

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจของข้าราชการตำรวจรถไฟนครราชสีมา อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา จึงได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ โดย ขอนำข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มาเป็นกรอบในการวิจัยตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร
3. แนวคิดเกี่ยวกับงบประมาณ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการองค์กร
5. การรถไฟแห่งประเทศไทย
6. บริบทของสถานีตำรวจรถไฟนครราชสีมา อำเภอเมืองนครราชสีมา

จังหวัดนครราชสีมา

7. ผลประโยชน์และสวัสดิการของตำรวจ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจเป็นสภาวะจิตใจที่แสดงออกในรูปของความชื่นชม และสนใจในกิจกรรม ขวัญและกำลังใจจะมีบทบาทสำคัญในการทำงานของมนุษย์ จะเป็นตัวกำหนดความสามารถในการทำงานของบุคคล ขวัญและกำลังใจเป็นส่วนประกอบที่มีผลต่อความรับผิดชอบในการทำงานของบุคคล

#### ความหมายของขวัญและกำลังใจ

คำว่า “ขวัญกำลังใจ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Morale” ซึ่งมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะข้าราชการตำรวจรถไฟ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด จะต้องมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และมีผู้ให้คำนิยามความหมายของขวัญและกำลังใจดังนี้

กฤตกร ชลวิสุทธ์ (2544 : 8) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า “ขวัญ” หมายถึง สภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้น จะมีต่อบุคคลและ

วัตถุประสงค์ขององค์การตามนัยความหมายของขวัญได้แบ่งพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ขวัญของบุคคลแต่ละคน (Individual Morale) และขวัญของหมู่คณะ (Group Morale) ขวัญทั้งสองพวกนี้แยกกันไม่ออกหากที่ใดมีขวัญของหมู่คณะที่สูงที่นั่น ขวัญของแต่ละบุคคลก็สูงด้วย แต่หากที่ใดมีขวัญของหมู่คณะต่ำที่นั่นขวัญของแต่ละบุคคลก็ต่ำด้วย

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 135) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สถานการณ์ทางจิตใจ ที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น เป็นต้น และในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญ แสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม คนที่มีขวัญดีจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติให้บรรลุจุดหมายและอื่น ๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีผลดีต่อหน่วยงาน ขวัญและกำลังใจ ไม่ดีก็พบบอกจากความท้อแท้ เบื่อหน่าย ขาดความเต็มใจที่จะทำงาน ขาดงาน ไม่อยากรับผิดชอบงาน

บัญชา สมบุญ (2547 : 9 – 10) ให้ความหมายคำว่าขวัญและกำลังใจ หมายถึง สถานะที่ทุกคนภายในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์ร่วมกันมีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือ พยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

เมตตา คันธา (2545 : 9) ให้ความหมายคำว่าขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความรู้สึก ความตั้งใจ และจิตใจที่เป็นการกระตุ้นให้หมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจ และมานะบากบั่น โดยเฉพาะสถานการณ์ที่มีเป้าหมายกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ ขวัญและกำลังใจยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ

วิลาสินี สุวรรณภาพ (2548 : 7) ให้ความหมายคำว่าขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของคน หรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคน ในการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวัง ความตั้งใจ ขวัญจึงเป็นสภาพอย่างหนึ่งของจิตใจที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มคน แต่มีอิทธิพลภายนอกบังคับสภาพทางจิตใจนี้จะเป็นสิ่งที่กำหนดกำลังใจในการทำงานที่มีผลโดยตรงต่อเป้าหมายในการทำงานของคน และกระทบกับงานขององค์กร

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด ความตั้งใจ ทศนคติ อารมณ์ ซึ่งเป็นการกระตุ้นใจที่เป็นการกระตุ้นของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อที่ทำงาน ที่มีต่อสภาพแวดล้อมของงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสภาพของการทำงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของ

องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจ และด้วยความมานะบากบั่น โดยมีปัจจัยต่าง ๆ ของการทำงานเป็นองค์ประกอบ ขวัญและกำลังใจจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการทำงานในหน่วยงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูงก็จะเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน อย่าง มีความสามัคคี มีความซื่อสัตย์ต่อองค์การ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้การทำงานมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเป็นสิ่งที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เมื่อแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง ก็จะทำให้ขวัญ และกำลังใจในการทำงานสูงขึ้นด้วย ในทางกลับกันหากเขาไม่ขัดแย้งกับจุดหมายของบริษัท ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจก็ก็สามารถสร้างแรงจูงใจให้ดีขึ้นได้

### ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เพราะการปฏิบัติงานใดก็ตาม ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ คน และคนเป็นผู้มีชีวิต เลือด เนื้อ และวิญญาณ ความต้องการ ความหวัง มี อารมณ์ และเป็นทรัพยากรการบริหารที่ควบคุมได้ยากที่สุด ถ้าผู้บริหารสามารถควบคุมให้บุคลากร ในองค์การมีขวัญและกำลังใจดี มีความจงรักภักดี มีความสามัคคีในหมู่คณะ องค์การนั้นจะเติบโต และกลายเป็นองค์การที่แข็งแกร่ง ซึ่งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ มีนักจิตวิทยา นักบริหารและนักวิชาการ ได้กล่าวไว้หลายทฤษฎี ดังนี้

มาสโลว์ (Maslow, 1970 : 85-89 ; อ้างถึงใน ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547 : 51-52) ได้ กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการไว้ 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ของมนุษย์ เป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษา โรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ เป็นต้น
2. ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย (Safety Needs and Need for Security) การต้องการความมั่นคง ปลอดภัยในชีวิต ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ต้องการความเป็นธรรมใน การทำงาน ความปลอดภัยในเงินเดือนและการถูกไล่ออก สวัสดิการด้านที่อยู่อาศัยและการรักษา พยาบาล รวมทั้งความเชื่อในศาสนา และเชื่อมั่นในปรัชญา ซึ่งจะช่วยให้บุคคลอยู่ในโลกของ ความเชื่อของตนเอง และรู้สึกมีความปลอดภัย
3. ความต้องการความรักและการมีส่วนร่วม (Belonging and Love Needs) เมื่อความ ต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคม ก็จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล เป็นความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับตนเป็น สมาชิก ต้องการได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ ได้รับความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการความยกย่องนับถือ (Esteem Needs) ความต้องการด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูง ที่เกี่ยวกับความอยากเด่นในสังคม ต้องการให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ในเรื่องความรู้ความสามารถ ความเป็นอิสระและเสรีภาพ

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self Actualization) เป็นความต้องการระดับสูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่าง ตามความนึกคิดของตนเอง เป็นความต้องการที่ยากแก่การได้มา

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow's Needs Hierarchy) มีหลักเบื้องต้นอยู่ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ ความต้องการที่มนุษย์มีนี้จะอยู่ในตัวมนุษย์ตลอดไป ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อสนใจในความต้องการหนึ่งแล้ว ก็ยังต้องการในระดับที่สูงขึ้น

2. อิทธิพลใด ๆ ที่จะมผลต่อความต้องการของมนุษย์ อยู่ในความต้องการลำดับขั้นนั้น ๆ เท่านั้น หากความต้องการลำดับขั้นนั้นได้รับการตอบสนองให้พอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็หมดอิทธิพลไป แต่ความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเข้ามามีอิทธิพลต่อไป

3. ความต้องการของมนุษย์จะมีลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการลำดับสูงขึ้น ไปก็ตามมา

แอลเคอตัน (Alderson. 1996 : 372 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2546 : 161 ) ได้สรุปสาระของทฤษฎี ERG โดยย่อ ได้ลำดับความต้องการของ Maslow เหลือ 3 ชั้น คือ

1. ชั้นความต้องการดำรงอยู่ (Existence Needs)
2. ชั้นความต้องการสัมพันธ์ (Relation Needs)
3. ชั้นความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs)

โดยทฤษฎีนี้ไม่เชื่อว่า บุคคลจะตอบสนองความต้องการระดับหนึ่งอย่างเต็มที่ ก่อนที่จะมีความต้องการในขั้นถัดไป แต่เขาพบว่าบุคคลจะถูกจูงใจให้ต้องการมากกว่าระดับหนึ่งพร้อมกันไป เช่น ต้องการมีเงินเดือนเพียงพอ (ความต้องการดำรงอยู่) สามารถเกิดไปพร้อม ๆ กับความต้องการการชื่นชม (ความต้องการความสัมพันธ์) และยังพบอีกว่า ลำดับความต้องการมีความแตกต่างกันตามประเภทของบุคคล

สมพล คณานุเคราะห์ (2555 : ออนไลน์) ได้อธิบายทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร ชื่อทฤษฎีของ Herzberg มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ "Motivation-Maintenance Theory" หรือ "Dual Factor Theory" หรือ "The Motivation-Hygiene Theory การสร้างทฤษฎี เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้ดำเนินการสัมภาษณ์

นักวิศวกร และนักบัญชี ซึ่งจุดมุ่งหมายของการค้นคว้า เพื่อศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวกับงานเพื่อที่จะให้มีหนทางเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุก ๆ คนก็คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญและกำลังใจที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจและมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์คำตอบจากข้อความที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบมา ปรากฏว่า ปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่แตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีที่เกิดขึ้น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้สามารถแยกออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ดีและมีผลเกี่ยวกับความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำก็คือ ความสำเร็จ (Achievement) การยอมรับ (Recognition) ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และคุณลักษณะของงานที่ทำอยู่ คือ ฐานะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างานกับเพื่อนร่วมงานกับลูกน้อง เทคนิคในการบังคับบัญชา นโยบายของบริษัท และการบริหาร ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน เงื่อนไข และเรื่องราวส่วนตัวที่ถูกกระทบโดยสภาพของงาน เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ให้ชื่อปัจจัยกลุ่มหลังนี้ว่า “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาจิตใจ” (Hygiene or Maintenance Factors) เหตุผลที่เรียกชื่อเช่นนี้เพราะปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ปัจจัยเหล่านี้จะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่อาจป้องกันมิให้แรงจูงใจเกิดขึ้นมาได้ การต้องสนใจติดตามดูปัจจัยที่จำเป็นเพื่อการรักษาจิตใจนี้ จึงนับว่าเป็นเรื่องที่ต้องจำเป็น แต่ปัจจัยกลุ่มนี้เพียงกลุ่มเดียวย่อมไม่เป็นการเพียงพอที่จะใช้เป็นเงื่อนไขสำหรับการสร้างแรงจูงใจ ซึ่ง เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจในทฤษฎีสองปัจจัยไว้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลมีปัจจัยด้วยกัน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล เป็นการที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงาน นั้น ๆ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ เป็นการได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำให้อาจต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ เป็นความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า เป็นการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factors) หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่จะค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคลได้แก่

2.1 เงินเดือน ประกอบด้วยเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต เป็นการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นการติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.4 สถานะของอาชีพ เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหารงาน เป็นการจัดการและการบริหารองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.6 สภาพการทำงาน เป็นสภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุข และพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

2.9 วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา เป็นความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความซื่อสัตย์ในการบริหาร

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากผู้คนและมีใช้ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใจนั้นอย่างดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่าง ๆ ได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

ในการแก้ไขปัญหาระเบิดการจูงใจนี้ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้เริ่มต้นพัฒนาวิธีการเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) เพื่อให้ค่าของงานสูงขึ้นและมีเนื้อหามากขึ้น เพื่อให้มีปัจจัยที่ใช้จูงใจได้เพิ่มมากขึ้นในตัวเอง การออกแบบงานเสียใหม่ให้มีคุณค่าเนื้อหาสูงขึ้นนี้เอง ที่งานต่างจะมีความหมายมากยิ่งขึ้น มีความสำเร็จในงานมากขึ้น มีทั้งการยอมรับ ทั้งความรับผิดชอบสูงขึ้น ก้าวหน้ามากขึ้น และส่งเสริมการเติบโตให้แก่แต่ละคนได้ ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจเป็นอันมาก

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีการจูงใจของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและคล้ายกับทฤษฎีการจูงใจของ Maslow เป็นอันมาก ซึ่งในทางปฏิบัติจากการพิสูจน์ยืนยันว่า ทฤษฎีทั้งสองเป็นความจริงและใช้ได้กับกลุ่มอาชีพที่มีฐานะตำแหน่งสูง เช่น วิศวกรหรือนักบัญชี ดังที่กล่าวมา แต่อย่างไร ก็ตาม กรณีการนำไปใช้กับพนักงานระดับต่ำลงไปหรือพนักงานสตรี และ ณ ระดับของพนักงานประจำวัน ผลปรากฏว่าไม่เป็นไปตามที่กล่าวที่เคียวนัก และให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นได้เสมอ

เทลอร์ (Taylor, 1947 : 6-7; อ้างถึงใน สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ. 2554 : ออนไลน์) ได้อธิบายถึงความสำคัญของกำลังขวัญต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานว่า กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนสุขภาพของมนุษย์ที่ต้องการการเอาใจใส่ดูแล การตรวจวินิจฉัย และการปกป้องรักษาให้มีสุขภาพกำลังขวัญที่ดี หรือสูงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็กำลังขวัญส่วนบุคคลหรือองค์กรหากหน่วยงานหรือองค์กรใดมีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีแล้ว จะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการบริหารงานภายในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดี มีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของ พนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม

4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่ และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) ในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคี อันสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้

5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะ หรือองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

วรูม (Vroom, 1964 : 91-103 ; อ้างถึงใน เจตชน ควงสงฆ์. 2553 : ไม่มีเลขหน้า) ได้เสนอทฤษฎีความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดย วรูม (Vroom) มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้น จะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้น ทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปไม่ได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้น ความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้นรวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามโดยทฤษฎีนี้ จะเน้นเรื่องของการจ่ายและการให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้คือเรื่องผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

วรูม (Vroom) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

$V = \text{Valance}$  หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล คือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น



I = Instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

E = Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

จากทฤษฎีที่กล่าวถึงข้างต้น จะเห็นได้ว่าประกอบด้วยทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ทฤษฎี ERG ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีเนื้อหาของการจูงใจคน อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ว่า มนุษย์จะถูกจูงใจโดยความต้องการของตนเองให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่แน่นอน และความต้องการดังกล่าวถือเป็นพื้นฐานของพฤติกรรม โดยแรงจูงใจของมนุษย์จะเริ่มจากความต้องการและทัศนคติ จากนั้นจะแปรเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการขณะเดียวกันในส่วนทฤษฎีที่เกี่ยวกับกระบวนการจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีแห่งความคาดหวังของ วรูม (Vroom) และทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของ เทย์เลอร์ (Taylor) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาว่ามนุษย์จะเลือกเป้าหมายของตนเองที่หลากหลายมาใช้ในการทำงานได้อย่างไร มนุษย์จะทำการตีค่าความพอใจของตนเองหลังจากบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วได้อย่างไร ซึ่งมีใช้การจำแนกว่าอะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการจูงใจตามทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ

#### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ

การยกระดับขวัญและกำลังใจทำได้โดยการควบคุม คุณค่า ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจให้อยู่ในสภาพที่ดี มีปัจจัยภายนอกหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ มีผู้ได้กล่าวไว้ ดังนี้

สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 66 - 68) ได้กล่าวถึงปัจจัยหลักที่เป็นตัวกำหนดขวัญ ซึ่งแบ่งได้ 5 ประเภท คือ เป้าหมายของหน่วยงานของบุคคลในหน่วยงาน ความพอใจในงาน การบังคับบัญชาในระดับต้น การบังคับบัญชาในระดับสูง และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 138) ได้อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจไว้ดังนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์กร

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์กร และระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นแรงจูงใจให้สู้ได้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการทำงานอย่างมั่นใจและมีขวัญดี

5. สภาพของการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการทำงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางร่างกาย และสภาพทางจิตใจ มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

เสนาะ ตีเขาว์ (2544 : 228) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากผู้ปฏิบัติงานในทางบวกหรือทางลบต่องาน ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงานและความรู้สึกภาคภูมิใจในงาน

2. ระบบค่าตอบแทน สะท้อนให้เห็นถึงควมมีคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน

3. สภาพการปฏิบัติงาน มีความสำคัญเพราะกระทบต่อความต้องการทางร่างกายและส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน

4. นโยบายและฝ่ายบริหารขององค์กร สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบและบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน

5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะสะท้อนถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความพอใจในสังคม

6. ความก้าวหน้าในงาน ทั้งในตำแหน่งงานและพัฒนาด้านความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545 : 141 - 142) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจไว้ 10 ประการ ได้แก่

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงทางกายภาพ รวมถึงความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจากความรู้ความสามารถในการทำงาน เป็นต้น

3. บริษัทหรือสถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ตลอดจนชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นต้น

4. ค่าจ้าง สำหรับค่าจ้างหรือรางวัลนั้นต้องเป็นรางวัลที่เสมอภาค สำหรับการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน โดยประกาศให้ทราบทั่วไป และเป็นรางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานด้วย

5. ลักษณะของงานที่ทำหรือความสนใจในลักษณะงานนั่นเอง/ ความพึงพอใจมักจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้ทำงาน ซึ่งสำหรับเขาแล้วในเนื้องานมีความน่าสนใจในตัวของมันเอง แต่เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนั้นเนื้องานซึ่งเป็นที่น่าสนใจสำหรับบุคคลจึงแตกต่างกันไป แต่ก็มีลักษณะของงานบางประการ เช่น งานที่มีความเป็นอิสระ งานที่ไม่จำเจน่าเบื่อ มีการพบปะผู้คน มักจะเป็นงานที่หลากหลาย ๆ คนชอบ เป็นต้น แต่ขณะเดียวกันก็มีคนจำนวนหนึ่งที่ชอบงานที่ต้องคิดและแก้ปัญหาหนักๆ

6. การควบคุมบังคับบัญชา มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การควบคุมบังคับบัญชาที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้ย้ายงานและลาออกจากงาน

7. ลักษณะทางสังคม ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมาก การปฏิบัติงานจะสำเร็จได้ก็เพราะมีกระบวนการวิธีการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผลงาน อาจกล่าวได้ว่าภาระหน้าที่ทางการบริหารที่กล่าวมาจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากไม่มีการติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อม

9. สภาพการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ช่างโมงทำงาน เป็นต้น ซึ่งต้องมีความเหมาะสมกับการทำงานนั้น ๆ

10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เช่น เงินบำเหน็จตอบแทน เมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย เป็นต้น

สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน มีด้วยกันหลายประการ เช่น ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทน การให้รางวัล ทศนคติที่มีต่องาน เป็นต้น ส่วนเป็นตัวแปรที่สำคัญทั้งสิ้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์ด้วยความรอบคอบ เพื่อที่จะได้สามารถปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีแก่องค์การ

จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2549 : 16 - 18) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยสำคัญของขวัญและกำลังใจ ตามส่วนประกอบสำคัญซึ่งช่วยเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1. การตรวจแนะนำงานอย่างใกล้ชิดเพียงพอ ปัจจัยส่วนนี้มาจากผู้ควบคุมงานขั้นต้น ซึ่งเป็นคนกลางผู้ติดต่อระหว่างสถาบัน และบรรดาผู้ปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลเหนือกิจกรรมประจำวันของผู้ปฏิบัติงานทั้งปวง การตรวจแนะนำงานของบรรดาผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดเพียงพอ ย่อมมีความสำคัญมาก เพราะทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักว่า ผลงานของตนรู้ถึงสถาบันอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าเหว่ การทำงานได้ผลดีผู้ปฏิบัติงานจึงมีขวัญและกำลังใจดี

2. ความพอใจในงาน คนเราโดยมากมีความพอใจแท้จริง เมื่อได้ทำงานที่ตนชอบ ผู้ปฏิบัติงานจะชอบงานของตนเมื่อได้รับการตรวจแนะนำอย่างใกล้ชิด ตามที่ได้กล่าวแล้วจะทำงานนั้น ๆ ได้อย่างสบายใจมาก จะพยายามทำอย่างดี และรู้สึกว่างานนั้นให้โอกาสแก่คนที่จะใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่และตนเองเจริญขึ้นด้วย

3. เข้ากับเพื่อนผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ได้ คนเราจะมีความพอใจในงานมากขึ้นเมื่อรู้สึกว่าได้รับการต้อนรับและความเป็นเพื่อนของบรรดาผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ผู้ควบคุมงานพึงสนใจ สอดส่องและกล่อมเกล่าให้เกิดความเข้าใจกันได้และกลมเกลียวกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน

4. สถาบันมีความมุ่งหมายอันมีค่าและดำเนินงานได้ตามสมควร บรรดาผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมอยู่ในสถาบันที่มีความมุ่งหมายอันมีค่าซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน และย่อมต้องการให้สถาบันของตนมีประสิทธิภาพดำเนินงานได้ผลตามความมุ่งหมายร่วมกันนั้นตามความสมควร ผู้เล่นฟุตบอลในทีมที่ชนะมีความพอใจฉันใด ผู้ปฏิบัติงานในสถาบันที่มีความมุ่งหมายอันมีค่าและดำเนินงานได้ผลตามสมควรก็ย่อมมีความพอใจฉันนั้น

5. ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอันน่าพอใจตามสมควร ในการที่ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือช่วยให้ทีมหรือหน่วยงานของตนดำเนินงานได้นั้น ย่อมได้รับผลประโยชน์ตอบแทนตามสมควร เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ในสถาบันเดียวกัน และเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานทำนองเดียวกันในสถาบันอื่น ๆ ด้วย แต่การเปรียบเทียบในประการหลังนี้ มีความสำคัญน้อยกว่า การเปรียบเทียบในประการแรก ฉะนั้นการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานต่าง ๆ ของสถาบันจะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรม

จากข้างต้นสรุปได้ว่า การที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้หรือการทำงานร่วมกันของบุคคลหลาย ๆ คนจะต้องมีขวัญในการทำงานที่ดี มีความพอใจในสภาพการทำงานและความสามารถของผู้ร่วมงาน มีความเต็มใจในการทำงานและมีความสุขกับการทำงาน รวมถึงให้ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและมีความรู้สึกอยากทำงาน การที่องค์การใดมีสิ่งจูงใจมาก ผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้นย่อมจะมีขวัญและกำลังใจมากขึ้นด้วยเช่นกัน

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานทุกประเภทในกระบวนการบริหารจึงมิได้มีการบริหารบุคลากร กำหนดให้การบริหารงานบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดและบำรุงรักษาคนดี มีความรู้ความสามารถในหน่วยงานให้มากที่สุด และนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานมีความต้องการ

### ความหมายของการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรเป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2541 : 8) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน มีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาและการเลือกสรรบุคลากรเข้าสู่หน่วยงานจนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 10) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 81) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง กิจกรรมที่เสริมสร้างความมีประสิทธิภาพให้แก่คนงาน เพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร โดยกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะประกอบกันขึ้นเป็นกระบวนการของการบริหารงานบุคลากร เริ่มต้นจากการวางแผนงานบุคลากร การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาและการประเมิน การบำเหน็จตอบแทน และการชำระรักษาคนงานให้มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะประกอบกันขึ้นเป็นกระบวนการของการบริหารงานบุคลากร เริ่มต้นจากการวางแผนงานบุคลากร การจัดคนเข้าทำงาน การพัฒนาและการประเมิน การบำเหน็จตอบแทน และการชำระรักษาคนงานให้มีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะบุคลากรสามารถทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งก็คือความสำเร็จขององค์กร มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 18 – 19) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรมีความสำคัญต่อสภาพองค์กรในทุกวันนี้ นับได้ว่ามีปัญหากระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรในองค์กรโดยตรง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบัน ส่วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคลากรต้องมีความสำคัญขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคลากรขององค์กร สรุปได้ดังนี้คือ

1. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศที่เกือบจะควบคุมและแก้ไขไม่ได้ ทำให้สภาพความเป็นอยู่ของประชาชนลำบากมากยิ่งขึ้นและทำนองเดียวกัน ปัญหาทางด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับบุคลากรเพื่อให้ตามทันกับค่าครองชีพ ก็กลายเป็นปัญหานักออกที่ทุกหน่วยงานจะต้องแก้ไข

2. ปัจจัยทางด้านเทคนิควิทยาการ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากของเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เทคนิควิธีการทำงานต้องเปลี่ยนแปลงไปนั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อสภาพการทำงานในองค์กรมากขึ้นกว่าแต่ก่อน เครื่องจักรสมองกลและเครื่องมืออัตโนมัติหลายชนิด ได้ถูกยอมรับและนำเข้ามาทำงานแทนคนด้วยเหตุผลความจำเป็นหลายประการ ซึ่งในกรณีเช่นนั้น ต้องแก้ไขให้การอบรมและจัดสรรหน้าทำงาน ตลอดจนปรับปรุงกำลังคนในจุดต่าง ๆ ใหม่ นับว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำ ซึ่งปัญหาด้านการออกแบบงานใหม่ให้ถูกต้อง หรือการต้องเร่งพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในช่วงเวลาสั้นนั้น นับได้ว่าเป็นสิ่งยุ่งยากที่ต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ และการดำเนินงานด้วยวิธีการพิเศษหลาย ๆ ประการ จึงจะได้ผล

3. ปัจจัยทางด้านสังคม ปัจจัยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมนี้จะมีความสำคัญมากเป็นพิเศษ ในสังคมปัจจุบันมีคนมีการศึกษามากขึ้น ความต้องการต่าง ๆ ย่อมมีมากขึ้นและเปลี่ยนชนิดไป ความพอใจในงานและคุณภาพชีวิตนับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของคนในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ได้มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยม ตลอดจนสิ่งจูงใจต่าง ๆ ของคนในยุคใหม่โดยเฉพาะคนหนุ่มสาวต่างไปจากเดิมเป็นอย่างมาก การเข้าใจได้ถูกต้องและมีศิลปะในการจูงใจที่ไปไม่ซ้ำแบบเดิมนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การที่จะสามารถเผชิญกับปัญหาท้าทายต่าง ๆ เหล่านี้ จึงนับเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กร ส่วนมากต้องพยายามมุ่งมั่นสนใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านการบริหารงานบุคลากร คือ

3.1 ต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยา หรือทางใจของบุคลากร

3.2 ต้องพิจารณาและยกระดับความสามารถของงานวิชาชีพด้านการบริหารงานบุคลากรซึ่งความพยายามของสมาคมวิชาชีพ คือ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ได้มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และเทคนิคของงานด้านนี้ให้แพร่หลายมาช้านานแล้วนั้น นับได้ว่ามีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อสังคมและประเทศชาติโดยส่วนรวม

3.3 ต้องให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาทางด้านการบริหารงานบุคลากร เรื่องนี้นับว่าขาดแคลนเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าหากได้ให้ความสนใจกันกว่าวิจัยปัญหาอย่างลึกซึ้งทีละด้านเรื่อยไปแล้ว ในระยะยาว การได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานบุคลากรมีคุณภาพและทำได้ผลมากยิ่งขึ้น

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 8) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาองค์การ การได้บุคคลที่เหมาะสมมาทำงานในองค์การย่อมทำให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนต่าง ๆ
2. ทำให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
3. สร้างความมั่นคงต่อสังคมและประเทศชาติ เมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างประสิทธิภาพ

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2548 : 7) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากร เป็นงานที่ผู้บริหารในองค์การทุกคนต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์การ อีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์การเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนมากขึ้น และทำงานในฝ่ายของตนเองรวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหาร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรเป็นอย่างดีเพื่อที่จะสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรมีความสำคัญต่อผู้บริหารในองค์การทุกคนที่ต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### การวางแผนบุคลากร

การวางแผนบุคลากรเป็นการส่งเสริมองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรทางด้านแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการทางด้านทรัพยากรอย่างอื่น เพราะองค์กรมีความต้องการบุคคลเช่นเดียวกับต้องการวัตถุดิบ อุปกรณ์และสิ่งอื่นสำหรับการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การวางแผนบุคลากร

### ความหมายของการวางแผนบุคลากร

การวางแผนบุคลากรเพื่อเป็นการเตรียมการให้องค์กรได้ทราบถึงปริมาณความต้องการของบุคคลที่จะเข้าร่วมทำงานกับองค์กรในอนาคตได้ ซึ่งสามารถช่วยให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2541 : 572) กล่าวว่า การวางแผนบุคลากร หมายถึง การคาดคะเนความต้องการบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าว่าต้องการจะใช้บุคคลในตำแหน่งอะไร ระดับใด จำนวนเท่าไร และจะสรรหาคคนเหล่านั้นมาได้จากไหน ตลอดจนถึงการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และการศึกษาวิจัยเพื่อหาวิธีการูงใจให้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

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

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546 : 88) กล่าวว่า การวางแผนบุคลากร หมายถึง การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการจัดระบบบุคลากร เพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมในอนาคตให้เกิดประโยชน์จากองค์กรสูงสุด ประกอบด้วย การสรรหาและการเลือกสรร การจำแนกตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน และสภาพการทำงาน

ฉัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2546 : 67) ได้กล่าวว่า การวางแผนบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านบุคลากรขององค์กร อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนบุคคลเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคง และการเจริญเติบโตขององค์กร บุคลากร และสังคม



สรุปได้ว่า การวางแผนบุคลากร หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ ความต้องการบุคลากร ขององค์การที่มีระบบ ให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งว่างในอนาคต เพื่อเป็นแนวทางในการ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการวางแผนการใช้กำลังคนที่มีอยู่ปัจจุบันให้เกิดประโยชน์ สูงสุดกับองค์การ

#### วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากร

วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากรมีประโยชน์ต่อองค์การเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงทิศทาง คำนิยม วัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์การ ให้ทุกฝ่ายทราบมีการประสานงาน โดยอาศัยแผนเป็น เครื่องมือ ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพกระบวนการในการตัดสินใจภายในองค์การให้ดีขึ้น มี นักวิชาการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 2) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากรไว้ดังนี้

1. ช่วยค้นหา ชี้ให้เห็นถึงปัญหา หรือช่วยให้เห็นถึงโอกาสต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น
2. ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพกระบวนการตัดสินใจภายในองค์การให้ดีขึ้น
3. ช่วยให้การปรับทิศทางอนาคตขององค์การ ตลอดจนค่านิยม และวัตถุประสงค์ของ

องค์การให้ชัดเจนเสมอ

4. ช่วยให้แต่ละบุคคลหรือองค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงใน สภาพแวดล้อม

5. ช่วยเหลือผู้บริหารให้สามารถมั่นใจที่จะนำองค์การให้อยู่รอด

พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 50) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากรไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและประสิทธิภาพใน อนาคต เนื่องจากการวางแผนบุคลากรมีลักษณะเป็นระบบและกลไกที่ช่วยให้มีการวิเคราะห์อย่างเป็น เหตุเป็นผล เพื่อพิจารณาให้ได้มาซึ่งบุคลากรประเภทต่างๆ จำนวนบุคลากรที่แปรผันไป ตาม การเปลี่ยนแปลงขององค์การ และระยะเวลาที่ต้องการบุคลากรเหล่านั้นซึ่งเป็นผลทำให้องค์การมี ความเจริญเติบโต ไม่ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ทั้งนี้ได้มีการวิเคราะห์ว่าในปีใดจะมี บุคลากรเกษียณจำนวนเท่าใด บุคลากรประเภทใดที่จำเป็นต้องรับเข้ามาแทนที่

2. เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงในสังคมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และความเจริญก้าวหน้า ทางเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งสภาพการแข่งขันระหว่างองค์การ และวิธีที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในองค์การให้มีความรอบรู้ ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง

ทางเทคโนโลยี ขณะเดียวกันจะเป็นการแสวงหากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อให้ห้องค์การสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

3. ทำให้ห้องค์การมีแผนดำเนินการอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคลากรอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการพ้นจาก ซึ่งแผนเหล่านี้จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพ อันจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในบั้นปลาย

สุดา สุวรรณภิมย์ (2548 : 38) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากร ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้ได้กำลังคนเข้ามาช่วยปฏิบัติงานกับองค์กร ได้ทันทีเมื่อองค์กรต้องการกำลังคนที่ได้มานี้ต้องมีในปริมาณและคุณภาพที่เพียงพอต่อความต้องการขององค์กร
2. เป็นการบริหารขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
3. เพื่อเป็นการวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในปัจจุบัน และในอนาคต รวมทั้งปัญหากำลังคนมีในจำนวนที่เกินกว่า ความต้องการของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานและของภาพรวมขององค์กร ซึ่งจะทำให้ห้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงในท่ามกลางปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สามารถเข้ามาแทนที่กำลังคน และความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้องค์กรต้องสรรหาพัฒนากำลังคนให้มีความรู้ทันกับเทคโนโลยีเพื่อจะสามารถนำเอามาใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กร
4. เพื่อใช้เป็นแนวทาง และช่วยปรับปรุงการสรรหา คัดเลือก พัฒนากำลังคน เป็นการเตรียมการ ให้ได้กำลังคนที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน
5. เป็นการสร้างโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน และการได้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งของกำลังคนที่กำลังทำงานอยู่ในองค์กร ในการวางแผนบุคลากรนั้น บางกรณีอาจไม่มีความจำเป็นจะต้องสรรหาจากบุคคลภายนอกองค์กรทั้งหมด บางครั้งองค์กรสามารถพิจารณาสรรหา คัดเลือก โยกย้ายพนักงานจากหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กรเข้ามาแทนที่ได้ โดยอาจฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์เพิ่มเติมก็สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ได้ ดังนั้นการวางแผนบุคลากร จึงเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือกำลังคนที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กร ได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง เป็นการสร้างขวัญกำลังใจและก่อให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการวางแผนบุคลากร เพื่อเป็นแนวทาง และช่วยปรับปรุง การสรรหา คัดเลือก พัฒนากำลังคนเป็นการเตรียมการให้ได้กำลังคนที่ตรงกับความต้องการของ หน่วยงาน ช่วยให้การปรับทิศทางอนาคตขององค์การ ตลอดจนค่านิยม และวัตถุประสงค์ของ องค์การให้ชัดเจนเสมอทำให้องค์การมีแผนดำเนินการอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคลากร อย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การ โอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการ พ้นจาก ซึ่งแผนเหล่านี้จะทำให้บุคลากรในองค์การมีคุณภาพ อันจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของ องค์การในบั้นปลาย

### แนวคิดเกี่ยวกับงบประมาณ

งบประมาณเป็นการจัดเตรียมเริ่มต้นด้วยการวางแผนงานที่จะให้การใช้จ่ายงบประมาณมี ผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งมี จุดเด่นในการวางแผนระยะยาว ตลอดจนการมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง และให้สามารถมี การจัดเตรียมงบประมาณต่อเนื่องที่ใช้ในการบริหารจัดการระยะยาวอีกด้วย

#### ความหมายของงบประมาณ

งบประมาณเป็นการวางแผนการที่คาดว่าจะต้องจ่าย โดยมีการคิดไว้ล่วงหน้าและแสดง ข้อมูลนั้นออกมาเป็นตัวเลข และอาจแสดงออกมาในรูปของตัวเงินก็ได้ มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึง ความหมายของงบประมาณไว้ดังนี้

กาญจนา ศรีพงษ์ (2540 : 87) กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนงานที่มีรายละเอียด ของการดำเนินงานของการจัดหาและใช้จ่ายเงินและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งเป็นแผนงาน ดำเนินงานแสดงในรูปของตัวเลขอย่างมีระบบในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต ซึ่งจะช่วยใน การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้กิจการได้รับผลประโยชน์ ตอบแทนกลับคืนมาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ณรงค์ สัจพันโรจน์ (2541 : 16) กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จที่แสดง ออกมาในรูปตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง รวมถึงการกะประมาณ ของการบริหาร กิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่าย ตลอดจนการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการ สนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุตามแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย 3 ชั้น คือ การจัดเตรียม การอนุมัติ และการบริหาร

ไพรัช ตระการศิรินนท์ (2550 : 172) กล่าวว่า งบประมาณ หมายถึง กระเป๋าหรือถุง ของรัฐบาลซึ่งบรรจุเอกสารหรือข้อแถลงถึงความต้องการของรัฐบาลและทรัพยากรที่มีอยู่

สรุปได้ว่า งบประมาณ หมายถึง แผนงานที่มีรายละเอียดของการดำเนินงานของการ จัดหาและใช้จ่ายเงินและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลา หนึ่ง รวมถึงการกะประมาณของการบริหาร กิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่าย ตลอดจนการใช้ ทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุตามแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้

#### ความสำคัญของงบประมาณ

งบประมาณมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อรัฐบาลในการนำมาใช้ในการบริหารประเทศ เพราะ ถ้าหากไม่มีงบประมาณ การพัฒนาประเทศก็ย่อมไม่สัมฤทธิ์ผล รัฐบาลไม่สามารถบริหารประเทศ ได้ และเป็นแผนการบริหารเงินของรัฐบาลหรือหน่วยงานราชการที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อนำมาใช้ เป็นแนวทางในการบริหารงานของรัฐบาลหรือหน่วยงานราชการให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย และแผนการพัฒนาของรัฐบาลหรือหน่วยงานราชการที่กำหนดขึ้น มีนักวิชาการ ได้ให้ความสำคัญ ของงบประมาณไว้ดังนี้

ณรงค์ สักพันโรจน์ (2541 : 3) กล่าวว่า งบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ ต่อประเทศ เนื่องจากงบประมาณถือเป็นเครื่องมือที่รัฐบาลนำมาใช้ในการบริหารประเทศและเป็น ประโยชน์ต่อประชาชนดังนี้

1. เป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการบริหารประเทศตามแผนงาน งาน โครงการ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ที่รัฐบาลกำหนด ตามกำลังงบประมาณที่มีอยู่
2. เป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากงบประมาณ เป็นการใช้จ่ายของภาครัฐจำนวนมาก รัฐบาลจึงต้องใช้จ่ายและจัดสรรงบประมาณให้เกิด ประสิทธิภาพ และเป็นโครงการที่มีความจำเป็น โดยเฉพาะด้านการลงทุนเพื่อก่อให้เกิด ความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอย่างแท้จริง
3. เป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ ด้วยงบประมาณของประเทศที่มีอยู่จำกัด รัฐจึงต้องจัดสรรการ ใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องมีการวางแผนในการใช้จ่ายงบประมาณแต่ละด้าน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดใน ระยะเวลาที่เร็วที่สุด และใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด
4. เป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการกระจายรายได้ประชาชาติที่เป็นธรรม ก่อให้เกิดการ ความเป็นธรรมในการกระจายรายได้ของประชาชน โดยการจัดสรรงบประมาณดังกล่าวจะช่วยยก ฐานะของประชาชนที่ยากจนให้มีรายได้สูงขึ้น เช่น การสร้างถนนไปสู่ประชาชนในชนบท เพื่อให้ ประชาชนในชน ใช้เป็นเส้นทางขนส่งผลผลิตออกสู่ตลาดภายนอกท้องถิ่นได้ เพื่อได้ราคามลผลิต ที่ดีขึ้น ทำให้มีรายได้สูงขึ้น เป็นต้น

5. เป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเงินการคลังของประเทศ โดยการจัดสรรเงินงบประมาณให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจทั้งในขณะที่เกิดภาวะเงินเฟ้อและภาวะเงินฝืด

6. เป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการประชาสัมพันธ์งานและผลงาน ในการดำเนินงานให้แก่ประชาชนและประเทศ เพื่อให้ประชาชนได้ทราบวาเงินภาษีอากรต่าง ๆ ที่รัฐบาลได้จัดเก็บจากประชาชน ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ให้กับประชาชนในด้านใดบ้าง

ศุภวัฒน์ ปภัสสรากาณจน์ (2545 : 152) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงบประมาณไว้ดังนี้

1. งบประมาณก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการจัดสรรรายได้ไปสู่ส่วนต่าง ๆ รวมทั้งประสิทธิภาพในการบริหารรายรับและรายจ่าย ทั้งนี้ เนื่องจากงบประมาณทำให้สามารถประมาณการจำนวนรายรับและรายจ่าย ซึ่งมีผลต่อการจัดสรร
2. งบประมาณถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน งบประมาณที่จัดทำขึ้นอาจเรียกได้ว่าเป็นแผนงบประมาณซึ่งเป็นกระบวนการ มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ทั้งในด้านเป้าหมายและกระบวนการ ทำให้มีผลต่อการนำเสนอเพื่อขออนุมัติ ซึ่งการอนุมัติจะพิจารณาองค์ประกอบด้านความชัดเจน และความเป็นระบบของกระบวนการ
3. งบประมาณมีความสำคัญในแง่ความเป็นกลไกทางการคลัง ในการบริหารนโยบายการคลังให้เกิดผล การใช้รูปแบบงบประมาณขาดดุลหรืองบประมาณแบบเกินดุล จะสามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายการคลัง และมีผลต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม
4. งบประมาณเป็นเครื่องมือทางการคลัง ในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้มีความเจริญเติบโต นอกจากนั้น งบประมาณยังเป็นเครื่องมือทางการคลังในการพัฒนาด้านอื่น ๆ เช่น เทคโนโลยี การพัฒนากำลังคน การศึกษา และอื่น ๆ ที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจแบบยั่งยืน

ศิริวรรณ พันธุ์สิทธิ์ (2553 : 11) กล่าวว่า งบประมาณมีความสำคัญซึ่งเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของรัฐบาลที่เป็นเอกสารแสดงถึงความต้องการของรัฐบาลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย แผนทางการเงินและโครงการที่จะดำเนินการในปีงบประมาณหนึ่ง ๆ ตามที่รัฐบาลได้สัญญากับรัฐสภา และประชาชน ที่จะใช้เงินภายใต้เงื่อนไข และแนวทางการบริหารงานที่ได้กำหนดไว้

สรุปได้ว่า งบประมาณมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อรัฐบาลในการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเงินการคลังของประเทศ โดยการจัดสรรเงินงบประมาณให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจทั้งในขณะที่เกิดภาวะเงินเฟ้อและภาวะเงินฝืด เป็นการวางแผนการบริหารของรัฐบาล แสดงกิจกรรม หรือโครงการที่จะปฏิบัติจัดทำและหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย แผน