

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดหรือแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ จึงได้กำหนดกรอบของการศึกษาไว้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร
4. แนวคิดการบริหารจัดการองค์การ
5. แนวคิดการฝึกอบรมและพัฒนา
6. แนวคิดความมั่นคงในการทำงาน
7. บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น นอกจากจะมีคำสั่งและระเบียบวินัยเป็นตัวควบคุมให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายแล้ว สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ ความสุขกาย ความสบายใจในการปฏิบัติงาน โดยความรู้สึกลึกซึ้งว่าจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ อย่างเข้ามากระตุ้น ที่สำคัญต้องมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะขวัญและกำลังใจที่ดีจะเป็นตัวกำหนดและเป็นพลังผลักดันให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ในทางกลับกัน ถ้ามีขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานไม่ดีก็จะทำให้บุคลากรเกิดความท้อแท้และหมดกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน

ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานเช่น ความรู้สึกหรือความนึกคิดที่ได้รับอิทธิพลแรงกดดันหรือสิ่งเร้าจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขาและจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบกลับคือ พฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของ

บุคคลนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตสถาน (2556 : 130) กล่าวถึง ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ขวัญ หมายถึง มิ่งมงคล สิริ ความดี สิ่งที่มีตัวตน นิยมกันว่า อยู่ประจำชีวิตของคน ตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจ หรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไป

กำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง

สมคิด บางโม (2546 : 189 - 190) กล่าวถึง ขวัญ (Morale) หมายถึง ความพึงพอใจ และความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ที่จะอุทิศทุกสิ่งอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลาและทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

กานดา จันทร์แย้ม (2546 : 94) กล่าวถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจของบุคคลในกลุ่มหรือองค์กรที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทศนคติและความพอใจในงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของคนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่วางไว้

พูนสุข สังข์รุ่ง (2550 : 165) กล่าวถึง ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจ ที่แสดงในรูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ เช่นความคาดหวัง ความกล้า ความกระตือรือร้น ความเชื่อมั่นและในทางตรงกันข้ามคนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปแบบของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวงขาด ความเชื่อมั่น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552 : 145) กล่าวถึง ขวัญ (Morale) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ การที่พนักงานในหน่วยงานได้มีขวัญที่สามารถสังเกตหรือประเมินได้จากที่พนักงานมีความตั้งใจจริงในการทำงาน มีความกระตือรือร้น รู้สึกถึงความมั่นคงในงานที่ทำ มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน ฯลฯ ที่เป็นการแสดงถึงขวัญในการทำงาน สิ่งเหล่านี้ผู้นำล้วนแต่มีผลต่อประสิทธิภาพในงานทั้งสิ้น ผู้ทำควรมีความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลเพื่อจูงใจให้คนทำงานได้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้และตอบสนองความต้องการของพนักงาน

จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ขวัญเป็นสภาวะจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมแสดงออกต่อสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจ และทำให้เกิดกำลังใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ประสบ

ผลสำเร็จ เช่น ถ้าบุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดี ย่อมส่งผลต่อผลผลิตและความสำเร็จของงาน แต่ถ้าบุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานในแง่ที่ผลงานออกมาไม่ดี การทำงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือการปฏิบัติงานล้มเหลวได้

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพราะถ้าการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้มีการสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้แก่องค์กรและหน่วยงาน จึงต้องมีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของบุคลากร เพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ และส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 241) กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
4. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) และฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้

5. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร
6. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 184) กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี
2. ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงาน
3. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาขององค์กร
4. สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์การ
5. ทำให้เกิดความจงรักภักดีในหมู่คณะขององค์กร
6. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 229) กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อกูลให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ โดยที่คนปฏิบัติตนในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี
4. สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. จูงใจเจ้าหน้าที่ในองค์กรมีเจตนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่และทำงานอยู่กับองค์กรนานแสนนาน

บรรยงค์ โตจินดา (2546 : 378) กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานว่า ในการบริหารงานบุคคลนั้น ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน กำลังขวัญที่ดีจะทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับองค์กร ถ้าบุคคลในองค์กรหรือพนักงานมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานก็จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งได้ และยังสามารถสร้างความมีวินัยความรับผิดชอบต่องูระเบียบข้อบังคับขององค์กร พนักงานมีความเข้าใจในองค์กรของตนมีความคิดริเริ่มที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นในองค์กร มีความสามัคคีที่จะทำให้ผ่านอุปสรรคได้ยามคับขันกำลัง

จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ความเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนั่นก็คือ พลังรวมกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยดี หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจดี จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์กรให้อยู่ในสภาพที่เป็นขวัญกำลังใจดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น จะมีผลกระทบต่อบุคลากรแตกต่างกันออกไปตามความต้องการของแต่ละบุคคล สามารถพิจารณาได้ว่ามีหลายปัจจัยด้วยกัน จะส่งผลให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

เฮอริชเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 71-72 ; อ้างถึงใน บรรยงค์ โคจิณดา, 2543 : 254 - 255) ซึ่งได้สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าว คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติงานเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษาหารือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปแบบการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดจนบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่เพียงผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ไม่มีใครตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การได้มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Maintenance Factor) หมายถึง แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่มีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานชิ้นนี้ และปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนหรือการเลื่อนขั้นในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2.2 โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.4 สถานะของอาชีพ หรือ อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2.6 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพภายในของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

2.7 ความเป็นส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้จากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

จากปัจจัยข้างต้นสรุปได้ว่า ทฤษฎีของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ (Satisfiers) เป็นปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยที่เกี่ยวกับความไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers) เป็นปัจจัยที่อาจทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ โดยประยุกต์ตามทฤษฎีปัจจัยสองปัจจัยของ Herzberg และเลือกศึกษาเฉพาะปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความพอใจของรายได้ หมายถึง รายได้ที่ได้รับเหมาะสมกับงาน เพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน มีความเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น รวมถึงสวัสดิการอื่น ๆ ที่ได้รับ
2. ด้านโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การที่ได้มีโอกาสเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในสายบังคับบัญชา ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นอย่างเป็นธรรม
3. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความเป็นกันเอง ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน คอยดูแลเอาใจใส่ ช่วยแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ให้เกียรติและเปิดโอกาสให้ทำงานจนเต็มความสามารถ ให้ความยุติธรรม ให้การสนับสนุนและส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกัน
4. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาของงานในหน้าที่ ให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ให้ความช่วยเหลือกันในกรณีที่เพื่อนร่วมงานได้รับความเดือดร้อนและยินดีสละเวลาให้เสมอเมื่อต้องการ
5. ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันเหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่ทำอยู่ เป็นงานที่มีความถนัดสามารถใช้ความรู้ความสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ มีอิสระสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ความคิดเห็นที่เสนอได้รับการยอมรับและนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
6. ด้านความพอใจในการทำงาน หมายถึง การที่มีความสุขกับการทำงานที่ได้รับมอบหมายสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความสามารถส่วนตัวในการบริหารงาน งานที่ได้รับผิดชอบ เป็นงานที่ทำยากก่อให้เกิดแรงบันดาลใจให้อยากทำ พอใจกับงานที่ทำ พอใจในความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานในปัจจุบัน

กิลล์เมอร์ (Gillmer, 1987 : 380 - 384 ; อ้างถึงใน วิสา โรจน์รุ่งสัคย์, 2545 : 12 - 13)

กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในอาชีพการงาน การได้รับความปลอดภัยจากการทำงาน
 2. โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่ การมีโอกาสที่จะได้เลื่อนขั้นตำแหน่งสูงขึ้น โดยอาศัยความรู้ความสามารถในการทำงานจริง
 3. สถานที่ทำงานและการจัดสวัสดิการ (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน รวมทั้งชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงาน
 4. ค่าจ้าง (Wage) ได้แก่ ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายเดือน ค่าล่วงเวลา
 5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) หมายถึง การได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการความรู้ความสามารถและความถนัดก็จะก่อให้เกิดขวัญที่ดีขึ้น
 6. การนิเทศงาน (Supervision) เป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้และเป็นสาเหตุหนึ่งที่จะก่อให้เกิดการลาออกจากงานหรือขอรับการโยกย้ายไปยังหน่วยงานที่มีระบบการนิเทศงานที่ดีกว่าได้
 7. ลักษณะทางสังคมของงาน (Social Aspects of the Job) กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น ๆ
 8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งซึ่งไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการจัดการองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานล้วนแต่จำเป็นต้องระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นตัวเชื่อม
 9. สภาพการปฏิบัติงาน (Work Condition) ได้แก่ ความเหมาะสมของเสียง สี แสงสว่าง และระบบการถ่ายเทอากาศที่ถูกสุขลักษณะ
 10. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการต่าง ๆ การรักษาพยาบาลสวัสดิการต่าง ๆ ที่อยู่อาศัยเป็นต้น
- สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 66 - 68 ; อ้างถึงใน วิลาสินี สุวรรณภาพ, 2548 : 12) กล่าวถึงปัจจัยหลักที่เป็นตัวกำหนดขวัญ ซึ่งแบ่งเป็น 6 ประเภท ได้แก่
1. เป้าหมายของหน่วย
 2. ฐานะของบุคคลในหน่วยงาน

3. ความพอใจในงาน
4. การบังคับบัญชาในระดับต้น
5. การบังคับบัญชาในระดับสูง
6. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 85 – 86) กล่าวถึง การมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผลการทำงานมีประสิทธิภาพสูง เกิดความกระฉับกระเฉงตื่นตัวอยู่เสมอ จึงควรกระทำการเสริมสร้างขวัญที่ดีให้เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ตรวจสอบขวัญและกำลังใจของพนักงานว่ามีเพียงพอหรือไม่ เพื่อหาแนวทางปรับปรุงให้ดีขึ้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจมีดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บัญชาการและผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บัญชาวางตัวเป็นมิตร สร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองได้อย่างเหมาะสม มีความเข้าใจเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาเอาใจใส่ความเป็นอยู่ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ย่อมทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความสุข มีชีวิตชีวา จะช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจ
2. ความพึงพอใจในงานที่ทำ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความพึงพอใจในงานที่มีลักษณะที่ถนัดและสนใจ หรืองานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ งานที่มีความเป็นอิสระปลอดจากการควบคุมจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี
3. ความพอใจนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร หมายถึง การที่พนักงานมีความพอใจในนโยบายเรื่องต่าง ๆ ของหน่วยงาน เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป็นนโยบายที่เอื้อประโยชน์และเห็นความสำคัญของพนักงานก็จะทำให้เกิดขวัญที่ดีในการทำงาน
4. การใช้สิ่งจูงใจที่ดี หมายถึง การเสริมสร้างขวัญโยมีสิ่งล่อใจ โดยสิ่งล่อใจนั้นตรงกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง สิ่งจูงใจนี้ใช้ได้ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
5. สุขภาพหรือคุณภาพชีวิตที่ดี การมีคุณภาพชีวิตที่ดี หมายถึงการมีสุขภาพทางกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพปราศจากอุปสรรคข้อกั้ววลใจ โรคภัยไข้เจ็บ ปัญหามลภาวะ หรือปัญหาส่วนตัว ถ้าพนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีย่อมนำมาซึ่งผลงานที่ดี ข้อผิดพลาดก็จะน้อยลง
6. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ การให้มีส่วนร่วม การเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจ และในการกำหนดนโยบาย เช่น การให้มีผู้แทนเข้าร่วมโครงการกำหนดนโยบายได้ การยอมรับความคิดเห็นของพนักงานไปปฏิบัติ

ธานีขุญ์ กองแก้ว (2551 : 6) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร มี 9 ปัจจัย ได้แก่

1. เป้าหมายที่ชัดเจน (Clarity of Goals) จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรจะต้องรับทราบถึงเป้าหมาย นโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ ขององค์กร หากสามารถเข้าใจได้ว่าจะงานที่ตนรับผิดชอบมีส่วนสำคัญอย่างไรในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ก็จะทำงานอย่างเต็มที่และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร หน้าที่ขององค์กรคือ การแปลเป้าหมายขององค์กรออกมาเป็นงานที่แต่ละคนรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน
2. ความน่าสนใจและความท้าทายของงาน (Job Interest and Challenge) องค์กรที่งานมีความท้าทาย บุคลากรจะมีความสามารถในการแก้ปัญหาและใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรต่อไป
3. การให้ค่าตอบแทน (Reward and Recognition) องค์กรมีแนวทางพิจารณาผลตอบแทนที่เป็นธรรมเมื่อผู้ที่ทำผลงานได้ดีอย่างไร อาจไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน อาจประกาศยกย่องเป็นบุคลากรดีเด่นหรืออาจมอบใบประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น
4. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) องค์กรต้องมีการเสริมสร้างศักยภาพให้บุคลากร มีแผนการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผนการฝึกอบรมของตนเอง และมีการประเมินผลว่าการฝึกอบรมช่วยพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริงหรือไม่
5. ความสัมพันธ์ในการทำงาน (Working Relation) ความไว้วางใจ รวมถึงการให้ความร่วมมือ และบรรยากาศในการทำงานมีผลโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ในการทำงานอาจพิจารณาได้ใน 2 ระดับ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง
6. ความก้าวหน้าของงานที่ทำอยู่ (Job Advancement) โอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งหรืออนาคตในการทำงานที่ดีกว่าย่อมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร ซึ่งความก้าวหน้านี้ต้องเป็นความก้าวหน้าที่เกิดจากผลการทำงาน
7. ความน่าเชื่อถือของผู้บริหาร (Management Credibility) เป็นการดูที่ความน่าเชื่อถือของผู้บริหาร ความโปร่งใส ความยุติธรรมในการบริหารงาน รวมถึงการผลักดันให้เกิดการกระทำในนโยบายที่ผู้บริหารแถลงไปแล้ว หากนโยบายหรือสิ่งที่ผู้บริหารได้ประกาศออกไปแล้วไม่มีการทำงานรองรับ หรือไม่มีการดำเนินการต่อ ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารจะลดลง และส่งผลให้บุคลากรไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน
8. การสื่อสารในองค์กร (Feedback and Communication) องค์กรที่มีการสื่อสารแบบสองทางย่อมก่อให้เกิดความเข้าใจกันมากกว่าองค์กรประเภทที่หัวหน้าสั่งให้ลูกน้องทำการสื่อสาร มี

ทั้งการสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงช่องทางการส่งผ่านข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นในการปรับปรุงงานจากบุคลากรไปสู่ผู้บริหาร

9. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty and Commitment) องค์กรที่บุคลากรใส่ใจและให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย บุคลากรย่อมมีระดับขวัญและกำลังใจที่ดี ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีตามไปด้วย

จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้หรือการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลหลาย ๆ คนจะต้องมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี มีความเต็มใจในการทำงานและมีความสุขกับการทำงาน รวมถึงให้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกอยากทำงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้ให้แน่ชัดว่าอะไรคือสิ่งที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่พอใจ การที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ต้องอาศัยสิ่งจูงใจ และการที่องค์กรใดมีสิ่งจูงใจมากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นย่อมจะมีขวัญและกำลังใจมากขึ้นด้วยเช่นกัน

ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

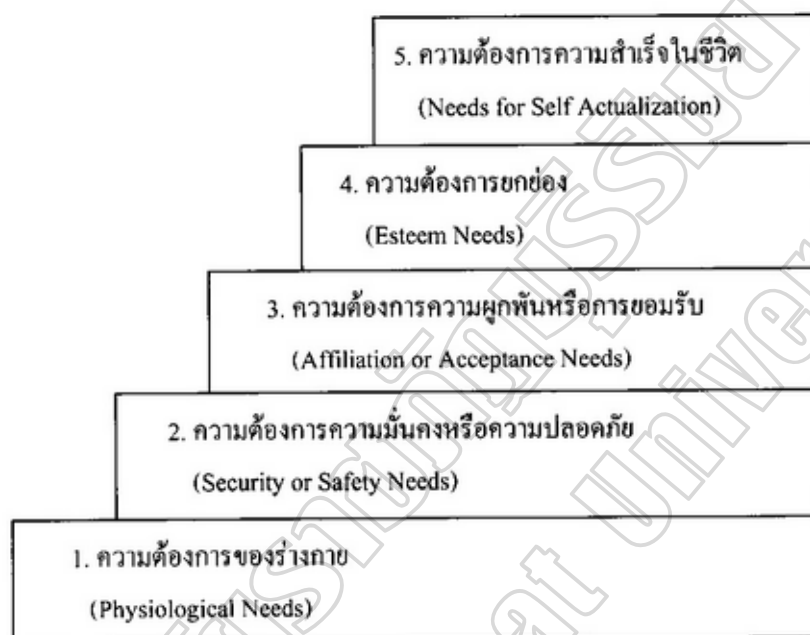
การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ลูกวิธนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานหรือมูลเหตุที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้ใช้ทฤษฎีในการเสริมสร้างขวัญซึ่งสามารถสรุปทฤษฎีให้เหมาะสมกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดังนี้

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow, 1970 : 35 - 47 ; อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 109) กล่าวถึง ความต้องการของคนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ และความต้องการของคนมีข้อสังเกต ดังนี้

1. คนเรามีความต้องการไม่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองจากความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็จะเกิดความต้องการในสิ่งอื่นต่อไปไม่มีวันสิ้นสุด
2. ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะทำพฤติกรรม ส่วนความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป
3. ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นไปสู่ความต้องการไปในระดับสูงขึ้น และความต้องการในระดับต้นจะเป็นพื้นฐานของความต้องการในระดับสูงขึ้น คนจึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น จึงจะพัฒนาความต้องการในระดับสูงขึ้น

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ มาสโลว์ ผู้บริหารสามารถจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการนำทฤษฎีตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow มาประยุกต์ใช้ ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 2.1 แสดงทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ที่มา : มาสโลว์ (Maslow, 1970 : 35-47 ; อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 110)

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์แมน (Herman, 1970 : 354 - 355 ; อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาวี. 2542 : 108) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ

1. มีระดับความทะเยอทะยานสูง (Aspiration Level)
2. มีความหวังอย่างมากว่าตนจะประสบผลสำเร็จ ถึงแม้การกระทำนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาส (Risk Taking Behavior)
3. มีความพยายามไปสู่สถานะที่สูงขึ้นไป (Upward Mobility)
4. อดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน (Persistence)
5. เมื่องานที่กำลังทำถูกขัดจังหวะหรือถูกรบกวน จะพยายามทำต่อไปให้สำเร็จ (Take Tension)
6. ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามทำงานของตนให้ดีขึ้น
7. พยายามปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ของตนให้ดีเสมอ (Achievement Behavior)

จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ปัจจัยทุกอย่างเกิดจากมนุษย์มีความต้องการหลาย ๆ อย่าง และแสดงพฤติกรรมออกมาจากความรู้สึกตามระดับต่างๆ เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการก็จะลดลง

ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของ แมคเคลเลนด

ทฤษฎีแรงจูงใจนี้จะเน้นเรื่องความต้องการของมนุษย์ จึงจะทำให้งานออกมาประสบความสำเร็จลุล่วงได้ เพราะมนุษย์มีความต้องการหลายด้าน และแสดงพฤติกรรมในการทำงานออกมาให้เห็น ถึงความสำเร็จของงานนั้น ๆ

แมคเคลเลนด (McClelland, 1985 : 128 ; อ้างถึงใน ชร สุนทรายุทธ, 2551 : 306)

กล่าวถึงผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (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) หรือแรงจูงใจ

ใฝ่สัมฤทธิ์

แมคเคลเลนด ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ในความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้ที่จะประสบความสำเร็จสูง (High Achiever) ว่าจะมีลักษณะของกรกล้าเสี่ยงอยู่พอสมควร แต่ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเสี่ยงมากเกินไป และก็ไม่ใช่ว่าเป็นคนไม่กล้าเสี่ยงเอาเสียเลย บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูง และจะฉลาดในการวางเป้าหมายในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงได้อย่างเหมาะสม และเขา ผู้นั้นจะต้องมีความสามารถในการบริหารองค์การด้วย และเป็นที่แน่นอนว่าเขาผู้นั้น จะต้องมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น ซึ่งเป็นความพึงพอใจในเนื้องานเอง เขาจะไม่มุ่งผลตอบแทนในลักษณะที่จับต้องเป็นสำคัญ แต่หากเขาบรรลุความสำเร็จของงานตามปรารถนา เขาจะได้รับรางวัลเป็นผลพลอยได้ตามไปด้วยแต่รางวัล เช่น เงินนั้นไม่ใช่สิ่งที่เขาต้องการเป็นพื้นฐาน เงินอาจเป็นเพียงเครื่องวัดผลงาน และเป็นเครื่องประเมินผลความก้าวหน้าเท่านั้น ผู้ที่มุ่งความสำเร็จของงาน จึงมีใจจดจ่ออยู่กับงาน และใช้ความพยายามอย่างสูงสุด เพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี บุคคลพวกนี้จะพยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อจะประเมินค่าสิ่งที่ตนทำ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขในขณะเดียวกัน ความรวดเร็ว ของข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจะมีความหมายยิ่ง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงระดับ

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวและเพื่อที่จะ ได้คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหา หรือข้อผิดพลาดในงานได้ทันที

จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า เป็นทฤษฎีพื้นฐานที่ช่วยทำให้บุคคลได้เห็นสาเหตุหรือที่มาของพฤติกรรมในการงูใจ ซึ่งรวมเป็นกลุ่มทฤษฎี ที่เน้นเนื้อหาของการงูใจดังกล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตามจะเห็นว่าทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ยังไม่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของเรื่องการงูใจได้อย่างแจ่มแจ้งเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมที่มีความสลับซับซ้อนของมนุษย์นั้น มิได้เกิดจากความต้องการ ซึ่งอยู่ภายในตัวมนุษย์เท่านั้น แต่พฤติกรรมของมนุษย์ จะอยู่ภายใต้อิทธิพลของปัจจัยอื่นๆ อีกมากมาย

ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ จะทำได้ดีมีประสิทธิภาพก็เกิดจากการสร้างแรงงูใจที่ดี เนื่องจากแรงงูใจจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ดังนั้นจะเห็นว่าผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถดี ก็จะเป็นผู้รู้จักการสร้างแรงงูใจที่ดีด้วยเช่นกัน มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 235) กล่าวถึง ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดังนี้

1. จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่ว ๆ ไป การสำรวจขวัญจะบอกให้ทราบว่าคนงานมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานของเขา งานส่วนไหนของเขาที่ทำให้เขาเกิดความรู้สึกอย่างนั้นความรู้สึกเช่นนั้น เกิดขึ้นที่แผนกหรือฝ่ายไหนและเป็นความรู้สึกของใครบ้าง เช่น หัวหน้าคนงาน คนงานผู้เชี่ยวชาญ นั้น หมายถึง ว่าการสำรวจเป็นเครื่องมือวินิจฉัยที่สำคัญในการมองปัญหาของคนงาน
2. การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีคุณค่า จะเกิดกระแสของการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทางเมื่อคนเราวางแผนสำรวจ ทำการสำรวจและปรึกษากันถึงผลที่จะเกิดขึ้น การติดต่อขึ้นเบื้องบนจะให้ผลเป็นพิเศษถ้าหากคนงานได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น
3. ทำให้เจตคติดีขึ้น การสำรวจจะเป็นสิ่งที่ประกันความปลอดภัย เป็นเครื่องปลดปล่อยทางอารมณ์เป็น โอกาสหนึ่งที่จะปลดปล่อยสิ่งที่กดทับจนอัดแน่นในอกออกไป การสำรวจแสดงถึงความสนใจอย่างซัดแข็งของผู้บริหารในสวัสดิการของคนงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกดีขึ้นต่อผู้บริหารที่สำคัญเหนือสิ่งใดก็คือ เจตคติของฝ่ายบริหารมีแนวโน้มไปทางที่ดีขึ้น
4. เป็นวิธีการในการกำหนดการฝึกอบรมบางประการ โดยปกติการสำรวจนั้น คนงานจะได้รับโอกาสที่จะรายงานว่าพวกเขาารู้สึกว่าหัวหน้าของพวกเขาทำงานเป็นอย่างไร

5. การสำรวจอาจให้ประโยชน์แก่สภาพแรงงาน การโต้เถียงระหว่างฝ่ายบริหารกับสภาพแรงงานนั้น มักเป็นเรื่องของความต้องการของคนงาน ซึ่งโดยแท้จริงแล้วต่างฝ่ายต่างก็ไมรู้ การสำรวจเป็นหนทางหนึ่งที่จะได้ความจริงนี้

กานดา จันทร์เข้ม (2546 : 99) กล่าวถึง ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ผู้บริหารได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์กร ซึ่งสามารถศึกษาเฉพาะลงไปในด้านใด ด้านหนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมโรงงาน ฝ่ายขาย ฝ่ายบุคคล เพื่อว่าเขาจะรู้สักอย่างใดต่องานของตนเอง ต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงปัญหาต่างๆ ได้

2. เมื่อมีการศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงาน ก็ต้องมีการติดต่อกับผู้สำรวจ และพนักงานที่ถูกสำรวจ และเมื่อเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในแบบสอบถาม หรือจากการ สัมภาษณ์ ทำให้พนักงานได้แสดงถึงความรู้สึกอันคั่นใจ หรือไม่สบายใจออกมา และทำให้ พนักงานมีความรู้สึกที่ฝ่ายบริหารสนใจพวกเขา ทำให้พวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่อฝ่ายบริหารได้

3. ทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทัศนคติในระดับผู้จัดการ และผู้บริหาร ยิ่งถ้าการ สสำรวจศึกษาขวัญกำลังใจทำโดยบุคคลภายในองค์กร ก็จะทำให้ผู้บริหารต้องระมัดระวังมากขึ้น มีหลายองค์กรยอมรับว่าการศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจ เป็นเครื่องมืออย่างดีที่เตือนให้ผู้บริหาร คำนึงถึงขวัญของคนงานหรือบุคคลในองค์กรมากขึ้น อันจะช่วยปรับปรุงมนุษยสัมพันธ์ได้อีกด้วย

4. การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์กรนั้นต้องได้รับการอบรมเพิ่มเติม ทางไหนบ้าง เพราะจากผลการศึกษาจะสะท้อนให้เห็นว่าผู้เฒ่างานหรือผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อ เขาอย่างไร และจะต้องปรับปรุงในส่วนใดบ้าง

5. การศึกษาขวัญในการปฏิบัติงาน จะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้าง และฝ่ายลูกจ้าง เพราะทั้งสองฝ่ายมักได้เถียงกันถึงความต้องการของคนงาน ซึ่งหากไม่มีการศึกษาก็จะไม่รู้ ข้อเท็จจริง ดังนั้นการศึกษาเรื่องขวัญก็จะทำให้ข้อมูลทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างดี

อารี เพชรสุต (2530 : 43 - 44 ; อ้างถึงใน เกียรติพันธ์ หนูทอง. 2549 : 21) ได้กล่าวว่า การศึกษาขวัญในการทำงานนั้นจะช่วยให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์กร โดยศึกษาเฉพาะลงไปเกี่ยวกับด้านใด ด้านหนึ่ง กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมโรงงาน ฝ่ายขาย ฝ่ายบุคคล เพื่อ ดูว่าเขาจะรู้สักอย่างใดต่องานของเขา ต่อบุคคลที่เขาเกี่ยวข้องทำให้ทราบถึงปัญหาต่างๆ

2. เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน ต้องมีการติดต่อกันระหว่างผู้สำรวจกับคนงานที่ถูก สสำรวจ และเมื่อเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามหรือจากการสัมภาษณ์

คนงาน ทำให้คนงานได้แสดงสิ่งที่เขารู้สึกอัดอั้นตันใจหรือไม่สบายใจออกมาและทำให้คนงานมีความรู้สึกว่ามีฝ่ายบริหารสนใจพวกเขา ทำให้พวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารมากขึ้น

3. ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการและผู้บริหาร ถ้าการสำรวจศึกษาขวัญนี้กระทำโดยบุคคลนอกองค์กร จะยังทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องระมัดระวังมากขึ้น มีหลายองค์การยอมรับว่าการศึกษาขวัญเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่เตือนให้ผู้จัดการหรือผู้บริหารคำนึงถึงขวัญของคนงานหรือบุคคลในองค์กรมากขึ้นดังนั้นการศึกษาขวัญก็คือวิธีการที่จะปรับปรุงมนุษย์สัมพันธ์และเจตคติของผู้จัดการหรือผู้บริหารนั่นเอง

4. การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์กรหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง เพราะจากผลการศึกษาจากคนงานหรือจากลูกน้องจะสะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้निเทศงานหรือผู้ควบคุมงานปฏิบัติงานต่อเขาอย่างไรบ้าง ให้คำแนะนำแก่คนงานดีหรือไม่เพียงไรมอบหมายงานเป็นอย่างไร และต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติมอะไรบ้าง

5. การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายสหพันธ์กรรมกรเพราะทั้งสองฝ่ายมักจะโต้เถียงกันเรื่องความต้องการของคนงาน แต่ถ้าไม่มีการศึกษาก็จะไม่มีใครรู้เท็จจริง ดังนั้นการศึกษาขวัญก็จะให้ข้อมูลแก่ทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างดี

จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้ทราบความต้องการของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรม ต่าง ๆ เช่น ความหวัง ความกล้าและความเชื่อมั่น ผู้ที่มีขวัญและกำลังใจที่ดีสังเกตได้จากความกระตือรือร้นและความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีความสุข ถ้าบุคลากรมีขวัญและกำลังใจไม่ดีพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะเป็นลักษณะหมดหวังหมดกำลังใจและทำงานอย่างไม่มีความสุข

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ เป็นหลักการทางจิตวิทยาที่ใช้ในการบริหารงานบุคลากรหรือการบริหารงานโดยทั่วไป วัตถุประสงค์ของแรงจูงใจคือ ความต้องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหรือการทำงานของบุคลากรให้ดีขึ้น

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และทำให้ได้ผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของแรงจูงใจไว้ดังนี้

สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2544 : 147) กล่าวถึง แรงจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย หรือเป็นพลังภายในของแต่ละบุคคลที่ถูกระตุ้นโดยบุคคลหรือสภาพแวดล้อมให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการหรือมีผู้ทำการชักจูง

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 83) กล่าวถึง แรงจูงใจ (Motivation) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า (Movere) ซึ่งมีความหมายว่าการเคลื่อนไหว (Move) หมายถึง เรื่องของความรู้สึกที่ไม่หยุดนิ่ง ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2546 : 92) กล่าวถึง แรงจูงใจ หมายถึง พลังผลักดันจากภายในจิตใจของพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

พุดสุข สังข์รุ่ง (2550 : 143) กล่าวถึง การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งความต้องการในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ การทำให้ตื่นตัว (Arousal) การคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อใจ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นการกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจูงใจปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ให้กระทำหรือทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

ความสำคัญของแรงจูงใจ

การที่บุคลากรจะปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถหรือไม่ นั้นมักจะขึ้นอยู่กับว่าตัวบุคลากรเขามีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานหรือไม่ ถ้ามีความพอใจในงานหรือมีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการ ความพอใจหรือสิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ขึ้น การจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสม จึงเป็นสิ่งที่ดึงดูดความรู้สึก และจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การที่บุคลากรนั้นปฏิบัติงานอยู่แล้ว มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ดังนี้

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2542 : 253) กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจ เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับ ที่ต้องทำหน้าที่ชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์การ การเข้าใจแรงจูงใจของตนเองและคนอื่นทำให้รู้วิธีที่จะสนองความต้องการของคนและกลายเป็นบุคคลที่รู้จักคนอื่นได้ดีอันจะนำไปสู่การสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานที่ดี

นรา สมประสงค์ (2544 : 197) กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจไว้หลายประการที่ สำคัญดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์การ
2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน
3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ
4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มใน องค์การ
5. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือความศรัทธาในองค์การที่ทำงานบุคลากรจะมีความรู้สึก มั่นคงปลอดภัย
7. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ที่ทำงานทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใน การทำงาน
8. ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 63 - 81) กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจ ซึ่งแยก เป็นประเภทต่าง ๆ ได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจส่วนตัว

บุคคลมีความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความเชื่อมั่นในการ ปฏิบัติงานของตนว่า เขาสามารถดำเนินงานทุกอย่างให้สำเร็จได้ และหากมีข้อผิดพลาดถือว่าเป็น บทเรียนที่จะนำไปแก้ไขต่อไป ควรมีการอบรมสัมมนาเรื่องแรงจูงใจ ศึกษาผลงานและคู่มืออย่าง จากบุคคลที่นับถือศรัทธา เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดการกระทำและความคิดสร้างสรรค์ตลอดจนมีการ ให้รางวัลตนเองหรือกลุ่มเมื่อทำงานสำเร็จ และในการสร้างแรงจูงใจส่วนตัว
2. การสร้างแรงจูงใจทางสังคม

เป็นแรงจูงใจที่อยากจะเป็นพวกเดียวกัน อยากให้กลุ่มยอมรับไม่ต้องการทำอะไรผิด ไปจากกลุ่ม รวมทั้งอยากให้เกิดการยอมรับจากกลุ่มในด้านความรู้ ความสามารถและศักดิ์ศรี ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างกำลังใจให้ผู้ร่วมงาน โดยการกล่าวชมเชย เมื่อผู้ร่วมงาน ได้ ทুমเหตุความรู้ ความสามารถจนงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. แรงจูงใจทางจิตวิทยา

มนุษย์มีลักษณะที่ต้องจูงใจกันด้วยใจและสิ่งตอบแทน เช่น เงินเดือนค่าจ้างและอื่น ๆ แต่ถ้าวหากสภาพในการทำงานมีบรรยากาศที่ไม่เป็นกันเองหรือไม่เป็นมิตร การจูงใจก็ไม่สามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ตามหลักจิตวิทยาอาจสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างจากความกลัว เช่น

กลัวทำงานล่าช้า กลัวการคดโกง กลัวถูกทำโทษ กลัวถูกตำหนิ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ไม่อยากทำผิด หรือการสร้างจากความอยาก เช่น อยากเลื่อนขั้นเงินเดือนสูงขึ้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และจากการสร้างความท้าทายในงาน และความสามารถเป็นการสร้างบรรยากาศให้อยากทำงานเพื่อนำความสามารถแฝงออกมา เช่น ถูกกล่าวหาว่างานนี้ใครก็ทำไม่ได้ งานนี้ต้องใช้ความสามารถมากเป็นพิเศษ เป็นต้น

เทพพนม เมืองแมน (2549 : 43) กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจ เป็นผลตอบแทนภายในหรือรางวัลภายใน ซึ่งมีผลในด้านความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เช่น ความรู้สึกต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้นเมื่อสามารถเอาชนะความยุ่งยากต่าง ๆ และสามารถดำเนินงานภายในความยุ่งยากทั้งหลายได้สำเร็จ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ความมั่นใจตลอดจนได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น ส่วนผลตอบแทนภายนอกเป็นรางวัลที่ฝืนจัดหาให้มาก ที่ตนเองให้แก่ตนเอง เช่น การให้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นหรือให้รางวัลโบนัสพิเศษ

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551 : 118 - 120) กล่าวถึง แนวคิดของ Herzberg ซึ่งได้เสนอความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน ที่มีส่วนสำคัญต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานขององค์กรและทีมงาน คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน อธิบายไว้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มขึ้นเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนา ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในงาน การยอมรับนับถือ ตลอดจนลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลให้เกิดปัจจัยจูงใจกับบุคคลในองค์กร หรือทีมงานให้ดำเนินงานต่าง ๆ ได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygienic Factors) ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กร ตลอดจนสถานภาพและสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่มีความมั่นคง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้บุคคลมีเจตคติที่ดีต่องานของตนพร้อมที่จะดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานและองค์กรต่อไป

จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจะเป็นตัวชี้วัดลักษณะและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้เช่น หากผู้บริหารต้องการประสบความสำเร็จของงานย่อมมีพฤติกรรมการบริหารและผลงานที่ต่างไปจากผู้บริหารที่ต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่นสิ่งสำคัญที่สุดและเป็นงานที่ทำหายที่สุดก็คือ ความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้แรงจูงใจที่เหมาะสม เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นและพร้อมจะทุ่มเทการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ประเภทของแรงจูงใจ

ประเภทของแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการแบ่งประเภทของแรงจูงใจตามลักษณะของการแสดงออกทางพฤติกรรม และมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประเภทของแรงจูงใจไว้ดังนี้

ประชา อ่อนรักษา (2542 : 12 ; อ้างถึงใน พูนสุข สังข์รุ่ง. 2550 : 22) กล่าวถึงประเภทของแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. แรงจูงใจที่เป็นเหตุแห่งความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีพ
2. แรงจูงใจที่เป็นเหตุแสดงถึงความสามารถของตนเองเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 140) ได้จำแนกประเภทแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจเพื่อความอยู่รอด (Survival Motives) เป็นแรงจูงใจที่ช่วยให้เราสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ แรงจูงใจชนิดนี้มักจะสัมพันธ์กับสิ่งเบื้องต้น ที่คนเราต้องการในชีวิต เช่น อาหาร น้ำ อากาศ การขับถ่าย เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในสังคม อาจได้รับอิทธิพลโดยตรงกับจากสิ่งเร้าที่เป็นบุคคลหรือจากวัตถุที่มองเห็นได้จับต้องได้ หรือมาจากภาวะทางสังคมที่มองไม่เห็นก็ได้ เช่น อิทธิพลเหนือผู้อื่น การเป็นผู้นำ การสร้างมิตร เป็นต้น

3. แรงจูงใจเกี่ยวกับตนเอง (Self Motives) แรงจูงใจชนิดนี้ค่อนข้างซับซ้อนพอสมควร และเน้นสิ่งผลักดันให้คนเราพยายามปรับตัวไปในทางที่ดีขึ้น เช่น แรงจูงใจที่เกี่ยวกับความสำเร็จในหน้าที่การงานหรือความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น

อิสราพันธ์ บุญเผย (2544 : 11 ; อ้างถึงใน ขงบุทท เกษสาคร. 2545 : 5) กล่าวถึงประเภทของแรงจูงใจ มีดังนี้

1. Instrument Motivation หมายถึง การกระทำสิ่งใดก็ตามที่มีไว้เพื่อสิ่งนั้นโดยตรง แต่เป็นไปเพื่อสิ่งอื่นที่เป็นจุดมุ่งหมายปลายทาง มีไว้เกิดจากความสนใจ ความรัก แต่มีปัจจัยอื่นภายนอกเป็นแรงจูงใจเพื่อเป็นประโยชน์ที่มุ่งหมาย

2. Integrative Motivation หมายถึง การกระทำสิ่งใดเพราะมีใจรักและสนใจหรืออาจปรารถนาจะเข้าร่วมเป็นสมาชิกในสังคมนั้นซึ่งเหตุจูงใจนี้จะดีกว่าและยั่งยืนกว่าประเภทแรก

การแบ่งประเภทแรงจูงใจตามการแสดงออกทางพฤติกรรม แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน คือแรงจูงใจที่เป็นผลอันเนื่องมาจากความต้องการหรือความ

ปรารถนา ซึ่งเกิดขึ้นภายในร่างกาย เป็นสภาวะที่บุคคลมีความต้องการจะกระทำบางสิ่งบางอย่าง ด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่มีมูลเหตุจูงใจจากภายนอกมากระตุ้น อาจเป็นได้ทั้งด้านเสรีและจิตใจ แรงจูงใจประเภทนี้ คือ

1.1 ความต้องการ (Needs) ที่ทำให้เกิดแรงขับ แรงขับจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าบุคคลใดมีความสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ จะมีความตั้งใจในการเรียนหรือการทำงาน ทำให้การเรียนหรือการทำงานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.3 ทักษะคติ (Attitude) คือ ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ

2. แรงจูงใจภายนอก คือ แรงจูงใจที่เป็นผลมาจากการกระตุ้นจากภายนอกทำให้บุคคล แสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายที่ถูกกระตุ้นนั้น เช่น

2.1 เป้าหมายหรือคาดหวังของบุคคลว่าอยากทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จก็จะทำสิ่งนั้น

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า ผู้ที่ทราบความก้าวหน้าในการเรียนหรือการทำงานหรือกิจกรรมใด ๆ จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีกำลังใจทำสิ่งนั้น

2.3 บุคลิกภาพ รูปร่าง ตลอดจนอารมณ์ความรู้สึกของอาชีพใดที่มีโอกาสได้เข้าไปสัมผัส ก็อาจเกิดความประทับใจอยากเป็นอย่างนั้นบ้าง

2.4 เครื่องล่อต่าง ๆ เช่น การทดสอบ การชมเชย การติเตียน การประกวด การให้รางวัล การลงโทษ และการแข่งขัน ล้วนมีส่วนกระตุ้นให้บุคคลทำสิ่งใด ๆ ได้ทั้งสิ้น

อุษณีย์ จงสุทโธ (2545 : 16 ; อ่างถึงโน ชนวรรช ตั้งสินทรัพย์ศิริ. 2547 : 24) กล่าวถึงประเภทของแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งตามความต้องการหรือตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ แรงจูงใจภายในมีความสำคัญมากกว่าแรงจูงใจภายนอกเพราะว่าแรงจูงใจภายในเกิดจากความรู้สึกของบุคคล เมื่อบุคคลรู้สึกเช่นใดก็แสดงพฤติกรรมตอบสนองความรู้สึกของตนเสมอ สำหรับตัวอย่างของแรงจูงใจภายในได้แก่

1.1 ความอยากรู้อยากเห็น ทำให้บุคคลค้นคว้าเพิ่มเติมหรือเกิดไทยมุงได้

1.2 ความสนใจ ทำให้บุคคลได้ถาม หรือ จ้องมอง เป็นต้น

1.3 ความต้องการ ทำให้บุคคลเป็นอะไร หรือทำอะไรก็ได้

1.4 ความพอใจ ทำให้บุคคลยินดีและทำอะไรก็ได้

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดจากภายนอกตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งตามความต้องการ หรือตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ แรงจูงใจภายนอกที่สำคัญได้แก่ การแข่งขันการร่วมมือ บุคลิกภาพของครู การให้รางวัล การลงโทษ และการใช้สื่อการสอน เป็นต้น

อารี พันธุ์ณี (2546 : 271 - 272) กล่าวถึง ประเภทของแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจทางสรีระวิทยา (Physiological Motivation) เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการทางด้านร่างกายทั้งหมดเพื่อให้บุคคลมีชีวิต เป็นความต้องการที่จำเป็นตามธรรมชาติของมนุษย์ ได้แก่ ต้องการน้ำ อาหาร พักผ่อน และปราศจากโรค เป็นต้น เราสามารถวัดระดับของความต้องการทางสรีระได้จากการสังเกตพฤติกรรมการกระทำของคนเราคือ จากความมากน้อยของการกระทำ การเลือก (เลือกสิ่งใดแสดงว่าต้องการสิ่งนั้นมาก) การโต้ตอบต่อสิ่งที่มาขัดขวาง

2. แรงจูงใจทางจิตวิทยา (Psychological Motivation) มีความสำคัญน้อยกว่า แรงจูงใจทางสรีระวิทยา เพราะจำเป็นในการดำรงชีวิตน้อยกว่า แต่จะช่วยคนเราด้านจิตใจ ทำให้สุขภาพจิตดีและสดชื่น แรงจูงใจประเภทนี้ได้แก่ ความอยากรู้อยากเห็น การตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ความต้องการความรักและความเอาใจใส่ใกล้ชิดจากผู้อื่น

3. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motivation) แรงจูงใจนี้มีจุดเริ่มต้นมาจากประสบการณ์ทางสังคมในอดีตของบุคคล และเป้าหมายของแรงจูงใจชนิดนี้มีความสัมพันธ์กับการแสดงปฏิกิริยาของบุคคลอื่น ๆ ที่มีต่อเรา ได้แก่

3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motives) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีและประสบความสำเร็จ ซึ่งได้รับการส่งเสริมมาตั้งแต่วัยเด็ก

3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motives) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคล ปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ต้องการความเอาใจใส่ความรักจากผู้อื่น เป็นต้น

3.3 แรงจูงใจต่อความนับถือตนเอง (Self-esteem) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลปรารถนาเป็นที่ยอมรับในสังคม มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและรู้จักของคนทั่วไป ต้องการได้รับการยกย่องจากสังคม ซึ่งนำมาสู่ความรู้สึกนับถือตนเอง

จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจ มีแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในนั้นเกิดขึ้นภายในร่างกาย เป็นสภาวะที่บุคคลมีความต้องการจะกระทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่มีมูลเหตุจูงใจจากภายนอกมากระตุ้น แรงจูงใจภายนอก คือแรงจูงใจที่เป็นผลมาจากการกระตุ้นจากภายนอกทำให้บุคคล แสดงพฤติกรรมตามสิ่งที

ถูกกระตุ้น ดังนั้นหากจะกล่าวถึงแรงจูงใจกับการศึกษา แรงจูงใจภายนอกจะเกิดขึ้นก่อนแรงจูงใจภายใน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการทางการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานในองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชนก็ตาม ในทางการบริหารถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต่อประสิทธิภาพ หรือผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

ความหมายการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหาร สามารถดำเนินงานได้สะดวกรวดเร็ว อยู่ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ และยึดหลักธรรมาภิบาล โดยบุคลากรต้องมีการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ มีความมั่นคงในหน้าที่การทำงาน จึงจะส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพหน่วยงานของตนเองได้ดี มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) กล่าวถึง การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก บรรจุ ชำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตในการทำงานและยังรวมถึงการแสวงหาวิธีที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุผลทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในชุมชนอย่างมีความสุข

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51) กล่าวถึง การบริหารบุคคลในสถานศึกษา หมายถึง ภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 5 ด้าน คือ การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ

ประหยัด ภูมิโคกรักษ์ (2548 : 27) กล่าวถึง การบริหารงานบุคคล หมายถึง ความเพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่าหน่วยงานของเขามีทางที่จะทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายของเขา และขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้

บรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากรและ ทั้งความต้องการขององค์กรหรือสถาบัน

สัทกรีทน์ อยู่คู่อง (2553 : 32) กล่าวถึง การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน เป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมที่เกี่ยวกับบุคลากร ปัจจัยด้านบุคลากรของ องค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายของ หน่วยงาน

จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการบริหาร จัดการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร และเป็นการจัดวางระบบต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มา ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพตามความต้องการของหน่วยงาน และเป็นการปฏิบัติงานให้บรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้

ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์กร เพราะการบริหารงานบุคลากรเป็นเครื่องมือในการที่จะดำเนินการให้เกิดความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป้าหมายของการบริหารงานบุคคลคือการใช้ ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากร มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงาน บุคคลไว้ดังนี้

นพ ศรีบุญนาถ (2545 : 47 - 48) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะทำให้องค์กรมีความสามารถในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

บรรยงค์ โตจินดา (2546 : 20 - 21) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร ในการจัดระบบบริหารงานบุคลากร ทั้งสิ้น 12 ประการ ได้แก่

1. หลักความเสมอภาค โดยยึดหลักการเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถทุกคน มาสมัคร เข้าทำงาน โดยไม่กีดกัน
2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ ความสามารถ หลักคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการ เลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดี ความชอบ และการเลื่อนตำแหน่ง
3. หลักความมั่นคง ยึดหลักการปฏิบัติงานระยะยาว รวมทั้งการยึดหลักเหตุผลเมื่อมี ปัญหาในการทำงาน
4. หลักความเป็นธรรมทางการเมือง ยึดหลักการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี ไม่ให้ ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ

5. หลักการพัฒนา ยึดหลักการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยการสนับสนุน การพัฒนาบุคลากร การให้ความรู้ การอบรม มีการจัดระบบนิเทศ และการตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

6. หลักความเหมาะสม ยึดหลักการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือ มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ

7. หลักความยุติธรรม ยึดหลักคุณธรรม ไม่ให้ความสำคัญกับพรรคพวก มีการกำหนด ค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ

8. หลักสวัสดิการ ยึดหลักการบริการ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร มีการจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัย

9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ ยึดหลักการเสริมสร้างจริยธรรม และคุณภาพ ทั้งในการ ป้องกันและการกระทำผิด การผิควินัยในการปฏิบัติงาน

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานด้วยกัน เพื่อการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ยึดหลักการการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผล ในการทำงาน โดยเน้นในด้านการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประ โยชน์สูงสุด

12. หลักการศึกษาวิจัยและพัฒนา ยึดหลักการพัฒนาปรับปรุงองค์การให้มี ประสิทธิภาพและสามารถอยู่รอดได้ ระบบการบริหารที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรค ต่าง ๆ เพื่อจะได้ นำเทคนิควิทยาการต่าง ๆ มาพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ประชุม รอดประเสริฐ (2547 : 59) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร ไว้อย่างสั้น ๆ และรัดกุม เมื่อพิจารณาทุกแง่ทุกมุมแล้วก็จะประจักษ์ว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารงานของหน่วยงานหรือองค์กร

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548 : 9) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล มนุษย์มีความสำคัญมากกว่าการเป็นทรัพยากรแต่มนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Asset) หรือเป็นทุน (Capital) ให้แก่องค์การ องค์กรใดจะสามารถทำให้มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ทรงค่าได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการบริหารจัดการมนุษย์ในองค์กร หรือที่เรียกง่าย ๆ ว่า “การบริหารงานบุคคล” นั้นเอง

สุดา สุวรรณภรณ์ (2548 : 7) กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร เป็น งานที่ผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคลากร เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงาน

ในองค์กร อีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กรเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเอง รวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรเป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคคล การจัดวางกระบวนการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้ มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพตามความต้องการ เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดและบำรุงรักษาคณะที่มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรให้มากที่สุดและนานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการบริหารบุคคลให้ดี และให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคล

การวางแผนบุคลากร

การวางแผนเป็นหน้าที่ที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการจ้างงาน การนำและการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษา และการวางวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปโดยราบรื่น มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการ โดยแผนที่ดีจะเป็นทั้งคู่มือและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคคลหรือองค์กรสามารถดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ได้

ความหมายของการวางแผนบุคลากร

การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนคนเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีคนที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้คนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญ เพื่อประสิทธิภาพความมั่นคงและการเจริญเติบโตขององค์กร มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนบุคลากรดังนี้

สุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 73) กล่าวถึง การวางแผนบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการคาดการณ์ ความต้องการบุคลากรขององค์กรเกี่ยวกับ ประเภท จำนวนและคุณภาพของบุคคลไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการอย่างมีระบบ

นนุช วงษ์สุวรรณ (2546 : 88) กล่าวถึง การวางแผนบุคลากร หมายถึง การวางแผนบุคลากร เป็นกระบวนการจัดระบบบุคลากร เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมในอนาคตให้เกิดประโยชน์จากองค์การสูงสุด ประกอบด้วย การสรรหาและการเลือกสรร การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน และสภาพการทำงาน

ศุภชัย ขาวะประภาษ (2547 : 175) กล่าวถึง การวางแผนบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการกำหนดความต้องการกำลังคนล่วงหน้าในแต่ละช่วงเวลา องค์การต้องการกำลังคนประเภทใด จำนวนเท่าไร และรวมถึงวิธีการในการได้มาซึ่งกำลังคนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การได้มาซึ่งกำลังคนนี้รวมถึงตั้งแต่การสรรหา คัดเลือกจากภายนอกองค์การ ภายในองค์การ ตลอดจนการพัฒนาเพิ่มศักยภาพของกำลังคนภายในให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ต้องการ

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549 : 105) กล่าวถึง การวางแผนบุคลากร หมายถึง การคาดคะเนล่วงหน้าว่าองค์การนั้นต้องการคนแบบใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด อาจหาได้จากข้อความที่ไหน ดังนั้น จึงมีข้อควรพิจารณาได้แก่ สรรวจความต้องการในปัจจุบัน สรรวจที่ขาดไปในระยะแผนที่กำหนดวิเคราะห์ประเมินกำลังคนที่ต้องการในอนาคต เป็นต้น

จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผนบุคลากรเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารงานที่ผู้บริหารต้องทำ การวางแผนงานเป็นกระบวนการที่จะทำให้ทราบถึงการกำหนดนโยบาย ความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ เพื่อให้ทราบตำแหน่ง จำนวน และบุคลากรที่ต้องการเท่าไร เพื่อจะทำแผนกำลังคนในองค์การ การวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากรและสามารถใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด

วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากร

วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากรมีประโยชน์ต่อองค์การเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงทิศทางค่านิยม วัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์การ ให้ทุกฝ่ายทราบมีการประสานงานโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพกระบวนการตัดสินใจภายในองค์การให้ดีขึ้น มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 2) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้

1. ช่วยค้นหา ชี้ให้ทราบถึงปัญหา หรือช่วยให้เห็นถึงโอกาสต่าง ๆ ที่ อาจเกิดขึ้น
2. ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพกระบวนการตัดสินใจภายในองค์การให้ดีขึ้น
3. ช่วยให้การปรับทิศทางอนาคตขององค์การ ตลอดจนค่านิยม และวัตถุประสงค์ของ

องค์การให้ชัดเจนเสมอ

4. ช่วยให้แต่ละบุคคลหรือองค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงใน

สภาพแวดล้อม