

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้า เรื่องขวัญกำลังใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารสังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 29 นี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 สรุป

2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

2.1.1 ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจ ได้มีผู้ศึกษาเป็นจำนวนมาก เพราะเป็น ปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานคำว่า “ขวัญ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Morale” มีลักษณะเป็นนามธรรม มองไม่เห็นและไม่สามารถจับต้องได้แต่เป็นสิ่งที่มืออยู่จริงมีผู้ให้คำนิยามความหมายไว้หลายประการที่แตกต่างกันซึ่งผู้ศึกษาวิจัยขอแยกนิยามความหมายและข้อสรุปที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ ดังนี้

บวรศักดิ์ มหัทธภักดิ์ (2541) ได้ให้ความหมายของขวัญ (Morale) หมายถึง ปฏิบัติทางอารมณ์ที่มีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็น ได้ชัดและมักจะมองกันเป็นหมู่คณะซึ่งมี ทั้งสูงปานกลางและต่ำซึ่งตามองค์ประกอบของขวัญแบ่งเป็น 6 องค์ประกอบดังนี้

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง
2. ความรู้สึกรับผิดชอบ
3. ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ
4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
5. ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ
6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2541) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคน ในการที่จะทำงานนั้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จอย่างสุดความสามารถ เพื่อที่จะไปให้บรรลุจุดเป้าหมายที่วางไว้

ปรีชา ใจงาม (2542) ได้ให้คำจำกัดความ ขวัญและกำลังใจไว้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาวะจิตใจซึ่งอาจแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่างๆ อาทิ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้าความเชื่อมั่นความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวงการขาดความเชื่อมั่นซึ่งนำไปสู่ความตั้งใจในการทำงาน

อาวะกุล (2542) ให้คำนิยามว่ากำลังใจในการปฏิบัติงานหมายถึง ความรู้สึกนึกคิดทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่มที่มุ่งหน้าปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองอย่างไม่ลดละทั้งนี้เพื่อจะให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้วางไว้

พิศไหม ชูเกื้อ (2543) สรุปว่าขวัญหมายถึงสภาวะทางจิตใจซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติงานอันมีผลต่อองค์การซึ่งสังเกตได้จากการแสดงออกไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลถ้าหน่วยงานใดมีผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญดีจะแสดงให้คนทั่วไปเห็นสภาพในหน่วยงานนั้นเช่นผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานมีผลงานออกมาสม่ำเสมอมีความตั้งใจความสนใจความพึงพอใจความร่วมมือความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและมีผู้เข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานมากในทำนองเดียวกันหน่วยงานใดที่มีผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญไม่ดีการแสดงผลออกมาจะเป็นไปในรูปของผู้ปฏิบัติงานที่มีความเฉื่อยชาผลงานที่ออกมาลดลงมีการปฏิบัติงานที่มาสายลาป่วยลาจบบ่อยครั้งมีอัตราการเข้าออกสูงทั้งที่การวิ่งเต้นโยกย้ายไปทำงานหน่วยงานอื่นมากขึ้นจะเห็นได้ว่าขวัญเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานดีหรือไม่เพียงใด

F.J. Roethlisberger (อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2544) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีความสำคัญที่ยิ่งใหญ่ แม้ว่าบางสิ่งบางอย่างจะมีความไม่แน่นอนแฝงอยู่หรือบางครั้งเป็นเพียงภาพลวงตา แต่ทว่าเป็นสิ่งซึ่งประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ของแต่ละคนในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือภายในองค์การทั้งหมด มากกว่าเป็นเรื่องของคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคนที่ได้รับจากงานของเขาจากเพื่อนร่วมงานจากผู้บังคับบัญชาจากหน่วยงานและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคนด้วยขวัญเป็นสิ่งที่เกี่ยวพันกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ และความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน

นันทเดช ช้อยนวล (2547) ให้ความหมายว่าขวัญคืออารมณ์ความรู้สึกหรือภาวะจิตใจที่แสดงออกทางด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานซึ่งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานดังกล่าวอาจจะเป็นไปได้ในทางบวก (ขวัญในการปฏิบัติงานสูง) เป็นต้นว่าความเต็มใจ ความกระตือรือร้น ความมั่นใจและทางลบ (ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ) เป็นต้นว่าความหมดหวังขาดกำลังใจซึ่งขึ้นอยู่กับว่าสภาพขวัญนั้นเป็นอย่างไร

เฮอริทและเชอร์แมน (Herbert & Sherman, 1961 อ้างถึงในลัดดาแสงเมือง, 2548) ให้คำนิยามขวัญและกำลังใจหมายถึงท่าทีของบุคคลแต่ละคนที่มีต่อการปฏิบัติงานความพอใจในการที่จะทำงานและการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน

เรวัต อุบลรัตน์ (2550) ได้สรุปว่า คำขวัญหมายถึงสภาวะทางจิตใจของบุคคลหรือกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานร่วมกันซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงออกในพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความสามัคคี ความรับผิดชอบ ความตั้งใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ราชบัณฑิตยสถาน (2552) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญหมายถึงสิ่งที่ไม่มีความวิตกกังวลว่าเมื่ออยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมาถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคลเป็นสุขสบายจิตใจมั่นคงถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญขวัญก็ออกจากร่างไปซึ่งเรียกว่าขวัญหายขวัญหนีขวัญบินเป็นต้น ส่วนกำลังใจหมายถึงสภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง

จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้นของนักวิชาการหลายท่านผู้ศึกษาวิจัยขอสรุปเพื่อให้เป็นที่เข้าใจร่วมกันในการศึกษาครั้งนี้ว่า ขวัญกำลังใจ เป็นสภาวะทางจิตใจ ทศนคติ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาวะการณ์ต่างๆ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม เช่น ความกระตือรือร้น ความตั้งใจ ความเชื่อมั่น ความสามัคคี ความรับผิดชอบ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรซึ่งทุกองค์กร ล้วนต้องการให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเกิดความรักความผูกพันกับองค์กร เกิดความสามัคคีเกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรและทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตนเอง

2.1.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resource) เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญในการบริหารไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐบาลหรือองค์กรธุรกิจ ถ้าองค์กรใดขาดทรัพยากรทางการบริหารที่ดี ก็จะทำให้ประสิทธิภาพการบริหารขององค์กรนั้นถดถอย ในบรรดาทรัพยากรการบริหารทั้งหลาย “ทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource) เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่ง ซึ่งจะนำพาให้องค์กร บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องทำนุบำรุงทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาอยู่เสมอ ตลอดจนการเสริมสร้าง ให้ทรัพยากรมนุษย์มีขวัญและกำลังใจที่ดีเป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง ที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ผู้บริหารส่วนใหญ่ จะคำนึงถึงขวัญของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก บุคคลที่มี “ขวัญดี” ก็จะมีระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกฎข้อบังคับต่างๆ ทำงานอย่างมีความสุข ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่ “ขวัญไม่ดี” จะเป็นผู้ที่ไม่สนใจในการทำงาน ขาดความตั้งใจ

ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร ไม่มีพลังใจในการทำงาน ปล่อยเวลาให้ล่วงเลยไปโดยเปล่าประโยชน์ ไม่คิดจะทำประโยชน์ให้แก่องค์กร รู้สึกเบื่อหน่ายต่องาน คอยเวลาที่จะจากไปเท่านั้น

ถ้าหน่วยงานใดมีผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญที่ดีหรือขวัญสูงจะแสดงให้เห็นสภาพในหน่วยงานนั้น เช่น ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นที่จะมาปฏิบัติงาน ผลงานที่ออกมาสม่ำเสมอมีผู้เข้าร่วมในกิจกรรมของหน่วยงานมาก ในทำนองเดียวกันหน่วยงานใดที่มีผู้ปฏิบัติงานขวัญไม่ดีหรือขวัญต่ำมักแสดงออกในรูปผู้ปฏิบัติงานมีความเฉื่อยชา ผลงานที่ออกมาลดลง การมาปฏิบัติงานสาย ลาป่วย ลากิจบ่อยครั้ง มีอัตราการเข้าออกสูงทั้งมีการวิ่งเต้นขอย้ายไปทำงานหน่วยอื่นมากขึ้นจะเห็นได้ว่าขวัญเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานด้วยดีหรือไม่เพียงใดในเรื่องนี้ เดวิส (Davis 1967, p. 59) ให้ความเห็นว่า ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการทำงานดังนี้ “ขวัญอาจเทียบได้กับสุขภาพ คือ จะเห็นได้ว่าขวัญกำลังใจมีความหมายได้ทั้งทางสูงและทางต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพที่มีความสำคัญต่อร่างกาย เพราะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพทั่วไปของร่างกาย ดังนั้นหากขวัญเสื่อมลง ก็จะต้องได้รับการเอาใจใส่ ตรวจรักษาเช่นเดียวกับสุขภาพ สุขภาพจะดีเพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับร่างกายของแต่ละบุคคล ส่วนขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคคลจะเป็นไปในทางใดย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิดและความอ่อนไหวของคนเรา....”

ขวัญและกำลังใจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง หรืองานที่ต้องปฏิบัติงานในพื้นที่อันตราย ทั่วโลกความเจริญ เช่น การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทหาร ตำรวจ หรือ ครู ที่ต้องปฏิบัติงานตามแนวชายแดน เป็นต้น มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้มากมายผู้ศึกษาได้รวบรวมไว้ดังนี้

วัดนะ มหิพันธ์ (2544) กล่าวว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญกำลังใจในการทำงานไว้ว่า ขวัญกำลังใจเปรียบเหมือนสุขภาพร่างกาย คือ มีทั้งทางสูงและทางต่ำ สุขภาพร่างกายก็เช่นเดียวกันมีทั้งทางด้านแข็งแรงสมบูรณ์ และด้านไม่สมบูรณ์แข็งแรง มีความไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายใน ถ้าร่างกายสมบูรณ์การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพสูง เมื่อร่างกายไม่สมบูรณ์ประสิทธิภาพในการทำงานก็จะต่ำ ถ้าสุขภาพร่างกายไม่สมบูรณ์หรือเจ็บป่วยก็ต้องได้รับการรักษาจากแพทย์ ขวัญก็เช่นเดียวกันเมื่อขวัญกำลังใจไม่ดีหรือขวัญต่ำก็ต้องมีการบำรุงรักษาขวัญ ซึ่งขวัญกำลังใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างยิ่ง ผลการปฏิบัติงานจะได้หรือไม่ ทัศนคติ และความรู้สึกนึกคิดเป็นปัจจัยส่งเสริมที่มีความสำคัญถ้าขาดขวัญกำลังใจที่ดีหรือสูงแล้วบุคคลในองค์กรจะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลาอันยาวนานนั้นย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ สรุปความสำคัญของขวัญและกำลังใจได้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความซื่อสัตย์จงรักภักดีให้มีต่อองค์การ
3. เสริมสร้างวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน
4. สร้างสามัคคีธรรมและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกและหมู่คณะหรือผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่างๆ

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การของตน

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าขวัญกำลังใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานถึงแม้ว่าจะมีลักษณะเป็นนามธรรมแต่ก็ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของงานรวมทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้ บังคับบัญชา ขวัญกำลังใจที่ดีจะจงใจให้บุคลากรในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ มีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ขวัญกำลังใจจะทำให้บุคลากรมีความมั่นคงทางจิตใจ และมีความผูกพันกับองค์การองค์การใดที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับสูงก็จะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูง ซึ่งจะเห็นได้จากการปฏิบัติงานกันอย่างร่วมมือร่วมใจในองค์การ เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์การมีความคิดริเริ่มในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดบุคลากรมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรมของบุคลากร เช่น การขาดงานความเบื่อหน่ายขาดความคิดสร้างสรรค์ไม่มีความสามัคคีในหมู่คณะซึ่งจะส่งผลทำการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ หรือมีประสิทธิผลต่ำ ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสนใจและพยายาม สร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้เกิดขึ้นกับคนภายในองค์การ

เรวัต อุบลรัตน์ (2550) ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติดำเนินการใดๆให้บรรลุวัตถุประสงค์ไม่น้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญและเป็นที่ยอมรับทั่วไปว่าขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกล่าวคือถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจสูงการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพแต่ถ้าขวัญและกำลังใจต่ำจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติเช่นเดียวกัน

เดวิส (Davis, 1967 อ้างถึงในตะวันศิลป์ประกอบ,(2551) ได้สรุปความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความซื่อสัตย์จงรักภักดีให้มีต่อองค์การ

3. สร้างเสริมวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน
4. ทำให้องค์การเป็นองค์การที่แข็งแกร่งสามารถฝ่าฟันอุปสรรคในยามคับขันได้
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การมากขึ้น
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดริเริ่มในกิจการต่างๆ
7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การของตนเอง

2.1.3 องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ

เดวิส (Davis 1962, pp. 212–214) กล่าวถึง ขวัญว่า เป็นภาวะของจิตใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยภาวะของจิตใจเกิดจากสถานการณ์ที่อยู่รอบๆตัว สภาพแวดล้อมและสภาพจิตใจของบุคคล แล้วแสดงออกในทางอารมณ์ ความคิด ความตั้งใจ ความรักงาน และมีสมาธิเป็นต้น ขวัญของบุคคลย่อมมีสภาพเปลี่ยนแปลงไปได้ เช่น พนักงานในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมเมื่อมาอยู่ตอนแรกเข้า ขวัญไม่ดี ไม่มีขวัญ แต่พออยู่ไปได้มีประสบการณ์ และได้รับความอบอุ่นความสนใจจากผู้บังคับบัญชาที่ย่อมทำให้ขวัญของตนดีขึ้นและมีกำลังใจมากขึ้นได้ ดังนั้น สิ่งที่ทำให้เกิดขวัญหรือองค์ประกอบของขวัญจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งขวัญดีหรือมีขวัญนั้นเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญดังนี้

1. ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างาน ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญให้เกิดขึ้นและส่งเสริมความสำเร็จขององค์การ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ไม่พึงพอใจ
3. ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลักนโยบาย การดำเนินงานขององค์การทั้งของเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพช่วยทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงาน มั่นใจและมีขวัญดียิ่งขึ้น
5. สภาพแวดล้อมของการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะมีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอ มีความปลอดภัยในการทำงาน
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพทางกายและสภาพทางจิตใจ มีผลต่อการทำงานอย่างมาก เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพหรือสุขภาพจิตแล้วย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

คาร์เวล (Carvell, 1970 อ้างถึงในพงศ์ ทรดาล, 2534, pp.100–102) กล่าวถึง องค์ประกอบของขวัญในการทำงานของพนักงานมีดังนี้

1. คุณค่าของงาน ถ้าคนงานมีความรู้สึกว่างานที่เขาทำอยู่นั้นมีคุณค่าต่อตนเองก็จะมี ความภูมิใจ มีสถานะภาพดีมีความพึงพอใจ หรือได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่น ๆ ทั่วไป และถ้า งานนั้นเป็นงานที่ตรงกับความสามารถ ความถนัด หรือเขาได้ศึกษาอบรมมาแล้วจะทำให้เขา รู้สึกว่างานนั้นเป็นงานที่ท้าทาย และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลางานนั้นจึงจะมีคุณค่าต่อ เขามากเมื่อเป็นเช่นนี้ ขวัญและกำลังใจของคนงานก็มีมากทำให้เขาอยากทำงานและทำงานด้วย ความตั้งใจและเต็มใจยิ่งขึ้น

2. การนิเทศงาน ถ้าคนงานได้รับสิ่งต่างๆ จากผู้บริหาร เช่น ความเอาใจใส่ความยุติธรรม ไม่ก้าวร้าว รักษาความลับสัญญา ซื่อสัตย์ต่อคนงาน เป็นที่ปรึกษาทั้งส่วนตัว และการงานได้หรือให้ ความสนับสนุนเห็นอกเห็นใจ เข้าใจและมีความใกล้ชิดกับคนงานเป็นอย่างดี ถ้าผู้บริหารมีลักษณะ ดังกล่าว ก็จะทำให้คนงานมีขวัญและกำลังใจดีในการทำงาน

3. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงานในด้านต่างๆ ความสะอาด ความมีระเบียบ เรียบร้อย ความปลอดภัยสิ่งแวดล้อมเครื่องมือเครื่องจักรมีพอสำหรับการทำงานอุณหภูมิพอเหมาะ การถ่ายเทอากาศดี เป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะมีส่วนส่งเสริมทำให้คนงานมีขวัญในการทำงานดี

4. ค่าจ้างและแรงงาน ค่าจ้างและแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการสร้างขวัญและ กำลังใจในการทำงาน เช่น ถ้ามีการให้รางวัลมีการขึ้นเงินเดือนสม่ำเสมอมีการแบ่งปันรายได้ หรือ รายได้ที่ได้้นอกเหนือจากเงินเดือนหรือเมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรมถ้าคนงาน ได้รับอย่างนี้ ก็จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน สูงมาก

5. โอกาสที่จะก้าวหน้า ในการทำงานของคนเรา มีความต้องการที่จะก้าวหน้าอยู่ ตลอดเวลาการที่มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน จึงเป็นส่วนประกอบหนึ่งในการ ทำงาน เมื่อผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และนโยบายที่แน่นอน ซึ่งคนงานทุกคนสามารถรู้และทราบได้ ล่วงหน้าเกี่ยวกับการจ้างงาน ถ้าเป็นเช่นนั้นก็จะทำให้คนงานทุกคนมีความทะเยอทะยานและ แข่งขันในการทำงานเพื่อที่จะหาโอกาสในความก้าวหน้า การที่เป็นเช่นนี้ก็จะทำให้คนงานมีขวัญดี ตามไปด้วย

6. ความปลอดภัย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ขวัญของคนงาน ดี คือ คนงานจะมีความรู้สึกว่าการปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน

7. การจัดการและการบริหารงานเป็นองค์ประกอบและเป็นตัวแปรที่สำคัญมาก เพราะการจัดการหรือการบริหารที่ดีอาจจะทำให้ขวัญดีหรือไม่ดีได้ง่าย เช่น การสร้างทัศนคติที่ดี ต่อองค์การหรือองค์การมีการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ของคนงาน เช่น ที่อยู่อาศัย การฝึกอบรมเกี่ยวกับ ความรู้ความสามารถและทักษะ เป็นต้น ก็จะทำให้คนงานเกิดความภาคภูมิใจในการจัดการ ดังนั้น จึงทำให้เกิดขวัญของคนงานดีไปด้วย แต่ถ้าในทางตรงกันข้ามก็จะทำให้คนงานไม่อยากทำงานได้

8. สภาพแวดล้อมทางสังคม ถ้าคนงานมีความสุขสบายใจ เขาก็จะมีขวัญดี ถ้าหากเขา ทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น การศึกษา เชื้อชาติ ศาสนา ตลอดจนสภาพแวดล้อมของ

ครอบครัวที่คล้ายกันหรือเหมือนกัน ก็จะทำให้ขวัญและกำลังใจของคนงานดี เมื่อขวัญของคนงานดี ก็จะทำให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างดีในกลุ่ม ทุกคนในกลุ่มยอมรับซึ่งกันและกัน รู้หน้าที่ของตัวเอง มีความรับผิดชอบและสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน เป็นต้น

9. การติดต่อสื่อสาร เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนงานมีขวัญดีเพราะการติดต่อสื่อสารจะทำให้คนงานรู้ความเป็นไปขององค์กร ถ้าเรื่องที่จะแจ้งให้คนงานรู้เป็นเรื่องที่ดี ก็จะทำให้ขวัญของคนงานดีไปด้วย เช่น เรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กรเกี่ยวกับแผนงานขององค์กรที่กำลังทำอยู่ หรือที่จะทำในอนาคตยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรมีการรายงานข่าวเกี่ยวกับงานในองค์กรให้บุคลากรรับทราบและมีข่าวสารในทางที่ดีอยู่ตลอดเวลา ก็จะทำให้ขวัญของคนงานดีงานที่ออกมามีคุณภาพและประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา

10. ผลตอบแทนที่คนงานพึงได้รับ ถ้าองค์กรมีผลตอบแทนที่ดี เช่น เมื่อเกษียณก็มีเงินบำนาญบำนาญ การลาพักผ่อนประจำปีก็ได้รับเงินเดือนเพิ่มหรือจ่ายเงินชดเชยให้เมื่อเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน มีการประกันภัยให้กับตนเองจ่ายค่ารักษาพยาบาลให้หรืออื่นๆ ที่เป็นค่าตอบแทน ก็จะทำให้คนงานในองค์กรนั้นเป็นบุคคลที่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

วิชัย แหวนเพชร (2543) กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญแก่พนักงานในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม สรุปได้ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาทำให้พนักงานเกิดความศรัทธา อบอุ่นมีขวัญกำลังใจ

2. ความพึงพอใจ (Satisfaction) ของพนักงานที่มีต่องานและองค์กรที่ทำอยู่ยอมทำให้เกิดขวัญที่ดีได้

3. ความเป็นธรรม(Equity) ในการพิจารณาความดีความชอบ หรือการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน

4. สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Condition) ได้แก่ ความสะอาด สะอาด มีระเบียบ บรรยากาศดี และเครื่องมืออุปกรณ์พร้อม สิ่งเหล่านี้เป็นสภาพแวดล้อมที่ดีที่ส่งผลทำให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน

5. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ในการทำงานหากพนักงานทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคงและรู้สึกปลอดภัย ไม่ระแวง ย่อมส่งผลทำให้เกิดขวัญที่ดี

6. ค่าจ้าง (Wage) หรือผลตอบแทน(Benefit) ที่พึงได้ หากองค์กรนั้นได้ตอบสนองเรื่องค่าจ้างที่เหมาะสมหรือมากกว่าเดิม รวมทั้งให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดขวัญดีได้

7. โอกาสที่ก้าวหน้า(Growth) หากพนักงานได้รับการส่งเสริมและมีโอกาสก้าวหน้าจะทำให้เขาเกิดขวัญและกำลังใจได้

8. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร (Human Relation) หากองค์กรได้จัดบรรยากาศ หรือให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันยอมทำให้พนักงานเกิดขวัญดี

มนัส วงศ์สีใส (2551) พบว่าความต้องการของคนงานในองค์กรธุรกิจทั้งหลายนั้นมี 7 ประการซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของขวัญกำลังใจดังนี้

1. เงินเดือน
2. ความปลอดภัยในการทำงาน
3. การมีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้
4. การได้รับความไว้วางใจที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง
5. การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ
6. โอกาสความก้าวหน้า
7. สถานที่ทำงานที่สะดวกสบายปลอดภัยและมีสิ่งดึงดูดใจต่างๆ

จากแนวคิดดังกล่าวในความเห็นของผู้ศึกษาในเรื่ององค์ประกอบของขวัญนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญดังนี้

1. ความพึงพอใจในลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำภาวะผู้นำหรือบทบาทหัวหน้างาน สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาอบอุ่น มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีการนิเทศงาน ความเอาใจใส่ ความยุติธรรม ให้ความสำคัญเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความพึงพอใจสภาพการทำงาน ได้แก่บรรยากาศที่ดีความสะอาดความเป็นระเบียบ ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมดี การจัดองค์กร ระบบการทำงาน คุณค่าของงานและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

3. แรงจูงใจในเรื่องสวัสดิการ ผลตอบแทน ทั้งที่เป็นรูปของเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ค่ายก่องชมเชย การประกาศเกียรติคุณ

4. ปัจจัยส่วนบุคคลรวมถึงสุขภาพทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสภาพแวดล้อมทางสังคม

2.1.4 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน

สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และกลุ่มบุคคลเกิดจากสภาวะทางอารมณ์ความรู้สึกหรือสภาพจิตใจ โดยแสดงออกให้เห็นถึงลักษณะพฤติกรรมอันสัมพันธ์ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) สรุปองค์ประกอบและปัจจัยที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึงในการปฏิบัติงานนั้นต้องมีหลักประกันว่าตราบที่ตนเองปฏิบัติงานเต็มความสามารถและผลงานถึงมาตรฐานของงานในองค์กรก็สามารถปฏิบัติงานนั้นได้ตลอด

2. ความพอใจในการทำงาน ถ้าบุคคลใดได้ทำงานที่ตนพอใจมีความสุขในการทำงาน ผลงานย่อมดีกว่าผู้ที่ทำงานด้วยความจำใจ หรือทำตามหน้าที่

3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง งานที่กระทำนั้นเป็นงานที่มีโอกาสก้าวหน้า ครอบคลุมที่คนยังมีความหวังที่จะก้าวหน้าก็ย่อมที่จะมีกำลังใจที่จะฟันฝ่าอุปสรรคในการปฏิบัติงาน นั้นๆ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหมดหวังในความก้าวหน้า ก็ย่อมขาดกำลังใจในการทำงานและไม่รักงาน เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานที่เงินเดือนเพิ่มขึ้น

4. การได้รับการยกย่องนับถือทุกคนย่อมพึงพอใจในความสำเร็จแห่งกิจกรรมของตน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงพึงยกย่องและชมเชยสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานสำเร็จเพื่อที่จะเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และส่วนรวม

5. การมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานย่อมปรารถนาที่จะมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ เพราะจะเป็นจุดรวมแห่งพลังรวมการทำงาน ผู้บังคับบัญชาย่อมประสานทั้งงานและน้ำใจของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นตัวอย่าง ในการทำงานและปฏิบัติงานอีกด้วย

6. การได้รับค่าจ้างโดยอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นสิ่งตอบแทนโดยตรง และเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานดังนั้นการกำหนดอัตราเงินเดือนก็ถือการเลื่อนขึ้นเงินเดือนโดยธรรม จึงมีความสำคัญในด้านจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมาก มีองค์การจำนวนมากที่ต้องประสบความล้มเหลวในการดำเนินงานอันเนื่องจากความไม่ยุติธรรมในการกำหนดอัตราเงินเดือน การเลื่อนขึ้นแก่พนักงาน

7. ความเสมอภาค หมายถึง ความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรไม่มีการแบ่งแยกวรรณะ เชื้อชาติ เล่นพวก หรือลำเอียงในการปกครองบังคับบัญชา เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวทำลายความสามัคคีของคนในองค์กร

8. ความนุ่มนวลและแนบเนียน การพูดจาดียอมเป็นที่รักใคร่ของผู้ร่วมงานเสมอ ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรพึงระมัดระวังฝึกสอนผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทำงานผิดพลาด ควรชี้แจงแนะนำสั่งสอนอย่างสุภาพนุ่มนวล เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถอดใจในการทำงาน การทักทายนสารทุกข์สุกดิบยอมเป็นวิธีสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีได้

9. การยอมรับนับถือ มนุษย์เป็นสัตว์สังคม เมื่อเราอยู่ที่ใดได้รับการยอมรับเป็นพวกเดียวกันกับสมาชิกส่วนใหญ่ เราย่อมมีความสุขใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม หรือองค์กรนั้นๆ บุคคลที่ถูกทอดทิ้งอยู่โดดเดี่ยวลำพังย่อมเกิดความวิตกกังวลเกรงกลัว และไม่สามารถปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้ ดังนั้นการยอมรับนับถือจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน

10. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานนั้นนอกเหนือจากเพื่อนร่วมงานที่ดีแล้ว สภาพแวดล้อมของที่ทำงานนับว่ามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างมากสภาพของการ

ทำงานที่ดีควรมีอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีแสงสว่าง อุณหภูมิที่พอเหมาะ มีการถ่ายเทอากาศที่ถูกลักษณะ

สุรสิทธิ์ สังข์พงศ์ (2532) สรุปว่าในการทำงานความต้องการของบุคคลประกอบด้วย

1. เงินเดือน
2. ความมั่นคง
3. สภาพการทำงาน
4. ความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ
5. ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา
6. โอกาสก้าวหน้า
7. ความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน
8. ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ
9. สถานะทางสังคม
10. มีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีคุณค่า

อุษณีย์ จิตตะปาโล (2540) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจดังต่อไปนี้

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างมีชีวิตชีวา

2. การมอบหมายงานให้เหมาะสม ตรงกับความถนัด ความชอบในงานนั้นซึ่งจะทำให้เขาพอใจในการทำงานและทำงานด้วยความสุขซึ่งมีผลต่อการมีขวัญกำลังใจที่ดี

3. การจัดสภาพการทำงานให้ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาดเรียบร้อยมีแสงสว่างเหมาะสม ไร้เสียงรบกวน ไม่ร้อนอบอ้าว เมื่อเป็นเช่นนั้นบุคลากรทุกคนพร้อมที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน หรือการโยกย้าย ต้องเป็นไปอย่างยุติธรรม ซึ่งไม่ทำลายขวัญกำลังใจบุคลากรในองค์กร

5. ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร

6. การให้บำเหน็จรางวัล หรือแม้แต่ยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่ทำงานดีและลงโทษแก่บุคคลที่มีความผิดตามแต่กรณีเห็นสมควร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, อ้างถึงใน วรรณภา กลับคง, 2552) สรุปองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจอันดีต่อกัน
2. ชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม
3. การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเอง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
5. ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
6. สภาพการทำงาน
7. ความศรัทธาในหัวหน้างาน
8. วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน
9. ความพึงพอใจในการทำงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายๆท่านพอสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจนั้นมี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสิ่งแวดล้อมซึ่งแต่ละบุคคลหรือแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กร

2.1.5 วิธีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, อ้างถึงใน วรรณภา กลีบคง, 2552) ได้กล่าวไว้ว่าเมื่อขวัญของพนักงานต่ำก็มีผลกระทบต่อปัญหาต่างๆคือการนัดหยุดงานการลาออกจากการมาทำงานสายจึงจำเป็นต้องสร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่พนักงาน โดยสามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งของตนเอง ปฏิบัติโดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจการแบ่งผลกำไรให้นอกจากได้ค่าตอบแทนในด้านวัตถุก็ได้รับผลในแง่จิตใจด้วยคือพนักงานจะรู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานนั้นปฏิบัติต่อตนเองอย่างมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัลอาจเป็นลักษณะที่เป็นโบนัสหรือหุ้นที่บริษัทจ่ายให้กับพนักงาน โดยให้พนักงานซื้อหุ้นในราคาถูกลงหรือให้เป็นค่าตอบแทนความสามารถความตั้งใจในการทำงาน

2. การจัดแหล่งนันทนาการเป็นการจัดการให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่น มีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬาดนตรีมีงานสังสรรค์ตามโอกาสเป็นต้นเพื่อลดความซ้ำซากจำเจจากงานประจำเปิดโอกาสให้พนักงานได้พักผ่อนทำความรู้จักสร้างความคุ้นเคยสนิทสนมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

3. การพบผู้เชี่ยวชาญหน่วยงานต่างๆควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้เขาได้มาเยี่ยมเยือนพนักงาน โดยให้คำแนะนำจัดรายการอภิปรายจัดงานพบปะสังสรรค์จัดทำโปสเตอร์คำขวัญต่างๆขึ้นเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมผู้เชี่ยวชาญจะเปลี่ยนเป็นครั้งคราววิธีการเช่นนี้แม้จะเป็นการสร้างขวัญชั่วคราวชั่วคราวแต่ข้อเสนอแบบใดๆก็ตามที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือกันภายในกลุ่มก็ทำให้เกิดการสร้างเป้าหมายร่วมกันช่วยให้เกิดความก้าวหน้าของพนักงานเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมกันอย่างแท้จริงและอย่างมีความหมายต่อการที่จะประสบความสำเร็จ ข้อเสนอแนะนั้นก็ยังสามารถช่วยเพิ่มขวัญได้

4. การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงานเป็นลักษณะการนำการแนะแนวมาใช้เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาในด้านต่างๆแก่พนักงานและฝ่ายการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางจิตวิทยาการบริหารงานบุคคลจากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความเต็มใจที่จะมีที่ปรึกษาเพื่อไปปรึกษาหารือถึงปัญหาต่างๆของพวกเขาได้อย่างอิสระนอกจากผู้ให้คำปรึกษาจะมีประโยชน์ในฐานะผู้ให้คำปรึกษาทางด้านการทำงานแล้วก็ยังมีค่ามากต่อการพัฒนาการปรับตัวส่วนบุคคลของพนักงานด้วย

5. การเข้าถึงปัญหาของพนักงานวิธีนี้ใช้กันมากโดยมักใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ ทั้งนี้ก็เพราะมนุษย์สัมพันธ์สามารถนำมาใช้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มด้วยปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นทั้งที่เกี่ยวข้องกับพนักงานและฝ่ายบริหารมักขึ้นอยู่กับกลุ่มสัมพันธ์และความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรก็เกิดขึ้นจากปัญหาทางจิตวิทยาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆในระหว่างการทำงาน

โชติมา ฐวังควัฒน์ (2552) การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ทุกคนมีความหวังในโอกาสก้าวหน้า

2. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

3. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานเช่นจัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือโยกย้าย

4. กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างให้เหมาะสมกับค่าครองชีพ

5. สนับสนุนให้ทำงานที่มีความพึงพอใจและมีโอกาสได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่ม

6. การจัดสวัสดิการที่ดีเพราะการให้สวัสดิการเป็นการบำรุงขวัญทางหนึ่งสวัสดิการหมายถึงประโยชน์เกื้อกูลต่างๆนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้างธรรมดาเช่นการมีสหกรณ์เงินออมทรัพย์เงินช่วยเหลือบุตรฯลฯการให้สวัสดิการทำให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยเมื่อเขาเกิดมีปัญหาที่เขาต้องการความช่วยเหลือ

7. จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความสะดวกสบายและความปลอดภัยรวมทั้งการปรับปรุงหาเครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัยมาใช้ในองค์กรขวัญเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอเพราะถ้าการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพฉะนั้นผู้บริหารงานที่ดีจะต้องคอยตรวจสอบถึงสถานะของขวัญอย่างสม่ำเสมอเพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการเพื่อจะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เบญจมาศ สมศรี (2553) กล่าวว่าวิธีการเสริมสร้างขวัญให้กับพนักงานการเลื่อนขั้นเงินเดือนเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าต่อชีวิตการทำงานของพนักงานเป็น

อย่างยิ่งพร้อมจะทำงานในองค์กรอย่างทุ่มเทคือยึดถือผลประโยชน์ส่วนตนเบาบางมากแต่ยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมรักษาประโยชน์และเพิ่มประโยชน์ให้องค์กรมากกว่าพนักงานจะอยู่ด้วยความพอใจในงานมองเห็นอนาคตรักษาระเบียบวินัยรักองค์กรและไม่สร้างปัญหาที่มีวญที่มีความมั่นคงทั้งทางเศรษฐกิจและความมั่นคงทางใจและจะอยู่กับองค์กรตลอดไปจนสิ้นอายุงานคือเกษียณอายุสภาพทางจิตใจของพนักงานจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับวิธีการสร้างขวัญที่ประกอบด้วย

1. สร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
2. ให้สิทธิประโยชน์แก่พนักงานเพิ่มขึ้นตามสมควรแก่เหตุผล
3. ให้ความเชื่อถือและสร้างความมั่นคงทางจิตใจและอารมณ์โดยเฉพาะความมั่นคงขององค์กรและหน้าที่การงานของพนักงาน
4. ใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเปิดและสร้างการมีส่วนร่วมในงาน
5. สร้างสัมพันธภาพที่ดีในทุกระดับของสมาชิกในองค์กรให้พวกเขาเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร
6. ติดตามดูแลทุกข์สุขของพนักงานเท่ากับติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานอย่างมีคุณธรรมใช้ระบบคุณธรรมไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์
7. ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นผู้ใหญ่ที่เป็นแบบอย่างที่ดีสามารถแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้พวกเขาได้

สรุปวิธีเสริมสร้างขวัญและกำลังใจเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อที่จะรักษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มั่นคงหรือเพิ่มมากยิ่งขึ้นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจเป็นหนึ่งในทักษะที่บ่งบอกถึงความสามารถในการบริหารงานขององค์กรหรือผู้บริหาร โดยวิธีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจนั้นจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอกของแต่ละองค์กร

2.1.6 ประโยชน์ของขวัญและกำลังใจ

ขวัญกำลังใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่าหากบุคลากรในองค์กรมีขวัญมีกำลังใจที่ดีจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ดังนั้นผู้บริหารต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะต้องสร้างและบำรุงขวัญของพนักงานการวางนโยบายที่ให้อำนาจให้สิทธิให้สวัสดิการ ขจัดปัดเป่าความทุกข์ของพนักงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารย่อมนำไปสู่การสร้างและบำรุงขวัญทั้งนั้นเมื่อขวัญของพนักงานดีย่อมส่งผลดีต่อการบริหารมีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับประโยชน์ของขวัญกำลังใจ ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

วิจิตร อวาระกุล (2528, อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2548) กล่าวว่าหากขวัญของพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นดีจะทำให้มีผลต่อการบริหารงานดังต่อไปนี้

1. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานเป็นอย่างยิ่งทำให้เกิดความก้าวหน้า

2. ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์การ

3. เสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะทำให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม (group effort) อันจะเป็นพลังขององค์การในอันที่จะต่อสู้อุปสรรคต่างๆ ได้อย่างเข้มแข็งและมั่นคงสามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ได้หากพนักงานมีความสามัคคียอมเป็นผลดีต่อองค์การ

4. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การรวมทั้งความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

5. ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน

6. ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์การของตนยิ่งขึ้น

โซติมา ชูวงศ์วัฒน์ (2552) กล่าวว่าประโยชน์จากการที่พนักงานมีขวัญที่ดีมีดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. สร้างความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ

3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน เจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม

4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) ในหมู่คณะ ทำให้เกิดสามัคคีดังที่ว่าสามัคคีคือ พลังสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้

5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

6. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจการต่างๆ ขององค์การ

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

วรรณภา กลับคง (2552) กล่าวว่า การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นจะช่วยให้เกิดประโยชน์หลายประการดังต่อไปนี้

1. ผู้จัดการหรือผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์การ โดยศึกษาเฉพาะลงไปเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะเช่น ฝ่ายผลิตฝ่ายควบคุม โรงงานฝ่ายขายฝ่ายบุคคลเพื่อดูว่าเขารู้สึกอย่างไรต่องานของเขาต่อบุคคลที่เขาเกี่ยวข้องทำให้ทราบถึงปัญหาต่างๆ

2. เมื่อมีการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานก็ต้องมีการติดต่อกันระหว่างผู้สำรวจกับคนงานที่ถูกสำรวจและเมื่อเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามหรือจากการที่ไปสัมภาษณ์คนงานทำให้คนงานได้แสดงสิ่งที่เขารู้สึกอัดอั้นตันใจหรือไม่สบายใจออกมาและทำให้คนงานมีความรู้สึกที่ฝ่ายบริหารสนใจพวกเขาทำให้พวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารมากขึ้น

3. ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเจตคติในระดับผู้จัดการและผู้บริหารยิ่งถ้าการสำรวจศึกษาขวัญนี้กระทำโดยบุคคลภายนอกองค์การจะยิ่งทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องระมัดระวังมากขึ้นมีหลายองค์การยอมรับว่าการศึกษาขวัญเป็นเครื่องมืออย่างที่ดีที่เตือนให้ผู้จัดการ

หรือผู้บริหารคำนึงถึงขวัญของคนงานหรือบุคคลในองค์กรมากขึ้นดังนั้นการศึกษาขวัญก็คือวิธีการที่จะปรับปรุงมนุษย์สัมพันธ์และเจตคติของผู้จัดการหรือผู้บริหารนั่นเอง

4. การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์กรหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้างเพราะจากผลการศึกษาจากคนงานหรือจากลูกน้องจะสะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานหรือผู้ควบคุมงานปฏิบัติต่อเขาอย่างไรและต้องการฝึกฝนอบรมเพิ่มเติมอะไรบ้าง

5. การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายสหพันธ์กรรมกรเพราะทั้งสองฝ่ายมักจะโต้เถียงกันเรื่องความต้องการของคนงานแต่ถ้าไม่มีการศึกษาก็จะไม่มีใครรู้ข้อเท็จจริงดังนั้นการศึกษาขวัญก็จะให้ข้อมูลแก่ทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างดี

จากแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมา ผู้ศึกษามีความเห็นว่ายวัญกำลังใจมีประโยชน์ในการส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักในงานที่ทำและความผูกพันกับองค์กร

เนื่องจากขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นมีแพร่หลาย ผู้ศึกษาได้นำองค์ประกอบของขวัญกำลังใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่ศึกษาครั้งนี้ 6 ด้าน โดยนำแนวคิดของ Davis (1962) มาเป็นกรอบในการศึกษา ดังนี้

1. ด้านลักษณะท่าทางบทบาทของผู้นำ
2. ด้านความพึงพอใจในหน้าที่การงาน
3. ความพึงพอใจต่ออุดมการณ์ขององค์กร
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
5. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน
6. ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

2.2 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.2.1 ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

องค์กรใดจะบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีปัจจัยสำคัญ คือทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ตามหลักบริหาร ฉะนั้น การสร้างเสริมความต้องการในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดี มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะอุทิศความรู้ความสามารถของตนเพื่อความสำเร็จของงานอย่างต่อเนื่อง สมบูรณ์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ต้องคำนึงถึง เพราะหากบุคลากรมี แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ มี

นักวิชาการจำนวนมากได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ซึ่งพอประมวลมา เป็นตัวอย่างได้ ดังนี้

สมใจ ลักษณะ (2544) กล่าวว่า การมีประสิทธิภาพในการทำงานของตัวบุคคล หมายถึง การทำงานให้เสร็จ โดยสูญเวลาและเสียพลังงานน้อยที่สุด ได้แก่การทำงานได้เร็ว และได้ งานที่ดี บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นบุคลากรที่ตั้งใจในการปฏิบัติงานเต็ม ความสามารถ ใช้กลวิธีหรือเทคนิคการทำงานที่จะสร้างผลงานได้มาก เป็นผลงานที่มีคุณภาพเป็นที่ น่าพอใจโดยสิ้นเปลือง ต้นทุน ค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อยที่สุด

อภิรักษ์ จันตะนี (2547) ได้อธิบายถึง "ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน" (Efficiency) หมายถึงการปฏิบัติงานหรือดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือ ได้ผลสำเร็จของงาน โดย ใช้เวลาและทรัพยากรตามที่กำหนดไว้ หรือการใช้ทรัพยากรเท่าเดิม เช่น ความสามารถ ความ ถูกต้องและความรวดเร็วทันเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งการสำเร็จเสร็จสิ้นตรงเวลา และบรรลุตามจุดมุ่งหมายของกิจกรรมจากความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติในเชิง สังคมศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยนำเข้าซึ่งพิจารณาถึง ความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความ คล่องแคล่วในการปฏิบัติงานพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือ การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งความรวดเร็วทันเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งการ สำเร็จเสร็จสิ้นตรงเวลาและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของกิจกรรม และผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิด ความพึงพอใจ และประโยชน์แก่มวลมนุษย

เฮอริเบิร์ต เอ ไชมอน (Herbert A. Simon) (อ้างถึงใน ไพบูลย์ ตั้งใจ 2554, หน้า 14) กล่าวถึง ประสิทธิภาพในเชิงธุรกิจเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร โดยพิจารณาว่างานใดมี ประสิทธิภาพสูงสุดดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) สามารถ สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพเท่ากับผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า แต่หากเป็นระบบการทำงานของภาครัฐ ต้องนำความพึงพอใจของประชาชนผู้มาขอรับบริการรวมอยู่ด้วย ซึ่งอาจเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้

$$\text{องค์กรภาคเอกชน } E = (O - I)$$

$$\text{องค์กรภาครัฐ } E = (O - I) + S$$

$E = \text{Efficiency}$ ประสิทธิภาพในการทำงาน

$O = \text{Output}$ ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา

$I = \text{Input}$ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารทั่วไป

$S = \text{Satisfaction}$ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน ชูวนันท์ พานิชโยทัย 2541, หน้า 22-23) กล่าวถึงประสิทธิภาพในการทำงานโดยทั่วไปว่า หมายถึงการทำงานที่ประหยัด ได้ ผลงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ คุ่มค่ากับการใช้ทรัพยากรในทางการเงิน คน อุปกรณ์ และเวลา ประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้และสามารถวัดได้ โดยในทางปฏิบัติ จะวัด

ประสิทธิภาพจากปัจจัยนำเข้า กระบวนการ หรือผลผลิตที่ออกมา โดยวัดอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างประกอบกัน ประสิทธิภาพจึงสามารถมองได้แง่มุมต่างๆ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพในแง่มูลค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต (Input) เช่น การใช้ทรัพยากร ทั้งเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในแง่มุมของกระบวนการในการบริหาร (Process) เช่น การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในแง่มุมของผลลัพธ์ เช่น การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคมเกิดผลกำไร ทนเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่คิดต่อการปฏิบัติงาน และบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า

จากความเห็นนักวิชาการต่างข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ประสิทธิภาพในการทำงานเชิงเศรษฐศาสตร์ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการผลิตสินค้าหรือการบริการให้ได้มากที่สุด โดยใช้ต้นทุนหรือปัจจัยนำเข้าที่น้อยที่สุดและประหยัดเวลาที่สุด ส่วนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงสังคมศาสตร์หรือประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้นจะพิจารณาถึงความสามารถ ความตั้งใจความพยายามความคล่องแคล่วในการปฏิบัติโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้คือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวดเร็ว ทนเวลา และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

2.2.2 องค์ประกอบของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Peterson and Plowman (1953) ได้สรุปองค์ประกอบของประสิทธิภาพไว้ 4 ข้อด้วยกันคือ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูง คือผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์ คุ่มค่าและมีความพึงพอใจ ผลการทำงานมีความถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว นอกจากนี้ผลงานที่มีคุณภาพควรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ
2. ปริมาณงาน (Quantity) งานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน โดยผลงานที่ปฏิบัติได้มีปริมาณที่เหมาะสมตามที่กำหนดในแผนงานหรือเป้าหมายที่บริษัทวางไว้และควรมีการวางแผน บริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการทำงานให้สะดวกรวดเร็วขึ้น
4. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน และวิธีการคือจะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือ ต้นทุนการผลิตได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ่มค่า และเกิดการสูญเสียที่น้อยที่สุด

2.2.3 ปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

การที่องค์กรจะบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ บุคลากรในองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญที่สุดตามหลักบริหาร การสร้างเสริมความต้องการในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะอุทิศความรู้ความสามารถของตนเพื่อความสำเร็จของงาน และขององค์กรอย่างต่อเนื่องสมบูรณ์ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ต้องคำนึงถึง เพราะหากบุคลากรมีความต้องการในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น อันจะส่งผลโดยตรงให้องค์กรมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

ซูเปอร์ (Super) (อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2535, หน้า 91–92) กล่าวถึงพื้นฐานทฤษฎีพัฒนาการทางอาชีพ (Theory of Vocational Development) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ 9 ประการ คือ

1. มนุษย์มีความแตกต่างกันในด้านความสามารถ ความสนใจ และบุคลิกภาพ
2. ความแตกต่างของมนุษย์แต่ละคน ทำให้เขาเหมาะสมกับอาชีพต่างกันไป
3. ในงานแต่ละอาชีพ แม้ต้องการบุคคลที่มีลักษณะบางอย่างก็ตาม แต่ก็มีมีความกว้างมากพอที่บุคคลที่มีบุคลิกภาพใกล้เคียง สามารถประกอบอาชีพอื่นได้เช่นกัน
4. ความพึงพอใจของบุคคล ความสามารถ สถานการณ์ที่เขาดำรงอยู่ ตลอดจนความคิดรวบยอดเกี่ยวกับตนเอง มีการเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาและประสบการณ์ ทำให้การตัดสินใจเลือกอาชีพของบุคคลอาจมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเสมอ
5. ชีวิตเป็นกระบวนการไม่หยุดนิ่ง
6. องค์กรประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบแผนทางอาชีพของบุคคล คือ ระดับสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของพ่อแม่ ความสามารถทางด้านสติปัญญา ลักษณะของบุคลิกภาพ และโอกาสที่เขาจะได้มีประสบการณ์ทางอาชีพต่าง ๆ
7. การพัฒนาทางอาชีพ เป็นการพัฒนาทางจิตใจและร่างกายผสมไปกับกระบวนการแสดงออกของความคิดรวบยอดของบุคคล
8. การเข้าสู่อาชีพของบุคคล มักจะถูกกำหนดโดยกระบวนการประนีประนอมระหว่างตัวบุคคลกับตัวแปรทางสังคม เช่น ระหว่างสภาพที่มีอยู่กับสภาพความเป็นจริง
9. ความพึงพอใจในการทำงาน ขึ้นอยู่กับ
 - 9.1 ความสามารถ ความสนใจ บุคลิกภาพ และค่านิยมของเขามีโอกาสได้แสดงออกมากน้อยเพียงใดในงานที่ทำ
 - 9.2 ประสบการณ์ที่เขาได้รับจากการทำงาน สอดคล้องกับภาพพจน์ของตัวเองที่ตั้งขึ้นมากน้อยเพียงใด

บรรยงค์ โตจินดา (2537, หน้า 70) กล่าวถึงประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศหรือเงื่อนไขที่จะให้คนในองค์กรมีความรู้สึกอยากทำงาน ตัวการสำคัญที่จะวัดว่าบรรยากาศ หรือเงื่อนไขในองค์กรเอื้ออำนวยต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด คือระดับขวัญและกำลังใจของคน

2. การใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ หรือรวบรวมมากำหนดกิจกรรมที่สำคัญขององค์กรเพื่อกระตุ้นให้มีการปรับปรุงที่ดีขึ้น การวัดค่าควรปรับปรุงกิจกรรมอะไรนั้น โดยทั่วไปจะต้องเปรียบเทียบผลได้กับค่าใช้จ่ายของการปรับปรุงนั้น สิ่งที่ต้องปรับปรุง มีดังนี้

2.1 การปรับปรุงระบบการสื่อสาร

2.2 การกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารบางระดับ

2.3 การกำหนดผลตอบแทนให้กับพนักงานทุกระดับ

2.4 การกำหนดโครงการ การจ่ายค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นได้

3. กำหนดระบบการประเมิน และการให้ค่าตอบแทนของผู้บริหารสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพในการบริหารงาน โดยสอดคล้องกับแนววัดผลกำไร

4. การกำจัดอุปสรรคใดๆ ที่จะไปขัดขวางการบริหารงาน การติดต่อสื่อสารความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร

5. ฝ่ายบริหารควรแจ้งให้ฝ่ายปฏิบัติการทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลักการและนโยบาย

6. การวัดหรือประเมินใดๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลในองค์กร จะต้องใช้เกณฑ์มาตรฐาน

7. การวัดความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทางด้านบุคคลกับข้อมูลอื่นขององค์กรที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร กำไร การเจริญเติบโต ค่าใช้จ่าย และอื่นๆ ควรกระทำเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของพนักงาน

ซาเลนิค (Zaleanick,1958) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติงานจะดีมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (external and internal) มากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้าหากว่าผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองมาก การปฏิบัติงานก็ย่อมมีประสิทธิภาพมากด้วยเช่นกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความต้องการภายนอก ได้แก่

1. รายได้หรือค่าตอบแทน

2. ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ

4. ตำแหน่งหน้าที่

ความต้องการภายใน ได้แก่

1. ความต้องการเข้าหมู่คณะ
2. ความต้องการแสดงความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อน และความรักใคร่

การทำงานร่วมกันเป็นทีมของทีมบุคลากรทุกระดับในองค์กรจะทำให้งานที่ปฏิบัติ
นี้สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้ทัน องค์กรจะต้องมีทีมงานที่มีการทำงานที่มี
ประสิทธิภาพต่อองค์กรนั้นๆ ด้วย

มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ (อ้างถึงใน สถิต คำลาเลี้ยง, 2544, หน้า 18-19) ได้กล่าวถึง
ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่
 - 1.1 เพศ
 - 1.2 จำนวนสมาชิกในครอบครัว
 - 1.3 อายุ
 - 1.4 ระยะเวลาในการทำงาน
 - 1.5 สถิติปัญญา
 - 1.6 ระดับการศึกษา
 - 1.7 บุคลิกภาพ
2. ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่
 - 2.1 ชนิดของงาน
 - 2.2 ทักษะความชำนาญ
 - 2.3 สถานภาพทางอาชีพ
 - 2.4 สถานภาพทางภูมิศาสตร์
 - 2.5 ขนาดของธุรกิจ
3. ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร
 - 3.1 ความมั่นคง
 - 3.2 รายได้
 - 3.3 สวัสดิการ
 - 3.4 โอกาสก้าวหน้าในงาน
 - 3.5 สภาพการทำงาน
 - 3.6 ผู้ร่วมงาน
 - 3.7 ความรับผิดชอบ
 - 3.8 การจัดการ

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัย
ส่วนบุคคล หรือที่เรียกว่าปัจจัยภายใน อาทิ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความถนัด ประสบการณ์

พฤติกรรมส่วนบุคคล และปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยด้านขวัญกำลังใจ ขึ้นกับ องค์กร โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร เหตุการณ์ สถานการณ์ เพื่อนร่วมงาน ค่าจ้างค่าตอบแทน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจเป็นตัวกำหนดผลการปฏิบัติงานว่าได้ว่าจะมีประสิทธิภาพเพียงใด

2.2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำเนียง จวงตระกูล (2531) ได้กล่าวถึงวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 3 วิธี คือ

1. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรง ถือว่าเป็นการวัดประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานโดยตรง กล่าวคือ มุ่งไปที่ผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติไว้ ว่ามีลักษณะอย่างไรเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ มีกระบวนการโดยสรุปดังนี้

1) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเข้าใจกันเป็นอย่างดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าผลการปฏิบัติงานนั้นดีเพียงใด (คุณภาพ) จะต้องมีจำนวนเท่าใด(ปริมาณ) หรือต้องปฏิบัติให้สำเร็จลักษณะใด

2) วัดผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ซึ่งผลการเปรียบเทียบจะทำให้ทราบว่า ผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน ได้ตามมาตรฐาน และได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนด

3) การตีค่าการปฏิบัติงานที่วัดได้ว่าออกมามีค่าเป็นอย่างไร

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทางอ้อม งานบางอย่างกำหนดมาตรฐานออกมาเพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรมอย่างเด่นชัดได้ยากจึงทำให้การวัดไม่แน่นอน จึงต้องหาวิธีการวัดทางอ้อม ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานสำหรับองค์ประกอบของการปฏิบัติงาน แทนการกำหนดมาตรฐานสำหรับชิ้นงาน และกำหนดองค์ประกอบและคุณลักษณะหรือพฤติกรรม เพื่อใช้ในการวัดเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นที่นิยมใช้มีดังต่อไปนี้

1) ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน พิจารณาถึงความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายจนเสร็จสิ้นเรียบร้อย

2) ความสันทัดจัดเจนในงาน พิจารณาถึงความรอบรู้และความชำนาญในขั้นตอนต่างๆ ของงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง

3) ความแม่นยำ พิจารณาถึงคุณภาพของงานว่ามีข้อผิดพลาด หรือ มีข้อบกพร่องมากน้อยเพียงใดเทียบกับระยะเวลาที่ทำงาน

4) ความละเอียดรอบคอบ พิจารณาถึงความสุขุมรอบคอบในการทำงานตลอดจนความเป็นระเบียบของงาน

5) ความรวดเร็วในการทำงาน พิจารณาถึง เวลาที่ใช้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายว่าสำเร็จทันตามเวลาที่กำหนดหรือไม่

6) ความมีไหวพริบ พิจารณาถึงความเฉลียวฉลาด ความรู้รอบตัวและไหวพริบตลอดจนการใช้วิจารณญาณที่ถูกต้องและสมเหตุสมผล

7) ความคิดริเริ่ม พิจารณาถึง ข้อคิดและข้อเสนอแนะใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ การพัฒนาการปฏิบัติงาน

8) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พิจารณาถึงความสามารถในการถ่ายทอด ความรู้สึกนึกคิด ความเข้าใจและเรื่องราวต่างๆ แก่ผู้บังคับบัญชา แก่เพื่อนร่วมงาน

9) ความสามารถพิเศษ พิจารณาถึงความสามารถพิเศษในเรื่องการใช้ภาษา การใช้ อุปกรณ์ในการทำงาน

10) ความซื่อสัตย์สุจริต พิจารณาถึงความเชื่อถือและไว้วางใจได้ตลอดจนความ จริ่งใจที่แสดงออกต่อเพื่อนร่วมงาน

11) ทักษะคิดและความร่วมมือ พิจารณาถึง ท่าทีและความรู้สึกที่มีต่อเพื่อน ร่วมงานตลอดจนความร่วมมือช่วยเหลือที่ให้แก่บุคคล หรือองค์กร

12) ความขยันหมั่นเพียร พิจารณาถึงความบากบั่นที่มีต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงความสนใจและความตั้งใจในการทำงานตลอดจนงานอื่นทำเมื่อว่างจาก งานในหน้าที่แล้ว

13) ความประพฤติ พิจารณาจาก ความประพฤติส่วนตัว ซึ่งจะมีผลกระทบต่อ การทำงาน

3. การวัดเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานโดยตรงและทางอ้อมรวมกัน งานบางอย่าง จำเป็นต้องอาศัยวิธีการวัดและการประเมินผลทั้งสองวิธีรวมกันจึงจะทำให้การประเมินเป็นไปอย่าง ถูกต้องสมบูรณ์และเชื่อถือได้

สรุปได้ว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน” มีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพนั้น อาจเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล หรือที่เรียกว่าปัจจัยภายใน อาทิความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความ ถนัดประสบการณ์พฤติกรรมส่วนบุคคล และปัจจัยภายนอกขึ้นกับ องค์กร โครงสร้าง วัฒนธรรม องค์กรเหตุการณ์สถานการณ์เพื่อนร่วมงาน ค่าจ้างค่าตอบแทน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจเป็นตัวกำหนด ให้ผลการปฏิบัติงาน

เนื่องจากเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบของการวัดประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานมีแพร่หลาย ผู้ศึกษาจึงสรุปองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมที่จะใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ 4 ด้าน โดยนำแนวคิดของ Peterson & Plowman (1953) ดังนี้

1. ด้านคุณภาพงาน
2. ด้านปริมาณงาน
3. ด้านเวลา
4. ค่าใช้จ่าย

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่มีผู้ที่มีความสนใจ หลายท่านดังนี้

เกรียงศักดิ์ เตชะวงศ์ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักทางหลวงชนบทที่ 10 (เชียงใหม่) ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสำนักทางหลวงชนบทที่ 10 (เชียงใหม่) มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับกลาง ปัจจัยแรงจูงใจภายในและภายนอกส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง ปัญหาและอุปสรรค มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน เครื่องจักรกลที่ใช้ปฏิบัติงานชำรุด การจัดสวัสดิการที่ไม่ทั่วถึง ขาดความก้าวหน้าในสายงานการมอบหมายงานที่ไม่เหมาะสม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการจัดกรอบบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน เสนอให้กรมทางหลวงชนบท จัดหาเครื่องจักรกลให้เพียงพอต่อความต้องการ มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน จัดให้มีสวัสดิการอย่างเหมาะสม เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัยให้เพียงพอ กับจำนวนบุคลากร ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเอง ตลอดจนส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายงาน

กัญแก้วพารณ กลินันมณฑล (2554) ได้วิจัยเรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลก ตามหลักอิทธิบาท ๔” ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบทัศนคติของบุคลากรต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลกตามหลักอิทธิบาท ๔ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ ต่างกัน มีทัศนคติต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลกตามหลักอิทธิบาท ๔ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าบุคลากรที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานจังหวัดพิษณุโลกตามหลักอิทธิบาท ๔ ด้านวิมังสา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ แนวทางการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสำนักงานจังหวัดพิษณุโลก คือ บุคลากรควรมีความต้องการใฝ่ใจรักที่จะปฏิบัติงานอยู่เสมอปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป มีความขยัน หมั่นประกอบการทำงานด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ท้อถอย ต้องตั้งจิตรับรู้ในภารกิจที่ได้รับมอบหมายโดยปฏิบัติงานด้วยความคิด เอาจิตฝักใฝ่ ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไปอุทิศตัวอุทิศใจให้แก่งานที่ปฏิบัติอย่างแท้จริง และหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบตราหาเหตุผล ตรวจสอบข้อที่ยังห้อยงานนั้นๆ ที่สำคัญต้องรู้จักการวางแผนงาน วัดผลและคิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

เกียรติคุณ พลเยี่ยม (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า โดย

ภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาลำดับต่ำสุด คือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านผลสำเร็จในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าตามลำดับ

จิรนนท์ เนื่องนรา (2556) ทำการศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพะโต๊ะจังหวัดชุมพร ผลการศึกษา พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ได้รับเป็นอันดับ 1 รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ด้านการปกครองบังคับบัญชาและอันดับสุดท้าย คือ ด้านโอกาส ในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีสถานภาพส่วนบุคคลต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จากการศึกษา มีข้อเสนอแนะดังนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรจัดทำระเบียบการบริหารงานบุคคล ขอบบังคับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ จัดทำแผนพัฒนาหัวหน้างานการนิเทศงาน ส่งมอบงาน ให้กับพนักงานได้ดูแล และนำแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการเลื่อนระดับตำแหน่งพนักงานและจัดฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลายเพื่อปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้

รัฐพล ฐูประสม (2556) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารชั้นยศพันเอก และเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการในกรมเสนาธิการ กองบัญชาการกองทัพไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นยศพันเอกในกองบัญชาการกองทัพไทยพื้นที่แจ้งวัฒนะ ได้แก่ ยศ สถานภาพ การสมรส และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และสำหรับปัจจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุราชการที่เหลือ และประเภทของเงินตำแหน่ง/หรือเงินเพิ่มที่ได้รับในปัจจุบัน โดยปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ที่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ปัจจัยด้านการสั่งสมประสบการณ์ และด้านความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน

ศิริวิษณุ เวชกิจ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลนั้นไม่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานและไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานส่วนปัจจัยที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานและมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในกองช่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่ควรได้รับการแก้ไขในอันดับแรกคือปัจจัยด้านขั้นตอนการปฏิบัติงานรองลงมาคือปัจจัยด้านอุปกรณ์เครื่องมือและ

เทคโนโลยีปัจจัยด้านงบประมาณปัจจัยด้านเจ้าหน้าที่และบุคลากรและปัจจัยด้านภาวะผู้นำตามลำดับ

สมบัติ ปัญญาจิรพงศ์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลชั้นประทวน พลทหาร และอาสาสมัครในพื้นที่ปฏิบัติงานของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลชั้นประทวน พลทหารและอาสาสมัครในพื้นที่ปฏิบัติงานของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสภาพการทำงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านการยอมรับในการทำงานและความมั่นคง และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วย อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสวัสดิการของหน่วยอยู่ในระดับปานกลาง

กิตติยา ขุนยศ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารสำนักงานโยธาและแผนกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการทหารมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับสูง 6 ด้าน คือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการจากการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

อดิศักดิ์ แสนทวีสุข (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนงานสืบสวน กองกำกับการสืบสวน กองบังคับการสืบสวนสอบสวน กองบัญชาการตำรวจนครบาล ในด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสและความก้าวหน้า ด้านความเพียงพอของรายได้ ด้านภาระความรับผิดชอบและด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนงานสืบสวน กองกำกับการสืบสวน กองบังคับการสืบสวนสอบสวน กองบัญชาการตำรวจนครบาล 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก คือ ด้านภาระความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์

นาจริย์ ทองวนิช (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานในบริษัท อิมเมจ โลโก้ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน สถานภาพอย่างร้าย และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับเงินเดือนต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยความก้าวหน้าและความมั่นคง ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนเพียงพอและเป็นธรรมระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงานและด้านโอกาสและความก้าวหน้า ด้านที่มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย คือ ด้านความเพียงพอของรายได้ ตามลำดับ

ปริศนา พิมพ์ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอธาตุพนมจังหวัดนครพนม ควรมีการวางแผนและจัดระบบการปฏิบัติงานไว้ให้ชัดเจน ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัดของบุคลากรในหน่วยงาน มีการกำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงาน รวมทั้งมาตรฐานผลงานที่สามารถวัดประเมินเข้าใจ ตรวจสอบได้

ระพีพรรณ อินทลี (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยความสามารถของหัวหน้างาน และปัจจัยนโยบายการบริหารจัดการที่มีต่อระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่าความแตกต่างด้านปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีต่อระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยความสามารถของหัวหน้างานและปัจจัยนโยบายการบริหารจัดการมีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

เฉลิมศรี สารสุวรรณ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ ศึกษาเฉพาะกรณี : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการส่วนใหญ่เป็นเพศ ปัจจัยในด้านองค์กรหรือหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงาน และคุณภาพการทำงาน มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ส่วนกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านคุณภาพการทำงานอยู่ในระดับสูงมาก ด้านองค์กรหรือหน่วยงานอยู่ระดับปานกลาง และด้านผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ส่วนกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลำดับแรกคือ ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง รองลงมาคือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และความก้าวหน้าในเงินเดือน

2.4 สรุป

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้นมีปัจจัยหลักๆ 2

ปัจจัย คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงานระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน และปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเพียงพอของรายได้, การได้รับความสำเร็จ, ลักษณะของงาน, การได้รับการยอมรับนับถือ, ภาวะความรับผิดชอบในงานที่ทำ, ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน, โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน, การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ, สภาพแวดล้อมในการทำงานและบทบาทของผู้นำ ขวัญกำลังใจมี ความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรกล่าวคือ ถ้าองค์การใดบุคลากรมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานก็มีประสิทธิภาพไปด้วย ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การใดบุคลากรมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับต่ำ จะส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บังคับบัญชา และ ผู้บริหารทุกระดับชั้นควรให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจของบุคลากรภายในองค์การ เพราะการที่องค์การจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรือไม่เพียงใด ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดกระบวนการต่างๆ ดังนั้น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาศักยภาพและทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานควบคู่ไปกับการพัฒนาขวัญกำลังใจของบุคลากรอย่างถูกต้องและเหมาะสม จึงจะส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน