บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แม้ว่าขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ จะไม่ใช่ปัจจัยชี้ขาดเพียงประการเดียวถึงประสิทธิผลของงาน แต่ไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ขวัญเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่จะกระตุ้นผลักดันให้ข้าราชการตำรวจ มีความคาดหวัง มีความกระตือรือร้นที่จะสร้างสรรค์งานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งย่อมหมายถึงว่า ประชาชนในท้องถิ่นมีความผาสุกไปด้วย ด้วยเหตุนี้ประเด็นที่เกี่ยวกับขวัญ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน จึงมีผู้สนใจศึกษาอย่างกว้างขวาง ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอเพื่อใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย ดังนี้

ความหมายของคำว่า "ขวัญ"
ความสำคัญและประโยชน์
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน
องค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ "ขวัญ"
มาตรการตรวจสอบและวัด "ขวัญ"
วิธีเสริมสร้างและบำรุงขวัญ
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ความหมายของคำว่า "ขวัญ" (Morale)

"ขวัญ" (Morale) เป็นเสมือนสิ่งเร้นลับที่อยู่กับตัวมนุษย์ ซึ่งไม่สามารถจะจับต้องและมองเห็นได้ แต่ขวัญก็มีอิทธิพลต่อสภาพจิตใจของมนุษย์ โดยเฉพาะบทบาทในการกำหนดกำลังใจ หรือความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงมีผู้ศึกษาถึงเรื่องขวัญ และให้ความหมายคำว่า "ขวัญ" ไว้อย่างหลากหลาย เช่น

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2525 : 30) ได้ให้ความหมายคำว่า "ขวัญ" ไว้ว่า ขวัญ คือ สิ่งที่ไม่มีตัวตน นิยมกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมาซึ่งเชื่อกันว่า ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นศิริมงคล สุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็

ออกจากร่าง ซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น

อุทัย หิรัญโต (2523 : 216) ให้ความหมายว่า ขวัญ คือ สภาวะของจิตใจ และอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคล และวัตถุประสงค์ขององค์การ

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 112) ให้ความหมายว่า ขวัญ คือ ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีต่องาน อันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และเห็นได้ชัด ซึ่งน้ำใจในการทำงานนี้เป็นของแต่ละบุคคล หรือของแต่ละกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของบุคคลหรือกลุ่มก็จะต้องเป็นไปในลักษณะซึ่งช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ แต่ละคนพร้อมที่จะเสียสละเพื่อคณะหรือส่วนรวมที่พร้อมจะเสียสละเพื่อแต่ละคนได้เช่นเดียวกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 453) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ คือ องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้ทราบถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรอร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ เป็นความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ

ในปีเดียวกัน ภิญโญ สาธร (2526 : 280)แสดงทรรศนะว่าขวัญ เป็นน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ดีโดยสมัครใจ และมีความสุขกับงาน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียไม่ได้

ต่อมา เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 98) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ คือ เจตนคติอย่างหนึ่งของความพอใจ กับความปรารถนาที่จะดำเนินงานต่อไป และความเต็มใจที่จะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

และ ลีลา สินานุเคราะห์ (2530 : 129) กล่าวว่า ขวัญเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึก ทัศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องาน บุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่

จากความหมายคำว่า "ขวัญ" ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าขวัญ คือ อารมณ์ ความรู้สึก หรือภาวะของจิตใจที่แสดงออกทางด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานดังกล่าว อาจจะเป็นไปได้ในทางบวก (ขวัญในการปฏิบัติงานสูง) เป็นต้นว่า ความเต็มใจ ความกระตือรือร้น ความมั่นใจ และทางลบ (ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ) เป็นต้นว่า ความหมดหวัง ขาดกำลังใจ ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่า สภาพของขวัญนั้นเป็นอย่างไร

ความสำคัญและประโยชน์ของขวัญ

ขวัญเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะขวัญจะช่วยกำกับผลักดันให้บุคคลมีความเต็มใจ มีความกระตือรือร้นตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ดังที่ได้มีผู้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ของขวัญที่มีต่อการปฏิบัติงานไว้อย่างสอดคล้องกัน เช่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 453-45) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญมีความสำคัญก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2) สร้างความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ

3) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานให้ปฏิบัติอยู่ในกรอบและมีศีลธรรมอันดีงาม

4) สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะและองค์การ

5) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์

6) เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์การ

7) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

ซึ่งสอดคล้องกับ วิจิตร ธีรกุล วรุตบางกูร (2519 : 62) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานว่า

1) ช่วยก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2) ช่วยก่อให้เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ

3) ขวัญก่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามระเบียบขององค์การด้วยความเต็มใจ และมีศีลธรรมอันดีงาม

4) ขวัญก่อให้เกิดพลังสามัคคี และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคขององค์การได้

5) ขวัญก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลกับองค์การ

6) ขวัญก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ

7) ขวัญก่อให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาต่องานที่ปฏิบัติอยู่

เช่นเดียวกับ ผุสดี สัตยมานะ (2521 : 100) ได้สรุปถึงความสำคัญของขวัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1) ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2) ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ ภักดี ที่ผู้ทำพึงจะมีต่อองค์การ

3) เสริมสร้างให้เกิดมีการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน

4) ทำให้องค์การแข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปได้

5) ทำให้ผู้ทำงานมีความเข้าใจในองค์การต่าง ๆ

6) ทำให้เกิดความริเริ่มในกิจการต่าง ๆ

7) ทำให้ผู้ทำงานมีความเชื่อมั่นในองค์การ

ต่อมาอุทัย หิรัญโต (2523 : 217) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของขวัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างสมานฉันท์

2) ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน

3) ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การให้เกิดผล ในการควบคุมความประพฤติของบุคคล กล่าวคือ เจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย

4) ขวัญจะสร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม

5) ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การ กับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

6) ขวัญจะชักจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การ มีเจตคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อองค์การ

7) ขวัญทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์การนานเท่านาน

และสงวน ช้างฉัตร (2529 : 21) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญว่า ขวัญเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน และงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ หากผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น เอาใจใส่งานและพยายามทุกวิถีทางที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามหากผู้ปฏิบัติงานมีขวัญต่ำ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลผลิตของงานตกต่ำ คุณภาพของงานไม่ได้มาตรฐาน จึงต้องส่งเสริมและบำรุงขวัญให้สูงอยู่เสมอ

จากความสำคัญและประโยชน์ของขวัญข้างต้น สรุปได้ว่า หากบุคลากรมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดในงานที่ปฏิบัติ ในขณะเดียวกัน หากบุคคลมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำย่อมก่อให้เกิดผลเสีย และอาจจะส่งผลกระทบในเชิงลบทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต่องานที่ปฏิบัติอย่างคาดไม่ถึงก็อาจเป็นได้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Maslow's Need Hierarchy)

ความต้องการระดับต่าง ๆ ของมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องศึกษาเพื่อหาแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าพฤติกรรมช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการที่มีระดับสูงในขณะนั้น ซึ่งสุเมธ เดียวอิศเรศ (2527 : 16 - 18) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของมาสโลว์ (Maslow) ไว้ว่า มาสโลว์ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

1) ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs)เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต มนุษย์มีความต้องการทางกายภาพมาตั้งแต่กำเนิด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ เป็นต้น ในขณะที่ความต้องการทางกายภาพยังไม่ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจนั้น คนเราก็พยายามทำทุกอย่าง เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งสนองความต้องการนี้ เมื่อได้รับการตอบสนองจนพอใจแล้วความต้องการในระดับต่อไปจะเข้ามาแทนที่

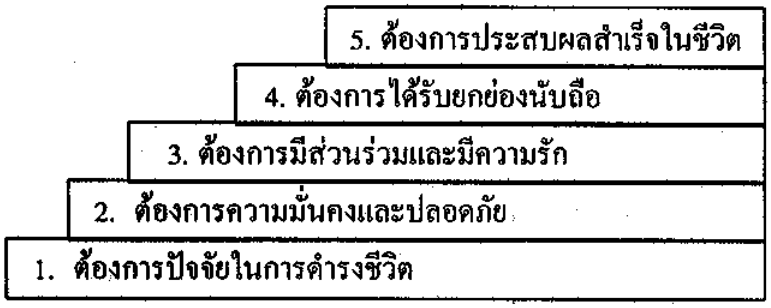
2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในเรื่องความปลอดภัย ก็จะเข้ามามีบทบาทต่อพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไป มนุษย์มีความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองจากภยันตรายต่าง ๆ เช่น ความอดอยาก อุบัติเหตุ เป็นต้น มนุษย์ต้องการความมั่นคงปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน สำหรับในหน่วยงานความมั่นคงปลอดภัยในหน้าที่การงานเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ถ้าสมาชิกในหน่วยงานทำงานด้วยความรู้สึกขาดหลักประกันความมั่นคงใน เรื่องความก้าวหน้า การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ก็จะเป็นสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

3) ความต้องการความรักและยอมรับในสังคม (Social or Belonging Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทางกายภาพและความมั่นคงปลอดภัยแล้ว จะเกิดความต้องการที่จะเอาตัวเองเข้าไปมีส่วนสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคมมากขึ้นกล่าวคือ เมื่อเวลาจะปฏิบัติงานใด ๆ ก็พยายามที่จะหาทางให้กลุ่มยอมรับว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความรู้สึกอยากเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ปรารถนาจะได้รับความรักจากเพื่อนร่วมงาน หน่วยงานสามารถสนองตอบความต้องการประเภทนี้ได้ ด้วยการพยายามทำให้สมาชิกในหน่วยงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และมีการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น เป็นต้น

4) ความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง (Self-Esteem or Egoistic Needs) เมื่อได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในสังคมแล้ว ความต้องการของมนุษย์ในขั้นสูงขึ้นมาอีกขั้นหนึ่งก็จะมีขึ้น คือ ความอยากเด่นในสังคม ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ ความมีเกียรติยศชื่อเสียง รวมไปถึงการมีตำแหน่งหน้าที่ซึ่งเป็นที่ยอมรับนับถือของบุคคลทั้งหลาย

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการของมนุษย์ที่อยากจะแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในช่วงของการมีชีวิตเป็นมนุษย์ ผู้ที่มีความต้องการในขั้นนี้พยายามจะแสดงความสามารถที่เลอเลิศในการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ บุคคลจะเกิดความต้องการนี้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับในลำดับต้น ๆ ที่ผ่านมา เมื่อได้รับความสำเร็จลำดับต้น ๆแล้วก็เกิดความพากเพียรอุตสาหะมองเห็นว่าความต้องการในลำดับถัดไปเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะต้องเอาชนะให้ได้ จึงเกิดความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น เป็นที่น่าสังเกตว่าบุคคลประเภทนี้ส่วนมากแล้วเป็นผู้ที่มีอายุน้อย แต่มีการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่ การงานสูง ดังภาพประกอบ 1

ภาพประกอบ 1 ลำดับความต้องการของมนุษย์



ที่มา : สุเมธ เดียวอิศเรศ, 2527 : 19

2. ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิรซเบิร์ก (Herzberg's Two - Factor Theory)

เฮิรซเบิร์ก (Herzberg) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์พบว่ามีปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง และมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานคนละแบบกล่าวคือ ประการแรกเมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตนมักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเขาเรียกปัจจัยนี้ว่า "ปัจจัยค้ำจุน" (Hygine Factors) ประการที่ 2 ส่วนคนงานที่พูดถึงความพอใจในงานมักจะพูดถึงเนื้อหาของงานที่เขาให้ชื่อว่า"ปัจจัยกระตุ้น" (Motivation

Factors) ทั้งสองปัจจัยนี้ทำหน้าที่ชัดเจน ในแง่ของการเป็นแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก กล่าวคือ ปัจจัยค้ำจุนเป็นแรงจูงใจภายนอก ส่วนปัจจัยกระตุ้นเป็นแรงจูงใจภายในดังมีรายละเอียดดังนี้ (สุเมธ เดียวอิศเรศ, 2527 : 10 - 11)

1) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากภาวะการทำงาน อันได้แก่

1.1) นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง การทำงานซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจและการดำเนินการที่ขาดความเป็นธรรม ตลอดจนการบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพ

1.2) วิธีการบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการปกครอง มีอคติ ไม่ยุติธรรม รวมทั้งไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการได้

1.3) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาไม่มีมนุษยสัมพันธ์ วางตนสูงและไม่ให้ความสนิทเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

1.4) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers) หมายถึง การที่ต่างคนต่างทำงานโดยไม่คำนึงถึงมิตรภาพ มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นและเอาตัวรอด

1.5) สภาพการทำงาน (Work Conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการ ทำงานไม่เหมาะสม เช่น สถานที่ตั้งหน่วยงานไม่ดี ไม่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน ปริมาณงานมีมากหรือน้อยเกินไป

2) ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ ได้แก่

2.1) ความสำเร็จในการงาน (Achievement) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน เมื่อเขาได้ทำหรือสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

2.2) การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย ยอมรับนับถือหรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในการงาน

2.3) ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถงานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์คิดค้นหาสิ่งใหม่ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

2.4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา ให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมมากจนเกินไป

2.5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือน หรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

3. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y)

แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์ มีทั้งคนที่ตั้งใจทำงานและไม่ตั้งใจทำงาน ดังนี้ (บรรจบ เนียมมณี, 2523 : 215)

1) ทฤษฎี X แมคเกรเกอร์ได้ตั้งสมมุติฐานพฤติกรรมของคนไว้ดังนี้คือ

1.1) คนโดยทั่ว ๆ ไปไม่ชอบการทำงาน ถ้ามีโอกาสให้หลีกเลี่ยงบิดพลิ้วได้จะทำทันทีเพื่อตนเองจะได้ไม่เหน็ดเหนื่อยในการทำงานนั้น ๆ

1.2) เพราะคนไม่ชอบทำงาน ถ้าจะให้ทำงาน จึงต้องมีการบังคับควบคุมดูแลโดยใกล้ชิดจะต้องมีรางวัลให้ถ้าทำดีและทำโทษถ้าหลีกเลี่ยงงานบิดพลิ้วงานในหน้าที่ตน

1.3) โดยทั่วไปคนจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงาน แต่อยากมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่และชีวิตส่วนตัว

เมื่อตั้งทฤษฎี X ขึ้นมา แมคเกรเกอร์ ได้ตั้งข้อสงสัยว่า ธรรมชาติของคนต่อทฤษฎี X นี้จะถูกต้องหรือไม่ แมคเกรเกอร์จึงได้พัฒนาทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ ขึ้นมาอีกทฤษฎีหนึ่ง เรียกว่า ทฤษฎี Y ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์นั้นโดยธรรมชาติมิใช่คนเกียจคร้าน แต่มนุษย์มีความตั้งใจจะทำงานให้ดีที่สุดหากได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม ผู้บริหารที่ยอมรับทฤษฎี Y จะไม่ควบคุมหรือใช้อำนาจข่มขู่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเอง และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่

2) แมคเกรเกอร์ได้อธิบายทฤษฎี Y โดยชี้ให้เห็นว่า

2.1) โดยทั่วไปไม่ใช่คนจะตั้งหน้าคอยหลบหลีกงานเสมอไปแต่ถ้าได้ทำงานที่ตนชอบร่วมกับคนที่ถูกใจ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม แล้วคนก็ปรารถนาที่จะทำงานให้ได้มีคุณภาพ

2.2) การลงโทษ ด้วยวิธีการต่าง ๆ ไม่ใช่แนวทางที่มนุษย์ปรารถนาในการทำงาน และควรเปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่ชอบ ให้มีความรับผิดชอบต่องานเอง จะทำให้เกิดความพอใจและทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

2.3) การที่กล่าวว่าคนชอบปัดความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน แต่ชอบความมั่นคงส่วนตัวนั้น เป็นความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์เก่า ๆ มากกว่าเพราะลักษณะคนทั่วไปไม่ได้มีคุณสมบัติเช่นนั้นเพียงประการเดียว แต่ถ้าได้จัดบริหารงานให้ถูกต้อง เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการแล้ว คนก็อยากทำงาน อยากมีความรับผิดชอบ เพราะถ้าทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์แล้วก็คือความสำเร็จของผู้ทำงานนั้นด้วย

แมคเกรเกอร์ชี้ให้เห็นว่า การจูงใจคนให้ทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทฤษฎี Y และมองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ที่ทฤษฎี Y จะจูงใจได้มากกว่าทฤษฎี X แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าจะละเลยต่อการควบคุมงานอย่างสิ้นเชิง

ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ ถูกวิพากษ์วิจารณ์ไม่น้อยทีเดียว เพราะการที่จะสรุปว่ามนุษย์ดีตามทฤษฎี Y หรือมนุษย์เลวตามทฤษฎี X นั้น ย่อมจะเป็นการสรุปที่ง่ายเกินไป มนุษย์มีความแตกต่างกันทั้งความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ฯลฯ พฤติกรรมของมนุษย์ไม่ควรจำกัดลงแต่ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เท่านั้น แต่ควรคำนึง ถึงองค์ประกอบอื่น ๆ อีกด้วย เช่น โอกาส สถานการณ์ และภาวะแวดล้อมที่ต่างกัน มนุษย์ย่อมแสดงพฤติกรรมต่างกันได้ ดังนั้นมนุษย์จึงได้ดีตามทฤษฎี Y และไม่ได้เลวไปตามทฤษฎี X ไปทุกคน แต่มนุษย์พร้อมที่จะดีหรือเลวได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน เรียกภาวะเช่นนี้ว่า ทฤษฎี Z ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อยู่ในระหว่างรอยต่อของทฤษฎี X และทฤษฎี Y (สุเมธ เดียวอิศเรศ, 2523:220)ดังตาราง 1

ตาราง 1 การเปรียบเทียบทฤษฎี X,Y และ Z

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y	ทฤษฎี Z
Man is beast มนุษย์เป็นสัตว์ชนิดหนึ่ง	Man is actualing being. มนุษย์เป็นผู้รู้จักประมาณขีดความสามารถของตน	Man has will. มนุษย์เป็นผู้มีความตั้งใจแน่วแน่
Evil man's inherent nature. ความชั่วร้ายเป็นมรดกที่มนุษย์รับมาตามธรรมชาติ	Good is man's inherent nature. ความดีเป็นมรดกที่มนุษย์รับมาตามธรรมชาติ	He is opened to good or evil. มนุษย์ยอมรับทั้งความดีและความชั่ว
Biology drives man. มนุษย์ถูกผลักดันให้กระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความต้องการทางร่างกาย	Humanism drives man. มนุษย์ถูกผลักดันให้กระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะคุณค่าของความเป็นคน	Situation drives man. มนุษย์ถูกผลักดันให้กระทำในสิ่งต่าง ๆ เพราะสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

ตาราง 1 (ต่อ)

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y	ทฤษฎี Z
Force motivates man. สิ่งจูงใจของมนุษย์ก็คือ การใช้อำนาจบู๋เข็ญบังคับ	Voluntary cooperation motivates man. การให้ความร่วมมือโดยความสมัครใจเป็นมูลเหตุความจูงใจของมนุษย์	Reason motivates him. เหตุผลเป็นมูลเหตุจูงใจของมนุษย์
Compatition is man's basic mode of interaction. การชิงดีชิงเด่นเป็นรากฐานของมนุษย์ในการปฏิบัติต่อกัน	Cooperation is man's basic mode of interaction. การให้ความร่วมมือร่วมใจเป็นรากฐานของมนุษย์ปฏิบัติต่อกัน	Interdependence is man's basic mode of interaction. การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันเป็นรากฐานของมนุษย์ปฏิบัติต่อกัน
Individual is man's social unit of importance. หน่วยสังคมที่สำคัญของมนุษย์คือตนเองเท่านั้น	Group is man's social unit of importance. หน่วยสังคมที่สำคัญของมนุษย์คือการทำงานรวมเป็นกลุ่ม	Interaction is man's social unit of importance. หน่วยสังคมที่สำคัญของมนุษย์คือการประพฤติปฏิบัติต่อกัน
Pessimistic best describes man's view of man. การมองโลกในแง่ร้ายเป็นทัศนคติของมนุษย์โดยทั่วไป	Optimistic best describes man's view of man. การมองโลกในแง่ดีเป็นทัศนคติของมนุษย์โดยทั่วไป	Objective best describes man's view man. การมุ่งต่อวัตถุประสงค์เป็นทัศนคติของมนุษย์โดยทั่วไป

ที่มา : สุเมธ เดียวอิศเรศ, 2523 : 220 - 222

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม . 2526 : 443 - 440) ได้เสนอทฤษฎี อี.อาร์.จี. โดยจัดกลุ่มความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) ความต้องการยังชีพ (Existance Needs) ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ (ความหิวกระหาย อารมณ์) และทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน)

2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ได้แก่ความปรารถนา

จะมีความสัมพันธภาพบางประการกับคนซึ่งมีความสำคัญต่อผู้ต้องการ เช่น สมาชิกในครอบครัว หัวหน้างาน

3) ความต้องการเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถของตนให้เต็มตามศักยภาพที่มี และต้องการพัฒนาตนเองไปเรื่อย ๆ

จากทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) จะเห็นว่า ความต้องการของมนุษย์นั้นเป็นไปตามลำดับขั้น และไม่มีที่สิ้นสุด กล่าวคือ มนุษย์จะมีความต้องการจากขั้นพื้นฐาน คือ ความต้องการด้านร่างกายไปจนกระทั่งขั้นสูงสุด คือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzburg) ที่เน้นถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งได้แก่ ปัจจัยค้ำจุน และปัจจัยกระตุ้น และแมคเกรเกอร์ (McGregor) ผู้สร้างทฤษฎี X และทฤษฎี Y ได้สรุปไว้ว่า มนุษย์มีทั้งความต้องการในเชิงบวก และความต้องการในเชิงลบ และอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ผู้เสนอทฤษฎี อี.อาร์.จี. เสนอว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ ความต้องการยังชีพ ความต้องการด้านความสัมพันธ์ และความต้องการเติบโต

จึงสรุปได้ว่า หากความต้องการของมนุษย์ ได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสม ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างแน่นอน ดังนั้นการสร้างขวัญหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรขององค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์การควรให้ความสนใจอย่างมาก เนื่องจากเมื่อบุคลากรมีขวัญดีก็จะเกิดพลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถทำให้การดำเนินงานขององค์การนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ "ขวัญ"

นอกจากแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญ ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรข้างต้นแล้ว ยังมีปัจจัยหรือองค์ประกอบอื่น ๆ อีก ที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น

สุชา จันทร์เอม และสุรางค์ จันทร์เอม (2520 : 58) ให้ความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่จะทำให้บุคคลมีขวัญดี ได้แก่

1) ลักษณะท่าทางและบทบาทของการนำ
2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
3) ความพึงพอใจในวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานของพนักงาน
4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี

5) สภาพของที่ทำงานที่ถูกสุขลักษณะ

6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

และพิทยา ขวัญทอง (2522 : 7) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้ 3 ประการ คือ

1) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และชุมชน

2) สภาพจิตใจในการทำงาน ได้แก่ สภาพความพอใจในหน้าที่ ความเหมาะสมกับงาน ความรับผิดชอบ บรรยากาศในหน่วยงานและสภาพแวดล้อม

3) ผลตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน โอกาสก้าวหน้า และสวัสดิการด้านต่าง ๆ

ปีต่อมาอุทัย หิรัญโต (2523 : 217-218) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญดี มี 6 ประการ คือ

1) บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

2) การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล ตรงกับความถนัด ตรงกับความสามารถ เราจะเกิดความพึงพอใจและจะทำงานด้วยความสุข ขวัญก็จะเกิดขึ้น

3) สภาพการทำงานที่ดีถูกสุขลักษณะ สะอาด เรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ทำให้บุคคลเกิดความสบายใจไม่รู้สึกรำคาญ หรืออารมณ์ขุ่นมัว ขวัญของเขาก็จะดี

4) การวัดผลสำเร็จของงาน เช่น ระบบเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโยกย้ายปฏิบัติไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ จะมีผลต่อบุคลากร ทำให้เขามีขวัญดี

5) โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง ตามปกติทุกหน่วยงานจะมีปัญหาระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน จะต้องหาวิธีการให้ผู้ร่วมงานได้ระบาย โดยการให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น โดยผู้บริหารเป็นฝ่ายรับฟัง ทำให้เขามีความสบายใจ ขวัญจะสูง

6) การให้บำเหน็จรางวัล และการลงโทษ เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี ต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ตลอดจนชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ ทำให้เขามีกำลังใจ เป็นวิธีการหนึ่งจะสร้างขวัญให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่ให้มั่นคง

และมนัส กะระกล (2530 : 6) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้ 12 ประการ คือ

1) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน

3) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

4) ความเจริญก้าวหน้า

5) การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

JOHN F. KENNEDY LIBRARY
PRINCE OF SONGKLA UNIVERSITY
PATTANI, THAILAND

6) ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

7) ความเพียงพอของการสื่อสาร

8) สถานภาพ

9) สวัสดิการ

10) สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

11) ความมั่นคงของอาชีพ

12) การสนับสนุนทางการศึกษาของชุมชน

จะเห็นว่าการสร้างขวัญให้แก่บุคลากรนั้น จำเป็นจะต้องพิจารณาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบหลายประการ ทั้งปัจจัยที่เกี่ยวเนื่องจากตัวบุคลากรเอง และปัจจัยจากสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ที่เข้ามากระทบ จากการศึกษาองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ สรุปได้ว่าความมั่นคง ปลอดภัยและความก้าวหน้าในการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน ลักษณะและสภาพในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อขวัญ

มาตรการตรวจสอบและวัดขวัญ

การที่จะเสริมสร้างและพัฒนาขวัญให้แก่บุคลากรขององค์การได้อย่างถูกทางนั้น จำเป็นที่จะต้องทราบลักษณะและสภาพขวัญโดยทั่ว ๆ ไป ของบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ เสียก่อน ซึ่งเรื่องนี้ได้มีผู้แสดงความคิดเห็นไว้ เช่น

วัฒนา สูตรสุวรรณ (2521 : 243) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลในองค์การที่มีขวัญดีไว้ ดังนี้

1) บรรยากาศในองค์การแจ่มใส ร่าเริง

2) การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น ถูกต้อง และเชื่อถือได้

3) สมาชิกขององค์การมีความสนใจ และสนุกเพลิดเพลินกับงาน

4) สมาชิกในองค์การให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

5) สมาชิกในองค์การจะทำการวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

และอุทัย หิรัญโต (2523 : 219-220) ได้ชี้ให้เห็นว่าสภาพขวัญในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปนั้น สามารถพิจารณาได้จากสิ่งต่อไปนี้

1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน หากการบริหารงานขององค์การ ระดับผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการตรวจสอบระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

363.2092
น115ว
CALL No. .....

2) การขาดงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานขาดงานบ่อยและเพิ่มจำนวนมากขึ้น แสดงว่าขวัญของคนเสื่อม

3) คำร้องทุกข์ หรือบัตรสนเท่ห์ หากในองค์กรมีบัตรสนเท่ห์ กล่าวโทษใครต่อใคร แสดงให้เห็นว่า มีข้อบกพร่อง และกระทบถึงขวัญ ฝ่ายบริหารต้องหาสาเหตุอันแท้จริง

4) วิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น เป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นว่า มีปัญหาเกี่ยวข้องกับขวัญของคนงานเกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องหาทางป้องกัน ไม่ควรให้ผู้ปฏิบัติงานวิพากษ์วิจารณ์งานของกันและกัน หรือของคนอื่น ๆ

ต่อมา พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 217-218) ได้กล่าวว่า การตรวจสอบขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นให้พิจารณาลักษณะการทำงาน คือ

1) ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกเป็นพวกหมู่ หากจะมีการแตกแยกกัน ก็เป็นไปในเชิงความคิดเห็นหรือเป็นเรื่องของหลักการไม่ใช่เรื่องส่วนตัว

2) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว ยอมเสียสละเวลาและความสุขส่วนตัว อาสาที่จะช่วยงานส่วนรวมด้วยความเต็มใจและด้วยความมีน้ำใจ

3) เอาใจใส่ในการงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมาย หมั่นติดตามผลงานเมื่อปรากฏว่ามีข้อบกพร่องหรือความเสียหายเกิดขึ้นก็พยายามแก้ไข เพื่อชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

4) ไม่ขาดงานโดยไม่จำเป็น หรือหาเรื่องหยุดงานเท่าที่โอกาสอำนวย มีความสบายใจที่ได้มาทำงาน และอยู่กับเพื่อนร่วมงาน

5) การฟ้องร้องกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา มีการชิงดีชิงเด่นกันด้วยการพูดจาทับถมคนอื่น มีการอิจฉาริษยากันจนออกนอกหน้า และมีการสอพลอผู้มีอำนาจอยู่ตลอดเวลา

6) ขาดระเบียบวินัย ถ้าไม่มีการตรวจตรากันอย่างใกล้ชิด ปล่อยให้ทำงานรับผิดชอบตามลำพังไม่ได้

ในปีเดียวกัน สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 243) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ในการพิจารณามาตรการในการตรวจสอบขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร ไว้ดังนี้

1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดลงแล้วไม่ยอมสูงขึ้นอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงความบกพร่องในการทำงาน ซึ่งอาจมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องสำรวจตรวจสอบดูว่า การลดลงของผลงานนั้นเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานตกต่ำหรือไม่

2) การขาดงานหรือความเฉื่อยชา ขวัญดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้นและความตั้งใจในการทำงาน การขาดงานหรือลาบ่อย ๆ ของคนงานย่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิตของงาน เหตุผลในการลางานหรือหยุดงานอาจชี้ให้เห็นสภาพอันแท้จริงของขวัญของคนงานได้ดี

และความเฉื่อยชาก็เช่นกันจะต้องมีเหตุทำให้เป็นเช่นนั้น ซึ่งสภาพเหล่านี้ชี้ให้เห็นสภาพขวัญของผู้ทำงานได้เป็นอย่างดี

3) การลาออกจากงานหรือโยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้ และหรือให้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมการทำงานได้จัดไว้ดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนลาออกจากงานหรือขอโยกย้ายเป็นจำนวนมาก ก็พอจะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญของผู้ทำงานได้ว่า อาจมีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติ และถ้าสิ่งบำรุงขวัญต่าง ๆ ไม่มีอะไรบกพร่อง ก็เป็นที่น่าสังเกตและน่าจะนำมาวิเคราะห์ว่า อะไรเป็นสาเหตุทำให้ขวัญเสื่อม และจะหาทางปรับปรุงได้อย่างไร

4) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ของคนงานก็ดี หรือบัตรสนเทห์กล่าวโทษการทำงานขององค์กรก็ดี หากมีบ่อย ๆ เสมอ ๆ จะเป็นเครื่องชี้ให้ทราบว่า เกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้น การร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จะมีขึ้นยาก หากการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามปกติ และคนงานทุกคนได้รับการดูแลเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นคำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จึงเป็นเครื่องชี้สภาพขวัญในการทำงานของผู้ทำงานได้

5) การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น จำนวน 4 เดือนต่อครั้ง หรือ 6 เดือนต่อครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือการตรวจสอบสภาพขวัญของการทำงานโดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการ และลักษณะของคำถาม แม้ว่าวิธีนี้อาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตามแต่ก็ได้ผลคุ้มค่า

6) การสัมภาษณ์ วิธีนี้ทราบถึง สภาพขวัญอีกวิธีหนึ่งก็คือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรงจะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบแปลความหมายได้ชัดกว่าส่งแบบคำถามให้ตอบ แม้จะสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากก็ตาม ถ้าผู้ถามมีความรู้ความสามารถในเทคนิคการสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้นับว่าให้คุณประโยชน์คุ้มค่าทีเดียว

และพนัส หันนาคินทร์ (2526 : 217-218) ได้แสดงลักษณะของบุคลากรในองค์การที่มีขวัญในการปฏิบัติงานไม่ดี ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1) ไม่มีความสามัคคีในหมู่คณะ

2) เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม

3) ไม่เอาใจใส่ในหน้าที่การงาน เฉื่อยชาต่องาน

4) ขาดงานโดยไม่จำเป็น

5) มีการฟ้องร้องกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง

6) ขาดระเบียบวินัย

จากมาตรการตรวจสอบและขวัญ ตลอดจนสภาพขวัญดีและไม่ดีดังกล่าวข้างต้น

ช่วยให้สามารถมองเห็นแนวทางในการพิจารณาสภาพขวัญของบุคลากรได้ระดับหนึ่ง ขณะเดียวกันก็สามารถมองเห็นจุดบกพร่องขององค์การว่า เกิดจากปัญหาหรือสาเหตุใด ทำให้มีแนวคิดที่จะแก้ไขได้ตรงประเด็นต่อไป

พิไลวรรณ แสงขำ (2528 : 23) ได้กล่าวถึงลักษณะที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในองค์การมีขวัญดี คือ

1) บรรยากาศในองค์การแจ่มใส งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น และเชื่อถือได้

2) สมาชิกในองค์การมีความสนใจ สนุกเพลิดเพลินกับงาน

3) สมาชิกในองค์การให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้ดีขึ้เสมอ

4) สมาชิกในองค์การจะทำการวิพากษ์วิจารณ์ ให้ความเห็นด้วยความบริสุทธิ์ใจ

5) สมาชิกในองค์การยอมรับการมอบหมาย หน้าที่พิเศษทางการงานเพิ่มขึ้นด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส

ส่วน สนั่น อินทรประเสริฐ (2528 : 6-7) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคลากรในองค์การที่มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำไว้หลายประการ ดังนี้

1) บรรยากาศในการทำงานซบเซา เศร้าสร้อย ไม่ร่าเริงแจ่มใส เฉื่อยชาในการทำงาน

2) สมาชิกในหน่วยงานทำงานด้วยความไม่ไว้วางใจกันแตกแยกความสามัคคี ทะเลาะเบาะแว้ง แก่งแย่งชิงดี อิจฉาริษยา และการกระทบกระทั่งกันมากขึ้น

3) มีการลา การขาด และการทำงานสายมากผิดปกติ

4) มีการทำงานผิดพลาด เชื่อถือไม่ได้

5) มีการลาออกจากงาน โยกย้ายงานในอัตราสูงผิดปกติ

6) ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเฉยเมย เย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา

7) แสดงอาการก้าวร้าว กระด้างกระเดื่อง ไม่สุภาพ ไม่เชื่อฟัง

8) แสดงความไม่สนใจงาน หรือไม่เอาใจใส่งาน

9) มักแสดงว่าตนเองยุ่งอยู่ตลอดเวลา แต่งานไม่เสร็จสักที พยายามหน่วงงานให้เกิดความล่าช้า

10) มักไม่แสดงความสนใจเพื่อนร่วมงาน และไม่เอาใจใส่ในการงาน

11) มีการร้องทุกข์ บัตรสนเท่ห์มากผิดปกติ

12) มักแสดงอาการขาดความเห็นส่วนหนึ่งส่วนใดของหน่วยงาน ชอบวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องหยุมหยิม ชอบสร้างสถานการณ์ในทางลบต่อหน่วยงาน หรือบุคคลในหน่วยงานอยู่เสมอ ๆ มีความภูมิใจที่ผลงานต่ำ

วิธีการเสริมสร้างและบำรุงขวัญ

ดังได้กล่าวแล้วว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของงาน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสรรหาวิธีการเสริมสร้างและบำรุงขวัญให้เหมาะสมกับสภาพ และบริบทในองค์การนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน ขณะเดียวกันองค์การก็ได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงานนั้นเช่นกัน

อนึ่ง ได้มีผู้เสนอวิธีการสร้างและบำรุงขวัญไว้อย่างสอดคล้องกัน เช่น

ชลิดา ศรมณี และพูนศรี สงวนชีพ (2523:94)ได้เสนอวิธีการสร้างความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

1) การสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

3) จัดให้มีการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนหรือโยกย้ายหน้าที่การงานด้วยความเป็นธรรม

4) เงินเดือนและค่าจ้าง ควรกำหนดเงินเดือน และค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพด้วย

5) ความพึงพอใจในการทำงาน หากผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการปฏิบัติงานผลงานก็จะออกมาดีมีประสิทธิภาพ

6) การจัดสวัสดิการ การจัดสวัสดิการทำให้คนปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย

7) สภาพสิ่งแวดล้อม หากได้รับความสะดวกสบายและความปลอดภัยรวมตลอดถึงการปรับปรุงเครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัยนำมาใช้ในองค์การ เพื่อเป็นการบำรุงขวัญของการปฏิบัติงาน

และ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 262-264) ได้กล่าวว่าการเสริมสร้างขวัญสามารถทำได้ 12 วิธี ดังนี้

1) การแต่งตั้งบุคคลเป็นหัวหน้างาน ต้องได้คนที่ถูกต้องเหมาะสม

2) ปลูกฝังความรักงาน พอใจในงาน และความกระตือรือร้น

3) ให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน

4) ดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน

5) ให้โอกาส ให้เกียรติ ให้ความก้าวหน้า

6) สร้างสภาพทางการให้เหมาะสม เช่น ห้องทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก

7) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สร้างการสื่อสารที่เป็นกระบวนการสองทาง

8) สร้างความดึงดูดใจ ในทางสังคมให้น่าอยู่ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก แบ่งสถาบัน แบ่งสี

9) เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมกันกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

10) มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถความถนัดโดยคำนึงถึงกาลเวลาที่เหมาะสม

11) จัดระบบนิเทศงานให้ดี คำนึงถึงระดับทางการศึกษาและศักดิ์ศรีของความ เป็นมนุษย์ของคนในหน่วยงาน

12) สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางสังคมให้น่าอยู่ ดูความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน หาทางสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง เป็นต้น

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างและบำรุงขวัญให้แก่บุคลากร นอกจากจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความพอใจสบายใจ มีความสุขในการทำงานแล้ว ยังกระตุ้นให้เกิดมุ่งมั่น เกิดความกระตือรือร้น ที่จะทำงานอย่างเต็มสติปัญญาอีกด้วย ขณะเดียวกันก็จะส่งผลดีต่อองค์การ กล่าวคือ ทำให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การศึกษาขวัญของข้าราชการตำรวจทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน, ด้านผลประโยชน์ตอบแทนและโอกาสก้าวหน้า, ด้านลักษณะและสภาพในการปฏิบัติงาน, ด้านการยอมรับนับถือ ผู้บังคับบัญชา, ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน ได้มีผู้สนใจศึกษาไว้มากพอสมควร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าว แต่การศึกษาเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจยังมีอยู่น้อยมาก ทั้ง ๆ ที่ข้าราชการตำรวจมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแนวทางเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานซึ่งมีผู้ศึกษาไว้ มาเป็นตัวอย่าง ดังนี้

ศุภวุฒิ สังข์อ่อง (2524 :1) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญของข้าราชการตำรวจกองบัญชาการศึกษาพบว่า สภาพขวัญของนายตำรวจโดยทั่วไป อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า สภาพขวัญจะสูงในด้านความรู้สึกเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ส่วนปัจจัยความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพของงาน เพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ความยุติธรรม ศักดิ์ศรีของอาชีพ รายได้และสวัสดิการ ความมั่นคงปลอดภัย สภาพขวัญอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น นายตำรวจที่มีภูมิหลังทางด้านระยะเวลาทำงานในโรงเรียนตำรวจ อายุ วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน จะมีสภาพขวัญไม่แตกต่างกัน

ต่อมา ส่งศรี ชมพูวงศ์ (2527 : 38-42) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ ด้านการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ และด้านสภาพการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความเพียงพอใจอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความเพียงพอของรายได้อยู่ในอันดับสุดท้าย และความเจริญก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่งอยู่ในอันดับรองสุดท้ายเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปร พบว่า ครูประถมศึกษาที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน

และ วีรเทพ สุวรรณสว่าง (2528 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ใน 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีขวัญในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ และความพอใจในงานอยู่ในระดับสูง ส่วนองค์ประกอบด้านความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามตัวแปร พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอมีอายุต่างกัน ขนาดสำนักงานต่างกัน ประสบการณ์ต่างกัน มีระดับขวัญ ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ส่วน รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง (2530 : 60-62) ได้ศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ พบว่า ขวัญในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดกระบี่อยู่ในระดับสูงโดยมีขวัญอยู่ในระดับสูงในด้านความรู้สึกรับผิดชอบของงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรู้สึกประสบผลสำเร็จในการทำงาน และความรู้สึกพอใจในการทำงาน ส่วนด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่า ครูที่มีประสบการณ์มากมีขวัญสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อย ส่วนอายุ วุฒิการศึกษา เงินเดือน ขนาดของโรงเรียน และเขตที่ตั้งของโรงเรียนไม่ทำให้ครูมีขวัญแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำหรับ ชาติชาย วัฒนสุขชัย (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการทำงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า ขวัญในการทำงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดขอนแก่น โดยส่วนรวมอยู่ในระดับ "ค่อนข้างสูง" เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่ระดับขวัญอยู่ในระดับ "ค่อนข้างสูง" มี 7 ปัจจัย ส่วนปัจจัยที่ขวัญอยู่ในระดับ "ปานกลาง" มี 2 ปัจจัย เมื่อทำการเปรียบขวัญในการทำงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดขอนแก่น ที่มีระดับการศึกษาและชั้นยศต่างกัน พบว่าระดับขวัญไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อใช้สถานที่ทำงานเป็นตัวแปรในการเปรียบเทียบพบว่า ข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร จังหวัดขอนแก่น ที่ทำงานอยู่ในสถานที่ต่างกัน มีขวัญในการทำงานแตกต่างกัน ทั้งโดยส่วนรวมและทุกรายปัจจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ในปีเดียวกัน สมมาตร เอโกบล (2533 : 107-112) ได้ศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของทหารในกองพลทหารราบที่ 6 พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน และรายข้อของรายด้านทั้ง 6 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความยอมรับนับถือ ความมั่นคงในการปฏิบัติงานและโอกาสก้าวหน้า และความรับผิดชอบ ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของทหารในกองพลทหารราบที่ 6 อยู่ในระดับสูงทุกด้าน และทุกข้อ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การต่าง ๆส่วนใหญ่อยู่ในระดับที่ควรต้องปรับปรุง โดยเฉพาะด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกประสบความสำเร็จในอาชีพ ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน โอกาสก้าวหน้า และรายได้ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้จึงถือเป็นภารธุระสำคัญของผู้เกี่ยวข้องในองค์การนั้น ๆ โดยตรง ที่จะต้องดำเนินการช่วยเหลือและปลุกปลอบขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้มีระดับขวัญสูง อันจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดและข้อเสนอแนะที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของขวัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะจากข้อเท็จจริงเบื้องต้น พบว่า การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งได้แก่ จังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานี และจังหวัดนราธิวาส ยังไม่มีผู้ใดได้ทำการศึกษาวิจัยไว้ ทั้ง ๆ ที่พื้นที่ดังกล่าว เป็นพื้น

ที่ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม และมีปัญหาทางด้านจิตวิทยา ต้องอาศัยข้าราชการที่มีขวัญสูงเข้าไปปฏิบัติงาน ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในเขตพื้นที่ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลหนึ่งในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญให้แก่ข้าราชการตำรวจได้ถูกทิศทางและตรงเป้าหมาย อันจะนำไปสู่ความตั้งใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้เกิดความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ตลอดจนความศรัทธาของประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งพื้นฐานความคิดต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 2

ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

