

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานการณ์ความไม่สงบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้ ความหมายของขวัญและกำลังใจ ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับของขวัญและกำลังใจ สถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนใต้ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของขวัญและกำลังใจ

ขวัญกำลังใจ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Morale” มีผู้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจ ไว้มากมายแตกต่างกัน ซึ่งได้รวบรวมและเรียบเรียงได้ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 169) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ คือ สิ่งไม่มีตัวตนเชื่อกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไป ซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 124) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กำลังใจ (น) คือ สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญเหตุการณ์ทุกอย่าง

Keith Davis (1972 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2550 : 412) ขวัญ คือ ทัศนคติของบุคคลและกลุ่มคนที่มีต่อสภาพแวดล้อมของงานของเขา ตลอดถึงการร่วมมือด้วยความสมัครใจในการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์การ

Edwin B. Flippo (1970 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2550 : 412) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ คือ ทัศนคติของบุคคล และโดยเฉพาะอย่างยิ่งของกลุ่ม – ทัศนคตินี้จะกำหนดระดับความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจและด้วยความมีมานะบากบั่น

อาคม วัดไชสง (2547 : 120) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ คือ เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม และงานที่ตนทำอยู่ ซึ่งอาจจะเป็นความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีก็ได้

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 378) ได้กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็น ความเต็มใจและความเชื่อมั่นของพนักงานในการทำงาน ขวัญกำลังใจเป็นคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่ ชับซ้อน ระดับขวัญและกำลังใจในการทำงานขึ้นอยู่กับความต้องการทั้งหมดของแต่ละบุคคล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 134) ได้กล่าวว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทาง จิตใจ ที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความ เชื่อมั่นและในทางตรงข้าม คนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม คนที่มี ขวัญดี จึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับของ หน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและอื่น ๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีผลดีต่อหน่วยงาน

วิชัย แหวนเพชร (2548 : 116) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ คือ สภาพของจิตใจที่ เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ โดยแสดงออกมาเป็นความ ตั้งใจ กำลังใจ ความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและ ความรับผิดชอบ เพื่อให้สภาพการณ์หรืองานนั้นสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

ถ้วน โรสณา โตะนิเต (2550 : 12) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญและกำลังใจ คือ สภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดและภาวะอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกเป็นความตั้งใจ กำลังใจ ความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งทำงาน ด้วยความพยายามและรับผิดชอบ เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550 : 422) ให้ความหมายว่า ขวัญ คือ ทัศนคติ ความตั้งใจ แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นที่มีในหมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะบรรลุ เป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมานะบากบั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน สภาพการณ์ที่เป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล

จากความหมายที่กล่าวไว้ข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ สภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติ ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดย แสดงออกเป็นความตั้งใจ กำลังใจ กระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจ ความสามัคคีของแต่ละ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานด้วยความพยายามและรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งาน นั้นบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

ขวัญมีความสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะในการบริหารที่สำคัญจะต้องให้ได้ทั้งผลงานและได้น้ำใจคนงานที่มีความรัก ความสามัคคี และให้มีขวัญที่ดี การที่บุคคลองค์กรหรือหน่วยงานนั้นมีขวัญดี ย่อมทำให้คนงานนั้นแสดงออกในความรัก ความศรัทธาและพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Katz และ Vroom (1973 อ้างถึงใน พงศ์ ทรดาล, 2534 : 96) ได้สรุปว่าผลผลิตของคนงานมากหรือมีประสิทธิภาพ เกิดจากมีขวัญดีของพนักงาน และผลผลิตไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญ แต่ผู้บริหารก็จะพยายามให้พนักงานมีขวัญดี โดยให้กำลังใจ ให้ความร่วมมือกับพนักงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในสภาพที่เป็นอยู่มากขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้พนักงานก็จะให้ความร่วมมือตอบเช่นกัน เช่น มีการประสานงาน พยายามตั้งใจ ศึกษาถูกระเบียบ มีเจตคติที่ดี มีความรู้สึกที่ดีในการทำงาน แสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ทำงานกันอย่างอดทน ชะมักเขม้น สนุกสนาน และสมานฉันท์กลมเกลียวกันอย่างดี สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรต้องการและอยากให้เกิดขึ้นเป็นอย่างยิ่ง

ในขณะที่ รอมือลี มัสกอต (2551 : 11) กล่าวว่า ถ้าสมาชิกในองค์กรใดมีขวัญและกำลังใจต่ำ ผลการทำงานขององค์กรนั้นมักจะล้มเหลว หรือไม่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งลักษณะการมีขวัญและกำลังใจจะแสดงออกดังนี้

- 1) ผู้ร่วมงานจะมีความรักใคร่ สามัคคีกลมเกลียวกันดี ซึ่งมีไม่เกิดจากแรงกดดันภายนอก
 - 2) สมาชิกมีความขัดแย้งกันน้อย และกลุ่มสามารถแก้ปัญหากันได้
 - 3) กลุ่มจะมีการพัฒนา และเจริญเติบโต ประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ
 - 4) สมาชิกได้รับความพึงพอใจ และความเชื่อถือเพิ่มขึ้นในระหว่างหมู่สมาชิกของกลุ่มด้วยกัน
 - 5) สมาชิกมีความเห็นสอดคล้องกันในเป้าหมายและคุณค่าเดียวกัน
 - 6) สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ รูปแบบของผู้นำโดยยินยอมให้ผู้ดำเนินการไปตามความเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
 - 7) กลุ่มมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า เพื่อดำรงรักษาความเป็นอยู่อย่างเดิมไว้
- ส่วนลักษณะขวัญกำลังใจต่ำจะมีการแสดงออกดังนี้
- 1) มีความแตกแยกกันภายในกลุ่ม แบ่งเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย
 - 2) ภายในกลุ่มมีการต่อสู้ถกเถียงกัน และวิพากษ์วิจารณ์กัน
 - 3) กลุ่มไม่สามารถแก้ปัญหา เมื่อมีการเผชิญหน้ากันได้

4) ระหว่างสมาชิกของกลุ่มจะไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งทำให้มีความยากลำบาก เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ และมีความยุ่งยากในการที่จะมีมติใด ๆ ออกมาเกี่ยวกับความจำเป็นการดำรงอยู่

5) วัตถุประสงค์และคุณค่าของกลุ่มจะไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สมาชิกแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันไปจากวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และมีทัศนคติเป็นลบต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

6) สมาชิกของกลุ่มมีความรู้สึกว่าได้ไม่ได้เป็นสมาชิก

ส่วนวิจิตร อาวะกุล (2528 : 262-263) ได้กล่าวว่า ขวัญของบุคคลสามารถแสดงออกมาทางความรู้สึกหรือสภาวะทางจิตใจ ฉะนั้นผู้บริหารจึงควรสังเกตอาการขวัญของพนักงานให้ดี เพราะหากพบอาการขวัญไม่ดีจะได้รับความเสียหายหรือเพิ่มกำลังขวัญได้ สภาพและอาการต่าง ๆ ของขวัญดีและขวัญไม่ดี สามารถสังเกตได้ ดังนี้

ลักษณะอาการที่แสดงว่าขวัญดี

- 1) การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานแจ่มใสสว่าง
- 2) การดำเนินงานราบรื่น เรียบร้อย ไม่ขัดแย้ง การงานไม่ผิดพลาด ความถูกต้องแม่นยำเชื่อถือได้
- 3) การทำงานของบุคคลสนุกสนาน เพลิดเพลินทั้งงาน มีความตั้งใจ และสนใจในการทำงาน
- 4) สมาชิกในหน่วยงานจะช่วยเหลือกันเสนอแนะ ช่วยชี้ข้อแก้ไขในการปรับปรุงงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
- 5) การวิพากษ์วิจารณ์ คำติชม ตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจเป็นการติชมเพื่อก่อสร้างสรรค์
- 6) สมาชิกในหน่วยงานมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือไปจากงานประจำหรือในยามฉุกเฉิน เร่งด่วน ฯลฯ
- 7) ยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษที่นอกเหนือไปจากงานหน้าที่ ด้วยความภูมิใจเต็มใจ และด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส
- 8) แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในหน่วยงานก็ยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขคืออยู่ตามเดิม

ลักษณะอาการที่แสดงว่าขวัญไม่ดี

1) มีอาการหวาดผวา ตื่นเต้น ตื่นตระหนกตกใจต่อข่าวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ง่าย มีเหตุการณ์เล็ก ๆ น้อย ๆ ก็มีการวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องใหญ่โต มีข่าวลือและการซุบซิบ นินทาว่าร้ายกันมาก

2) มีบรรยากาศขบเซา เศร้าสร้อย บุคคลไม่ค่อยรื่นเริงแจ่มใส มักแสดงอาการมีนชา บึ้งตึงเฉื่อยชา เหนงหงอยในการปฏิบัติตนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

3) มีการขาด การลา การมาทำงานสายเพิ่มขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก

4) การทำงานผิดพลาด ไม่แน่นอน เชื่อถือไม่ได้และมีอาการผิดปกติไปจากเดิม

5) มีการลาออก หรือโยกย้ายงานในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ

6) ขาดความสามัคคีในหน่วยงาน มีการทะเลาะเบาะแว้งแก่งแย่งชิงดีกัน อิจฉาริษยากระทบกระทั่งกันในระหว่างบรรดาสมาชิกของหน่วยงาน

7) ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความเฉยเมย เย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา พยายามหลีกเลี่ยงไม่พบปะหรือเดินสวนกัน ไม่ค่อยอยากมองหน้าเมื่อพุดกัน การพุดคุยเป็นแบบถามคำตอบคำ

8) แสดงอาการแข็งกร้าว กระด้างกระเดื่อง ไม่สุภาพ ไม่เชื่อฟัง

9) แสดงความไม่สนใจงาน หรือไม่เอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน

10) มักแสดงประหนึ่งว่าทำงาน และมีงานยุ่งตลอดเวลา แต่งานไม่เสร็จสักที่งานเสร็จซ้ำเดินไปเดินมา ไม่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง

11) มีการร้องทุกข์ บัทรสนเทห้มากผิดปกติ

12) บุคคลมักแสดงออกทางอารมณ์ไม่ดี หงุดหงิด วิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องหุยมหุยม

จากลักษณะของการมีขวัญและกำลังใจ จึงสรุปได้ว่า อาการขวัญที่ดี ก็คือพนักงานมีความตั้งใจ เชื้อมั่น มีเจตคติที่ดีต่องาน ทำงาน เสียสละ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายจนเสร็จสมบูรณ์ได้ ส่วนลักษณะอาการที่ขวัญไม่ดีก็จะมีลักษณะตรงกันข้าม เช่น ไม่ตั้งใจ ขาดความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่นที่จะทำงานมีน้อย บรรยากาศของการทำงานไม่ดี เป็นต้น

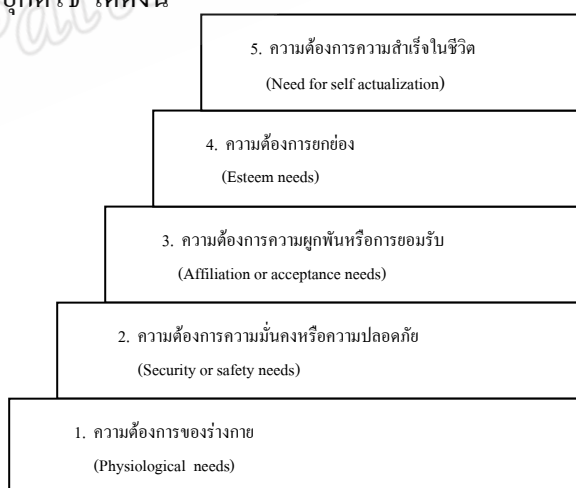
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ลูกวิธินั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ ซึ่งสามารถสรุปทฤษฎีให้เหมาะสมกับขวัญและกำลังใจ คือ ทฤษฎีแรงจูงใจ 5 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 : 109) (Maslow's hierarchy of needs) กล่าวว่าความต้องการของคนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ และความต้องการของคนมีข้อสังเกต ดังนี้ (1) คนเรามีความต้องการไม่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองจากความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็จะเกิดความต้องการในสิ่งอื่นต่อไป ไม่มีวันสิ้นสุด (2) ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะทำพฤติกรรม ส่วนความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป (3) ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นไปสู่ความต้องการไปในระดับสูงขึ้น และความต้องการในระดับต้นจะเป็นพื้นฐานของความต้องการในระดับสูงขึ้น คนจึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น จึงจะพัฒนาความต้องการในระดับสูงขึ้น

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ผู้บริหารสามารถจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการนำทฤษฎีตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow มาประยุกต์ใช้ ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 แสดงทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (Maslow's hierarchy of needs)

ที่มา : ปรับจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541 : 110)

ขั้นที่ 1 ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ การพักผ่อนนอนหลับ ขับถ่าย ความต้องการทางเพศ คนจำเป็นจะต้องได้รับการตอบสนองด้านร่างกายอย่างเพียงพอ จากนั้นจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อ ๆ ไป เพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านนี้ องค์กรจึงต้องอาศัยการจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนเพื่อให้ร่างกายสุขสบาย เช่น อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ของใช้ต่าง ๆ บ้านพักที่อยู่อาศัย การได้รับการเยียวยารักษาโรคและการมีสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะอนามัย การตอบสนองดังกล่าวอาจจะออกมาในลักษณะของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทนหรือการจัดสวัสดิการ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) เป็นความต้องการในขั้นที่สอง ซึ่งคนมีความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน เช่น ความเป็นอยู่ปลอดภัย ไม่มีอันตรายจากโจรผู้ร้าย ไม่มีการทำร้าย การคุกคาม เสี่ยงภัย ทำให้ได้รับความเจ็บปวด อันตรายทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนมีหน้าที่การงาน รายได้ที่มั่นคง สม่าเสมอ มีสวัสดิการ มีบำเหน็จบำนาญ การที่ผู้บริหารจูงใจด้วยการสร้าง ความรู้สึกไม่หวาดระแวง เกรงกลัว แต่เป็นความรู้สึกสบายใจ ปลอดภัย และมีความมั่นคง ในการปฏิบัติงาน ไม่หวาดหวั่นที่จะถูกปลดออกจากงาน โดยไม่มีเหตุผล หรือไม่ได้รับความเป็นธรรม ซึ่งหมายถึงพนักงานทุกคนรู้สึกว่ามีความปลอดภัยและมั่นคงในหน้าที่การงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation or Acceptance Needs) หรือ **ความต้องการด้านสังคมและความรัก (Social and Love Needs)** เป็นส่วนหนึ่งของสังคม เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกาย และมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยแล้ว ก็จะพัฒนาความต้องการความรักจากบุคคลรอบข้าง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกของกลุ่ม ของครอบครัว ต้องการได้รับความใส่ใจและเป็นที่รักของเพื่อน การที่พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้รับความรัก ความอบอุ่น จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมีความห่วงใย ดูแลช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการดังกล่าว การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

ขั้นที่ 4 ความต้องการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการการได้รับความนับถือ ความมีชื่อเสียงเกียรติยศ เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง บุคคลจึงพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ จนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าตนก็สามารถทำได้

การจูงใจพนักงานประเภทนี้ จึงไม่ใช่เงินเดือน สวัสดิการหรือความมั่นคง แต่เป็นการยอมรับความสามารถ และให้โอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ ผู้บริหารอาจพิจารณา มอบหมายงานการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การมอบหมายให้เป็นตัวแทนองค์การไปเข้าร่วม ประชุม เป็นต้น การกระทำดังกล่าวแสดงว่าผู้บริหารไว้วางใจ ยอมรับในความสามารถ ความรู้ และเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถทำได้

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self Actualization) เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถสูงสุดที่ตนมีอยู่ ทำในสิ่งที่สามารถจะทำได้ เช่น ความต้องการเป็นเจ้าของกิจการ นักเขียนที่มีชื่อเสียง กล่าวโดยสรุปคือ ความต้องการได้รับความสำเร็จและสมหวังในสิ่งที่ตนหวังหรือต้องการ ผู้บริหารจูงใจพนักงานให้รู้ถึงความสำเร็จของตน เช่น การจัดโครงการพนักงานดีเด่น การมอบรางวัล การชมเชย การประกาศเกียรติคุณต่อความสำเร็จของพนักงาน เป็นต้น

2. ทฤษฎีลำดับความต้องการ : ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Need Theories) : ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG Theory) ทฤษฎีความต้องการ Alderfer หรือเรียกอีกอย่างว่า ทฤษฎี ERG (ERG ย่อมาจาก Existence Relatedness-Growth Theory) Alderfer เป็นเจ้าของทฤษฎี ซึ่งเน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG มีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow

Alderfer (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541 : 111) ได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการการตอบสนองเพื่อให้มีชีวิต เป็นความต้องการได้รับการตอบสนองทางกาย กล่าวคือ ต้องการอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย เครื่องใช้ต่าง ๆ ยารักษาโรค ผู้บริหารจึงควรตอบสนองความต้องการด้วยการให้ค่าตอบแทนเป็นเงินค่าจ้าง เงินเพิ่มพิเศษ รวมถึงความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคล ที่จะมิมีมิตรไมตรีมีความสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่แวดล้อมในการทำงานผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนจรรยาบรรณสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอก

ด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เกิดสถานภาพที่ยอมรับทางสังคม

3) ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล ได้แก่ ความต้องการได้รับการยกย่อง และต้องการความสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่งานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ทฤษฎี ERG นี้ (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2539 : 390) จะมีข้อสมมติฐาน

3 ประการ

1) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Need Satisfaction) นั่นคือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนน้อยเกินไป ดังนี้ ความต้องการด้านเงินเดือนก็จะมีความอยู่สูง

2) ขนาดของความต้องการ (Desire Strength) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า (เช่น ความต้องการด้านการอยู่รอด) ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่า (เช่น ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต) มีมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานได้รับการตอบแทนด้านค่าจ้างและอื่น ๆ (ความต้องการอยู่รอด) มากพอแล้วนั้น หัวหน้างานคนนั้นก็จะต้องการได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (ความสัมพันธ์ทางสังคม)

3) ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Need Frustration) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัดขวางได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไป มีความสำคัญมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานไม่อาจมีโอกาที่จะได้เปลี่ยนไปทำงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้น (ความก้าวหน้าและเติบโต) กรณีเช่นนี้ หัวหน้างานคนนี้ก็จะมีหิวมาสนใจและต้องการที่จะได้รับความอบอุ่นสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในกลุ่ม (ความสัมพันธ์ทางสังคม)

ลักษณะตามข้อสมมติฐาน และข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดระหว่างทฤษฎีความต้องการของ Maslow และของ Alderfer จะอยู่ที่ลักษณะของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในความต้องการประเภทต่าง ๆ กล่าวคือ ตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow นั้น ความต้องการจะได้รับการตอบสนองเป็นขั้น ๆ และก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย กล่าวคือ เมื่อใดที่ความต้องการระดับต่ำได้รับการ

การตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในลำดับที่สูงขึ้นก็จะมีผลในการจูงใจ ซึ่งทฤษฎีความต้องการ ERG ก็มีสภาพเหมือนกันในแง่นี้ แต่ทฤษฎี ERG จะมีการเคลื่อนตัวถอยหลังด้วย กล่าวคือ ถ้าความต้องการใดได้รับการตอบสนอง ประเภทความต้องการที่มีผลสูงก็จะถอยกลับไปสู่ประเภทความต้องการที่อยู่ต่ำกว่า และจากความจริงข้อนี้เอง ที่ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความต้องการก้าวหน้าเติบโต หรือความต้องการความสัมพันธ์ ซึ่งในสถานการณ์เช่นว่านี้ Alderfer ซึ่งให้ทราบว่าประเภทของความต้องการที่อยู่ต่ำลงไปจะมีความสำคัญในการจูงใจทันที ถ้าหากความต้องการด้านความสัมพันธ์ไม่ได้รับการตอบสนองเมื่อใด เมื่อนั้นความต้องการอยู่รอดจะเพิ่มความสำคัญขึ้นอย่างรวดเร็ว

3. ทฤษฎีความต้องการ : ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ทฤษฎีความต้องการ (Need theories) : ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

(Herzberg's two-factor theory) Frederick Herzberg เป็นเจ้าของทฤษฎี ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า ทฤษฎีการจูงใจและธำรงรักษา (Motivation Maintenance Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจสุขอนามัย (Motivation – Hygiene Theory)

Frederick Herzberg (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541 : 112) ได้แบ่งปัจจัยการจูงใจออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation Factor) หมายถึง ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการชมเชยยกย่อง การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานในขั้นสูงขึ้นไป โอกาสในการเจริญก้าวหน้า การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวทำให้บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดในด้านดี ซึ่งจัดเป็นความต้องการในขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ของทฤษฎีความต้องการของ Maslow คือ ความต้องการการยกย่องนับถือ และต้องการความสำเร็จ

2) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร อัตราค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน สถานภาพในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์กับความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ตามทฤษฎีความต้องการ Maslow

ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นและพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นเมื่อต้องการจูงใจการทำงานของบุคคล ผู้บริหารจึงควรมอบหมายงานที่ทำทนายให้บุคคลมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ตลอดจนสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

หากขาดปัจจัยสุขอนามัย อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานได้ เช่น การนัดหยุดงานของบริษัทห้างร้านหรือโรงงาน เพื่อเรียกร้องค่าจ้างแรงงาน ผู้บริหารจึงมักจัดโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ เพื่อให้คนทำงานพึงพอใจ แต่จริง ๆ แล้วเป็นเพียงสิ่งที่พุง หรือ ช่างรักษาไว้ และป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พอใจ และรวมตัวกันเรียกร้องหรือต่อรองเท่านั้น

ทำนองเดียวกัน ปัจจัยสุขอนามัยไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ถือเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้นักงงานไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้น แม้ว่าปัจจัยด้านนี้จะไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจคนงานภายในองค์กร แต่ถ้าหากว่าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดความไม่พอใจกับพนักงานได้ สำหรับปัจจัยด้านนี้ที่มีในองค์กรที่เป็นทางการนั้น ได้แก่ การลาป่วย การลาพักร้อน และโครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพและสวัสดิการของพนักงาน

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ได้รับการศึกษาให้กว้างขวางออกไปอีก จนกระทั่งมีความเชื่อว่า ความต้องการทางด้านการจูงใจจะประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านการบำรุงรักษา ซึ่งมีความสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

- 1) งานที่มีความท้าทายก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เกิดความรับผิดชอบ มีความรู้สึกก้าวหน้า ได้รับการยกย่อง และเกิดความเพลิดเพลินในงานเหล่านี้ ถือเป็นสิ่งจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) กฎในการทำงาน แสงสว่าง เวลาหยุดพัก สิทธิของควมมีอาวุโส ค่าจ้าง ผลประโยชน์พิเศษและอื่น ๆ หากเป็นไปอย่างไม่เหมาะสมอาจเป็นสิ่งที่ทำให้นักงงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานได้
- 3) พนักงานจะเกิดความไม่พอใจ เมื่อโอกาสที่เขาจะได้รับความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงานถูกจัดออกไป ทำให้มีความรู้สึกที่ไม่ดีเกิดขึ้น และหาข้อผิดพลาดจากสภาพแวดล้อม
- 4) เมื่อปัจจัยด้านการจูงใจ เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ และการยกย่องไม่ได้รับการตอบสนอง ผู้ปฏิบัติงานจะแสวงหาการตอบสนองความพอใจจากปัจจัยด้านการบำรุงรักษา

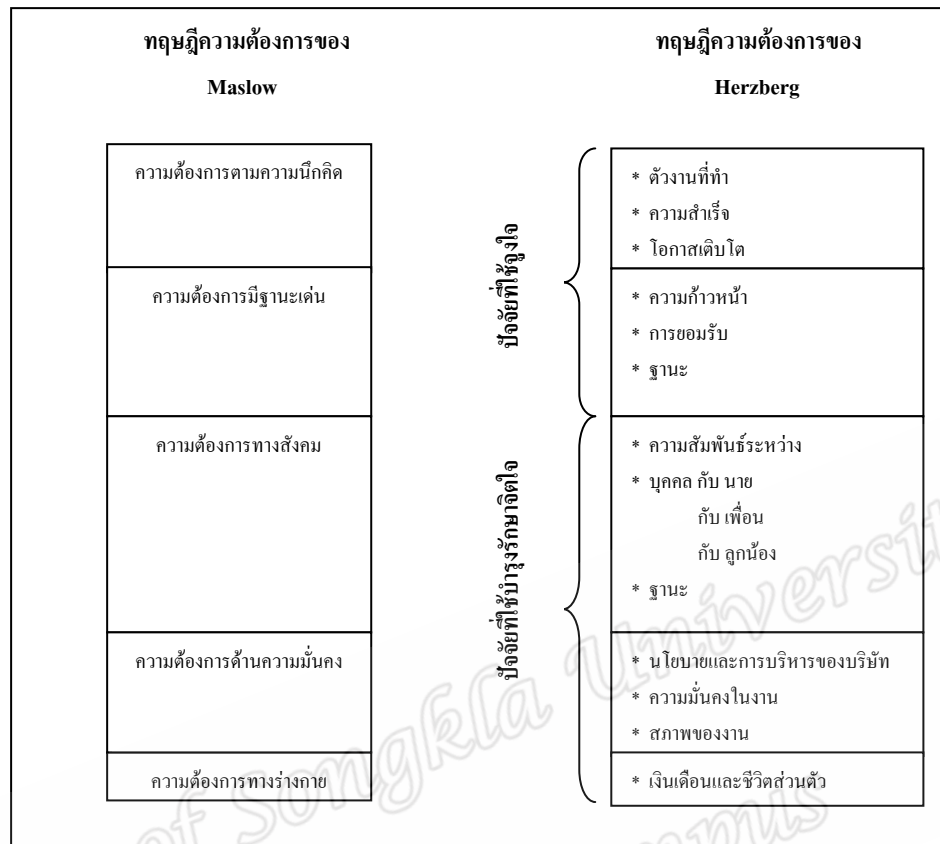
5) ความต้องการด้านการบำรุงรักษาจะลดลงหากความต้องการด้านการจูงใจได้รับการตอบสนองความพอใจแล้ว



ภาพประกอบ 2 ความต้องการของคนตามทฤษฎี Herzberg
ที่มา : ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 46)

จากภาพประกอบ 2 จะเห็นว่าปัจจัยค้ำจุน จะมีความสัมพันธ์ต่อปัจจัยกระตุ้น หรือปัจจัยจูงใจเป็นอย่างมาก หากขาดปัจจัยใดไปจะทำให้ภาวะการทำงานไม่ผาสุก (วิจิตร วรุตชากร อ้างถึงใน กฤษณา สักดิ์ศรี, 2534)

จากแนวความคิดของ Maslow และของ Herzberg หากมีการนำมาพิจารณาเปรียบเทียบแล้ว จะปรากฏผลดังเช่นในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การเปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของ Maslow และของ Herzberg
ที่มา : ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 47)

จากภาพประกอบ 3 จะเห็นว่าความต้องการของมนุษย์สามารถเปรียบเทียบให้เข้า
คู่กัน ได้กับสิ่งทีอื่งการจัดไว้ให้แก่งานได้

แนวคิดของ Herzberg ได้นำมาใช้ทั้งในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมและวงการ
รัฐบาลอย่างกว้างขวาง และใช้เป็นรากฐานของการจัดทำโครงการงานบุคคล โครงการฝึกอบรม
การพัฒนาการบริหารงานและในการสรรหาตัวบุคคล นอกจากนี้ยังนำมาใช้ในการสำรวจวิจัย
การควบคุมคุณภาพ การบริหารค่าจ้างเงินเดือนและการขยายงานอีกด้วย การนำเอาแนวคิดนี้ไปใช้
กับการบริหารงานได้ถูกต้องจะก่อให้เกิดการงานบรรลุความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่

การนำทฤษฎี Herzberg มาใช้เพื่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง
จะต้องดำเนินการดังนี้

1) ให้พนักงานแต่ละคนมีความพอใจขณะทำงาน โดยพนักงานจะได้รับปัจจัย
ความต้องการขั้นพื้นฐานอย่างพอเพียงโดยพิจารณาจ่ายค่าจ้างในอัตราที่เหมาะสม

2) จะต้องป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานมีการจัดระบบการสื่อสารให้ติดต่อกันได้ทั้ง 2 ทาง คือ จากผู้บริหารถึงพนักงาน และจากพนักงานกลับมายังผู้บริหาร

3) จัดให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจสูงในการทำงาน ด้วยการจ่ายค่าจ้างในอัตราที่สูง มีหลักประกันในอาชีพ มีสภาพการทำงานที่ดี

4) จัดให้พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะต้องมีทั้งโอกาสตำแหน่งหน้าที่ และมีจำนวนเพียงพอสำหรับความก้าวหน้าของพนักงานที่มีผลงานดี ความประพฤติดี เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องมีการวางแผน จัดกรอบอัตราค่าจ้างของบริษัทไว้เป็นแผนระยะสั้น 1 – 3 ปี และแผนระยะยาว 5 ปี

4. ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y (อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2551 : 231-232) เป็นแนวคิดในการอธิบายว่ามนุษย์โดยทั่วไปแบ่งเป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ มนุษย์ที่มีพฤติกรรมแบบบวกและพฤติกรรมแบบลบ บุคคลที่มีพฤติกรรมแบบบวก เป็นพวกที่ต้องการเป็นตัวของตัวเองพร้อมที่จะดำเนินชีวิตด้วยตนเองโดยไม่ต้องมีใครควบคุม หรือบังคับ เรียกว่ากลุ่มที่มีพฤติกรรมตามทฤษฎี Y ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเป็นพวกที่ไม่ค่อยกระตือรือร้น ชอบหลบเลี่ยง และต้องการควบคุมบังคับจึงจะทำงาน กลุ่มนี้เป็นพวกที่มีพฤติกรรมตามทฤษฎี X ในการบริหารองค์การ ถ้าผู้บริหารเชื่อหรือเห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาเป็นพวกทฤษฎี Y ก็จะให้เกิดใจให้รับผิดชอบตนเองและไม่ต้องควบคุมมากนัก ในทางตรงกันข้าม หากเขาเห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาเป็นพวกที่มีพฤติกรรมตามทฤษฎี X ก็จะมีการควบคุมบังคับ และลงโทษเพื่อให้บุคคลเหล่านี้ทำงาน

จากแนวคิดของ McGregor ซึ่งเป็นผู้นำเสนอทฤษฎีนี้มีข้อสันนิษฐาน (Assumption) ในการบริหารงานบุคคลทั้งสองกลุ่ม สรุปได้ดังนี้

ข้อสันนิษฐานบุคคลกลุ่มทฤษฎี X ที่สำคัญได้แก่

1) บุคคลโดยทั่วไปมักมีนิสัยไม่ชอบการทำงาน ดังนั้นถ้าสบบโอกาสก็จะอยู่งานหรือโยนงานให้พ้นตัวไป

2) เมื่อคนไม่ชอบการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการบังคับ ควบคุม หรือขู่เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน

3) บุคคลโดยทั่วไปจะขาดความกระตือรือร้น หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบแต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัย และรางวัลตอบแทนเหนือสิ่งอื่นใด

- 4) บุคคลโดยทั่วไปจะขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง
- 5) เมื่อคนส่วนใหญ่เห็นแก่ตัวและเห็นแก่ได้จึงไม่ค่อยสนใจเป้าหมายขององค์การมากนัก

ข้อสันนิษฐานบุคคลกลุ่มทฤษฎี Y ที่สำคัญเป็นดังนี้

- 1) บุคคลที่มีคุณลักษณะตามทฤษฎี Y จะเห็นงานเป็นเรื่องปกติเหมือนกับการพักผ่อนหรือการออกกำลังกาย
- 2) คนกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นทุ่มเทและควบคุมตนเองในการทำงานตามเป้าหมายและทิศทางขององค์การที่เขายอมรับ
- 3) การทุ่มเทเกาะติดในการทำงานมีผลสำคัญจากความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและความสำเร็จของงาน
- 4) บุคคลโดยเฉลี่ยจะเรียนรู้ และภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม เขาจะไม่เพียงที่จะยอมรับในภารกิจที่มอบหมาย แต่พร้อมที่จะรับผิดชอบต่องานเหล่านั้นด้วย
- 5) ความสามารถในการตัดสินใจเชิงนวัตกรรม หรือสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะฝ่ายบริหาร แต่กระจายสู่ฝ่ายปฏิบัติการได้อย่างกว้างขวาง

Robbins (1996 : 215-216) กล่าวว่า การจูงใจตามทฤษฎีนี้ เมื่อพิจารณาเทียบเคียงกับแนวคิดลำดับฐานความต้องการของมนุษย์ของมัสโลว์แล้ว พบว่าทฤษฎี X ของแม็คเกรเกอร์ เทียบได้กับความต้องการระดับล่าง ๆ ส่วนทฤษฎี Y จะอยู่กลุ่มสูง ๆ ขึ้นไป ความจริงแล้วทฤษฎี X ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่ค่อนข้างกว้างในเชิงการประยุกต์ใช้ในการจูงใจ เราเพียงทราบว่า ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาของเราเป็นพวกทฤษฎี X แปลว่าเขาต้องการปัจจัยพื้นฐานเป็นตัวกระตุ้นเพื่อจูงใจในการทำงาน แต่ถ้ามีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มทฤษฎี Y ก็สบายหน่อยเพราะกลุ่มนี้ชอบทำงานเพียงแต่ให้ออกสาในการทำงานเท่านั้น เพราะความท้าทายของงานเป็นแรงจูงใจในตัวอยู่แล้ว

ในขณะที่ ธร สุนทรายุทธ (2551 : 306) ได้กล่าวว่าทฤษฎี X ทฤษฎี Y นี้ อาจนำไปเปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และทฤษฎี ERG ของ Alderfer ในลักษณะที่ว่าทฤษฎี X นั้น มีสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ที่ต้องการตอบสนองความต้องการในระดับต่ำในทัศนะของ Maslow หรือการดำรงชีพในทัศนะของ Alderfer ซึ่งอาจใช้ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการจูงใจตามทัศนะของ Alderfer ซึ่งอาจใช้ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการจูงใจตามทัศนะของ Herzberg ตรงข้ามกันกับทฤษฎี Y ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ที่ต้องการตอบสนองความต้องการใน

ระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการทำงาน พัฒนาควบคุมและสั่งการด้วยตนเองได้ ซึ่งตรงกับการใช้ปัจจัยในการจูงใจในทัศนะของ Herzberg หรือความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ต้องการที่จะประสบความสำเร็จในทัศนะของ Maslow หรือความต้องการที่จะเจริญเติบโต มีการพัฒนาตนเองในทัศนะของ Alderfer

อาจกล่าวได้ว่านักทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของ การจูงใจที่กล่าวมาข้างต้นต่างมองปัญหาเดียวกันในทัศนะที่ไม่แตกต่างกัน

5. ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของ McClelland

McClelland (1985, อ้างถึงใน ชร สุนทรายุทธ, 2551 : 306) ผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) โดยศึกษาระดับความต้องการในความสำเร็จของมนุษย์ โดยมีที่มาจากความต้องการสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation-n Aff) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
- 2) ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power-n Pow) หรือแรงจูงใจใฝ่อำนาจ
- 3) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement-n Ach) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

McClelland ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ในความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้ที่จะประสบความสำเร็จสูง (High Achiever) ว่าจะมีลักษณะของการกล้าเสี่ยงอยู่พอสมควร แต่ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเสี่ยงมากเกินไป และก็ไม่ใช่เป็นคนไม่กล้าเสี่ยงเอาเสียเลย บุคคลเหล่านี้ จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูง และจะฉลาดในการวางแผนเป้าหมายในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงได้อย่างเหมาะสม และเขาผู้นั้นจะต้องมีความสามารถในการบริหารองค์การด้วย และเป็นที่แน่นอนว่าเขาผู้นั้นจะต้องมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น ซึ่งเป็นความพึงพอใจในเนื้องานเอง เขาจะไม่มุ่งผลตอบแทนในลักษณะที่จับต้องเป็นสำคัญ แต่หากเขาบรรลุความสำเร็จของงานตามปรารถนา เขาจะได้รับรางวัลเป็นผลพลอยได้ตามไปด้วย แต่รางวัล เช่น เงินนั้น ไม่ใช่สิ่งที่เขาต้องการเป็นพื้นฐาน เงินอาจเป็นเพียงเครื่องวัดผลงาน และเป็นเครื่องประเมินผลความก้าวหน้าเท่านั้น ผู้ที่มุ่งความสำเร็จของงาน จึงมีใจจดจ่ออยู่กับงาน และใช้ความพยายามอย่างสูงสุด เพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี บุคคลพวกนี้จะพยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อจะประเมินค่าสิ่งที่ตนทำ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขในขณะ

เดียวกันความรวดเร็ว ของข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจะมีความหมายยิ่ง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลวและเพื่อที่จะได้คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหา หรือข้อผิดพลาดในงานได้ทันที

ทฤษฎีทั้งห้าที่กล่าวมานั้น นับเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่ช่วยทำให้บุคคลได้เห็นสาเหตุหรือที่มาของพฤติกรรมในการจูงใจ ซึ่งรวมเป็นกลุ่มทฤษฎี ที่เน้นเนื้อหาของ การจูงใจดังกล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตามจะเห็นว่าทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ยังไม่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของเรื่องการจูงใจได้อย่างแจ่มแจ้งเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมที่มีความสลับซับซ้อนของมนุษย์นั้น มิได้เกิดจากความต้องการ ซึ่งอยู่ภายในตัวมนุษย์เท่านั้น แต่พฤติกรรมของมนุษย์ จะอยู่ภายใต้อิทธิพลของปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย

องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจ

ขวัญ เป็นภาวะของจิตใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยภาวะของจิตใจเกิดจากสถานการณ์ที่อยู่รอบ ๆ ตัว สภาพแวดล้อมและสภาพจิตใจของบุคคล แล้วแสดงออกในทางอารมณ์ ความคิด ความตั้งใจ ความรักงาน และมีสมาธิ เป็นต้น ขวัญของบุคคลย่อมมีสภาพเปลี่ยนแปลงไปได้ เช่น พนักงานในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรม เมื่อมาอยู่ตอนแรกเข้า ขวัญไม่ดี ไม่มีขวัญ แต่พออยู่ไปได้มีประสบการณ์และได้รับความอบอุ่น ความสนใจของผู้บังคับบัญชาที่ย่อมทำให้ขวัญของเขาดีขึ้นและมีกำลังขวัญมากขึ้นได้ ดังนั้นสิ่งที่ทำให้เกิดขวัญหรือองค์ประกอบของขวัญจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งขวัญดีหรือมีขวัญนั้นเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ของขวัญดังนี้ (Davis, 1962 อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2548 : 118)

- 1) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญให้เกิดขึ้นและส่งเสริมความสำเร็จขององค์การ
- 2) ความพึงพอใจในหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ
- 3) ความพึงพอใจต่ออุดมการณ์หลักและนโยบาย การดำเนินงานขององค์การทั้งของเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
- 4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงาน มั่นใจและมีขวัญดียิ่งขึ้น

5) สภาพแวดล้อมของการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทมีแสงสว่างเพียงพอมีเรื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอในการทำงานและปลอดภัยพนักงานไม่ต้องมาผวาว่าจะเกิดอุบัติเหตุเมื่อใด

6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพกายและสภาพทางจิตใจ มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสภาพกายหรือสุขภาพจิตแล้ว ย่อมจะไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

ส่วน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2534 : 151-152) ยังได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคคลไว้ดังต่อไปนี้

- 1) สภาพการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และภายในองค์กร
- 2) ความเหมาะสมของการจัดชั่วโมงเวลาการทำงาน
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
- 4) ฐานะและการอบรมจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
- 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 6) ความสัมพันธ์กับหัวหน้าหรือผู้บริหาร
- 7) วิธีการบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้บริหาร
- 8) ความพึงพอใจงานที่ทำอยู่

พนักงานที่มีขวัญดี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้มีประสพการณ์ในการทำงาน ซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานนานและเป็นผู้ที่ทำงานดี

Darrell E. Roach (1958 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2550 : 425) ซึ่งได้ศึกษาสำรวจความคิดเห็นของคณงาน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทางการบริหาร ได้สรุปผลการวิเคราะห์ว่าส่วนประกอบของขวัญมี 12 ประการ คือ

- 1) ทักษะคติโดยทั่วไปที่มีต่อองค์กร
- 2) ทักษะคติโดยทั่วไปที่มีต่อการควบคุมบังคับบัญชา
- 3) ความภาคภูมิใจในองค์กร
- 4) ความพึงพอใจในตัวเอง
- 5) ความพึงพอใจที่มีต่อมาตรฐานของงาน
- 6) การควบคุมบังคับบัญชาแบบคิดคำนึงถึงผู้อื่น
- 7) ปริมาณงานและความตึงเครียดของงาน
- 8) การปฏิบัติตนต่อบุคคลแต่ละคนในองค์กร
- 9) ความพอใจในอัตราค่าจ้าง

10) ทักษะที่มีต่อระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการขององค์กร

11) ความพึงพอใจในอัตราค่าจ้าง

12) ทักษะที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

ถ้าพิจารณาจากรายการที่โรชได้ทำไว้ อาจกล่าวได้ว่าความพึงพอใจเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้เกิดขวัญได้ ดังที่กล่าวมาแล้วในเรื่องระดับขวัญสูงที่ว่า ขวัญ คือ ความตั้งใจของสมาชิกในองค์กรที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมของกลุ่มมากกว่า หรือเท่ากับระดับความคาดหวังปกติสิ่งดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีพลังมากกว่าปกติ และความพึงพอใจนี้เองที่เป็นส่วนสำคัญทำให้เกิดกำลังหรือพลังดังกล่าว

นอกจากนี้ Carvell (1970 อ้างถึงใน พงศ์ ทรดาล, 2534 : 100-402) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญในการทำงานของพนักงานไว้ดังนี้ องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญได้แก่

1) คุณค่าของงาน ถ้าคนงานมีความรู้สึกว่างานที่เขาทำอยู่นั้นมีคุณค่าต่อตนเอง ก็ จะมีความภูมิใจ มีสถานภาพดี มีความพึงพอใจ หรือได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่น ๆ ทั่วไป และถ้างานนั้นเป็นงานที่ตรงกับความสามารถ ความถนัด หรือเขาได้ศึกษาอบรมมาด้วยแล้ว จะทำให้เขารู้สึกว่างานนั้นเป็นงานที่ท้าทาย และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลา งานนั้นจึงจะมีคุณค่าต่อเขามากเมื่อเป็นเช่นนี้ ขวัญและกำลังใจของคนงานก็มีมาก ทำให้เขาอยากทำงานและทำงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจยิ่งขึ้น

2) การนิเทศงาน ถ้าคนงานได้รับสิ่งต่าง ๆ จากผู้บริหาร เช่น ความเอาใจใส่ ความยุติธรรม ไม่ก้าวร้าว รักษาความลับสัญญา ซื่อสัตย์ต่อคนงาน เป็นที่ปรึกษาทั้งส่วนตัว และ การงานได้หรือให้ความสนับสนุนเห็นอกเห็นใจ เข้าใจและมีความใกล้ชิดกับคนงานเป็นอย่างดี ถ้าคนงานได้รับและพบกับผู้บริหารมีลักษณะดังกล่าว ก็จะทำให้คนงานมีขวัญและกำลังใจดีใน การทำงาน

3) สภาพการทำงาน สภาพการทำงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความสะอาด ความมีระเบียบเรียบร้อย ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมดี เครื่องมือเครื่องจักรมีพอสำหรับการทำงาน อุดหนุนมีพอเหมาะ การถ่ายเทอากาศดี ฯลฯ เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีส่วนส่งเสริมทำให้คนงานมีขวัญในการทำงานดี

4) ค่าจ้างหรือค่าแรง ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น ถ้ามีการให้รางวัล มีการขึ้นเงินเดือนสม่ำเสมอ มีการแบ่งปันรายได้ หรือรายได้ที่ได้้นอกเหนือจากเงินเดือน หรือเมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม ถ้าคนงานได้พบสภาพแบบนี้ เขาก็จะมีขวัญและกำลังใจสูงมากในการทำงานต่อไป

5) โอกาสที่จะก้าวหน้า ในการทำงานของคนเรา เขามีความต้องการที่จะก้าวหน้า อยู่ตลอดเวลา การที่มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน จึงเป็นส่วนประกอบหนึ่งในการทำงาน เมื่อผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และนโยบายที่แน่นอน ซึ่งคนงานทุกคนสามารถรู้และทราบ ได้ล่วงหน้าเหมือนกับการบริหารงานของญี่ปุ่น เกี่ยวกับการจ้างคนงาน เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะทำให้คนงานทุกคนมีความทะเยอทะยานและแข่งขันในการทำงานเพื่อที่จะหาโอกาสในความก้าวหน้า การที่เป็นเช่นนี้ก็จะทำให้คนงานมีขวัญดีตามไปด้วย

6) ความปลอดภัย ความรู้สึกปลอดภัยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ขวัญของคนงานดี คือ คนงานจะมีความรู้สึกว่าเขาปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน

7) การจัดการและการบริหารงาน เป็นองค์ประกอบและเป็นตัวแปรที่สำคัญมาก เพราะการจัดการหรือการบริหารที่ดีอาจจะทำให้ขวัญดีหรือไม่ดีได้ง่าย เช่น การสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรหรือองค์การมีการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ของคนงาน เช่น ที่อยู่อาศัย การฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ความสามารถและทักษะ เป็นต้น ก็จะทำให้คนงานเกิดความภาคภูมิใจในการจัดการ ดังนั้นจึงทำให้เกิดขวัญของคนงานดีไปด้วย แต่ถ้าในทางตรงกันข้ามก็จะทำให้คนงานไม่อยากทำงานได้

8) สภาพแวดล้อมทางสังคม ถ้าคนงานมีความสบายใจ เขาก็จะมีขวัญดี ถ้าหากเขาทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น มีการศึกษา เชื้อชาติ ศาสนา ตลอดจนสภาพแวดล้อมของครอบครัวที่คล้ายกันหรือเหมือนกัน ก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจของคนงานดี เมื่อขวัญของคนงานดีก็จะทำให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างดีในกลุ่ม ทุกคนในกลุ่มยอมรับซึ่งกันและกัน รู้หน้าที่ของตัวเอง มีความรับผิดชอบและสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน เป็นต้น

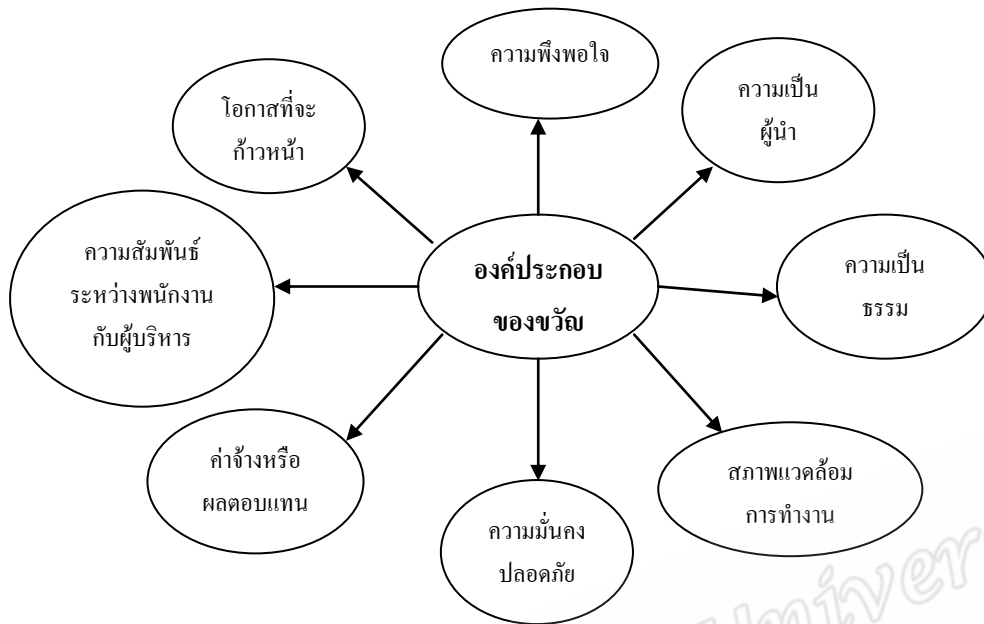
9) การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนงานรู้เป็นเรื่องเพราะการติดต่อสื่อสารจะทำให้คนงานรู้ความเป็นไปขององค์กร ถ้าเรื่องที่จะแจ้งให้คนงานรู้เป็นเรื่องที่ดี ก็จะทำให้ขวัญของคนงานดีไปด้วย เช่น เรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าขององค์การงานเกี่ยวกับแผนงานขององค์การที่กำลังทำอยู่หรือที่จะทำในอนาคต ขอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การ รายงานประจำปีให้ทราบหรือข่าวเกี่ยวกับงานหรือข่าวขององค์การให้บุคคลในองค์การได้ทราบอยู่ตลอดเวลา และถ้าองค์การใดมีข่าวสารในทางที่ดีอยู่ตลอดเวลา ก็จะทำให้ขวัญของคนงานเป็นขวัญที่ดี และองค์การก็จะมีแต่คนงานที่มีขวัญและกำลังใจดี งานก็ออกมามีคุณภาพและประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา

10) ผลตอบแทนที่คนงานพึงได้รับ ถ้าองค์กรใดองค์กรหนึ่ง มีผลตอบแทนที่ดี เช่น เมื่อเกษียณก็มีเงินบำเหน็จบำนาญ การลาพักผ่อนประจำปีก็ได้รับเงินเดือนเพิ่ม หรือจ่ายเงิน

ชดเชยให้เมื่อเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน มีการประกันภัยให้กับตนเอง จ่ายค่ารักษาพยาบาลให้ หรืออื่น ๆ ที่เป็นค่าตอบแทน เป็นต้น ก็จะทำให้คนงานในองค์กรนั้นเป็นบุคคลที่มีกำลังขวัญดี จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดขวัญดี หลายท่านที่กล่าวมา เมื่อวิเคราะห์แล้วองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญแก่พนักงานในองค์การสรุปได้มีดังต่อไปนี้

- 1) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานเกิดความศรัทธา อบอุ่น มีขวัญกำลังใจ
- 2) ความพึงพอใจ (Satisfaction) ของพนักงานที่มีต่องาน และองค์การที่ทำอยู่ ย่อมทำให้เกิดขวัญที่ดีได้
- 3) ความเป็นธรรม (Equity) ในการพิจารณาความดีความชอบ หรือการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน หากพนักงานได้รับสิ่งเหล่านี้ด้วยความเป็นธรรม ความรู้สึกของพนักงานก็จะมีความรู้สึกที่ดีและมีขวัญดี
- 4) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Condition) ได้แก่ ความสะอาด สะอาด มีระเบียบบรรยากาศดีและเครื่องมืออุปกรณ์พร้อม สิ่งเหล่านี้เป็นสภาพแวดล้อมที่ดีที่ส่งผลทำให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน
- 5) ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ในการทำงานหากพนักงานทำงานในองค์การที่มีความมั่นคงและรู้สึกปลอดภัย ไม่ระแวง ย่อมส่งผลทำให้เกิดขวัญที่ดี
- 6) ค่าจ้าง (Wage) หรือผลตอบแทน (Benefit) ที่พึงได้ หากองค์กรนั้นได้ตอบสนองเรื่องค่าจ้างที่เหมาะสมหรือมากกว่าเดิม รวมทั้งให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดขวัญดีได้เช่นกัน
- 7) โอกาสที่จะก้าวหน้า (Growth) หากพนักงานได้รับการส่งเสริมและมีโอกาสก้าวหน้าจะทำให้เขาเกิดขวัญและกำลังใจได้
- 8) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร (Human Relation) หากองค์กรได้จัดบรรยากาศ หรือให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันย่อมทำให้พนักงานเกิดขวัญดีเช่นกัน

ซึ่งพอสรุปองค์ประกอบของขวัญเป็นภาพประกอบ ได้ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบของขวัญ

ที่มา : วิชัย แหวนเพชร (2548 : 121).

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างขวัญ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญยิ่ง ในพัฒนานุคคลและกลุ่มคนในองค์การให้มีคุณภาพและเกิดความพอใจในการทำงาน เพื่อส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

พูลสุข สังข์รุ่ง (2544 : 59) ได้กล่าวว่า ในการสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงใน Douglas Benton และ Jack Halloran, 1991 : 68) จากการสอบถามคนงาน 1,533 คน ได้ผลว่าเขาทำงานเพราะอะไร และอะไรเป็นตัวกระตุ้นจากภายในให้เขาทำงาน คำตอบ 5 อันดับแรกได้แก่

- 1) ความสนใจในงานและงานที่น่าสนใจ
- 2) การได้รับความช่วยเหลือและเครื่องมือที่เพียงพอที่ใช้ในการทำงาน
- 3) ข้อมูลที่เพียงพอที่ใช้ในการทำงาน
- 4) การมีอำนาจหน้าที่ (Authority) ที่พอเพียงในการทำงาน
- 5) การจ่ายค่าจ้างที่พอใจ

เป็นที่น่าสังเกตจากการสำรวจนี้ก็คือ คนงานมองเห็นว่าเงินมีความสำคัญเพียงอันดับที่ 5 เท่านั้น และจากการวิจัยของ พูลสุข สังข์รุ่ง (2544 : 59) พบว่า จากการสอบถามพนักงานในบริษัทเอกชน ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่รัฐวิสาหกิจในกรุงเทพมหานคร จำนวน 122 คน เกี่ยวกับอะไรเป็นตัวกระตุ้นให้อยากทำงาน คำตอบที่ได้คือ

- 1) การได้รับการยกย่องชมเชย
- 2) การได้ทำงานที่มีความก้าวหน้า
- 3) การให้อำนาจหน้าที่พอเพียงในการทำงาน และการได้รับความช่วยเหลือและร่วมมือจากผู้บริหารและองค์กร

- 4) การได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนสูง
- 5) การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี
- 6) งานที่ทำน่าสนใจ และตรงความสนใจของผู้ทำงาน

ซึ่งจากผลการวิจัยทั้งสองฉบับซึ่งทำในประเทศไทยและประเทศสหรัฐอเมริกาจะเห็นว่าสิ่งที่มากระตุ้นให้คนอยากทำงานจะคล้าย ๆ กัน โดยเฉพาะเรื่องการจ่ายค่าจ้างจะเป็นตัวกระตุ้นอันดับท้าย ๆ ของความต้องการในการทำงาน

วิจิตร อวาทกุล (2528 อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2548 : 126) ได้ให้ทัศนะ ที่เป็นผลกระทบต่อขวัญในส่วนต่าง ๆ ในการทำงานของพนักงาน จำนวน 14 ส่วน ดังนี้

- 1) ความต้องการของงาน (Job Demand)
- 2) สภาพการทำงาน (Working Condition)
- 3) เงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน (Payment)
- 4) สิทธิ ผลประโยชน์ที่จะได้รับ (Employee Benefit)
- 5) มิตรภาพและความร่วมมือของผู้ร่วมงาน (Friendliness and Cooperation of Employees)
- 6) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Supervisory Employee relations)
- 7) ความเชื่อมั่นต่อการบริหารงาน (Confidence in Management)
- 8) เทคนิคความสามารถของหัวหน้างาน (Technical Competence of Supervision)
- 9) ประสิทธิภาพของการบริหารงาน (Effectiveness of Administration)
- 10) ความเพียงพอในการติดต่อสื่อสาร (Adequacy of Communication)
- 11) สถานภาพและการยอมรับนับถือ (Status and Recognition)

12) ความมั่นคงของงานและความสัมพันธ์ของงาน (Security of Job and Work Relations)

13) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กร (Identification with the Relations)

14) โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าสูงขึ้น (Chance of Growth and Advancement)
สอดคล้องกับการศึกษาของ Melany Baehr และ Richard Renck (อ้างถึงใน สร้อยตระกูล ธรรมานะ, 2550 : 426) ได้พบว่า ความพึงพอใจเป็นส่วนสำคัญยิ่งของขวัญ จากผลกระทบต่อขวัญทั้ง 14 ส่วนนี้ เมื่อวิเคราะห์แล้วสรุปเป็นหัวข้อใหม่ได้ 5 หัวข้อดังนี้ คือ

- 1) องค์กรและการบริหารงาน
- 2) การปกครองบังคับบัญชา
- 3) การให้รางวัลตอบแทน
- 4) เพื่อนร่วมงาน
- 5) ความพอใจในงาน

โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสำรวจสภาพขวัญของพนักงานในองค์กรได้ ส่วน Learner (อ้างถึงใน สร้อยตระกูล ธรรมานะ, 2550 : 426) ได้ศึกษาถึงมิตินของขวัญ Learner ได้ทำการศึกษาแก่นักบิน ซึ่งปรากฏมิตินดังกล่าวต่อไปนี้

- 1) ความพึงพอใจในงาน
- 2) การปรับตัวได้กับสิ่งแวดล้อม
- 3) ปฏิภาณระหว่างกลุ่ม
- 4) คุณค่าในสถานภาพของอาชีพ
- 5) การแบ่งสรรปริมาณงาน

จะเห็นได้ว่าผลการศึกษาของเบอร์ และเลนเนอร์ไม่เหมือนกันโดยทั้งหมด ซึ่งอาจเป็นเพราะความแตกต่างของกลุ่มบุคคลที่วิจัย อย่างไรก็ตามจะเห็นว่าความพึงพอใจในงาน ยังเป็นส่วนประกอบที่สำคัญเหมือนกัน จากการค้นคว้านี้จึงเป็นการยืนยันว่าความพึงพอใจในงาน เป็นส่วนประกอบของขวัญที่จะปราศจากเสียมิได้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงานย่อมเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ มากมาย เช่น องค์กรและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา การให้รางวัลตอบแทน เพื่อนร่วมงานและความพอใจในงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อขวัญใน

การปฏิบัติงาน ความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้จะแตกต่างกันไป ตามลักษณะของแต่ละหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตามถ้าปัจจัยเหล่านี้สามารถสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของขวัญและกำลังใจ

เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า หากพนักงานในองค์กรมีขวัญมีกำลังใจที่ดี ถือได้ว่าการทำงานในหน่วยงานนั้นจะนำไปสู่ช่องทางแห่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะต้องสร้างและบำรุงขวัญของพนักงาน การวางนโยบายที่ให้ประโยชน์ให้สวัสดิการ ขจัดปัดเป่าความทุกข์ของพนักงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารยอมนำไปสู่การสร้าง และบำรุงขวัญทั้งนั้น เมื่อขวัญของพนักงานดีย่อมส่งผลดีต่อการบริหาร ซึ่งรองศาสตราจารย์ วิจิตร อวระกุล (2528, อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2548 : 118) ได้กล่าวว่า หากขวัญของพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นดี จะทำให้มีผลต่อการบริหารงานดังต่อไปนี้

- 1) เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานเป็นอย่างยิ่งทำให้เกิดความก้าวหน้า
- 2) ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์กร
- 3) เสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะทำให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม (group effort) อันจะเป็นพลังขององค์กรในอันที่จะต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างเข้มแข็งและมั่นคง สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ หากพนักงานมีความสามัคคียอมเป็นผลดีต่อองค์กร
- 4) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร รวมทั้งความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย
- 5) ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน
- 6) ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตนยิ่งขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับ พูลสุข สังข์รุ่ง (2548 : 160)

ในขณะที่พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 235) ได้กล่าวว่า การศึกษาขวัญในการทำงานนั้นจะมีประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน ดังนี้

- 1) จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่ว ๆ ไป การสำรวจขวัญจะบอกให้ทราบว่า คนงานมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานของเขา งานส่วนไหนของเขาที่

ทำให้เขาเกิดความรู้สึกอย่างนั้น ความรู้สึกเช่นนั้น เกิดขึ้นที่แผนกหรือฝ่ายไหนและเป็นความรู้สึกของใครบ้าง (เช่น หัวหน้าคนงาน คนงาน ผู้เชี่ยวชาญ) นั้น หมายถึงว่าการสำรวจเป็นเครื่องมือวินิจฉัยที่สำคัญในการมองปัญหาของคนงาน

2) การสำรวจขวัญ ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีคุณค่าจะเกิดกระแสนของการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทาง เมื่อคนเราวางแผนสำรวจ ทำการสำรวจและปรึกษากันถึงผลที่จะเกิดขึ้น การติดต่อขึ้นเบื้องบนจะให้ผลเป็นพิเศษ ถ้าหากคนงานได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น

3) ทำให้เจตคติดีขึ้น การสำรวจจะเป็นสิ่งที่ประกันความปลอดภัย เป็นเรื่องปลดปล่อยทางอารมณ์ เป็นโอกาสหนึ่งที่จะปลดเปลื้องสิ่งที่กดทับจนอัดแน่นในอกออกไป การสำรวจแสดงถึงความสนใจอย่างซัดแข็งของผู้บริหารในสวัสดิการของคนงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกดีขึ้นต่อผู้บริหาร ที่สำคัญเหนือสิ่งใดก็คือ เจตคติของฝ่ายบริหารมีแนวโน้มไปทางที่ดีขึ้น

4) เป็นวิธีการในการกำหนดการฝึกอบรมบางประการ โดยปกติการสำรวจนั้น คนงานจะได้รับโอกาสที่จะรายงานว่าพวกเขาารู้สึกว่าหัวหน้าของพวกเขาทำงานเป็นอย่างไร

5) การสำรวจอาจให้ประโยชน์แก่สภาพแรงงาน การโต้เถียงระหว่างฝ่ายบริหารกับสภาพแรงงานนั้น มักเป็นเรื่องของความต้องการของคนงาน ซึ่งโดยแท้จริงแล้วต่างฝ่ายต่างก็ไม่รู้ การสำรวจเป็นหนทางหนึ่งที่จะได้ความจริงนี้

อารี เพชรสุด (อ้างถึงในชุมพล พงษ์กลาง, 2548 : 17) กล่าวถึงประโยชน์ของขวัญในการทำงาน ดังนี้

1) ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขององค์การ
2) ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้แสดงสิ่งที่เขาอัดอั้นใจ หรือไม่สบายใจออกมา ทำให้พวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารมากขึ้น

3) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเจตคติในระดับผู้บริหาร

4) ทำให้ทราบว่าบุคคลในองค์การต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง

5) ให้ข้อมูลทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายสหสัมพันธ์กรรมกรเป็นอย่างดี

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการร่วมมือร่วมใจเพื่อปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์การ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันในหมู่คณะเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ทำให้องค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทำให้ทราบความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญเป็นสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในหมู่ หรือในองค์กรที่แต่ละคน แสดงออกด้วยความสนใจหรือความกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญเป็นเสมือนแกนกลางของ ปัจจัยบุคคลที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร หากองค์กรใดมีสมาชิกที่มีขวัญใน การทำงานต่ำก็เป็นที่ยกคาค่าหมายได้ว่ากิจการงานขององค์กรย่อมไม่บรรลุผลและอาจสลายในที่สุด

ระวีวรรณ เสวตามร (2540 : 84) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจ ดังนี้

- 1) รู้จักยกย่อง ชมเชยในการกระทำของเขา
- 2) มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเอง
- 3) เป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ
- 4) เอาใจใส่และให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่ทำ ไม่ทอดทิ้ง
- 5) คอยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำกิจกรรม อาจจะด้วยคำพูด กิริยาท่าทาง ฯลฯ
- 6) ให้การยอมรับในความคิดและการกระทำของผู้อื่น
- 7) ให้รางวัล เช่น เลื่อนขั้น เพิ่มเงินเดือน หรือแบ่งปันวัตถุสิ่งของ ฯลฯ
- 8) ให้บริการต่าง ๆ ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยดี

ซึ่งสอดคล้องกับ พูลสุข สังข์รุ่ง (2548 : 63)

บรรยงค์ โตจินดา (2542 : 193) ได้กล่าวว่า วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจมี วิธีการให้เลือกใช้หรือถ้าใช้ได้ทั้งหมดจะยิ่งดี ได้แก่

- 1) สร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
- 2) ให้สิทธิประโยชน์แก่พนักงานเพิ่มขึ้นตามสมควรแก่เหตุผล
- 3) ให้ความเชื่อถือ และสร้างความมั่นคงทางจิตใจและอารมณ์ โดยเฉพาะความ มั่นคงของกิจการและหน้าที่การงานของพนักงานให้เขามองเห็นอนาคต
- 4) ใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเปิดและสร้างความมีส่วนร่วมในงาน
- 5) สร้างสัมพันธภาพที่ดีในทุกระดับของสมาชิกในองค์กร ให้พวกเขาเกิด ความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร เพราะทุกคนคิดว่า “คับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก”
- 6) ติดตามดูแลทุกข์-สุข ของพนักงานเท่า ๆ กับติดตามตรวจสอบและประเมินผล งานอย่างมีคุณธรรม เพราะใช้ระบบคุณธรรมไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์
- 7) ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นผู้ใหญ่ที่เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถแนะนำและช่วย แก้ปัญหาให้เขาได้

สรุปว่า การให้ขวัญและกำลังใจจะทำให้ผู้ที่ได้รับมีความรู้สึกที่ดี ทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้มีขวัญและกำลังใจดีจะมีความรู้สึกอยากทำงาน อยากทำตนให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จและให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับกลุ่มเป็นอย่างดี เพราะมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความภาคภูมิใจในองค์การทำให้เป็นผลดีทั้งต่อบุคคลและหน่วยงาน

สถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้

จากการศึกษาเอกสาร บทความ หนังสือเกี่ยวกับสถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

สามารถ ทองเฟื่อง (2551) กล่าวว่า สภาพทั่วไปของพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย อันประกอบด้วยจังหวัดปัตตานี ยะลาและนราธิวาส ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม ใช้ภาษามลายูท้องถิ่นเป็นภาษาพูดเพื่อติดต่อสื่อสารในชีวิตประจำวัน และการมีขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ที่มาจากรากฐานเดียวกัน ตลอดจนการใช้วัฒนธรรมอิสลามในการดำเนินชีวิต ซึ่งมีวิถีชีวิตที่มีความแตกต่างไปจากประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ โดยวิถีชีวิตของประชาชนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้จะมีความผูกพันยึดมั่นวิถีทางอิสลามเป็นอย่างมาก นอกเหนือจากนี้แล้วเป็นพื้นที่ที่มีความโดดเด่นและเปราะบางต่อเสถียรภาพความมั่นคงของประเทศ และมีผลกระทบต่อความมั่นคงในระดับสากลที่หลายประเทศได้ให้ความสำคัญ และได้ให้ความสนใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วม และมีบทบาทในการเข้ามามีส่วนแก้ไขปัญหาดุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้น

จากเหตุการณ์ความรุนแรงที่เกิดขึ้นในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย นับตั้งแต่เหตุการณ์มัสยิดกรือเซะและตากใบที่เกิดขึ้นในปี 2004 เป็นต้นมา ประชาคมโลกได้ให้ความสำคัญและสนใจต่อพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มประเทศโลกมุสลิมได้แสดงความห่วงใยต่อเหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นเป็นอย่างมาก ซึ่งเหตุการณ์ความไม่สงบดังกล่าว นับว่าเป็นเหตุการณ์ความรุนแรงที่มีมาอย่างต่อเนื่อง มีความสลับซับซ้อนและมีความเชื่อมโยงกันในหลายมิติ มีรากเหง้าความเป็นมานับตั้งแต่อดีตที่สั่งสมสืบทอดเรื่อยมาเป็นเวลานานจนกระทั่งถึงสมัยปัจจุบัน ซึ่งสถานการณ์ความรุนแรงและความไม่สงบที่เกิดขึ้นดังกล่าวได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนทั้งชาวไทยพุทธและชาวไทยมุสลิม รวมทั้งข้าราชการครูหลายคนที่ต้องเสียชีวิตกับสิ่งที่เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อความมั่นคงทั้งในระดับชาติและระดับสากลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

จากสถานการณ์ดังกล่าว ยังส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียนในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยพบว่า ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งการคิดวิเคราะห์ ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะข้าราชการครูต้องเผชิญกับภาวะความเครียด ความกลัว ความหวาดระแวง ที่อาจเกิดขึ้นกับชีวิตจากสถานการณ์ความไม่สงบ ทำให้ครูในภูมิภาคอื่นที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ขอย้ายกลับภูมิลำเนาตนเองด้วยเหตุนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้านการดูแลครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับสิทธิประโยชน์พิเศษ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ โดยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 26)

- 1) เสริมสร้างความก้าวหน้าทางอาชีพของครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภทเป็นกรณีพิเศษ โดยใช้เกณฑ์เวลาที่ปฏิบัติงานในพื้นที่และพิจารณาจากลักษณะของความเสี่ยงภัย ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนวิทยฐานะ และค่าตอบแทนพิเศษ
- 2) เสริมสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เหรียญชายแดน การพิจารณาความดีความชอบกรณีพิเศษ การคัดเลือกเข้าสู่หลักสูตรอบรมกรณีพิเศษ สิทธิค่าเช่าบ้าน และการประกันชีวิตเป็นกรณีพิเศษ
- 3) เยียวยาครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนใต้เป็นกรณีพิเศษ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- 4) สร้างขวัญกำลังใจด้วยการพัฒนาบุคลากร อัตราจ้างทุกประเภทของหน่วยงานและสถานศึกษาให้มีความมั่นคงทางราชการ โดยจัดการเข้าสู่ตำแหน่งพนักงานราชการและ/หรือข้าราชการครูเมื่อมีคุณสมบัติตามมาตรฐานตำแหน่งที่กำหนด
- 5) อุดหนุนค่าตอบแทนครูโรงเรียนเอกชนทุกประเภท ทั้งครูสอนวิสามัญและครูสอนศาสนา
- 6) จัดสวัสดิการและสวัสดิภาพที่เหมาะสมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัยสูง

ตาราง 1 สรุปข้อมูลข้าราชการครูขอย้ายออกนอกพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ที่	สพท.	ปี พ.ศ.ที่ขอย้าย					
		50		51		52	
		ย้ายได้	ย้ายไม่ได้	ย้ายได้	ย้ายไม่ได้	ย้ายได้	ย้ายไม่ได้
1	ปัตตานี เขต 1	53	315	49	344	73	278
2	ปัตตานี เขต 2	11	40	11	43	14	34
3	ปัตตานี เขต 3	35	41	29	37	23	35
4	ยะลา เขต 1	64	51	47	62	31	62
5	ยะลา เขต 2	8	77	7	62	16	35
6	ยะลา เขต 3	10	10	8	25	15	23
7	นราธิวาส เขต 1	21	75	23	43	132	42
8	นราธิวาส เขต 2	16	43	40	143	34	93
9	นราธิวาส เขต 3	0	0	62	37	29	37
	รวมทั้งสิ้น	218	652	276	796	367	639

ที่มา : สำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิมิต ชศกิจ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญของครูประถมศึกษาในโรงเรียนเลี้ยงภัยในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยจำแนกปัจจัยใช้ในการศึกษาออกเป็น 7 ด้าน คือ 1) ความพึงพอใจ 2) ความมั่นคงปลอดภัย 3) สวัสดิการ 4) สภาพการทำงาน 5) การยอมรับนับถือ 6) ความก้าวหน้าในอาชีพ 7) ความสัมพันธ์ภาพ

จากการศึกษาพบว่า ขวัญของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาทางด้านครูมีระดับขวัญสูงในด้านความพึงพอใจในงาน และด้านความสัมพันธ์ภาพ ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ครูที่มีเพศต่างกัน มีขวัญแตกต่างกัน โดยครูเพศชาย มีขวัญสูงกว่าครูเพศหญิง ครูที่มีอายุแตกต่างกัน มีขวัญแตกต่างกัน โดยครูที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป มีขวัญสูงกว่าครูกลุ่มอายุ 31 – 40 ปี ครูที่นับถือศาสนาต่างกัน มีขวัญแตกต่างกัน โดยครูที่นับถือศาสนาอิสลาม มีขวัญสูงกว่าครูที่นับถือศาสนาพุทธ ครูที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีขวัญไม่แตกต่างกัน ครูที่มี

รายได้ต่างกัน มีขวัญแตกต่างกัน โดยครูที่มีรายได้สูงกว่า 15,048 บาท มีขวัญสูงกว่าครูที่มีรายได้ต่ำกว่า 9,940 บาท ครูที่มีความสามารถในการใช้ภาษามลายูท้องถิ่นต่างกัน มีขวัญแตกต่างกัน โดยครูที่ใช้ภาษามลายูท้องถิ่นในการสื่อสารได้ มีขวัญสูงกว่าครูที่ไม่สามารถใช้ภาษามลายูท้องถิ่นในการสื่อสาร ครูที่มีความเข้าใจในวัฒนธรรมชุมชนต่างกัน มีขวัญแตกต่างกัน โดยที่มีความเข้าใจในวัฒนธรรมชุมชนสูง มีขวัญสูงกว่าครูที่มีความเข้าใจวัฒนธรรมชุมชนต่ำ และปานกลาง ปัญหาสำคัญที่เกี่ยวกับขวัญของครูประถมศึกษาในโรงเรียนเลี้ยงกบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ 3 อันดับ ได้แก่ ปัญหาความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ปัญหาเรื่องเกี่ยวกับสวัสดิการ และปัญหาเกี่ยวกับการส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ครูประถมศึกษาในโรงเรียนเลี้ยงกบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การจัดสวัสดิการอย่างยุติธรรมและผู้บริหารระดับสูงควรส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่ครู จากการวิจัยพบว่า ครูมีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง จึงเสนอแนะให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงปัญหาและหาวิธีที่จะปรับปรุงเสริมสร้างให้ครู มีขวัญอยู่ในระดับที่สูงขึ้น

ชยธร กิ่งสกุล (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า มีกำลังขวัญอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีกำลังขวัญมากที่สุดในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ รองลงมา คือ ความตั้งใจในการทำงานและมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ตำแหน่งและสาขาธนาคารและปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

กิตติยา กังวาลวิจิตรกุล (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับและตัวแปรที่ก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ผลการศึกษา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด อยู่ในระดับที่ต่ำ ซึ่งก็หมายถึง ว่าตัวพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้น ยังไม่มีความพอใจในระดับเงินเดือนและสวัสดิการที่ตนเองได้รับ โดยรู้สึกว่าจะยังไม่เหมาะสมกับการทุ่มเทการทำงานให้บริษัทฯ อย่างเต็มที่ เพราะฉะนั้นทางบริษัทฯ ควรจะเพิ่ม หรือมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงผลตอบแทน เบี้ยเลี้ยง ที่ให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้มากขึ้นหรือมีการปรับเปลี่ยนนโยบายทางด้านสวัสดิการว่าควรมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าที่เคยเป็นอยู่ โดยอาจจะให้สวัสดิการในด้านการรักษาพยาบาลนั้น ครอบคลุมถึงครอบครัวของตัวพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หรือสวัสดิการด้านการให้ตัว

สวัสดิการก็ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงให้ตัวพนักงานสามารถที่จะขอตัวสวัสดิการให้ง่ายขึ้น โดยไม่ต้องรอแต่ตัวที่ได้เฉพาะตัวสำรองที่นั่งที่ไม่มีการยืนยันการเดินทางอย่างเดียว

ผลการศึกษาด้านความมั่นคงในงาน มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินยังไม่มีความรู้สึกว่าสามารถที่จะปฏิบัติงานในบริษัท การบินกรุงเทพได้นานเท่าที่ตนเองต้องการได้ เนื่องจากบริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กและเป็นบริษัทการบินของเอกชนที่มีเจ้าของเพียงคนเดียว จึงทำให้ตัวพนักงานมีความรู้สึกที่องค์กรไม่มีความมั่นคงเพียงพอ ทั้งในด้านเงินลงทุน การบริหารและนโยบายต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารงาน นอกจากนี้ การบริหารงานก็ยังเป็นแบบระบบครอบครัว จึงทำให้มีการนำระบบอุปถัมภ์ ระบบพรรคพวกเข้ามาใช้ภายในองค์กรมาก ยิ่งทำให้ตัวพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีแต่ความรู้ความสามารถ แต่ไม่มีพรรคพวกยังมีความรู้สึกไม่มั่นคง เพราะพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอื่น ๆ ที่มีคนคอยสนับสนุน ก็จะได้รับตำแหน่งที่สำคัญ

ผลการศึกษาด้านนโยบายและการบริหาร มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด อยู่ในระดับที่ต่ำ ดังนั้นผู้บริหารจึงจะ ต้องมีการปรับปรุง การวางเป้าหมายของนโยบายที่จะใช้ในการบริหารงานของ บริษัท การบิน กรุงเทพ จำกัด ให้เป็นไปในทิศทางที่ตรงกับความต้องการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้ ได้มากขึ้น โดยตัวผู้บริหารจะต้องมีการรับฟังความต้องการของตัวพนักงานด้วยว่า ต้องการจะให้ บริษัทช่วยเหลือหรือมีการปรับเปลี่ยนทางด้านนโยบายและการบริหารอย่างไร เพราะเห็นว่าบริษัทฯ มีการเห็นใจพนักงานและมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย และการบริหารงาน เพื่อให้พนักงานได้รับความสะดวกมากขึ้นด้วย

ผลการศึกษาด้านการเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน พิจารณาให้ดูจะเห็นได้ว่า ก็ไม่ได้มีระดับขวัญและกำลังใจในระดับที่น่าพึงพอใจนัก โดยจะมีค่าโดยเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เพราะโดยส่วนตัวของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้น ยังไม่มีความมั่นใจตั้งแต่ในระดับหัวจ้อ ความไม่มั่นคงในงานและด้านนโยบายการบริหาร ทำให้เกิดผลกระทบที่ตามมา คือ การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและด้านนโยบายการบริหารทำให้เกิดผลกระทบที่ตามมา คือ การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน จึงอยู่ในระดับที่ไม่ดีตามไปด้วย ทางองค์กรเอง จะต้องทำให้ตัวพนักงานมีความรู้สึกว่ามี ความเป็นส่วนร่วมต่อองค์กร มีความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เช่น อาจจะมีการจัดประชุม เพื่อแจ้งข่าวคราวความเคลื่อนไหวขององค์กรว่ากำลังมีความเปลี่ยนแปลง หรือกำลังดำเนินงานอะไรอยู่บ้าง มีการให้รางวัลต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานดี หรือมีผลงานดี หรือพนักงานที่ช่วยเหลือบริษัทฯ

ผลการศึกษา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูงที่สุด ซึ่งหมายความว่า ในระหว่างกลุ่มของพนักงานนั้น สามารถที่จะสื่อสารกันได้ ซึ่งหมายความว่าในระดับกลุ่มของพนักงานเองนั้นไม่ได้มีปัญหาใด ๆ คือ มีระดับขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานร่วมกันที่ดี เพราะมีการถ้อยทีถ้อยอาศัย และมีความสนิทชิดเชื้อกันเป็นอย่างดีอยู่แล้ว

มนูญ จันทรสุข (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนเสียมกษัยและกันดารจังหวัดยะลา ผลการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนเสียมกษัยและกันดารจังหวัดยะลา โดยภาพรวม พบว่า มีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับพบว่า ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านความมีสัมพันธภาพ ด้านความมั่นคงปลอดภัย มีขวัญกำลังใจอยู่ระดับที่สูง ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสภาพการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านสวัสดิการที่ได้รับ มีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการครู ได้แก่ เพศ อายุตัว ศาสนาที่นับถือ รายได้ และความเข้าใจในวัฒนธรรมชุมชน มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผล ได้แก่ ภูมิฐานะ สถานภาพสมรส และความสามารถในการใช้ภาษามลายูท้องถิ่น

ปัญหาอุปสรรคสำคัญที่ค้นพบ ได้แก่ ปัญหาด้านสวัสดิการ ซึ่งไม่เหมาะสม รองลงมาคือ ปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัย สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่มีความสำคัญน้อยที่สุดคือ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ

ศิริพร ทองจินดา (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองนราธิวาส โดยรวมพบว่า มีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านต่าง ๆ ตามลำดับดังนี้ ความตั้งใจในการทำงาน ความต้องการที่จะอยู่ในงานต่อไป และการปฏิบัติงานตามระเบียบ

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอนในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสายผู้สอนในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านความยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผล ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษามลายูในการสื่อสาร และความเข้าใจในวัฒนธรรมท้องถิ่น

จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานตอнокงบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการตอнокงบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง) พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง ส่วนระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับในการทำงาน และความมั่นคงด้านนโยบายการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสวัสดิการของหน่วยและด้านสภาพการทำงานและความรับผิดชอบในหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการตอнокงบัญชาการ กองบัญชาการ กองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง) พบว่า ข้าราชการและพนักงานราชการตอнокงบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง) ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ส่วนปัจจัย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ชั้นยศ เงินเดือน (รายได้) อายุราชการ (ประสบการณ์การทำงาน) ต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เกียรติพันธ์ หนูทอง (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า ระดับขวัญการปฏิบัติงานบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านเงินฐานะและความมั่นคง ด้านความสำเร็จและด้านการยกย่องในความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

จรัสศรี ลิ่นทอง (2549 : บทคัดย่อ) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด และเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ลักษณะงาน สถานภาพการสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า

1) พนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง

2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยรวมจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา ลักษณะงาน สถานภาพ พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านเพศ ซึ่งเพศหญิงมีขวัญและกำลังใจมากกว่าเพศชายและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี ถึง 2 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงาน ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป

ถาวร ศรีแก้ว (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า

1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราชเขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($X= 3.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านความเพียงพอของรายได้ ($X= 2.76$) และด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ($X= 3.15$) ส่วนอีก 4 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($X= 3.71$) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($X= 3.91$) ด้านความเหมาะสมด้านความรู้ความสามารถในตำแหน่งที่ปฏิบัติ ($X= 3.62$) ด้านความพอใจในการทำงาน ($X= 3.77$)

2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราชเขต 3 ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

3) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราชเขต 3 ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเหมาะสมด้านความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่.05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

4) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราชเขต 3 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานครูที่มีประสบการณ์ 10 ปี ลงมากับครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 11 – 20 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ชวนโรสนา โตะนิเต (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา จำแนกตามปัจจัยอนามัยและปัจจัยจิตใจ ศึกษาความแตกต่างของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา ตามตัวแปร ด้านประชากรศาสตร์และด้านสถานการณ เพื่อค้นหาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนามีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก 2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลา ตามตัวแปรด้านประชากรศาสตร์และด้านสถานการณ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ศาสนา ประสบการณ์ในการทำงาน เขตพื้นที่การปฏิบัติงาน สถานที่ตั้งของโรงเรียน การเกิดเหตุการณ์กับคนใกล้ชิด และการเกิดเหตุการณ์ในโรงเรียน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ในด้านภูมิฐานะ วุฒิทางการศึกษา รายได้ที่ได้รับต่อเดือน การใช้ภาษามลายูท้องถิ่น และการมีเจ้าหน้าที่รักษาความสงบในโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยรวมของครูในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดยะลาที่ค้นพบคือ ปัญหาทางด้านความมั่นคงและความปลอดภัย และปัญหาทางด้านสวัสดิการ

รอมือลี มัสกอต (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า

- 1) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 ด้านความสำเร็จของการบริหารอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน และด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ LSD พบว่า ด้านความสำเร็จของการบริหาร โรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลาง และขนาดกลางกับขนาดใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน
- 4) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 ที่มีภูมิฐานะต่างกันมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

วสันต์ พลั่วพันธ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาขวัญกำลังใจ พนักงานระดับปฏิบัติการกรณีศึกษา : มูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ มูลนิธิโรงพยาบาล เจ้าพระยาอภัยภูเบศร และเปรียบเทียบขวัญกำลังใจตามสถานภาพส่วนบุคคล คือ อายุ เงินเดือน เพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ มีขวัญกำลังใจด้านนโยบายการบริหารงานขององค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการดูแลสุขภาพ และด้านสวัสดิการในหน่วยงาน อยู่ใน ระดับปานกลาง ส่วนขวัญกำลังใจในด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในงาน ที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับสูง พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสถานภาพส่วนตัวต่างกัน คือ อายุ เงินเดือน เพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาทำงานกับองค์กรต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการทำงานไม่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศุภิสรา แก้วสุวรรณรัตน์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงาน ของพนักงานราชการตำแหน่งครูอาสาสมัคร การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดปัตตานี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการตำแหน่งครูอาสาสมัคร การศึกษานอก โรงเรียนจังหวัดปัตตานี และเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการตำแหน่งครู อาสาสมัคร การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามเพศ อายุ ศาสนา สถานภาพสมรส รายได้ ภูมิฐานะ ผลการวิจัยพบว่า

1) ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการตำแหน่งครูอาสาสมัคร การศึกษา นอกโรงเรียนจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน และด้านค่าจ้างเงินเดือนและผลประโยชน์ที่ถืออยู่ อยู่ในระดับปานกลาง

2) ผลการเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการตำแหน่งครู อาสาสมัคร การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดปัตตานี จำแนกตามเพศ อายุ ศาสนา สถานภาพสมรส รายได้ ภูมิฐานะต่างกัน พบว่า มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พนักงานราชการตำแหน่งครูอาสาสมัคร การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดปัตตานี ที่มีเพศต่างกัน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เครือข่ายและชุมชน มีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานราชการตำแหน่งครูอาสาสมัคร การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดปัตตานี ที่มีอายุต่างกัน ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานราชการตำแหน่งครูอาสาสมัคร การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดปัตตานี

ทวีป สังข์แก้ว (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจในสถานการณ์ความไม่สงบ กรณีศึกษา : จังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า

1) ข้าราชการตำรวจในพื้นที่จังหวัดปัตตานี มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2) ข้าราชการตำรวจในพื้นที่จังหวัดปัตตานี ที่มีตำแหน่ง นับถือศาสนา ระดับ การศึกษา และสถานภาพการสมรส ต่างกัน โดยรวมพบว่ามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่แตกต่างกัน แต่ตามตัวแปร ภูมิภาคนาเคิม ความสามารถใช้ภาษามลายูท้องถิ่น ประสบการณ์การทำงานในพื้นที่ รายได้ต่อเดือน ต่างกัน พบว่ามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการ แนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจข้าราชการตำรวจที่ค้นพบ คือ อุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอและไม่มีประสิทธิภาพ เสนอแนะให้จัดหาเพิ่มเติมและให้มีประสิทธิภาพ เบี้ยเลี้ยงและสวัสดิการน้อย เสนอแนะให้เพิ่ม เบี้ยเลี้ยงและสวัสดิการ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าขวัญและกำลังใจมีความสำคัญมากในการทำงาน โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลที่จะต้อง เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับสูง เพื่อเป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงาน สร้างสรรค์ผลงานที่ดีเป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิด ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ใน 7 ด้าน ประกอบด้วย สภาพการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย ความมีสัมพันธภาพ สวัสดิการและค่าตอบแทน การยอมรับนับถือ ความสำเร็จ และความก้าวหน้า ในอาชีพ เพื่อเป็นแบบสอบถามวัดระดับขวัญและกำลังใจของครูครั้งนี้