปกครองควบคุมตนเอง แนวความคิดนี้ นำความรู้ด้านการจูงใจ และพฤติกรรมศาสตร์มาผสมผสานกัน” ข้อสมมติฐานของการบริหารแบบนี้ ได้แก่ (พจมาน เตียวัฒนรัฐติกาล, 2545, หน้า 36)

1. ผู้ได้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานด้วยดี เมื่อรู้ถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงาน
 2. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการที่จะเข้าร่วมในการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานเพื่อนำไปประเมินผลการปฏิบัติงาน
 3. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการเครื่องชี้บ่งอย่างที่จะบอกให้รู้ถึงผลการปฏิบัติงาน
 4. ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้า และความรู้เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน
 5. ต้องกำหนดเวลาให้แน่นอน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมาย
 6. ต้องสามารถวัดได้โดยทางตรงและทางอ้อม เช่น ในกรณีของขวัญและกำลังใจอาจดูจากอัตราการขาดงาน การลาออกจากงาน
 7. ต้องมีหนทางที่จะทำให้สำเร็จ
- ทั้งนี้มีหลักการ คือ ยึดวัตถุประสงค์เป็นหลักวัดความสำเร็จ โดยพิจารณาจากผลงานเป็นหลัก เน้นการทำงานเป็นทีม เน้นความคิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การดำเนินงานจะต้องมีการวางแผน ควบคุมอย่างมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน

การกำหนดวัตถุประสงค์

1. ต้องกำหนดขึ้นในทุกระดับขององค์การ ให้สอดคล้องกันนับตั้งแต่เป้าหมายย่อยขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นมา

2. ต้องมีส่วนเอื้ออำนวยต่อเป้าหมายของบุคลากรด้วย เช่น เพิ่มความรู้ความสามารถต้องมีทางที่จะทำสำเร็จ การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์นอกจากจะสามารถตอบสนองความต้องการด้านเกียรติยศชื่อเสียงแล้วยังตอบสนองด้านความสำเร็จในชีวิต เพราะวัตถุประสงค์เป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จได้อย่างดี การบริหารแบบนี้ถือว่าเป็นการบริหารที่เป็นรางวัลตอบแทนอยู่ในตัวแล้วสามารถจูงใจในการทำงานเป็นอย่างดี ผู้บริหารควรรู้ให้ความสำคัญยิ่งในการจูงใจให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ ซึ่งเป็นเสมือนเครื่องกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงานให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การสูงสุด

ทฤษฎีต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland)

ทฤษฎีต้องการความสำเร็จของ แมคเคลแลนด์ (The need to achieve theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวว่า “มนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกัน เพียงแต่มีขนาดมากน้อยต่างกันเท่านั้น” ความต้องการนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ (พจนาน เดียววัฒนรัฐติกาล, 2545, หน้า 39)

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement: nAch) เป็นความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานที่มีความท้าทาย และการบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำได้อย่างดี (Excellence) โดยทั่วไปแล้วบุคคลมีความต้องการความสำเร็จในงานสูง หรือสร้างสถานการณ์แข่งขันให้กับตัวเอง เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความพยายามของตนเอง และต้องการได้รับผลจากการทำงานนั้นในทันทีด้วย และบุคคลที่มีความต้องการเช่นนี้ มักหลีกเลี่ยงงานที่มีจุดหมายที่เป็นไปไม่ได้หรือยากเกินไป เนื่องจากมีความเสี่ยงต่อความเหลว นอกจากนั้นบุคคลประเภทนี้ยังมีความคิดสร้างสรรค์การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ จึงเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า โดยทั่วไปจะมีคนเพียงประมาณ 10% ขององค์กรมีความต้องการความสำเร็จ ผู้บริหารจึงจัดสิ่งจูงใจเหล่านี้ด้วยงานที่ท้าทายสามารถบรรลุผลได้ และมีผลย้อนกลับทันที แม้ว่าบุคคลประเภทนี้จะมีแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ผู้บริหารก็พึงให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก (Extrinsic motivation)

2. ความต้องการอำนาจ (Need for power: nPow) เป็นความต้องการที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น และสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ อำนาจนี้มีสองลักษณะคือ อำนาจเชิงส่วนตัว (Personal power) เป็นอำนาจที่ต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการให้คนอื่นภักดีต่อตนเองเป็นการส่วนตัว ไม่ใช่เพื่อองค์กร บางครั้งอาจทำให้จุดหมายขององค์กรถูกทำลายลงได้ อีกลักษณะหนึ่งคือ อำนาจเชิงสถาบัน (Institutional power) เป็นอำนาจที่มุ่งทำงานร่วมกับผู้อื่นในการแก้ปัญหาเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร เป็นบุคคลที่พยายามปฏิบัติงาน และอุทิศตนเพื่อองค์กร จึงเป็น

บุคคลที่ผู้บริหารพึงส่งเสริมให้มีตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อให้มีอิทธิพลต่อการใช้ความพยายามของคนอื่นด้วย

3. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for affiliation: nAff) เป็นความต้องการความอบอุ่นและความเป็นมิตรกับคนอื่น จึงมักจะแสดงออกโดยหวังจะให้ได้รับการยอมรับจากคนอื่น หวังจะได้รับน้ำใจจากคนอื่น จึงพยายามทำตนให้สอดคล้องกับความต้องการ และความอยากได้ของคนอื่น แมคเคลแลนด้วิเคราะห์บุคคลที่มีความต้องการสามกลุ่มนี้ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ มักจะทำเพื่อตนเองมากกว่าเพื่อคนอื่นหรือองค์กร จึงอาจมีปัญหาเกี่ยวกับคนอื่น และการรอรับผลตอบแทนจากการทำงาน และในกรณีคนที่ต้องการอำนาจเชิงส่วนตัวสูงก็มักจะทำให้คนอื่นทำอะไรเพื่อประโยชน์ตนเอง และคนที่มีความต้องการความสัมพันธ์กับคนอื่นสูง ก็มักมีจุดอ่อนในการบริหาร คือมักจะคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่าบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งทางบริหารมากกว่าลักษณะอื่น คือคนที่มีความอำนาจเชิงสถาบันสูง เนื่องจากสามารถประสานความร่วมมือกับคนอื่น เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

3. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นจะครอบคลุมตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือกเรื่อยไปจนกระทั่งถึงการออกจากงาน ซึ่งรายละเอียดจะได้นำเสนอดังต่อไปนี้

3.1 การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือกเป็นหน้าที่สำคัญพื้นฐานของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในทุกองค์กร โดยมีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการดำเนินงานทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ให้สนใจสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2542, หน้า 88-89) โดยผู้มีหน้าที่สรรหาบุคลากรต้องเข้าถึงแหล่งที่มาของบุคลากรดังดูบุคลากรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับงานให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดของระยะเวลาและค่าใช้จ่ายส่วนการคัดเลือกบุคลากร กระบวนการต่อเนื่องจากการสรรหา ที่ใช้ในการตรวจสอบ การพิจารณา การตัดสินใจรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาร่วมงานกับองค์กร การคัดเลือกบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความรู้และศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมออกจากกลุ่มผู้สมัครงาน โดยผู้ทำการคัดเลือกต้องมีความรู้ในหลักการ มีความเข้าใจในเทคนิคการแยกบุคคลที่ต้องการออกจากผู้สมัครอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 กระบวนการสรรหาบุคลากร

ขั้นตอนกระบวนการสรรหาบุคลากรนั้น อาจสรุปเป็นขั้นตอนต่าง ๆ (ชงชัย สันติวงษ์, 2545, หน้า 125-127) ดังนี้

3.2.1 การกำหนดลักษณะงาน ขั้นตอนนี้ คือ การออกแบบงาน การวิเคราะห์งานซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานให้เข้าใจ ได้ชัดเจนถึงลักษณะของงานในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าใจถึงลักษณะบุคคล ตามคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการ

3.2.2 การพิจารณาการวางแผนการสรรหา หมายถึง การพิจารณาเกี่ยวกับเทคนิควิธีที่จะใช้สรรหาพนักงาน ซึ่งควรมีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้สามารถสื่อความไปถึงบุคคลที่องค์กรต้องการได้โดยตรงมากที่สุดนอกจากนี้ การวางแผนการสรรหายังรวมถึง การพิจารณาแหล่งที่จะไปทำการสรรหาอีกด้วย เช่น ถ้าเป็นการสรรหาจากภายนอก แหล่งใหญ่ ๆ ก็มักจะเป็นสถานศึกษาหรือกรมแรงงาน เป็นต้น

3.2.3 การพิจารณาสร้างรายละเอียดให้เกิดการจูงใจในการสรรหา กลไกที่สำคัญที่สุดของการสรรหาให้มีประสิทธิภาพนั้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่การพิจารณารายละเอียดต่าง ๆ กับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการสรรหานั่นก็คือ มุ่งพยายามที่จะกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับงานให้ชัดเจนทั้งในแง่ของรางวัล ผลตอบแทน และคุณลักษณะของพนักงานที่ดีควบคู่กับการพิจารณาความคาดหวังที่เป็นความประสงค์ที่อยู่ในใจของผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ดีตามความต้องการ เพื่อจะให้มีหนทางสามารถเสนอข้อเสนอกับเงินเดือนและผลตอบแทนอื่น ๆ ตลอดจนตำแหน่งงานให้อยู่ในระดับสูงพอ และมีความเหมาะสมที่จะดึงดูดให้ผู้สมัครมาติดต่อสมัครงาน

3.2.4 การดำเนินการสรรหา เมื่อได้กำหนดนโยบายและตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการสรรหา มีการพิจารณารายละเอียดที่เกี่ยวข้องที่จะใช้เป็นข้อเสนอกับข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นก็เป็นการดำเนินการสรรหาตามนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้

3.3 แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร

การสรรหาบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญ โดยที่การสรรหาบุคลากรสามารถทำได้จาก 2 แหล่ง (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2542, หน้า 93-98) ดังต่อไปนี้

3.3.1 การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากภายในองค์กร เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดรับใหม่ การสรรหาบุคคลจากภายในองค์กรมีข้อดีดังนี้ คือ

3.3.1.1 สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใหม่ ทำให้บุคลากรได้แสดงความรู้ ความสามารถ รับผิดชอบงานตามที่ตนถนัด เป็นการสร้างความพอใจในงาน และยังมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าในอนาคตของตน

3.3.1.2 ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์กร ค่าใช้จ่าย และผลตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรต้องพิจารณาในการสรรหาบุคลากร การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรแทบไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เนื่องจากแต่ละองค์กรจะมีข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของสมาชิกแต่ละคน ตลอดจนสมาชิกแต่ละคนล้วนปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จึงไม่ต้องเสียเวลาที่จะค้นหาและจงใจให้บุคคลอยู่ร่วมกับหน่วยงานสำหรับข้อเสียของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรก็คือ ขาดแคลน ความคิดสร้างสรรค์ในการประเมินโอกาส การแก้ปัญหาและการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

3.3.2 การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร องค์กรทำการสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์กร เพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่าง โดยที่การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีข้อดีคือ

3.3.2.1 สร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์ โอกาส การแก้ปัญหาและการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร เนื่องจากองค์กรรับบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านต่าง ๆ จากภายนอก ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะทำให้้องค์การมีมุมมองที่แตกต่างจากบุคลากรที่มีอยู่เดิมในองค์กร

3.3.2.2 สร้างโอกาสในการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าทำงาน เนื่องจากองค์กรสามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับงานได้จากภายนอกองค์กร

3.3.2.3 แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กร ทั้งในด้านจำนวน และคุณสมบัติ ข้อเสียของการสรรหาบุคคลจากภายนอกองค์กร คือ องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก เสียเวลา และมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร โดยเฉพาะในตำแหน่งบริหารเพราะบุคคลต้องการความก้าวหน้าในชีวิต ถ้าองค์กรสรรหาบุคลากรภายนอกมาดำรงตำแหน่งบริหารในองค์กร ทำให้บุคลากรในองค์กรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.4 กระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน

แต่ละองค์กรจะมีขั้นตอนในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของระยะเวลา งบประมาณ และความพร้อมของบุคคลที่จะทำหน้าที่ในการคัดเลือก โดยทั่วไปกระบวนการในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานจะประกอบไปด้วยขั้นตอน (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2542, หน้า 103-109) ดังต่อไปนี้

3.4.1 การเริ่มต้นรับสมัคร เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการคัดเลือกโดยระบุคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรต้องการ วิธีการกรอกใบสมัครเอกสารสำคัญในการสมัครงาน

ขั้นตอนและระยะเวลาในการคัดเลือก นอกจากนี้ ยังอาจจะต้องมีการตอบข้อสงสัยและอำนวยความสะดวกแก่ผู้สมัคร เพื่อให้ข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับองค์การและกระบวนการคัดเลือกบุคลากร

3.4.2 การสัมภาษณ์ขั้นต้น มีเป้าหมายสำคัญในการคัดเลือกบุคคลที่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องการอย่างชัดเจนออกจากกระบวนการคัดเลือกเพื่อมิให้องค์การ ผู้ทำการคัดเลือก และผู้สมัครต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง ทั้งกับองค์การและผู้สมัคร

3.4.3 การกรอกใบสมัคร มีเป้าหมายในการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผู้สมัคร โดยเฉพาะคุณสมบัติที่องค์การต้องการในแต่ละงาน เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมในขั้นต่อไป

3.4.4 การสอบคัดเลือกเป็นขั้นตอนที่แต่ละองค์การให้ความสำคัญมาก เนื่องจากมีความเชื่อว่า การสอบคัดเลือกที่มีการวางแผนอย่างดีมีความถูกต้องและเชื่อถือได้ จะสามารถแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน ตลอดจนสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานนั้น ๆ กับบุคคลที่ขาดคุณสมบัติได้ในระดับหนึ่ง

3.4.5 การสอบสัมภาษณ์ มีเป้าหมายให้ผู้ทำการคัดเลือกมีความเข้าใจในคุณลักษณะโดยรวมของผู้สมัครงาน ที่ขั้นตอนอื่นไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจน เช่น ความรู้ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพ ทักษะคิด และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

3.4.6 การสอบประวัติ ต้องการตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร โดยองค์การจะทำการตรวจสอบข้อมูลอ้างอิงที่มีขั้นตอนรับสมัคร ตั้งแต่ ครอบครัว การทำงาน ประวัติอาชญากรรม ตลอดจนตรวจสอบจากสถาบันการศึกษาหรือที่ทำงานเก่า เพื่อให้แน่ใจว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติถูกต้องตามที่องค์การต้องการ

3.4.7 การตรวจสอบสุขภาพ เป็นขั้นตอนเกือบสุดท้ายในกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย โดยเหตุผลในการตรวจสอบสุขภาพมีดังนี้ คือ

3.4.7.1 เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีสุขภาพไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานออกไปจากกระบวนการคัดเลือก

3.4.7.2 เพื่อป้องกันค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นขององค์การ เนื่องจากบุคคลอาจมีโรคประจำตัว ไม่แข็งแรง ก่อนเข้าองค์การ

3.4.7.3 เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อในองค์การ ดังนั้น เมื่อรับบุคคลที่เป็นโรคติดต่อเข้าทำงานในองค์การบุคลากรเดิมที่ทำงานอยู่อาจได้รับเชื้อไปด้วย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งในด้านค่าใช้จ่าย ขวัญและกำลังใจของบุคลากร และผลิตภาพโดยรวม

3.4.7.4 การคัดเลือกขั้นสุดท้าย จะดำเนินการโดยบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีอำนาจในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อตัดสินใจว่าจะรับบุคคลที่ผ่านกระบวนการทั้งหมดเข้าร่วมงานกับองค์กรหรือไม่ โดยการพิจารณาข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการคัดเลือกบุคลากร

3.4.7.5 การรับเข้าทำงาน เมื่อตัดสินใจรับบุคคลเข้าทำงาน องค์กรจะทำการจัดบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามความต้องการ โดยในช่วงแรกจะมีระยะเวลาทดลองงาน (Probation period) เพื่อทำการตรวจสอบประเมินว่าบุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานและขององค์กรเพียงใดจากความหมายและกระบวนการสรรหาและคัดเลือก สรุปได้ว่า การสรรหาและการคัดเลือกเป็นหน้าที่สำคัญของหน่วยงานทรัพยากรบุคคลที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์กรมีความต้องการมากที่สุด เพื่อบุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลถึงการสร้างศักยภาพในการดำเนินงานและพัฒนาการขององค์กรในอนาคต โดยพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ตอบแทน แหล่งที่มาของบุคลากรความยุติธรรม มาตรฐานในการคัดเลือก และการเมืองภายในองค์กรเป็นสำคัญ

3.5 การบรรจุแต่งตั้ง (Placement or appointment)

การบรรจุแต่งตั้งเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการหลังจากที่ได้มีการสรรหาและคัดเลือกแล้ว และได้คนดีไว้ในองค์กร (ชมรมลูกพ่อขุนประยุทธ์, 2547, หน้า 68-69)มีหลักเกณฑ์ในการบรรจุแต่งตั้งดังนี้ คือ

3.5.1 การบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่สอบแข่งขันได้ตามลำดับคะแนนโดยเรียงจากผู้ได้คะแนนสูงสุดก่อน

3.5.2 การบรรจุแต่งตั้งในกรณีที่มีตำแหน่งว่าง 1 ตำแหน่ง ก็จะพิจารณาจากผู้สอบได้คนใดคนหนึ่ง ในจำนวน 3 คน ซึ่งได้คะแนน 1, 2 และ 3 ผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งอาจจะไม่ใช่คนที่ได้คะแนนสูงสุดก็ได้ ซึ่งวิธีนี้จะมีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

3.6 การทดลองปฏิบัติงาน (Probation)

เป็นมาตรการขั้นสุดท้ายในการสรรหาและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการทดลองปฏิบัติงานก็เพื่อที่จะเลือกสรรและกลั่นกรองให้เป็นที่แน่ใจว่า ได้คนดีที่สุดเข้ามาทำงานในองค์กร โดยเป็นผู้มีความประพฤติดี มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งที่บรรจุแต่งตั้ง

หลักเกณฑ์ในการทดลองปฏิบัติงาน มีดังนี้

3.6.1 ระยะเวลาในการทดลองปฏิบัติงาน ควรกำหนดให้เหมาะสมไม่น้อยหรือมากจนเกินไป โดยทั่วไปมักจะใช้เวลาทดลองปฏิบัติงาน 3 เดือนถึง 1 ปี แต่สำหรับข้าราชการจะใช้เวลาทดลองปฏิบัติงาน 6 เดือน

3.6.2 เงื่อนไขในการทดลองปฏิบัติงาน ควรกำหนดเงื่อนไขว่า ถ้าเขาปฏิบัติงานได้เป็นที่พอใจ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จึงจะได้รับการบรรจุ เป็นต้น

3.6.3 การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ทดลองปฏิบัติงานว่าทำได้ตามเงื่อนไขหรือไม่

3.7 การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรมถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล โดยที่กระบวนการนี้จะถูกนำมาใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพและทัศนคติของบุคลากร เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติภารกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (ณัฐพันธ์ เขจรันนท์, 2542, หน้า 134-135) นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าองค์การจะมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสามารถเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานเข้ามาร่วมงานได้ในขณะนั้นก็ได้เป็นหลักประกันต่อความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากการพัฒนาทางวิทยาการและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจไม่หยุดยั้ง เช่น การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในสำนักงาน การทำระบบผลิตอัตโนมัติ (Automatic manufacturing system) เข้ามาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม พัฒนาการของการทำธุรกรรมทางการเงินในรูปแบบใหม่ ๆ เป็นต้นการฝึกอบรม (ซงชัย สันติวงษ์, 2545, หน้า 213) หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติของบุคลากร เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใด รูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมอันจะนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3.8 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กรอบแนวคิดในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (दनัย เทียนพุม, 2541, หน้า 150-157) จากสภาพปัญหาทรัพยากรบุคคล และกระแสของโลกาภิวัตน์ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในองค์การภาครัฐและภาคธุรกิจ ซึ่งถือเป็นคลื่นลูกใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ขณะเดียวกันก็มีการนำเสนอแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ คือ การรีเอนจิเนียริง (Reengineering) พร้อมกันนั้น วิทยาการทางด้านสารสนเทศโทรคมนาคมก็ส่งผลต่อการเรียนรู้ของคนในองค์การ และสิ่งที่สำคัญ

ที่สุดคือ การปรับบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ ทำให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดใหม่ (Paradigm shift) ดังต่อไปนี้

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development : HRD) (คณัย เทียนพูน. 2541, หน้า 150-157) ในความหมายใหม่ จะหมายถึง การบูรณาการเพื่อใช้การฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การสำหรับปรับปรุงบุคคล ทีม และประสิทธิผลขององค์การ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ใช่เพียงผลรวมของกิจกรรม แต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมดเพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของแต่ละคนและเกิดประสิทธิผลขององค์การมากกว่าจะใช้ด้วยวิธีการที่จำกัดเท่าที่เป็นไปได้

การพัฒนาพนักงาน (Employee development) เป็นลักษณะที่องค์การเป็นผู้ดำเนินการเพื่อพนักงานที่มุ่งการวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่โดยผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาสให้แต่ละบุคคลเติบโตทำให้คนทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะว่าเป็นแหล่งความรู้เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ ประสบการณ์ และความรู้จากสิ่งที่ดีออกมาจากการทำงาน

การพัฒนาอาชีพ (Career development) คือ วิธีการที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดยองค์การหรือบริษัท เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า พนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์ จะมีให้เลือกใช้หรือสนองความต้องการได้อย่างทันทีที่บริษัทหรือองค์การต้องการ ซึ่งจะมี 2 ส่วนหลัก ๆ คือ การวางแผนอาชีพ (Career planning) ซึ่งเป็นวิธีการที่แต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพและแยกแยะวิธีการนำไปสู่ความสำเร็จ กับการบริหารอาชีพ (Career management) เป็นกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ขององค์การที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าองค์การสามารถมีกำลังคนเกินกว่าที่จำเป็นและต้องการในอนาคต

การพัฒนาองค์การ (Organizational development) คือ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546, หน้า 290) การปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่“องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning organization) เพื่อชนะในการแข่งขัน ในปัจจุบันมีอยู่สองแนวทางคือ การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องและการปรับเปลี่ยนแบบซุทธากตอน โคน (Reengineering) การเรียนรู้คนในองค์การ การเรียนรู้ “คน” หรือ “ทรัพยากรบุคคล” คือ การเรียนรู้ 3 ประการ ดังนี้คือ

1. การเรียนรู้ของบุคคล เป็นการเรียนรู้ของบุคคลยังเน้นที่ “KUSA” คือ ความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understand) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude)

2. การเรียนรู้ของทีม (Team learning) หมายถึง การที่องค์การได้ปรับเปลี่ยนให้เป็นองค์การแบบราบหรือแบบยืดหยุ่น การทำงานแต่ละแผนกปรับเปลี่ยนให้เป็นทีมงาน การทำงานโครงการหรือแผนงานใด ๆ จะต้องมีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มทำงาน ขณะปฏิบัติงาน และสิ้นสุดการทำงาน เพื่อนำผลสรุปมาเป็นประสบการณ์ เพื่อสามารถทำได้ดีกว่าเดิม

3. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Organizational learning) เมื่อองค์การเกิดการเรียนรู้ในลักษณะ ทีมการเรียนรู้ (Team learning) จะทำให้องค์การกลายเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ทันตามกระแสโลกาภิวัตน์ก็คือ การปรับแนวทางการพัฒนาให้รองรับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การใหม่ ไม่ว่าจะเป็น TQM ISO 9000 หรือ Reengineering โดยจะต้องสร้างแบบแผนใหม่ที่เป็นรูปแบบในลักษณะที่องค์การต้องการเพื่อรองรับการปรับทัศนคติหรือการกระตุ้นให้คนตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลง การปรับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อมุ่งไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยบูรณาการการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน องค์การเข้าด้วยกัน และการเปลี่ยนวิธีดำเนินงานโดยอาศัยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเข้ามาช่วยในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงาน การฝึกอบรมให้เตรียมรับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากร (ทักษะและพฤติกรรม) อย่างมีประสิทธิภาพ

3.9 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)

เกษมสันต์ วิลาวรรณ และคณะ (ม.ป.ป., หน้า 125) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่ระบุได้ว่า การปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ เป็นการหาประโยชน์หรือดีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติผู้ที่ประเมินผลงานก็คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ปฏิบัติงานคนนั้น

ฉัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2542, หน้า 214-215) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด และรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคคลในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 251) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่าพนักงานของตน สามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารจะต้องติดตามประเมินผลดูเป็นระยะว่าผลงานที่ปรากฏจากการกระทำของบุคคลดังกล่าวเป็นอย่างไรจากความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ หรือระบบประเมินผลตัวบุคคลที่ใช้วิธีประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็น

เครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบและยังช่วยสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานด้วย

3.10 กระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลังจากได้มีการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน และได้มีการให้ทำงานไปได้ระยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนดแล้ว (ธงชัย สันติวงษ์, 2545, หน้า 251) ผู้บริหารจะต้องติดตามประเมินผลดูเป็นระยะ ว่าผลงานที่ปรากฏจากการกระทำของบุคคลดังกล่าวเป็นอย่างไรถ้าได้ทราบถึงผลงานที่ปฏิบัติออกมาและประเมินคุณค่าแล้ว ก็จะมีการเสริมหรือแก้ปัญหาให้พนักงานมีประสิทธิภาพต่อไป คือ อาจจะเลื่อนขั้นให้พร้อมผลตอบแทนที่ให้เพิ่มเติมในความดีความชอบ หรืออาจโยกย้าย สับเปลี่ยน หรือแก้ไขด้วยวิธีการอื่น ๆ ซึ่งหากกระทำถูกต้องนอกจากจะช่วยให้การผลิตการทำงานมีประสิทธิภาพตลอดไปแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานอีกด้วย

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 3 ระบบ (เกษมสันต์ วัลลววรรณ และคณะ, ม.ป.ป., หน้า 128-129) ดังนี้คือ

1. ระบบการจัดชั้นตำแหน่ง (The ranking system) เป็นวิธีการประเมินโดยจัดรายชื่อผู้ถูกประเมินเรียงชื่อไว้อย่างเป็นระเบียบ โดยแบ่งประเภทของงานภายในหน่วยงานออกตามลักษณะงาน ผู้ทำการประเมินต้องคำนึงด้วยว่าเป็นงานที่ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเดียวกันทำงานในระดับเดียวกัน แบ่งผลการประเมินออกเป็นกลุ่ม เป็นผลงานดีเลิศ ดีมาก ปานกลางพอใช้ และต้องปรับปรุง

2. ระบบให้คะแนน (The numerical scale) การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้เป็นวิธีตีค่าของคุณลักษณะความสามารถของบุคคล โดยให้คะแนนตามที่กำหนดไว้ โดยยึดปัจจัยที่สำคัญ เช่น ความสามารถในการเรียนรู้งาน คุณภาพงาน ปริมาณงาน การให้ความร่วมมือความซื่อสัตย์สุจริต เป็นต้น

3. ระบบอธิบายความ (The descriptive scale) ระบบนี้มุ่งวัดผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ ส่วนมากนำไปใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชา หรือระดับผู้บริหาร โดยประเมินปัจจัยดังต่อไปนี้ การเป็นผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น

3.11 การกำหนดค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อม (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2542, หน้า 240) ดังนั้น ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดอัตราและโครงสร้างของค่าตอบแทน สมควรเข้าใจในวัตถุประสงค์ในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร เพื่อให้สามารถพิจารณากำหนดค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม

ฉันทสัญญา เจรบนันท์ (2542, หน้า 238) ได้ให้ความหมาย ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล ปกติบุคคลจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทนในสองลักษณะ คือ เงินเดือน และค่าจ้าง ส่วนค่าตอบแทนหรือค่าจ้างเงินเดือน (Compensation) (ธงชัย สันติวงษ์, 2545, หน้า 281) หมายถึง รางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับพนักงานของตน เพื่อสำหรับงานที่พนักงานเหล่านั้นทำให้โดยที่เงินค่าจ้างที่จ่ายให้นี้เป็นจำนวนที่สามารถวัดได้เป็นคุณค่าที่แน่นอน

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้างหรือเงินเดือนที่พนักงานได้รับในอัตราคงที่ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยถือเกณฑ์จากระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลักหลักในการพิจารณา กำหนดค่าตอบแทนการทำงาน (เกษมสันต์ วัฒวรรณ และคณะ, ม.ป.ป., หน้า 159-161) มีดังนี้

1. หลักความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
2. หลักผลของการปฏิบัติงาน
3. หลักความสามารถในการจ่ายขององค์กร
4. หลักความยุติธรรมและความเสมอภาค
5. หลักการจูงใจ

การกำหนดค่าตอบแทน แบ่งออกเป็น 5 ลักษณะ คือ

1. จ่ายตามหลักความต้องการและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เพื่อให้พนักงานมีรายได้เพียงพอต่อการครองชีพ แบ่งเป็น

1.1 จ่ายตามดัชนีค่าครองชีพ (Cost-of-living adjustment) หรือเรียก Escalator clause คือ เมื่อค่าครองชีพสูงขึ้นก็เพิ่มค่าจ้างขึ้นตามส่วน ซึ่งช่วยให้พนักงานมีอำนาจซื้อเพียงพอ

1.2 จ่ายค่าจ้างแบบประกันรายปี (Guaranteed annual wage : GAW) คือพนักงานได้ค่าจ้างรวมกันในหนึ่งปีไม่น้อยกว่าเวลาทำงาน ตามจำนวนที่นายจ้างรับประกันไว้วิธีนี้ใช้ได้ผลเฉพาะอุตสาหกรรมที่มีงานให้ทำสม่ำเสมอ

1.3 จ่ายเป็นเงินเดือน เหมือนพนักงานที่ทำงานในองค์กร

1.4 จ่ายเงินสงเคราะห์ครอบครัว (กรณีมีบุตรมาก) เพื่อช่วยค่าครองชีพ

2. จ่ายตามหลักส่วนแบ่งของผลผลิต เป็นการพิจารณาผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อการจูงใจ

3. จ่ายโดยคำนวณจากรายได้ของนายจ้าง โดยแยกเป็น โครงการตามนโยบายขององค์กร

4. จ่ายตามหลักความเสมอภาค โดยเปรียบเทียบกับค่าจ้างของงานประเภทเดียวกันในองค์กรอื่น โดยการทำให้เท่าเทียมแบบ Going rate

4.1 สืบคว้าว่าองค์กรอื่นจ่ายในอัตราใด (Wage and salary survey) และพยายามจ่ายให้เท่าเทียมแบบ Going rate

4.2 การประเมินค่างาน (Job evaluation)

5. จ่ายค่าตอบแทนให้ผู้บริหารงาน (Executive compensation) นิยมวิธีที่เรียกว่า“Package pay” คือ จ่ายให้หลายรูปแบบ เพื่อไม่ต้องเสียภาษีเงินได้ในอัตราสูง โดยจ่ายเงินเดือนแบ่งผลกำไรให้สิทธิซื้อหุ้น จ่ายค่าประกันชีวิตให้ ให้บริการ เช่น รถยนต์พร้อมคนขับรถประจำตำแหน่ง ที่อยู่อาศัย ค่าสมาชิกสโมสร

3.12 สวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทนและการบริการ

สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนและการบริการ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มเติมให้ นอกจากค่าจ้างเงินเดือน (เกษมสันต์ วัฒวรรณ และคณะ, ม.ป.ป., หน้า 175) สวัสดิการ ผลประโยชน์และการบริการ อาจจะเป็นรูปเงินหรือบริการที่ไม่ใช่เงินก็ได้ อีกทั้งแนวคิดในเรื่องการจ่าย สวัสดิการ ผลประโยชน์และบริการนี้ อาจจะมีผลผูกพันกับผลการปฏิบัติงานหรือผลงานเลยก็ได้ ฉะนั้น จึงเป็นเรื่องยากที่จะกำหนดมาตรฐานในการจัดสวัสดิการ ผลประโยชน์และบริการ ในสถานประกอบการหรือองค์กรต่าง ๆ ว่าควรจะให้ขอบเขตกว้างขวางเพียงใดและเป็นจำนวนเงินในอัตราส่วนเท่าใด จากการสำรวจการจัดโครงการเกี่ยวกับสวัสดิการ ผลประโยชน์และบริการให้แก่ พนักงานของสถานประกอบการและองค์กรหลาย ๆ แห่ง ปรากฏว่าได้มีการจัดกันหลายรูปแบบซึ่งฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการอาจนำไปเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม ฐานะการเงินของแต่ละแห่งได้ดังนี้คือ

1. การจัดรถบริการรับส่งพนักงาน
2. การประกันอุบัติเหตุหมู่
3. การจัดบริการอาหารกลางวัน
4. การประกันสุขภาพหมู่
5. การตั้งสหกรณ์ร้านค้า
6. การจัดที่พักอาศัย
7. กองทุนเงินสะสมเลี้ยงชีพ
8. เบี้ยขยัน
9. แจกเครื่องแบบฟรี

10. การช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร
11. การให้การสนับสนุนด้านกีฬาและบันเทิง
12. การบริการห้องสมุด

3.13 แรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์ เป็นคำที่แปลมาจากคำว่า Labour relations โดยตรง (เกษมสันต์ วิจารณ์ และคณะ, ม.ป.ป., หน้า 193-194) หมายถึง ความเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลสองฝ่าย ดังนี้คือ ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายจัดการ ฝ่ายหนึ่งกับฝ่ายลูกจ้างหรือฝ่ายพนักงานหรือฝ่ายปฏิบัติงานอีกฝ่ายหนึ่ง การเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่ายดังกล่าวมีผลกระทบทั้งทางลบและทางบวกต่อกระบวนการบริหาร กระบวนการผลิต และธุรกิจของนายจ้าง การทำงานและความเป็นอยู่ของลูกจ้าง สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศชาติ ดังนั้น แรงงานสัมพันธ์ จึงมีความหมายครอบคลุมถึงความเกี่ยวข้องและการปฏิบัติต่อกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ตั้งแต่การกำหนดนโยบายบุคคล การว่าจ้าง ไปจนถึงการเลิกจ้างเช่น การรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกงาน การฝึกอบรม การกำหนดวันและเวลาทำงาน วันหยุด วันลา การกำหนดอัตราค่าจ้าง การจัดสวัสดิการ การบังคับบัญชา การกำหนดวินัยและโทษทางวินัย การใช้มาตรการทางวินัย การสร้างความพอใจในการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การยอมรับนับถือต่อกัน การเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการและการตัดสินใจของอีกฝ่ายหนึ่ง การเจรจาต่อรอง การร้องทุกข์ การเลิกจ้าง รวมทั้งการใช้มาตรการต่าง ๆ ในการบังคับให้ฝ่ายหนึ่งปฏิบัติตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เช่น การปิดงาน การนัดหยุดงาน เป็นต้น

แรงงานสัมพันธ์ (Labour relations) จะมุ่งเน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับฝ่ายสหภาพแรงงาน การแสดงบทบาทของแต่ละฝ่าย การร่วมเจรจาต่อรอง การทำสัญญาร่วมเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ย การชี้ขาด การนัดหยุดงาน และการปิดงาน

3.14 การออกจากงาน

การออกจากงาน (Separation) คำว่า การออกจากงานที่มีความหมายที่กว้างขวางมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจมีความเป็นไปได้หลายนัย (เกษมสันต์ วิจารณ์ และคณะ, ม.ป.ป., หน้า 97-98) ดังนี้

1. การลาออก (Resignation) โดยทั่วไปแล้ว หมายถึง การลาออกเองโดยสมัครใจหรือการได้งานใหม่ การศึกษาต่อ ฯลฯ ในหลักการบริหารแล้ว การลาออกของพนักงานถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการ Turnover rate ถ้ามีมากจะไม่เกิดผลดีกับองค์กรมากนัก
2. การตาย (Death) เมื่อบุคคลในองค์กรตายลงไป ก็ถือว่าสภาพการจ้างสิ้นสุดลงโดยปริยาย

3. การไล่ออกหรือการเลิกจ้าง (Dismissal or termination of employment) เป็นเรื่องที่มีปัญหามากที่สุดในเรื่องการคุ้มครองแรงงาน คือ การเลิกจ้างโดยที่องค์การต้องจ่ายค่าชดเชยและการเลิกจ้างโดยไม่ต้องจ่ายเงินชดเชย องค์การต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมในแต่ละกรณีด้วย

4. การลดอัตราค่าจ้าง (Reduction - in - fore) หรือการปลดพนักงาน (Layoff) เนื่องจากเกิดปัญหาทางด้านเศรษฐกิจทรุด ปัญหาทางการตลาด ปัญหาการลดต้นทุนการผลิตปัญหาแรงงาน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้้องค์การต้องระมัดระวังมีเหตุผล ตลอดจนยึดหลักคุณธรรมมาประกอบการพิจารณาด้วย

5. การปลดเกษียณ (Retirement) คือ การที่พนักงานในองค์การมีอายุครบตามหลักเกณฑ์ที่องค์การกำหนด คือ 50 ปี 55 ปี หรือ 60 ปี ส่วนการจ่ายเงินค่าตอบแทนในการปลดเกษียณก็ต่างกันออกไป เช่น บำเหน็จบำนาญ เงินทุนสงเคราะห์เลี้ยงชีพ ฯลฯ ตามระเบียบของแต่ละองค์การกำหนดไว้

6. การพิการและไร้สมรรถภาพ (Disabled & crippled persons) หมายถึง บุคคลในองค์การที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติแล้วภายหลังต้องกลายเป็นคนพิการหรือทุพพลภาพไปจะสาเหตุจากการทำงานหรือไม่ก็ตาม วิธีการช่วยเหลือหรือสงเคราะห์บุคคลเหล่านี้ ก็จะต้องศึกษารายละเอียดว่าแต่ละองค์การมีวิธีปฏิบัติอย่างไรบ้าง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชัยโรจน์ นาคราช (2538 : 8-10) ได้ทำการศึกษากำลังใจและขวัญในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน : ศึกษากรณีสถานีตำรวจภูธรลำปางเหนือจังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่าในด้านระดับขวัญที่มีอยู่ในระดับก่อนข้างสูงจำนวน 4 ด้านคือด้านความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรหรือหน่วยงานด้านความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับผู้ร่วมงานด้านความรู้สึกได้รับการยอมรับในผลสำเร็จของงานด้านเงินเดือนและความก้าวหน้าในสายงานส่วนระดับกำลังขวัญที่อยู่ในระดับก่อนข้างต่ำมีอยู่เพียงด้านเดียวคือด้านความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ

คนยา เดชาดิวงษ์ ฌอยุธยา (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของกำลังพลกองพลทหารราบที่ 9 ผลการศึกษาพบว่าขวัญในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับก่อนข้างสูงเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจาก 11 ด้านมีเพียงด้านเดียวที่มีขวัญในการปฏิบัติงานก่อนข้างต่ำคือด้านเงินเดือนและสวัสดิการปัจจัยลักษณะบุคคลได้แก่ระยะเวลารับราชการและหน่วยงานต้นสังกัดมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานส่วนยศอายุวุฒิการศึกษาสูงสุดและเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานปัจจัยด้านยศเงินเดือนและหน่วยงานต้นสังกัดมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของกองพลทหารราบที่ 9 แตกต่างกัน

วรเทพ โพธิ์ศิริ (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษากำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในส่วนปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการผลการศึกษาพบว่า

กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจที่ประกอบด้วยความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับผู้ร่วมงาน ความรู้สึกประสบความสำเร็จของงาน ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ สถานภาพของหน่วยงานเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นในกองบัญชาการ สอบสวนกลางภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ ทรัพยากรในการบริหารงานประกอบด้วยงบประมาณกำลังพลและวัสดุอุปกรณ์ภาพรวมอยู่ในระดับขาดแคลนไม่เพียงพอ

จักรกริช แดงสุริศรี (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษากำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจชั้นสัญญาบัตร (พนักงานสอบสวน) ในกองบัญชาการสืบสวนสอบสวนคดี เศรษฐกิจผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานด้านคุณค่าของงาน การนิเทศงาน ความมั่นคงของงาน สิ่งแวดล้อมทางสังคม ในการทำงาน การติดต่อสื่อสารและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานในระดับสูงกลุ่มตัวอย่างมีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ค่าตอบแทน โอกาสของความก้าวหน้า องค์กรและการจัดการในระดับปานกลางกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุชั้นระดับการศึกษาสถาบันที่ศึกษา สถานภาพการสมรส จำนวนบุคคลในความรับผิดชอบ และรายได้รวมต่อเดือนต่างกันมีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานต่างกัน

อนันต์ ห่วงสายทอง (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองกำกับการ 2 กองตำรวจน้ำ ผลการศึกษาพบว่า สถานภาพส่วนบุคคลและปัจจัยจูงใจที่ทำให้ขวัญและกำลังใจที่ประกอบด้วยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ความเพียงพอของรายได้และสวัสดิการมีความสัมพันธ์กัน ขวัญและกำลังใจของข้าราชการตำรวจกองกำกับการ 2 กองตำรวจน้ำมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง

สรารุช ยมวรรณ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ของข้าราชการตำรวจ กองกำกับการ 4 กองบังคับ การตำรวจสันติบาล 3 ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ ในภาพรวม อยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อยู่ใน ระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ของ เจ้าหน้าที่ตำรวจ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการตำรวจที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ แตกต่าง

กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ข้าราชการตำรวจที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน พบว่า ด้านโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านค่าตอบแทนและ สวัสดิการ ด้าน ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นิติ ห่วงไทย (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจและปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรอำเภอเมือง อุดรดิตต์ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานี ตำรวจภูธรอำเภอเมืองอุดรดิตต์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากส่วนด้านการ บริหารด้านความพึงพอใจในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงานด้านค่าตอบแทนและ สวัสดิการและด้านครอบครัวมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการ เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรอำเภอเมือง อุดรดิตต์ตามสายงานที่ปฏิบัติในทุกด้าน โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันโดยสายงานธุรการและสาย งานสอบสวนมีขวัญและกำลังใจระดับมากส่วนสายงานป้องกันปราบปรามสายงานจราจรและสาย งานสืบสวนมีขวัญและกำลังใจระดับปานกลาง โดยมีข้อเสนอแนะของข้าราชการตำรวจสถานี ตำรวจภูธรอำเภอเมืองอุดรดิตต์ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาควรมีความยุติธรรมเสมอภาคความเท่าเทียมกัน ความโปร่งใสให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาควรปรับปรุงสถานที่ทำงาน และควรจัดหาที่อยู่อาศัยและสวัสดิการอื่นให้เท่าเทียมกับหน่วยงานอื่นๆ

สุรเชษฐ์ สุวพร (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนสถานีตำรวจเมืองนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนสถานีตำรวจภูธรเมือง นครสวรรค์จังหวัดนครสวรรค์ในภาพรวมมีระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานมากได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานปานกลาง ได้แก่ ด้านความพึงพอใจของรายได้ ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน โดยทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานและมีสัมพันธ์กันเองทุกคู่