

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล

1.1 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

1.2 การบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย

2. ความแปลกแยก (Alienation)

3. ขวัญและกำลังใจ

3.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ

3.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

3.3 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

3.4 องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจ

3.5 ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.6 ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญและกำลังใจในองค์การ

3.7 อารมณ์แสดงให้เห็นว่าคนมีขวัญและกำลังใจดี

3.8 อาการที่แสดงให้เห็นว่าคนมีขวัญและกำลังใจไม่ดี

3.9 แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การ

3.10 การตรวจสอบวัดขวัญและกำลังใจ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การบริหารงานบุคคล

สมพงศ์ เกษมสิน (2516 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการหรือการจัดการเกี่ยวกับคนในการทำงาน นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การดูแลการบำรุงรักษาจนกระทั่งการให้พ้นจากการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงศ์ (2525 : 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็น ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

ในส่วนเฉพาะของการบริหารงานบุคคลโดยคำนึงถึงการจูงใจและความต้องการของบุคคลเป็นหลักนั้น บีช (Beach อ้างในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2531 : 2) ได้เสนอว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง การสร้างเสริมแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และในทำนองเดียวกัน ภิญโญ สาร (2519:155) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคลคือการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันคนที่เขาใช้มีความสุข มีความพอใจที่จะทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547:139-154) ได้ให้ข้อคิดไว้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งขององค์การที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ในการปฏิบัติผู้บริหารทุกคนต้องเข้าไปเกี่ยวข้องนับตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกปฐมนิเทศให้การอบรม หาวิธีการจูงใจและกระตุ้นการทำงาน รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าผู้บริหารทุกคนต้องทำหน้าที่เป็นนักบริหารงานบุคคลไปพร้อมกับการทำงานบริหารด้านอื่น ๆ ด้วย แต่ทั้งนี้การบริหารงานบุคคลซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า สามารถสร้างสรรค์ประโยชน์อย่างมหาศาลและมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะการณ์ สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์การจะต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเพื่อหาทราบถึงปริมาณงาน ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน ความเกี่ยวพันของงานที่มีเกี่ยวกับกิจกรรมงานอื่น ๆ ภายในองค์การโดยทั่วไปจะทำ 2 รูปแบบ คือ

1.1 กำหนดรายละเอียดลักษณะของงาน (Job Description) เป็นการพิจารณารายละเอียดของงานเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานของงานต่าง ๆ หรือเป็นเอกสารที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการมอบหมายงานหรือกำหนดเป้าหมายของงาน

1.2 กำหนดคุณลักษณะของพนักงาน (Job Specification) เป็นการแสดงให้เห็นลักษณะและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ เช่น ความสามารถความถนัดบุคลิกภาพ เป็นต้น

การวิเคราะห์งานเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. จะใช้กำลังกายกำลังใจทำงานอย่างไรจึงจะสำเร็จ
2. งานที่จะสำเร็จเมื่อไร
3. งานจะสำเร็จขึ้นไหน
4. จะทำงานอย่างไร
5. ทำไมต้องทำงานนั้น
6. ผู้ปฏิบัติงานควรมีคุณสมบัติอย่างไร

2. การออกแบบงาน (Job Design) เป็นวิธีการที่จะต้องใช้กิจกรรมหลายขั้นตอนในการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน วิธีการทำงาน ความสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ อันจะส่งผลต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และเพิ่มผลผลิตในการทำงาน กิจกรรมในการออกแบบงานประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ (Organization Objectives)
2. การออกแบบองค์กร (Organization Planning)
3. การจัดทำบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions)
4. การกำหนดคุณสมบัติของพนักงาน (Job Specifications)
5. การกำหนดมาตรฐานผลงาน (Performance Standards)
6. การกำหนดกฎเกณฑ์และวิธีทำ (Work Methods and Work Rules)

การออกแบบงานที่ดีจะต้องคำนึงถึงความน่าสนใจและทำให้งานมีความน่าท้าทายมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีความเติบโตในหน้าที่งานได้ด้วย ทั้งนี้อาจใช้เทคนิค การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การเพิ่มคุณค่าเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement) และการเพิ่มตัวแบบคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Models)

3. การวางแผนและการพยากรณ์กำลังคน (Employment Planning and Forecasting) เป็นกระบวนการของการพัฒนาแผนภายในขององค์การเพื่อบรรจุตำแหน่งที่ว่างหรือขาดไปใน

อนาคตทั้งหมด ตั้งแต่ระดับล่างสุดจนถึงระดับผู้บริหาร การตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและพยากรณ์การจ้างงานและกำลังคนนั้นโดยพื้นฐานแล้วจะต้องพิจารณาทั้งตำแหน่งที่จะถูกบรรจุจากภายในและภายนอก บนสมมติฐานของสถานการณ์ในอนาคตอย่างมีเหตุมีผลและมีความเหมาะสม โดยพยากรณ์ในประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. ความต้องการในตัวบุคคล (Personnel Need)
2. ปริมาณของผู้สมัครภายใน (The Supply of Inside Candidates)
3. ปริมาณของผู้สมัครภายนอก (The Supply of Outside Candidates)

การวางแผนบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ฝ่ายบริหารขององค์การสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายรวมขององค์การด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้

1. เพื่อสร้างความแน่นอนในการจ้างงาน
2. เพื่อป้องกันบุคลากรขององค์การที่มีความรู้ ความสามารถสูงออกจากงานภายหลังที่ได้รับการอบรมแล้ว
3. เพื่อลดปัญหาในการหาคนมาทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลง อันเนื่องมาจากพนักงานลาออกหรือตาย
4. เพื่อจัดสรรจำนวนเงินไว้เป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนให้กับบุคลากร โดยมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับตำแหน่งงานหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4. การสรรหา (Recruitment) เป็นกระบวนการที่ชักจูงใจและกระตุ้นให้ผู้สมัครที่มีศักยภาพมาสมัครงานที่เปิดรับอยู่ ซึ่งจะเปิดรับในอนาคต กลยุทธ์ในการสรรหาจึงพยายามดึงดูดคนที่มีประสบการณ์และคุณสมบัติเหมาะสมมาวมกันเพื่อการคัดเลือกและตัดสินใจวิธีการสรรหาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เพราะไม่มีวิธีการสรรหาใดที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตามก็ควรรายละเอียดงาน (Job Descriptions) และลักษณะเฉพาะงาน (Job Specifications) การวิเคราะห์งานและการออกแบบงานเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการสรรหา

การสรรหาเป็นกระบวนการที่ชักจูงบุคคลในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมจำนวนที่มากพอ และคุณสมบัติตามที่ต้องการ ตลอดจนกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์การผู้สมัครที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงที่สุดกับคุณลักษณะของงานจะได้รับการคัดเลือก ดังนั้นการสรรหาได้บุคคลที่ดีที่สุดย่อมมาจากวิธีการที่ดีที่สุดในการสรรหา ความสำเร็จในการสรรหาจึงต้องอาศัยกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน

เมื่อองค์การต้องการพนักงานเพิ่มเติม ผู้บริหารจำเป็นจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการที่จะรวบรวมผู้สมัครตามต้องการที่ต้องการ จะต้องเลือกวิธีการสรรหาที่เหมาะสม เพื่อให้การสรรหาบรรลุผลสำเร็จตามโครงการ ซึ่งสามารถดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ

วิธีสรรหาภายในองค์กร เครื่องมือที่ช่วยสรรหาภายใน นอกจากการบริหารงานแล้วก็คือ บัญชีทักษะ (Skills Inventories) วิธีการสรรหาภายในมีดังนี้

1. ประกาศตำแหน่งว่างและประกาศเชิญชวน (Job Posting and Job Bidding) ประกาศตำแหน่งว่างเป็นการให้ข่าวสารข้อมูลแก่พนักงานเกี่ยวกับตำแหน่งว่างที่เปิดรับ ส่วนประกาศเชิญชวนเป็นเทคนิคที่เชิญชวนให้พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสมัครเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างนั้น

2. การอ้างอิง (Referrals) ระบบการอ้างอิงเป็นอีกวิธีหนึ่งในการสรรหาภายใน โดยพนักงานปัจจุบันสนับสนุนและรับรองให้เพื่อนร่วมงานเข้าสมัครในตำแหน่งที่ว่าง

วิธีการสรรหาภายนอก การใช้วิธีการสรรหาภายนอกเมื่อองค์กรไม่สามารถสรรหาพนักงานภายในได้ วิธีการสรรหาภายนอกมีหลายวิธี ได้แก่ วิธีการสมัครด้วยตนเอง วิธีการเขียนจดหมายสมัครงาน วิธีการโฆษณา วิธีการอาศัยหน่วยจัดหางานของรัฐ บริษัทจัดหางานของเอกชน สถาบันการศึกษา สมาคมอาชีพ องค์กรแรงงาน เป็นต้น

5. การคัดเลือก (Selection) ปัจจุบันองค์กรทุกแห่งให้ความสำคัญใส่ใจต่อกระบวนการสรรหามากกว่าที่ผ่านมา เพราะคนที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องเข้ามาเรียนรู้งานปฏิบัติงานให้ได้ผลและไม่สร้างปัญหาในการทำงาน กระบวนการคัดเลือกที่รอบคอบจะช่วยให้เกิดประโยชน์ทั้งบุคคล องค์กร และสังคม ในขณะเดียวกัน ก็จะช่วยลดความเข้าออกของพนักงานที่คัดเลือกเข้ามาใหม่ด้วย

องค์กรโดยทั่วไปจะกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการเพื่อการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีอยู่หลายเกณฑ์ด้วยกัน ดังนี้

1. ความต้องการด้านเทคนิค (Technical Requirement) ความต้องการนี้ได้แก่การศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน

2. ความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Requirements) ได้แก่ ความต้องการให้ผู้สมัครสามารถทำงานในสภาพที่เป็นทีมได้ สามารถพูดคุยกันได้ในกลุ่มงาน สามารถให้และรับความคิดเห็นและการประพฤติปฏิบัติที่มีลักษณะสร้างสรรค์

3. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physical Requirements) เป็นเกณฑ์ที่จะต้องได้รับการพิจารณาก่อนในการทำงาน และยังรวมไปถึงการตรวจหายาเสพติดและแอลกอฮอล์

การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การสัมภาษณ์ขั้นต้น (Preliminary Interview) เป็นกระบวนการคัดเลือกคล้ายเป็นถนนสองเส้นทาง กล่าวคือทางหนึ่งองค์กรคัดเลือกพนักงานเข้าทำงาน ส่วนอีกทางหนึ่งผู้สมัครเลือกนายจ้างที่จะเข้าไปทำงานด้วย โดยมีความมุ่งหมายหลักเพื่อคัดกรองผู้สมัครที่ไม่เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน

ขั้นที่ 2 การพิจารณาประวัติและการสมัคร (Review of Applications and Resumes) การให้กรอกใบสมัครก็เพื่อต้องการทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร และเพื่อเป็นหลักฐานในการพิจารณาความเหมาะสมของผู้สมัครกับตำแหน่งงาน

ขั้นที่ 3 การทดสอบ (Selection Tests) จะช่วยประเมินความแตกต่างด้านคุณสมบัติและศักยภาพระหว่างผู้สมัคร และความสัมพันธ์โดยตรงกับตำแหน่งงานและการทำงาน

ขั้นที่ 4 การสัมภาษณ์เพื่อการจ้างงาน (Employment Interviews) เป็นการสัมภาษณ์ทางการเพื่อทำการคัดเลือกผู้สมัคร จะแสวงหาคำตอบจากคำถามกว้าง ๆ เช่นผู้สมัครทำงานได้หรือไม่ ผู้สมัครจะทำงานนั้นหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับผู้สมัครกับคนอื่นเป็นอย่างไร ใครจะเป็นผู้ได้รับการพิจารณาเข้าทำงานนั้น

ขั้นที่ 5 การพิจารณาภูมิหลังและหลักฐานอ้างอิง (Reference and Background Checks) ช่วยให้ได้ข้อมูลรายละเอียดเชิงลึกมากขึ้น และช่วยในการพิจารณาความเที่ยงตรงและความถูกต้องมากขึ้น

ขั้นที่ 6 การตัดสินใจคัดเลือก (Selection Decision) ขั้นนี้เป็นขั้นที่สำคัญที่สุดกว่าทุกขั้นที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการตัดสินใจจ้าง คัดเลือก

ขั้นที่ 7 การตรวจสอบสุขภาพ (Physical Examination) ความมุ่งหมายหลักของการตรวจสอบสุขภาพก็เพื่อพิจารณาว่า ผู้สมัครมีความสามารถทางร่างกายที่จะปฏิบัติงานนั้นได้

ขั้นที่ 8 การจ้าง (Employed Individual) ขั้นสุดท้ายของการคัดเลือกและถือเป็นอันสิ้นสุดของกระบวนการคัดเลือก

กระบวนการคัดเลือกควรให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเที่ยงตรง เกี่ยวกับผู้สมัครที่จะเป็นไปได้ เพื่อที่จะใช้พิจารณา คุณสมบัติของผู้สมัครให้รอบคอบตรงกับลักษณะเฉพาะของงาน ข้อมูลที่ได้จึงควรเกี่ยวข้องกับงานอย่างชัดเจน หรือสามารถใช้คาดการณ์ถึงความสำเร็จของงาน โดยปราศจากการเลือกปฏิบัติ

6. การปฐมนิเทศ และการบรรจุ

การปฐมนิเทศ (Orientation) คือ กิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงานและรู้จักหน้าที่ที่ต้องทำตลอดจนรู้จักผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานภายใต้ได้มีการเสาะแสวงหาและคัดเลือกพนักงานได้แล้ว กิจกรรมหรืองานที่ต้องทำคือ การที่จะต้องทำการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลเพื่อช่วยให้พนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในระยะเริ่มทำงาน

โดยปกติองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งเป็นไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ โครงสร้างและวิธีการทำงาน จึงจำเป็นที่จะต้องให้พนักงานใหม่ได้รู้และเข้าใจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานจริง

การบรรจุพนักงาน (Placement) เป็นการมอบหมายให้พนักงานทำงานใหม่ หรืองานที่แตกต่างไปจากเดิม รวมไปถึงการเริ่มต้นมอบหมายงานให้พนักงานใหม่ ตลอดจนการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการลดชั้นลดตำแหน่งพนักงานปัจจุบันด้วย แบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ การเลื่อนชั้นตำแหน่ง (Promotions) การโยกย้าย (Transfers) และการลดชั้นลดตำแหน่ง (Demotions)

การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง เกิดขึ้นเมื่อพนักงานออกจากงานหนึ่ง ไปสู่งานอื่นซึ่งได้รับเงินเดือนความรับผิดชอบ และอยู่ในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นการให้ความดีความชอบและสนับสนุนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปกติแล้วจะพิจารณาจากหลักดังนี้

1. การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งอาศัยหลักคุณธรรม (Merit-based Promotion) เกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้รับความดีความชอบ ปฏิบัติงานดีเด่นในหน้าที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

2. การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งอาศัยหลักอาวุโส (Seniority-based Promotion) พนักงานที่ทำงานในองค์การมานานส่วนมากมักจะได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง

การโยกย้ายและการลดตำแหน่ง

การโยกย้าย (Transfer) เกิดขึ้นเมื่อพนักงานย้ายจากงานหนึ่งไปสู่งานหนึ่งที่ได้รับเงินเดือนความรับผิดชอบและระดับงานเท่ากัน

การลดชั้นลดตำแหน่ง (Demotion) เกิดขึ้นเมื่อพนักงานออกจากงานหนึ่งไปสู่งานหนึ่งที่ได้รับเงินเดือนความรับผิดชอบและระดับงานต่ำกว่า

การประเมินผลเป็นการให้พนักงานใหม่ได้รู้ถึงเรื่องกว้าง ๆ ขององค์การ หน้าที่งาน ควรปลอดภัยในการทำงาน ความสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ รวมถึงประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ส่วนผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะแนะนำให้รู้จักกับเพื่อนร่วมงานและพนักงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับงาน ส่วนกระบวนการบรรจุพนักงานหรือให้พนักงานงาน จะเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นหลักซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลดชั้นลดตำแหน่ง

7. **การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)** เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติของพนักงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ รวมถึงกระบวนการซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้มีโอกาสรับประสบการณ์ ความชำนาญ

ตลอดจนทัศนคติใหม่ ๆ ที่ถูกต้องที่จะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ และสามารถประสบความสำเร็จใน
ฐานะหัวหน้างานที่ดี

8. การประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal: PA) เป็นกระบวนการที่
องค์การประเมินการปฏิบัติงานของตน ว่าสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพคิ่มากน้อยเพียงใด
หากทำได้อย่างถูกต้อง พนักงาน ผู้บริหาร หน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนองค์การจะได้รับ
ประโยชน์สูงสุด

9. การวางแผนและพัฒนาอาชีพ

การวางแผนอาชีพ (Career Planning) ถือได้ว่าเป็นเรื่องของพนักงานแต่ละคนที่จะ
กำหนดแนวทางของตัวเองให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพและหน่วยงานที่ตนทำงาน และเป็นความ
พยายามที่บุคคลเอาใจใส่กับทักษะ ความสนใจ ค่านิยม และโอกาสของตนเอง รวมไปถึงการระบุ
เป้าหมายเกี่ยวกับอาชีพและกำหนดแผนเพื่อบรรลุเป้าหมาย

สำหรับการพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นการดำเนินการที่เป็นทางการของ
องค์การเพื่อให้หลักประกันแก่พนักงานในด้านคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับความ
ต้องการเพื่อที่จะช่วยให้แต่ละคนมีแผนสำหรับงานอาชีพของตนในอนาคตภายในองค์การ

10. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) ค่าตอบแทนจำเป็นต่อชีวิต
ของพนักงาน เป็นระบบรางวัลซึ่งบุคคลได้รับเป็นการตอบแทนจากการปฏิบัติงานขององค์การ
การจ่ายค่าตอบแทนไม่เฉพาะให้เป็นไปเพื่อสนองความต้องการของพนักงานเท่านั้น ยังแสดงถึง
อำนาจและสถานะในสังคม ค่าตอบแทนยังเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของบุคคลในองค์การ และเป็น
การบ่งบอกถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงาน

11. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัยและสุขภาพคือ
ความปลอดภัย (Safety) เป็นการป้องกันพนักงานจากการบาดเจ็บอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ อันตราย
ที่สัมพันธ์กับการทำงาน (Work-related Accidents) สำหรับสุขภาพ (Health) ก็คือ ความปลอดภัย
จากการเจ็บป่วยร่างกายและอารมณ์ของพนักงาน

12. การจูงใจในการทำงาน (Incentive at Work) การจูงใจในการทำงานเป็นวิธีการของ
การให้ค่าตอบแทนที่ใหัรางวัลแก่ผลงานที่ได้ออกมาเป็นการเฉพาะ การจูงใจจึงเป็นการให้ที่
นอกเหนือไปจากเงินเดือนและค่าจ้าง

โดยสรุปแล้ว การบริหารงานบุคคลเป็นความเพียรพยายามในการจัดการเกี่ยวกับบุคคล
ในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้น
ได้เห็นว่างานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายหมายของเขา และขณะเดียวกัน
ผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้รับบรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืนและ

สัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ทั้งความต้องการของบุคลากรและทั้งความต้องการขององค์กรหรือสถาบันด้วย

1.1 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

อำนาจ กิตติวรรณ (2533:24 – 25) ได้กล่าวว่าการบริหารงานนั้นประกอบด้ว
องค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ งานและคน งานนั้นเป็นภารกิจที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่การ
ที่จะดำเนินการให้ภารกิจสำเร็งนั้นจะต้องมีคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอที่จะ
ปฏิบัติงานและถ้าขาดส่วนที่เกี่ยวกับคนแล้วงานจะไม่สำเร็จและถ้าพิจารณาในด้านปัจจัยในการ
บริหารงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ และกา.จัดการ หรือที่เรียก
กันทั่วไปว่า 4' M, หรือจะมีการแบ่งปัจจัยออกเป็นอย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้งาน
สำเร็จก็คือ คน อยู่นั่นเอง คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารงานและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัว
บุคคลก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีความซับซ้อนอยู่มากในอง.การทั้งหลายไม่ว่าเป็นของภาครัฐ
หรือภาคเอกชนก็ตามนั้นแม้ว่าจะมีงบประมาณอย่างเพียงพอในการจัดการที่ดี มีวัสดุอุปกรณ์ที่พร้อม
มูลเพียงพอ ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ ขาดความสามารถ และไม่อยู่ในระเบียบวินัยอัน
ดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลตามความมุ่งหมายขององค์กรได้ ตรงกันข้ามถ้า
บุคคลในองค์กรมีความรู้ความสามารถและเป็นคนดี ปัญหาอื่น ๆ ย่อมหาทางแก้ไขได้ และทำให้
อง.การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ ตามประสงค์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 4) ได้สรุปสาระสำคัญของ
การบริหารงานบุคคลขององ.การไว้ว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ
ใหญ่ ๆ 2 ประการ คือ ประการแรก ในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ
เหมาะสมกับงานและประการที่สองหน่วยงานนั้นสามารถใช้บุคคลให้ปฏิบัติงานให้บรรลุ
วัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสิ่งทำให้เกิดองค์ประกอบทั้งสองประการนั้นก็คือ การ
บริหารงานบุคคลนั่นเอง

พินิจ สุริยะจันทร์ และ เจน สงวนวงษ์ ผู้รวบรวม (2537 : 87 – 88) ได้ให้ความเห็นว่า
ในการบริหารงานบุคคลนั้น จะมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนด้วยกัน คือ งานและคน งานนั้นเป็น
ภารกิจที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่การที่จะดำเนินการให้ภารกิจสำเร็จได้นั้น จะต้องมีคนที่มี
ความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน

ในองค์ประกอบแรกคืองานนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและ จัดระบบงาน การวางแผนงาน การควบคุมกำกับติดตามและประเมินผลงาน ซึ่งเรียกง่าย ๆ ว่าการบริหารงาน

ในองค์ประกอบที่สองคือคนนั้น จำเป็นจะต้องดำเนินการเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมมาทำงาน และใช้บุคคลให้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่วนประกอบนี้เรียกว่าการบริหารงานบุคคล

ในส่วนประกอบทั้งสองประการนี้ ส่วนประกอบที่สองคือ คน จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จ และถ้าขาดส่วนประกอบที่เกี่ยวกับคนแล้ว งานจะไม่สำเร็จ

ถ้าพิจารณาในด้านปัจจัยในการบริหารงาน ซึ่งไม่ว่าจะแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ วัสดุ และการ จัดสรรหรือจะแบ่งปัจจัยออกเป็นอย่างไรก็ตาม ปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้งานสำเร็จก็คือคนจนเป็นที่ ยอมรับกันทั่วไปว่า คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารงาน

ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ จึงมีการยอมรับกันโดยทั่วไปว่า จา.บริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญเรื่องหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ในการบริหารงาน นอกจากนั้นจะเห็นได้ว่าในกิจกรรมหรือ กระบวนการบริหารงาน ไม่ว่าจะแบ่งในลักษณะใดก็ตาม จะมีการบริหารงานบุคคลหรือการ ดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลเป็นภารกิจอันหนึ่งในกระบวนการบริหารงานเสมอ ซึ่งแสดงว่าการ บริหารงานบุคคลเป็นเรื่องสำคัญที่จะขาดเสียมิได้

ในสาระสำคัญ การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญคือ

1. คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารงาน เนื่องจากคนเป็นผู้ทำให้งานสำเร็จ และ ใช้ปัจจัยอื่น ๆ ในการทำงาน

2. ในการทำงานนั้น มิใช่เพียงแต่ว่ามีคนเท่านั้น แต่จำเป็นต้องมีคนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานด้วยจึงจะทำให้งานสำเร็จได้ และนอกจากนั้นการที่มีคนที่มี ความสามารถอย่างเดียวไม่พอ จำเป็นต้องรู้จักใช้คนให้ทำงานด้วยงานจึงจะสำเร็จ การเลือกคน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน และการใช้คนให้ปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพที่กล่าวนี้ก็คือการบริหารงานบุคคลนั่นเอง ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคล มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างมาก และเป็นเรื่องที่จะขาดเสียมิได้

สรุป การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงานเพื่อให้ ได้บุคคลในหน่วยงานเพื่อให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานได้ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานส่วนบุคคลเป็นทั้งเทคนิคหรือวิธีการในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล และเป็นศาสตร์หรือวิชาการสาขาหนึ่งที่มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ซึ่งเป็นนักบริหารจำเป็นจะต้องรู้

การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารหลายอย่างมาก เนื่องจากความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้นจะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบใหญ่ ๆ 2 ประการ คือ ประการแรกในการปฏิบัติงานนี้ จะต้องมียุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน และประการที่สอง หน่วยงานนั้นสามารถให้บุคคลให้ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งที่ทำให้เกิดองค์ประกอบทั้งสองประการนั้น ก็คือการบริหารงานบุคคลนั่นเอง

1.2 การบริหารงานบุคคลในระบบราชการไทย

อมร รักษาสัตย์ และโสรัจ สุจริตกุล (2514: 199) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าในการบริหารการจัดการนั้น มีระบบบริหารงานบุคคลสำคัญ ๆ อยู่ 2 ระบบ คือ ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) และระบบคุณธรรม (Merit System) ในระบบแรกนั้นเป็นระบบที่ใช้มาตั้งแต่สมัยโบราณมีลักษณะสำคัญคือ การแต่งตั้ง การถอดถอน การให้ค่าความดีความชอบหรืออีกนัยหนึ่งเป็นการบริหารงานบุคคลที่คำนึงถึงพรรคพวกญาติพี่น้อง ความสนิทสนมหรือความคุ้นเคยกันมากกว่าความสามารถของบุคคล ระบบอุปถัมภ์นี้ใช้กันมาช้านานในระบบราชการและจากลักษณะดังกล่าวบางแห่งจึงเรียกว่าระบบพรรคพวก (Nepotism) หรือระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism) ซึ่งระบบนี้นาน ๆ ไปจะไม่เกิดผลดีกับระบบราชการ จึงเรียกว่าเป็นระบบเน่าหนอนนอนซนไขหรือระบบทำลาย (Spoils System) ในระยะเวลาต่อมาจึงมีผู้พยายามคิดระบบใหม่มาใช้กับการบริหารงานบุคคลในระบบราชการ ซึ่งเรียกว่าระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งบางแห่งก็ใช้คำว่า ระบบคุณวุฒิ ระบบคุณ ความดี ระบบความรู้ความสามารถ ระบบความคิดความสามารถ ความมุ่งหมายของระบบนี้มุ่งที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของรัฐ ในอันที่จะอำนวยความสะดวกเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ในกรณีของระบบราชการซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่รัฐมีต่อประชาชน ระบบคุณธรรมจะยึดหลักเกณฑ์ที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือเอาความรู้ความสามารถเป็นหลักในการเลือกสรรบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมที่สุดตามหลักใช้คนให้ตรงกับงาน (Put the Right Man on the Right Job)

2. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่บุคคลทั้งในชั้นเริ่มจะเข้ารับราชการและระหว่างอยู่ในราชการ แนวความคิดหลักการมาจากหลักประชาธิปไตยนั่นเอง นั่นคือถือว่าทุกคนเท่าเทียมกัน (All Man are Equal) โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนา ตระกูล หรือผิวพรรณ เมื่อเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมย่อมมีสิทธิมีเสียงในกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมนั้นโดยเสมอกัน (Equal Right) และเมื่อบุคคลเข้าไปอยู่ในแขนงอาชีพเดียวกันหรือแม้ต่างอาชีพกันก็ตาม จะต้องได้รับผลประโยชน์ตอบแทนเท่าเทียมกัน (Equal Pay for Equal Work) ซึ่งจะเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน

3. หลักความมั่นคง (Security of Tenure) หมายถึง หลักประกันในการทำงาน โดยได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย หลักการนี้มีความมุ่งหมายให้การรับราชการเป็นการถาวร (Tenure) และให้ข้าราชการได้รับความคุ้มครองในระหว่างที่รับราชการอยู่ในลักษณะที่คล้ายคลึงกับการที่ประชาชนจะได้รับความคุ้มครองป้องกันสิทธิของตนตามระบบประชาธิปไตย ซึ่งรวมถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต (Security in Life) ด้วยและนอกจากนี้ยังรวมไปถึงการให้สวัสดิการ (Welfare) แก่ข้าราชการในขณะที่ปฏิบัติงานด้วย

4. หลักการเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบราชการมุ่งให้ข้าราชการประจำปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ปราศจากอิทธิพลทางการเมืองใด ๆ เพื่อให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลได้อย่างต่อเนื่อง

บนพื้นฐานของหลักการดังกล่าว จึงทำให้ระบบคุณธรรมมีประโยชน์หลายประการ ตัวอย่างเช่น

1. เป็นการส่งเสริมเกียรติภูมิของข้าราชการหรืออาชีพรับราชการทำให้งานราชการได้รับความสนใจจากผู้มีจิตสำนึกความสามารถสูงราชการก็จะได้คนดีเข้ามาทำงาน

2. ถ้าโดยนัยแนวความคิดและทางปฏิบัติตามระบบประชาธิปไตยโดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในการปฏิบัติงานของรัฐได้มีสิทธิโดยเท่าเทียมกันในการสอบแข่งขันเข้ารับราชการ มีส่วนที่จะทำคุณประโยชน์โดยการทำงานให้แก่ส่วนรวมโดยเสมอภาคกัน ไม่จำกัดอยู่เฉพาะในกลุ่มชนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

3. ให้ความคุ้มครองแก่ข้าราชการเพื่อให้มีความมั่นคงในการรับราชการและมุ่งหน้าทำงานใช้ความรู้ความสามารถให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ บริการของรัฐก็จะเป็นไปโดยสม่ำเสมอและมั่นคง

4. ส่งเสริมกำลังใจของข้าราชการให้ร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติราชการให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เมื่อตระหนักถึงความเป็นธรรมที่ตนได้รับในการทำงานและผลการปฏิบัติงานในเวลา

เดียวกันก็เป็นการกำจัดผู้ที่หย่อนความสามารถและผู้ที่ทำงานโดยอาศัยอิทธิพลและเป็นการไม่สนับสนุนผู้ที่หวังประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม

สำหรับระบบบริหารงานบุคคลในระบบราชการพลเรือนของประเทศไทยนั้นได้ดำเนินการตามระบบอุปถัมภ์มาตั้งแต่สมัยโบราณ เพิ่งจะมีการปรับปรุงให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมเมื่อได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนไทย พ.ศ. 2471 และได้พัฒนาการมาจนปัจจุบันนี้โดยการดำเนินการตามระบบคุณธรรมจะมีกลไกหรือลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีกฎหมายที่เป็นหลักว่าด้วยการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมซึ่งจะเป็นหลักประกันการดำเนินการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู เป็นต้น
2. มีองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลทำหน้าที่ควบคุมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมรวมทั้งทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ องค์กรกลางในการบริหารงานบุคคล เช่น คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) เป็นต้น
3. กำหนดให้ผู้บริหารงานบุคคลดำเนินการบริหารงานตามระบบคุณธรรม เช่น การสรรหาบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง การให้เงินเดือน การลงโทษ การให้ออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ โดยมีใบรับรองงานบุคคลตามอำเภอใจของผู้บริหาร หรือมีการเล่นพรรคเล่นพวกกัน

สำหรับข้าราชการครูก็เช่นเดียวกัน โดยหลักการแล้วการบริหารงานบุคคลจะต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรมประกอบไปด้วยกลไกในการบริหารงานใน 3 ลักษณะดังกล่าวข้างปรากฏในเอกสารการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครูของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531: 17 – 27) ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้ ด้านกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูจะมีกฎหมายหลัก คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ส่วนองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูนั้น คือ คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ซึ่งองค์กรกลางนี้จะปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ที่กล่าวแล้ว ส่วนผู้ที่มีอำนาจในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูนั้น ได้กำหนดเป็นเรื่อง ๆ ไป เช่น การสั่งบรรจุและแต่งตั้ง การรักษาวินัยและดำเนินการทางวินัย การเลื่อนขั้นเงินเดือน การลา การพิจารณาอุทธรณ์ การร้องทุกข์ เป็นต้น แต่อำนาจหน้าที่หลัก คือ อำนาจในการบรรจุและแต่งตั้ง ซึ่งปัจจุบันจะเป็นไปตามมาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523

จากหลักการพื้นฐานที่ว่าคนเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารงาน ผู้บริหารที่ดีจะต้องเข้าใจถึงกระบวนการในการบริหารบุคลากร อันจะนำมาซึ่งประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลผู้ปฏิบัติงานและจุดหมายขององค์การ เมธี ปิณฑานนท์ (2529 : 3 - 7) ได้เสนอเป็นแนวคิดในการบริหารงานบุคคลในวงการศึกษาดำเนินการตามทฤษฎีการบริหารของ เกตเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba) ซึ่งสรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลจะต้องเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กันระหว่างองค์การมิติ (ในด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านผลประโยชน์ตอบแทน Nomothetic Dimension) ซึ่งประกอบด้วยสถาบัน องค์การต่าง ๆ ที่กำหนดบทบาท (Role) ของคนไว้ อันเนื่องมาจากมีความคาดหวังของหน่วยงานและความคาดหวังจากภายนอกบุคคลมิติ (Idiographic Dimension) อันประกอบด้วยปัจเจกบุคคลที่มีบุคลิกลักษณะต่าง ๆ เช่น เจตคติ การรับรู้ อารมณ์ จิตใจและความต้องการของบุคคลที่แตกต่างกัน ปัญหาสำคัญในการบริหารบุคลากรที่มักจะเกิดขึ้นเสมอก็คือ ความขัดแย้งระหว่างความต้องการหรืออุดมคติในชีวิตของผู้ปฏิบัติงานกับจุดหมายหรือความคาดหวังขององค์การ องค์การมีความต้องการที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานอย่างเต็มที่และเป็นไปตามจุดประสงค์ขององค์การ แต่การจะทำให้เช่นนั้นผู้ปฏิบัติงานก็ต้องใช้กำลังงานทั้งกายและใจ และเสียสละตัวเองเพื่อองค์การอย่างแท้จริง ต้องสละความรักตัวเองและความเป็นตัวของตัวเองเพื่อองค์การ ซึ่งเป็นของยากที่มนุษยธรรมจะทำได้ ฉะนั้นในการบริหารบุคลากรจึงต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวัง และใช้ความพยายามให้เกิดการประสานระหว่างความคาดหวังและความต้องการ ทั้งสองมิติดังกล่าว ในการกำหนดจุดหมายนั้น คาสเตเตอร์ (Castetter อ้างใน เมธี ปิณฑานนท์ 2529 : 10) ได้กำหนดเป็นเป้าหมาย (Goals) ของการบริหารงานบุคคลไว้ 3 ประการใหญ่ ๆ คือ

1. ทำให้ความมุ่งประสงค์ (Purpose) ของระบบได้บรรลุผล
2. ช่วยให้สมาชิกได้รับความสำเร็จในตำแหน่งและมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3. พัฒนาอาชีพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

อรุณ รักธรรม (2524: 5) ได้สรุปไว้ว่าการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในข้อ 2 เบื้องต้นนั้นทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์การพึงจะต้องระลึกถึงข้อเท็จจริงประการหนึ่งว่า ก่อนที่จะมาอยู่ร่วมกันในองค์การนั้นบุคคลแต่ละคนมีความต้องการของตัวเอง (Individual Needs) และมีภูมิหลัง (Cultural Background) คิดความที่ทำให้คนมีพฤติกรรมต่าง ๆ กันหรืออีกนัยหนึ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ (Basic Human Needs) นั่นเองคือตัวอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมข้าราชการไทยนั้น ความต้องการของข้าราชการอาจจำแนกได้ดังนี้

1. ความต้องการที่นอกเหนือไปจากการทำงาน (เงินค่าตอบแทน ความก้าวหน้า ความมั่นคง)

2. ความต้องการจากการทำงานแท้ ๆ ประกอบด้วย

2.1 ความต้องการเพื่อประโยชน์ของตนเอง ความสำเร็จจากสิ่งที่ตนเองมีความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อส่วนรวม ความต้องการหาความชำนาญหาความก้าวหน้าหาความสำเร็จของตนเองความรู้สึกเป็นอิสระแก่ตนเองต้องการหาความรู้

2.2 ความต้องการทางสังคม ต้องการมิตรภาพระหว่างกลุ่มการอยู่รวมกลุ่มให้คนอื่นเห็นความสำคัญ การทำงานร่วมกันการได้มีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่นการได้รับความช่วยเหลือ ความรู้สึกว่าคุณเป็นอะไรต้องการคำชมเชยรับรอง ความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมด้วยความรู้สึก ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานการได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรม

เสนาะ คิยาวั สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข และนิยะดา ชุมหวงศ์ (2522 : 268 – 269) ได้สรุปไว้ว่า ความต้องการของสมาชิกองค์การทางธุรกิจมีดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน
2. ความมั่นคงในการทำงาน
3. การเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน
4. ความไว้วางใจเชื่อใจในการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความต้องการที่จะแสดงตน

(Egoistic Needs)

5. ลักษณะงานที่มีความหมาย ซึ่งถ้าทำสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจ
6. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า
7. สภาพการทำงานที่ดี ปลอดภัย สะดวก หรูหรา เพื่อแสดงสัญลักษณ์ของอำนาจหรือความสำคัญของตัวเขา

๘. หน้าที่ยุติธรรมและมีความเสมอภาค

อรุณ รัชธรรม (2524 : 4) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของข้าราชการในระบบราชการไว้ว่า ข้าราชการหรือพนักงานก็เป็นมนุษย์ธรรมดา ย่อมมีความต้องการ (Need) เหมือนกันและเท่าเทียมกันหมด ประเด็นที่น่าสนใจก็คือระบบราชการสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้มากน้อยเพียงใด ในด้านใดที่เป็นเหตุจูงใจให้คนตัดสินใจเข้ามาอยู่ในระบบราชการ ทั้งนี้เพราะคำนิยมในอาชีพรับราชการปัจจุบันยังอยู่ในระดับสูง แม้จะมีการกล่าวกันว่าลดน้อยลงไปมากแล้ว จะเห็นได้จากการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือกบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในหน่วยงานต่าง ๆ ของทางราชการแต่ละครั้ง จะปรากฏว่าผู้สมัครสอบมีจำนวนมากกว่าตำแหน่งที่มีหลายเท่า จนเป็นเหตุให้มีข้าราชการวิ่งเต้นจ่ายเงินทอง หรือการทุจริตในการสอบด้วยวิธีการต่าง ๆ อยู่เนือง ๆ อย่างไรก็ดีตาม

เหตุผลต่อไปนี้ก็ยังคงเป็นมูลเหตุหลักที่ผลักดันให้บุคคลในสังคมอยากเข้าสู่ระบบราชการแม้รายได้ในรูปแบบค่าตอบแทนจะต่ำกว่าระบบอื่นอยู่มากก็ตาม

1. ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีวิต เนื่องจากข้าราชการมีหลักประกันที่แน่นอนด้านเงินเดือนตอบแทนทั้งขณะรับราชการและเมื่อออกจากราชการไปแล้ว (บำเหน็จบำนาญ) นอกจากนี้การเป็นข้าราชการยังมีกฎหมายเป็นหลักประกันที่จะคุ้มครองให้ข้าราชการอยู่ในตำแหน่งหน้าที่อย่างมั่นคง แม้มีความผิดก็ต้องสอบสวนกัน และหากเป็นความผิดเล็กน้อย (ไม่ร้ายแรง) ก็ยังสามารถรับราชการอยู่ต่อไปได้

2. การเป็นข้าราชการนั้นมีเกียรติมีอำนาจ เนื่องจากสังคมไทยยกย่องข้าราชการว่าเป็นชนชั้นปกครองที่มีศักดิ์ศรี ผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตราชการจะได้รับเกียรติยกย่องกว่าผู้ที่ประกอบอาชีพแขนงอื่น นอกจากนั้นยังมีเครื่องแบบมียศมีโอกาสได้รับพระราชทานเหรียญ การรับราชการจึงเป็นที่พึงปรารถนาของคนไทยโดยทั่วไปทั้ง ๆ ที่การเป็นข้าราชการนั้นได้รับเงินเดือนน้อยกว่างานธุรกิจเป็นอันมากก็ตาม

3. ความรู้สึกที่ว่าการทำงานอย่างอื่นนอกจากราชการ เช่น เป็นลูกจ้างเอกชนหรือประกอบกิจการด้วยตัวเองนั้นไม่มีความมั่นคงพอ จึงตรงกันข้ามกับความมั่นคงที่จะเป็นข้าราชการ คือ ไม่มีความมั่นคงไม่มีเกียรติไม่มีอำนาจอย่างข้าราชการ

พนัส หันนาคินทร์ (2529) ได้สรุปว่า การที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้แก่องค์กรหรือโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถนั้น ก็จะต้องมีปัจจัยเกื้อหนุนหลายประการ เช่น ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าองค์กรนั้นหรืองานนั้นสามารถสนองความต้องการส่วนตัวของเขาได้ ความต้องการส่วนตัวเหล่านี้ก็มีการได้รับการยกย่องตามฐานะการงานและศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ การที่สามารถจะพัฒนาตัวเองให้ถึงระดับสูงสุดของชีวิต การมีรายได้เพียงพอที่จะดำรงชีพสำหรับตนและครอบครัว การมีโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จและความก้าวหน้าในชีวิต การมีหลักประกันความมั่นคงในอาชีพว่าจะได้รับความเป็นธรรมปราศจากการกลั่นแกล้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และยังมีหลักประกันในอนาคตหลังจากที่ออกจากงานไปแล้ว ปัจจัยทั้งหลายเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้คนตั้งใจทำงานโดยปราศจากความคับแค้นใจหรือความวิตกกังวลต่อความเป็นไปในอนาคตของตัวเอง ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าคิดต่อไปในทางตรงกันข้ามว่าหากบุคคลเกิดความรู้สึกไม่มีความมั่นคง ไม่ได้ได้รับการยกย่อง ขาดโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ซึ่งเป็นแรงจูงใจว่าเขาเหล่านั้นจะต้องได้รับเป็นประโยชน์ตอบแทนในการเข้ามาอยู่ในองค์กรระบบราชการแล้ว ก็น่าจะเป็นมูลเหตุที่ทำให้คนเหล่านั้นเกิดความรู้สึกผิดหวังต่อทั้งขาดขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างทุ่มเทและมีประสิทธิภาพ

2. ความแปลกแยก(Alienation)

ในระบบราชการไทย มีปรากฏการณ์อย่างหนึ่งที่ไม่สามารถปฏิเสธได้ก็คือ มีข้าราชการจำนวนหนึ่งที่ไร้ประสิทธิภาพ ทำงานไม่คุ้มกับเงินเดือน ไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน หรือเจ้าของหน่วยงานและมีความรู้สึกแปลกแยก (Alienation)

ความรู้สึกแปลกแยกมิได้เกิดขึ้นเฉพาะกับข้าราชการในระบบราชการเท่านั้น แต่อาจเกิดขึ้นกับสมาชิกองค์กรหรือสังคมใดก็ได้ ถ้าหากว่ามีเงื่อนไขที่จะอำนวยให้เกิดขึ้นได้ อย่าง สะดวก สัทธิโชค วรานุสันติกุล(2530: 9) ให้ทัศนะเกี่ยวกับจิตวิทยาการบริหารองค์กรว่า สิ่งที่น่าจะต้องคำนึงถึงอย่างมากก็คือ ความรู้สึกแปลกแยกนั้นมักจะผันแปรไปกับความไม่พึงพอใจในการทำงาน ยิ่งรู้สึกแปลกแยกไปมากเท่าไรก็จะยิ่งมีความไม่พึงพอใจต่อการทำงานมากขึ้นเท่านั้น และนี่เองเป็นเหตุประการหนึ่งที่จะทำให้การทำงานของคนที่มีความรู้สึกแปลกแยก ไร้ประสิทธิภาพมากขึ้นไปจนถึงขั้นไม่อยากจะทำงานอีกต่อไปแล้วเขายังไม่มีที่จะไปต่อไปอีกเขาจะ กลายเป็นกาฝากเอาเปรียบองค์กรนั้นในที่สุด

ในทัศนะของ ซีแมน (Seeman อ้างใน สัทธิโชค วรานุสันติกุล 2530: 10 – 13) เงื่อนไขที่จะทำให้เกิดความรู้สึกแปลกแยกมีอยู่ 6 ประการด้วยกันดังนี้ คือ

1. ความรู้สึกว่าตนเองไม่มีอำนาจ (Sense of Powerlessness) คือ สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกว่าตนเองไม่มีสิทธิในการควบคุมผลลัพธ์จากการทำงานของตนเองได้ ผลการทำงานขึ้นอยู่กับความควบคุมจากภายนอก หรือผู้คง่าย ๆ ก็คือ จะใช้ความพยายามทำงานได้ดียังไรก็ตาม ก็ไม่อาจจะหวังได้ว่า จะได้รางวัลจากการทำงานแล้วได้ผลดีนั้น การจะได้ผลลัพธ์ที่ดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้อื่นเป็นกรณีไปทั้งสิ้น ทำให้รู้สึกหมดอาลัยกับความเจริญเติบโตของตนเองอีกต่อไป เช่น การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งทั้งหลายไม่เป็นไปตามเกณฑ์ขององค์กรซึ่งบุคคลใดคาดหวังเอาไว้หรือไม่มีเกณฑ์เอาเสียเลย อย่างนี้ทำให้คนที่อยู่ในเกณฑ์ไม่สามารถทำนายได้ว่า ตนเองจะมีอนาคตอย่างที่ตั้งความหวังเอาไว้หรือไม่ ถึงแม้ว่าตนเองจะทำงานให้เป็นไปตามเกณฑ์แล้วก็ตาม ความรู้สึกว่าตนเองไร้อำนาจในการควบคุมการทำงานของตนเองจึงเกิดขึ้นด้วยเหตุนี้

2. ความรู้สึกว่าตนเองไร้ความหมาย (Sense of Meaninglessness) คือ ความรู้สึกซึ่งเกิดขึ้นมาว่า ตนเองไม่อาจจะทำนายหรือควบคุมเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นกับตนเองได้ ไม่มีสิทธิในการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง ถ้าเป็นเรื่องการทำงานก็จะหมายถึง คนทำงานไม่ได้มีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมาย เพียงแต่ทำไปตามวิธีที่ถูกสั่งมาให้ทำเท่านั้นคล้ายกับ เป็นเครื่องจักรอย่างหนึ่งเท่านั้นเอง

3. ความรู้สึกว่างเปล่าที่ไม่มีบรรทัดฐาน (Sense of Normlessness) คือ ความรู้สึกที่ว่างเปล่าที่ตนเองเป็นสมาชิกนี้ ถ้าหากจะได้สิ่งใดที่เป็นที่ยอมรับของสังคมในองค์กรแล้ว ต้องใช้วิธีที่ตนเองยอมรับไม่ได้และไม่เป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป เช่น การแต่งตั้งคนในระดับสูงขึ้นไปผู้ที่จะได้มักจะต้องมีการวิ่งเต้นหรือใช้การเมืองมาผลักดันหรือเป็นพรรคพวกกันเป็นต้น ผู้ที่ไม่ยอมรับวิธีการวิ่งเต้นหรือผลักดันด้วยการเมืองจะเกิดความรู้สึกว่าองค์กรนี้ไร้กฎเกณฑ์ไร้บรรทัดฐานที่ควรจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนของสมาชิก

4. การมีค่านิยมที่แตกต่างไปจากคนอื่น (Value Isolation) คือ การที่มีความคิด ความอ่านและค่านิยมที่ตนเองได้ใช้เป็นแนวทางดำเนินชีวิตของตนเองไม่เหมือนกับคนอื่นในองค์กร เช่น ในบางวงการคนที่นับถือค่านิยมเรื่องความซื่อสัตย์อาจจะอยู่ไม่ได้ เพราะคนในองค์กรนั้นทุจริตต่อหน้าที่จนเป็นเรื่องปกติวิสัยและการทำงานอย่างสุจริตกลายเป็นเรื่องแปลกไป

5. ความรู้สึกว่าถูกสังคมทอดทิ้ง (Social Isolation) คือ การที่สมาชิกขององค์กรถูกตัดจากความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ อาจจะเป็นเพราะเข้ากับเขาไม่ได้ด้วยเหตุใดก็ได้แล้วแต่ เช่น บางคนอาจจะมีปัญหาบุคลิกภาพส่วนตัวไม่เหมือนคนอื่น และคนอื่น ๆ ไม่สามารถยอมรับความแตกต่างของเขาได้ คนส่วนใหญ่ในองค์กรจึงไม่มีใครอยากจะคบหาสมาคมด้วย

6. ความรู้สึกแยกตนเองออกจากงานที่ทำ (Self – Estrangement) คือ การที่คนเราเกิดความรู้สึกว่างานที่ตนเองทำอยู่เป็นงานที่ทำไปแล้วไม่ตอบสนองความต้องการของตนเองทำแล้วไม่สนุกไม่มีความหมายอะไรกับตนเอง การทำงานจึงน่าเบื่อหน่าย

ในองค์กรหรือสังคมใดที่มีเงื่อนไขดังกล่าวปรากฏขึ้น โดยอาจจะเกิดบางเงื่อนไขหรือเกิดทุกเงื่อนไขก็แล้วแต่ เราสามารถสังเกตเห็นความแปลกแยกที่จะเกิดขึ้นมากับเหล่าสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ ได้ และนี่จะป้องกันปัญหาคนในองค์กรหรือในสังคมมีความรู้สึกแปลกแยกก็คือ ควรจะขจัดเงื่อนไขทั้งหกประการมิให้เกิดขึ้นได้ หรือถ้ามีควรจะหาทางเยียวยาพัฒนาให้เปลี่ยนสภาพไปเป็นเงื่อนไขในทางบวกให้ได้ นั่นคือต้องทำให้คนในองค์กรรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจในขอบเขตรับผิดชอบของตน ตนเองมีความหมายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่ตนเองทำ สร้างกฎเกณฑ์ที่แน่นอนในหน่วยงานเพื่อสะดวกในการทำตามและเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานกับผลที่ตนทำได้จากการทำงาน ส่งเสริมให้เรียนรู้ค่านิยมที่สอดคล้องกับขององค์กร และส่งเสริมให้มีการชักนำคนทำงานให้มาร่วมกลุ่มกัน เป็นต้น

3. ขวัญและกำลังใจ

3.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ

ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์นั้น การปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมใด ๆ ในองค์กร มิได้มุ่งหวังแต่เพียงที่จะได้เงินมาอย่างเดียวนั้นถึงแม้ว่าเงินจะเป็นสิ่งสำคัญแต่สิ่งอื่นที่คนเรามีความปรารถนาจะได้มาในขณะเดียวกันก็คือ ความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ตนทำงานอยู่ การยอมรับนับถือของกลุ่มและตนเองมีความสามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ จากการค้นพบเกี่ยวกับความรู้สึกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับคนเราในขณะทำงานนี้เองที่ทำให้คำว่าขวัญและกำลังใจเริ่มมีการใช้ตั้งแต่นั้นมา

ความหมายของคำว่าขวัญและกำลังใจมีดังนี้

ขวัญ (Morale) ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ.2525 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2531: 132) หมายถึง สิ่งที่ไม่มีความจำเป็นประจำชีวิตของคน ตั้งแต่เกิดมาซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขภาพจิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไปเสียซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญเหวี่ยง ขวัญบิน เป็นต้น

ในภาษาอังกฤษคำว่า Morale หมายถึง เจตคติส่วนบุคคลอันประกอบด้วยความมั่นใจ ตั้งใจ เต็มใจ เสียสละ และกล้าหาญ ใจกล้าที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานตามต้องการหรือความคาดหวังของกลุ่มในฐานะที่บุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ความรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จและเป้าหมายของกลุ่ม ความรู้สึกเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อ ผู้นำและ ความรู้สึกได้รับความสำเร็จสูงสุดในอุดมการณ์ของกลุ่ม ความรู้สึกว่าการร่วมมือของฝ่ายบุคคลเกิดผลดี ตลอดจนความรู้สึกเสียสละจรรีกรักภักดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เป็นต้น (Gove, 1971: 1468)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531, 14:1) ได้กำหนดความหมายของขวัญและกำลังใจไว้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกิดขึ้นจากการทำงานหรือจากสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ส่วนกำลังใจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่แสดงออกถึงความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานที่ตนเป็นสมาชิกในทางที่ดีและมีพลัง

วิจิต อวระกุล (2526: 213) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจ ไว้ว่าหมายถึง น้ำใจที่อยากจะทำงานให้ดีโดยสมัครใจและมีความสุขกับการงาน



ภิญโญ สาร (2516: 192) ได้สรุปไว้ว่า ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานทุกอย่าง การทำงานจะต้องมีการสร้างขวัญ ปลุกปลอบขวัญของผู้ทำงานอย่าให้เกิดการเสียขวัญได้ คนเราถ้าขวัญเสีย ขวัญกระเจิงเสียแล้ว การงานต่าง ๆ ก็มักจะล้มเหลว

เสนาะ คิยาวิ (2514:160) ได้สรุปไว้ว่า ขวัญเป็นลักษณะอย่างหนึ่งของจิตใจซึ่งเกิดจากภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มคน แต่มีอิทธิพลภายนอกมาบังคับ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 241) ได้สรุปไว้ว่า ขวัญคือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานด้วยความเต็มใจและพยายามชำระไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างมวลหมู่สมาชิก ทั้งนี้โดยมุ่งหวังให้ภาระหน้าที่ของหมู่คณะหรือขององค์การบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

จ้านง สมประสงค์ (2517: 110) ได้สรุปไว้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นองค์ประกอบแห่งคุณภาพของบุคคลอย่างหนึ่ง ซึ่งมองด้วยสายตาไม่เห็นเพราะเป็นเรื่องของจิตใจภายในของแต่ละบุคคล

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529: 120) ได้ให้ความหมายไว้ว่าขวัญและกำลังใจเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจ หรือความรู้สึก ทศนคติของงานในหน่วยงานที่มีต่องานต่อบุคคลต่อเพื่อนร่วมงานต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ต่อความสำเร็จงาน จุดมุ่งหมายขององค์การและต่อความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ

สุเมธ เดียววิเศษ (2527: 15) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า หมายถึงสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ ความรู้สึกนี้อาจเป็นความรู้สึกเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือเกี่ยวกับบรรยากาศของหน่วยงานก็ได้

ฉัฐพล จันทโชติ (2517 : 450) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กำลังขวัญ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือท่าทีของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น หน่วยงานที่บุคคลนั้นสังกัดอยู่ ลักษณะของงานที่ทำ สภาพการทำงาน กลุ่มที่ทำงานและเพื่อนร่วมงานทุกระดับ

สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2514: 146) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่าเป็นทัศนคติของแต่ละบุคคลในกลุ่มที่มีต่อกลุ่ม ขวัญของแต่ละบุคคลและขวัญของกลุ่มเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก ถ้าหากที่ไหนมีขวัญของกลุ่มสูง ที่นั่นจะมีขวัญของสมาชิกแต่ละบุคคลสูงด้วย

พนัส หันนาคินทร์ (2526: 217) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญ คือปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีต่องาน อันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัดเจน ขวัญหรือน้ำใจในการทำงานนี้อาจจะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็จะเป็นไปในลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันตลอดเวลา

อรุณ รักธรรม (2522: 205) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า หมายถึงสภาพที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลที่ทำงานนั้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันมีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ พยายามร่วมมือกันต่อสู้อุปสรรคและพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534 : 322) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ คือภาวะอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในจิตใจของคนแล้วแสดงออกในทางอารมณ์ ตามเจตคติของบุคคลแต่ละคนหรือกลุ่ม เป็นท่าทีของสภาพจิตใจของแต่ละบุคคล ที่มีต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวและสภาพของงาน สิ่งแวดล้อมรวมถึงสภาพครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้าน ชุมชนที่อยู่อาศัย บรรยากาศองค์การ นายจ้าง ผู้บริหาร ซึ่งล้วนแต่เป็นอิทธิพลให้เกิดความรู้สึกอีก همพอใจหรือหดหู่ซึมเศร้าไม่พอใจ เป็นผลให้เกิดกระทบต่อการปฏิบัติงานไปในทางที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ ขวัญอาจเกิดขึ้นแตกต่างกันตามสาเหตุและสิ่งแวดล้อม แล้วแสดงออกสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการทำงาน เช่น ความตั้งใจกระตือรือร้น รักงาน อารมณ์ ความหวังและความมั่นใจเหล่านี้เรียกว่ามีขวัญดี แต่ถ้ารู้สึกแล้วแสดงออกในทางตรงกันข้ามเช่น เบื่อหน่าย ท้อแท้ เฉื่อยชา เรียกว่าขวัญไม่ดีหรือขวัญต่ำ ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่าขวัญเมื่อเกิดขึ้นมาจะกระทบกระเทือนต่อกิจการขององค์กรในเรื่องเกี่ยวกับผลผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่าย ความร่วมมือ เป็นต้น ขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงาน หมายถึง ความตั้งใจของคนทำงาน ที่อุทิศเวลา แรงกาย แรงใจของคน เพื่อสนองความต้องการของหมู่คณะและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 158) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่าเป็นสถานการณ์ทางจิตใจ ที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่นและในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉื่อยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม คนที่มีขวัญดีจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติให้บรรลุจุดหมายและอื่น ๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีผลดีต่างกับ ขวัญไม่ดีก็พบจากความท้อแท้ เบื่อหน่าย ขาดความเต็มใจที่จะทำงานไม่ยอมรับผิดชอบ

อุทัย หิรัญโต (2531 : 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญคือสภาวะจิตใจ และอารมณ์ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การตามนัยความหมายของขวัญ อาจแบ่งพิจารณาได้เป็น 2 ประการ คือขวัญของบุคคล (Individual Morale) และขวัญของหมู่คณะ (Group Morale) ซึ่งขวัญทั้งสองนี้แยกจากกันไม่ออก ขวัญของหมู่คณะเป็นดั่งบังชี้ขวัญของส่วนบุคคลเป็นอย่างมาก

ราฟ ซี เดวิส (Ralph c. davis, 1951 อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน 2518 : 341) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญหมายถึงสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่นความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ และองค์ประกอบอื่น ๆ

เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flipppo, 1961 อ้างใน เจิดหล้า สุนทรวิภาค และคณะ 2527: 9) ว่า ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน

กู๊ด (Good, 1973: 373 - 374) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง

1. เจตคติ และความรู้สึกของครูเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบเป้าหมายผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
2. สถานภาพทางจิตใจของครูที่มีต่องาน ซึ่งอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่นความเพียงพอของรายได้ สภาพการให้ออกจากงาน การลาป่วย การให้บำเหน็จบำนาญ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร โอกาสก้าวหน้าและอาชีพ ขบวนการสร้างสรรค์ที่เกิดจากการควบคุมการปฏิบัติงาน

โยเดอร์ (Yoder and others, 1959 : 445 อ้างใน สุนทร โคตรท่าน 2531 : 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความเต็มใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่นๆ

จากความหมายข้างกล่าวสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจหมายถึง สภาพ ความรู้สึกทางจิตใจและอารมณ์ที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จากการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งด้านบวกและด้านลบ ส่งผลต่อความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ และผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ

3.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานมีมานานตั้งแต่เริ่มมีการบริหารเพราะในการทำงานของบุคคลใด ๆ ก็ตามการที่จะให้ได้ประสิทธิภาพของงาน จะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างมากระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกรักหรือชอบงานมีเจตคติที่ดีต่องาน จึงจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานที่ดีหรือที่เรียกว่ามีขวัญในการทำงานดีนั่นเอง ดังนั้นจึงต้องมีการเสริมสร้าง

แรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้คนงานเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน สิ่งจูงใจที่สำคัญก็คือการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ดังที่นิวคัมเมอร์ (NewComer, 1955 : 44 – 45 อ้างใน สุนทร โคตรท่าน 2531 : 15) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า วิธีจูงใจให้คนทำงานควรดูที่ความต้องการของคนงานเป็นหลักแล้วจัดหาสิ่งที่คนงานต้องการตอบสนองความต้องการนั้น โดยจัดการเรื่องผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเพียงพอ ให้มีความมั่นคงในการทำงานและจัดสภาพการทำงานและสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสม

การจูงใจในการทำงานมีทฤษฎีที่สำคัญดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy) มาสโลว์ได้ตั้งสมมติฐานแห่งสิ่งจูงใจไว้ดังนี้ (Maslow, 1954: 80)

1.1 มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีตลอดกาล ไม่มีที่สิ้นสุด

1.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมนี้ต่อไปอีก

1.3 ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้น เกณฑ์ไปหาสูงตามความสำคัญลำดับความต้องการของมนุษย์คือ

1.3.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต ถ้ามนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองในขั้นนี้ ก็จะไม่มีความต้องการในขั้นถัดไป

1.3.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) มนุษย์จะรู้สึกปลอดภัยเมื่อสิ่งเรานั้นเป็นสิ่งที่รู้จักคุ้นเคยและจะกลัวสิ่งที่แปลกไปจากเดิม

1.3.3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) คนทุกคนอยากได้รับความรักจากคนอื่น อยากเป็นเจ้าของคนอื่นและในขณะเดียวกัน อยากให้คนอื่นที่รักและเป็นของใครสักคน ถ้ารู้สึกว่าไม่มีใครรักหรือไม่รู้สึกว่ารักใครความต้องการชนิดนี้คนที่ขาดมากยิ่งต้องการมากเพื่อเป็นการชดเชย

1.3.4 ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการยอมรับจากคนอื่นและต้องการให้ผู้อื่นยอมรับความสามารถและให้เกียรติเป็นต้นว่า ต้องการอำนาจ สถานะ ชื่อเสียง ตำแหน่ง

1.3.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Need for Self – Actualization) ความต้องการประเภทนี้อยู่ในลำดับสูงสุดของความต้องการทั้งหลายเป็นความต้องการที่พิจารณาถึงสมรรถนะที่เป็นไปได้ของตน และดำเนินการเพื่อพัฒนาสิ่งที่เปี่ยมไปด้วยศักยภาพสูงสุดของชีวิตของคนให้บรรลุผลสำเร็จ

2. ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) อัลเดอร์เฟอร์ได้เสนอแนวคิดใหม่ ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ซึ่งเรียกว่าทฤษฎี อี.อาร์.จี. (E.R.G. – Existence, Relatedness, Growth Theory) ทฤษฎีนี้คล้ายคลึงกับแนวคิดของมาสโลว์ แต่มีข้อแตกต่างกันอยู่กล่าวคือ ความต้องการมนุษย์ตามแนวคิดของอัลเดอร์เฟอร์อาจจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่ม คือ (อรุณ รักธรรม 2526 : 443 – 444)

2.1 ความต้องการยังชีวิต (Existence Needs) ซึ่งได้แก่ความต้องการทางกายภาพ (ปัจจัยความหิว กระหาย อารมณ์) และทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน)

2.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความปรารถนาจะมีสัมพันธภาพบางประการกับคนซึ่งมีความสำคัญต่อผู้ต้องการเช่น สมาชิกในครอบครัว หัวหน้างาน

2.3 ความต้องการการเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการที่จะสร้างที่จะก่อผลอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ใช้ความสามารถของคนให้เต็มกำลังสมรรถนะและให้มีการพัฒนาตนเองไปเรื่อย ๆ

ตาราง 2.1 เปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์กับทฤษฎี อี.อาร์.จี.

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์	ทฤษฎี อี.อาร์.จี.
ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย	ความต้องการการดำรงชีวิต
ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ	ความต้องการความสัมพันธ์
ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง ความต้องการความรู้ ตามความนึกคิดของคน	ความต้องการความเจริญเติบโต

ตามแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ สรุปได้ว่า บุคคลจะมีความต้องการที่สูงขึ้นได้นั้น จะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต้นก่อน แต่แนวทฤษฎีนี้มีความยืดหยุ่นมากกว่า คือ บุคคลจะมีความต้องการหลายๆ อย่างพร้อมกันโดยอาจมีความต้องการในระดับสูงพร้อม ๆ กับความต้องการในระดับต่ำ ในขณะที่บุคคลพึงพอใจจากความต้องการที่ได้รับเพื่อที่จะนำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง บุคคลอาจจะมีความคับข้องใจในความพยายามที่จะบรรลุให้ถึงระดับนั้น ๆ ลักษณะเช่นนี้อาจเป็นเหตุให้บุคคลละความพยายามและกลับไปแสวงหาสิ่งตอบสนองความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้

สุทธิ ทองประสิทธิ์ (2530 : 157) ได้สรุปไว้ว่า ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์มีหลักการส่วนใหญ่คล้ายคลึงกับหลักการทางพุทธศาสนาในความต้องการระดับโลกียะ กล่าวคือ มาสโลว์แบ่งความต้องการ ออกเป็น 5 ประเภท ดังกล่าวมาแล้ว ส่วนในทางพุทธศาสนากล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานดังนี้

1. อาหาร
2. ที่อยู่อาศัย
3. เครื่องนุ่งห่ม
4. ยารักษาโรค

ในทางพุทธศาสนาได้กล่าวถึง กิเลส หรือความอยากของมนุษย์ไว้ 3 ประการดังนี้

1. กามตัณหา หมายถึง ความอยากในทางเพศ อยากในสิ่งที่รักใคร่พอใจ
2. ภวตัณหา หมายถึง ความอยากมี อยากเป็น
3. วิภวตัณหา หมายถึง ความไม่อยากมี ไม่อยากเป็น

นอกจากนี้ธรรมชาติของพุทธศาสนายังได้กล่าวถึงความจำเป็นของการของมนุษย์ต่อไปอีกว่ามนุษย์ทุกรูปทุกนาม ต้องการ ลาภ ยศ สุข และสรรเสริญ

3. ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two – Factor Theory) เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg อ้างใน สุนทร โคตรท่าน, 2531 : 20) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานโดยการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชี จำนวน 200 คน จาก 11 อุตสาหกรรมในเมืองพิทสเบิร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาค้นคว้าทดลองเฮิร์ซเบิร์ก สรุปว่าสาเหตุที่ทำให้วิศวกรและนักบัญชีเกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานนั้นมีอยู่ 2 องค์ประกอบ คือ

3.1 องค์ประกอบกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีอยู่ 5 ประการ คือ

3.1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี

3.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นโดยทั่วไป

3.1.3 ลักษณะของงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

3.1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่