

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางประกอบการศึกษาดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. วิธีการวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
4. โครงสร้างของสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

คำว่า“ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน” ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความและความหมายไว้ ดังนี้

สุเมธ ชัยเลิศวณิชกุล และมาณี ศรีประโคน (2557, หน้า 9) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ที่มีต่องานที่ทำอันจะส่งผลสะท้อนถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

สิริรุ่ง ทองเปรม (2557, หน้า 7) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอันจะส่งผลสะท้อนถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

สุพจน์ ทองอำนาจ (2556, หน้า 6) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาวะของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีแรงขับทางบวกในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ตามคำสั่งของหน่วยงาน โดยเฉพาะมองเห็นเป้าหมายหรือความสำเร็จของงานจากจินตนาการอันเป็นการเสริมศักยภาพทางจิตใจของบุคคล ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานให้สำเร็จ

ศรีสุดา มีชานาญ (2556, หน้า 5-6) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่อยู่ภายในจิตใจและอารมณ์ที่กระทบต่อความตั้งใจในการทำงานซึ่งผลกระทบจะมีต่อตัวบุคคลและ

วัตถุประสงค์ขององค์กร และจะส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องให้บุคลากรมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรที่แสดงออกทางพฤติกรรมหรือความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

สงกรานต์ พรหมหิตา (2556, หน้า 5-6) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ อันจะส่งผลสะท้อนถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

พระจิรายุทธ วิสุทฺธิสาโร (เทียนขาว, 2556, หน้า 12) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจของมนุษย์ที่มีพลังสามารถผลักดันให้บุคคลมีความรู้สึก และพฤติกรรมอันพึงประสงค์ เป็นสิ่งที่ไม่มิตัวตน แต่มีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา แสดงออกให้เห็นได้ในรูปแบบของพฤติกรรม และเป็นองค์ประกอบแห่งคุณภาพของบุคคลอย่างหนึ่งที่มีมองด้วยตาเปล่าไม่เห็น เพราะเป็นเรื่องของจิตใจภายในแต่ละบุคคล ซึ่งจะแสดงให้เห็นได้ภายนอก เช่น บุคคลที่มีขวัญดีจะมีความกระตือรือร้นมั่นใจในการทำงาน

บริสุทฺธิ อธิจิต (2556, หน้า 15) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ท่าทีของบุคคลผู้ปฏิบัติงานความพึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมที่เป็นแรงขับภายใน ที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของบุคคลในองค์กรที่มีต่อความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร หรือสภาพจิตใจที่จะนำไปสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย มีความเชื่อมั่น และมีความตั้งใจที่จะทำงานให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่นั่นเอง

พัชรี คงดี (2556, หน้า 10) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งทุกหน่วยงานล้วนต้องการมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เกิดความรักต่อองค์กร เกิดความสามัคคี เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กร และทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตนเอง

สุพจน์ ทองอำนาจ (2556, หน้า 9) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ เป็นรากฐานของสภาวะจิตใจของบุคคลที่แสดงออกด้วยความสนใจหรือกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจเป็นเสมือนแก่นแท้ของความรู้สึกที่อุทิศกายและกำลังใจการปฏิบัติงานให้แก่องค์กร ถ้าสมาชิกในองค์กรใดมีขวัญและกำลังใจต่ำ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นก็มักล้มเหลวหรือไม่ประสบผลสำเร็จ

สมจิตร ไช้มุก (2554, หน้า 11) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจที่มีต่อการทำงานที่ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายๆ อย่าง ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สิ่งแวดล้อม สวัสดิการ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ และความสบายใจของผู้ปฏิบัติงานแต่ผู้ปฏิบัติงานก็ต้องปรับตัวที่ดีให้เป็นตัวของตัวเองในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงด้วย

จิตติฮามีนะ ไชยมล (2554, หน้า 177) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด ท่าที หรืออารมณ์ของบุคคล หรือกลุ่มคนที่มีต่อการทำงาน ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปความกระตือรือร้น หรือความตั้งใจในการทำงาน อันได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน ภารกิจของหน่วยงาน ระบบการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และเงินเดือนและสวัสดิการ

สุเมธ ชัยเลิศวณิชกุล (2554, หน้า 9) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ อันจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป้าหมายของบุคคล

สุวัฒน์ พันธฤทธิ์ (2553, หน้า 6) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติในลักษณะที่เป็นทางจิตใจที่มีต่อหน่วยงานของตน อันสืบเนื่องมาจากสถานภาพแวดล้อมต่าง ๆ และลักษณะส่วนตัวของบุคคลนั้นๆ

พนิดา วรรณเวียง (2553, หน้า 8-9) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านบวก และด้านลบ และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สุรเชษฐ สุวพร (2553, หน้า 14-15) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความกระตือรือร้นในการทำงาน อุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร การทุ่มเทความสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างร่วมแรง ร่วมใจ มีพลังสัมฤทธิ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีพันธะผูกพันต่อหน้าที่งานที่ปฏิบัติอย่างสูง การได้รับการยอมรับจากสังคม

จากการศึกษาถึงความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่กล่าวมาข้างต้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่ทำ แสดงออกให้เห็นได้ในรูปแบบของพฤติกรรม มีผลสะท้อนถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปความกระตือรือร้น หรือความตั้งใจในการทำงาน โดยมีองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านโอกาส

ความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้านความพึงพอใจในหน้าที่การงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งจำเป็นต้องให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการให้ความเห็นไว้ดังนี้

สุเมธ เตียวอิสเรศ (2557, หน้า 158-159) กล่าวว่า ความสำคัญของขวัญและกำลังใจของผู้บริหารจะได้รับผลสำเร็จในการบริหารงาน ถ้าสามารถทำให้นุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนั้นขวัญยังสามารถช่วยให้เกิดสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทำงาน เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้
2. สร้างความจงรักภักดีของบุคลากรต่อบรรดาเพื่อนร่วมงาน และต่อองค์กร
3. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคณะกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
4. ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้บุคลากร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ
5. สร้างความสามัคคีธรรม และทำให้เกิดพลังสามัคคีร่วมกันในหมู่คณะอันสามารถทำให้มีการรวมตัวกัน และช่วยกันแก้ไขปัญหามากมายที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานได้

พระจิรายุทธ วิสุทฐิสาวโร (เทียนขาว) (2556, หน้า 27) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานและต่อบุคคล และองค์กร ผู้บริหารทุกระดับ จะต้องตระหนักถึงและควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรของตน เพราะขวัญและกำลังใจ เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุถึงประสิทธิผลอย่างแท้จริง การเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี จึงเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกองค์กร และยังเป็นการสร้าง ความซื่อสัตย์ ภักดี ที่ผู้ปฏิบัติงานจะพึงมีต่อองค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจองค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กร ทำให้องค์กรนั้น ๆ เกิดความแข็งแกร่ง สามารถฝ่าฟันอุปสรรคไปได้ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เกิดความรักต่อองค์กร เกิดความสามัคคี เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กร และทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตนเอง

ภรรยา คำรินทร์ (2555, หน้า 14) กล่าวว่า หากองค์กรใด มีบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจดี จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจแก่พนักงานทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์กรให้อยู่ในสภาพที่เป็นขวัญกำลังใจดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ผดุง วุฒิเอ๋ย (2552, หน้า 11) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจ มีความสำคัญในการที่จะให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน โดยใกล้ชิด มีความเห็นอกเห็นใจและเอาใจใส่ในทุกข์ สุขอย่างเสมอหน้ากัน ให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ มีส่วนในความสำเร็จของงาน นั่นคือ ให้หัวหน้างาน มองในด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าที่จะมองในด้านผลงานสูงแต่เพียงอย่างเดียว

สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจ เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญและกำลังใจสูง จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และตั้งใจทำงานเป็นอย่างดี ตรงข้ามกับผู้ที่มีขวัญและกำลังใจต่ำ จะเป็นผู้ที่ไม่สนใจต่อการทำงาน ขาดความตั้งใจในการทำงาน ฉะนั้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานย่อมจะมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผู้ที่มีขวัญและกำลังใจสูงเสมอ

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy Of Needs)

มีแนวความคิดว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและมีอยู่ตลอดเวลา เมื่อความต้องการในลำดับใดบรรลุผลแล้วก็จะไม่เป็นตัวจูงใจอีก แต่ความต้องการในระดับสูงขึ้นจะเป็นตัวจูงใจแทนตามความต้องการ 5 ขั้น (Maslow, 1954, p. 35-47; อ้างถึงใน ทิวากร ศิริพงษ์, 2556, หน้า 31) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการซึ่งมีอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด ถ้าความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วก็จะหมดไป และความต้องการอันอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้จะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตายไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์ มีเป็นลำดับขั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการในระดับสูง ก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันทีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ได้แบ่งไว้เป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ต่ำสุดถึงสูงสุด ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย และความอยู่รอด (Physiological & Survival Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยา รักษาโรค และความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกาย จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน ก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคน ยังไม่ได้รับการตอบสนองเลยมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งให้เห็นว่า บุคคลใดก็ตามที่ยังอยู่ในภาวะการขาดแคลนอาหาร ความปลอดภัยการเข้าถึงสังคมและความมีชื่อเสียงบุคคลนั้น จะมีความต้องการในเรื่องอาหารมากกว่าสิ่งใด ๆ

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety & Security Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงที่เข้ามามีบทบาทในพฤติกรรม มนุษย์มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม เป็นต้น มนุษย์ปรารถนาที่จะอยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบและสามารถคาดหมายได้ (Predictable World) ต้องการความปลอดภัย หมายถึงรวมถึงความรู้ของแต่ละบุคคลถึงข้อจำกัดหรือขอบเขตของพฤติกรรม ซึ่งเป็นที่ยอมรับในสังคมในองค์การความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญต่อขวัญกำลังใจต่อลูกจ้างทุกคนถ้าคนเราทำงานด้วยความรู้สึกหวั่นไหวอยู่ตลอดเวลา ถึงความมั่นคงของตำแหน่งที่ทำอยู่แล้ว งานที่ทำ ย่อมไม่เป็นผลดีต่อองค์การ ดังนั้น หัวหน้างานจึงมีหน้าที่ที่จะจัดให้คนงาน รู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน เช่น การปลดออก หรือไล่ออก ควรมีการพิจารณาอย่างไร ระบบความชอบพอส่วนตัว (Favoritism) การเลือกปฏิบัติ (Discrimination) เป็นสิ่งที่กระทบกระเทือนต่อทำที่ขวัญกำลังใจของคนงานมากที่สุด

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social & Belonging Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าก็จะเข้าครอบงำ พฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางด้านสังคม หมายถึง ความต้องการที่เป็นการเข้าร่วมและได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในขั้นนี้ของบุคคล เป็นความต้องการที่จะให้บุคคลหรือเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำคัญของงาน องค์การยอมรับตอบสนองความต้องการของลูกจ้าง โดยการให้ลูกจ้างสามารถแสดงความคิดเห็นและความคิดเห็นที่ได้รับการยอมรับ ควรจะมีการยกย่องชมเชยและให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Self-esteem or Egoistic Needs) ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ และรวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะ

เด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ล้วนแต่ทำให้ฐานะของตนเด่นเป็นที่ยกย่องในสังคม

5. ความต้องการมีศักดิ์และการแห่งตน (Self-Realization or Self-Actualization) บุคคลแต่ละคนต้องการที่จะเป็นคนที่มีความสามารถ ต้องการที่จะแสดงออกซึ่งประสิทธิภาพที่ตนมีอยู่ซึ่งอาจแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น บางคนอาจแสดงออกในรูปแบบของนักแต่งเพลง ศิลปิน คนนำ วงดนตรี นักประดิษฐ์ เป็นต้น ความต้องการประเภทนี้ เป็นความต้องการลำดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากจะได้รับความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับในลำดับขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมา ก็จะเกิดความมานะ และมองเห็นว่าความต้องการในลำดับถัด ๆ ไป เป็นสิ่งท้าทายที่จะต้องเอาชนะให้ได้ จากการศึกษา ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายาม ศึกษาความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอยู่เสมอว่า แต่ละคนมีความต้องการสิ่งใดเพื่อจะสามารถสนองความต้องการของเขาเหล่านั้นได้ การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถตอบสนองความต้องการของเขาเหล่านั้นได้ถึงระดับที่พึงพอใจแล้ว ระดับขวัญกำลังใจที่ดีของบุคคลและกลุ่มบุคคลก็สูงขึ้นด้วย

สรุป ทฤษฎีนี้เน้นทางด้านความต้องการของมนุษย์ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรได้ เช่น ความต้องการของบุคลากรที่นอกเหนือไปจากเงินเดือน ก็คือสวัสดิการหรือการเป็นที่ยอมรับนับถือในองค์กร เป็นต้น

ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972, p. 97; อ้างถึงใน ทิวากรศิริพงษ์, 2556, หน้า 33-34) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้เสนอแนวความคิดว่า ด้วยความต้องการของมนุษย์ใช้ชื่อว่า ทฤษฎี อี.อาร์.จี. (E.R.G.: Existence, relatedness growth theory) ทฤษฎีนี้คล้ายคลึงกันกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ แต่มีข้อแตกต่างกันอยู่ตรงที่ว่า ความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ จัดกลุ่มความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการยังชีพ (Existence needs) ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ (ความหิว กระจาย อารมณ์) และทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน)
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) ได้แก่ ความปรารถนาจะมีความสัมพันธ์ภาพบางประการกับคน ซึ่งมีความสำคัญต่อผู้ต้องการ เช่น สมาชิกในครอบครัวหัวหน้างาน
3. ความต้องการการเติบโต (Growth needs) เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถของตนให้เต็มตามศักยภาพที่มีและต้องการพัฒนาตนเองไปเรื่อย ๆ

สรุปจากทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์นั้น ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่มคือ ความต้องการยังชีพ ความต้องการด้านความสัมพันธ์ ความต้องการเติบโตและไม่ได้เรียงตามลำดับชั้นเหมือนทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ เพราะคนอาจปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าแม้ความต้องการทางด้านอื่น ๆ ยังไม่ได้รับความพึงพอใจก็ตาม

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Expectancy theory)

Vroom, (1964; อ้างถึงใน ต่วนโรธนา โต๊ะนิแตะ, 2550, หน้า 19-20) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน เรียกว่า VIE Vroom ซึ่งได้รับความนิยมนอย่างสูงในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ดังนี้

V = Value หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล กล่าวอีกในหนึ่งก็คือ คุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง

E = Expectancy หมายถึง ความคาดหวังถึงสิ่งที่เป็นไปได้ของการได้ผลลัพธ์ หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อเกิดพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การดูหนังสือให้มากขึ้น จะทำให้ได้คะแนนดีจริงหรือ Vroom ได้กล่าวถึง ปัจจัย 3 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

1. ความเชื่อ ความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและประสิทธิภาพของงาน โดยถ้าบุคคลเชื่ออย่างแรงกล้าว่า เขาสามารถทำงานได้สำเร็จ เขาก็จะพยายามและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

2. ผลตอบแทน เป็นความคาดหวังของบุคคลที่ว่าเมื่อเขาทำ ดีแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทน

3. การรับรู้คุณค่า บุคคลแต่ละคนจะให้คุณค่าให้ความสำคัญแตกต่างกัน การจูงใจคนต้องรู้ว่าเขาให้คุณค่าและความสำคัญต่อสิ่งใดแล้วจูงใจด้วยสิ่งนั้น เขาจะใช้ความพยายามในการทำงานมากหรือน้อยอยู่ที่การเห็นคุณค่าของสิ่งจูงใจ

สรุป ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ได้กล่าวถึง ปัจจัยจูงใจ 3 ประการคือความเชื่อ ผลตอบแทน การรับรู้คุณค่า ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 นั้น เกิดจากความคิดของบุคคลในการตั้งความคาดหวังในสิ่งที่กระทำ ซึ่งความคาดหวังนั้นมักเป็นไปตามค่านิยมของบุคคล ทำให้บุคคลพยายามที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังให้ได้ หากสิ่งที่พยายามสอดคล้องกับความสามารถด้วย ก็จะเป็นแรงจูงใจที่เข้มข้นสำหรับบุคคล

ทฤษฎี X (Theory X) และทฤษฎี Y (Theory Y) ของแมคเกรเกอร์

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1952; อ้างถึงใน ทิวากร ศิริพงษ์, 2556, หน้า 35-37) ได้แสดงความคิด ความรู้สึกของผู้บริหารองค์การที่มีต่อลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และสรุปพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่า เหตุใดจึงมีพฤติกรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน บางรายปกครองด้วยการข่มขู่ ควบคุม กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด บางรายปกครองแบบไว้เนื้อเชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชา แมคเกรเกอร์ (McGregor) จึงได้สรุปและมองมนุษย์ออกเป็น 2 แบบ คือแบบทฤษฎี X หมายความว่า มนุษย์ในสาขาของทฤษฎีนี้ค่อนข้างจะติดลบต้องควบคุมกันอยู่เสมอจะปล่อยให้ทำอะไรโดยลำพังมิได้ ส่วนทฤษฎี Y นั้น มองมนุษย์ในแง่ที่ดีกว่า มีศักยภาพที่สามารถจะพัฒนาตนเองได้ โดยไม่ต้องมาคอยควบคุม แบ่งอธิบายแยกตามทฤษฎีได้ดังนี้

1. ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X)

McGregor ได้แสดงความคิดว่า ความคิดทฤษฎี X นี้ เป็นที่นิยมใช้ในทฤษฎีการบริหารแบบคลาสสิก เช่น ระบบราชการของ Weber บางทีทฤษฎี X ใช้ได้ทั้ง ๆ ที่โดยธรรมชาติแล้วคนงานไม่ได้มีลักษณะขี้เกียจ ขาดความรับผิดชอบ ฯลฯ ตามที่ทฤษฎี X อ้างแต่ความสำเร็จของการใช้วิธีการจูงใจแบบทฤษฎี X เกิดจากการที่คนงานพยายามปรับตัวเองให้เข้ากับทฤษฎี X เพื่อที่จะเป็นที่พอใจของฝ่ายจัดการของเนื้อหาทฤษฎี X ดังนี้

1.1 มนุษย์โดยทั่วไป จะไม่ชอบการทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานเสมอเท่าที่มีโอกาส

1.2 เามาจากลักษณะการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ การจะทำให้มนุษย์ปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องใช้วิธีการบังคับ ควบคุม สั่งการหรือการข่มขู่และลงโทษด้วยวิธีการต่าง ๆ

1.3 มนุษย์โดยทั่วไป ชอบที่จะเป็นผู้ตาม มีคนคอยบังคับ สั่งการในการทำงานพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากกว่าสิ่งอื่นใด

1.4 มนุษย์ให้ความสำคัญเฉพาะตนเอง เนี่ยชาต่อความต้องการขององค์กร มนุษย์มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ตามทฤษฎีนี้ นักบริหารจึงเข้าใจว่าสิ่งจูงใจที่จะทำให้คนในองค์การทำงานได้ดีที่สุด คือการให้สิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจ คือ ใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจ ถ้าทำงานได้มาก ค่าจ้างก็จะสูง มิฉะนั้นจะใช้วิธีการกระตุ้นให้ทำงานด้วยการข่มขู่ให้คนงานเกิดความเกรงกลัว หวาดหวั่น คนงานต้องยอมทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เพื่อมิให้ต้องออกจากงานแบบขององค์การเช่นนี้ จะมีการควบคุมอย่าง

ใกล้ชิดจากเบื้องต้นหรือผู้บริหาร ซึ่งแนวคิดในการจัดรูปองค์กรตามแบบราชการหรือการจัดองค์กรตามประเพณีนิยม

2. ทฤษฎีวาย (Theory Y)

เป็นแนวคิดที่นิยมใช้ในปัจจุบัน เป็นที่มาของหลักการด้านมนุษยสัมพันธ์ สมมติฐานของทฤษฎีนี้คือ มนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม (Man in a Social Man) มนุษย์อยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ ต้องมีการสังสรรค์กันและอยู่ในระบบสังคม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

McGregor, (1952; อ้างถึงใน ทิวากร ศิริพงษ์, 2556, หน้า 36) ได้เสนอทฤษฎี Y ไว้ดังนี้

2.1 การควบคุมและการบังคับ มิใช่วิธีเดียวที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คนย่อมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่เขายอมรับ

2.2 มนุษย์ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่ม

2.3 คนจะยึดมั่นกับวัตถุประสงค์ เมื่อเขาได้รับผลสำเร็จจากการทำงาน การที่คนได้รับการตอบสนองความต้องการที่สมใจตัวเอง จะทำให้เขาเกิดความพยายามในการทำงานนั้นต่อไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.4 ความพยายามของมนุษย์ ทั้งทางกายและทางใจในการทำงานเป็นไปตามธรรมชาติ เช่นเดียวกับ การพักผ่อนหรือการหาความเพลิดเพลิน มนุษย์โดยทั่วไป มิได้รังเกียจการทำงาน การทำงานจะได้รับความสนใจจากผู้ปฏิบัติงาน คนงานจะถืองานเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการ หรือคนงานจะถือว่างานเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะการควบคุมของผู้บริหาร

2.5 คนเราจะเรียนรู้จากสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อการยอมรับความรับผิดชอบและยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยานและยึดมั่นกับความปลอดภัยอย่างเดียว ไม่ใช่ลักษณะที่แท้จริงของบุคคล

2.6 ความสามารถในการใช้ความคิด ความเฉลียวฉลาด จิตนาการ และความคิดที่สร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรจะมีอยู่ในตัวบุคคลด้วยกันทั้งสิ้น

ทฤษฎี Y มีความคาดหวังเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ปฏิบัติงานมากกว่าที่กำหนดให้
2. ให้ความสนใจในการปรับปรุงให้ดีขึ้น
3. ไม่ยอมเสียเวลาในการทำงาน
4. ต้องการที่จะให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นด้วยการทำงานเป็นอย่างดี

ทฤษฎีนี้ เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า มนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้อย่างถูกต้อง รู้ขีดความสามารถของตน ผู้บริหารจะมีความรู้สึกในด้านติดต่อคนงาน ฝ่ายบริหารควรที่จะสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกขององค์กร มีความรู้สึกที่รับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุทุกเป้าหมายส่วนบุคคล อันจะมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นส่วนร่วมด้วยนั่นเอง

สรุป ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่แสดงถึงการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาทางด้านสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถนำไปเป็นแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน

ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two factor theory) ของเฮร์ซเบอร์ก

Frederic Herzberg, Bernard Mausner, & Barbara Snyderman, (1959; อ้างถึงใน กรกันยา เฟิงผลา, 2555, หน้า 28-33) ในปี ค.ศ. 1959 ในการเริ่มต้นค้นคว้าเพื่อสร้างทฤษฎี "ได้ร่วมกันสัมภาษณ์นักวิศวกรและนักบัญชี ประมาณ 200 คน จาก 11 อุตสาหกรรมในเขตเมืองพิทซเบิร์ก สหรัฐอเมริกาโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ทางอุตสาหกรรม เป็นการศึกษาเจตคติที่เกี่ยวกับงาน เพื่อหาทางเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน การสัมภาษณ์ ได้ถามเรื่องต่างๆ ที่เป็นสภาพการทำงานที่ผู้ทำงานประสบทั้งในช่วงที่มีสภาพขวัญสูงและต่ำ

จากการวิเคราะห์คำตอบได้ข้อเท็จจริงว่า ปัจจัยหลายอย่างที่แตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีที่เกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจ จะมีแรงจูงใจที่จะทำงานมากขึ้น ส่วนผู้ที่ไม่มีความพึงพอใจ จะไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน Frederick Herzberg มีความเชื่อว่า ปัจจัยที่จูงใจให้มนุษย์อยากทำงาน ไม่ใช่สิ่งที่เป็นมิตติเดียว แต่ประกอบด้วย 2 มิติ ที่แยกกันอยู่อย่างอิสระ สิ่งแรกคือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) อีกหนึ่งคือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ซึ่งถ้ามีไม่เพียงพอแล้วจะเสกคั่น ไม่ให้เกิดการจูงใจ อันทำให้เกิดความไม่พอใจ

เฟรเดอริก เฮร์ซเบอร์ก เป็นผู้สร้างทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two - Factors Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน การที่เรียกว่าเป็นทฤษฎีองค์ประกอบคู่ เพราะในการทำงานของบุคคล จะต้องมียางบางบางอย่างที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และสิ่งที่ไม่ทำให้ไม่พึงพอใจ หรือส่วนประกอบเสริมที่ทำให้คนเกิดความพอใจมากขึ้นซึ่งสิ่งค้ำจุน (Herzberg, 1996) ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน สร้างขึ้นมาจากงานวิจัยของเฮร์ซเบอร์ก และคณะในปี 1959 เขาพิสูจน์ทฤษฎีของเขาที่ว่า คนมีความปรารถนา 2 ประการ ประการแรกคือ ความปรารถนาที่จะจัด

ความทุกข์ยากทางร่างกายทั้งหลายที่มีให้หมดไป เช่น ความหิว ความเจ็บป่วยและความทารุณของสภาพดิน ฟ้า อากาศ ประการที่สอง คือ ความปรารถนาความสุขทางใจ เช่นความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน เป็นที่ยอมรับนับถือของคน โดยทั่วไปการมีชีวิตที่เจริญก้าวหน้า เขาทำการวิจัยโดยใช้แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามความเห็นของประชากร พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานแตกต่างกัน และไม่มีความสัมพันธ์กันเลย องค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงานมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน และมีหน้าที่ป้องกันหรือค้ำจุน ไม่ให้คนเกิดความท้อถอย ไม่อยากทำงานนั้น เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน

1. ปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในงาน และมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง ถ้าสนองปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ ตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ มี 5 ประการ ดังนี้

1.1 ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน เมื่อเขาได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาคำถามต่าง ๆ ได้ผลสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด บุคคลจะมีความสำเร็จอย่างสูงนั้น พบว่า การที่ได้ทำงานสำเร็จในที่หนึ่งที่เขาจะมีความพอใจอยู่ภายในงานนั่นเอง เขาปรารถนาที่จะทำความสำเร็จเพื่อความสำเร็จของงาน สรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวกับความสำเร็จในงานนี้ จะมีลักษณะที่สำคัญคือ เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานนั้นได้ จนกระทั่งสำเร็จเป็นผลงานออกมา หรือสำเร็จตามเป้าหมายย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งบุคคลมีความต้องการและปรารถนาจะไปถึงขั้นอุดมคติที่ทุกคนใฝ่ฝัน โดยบุคคลนั้นจะต้องใช้ศักยภาพและประสบการณ์ที่ตนมีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลอื่นและสังคมที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ ดังนั้น ความต้องการในขั้นนี้ จึงไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของตนเอง แต่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ที่สังคมจะได้ตามอุดมคติที่ตนตั้งไว้ (Maslow, 1970; อ้างถึงใน กรกันยา เฟื่องผลา, 2555, หน้า 29-30)

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจะเป็นจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนจากผู้ที่มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้ อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่น ๆ ที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถของตนเอง ทั้งจาก ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ย่อมทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทายความรู้ความสามารถ ให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ โดยลำพังคนเดียว

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมมากจนเกินไป บุคคลจะรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำยิ่งถ้าเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเอง

1.5 ความก้าวหน้าในการตำแหน่ง (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในหน่วยงาน รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้า ความก้าวหน้าที่ยอมรับเป็นสิ่งปรารถนาของทุกคนในการปฏิบัติงานทุกระดับชั้น

2. ปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกของงานโดยเฉพาะ ซึ่งถ้าขาดแล้วก็จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีหรือจัดไว้ไม่ดี จะทำให้ขวัญของคนทำงานไม่ดี ปัจจัยเหล่านี้ ประกอบด้วย

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆตามความเหมาะสมของเงินเดือน และขั้นเงินเดือนตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเงินเดือนเป็นปัจจัยค้ำจุนที่เป็นองค์ประกอบทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และใช้บำรุงรักษาจิตใจ เป็นกำลังใจในการดำเนินชีวิตต่อไป และรายได้ที่เพียงพอ จะทำให้บุคคลสามารถตอบสนองต่อความจำเป็นพื้นฐานในชีวิต ได้แก่ อาหารที่อยู่อาศัย ความปลอดภัย การสันติภาพและฐานะทางสังคมได้ดี

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่นๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุนและการปรึกษาหารือ

2.3 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง สภาพการ ปกครองบังคับบัญชางานของผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การกระจายงาน การมอบหมายอำนาจ ความยุติธรรม การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับ

บัญชาาร่วมคิดกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในโอกาสอันควร เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์วางแผนกำหนดกลยุทธ์ การแก้ปัญหา จะทำให้ผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรด้วย

2.4 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงานการบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

2.5 สภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพเหมาะสมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร การจัดเตรียมอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการทำงานให้พร้อม จะกระตุ้นให้บุคคลอยากทำงาน คือ ความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน เมื่อมีความสะดวกในการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ก็จะสามารถทำงานได้ รวดเร็ว โดยธรรมชาติบุคคลมีใจรักและพร้อมที่จะทำงานให้ดีที่สุดอยู่แล้ว การสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ ก่อให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น (สาคร พรพจน์ธนาศ, 2551; อ้างถึงใน กรกันยา เฟิงผลา, 2555, หน้า 32)

2.6 สถานภาพของวิชาชีพ (Status) หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือสถานภาพของวิชาชีพในสายคำของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกัน หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่นที่เป็นองค์ประกอบ ทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

2.7 ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่ง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ซึ่งการที่บุคคลรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน และคิดว่างานที่ทำมีความมั่นคง จึงสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่และมีความสุขในการทำงาน ซึ่งการรับรู้รูปแบบของงานที่ปฏิบัติอยู่โดยพิจารณาว่า เป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ โดยมีการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน

2.8 ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factor in personal life) หรือสภาพความเป็นอยู่หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดีหรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัวและส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน การที่สามารถแบ่งเวลาสำหรับการ ทำงานให้กับตนเอง ครอบครัว และกิจกรรมอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม

จากทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก หากความต้องการทางด้านปัจจัยค่าจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย ได้รับการตอบสนองอย่างไม่เต็มที่ มนุษย์จะเกิดความไม่พอใจ แต่ถึงแม้ว่าจะ ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ มนุษย์ยังพึงพอใจไม่ถึงขีดสุดอยู่ดี กลับจะรู้สึกเฉยๆ ฉะนั้นการตอบสนองความต้องการด้านสุขอนามัยของมนุษย์ จะเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการลดความไม่พึงพอใจ ในการทำงานลงเท่านั้น แต่ไม่สามารถจะทำให้มนุษย์พอใจได้ ในเวลาเดียวกัน หากความต้องการ ด้านความภูมิใจ ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ มนุษย์จะรู้สึกพึงพอใจพร้อม ปฏิบัติงานด้วยความรักในหน้าที่ อุทิศตนเองอย่างหนัก รวมทั้งเสียสละ ททุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจให้กับองค์กรอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย แต่หากไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์จะรู้สึกเฉยๆ ไม่ยินดี ยินร้าย อาจทำงานเพียงเพื่อให้งานเสร็จไปวันๆ เท่านั้น ไม่สนใจที่จะอุทิศตนเองแต่อย่างใด

ทฤษฎีการจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ส่วนคือ ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการทำงาน และปัจจัยค่าจุนที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน เมื่อพิจารณาแล้วผู้วิจัยมีความสนใจและเห็นว่าทฤษฎีดังกล่าว มีความเหมาะสมกับการนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารในหน่วยงาน ผู้วิจัยจึงใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการศึกษา เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และทราบถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อรักษาความมั่นคงขององค์กรและทำให้บุคลากรพึงพอใจต่อองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ เมื่อปัจจัยต่าง ๆ ได้รับการตอบสนอง จะทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดี ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

ผดุง วุฒิเฮี้ย (2552, หน้า 12) กล่าวว่า องค์ประกอบที่จะทำให้คนในหน่วยงาน มีขวัญและกำลังใจ ขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พึงพอใจ เป็นที่ยอมรับของพนักงานหรือไม่ คนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติหรือไม่ มีความสัมพันธ์กันดีระหว่างคนปฏิบัติงานอยู่หรือไม่ สิ่งตอบแทนให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานเหมาะสมเพียงใด การให้บำเหน็จบำนาญ การเลื่อนขั้นตำแหน่ง สภาพการทำงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่พอใจของพนักงานหรือไม่

Davis (1951, p. 533; อ้างถึงใน วสันต์ พลั้วพันธ์, 2550, หน้า 11-12) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่ทำให้ขวัญกำลังใจดี ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าทีบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและร่วมงานเพราะถือว่าผู้บังคับบัญชา เป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์กรและการปฏิบัติงาน

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ มนุษย์เราจะมี ความพึงพอใจ ถ้าเขามีความรู้สึกว่าได้งานที่ตนชอบ และได้มีโอกาสใช้ความสามารถเพื่อเสริมสร้างงานนั้น ๆ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายดำเนินงานขององค์กรของพนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดการองค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงาน ก็ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของงานด้วยความขยันขันแข็ง มีความมั่นใจ และมีขวัญกำลังใจที่ดี

5. สภาพการทำงาน ควรให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงสุขภาพทางร่างกายและจิตใจด้วย เช่น ปัญหาครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ไพรัช รัตนะนาม (2546; อ้างถึงใน บริสุทธิ์ อธิจิต, 2556, หน้า 21-22) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่ทำให้ขวัญกำลังใจดี ดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใส ร่าเริง
2. งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ถูกต้อง และเชื่อถือได้
3. สมาชิกในหน่วยงาน มีความสนใจหรือสนุกเพลิดเพลินกับงานของตน
4. สมาชิกในหน่วยงาน จะให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ
5. สมาชิกในหน่วยงาน จะทำการวิพากษ์วิจารณ์หรือให้ความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
6. สมาชิกในหน่วยงาน พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉินรีบด่วน
7. สมาชิกในหน่วยงาน จะยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษเพิ่มเติมด้วยความขี้มเอ็นมเอ็นใส

8. สมาชิกในหน่วยงาน จะยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขคืออยู่ตามเดิม แม้จะมีเหตุผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม

วัฒนา สุตระสุวรรณ (2547, หน้า 244 – 245; อ้างถึงใน พิชชาภัสส์ ธนัญญูจาทานนท์, 2556, หน้า 14) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่ทำให้ขวัญกำลังใจดี ดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใส ร่าเริง
2. งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ถูกต้องและเชื่อถือได้
3. สมาชิกในหน่วยงาน มีความสนใจหรือสนุกเพลิดเพลินกับงานของเขา

4. สมาชิกในหน่วยงาน จะให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ
5. สมาชิกในหน่วยงาน จะทำการวิพากษ์วิจารณ์หรือให้ความคิดเห็นต่างๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
6. สมาชิกในหน่วยงาน พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉินรีบด่วน
7. สมาชิกในหน่วยงาน จะยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษเพิ่มเติมด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส

8. สมาชิกในหน่วยงาน จะยังคงดำรงสภาพความเป็นปรกติสุขคืออยู่ตามเดิมแม้จะมีเหตุผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 137; อ้างถึงใน สุวัฒน์ พันธฤทธิ์, 2553, หน้า 19-20) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่ทำให้ขวัญกำลังใจดี ดังต่อไปนี้ คือ

1. ความร่วมมือของกลุ่มในการทำงาน บุคคลไม่สามารถทำงานแต่ลำพังคนเดียวได้ การผลิตหรือบริหารก็ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายช่วยกันทำงาน โดยทั่วไปการทำงานมีลักษณะเป็นกลุ่ม ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากบุคคลต้องการความรู้สึกร่วมกัน เพราะการได้พบกันทำงานร่วมกันเป็นเพื่อนกันมีความรู้สึกไว้วางใจกัน ก่อให้เกิดกลุ่มต่าง ๆ ขึ้น ฝ่ายบริหาร หากได้คำนึงถึงเรื่องกลุ่ม รวมทั้งองค์ประกอบเรื่องค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีขวัญกำลังใจดีในการทำงาน

2. เป้าหมายการสร้างความร่วมมือในกลุ่มจะง่ายขึ้น ถ้ากลุ่มเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความมุ่งหมายของกลุ่ม อาจหมายถึง ความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง การเพิ่มรายได้และสวัสดิการของบุคคลและกลุ่ม ฝ่ายจัดการสามารถสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารอาจใช้คำขวัญ (Slogan) เพื่อจะช่วยเพิ่มพูนขวัญกำลังใจ เนื่องจากขวัญสามารถกลายเป็นเป้าหมาย การสร้างคำขวัญร่วมกันเป็นการสร้างขวัญและเพิ่มขวัญในการทำงาน

3. การก้าวไปสู่เป้าหมาย นอกจากมีเป้าหมายแล้ว เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องมีการกำหนดวิธีการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

4. งานที่มีความหมายงานที่ผู้ทำ รู้ว่าเป็นงานอะไร มีความสำคัญอย่างไร ปริมาณงานที่ต้องทำ และทำ เพื่อจุดมุ่งหมายอะไร รวมทั้งขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน จะทำให้การทำงานนั้นดำเนินไปอย่างมีความหมาย แม้แต่พนักงานปฏิบัติการที่รับช่วงจากพนักงานอื่น ก็ทำงานไปอย่างมีความหมาย เช่นกัน แต่ทั้งนี้พนักงานต้องได้รับคำ แนะนำและคำ บอกเล่าอย่างถูกต้องเหมาะสมเกี่ยวกับงาน รวมทั้งการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างยุติธรรม

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีส่วนที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคคล และกลุ่มคนในองค์การให้มีคุณภาพและเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น ซึ่งได้มีนักวิชาการกล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ของแต่ละคน ย่อมจะแตกต่างกันไปตามความต้องการ ดังนี้

ซูโบดะห์ ยูโซะ (2553, หน้า 7) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานย่อมเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ มากมาย ได้แก่

1. สภาพการทำงาน
2. ความมั่นคงปลอดภัย
3. ความมีสัมพันธภาพ
4. สวัสดิการและค่าตอบแทน
5. การยอมรับนับถือ
6. ความสำเร็จและความก้าวหน้าในอาชีพ

มัวร์และโรเบิร์ต (Moore & Robert, 1962; อ้างถึงใน สิริรัตน์ สุรพิพิธ, 2551, หน้า 13) ได้กล่าวถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ปริมาณงาน
2. สภาพในการทำงาน
3. ค่าจ้าง
4. ค่าตอบแทน
5. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน
6. สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา
7. ความเชื่อมั่นต่อระบบการบริหาร
8. ความสามารถของผู้บังคับบัญชา
9. ประสิทธิภาพของการบริหารงาน
10. การติดต่อสื่อสาร
11. สถานภาพและการยอมรับ
12. ความมั่นคงในงานและสัมพันธภาพในการทำงาน
13. การได้รับการยอมรับ

14. โอกาสก้าวหน้า

Flippo, (1961; อ้างถึงใน ตะวัน ศิลป์ประกอบ, 2551, หน้า 10-11) พบว่า ความต้องการ (Need) ของคนงานในองค์กรธุรกิจทั้งหลายนั้น มีอยู่ 7 ประการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยของขวัญและกำลังใจดังนี้

1. เงินเดือน
2. ความปลอดภัยในการทำงาน
3. การมีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้
4. การได้รับความไว้วางใจที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง
5. การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ
6. โอกาสความก้าวหน้า
7. สถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย ปลอดภัย และมีสิ่งดึงดูดใจต่าง ๆ

ควอนโรสธนา โด๊ะนิแตะ (2550, หน้า 7-8) ได้กล่าวถึง ขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงาน ไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารงานของสถานศึกษา การติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา การได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะ หรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่างๆ ของสถานศึกษา

2. การบังคับบัญชา หมายถึง การควบคุม สั่งการ ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ ไปในการปฏิบัติงาน อาคาร สถานที่ ห้องทำงาน ห้องบริการต่างๆ มีความสะดวกสบาย ปริมาณงานมีความสอดคล้องกับจำนวน ชั่วโมงการทำงานและจำนวนครุมีเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี และมีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันทมิตร

5. ความมั่นคงและความปลอดภัย หมายถึง ระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ครูในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเป็นธรรม ค่าตอบแทนที่ได้อาจกำหนดทั้งในรูปแบบตัวเงิน เช่น เงินเดือนหรือค่าจ้าง รวมถึงประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ และการที่ครูมีความมั่นคงต่อหน้าที่การงานเกี่ยวกับความก้าวหน้า การได้รับความเป็นธรรมและปกป้องคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา การมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น

โดยไม่ก้าวท้าวสิทธิของบุคคลอื่น การได้รับหลักประกันในการทำงานอย่างเพียงพอ การจัดการที่สามารถป้องกันอันตรายจากอุบัติเหตุ โรคภัยไข้เจ็บ ตลอดจนความปลอดภัยจากโจรผู้ร้ายคุกคาม

6. ความสำเร็จ หมายถึง การทำงานที่ประสบผลสำเร็จ การยกย่องในความสำเร็จและงานที่มั่นคง

7. การยกย่องในความสำเร็จ หมายถึง การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ การยกย่องชมเชยหรือแสดงออกในด้านอื่นๆ รวมทั้งการยอมรับในความสามารถ การได้รับเกียรติและศักดิ์ศรี

8. งานที่ท้าทาย หมายถึง การได้มีโอกาสรับผิดชอบงานสำคัญ ๆ และการได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่ไม่เคยทำ

9. ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หมายถึง การได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่ดีขึ้น การมีความสามารถในการทำงาน

10. ความเจริญเติบโตและการพัฒนา หมายถึง การได้รับกาพิจารณาความดี ความชอบประจำปี การเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน การมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ดูงานในหน้าที่ รวมถึงการได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์โดยอาจได้วุฒิเพิ่มขึ้นหรือไม่ก็ได้

ซูรินา คลานูร์กซ์ (2547, หน้า 18; อ้างถึงใน ศตพร ปิยะนิรันดธา, 2556, หน้า 15) ได้แบ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. ในเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะแวดล้อมของที่ทำงาน เช่น แสงสว่าง ความสงบของที่ทำงาน หรือบรรยากาศของการทำงาน เป็นต้น

2. ในเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การงาน ได้แก่ ความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ การได้รับเกียรติยศ ชื่อเสียง ความมีศักดิ์ศรีหรือการยอมรับจากหน่วยงานอื่น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญ

3. ในเรื่องเกี่ยวกับรายได้ สวัสดิการ และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ กาพิจารณาความดีความชอบ การบรรจุแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

4. ในเรื่องเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความสนิทสนมเป็นกันเองในระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันการยอมรับความสามารถของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนความร่วมมือในการปฏิบัติงานของสมาชิกในที่ทำงานสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นปัจจัยในการเสริมสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงานเปรียบเสมือนกับการทำงานเป็นทีม

ลัดดา ศรสวรรณ์ (2556, หน้า 107) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจใน
ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา
2. ด้านความมั่นคงในงาน
3. ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน
4. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน
5. ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน
6. ด้านความรู้ความสามารถความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติ
7. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
8. ด้านความเพียงพอของเงินเดือนและรายได้พิเศษ
9. ด้านความพึงพอใจในการทำงาน

บุญมา อัครแสง (2552, หน้า 82-83) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจใน
ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน
2. ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ
3. ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ
4. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ
5. ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
6. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร
7. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
8. ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา

พัชรี คงดี (2557, หน้า 3) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงาน
ประกอบด้วย

1. ประสบการณ์ในการทำงาน/อายุการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาของบุคลากรที่นับตั้งแต่
เริ่มเข้าปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน
2. ความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่มีต่อขวัญและกำลังใจใน
การปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
จังหวัดนครสวรรค์

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานร่วมกัน
4. ความมั่นคงและโอกาส หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรที่ตนทำงานว่ามีความมั่นคงในอาชีพและความมั่นคงในชีวิตของการทำงาน
5. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง สภาพของความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานในองค์กรของบุคลากร
6. รายได้และสวัสดิการ หมายถึง ค่าตอบแทนจากการทำในในรูปแบบของเงินเดือน โบนัส เงินออมหรือสวัสดิการต่างๆ เช่น การรักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน
7. สภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพของงานที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ปริมาณงาน สิ่งอำนวยความสะดวก
8. สุขภาพทั้งกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ความคิดของบุคลากรต่อสภาพร่างกายและจิตใจของตนเองที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ธานีษฐ์ กองแก้ว (2551, หน้า 6; อ้างถึงใน ช่อผกา พิพัฒน์เสรีณี, 2557, หน้า 2-3) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงาน อันประกอบด้วย

1. เป้าหมายที่ชัดเจน (Clarity of Goals) จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากร จะต้องรับทราบถึงเป้าหมาย นโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร หากสามารถเข้าใจได้ว่างานที่ตนรับผิดชอบมีส่วนสำคัญอย่างไรในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ก็จะทำงานอย่างเต็มที่และรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร หน้าที่ขององค์กรคือ การแปลเป้าหมายขององค์กรออกมาเป็นงานที่แต่ละคนรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน

2. ความน่าสนใจและความท้าทายของงาน (Job Interest And Challenge) องค์กรที่งานมีความท้าทาย บุคลากรจะมีความสามารถในการแก้ปัญหาและใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรต่อไป

3. การให้ผลตอบแทน (Reward And Recognition) องค์กรมีแนวทางพิจารณาผลตอบแทนที่เป็นธรรมเมื่อผู้ที่ทำผลงานได้ดีคืออย่างไร อาจไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน อาจประกาศยกย่องเป็นบุคลากรดีเด่นหรืออาจมอบใบประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

4. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) องค์กรต้องมีการเสริมสร้างศักยภาพให้บุคลากร มีแผนการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผนการฝึกอบรมของตนเอง และมีการประเมินผลว่าการฝึกอบรมช่วยพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริงหรือไม่

5. ความสัมพันธ์ในการทำงาน (Working Relation) ความไว้วางใจ รวมถึงการให้ความร่วมมือ และบรรยากาศในการทำงาน มีผลโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ในการทำงานอาจพิจารณาได้ใน 2 ระดับ คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง

6. ความก้าวหน้าของงานที่ทำอยู่ (Job Advancement) โอกาสที่จะได้เลื่อนตำแหน่งหรืออนาคตในการทำงานที่ดีกว่า ย่อมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร ซึ่งความก้าวหน้าที่ต้องเป็นความก้าวหน้าที่วัดมาจากการทำงาน

7. ความน่าเชื่อถือของผู้บริหาร (Management Credibility) เป็นการดูที่ความน่าเชื่อถือของผู้บริหาร ความโปร่งใส ความยุติธรรมในการบริหารงาน รวมถึงการผลักดันให้เกิดการกระทำในนโยบายที่ผู้บริหารแถลงไปแล้ว หากนโยบายหรือสิ่งที่ผู้บริหารได้ประกาศออกไปแล้วไม่มีการทำงานรองรับ หรือไม่มีการดำเนินการต่อ ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารจะลดลง และส่งผลให้บุคลากรไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

8. การสื่อสารในองค์กร (Feedback And Communication) องค์กรที่มีการสื่อสารแบบสองทางย่อมก่อให้เกิดความเข้าใจกันมากกว่าองค์กรประเภทที่หัวหน้าสั่งให้ลูกน้องทำการสื่อสารมีทั้งการสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงช่องทางการส่งผ่านข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นในการปรับปรุงงานจากบุคลากรไปสู่ผู้บริหาร

9. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty And Commitment) องค์กรที่บุคลากรใส่ใจและให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย บุคลากรย่อมมีระดับขวัญและกำลังใจที่ดี ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีตามไปด้วย

ชุตินา รัตนกติกานนท์ (2555, หน้า 5) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงาน อันประกอบด้วย

1. สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา
2. ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ
3. นโยบายการบริหารงานขององค์กร
4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
5. การดูแลด้านสุขภาพ
6. สวัสดิการในหน่วยงาน

มงคล เสาร์ห้า (2553, หน้า 3) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงาน
อันประกอบด้วย

1. ปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารงาน
2. ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพงาน
3. ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา
4. ปัจจัยเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน
5. ปัจจัยเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้า
6. ปัจจัยเกี่ยวกับความยุติธรรม
7. ปัจจัยเกี่ยวกับศักดิ์ศรีของอาชีพ
8. ปัจจัยเกี่ยวกับรายได้และสวัสดิการ
9. ปัจจัยเกี่ยวกับความมั่นคงในหน้าที่
10. ปัจจัยเกี่ยวกับสุขภาพ

พนมวัน ชุ่มใจ (2554, หน้า 3) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงาน
อันประกอบด้วย

1. การแนะนำงาน
2. ความพอใจในงาน
3. การเข้ากับเพื่อนผู้ปฏิบัติงาน
4. คุณค่าของหน่วยงาน
5. ค่าตอบแทน
6. โอกาสก้าวหน้า
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

เนตรนภิส เลิศเดชานนท์ (2554, หน้า 39) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจใน
ปฏิบัติงาน อันประกอบด้วย

1. โอกาสที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ
2. โอกาสสำหรับที่จะได้รับการยอมรับ
3. ตั๋วงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. การเติบโต

6. นโยบายองค์การและการบริหารงาน
7. การดูแลเอาใจใส่ และการบังคับบัญชา
8. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
9. ความสัมพันธ์ในระดับเดียวกัน
10. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
11. เงินเดือน
12. สภาพเงื่อนไขในการทำงาน

ผดุง วุฒิเอ๋ย (2552, หน้า 64) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงาน

อันประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในงานที่ทำ
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงานที่ทำ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้าในงาน
6. ความก้าวหน้าในชีวิต
7. นโยบายการบริหาร
8. วิธีการบังคับบัญชา
9. สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา
10. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน
11. สภาพการทำงาน

สุพจน์ ทองอำนาจ (2556, หน้า 6-7) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจใน

ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจ ภาคภูมิใจและปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน หรือสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้
2. ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่ราษฎรในหมู่บ้านหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้ความยกย่อง ชมเชย ยอมรับนับถือใน ผลสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติ

3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่น่าสนใจท้าทายความสามารถหรือเป็นงานที่เรียบง่าย ปริมาณงาน งานที่มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนา งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ

4. ด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจัยที่จูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

5. ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือตำแหน่งสูงขึ้น การศึกษาต่อหรือดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในปฏิบัติงานให้เจริญก้าวหน้า

กึ่งแก้ว วัฒนะไกร (2554, หน้า 2) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ด้านโอกาสความก้าวหน้า
2. ด้านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา
3. ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่
4. ด้านความเพียงพอของค่าตอบแทน
5. ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน
6. ด้านความยุติธรรม
7. ด้านสถานะทางตำแหน่ง

เกียรติคุณ พลเยี่ยม (2556, หน้า 19) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ด้านความรับผิดชอบ
5. ด้านความก้าวหน้า

จากการศึกษาแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ในเบื้องต้นนั้น ผู้วิจัยจึงทำ ตารางสังเคราะห์เพื่อสรุปปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการ ทั้งหมด 17 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการ	สภาพการปฏิบัติงาน	ความมุ่งคงตลอดภัย	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	เงินเดือนและค่าตอบแทน	การปกครองบังคับบัญชา	การได้รับการยอมรับนับถือ	ความเลื่อมใสในการทำงาน	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	ความรับผิดชอบ	ความก้าวหน้าในตำแหน่ง	ความยุติธรรม	นโยบายการบริหาร
ผดุง วุฒิเอื้อ (2552)						/	/	/	/	/		
สุพจน์ ทองอำนาจ (2556)						/	/	/	/	/		
กิ่งแก้ว วัฒนะไกร (2554)						/	/	/	/	/		
เกียรติคุณ พลเยี่ยม (2556)						/	/	/	/	/		
รวม	1	7	1	1	4	10	8	11	8	14	3	4

(ที่มา : ญัตติกกร ดั่งรูป, 2560, หน้า 42)

จากตารางที่ 2.1 ผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการจากจำนวน 17 ท่าน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีจำนวน 12 ปัจจัย แต่สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากความถี่ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานเลขานุการ สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม จะได้ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจำนวน 6 ปัจจัยคือ

1. ด้านการปกครองบังคับบัญชา
2. ด้านโอกาสความก้าวหน้า
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

5. ด้านความพึงพอใจในหน้าที่การงาน

6. ด้านความมั่นคงในการทำงาน

3. วิธีการวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ ดังต่อไปนี้
 นิติ ห่วงไทย (2550 ; อ้างถึงใน บริสุทธิ์ อธิจิต, 2556, หน้า 20) ได้กล่าวว่า เพื่อป้องกัน
 ไม่ให้เกิดการเสียขวัญหรือขวัญเสื่อมในองค์กรมากขึ้น มาตรการที่สามารถจะใช้เป็นเครื่องมือวัดและ
 ตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือ
 องค์กรลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้
 ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ ในกรณีที่ไม่มี
 สถานการณ์ร้ายแรงพิเศษ แต่ระดับการผลิตตกลงไป หน้าที่ฝ่ายบริหารจะได้ทำการตรวจสอบดูว่า
 การลดลงของผลผลิตนี้เนื่องมาจากขวัญของพนักงานตกต่ำ ไข้หรือไม่ การขาดงานหรือความเฉื่อย
 ชาแสดงถึงขวัญไม่ดีและขวัญดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงานและความตั้งใจใน
 การทำงาน

2. การขาดงานหรือลาต่าง ๆ ของคนในองค์กร ย่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิตและ
 ประสิทธิภาพของการทำงาน การขาดงานหรือลาด้วยเหตุผลต่างๆ ควรได้รับความสนใจและนำมาสู่
 การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้เพราะว่า การลาหรือพฤติกรรมในการหยุดงาน อาจชี้ให้เห็นถึง
 สภาพอันแท้จริงของขวัญพนักงานได้ดีว่ามีอะไรกระทบกระเทือนขวัญบ้าง และความเฉื่อยชาก็
 เช่นกันจะต้องมีเหตุทำให้เป็นเช่นนั้น หรือสภาพจิตใจของเขาอาจได้รับความกระทบกระเทือน จึง
 ทำให้ขาดความกระตือรือร้นที่จะทำงานอย่างกระตือรือร้น สภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็น
 สภาพของขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. การลาออกจากงานหรือขอยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะจัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้หรือ
 จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม สภาพแวดล้อมการทำงานก็จัดไว้อย่างดีแล้วก็ตาม แต่ยังมี
 คนลาออกและโยกย้ายมาก ก็พอจะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มี
 บางสิ่งบางอย่างผิดปกติ เพราะถ้าเครื่องบำรุงขวัญดังกล่าวไม่บกพร่อง สิ่งที่น่าจะนำมาวิเคราะห์ว่า
 อะไรเป็นเหตุทำให้ขวัญเสื่อมและจะหาทางแก้ไขบำรุงขวัญได้อย่างไร

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ การกล่าวโทษ การทำงานของคนในองค์กรก็ดี หากเกิดขึ้นบ่อย ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้ว การร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จะมีขึ้นหากหาการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามปกติ พนักงานทุกคนได้รับการดูแลเอาใจใส่โดยเสมอหน้า ดังนั้น คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จึงใช้เป็นเครื่องชี้สภาพขวัญของผู้ทำงานได้

5. การกรอกแบบสอบถาม ตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือนครั้ง 6 เดือนครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญของการทำงานโดยทั่วไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่สอบถาม แม้ว่าวิธีนี้จะเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตามแต่ก็คุ้มค่า

6. การสัมภาษณ์ วิธีจะทราบสภาพขวัญอีกวิธีหนึ่งก็คือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรง จะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบที่แปลความหมายได้ชัดเจนกว่าแบบสอบถาม แม้จะเป็นวิธีที่สิ้นเปลืองและเสียค่าใช้จ่ายมาก แต่ถ้าผู้ถามมีความรู้ความสามารถในเทคนิคการถามและการสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้นับว่าได้ประโยชน์คุ้มค่าทีเดียว

โซติมา รุวงศ์วัฒน์ (2552, หน้า 22; อ้างถึงใน ทิวากร ศิริพงษ์, 2556, หน้า 25) กล่าวว่า วิธีการวัดขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานมีวิธีที่สำคัญ 3 วิธี ได้แก่

1. การสังเกตการณ์ (Observation) เป็นวิธีการที่ง่ายและใช้ได้ผลมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารสามารถปฏิบัติการได้อย่างกว้างขวางเพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองบังคับบัญชาและควบคุมงานอยู่แล้ว การสังเกตอาจจะกระทำได้ โดยอาศัยการร่วมสนทนา หรือสังเกตจากการปฏิบัติงาน พฤติกรรมที่แสดงออกแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ จะทำให้ทราบถึงภาวะของขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างแน่นอน แต่ข้อควรระวังก็คือ การแสดงออกหรือพฤติกรรมของคนบางคน อาจเป็นการเสแสร้งไม่ได้ทำออกมาด้วยความจริงใจ

2. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นอีกวิธีที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถวัดระดับขวัญและกำลังใจของพนักงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวเองได้มาก การสัมภาษณ์เป็นแบบมาตรฐานคือ เป็นแบบสอบถามหรือคำถามเพื่อใช้การสัมภาษณ์ ใช้แบบฟอร์มบันทึกการสัมภาษณ์ หรือสัมภาษณ์ โดยไม่ต้องมีฟอร์ม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และความเหมาะสม

3. การออกแบบสอบถาม (Questionnaires) วิธีนี้เรียกว่า เป็นการสำรวจทัศนคติ (Attitude Survey) ของผู้ปฏิบัติงาน โดยอาศัยแบบสอบถามที่กำหนดขึ้นมามาก่อนหน้า เพื่อให้รู้ท่าทีของขวัญและกำลังใจของพนักงาน อาจมีทางเลือกทำได้ 2 ทาง คือ อาจจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำ

การสำรวจ หรืออาจทำเอง โดยพนักงานในหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาที่นิยมทำกัน ควรมีการสำรวจปีละครั้ง โดยมากองค์การจะจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำการสำรวจเพราะ ผู้ตอบแบบสอบถามจะเกิดความเชื่อมั่นและไม่เกรงใจที่จะตอบคำถามตามความเป็นจริง เนื่องจาก จะรู้สึกปลอดภัยว่าคำตอบของเขาจะถูกเก็บเป็นความลับ แต่ความยุ่งยากก็คือการสร้าง แบบสอบถามจะต้องให้ครอบคลุมอย่างทั่วถึง และมีความประสงค์จะให้ผู้ตอบอย่างไร ซึ่งวิธีนี้เป็น วิธีที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางอีกวิธีหนึ่ง

วิศรุต ภิรมย์ราบ (2548, หน้า 17; อ้างถึงใน จักรกฤษ ชัยเสนา, 2556, หน้า 8-9) ได้กล่าวถึง การวัดระดับขวัญ ได้จากพฤติกรรมที่ตอบสนองในสิ่งต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันและ ละเอียดรอบคอบ ยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่ง หมาย อีกทั้งพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น การมีความสำนึกและการปฏิบัติ หน้าที่ของตนทั้งที่เป็นภารกิจส่วนตัว ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และภารกิจทางสังคม โดยจะต้อง กระทำจนบรรลุผลสำเร็จ ไม่หลีกเลี่ยงภาระดังกล่าว และยอมรับผลในการกระทำของตน

2. ความกระตือรือร้น หมายถึง การแสดงออกของลักษณะนิสัยบุคคลที่เต็มใจ เอาใจใส่และ ตั้งใจจริงในการทำงาน อาสางานที่ตนถนัด ทำงานทันทีที่ได้รับมอบหมาย

3. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หมายถึง ความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของ หน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ ได้แก่ ความภาคภูมิใจ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

4. ความมั่นใจในตนเอง หมายถึง การมีความรู้สึกในเชิงบวกต่อสิ่งที่สามารถทำได้และไม่ กังวลในสิ่งที่ไม่สามารถทำได้ โดยที่ยังคงมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งดังกล่าวอยู่เสมอ ทั้งนี้ ความมั่นใจในตนเอง เปรียบได้กับน้ำมันที่จะทำให้หวังลือระหว่างตนเองกับความสามารถหมุน ต่อไปได้อย่างราบรื่น ซึ่งความสามารถในที่นี้ หมายถึง พรสวรรค์ตามธรรมชาติ ทักษะ ศักยภาพ รวมไปถึงความสามารถนี้ออกมาใช้ได้อย่างดีที่สุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, หน้า 134 –135; อ้างถึงใน ต่วนโรสณา โต้ะนิเต, 2550, หน้า 29) ได้กล่าวว่า บุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำ ตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ
3. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมาก
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

6. มีความผูกพันต่อองค์กร

4. โครงสร้างสำนักงานเลขานุการ สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม

วิสัยทัศน์ สลก.สป. (VISION)

มุ่งสู่การเป็นองค์กรหลักในงานด้านเลขานุการและการเผยแพร่ผลิดสื่อประชาสัมพันธ์ที่ได้รับความไว้วางใจ และความเชื่อถือศรัทธาจากผู้บังคับบัญชา หน่วยงานในสังกัดกระทรวงกลาโหม รวมทั้งหน่วยงานภายนอกกระทรวงกลาโหม และประชาชนทั่วไป

พันธกิจ สลก.สป. (MISSION)

1. ดำเนินการด้านการเลขานุการให้กับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ปลัดกระทรวงกลาโหม รองปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นตามที่ปลัดกระทรวงกลาโหม มอบหมาย

2. ดำเนินการด้านการเผยแพร่และผลิดสื่อประชาสัมพันธ์ให้กับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กระทรวงกลาโหมในภาพรวม โดยตอบสนองต่อนโยบายของปลัดกระทรวงกลาโหม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมและรัฐบาล

3. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อย่างมืออาชีพ สามารถใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย สลก.สป. (GOAL)

1. สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ปลัดกระทรวงกลาโหม รองปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นตามที่ปลัดกระทรวงกลาโหมมอบหมายได้รับการรับรอง อำนวยความสะดวก คัดค้านรับ อย่างสมเกียรติ รวมทั้งดำเนินงานด้านเลขานุการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และทันเวลา เกิดความเชื่อมั่น เชื่อถือและศรัทธา พร้อมให้การสนับสนุนต่อการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกระทรวงกลาโหม

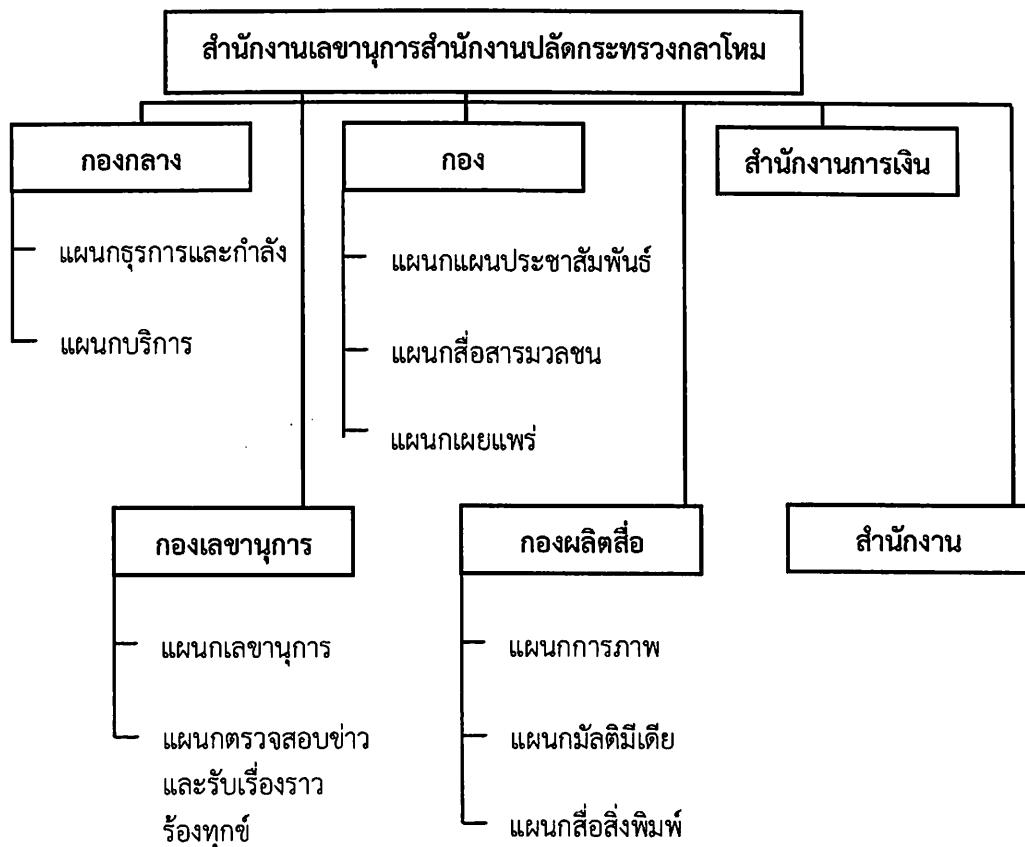
สถานภาพกำลังพล

ตารางที่ 2 ข้อมูลสถานภาพกำลังพลของสำนักงานเลขานุการ สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม

อัตรากำลังพล (นาย)	สำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
นายทหารสัญญาบัตร	80
นายทหารประทวน	62
รวม	142
บรรจุจริง	117

(สำนักงานเลขานุการ สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม ณ วันที่ 31 ธ.ค. 62)

โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1 โครงสร้างองค์กร

ขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่สำคัญ

1. กองกลาง

ขอบเขตความรับผิดชอบ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสารบรรณ และธุรการ การรักษาความปลอดภัย การกำลังพล การสวัสดิการ งานพัฒนาระบบราชการ การขนส่ง การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุ และการบริการอื่นๆ ของสำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และการบริการทั่วไปให้กับปลัดกระทรวงกลาโหม รองปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ได้รับมอบหมาย มีผู้อำนวยการกองกลาง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

หน้าที่ที่สำคัญ

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการสารบรรณ งานธุรการ งานการรักษาความปลอดภัย งานกำลังพล และงานด้านสวัสดิการ และงานพัฒนาระบบราชการ ของสำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับงาน การขนส่ง การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ และการบริการอื่น ๆ ของสำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
- 3) ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริการทั่วไปให้กับปลัดกระทรวงกลาโหม รองปลัดกระทรวงกลาโหมและผู้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ได้รับมอบหมาย
- 4) ดำเนินงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2. กองเลขานุการ

ขอบเขตความรับผิดชอบ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับเอกสาร การเตรียมการประชุม การจัดทำคำขวัญ โอวาท คำปราศรัย สาร การรับรองแขกทั่วไป การตรวจสอบข่าว การรับเรื่องราวร้องทุกข์ ประสานการปฏิบัติงานให้กับปลัดกระทรวงกลาโหม รองปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นตามที่ปลัดกระทรวงกลาโหมมอบหมาย รวมทั้งดำเนินการให้กับสำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีผู้อำนวยการกองเลขานุการ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

หน้าที่ที่สำคัญ

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับเอกสาร การเตรียมการประชุม ให้กับปลัดกระทรวงกลาโหม รองปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
- 2) ดำเนินการจัดทำคำขวัญ โอวาท คำปราศรัย และสาร ของผู้บังคับบัญชา ตามที่ได้รับมอบหมาย

3) ดำเนินการเกี่ยวกับการรับรองและการประสานการปฏิบัติงานของปลัดกระทรวงกลาโหมรองปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นตามที่ปลัดกระทรวงกลาโหมมอบหมาย

4) ดำเนินการตรวจสอบข่าวและตัดข่าวที่เกี่ยวข้องพาดพิงถึงผู้บังคับบัญชา และกระทรวงกลาโหม

5) รับและดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์

6) ดำเนินการด้านอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3. กองประชาสัมพันธ์

ขอบเขตความรับผิดชอบ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกระทรวงกลาโหม รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้ดำรงตำแหน่งอื่น ตามที่ปลัดกระทรวงกลาโหมมอบหมาย ตลอดจนประสานงานด้านการประชาสัมพันธ์ กับส่วนราชการ หน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

หน้าที่ที่สำคัญ

1) ดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกระทรวงกลาโหม รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นตามที่ปลัดกระทรวงกลาโหมมอบหมาย

2) ดำเนินการเกี่ยวกับแผนงานประชาสัมพันธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

3) ดำเนินการเผยแพร่ข่าวสาร กิจกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและกระทรวงกลาโหม รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

4) ดำเนินการเกี่ยวกับการแถลงข่าวของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกระทรวงกลาโหม รวมทั้งการติดต่อประสานงานกับสื่อมวลชนของรัฐและเอกชน

5) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

4. กองผลิตสื่อ

ขอบเขตความรับผิดชอบ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการผลิตสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกระทรวงกลาโหม รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นตามที่ปลัดกระทรวงกลาโหมมอบหมาย มีผู้อำนวยการกองผลิตสื่อ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

หน้าที่ที่สำคัญ

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและกระทรวงกลาโหม รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นตามที่ปลัดกระทรวงกลาโหมมอบหมาย
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการบันทึกภาพ ตกแต่งภาพ และจัดทำคลังภาพกิจกรรม เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมกระทรวงกลาโหม
- 3) ดำเนินการผลิตสื่อผสม สื่อสิ่งพิมพ์ การจัดนิทรรศการ กิจกรรมของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและกระทรวงกลาโหม
- 4) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

5. สำนักงานการเงิน

ขอบเขตความรับผิดชอบ มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารการเงิน การบัญชีเงินของสำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ มีหัวหน้านายทหารการเงิน เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

หน้าที่ที่สำคัญ

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมการเบิกจ่ายเงิน การเบิกเงิน การจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงินราชการให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีในราชการให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
- 3) ดำเนินการเก็บรักษาเอกสารทางราชการหลักฐานประกอบการลงบัญชีไว้ในที่ปลอดภัย
- 4) ดำเนินการจัดทำรายงานการเงินเสนอต่อผู้มีอำนาจสั่งจ่ายเงินตามระเบียบที่กระทรวงกลาโหมกำหนด
- 5) ควบคุมงบประมาณเฉพาะการเบิกจ่ายเงินและรายงานสถานภาพการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ
- 6) ดำเนินการติดตาม ทวงถาม และรวบรวมเอกสารประกอบการเบิกจ่ายเงินให้ครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์
- 7) ปฏิบัติอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
- 8)

6. สำนักงานงบประมาณ

ขอบเขตความรับผิดชอบ มีหน้าที่เกี่ยวกับการงบประมาณของสำนักงานเลขาธิการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จัดทำ บริหาร ควบคุม รวมทั้งติดตาม เร่งรัด วิเคราะห์ ประเมินผล และการรายงานงบประมาณตามที่ได้รับจัดสรร ให้เป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และข้อกำหนดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย มีหัวหน้าสำนักงานงบประมาณ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

หน้าที่ที่สำคัญ

- 1) จัดทำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมทั้งแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- 2) บริหารและควบคุมงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ให้เป็นไปตามเป้าหมายการให้บริการและตัวชี้วัดที่กำหนดในแผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมทั้งจัดทำทะเบียนคุมการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- 3) ขออนุมัติโอนเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณ ขอรับการสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพิ่มเติม และส่งเงินคืนเหลือจ่ายตามที่กำหนด
- 4) ติดตาม เร่งรัด วิเคราะห์ ประเมินผล จัดทำรายงานสถานภาพการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี รวมทั้งรายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่กำหนด

การแบ่งส่วนราชการ

1. กองกลาง แบ่งส่วนราชการ ออกเป็น 2 แผนก ประกอบด้วย

- 1) แผนกธุรการและกำลังพล มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสารบรรณ การธุรการ และการรักษาความปลอดภัย งานกำลังพล งานสวัสดิการ และงานพัฒนาระบบราชการ ของสำนักงานเลขาธิการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
- 2) แผนกบริการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานการขนส่ง การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ และการบริการอื่น ๆ ของสำนักงานเลขาธิการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และการบริการทั่วไปให้กับปลัดกระทรวงกลาโหม รองปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นที่ได้รับมอบหมาย

2. กองเลขานุการ แบ่งส่วนราชการ ออกเป็น 2 แผนก ประกอบด้วย

1) แผนกเลขานุการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับเอกสาร การเตรียมการประชุม การจัดทำคำขวัญ โฉวภาพ คำปราศรัย สาร การรับรองแขกทั่วไป ปฏิบัติงานด้านธุรการ การประสาน การปฏิบัติงานให้กับปลัดกระทรวงกลาโหม รองปลัดกระทรวงกลาโหม และผู้ดำรงตำแหน่งอื่น ตามที่ปลัดกระทรวงกลาโหมมอบหมาย

2) แผนกตรวจสอบข่าวและรับเรื่องราวร้องทุกข์ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบข่าวและตัดข่าวจากสื่อมวลชนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาและกระทรวงกลาโหม รวมทั้งการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ และการขอความอนุเคราะห์ต่างๆ ที่หน่วยงานอื่น มีถึงปลัดกระทรวงกลาโหม

3. กองประชาสัมพันธ์ แบ่งส่วนราชการ ออกเป็น 3 แผนก ประกอบด้วย

1) แผนกแผนประชาสัมพันธ์ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับแผนงานประชาสัมพันธ์ ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

2) แผนกสื่อสารมวลชน มีหน้าที่ดำเนินการติดต่อประสานงานกับสื่อมวลชนของรัฐ และเอกชน การแถลงข่าว รวมทั้งผลิตข้อมูลและข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม และกระทรวงกลาโหม

3) แผนกเผยแพร่ มีหน้าที่ผลิตและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้กับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และกระทรวงกลาโหม

4. กองผลิตสื่อ แบ่งส่วนราชการ ออกเป็น 3 แผนก ประกอบด้วย

1) แผนกการภาพ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการบันทึกภาพ ตกแต่งภาพ และจัดทำ คลังภาพกิจกรรมเพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ให้กับสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและ กระทรวงกลาโหม

2) แผนกมัลติมีเดีย มีหน้าที่ดำเนินการผลิตสื่อเสียง ภาพเคลื่อนไหว และสื่อผสม เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและกระทรวงกลาโหม

3) แผนกสื่อสิ่งพิมพ์ มีหน้าที่ดำเนินการผลิตวารสาร สิ่งพิมพ์ ป้าย นิทรรศการ และ กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมและ กระทรวงกลาโหม

5. สำนักงานการเงิน

ไม่มีการแบ่งส่วนราชการ

6. สำนักงานงบประมาณ

ไม่มีการแบ่งส่วนราชการ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มทิสวรรค์ ชัยเพชร (2560) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการนายทหารชั้นสัญญาบัตรสังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศที่ 3 พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่อาจเป็นผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 8 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านสภาพการปฏิบัติงาน 2) ด้านความเพียงพอของรายได้ 3) ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน 4) ด้านโอกาสความก้าวหน้า 5) ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน 6) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 7) ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน 8) ด้านความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้ปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างนายทหารสัญญาบัตรกองบัญชาการกองทัพอากาศที่ 3 ให้ความสำคัญที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการนายทหารสัญญาบัตรสูงสุดคือ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน รองลงมาได้แก่ ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน และต่ำสุดคือความเพียงพอของรายได้

ร้อยตำรวจโท สมพร จันตะวงศ์ (2560) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นประทวน กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 6 พบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 6 ทั้งหมด 6 ด้าน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และรองลงมาตามลำดับคือ ด้านความมั่นคงและโอกาส ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านรายได้และสวัสดิการ 2) เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นประทวน กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 6 ทั้งหมด 6 ด้าน จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน สายงาน มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของตำรวจชั้นประทวน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขเกี่ยวกับการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

ข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดกองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 6 พบว่า การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน ทั้ง 6 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงและโอกาส ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ จะเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม หัวใจสำคัญคือการร่วมใจของทุกคนทุกฝ่ายที่จะต้องตระหนักและใส่ใจเพื่อให้หน่วยงานขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งเป้าหมายในการรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญ

ภักจิรา วิถี (2559) ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 29 พบว่า 1) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการข้าราชการทหาร สังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 29 ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.59) 2) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารสังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 29 ในภาพรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.60) 3) ขวัญกำลังใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารสังกัดกองพันทหารราบที่ 1 กรมทหารราบที่ 29 จากการศึกษาพบว่า ด้านลักษณะท่าทาง บทบาทผู้นำด้านความพึงพอใจต่ออุดมการณ์ขององค์กร ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และ ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พร้อมพงษ์ คำน้อย และสมชาย คู่้มพูล (2557) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวน สังกัดกองพันทหารม้าที่ 3 รักษาพระองค์ พบว่า ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวนสังกัด กองพันทหารม้าที่ 3 รักษาพระองค์ 1) อายุแตกต่างกันส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวนสังกัดกอง พันทหารม้าที่ 3 รักษาพระองค์ แต่ละด้านไม่แตกต่างกัน 2) สถานภาพทางครอบครัวแตกต่างกันส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวนสังกัดกอง พันทหารม้าที่ 3 รักษาพระองค์ แต่ละด้านไม่แตกต่างกัน 3) ระดับการศึกษาแตกต่างกันส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวนสังกัดกอง พันทหารม้าที่ 3 รักษาพระองค์ เมื่อเปรียบเทียบรายด้านพบว่า ด้านความเพียงพอของรายได้ และด้านโอกาสความก้าวหน้าแตกต่างกัน

4) รายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวนสังกัดกอง พันทหารม้าที่ 3 รักษาพระองค์ เมื่อเปรียบเทียบรายด้านพบว่า ด้านสวัสดิการในหน่วยงานแตกต่างกัน 5) ตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารชั้นประทวนสังกัดกอง พันทหารม้าที่ 3 รักษาพระองค์ แต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

สมบัติ ปัญญาจิรพงศ์ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลชั้นประทวน พลทหาร และอาสาสมัครในพื้นที่ปฏิบัติงานของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด พบว่า 1) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลชั้นประทวนพลทหารและอาสาสมัครในพื้นที่ปฏิบัติงานของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสภาพการทำงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่- ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ด้านการยอมรับ ในการทำงาน และความมั่นคง และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วย อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสวัสดิการของหน่วยอยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจของกำลังพล จำแนกตามอายุ สถานภาพสมรส และวุฒิการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมพร จันทร์เจ้า (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน สถานีตำรวจภูธรระหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน สถานีตำรวจภูธรระหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบุคคลอยู่ในระดับสูง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านบุคคล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน 2) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ คือ ควรปรับเงินเดือนให้ข้าราชการตำรวจตามภาวะเศรษฐกิจยุคปัจจุบัน รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาควรปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความเสมอภาคเป็นธรรม และมีภาวะผู้นำ และควรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ให้ได้รับการฝึกอบรม และสนับสนุนด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ

ศิริพร พึ่งนิล (2554 : 53) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศาลแขวงพระนครเหนือ สำนักงานศาลยุติธรรม พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ศาลแขวงพระนครเหนือ สำนักงานศาลยุติธรรม โดยภาพรวม พบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มี

ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.52 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ด้านสภาพแวดล้อมและความพึงพอใจในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการยอมรับนับถือและความรู้สึกประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ด้านรายได้และสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 อยู่ในระดับปานกลาง

อัจฉรา บุญมี (2553) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดพิษณุโลก พบว่า คิดเห็นโดยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมากเมื่อแยกเป็นรายข้อ พบว่า การทำงานที่ตำรวจภูธรจังหวัดพิษณุโลก มีความมั่นคง และเป็นสิ่งที่มีเกียรติ มีความคิดเห็นในระดับมาก การทำงานด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเทโดยตลอด และหากมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร จะทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่ มีความคิดเห็นในระดับมากความภูมิใจที่ได้มาปฏิบัติงานในตำรวจภูธรจังหวัดพิษณุโลก มีความคิดเห็นในระดับมาก ทำงานทุกอย่างอย่างมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จขององค์กรเป็นที่ตั้งและลงมือทำทันทีที่ได้รับมอบหมายมีความคิดเห็นในระดับมาก ความพร้อมที่จะปฏิบัติปฏิบัติงานอยู่ในระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดและให้ความสำคัญของระเบียบข้อบังคับขององค์กรเป็นอันดับหนึ่งของการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในระดับมาก และมีความรับผิดชอบงานเกินกว่าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความคิดเห็นในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดพิษณุโลก ที่มีเพศ สถานภาพสมรสอายุราชการแตกต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดพิษณุโลก ที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศแตกต่างกัน มีขวัญและกำลังใจของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดพิษณุโลก แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผดุง วุฒิเอ๋ย (2552 : 36-37) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหารสังกัดสำนักงานพัฒนาภาค 3 จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค 3 จังหวัดเชียงใหม่ มีระดับของขวัญและกำลังใจในการทำงานระดับค่อนข้างมาก โดยมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงาน สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้ มีความตั้งใจและสนใจในงานที่ทำ มีความสนุกเพลิดเพลินและมีความสุขกับงานที่ทำ ความเคารพและเชื่อมั่นที่มีต่อผู้บังคับบัญชา และพร้อมที่จะเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อทำให้งานสำเร็จได้ เป็นต้น เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค 3 จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านปัจจัยข้างต้น พบว่า สำนักงานพัฒนาภาค 3 จังหวัดเชียงใหม่มีนโยบายการ

บริหารงานที่ชัดเจน ระบบการสั่งการชัดเจน ผู้บังคับบัญชามีความเป็นธรรม คุณค่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี เพื่อนร่วมในหน่วยงานให้การดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสภาพการทำงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยจูงใจ พบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดสำนักงานพัฒนาภาค 3 จังหวัดเชียงใหม่พอใจต่อความสำเร็จในการทำงานและในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างมาก ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน มีโอกาสทำงานเป็นทีม งานที่ทำมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน ภูมิใจในงานที่ต้องรับผิดชอบ และได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม เป็นต้น

ธวัชชัย พักเทพ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมเสมียนตราสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม พบว่า 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านความเพียงพอของรายได้ 2) ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวม พบว่า ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 3) เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีชั้นยศที่แตกต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และจำนวนปีที่รับราชการ ที่แตกต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg Two Factor Theory) มาเป็นแนวทางในกำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 6 ด้าน คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้านความพึงพอใจในหน้าที่การงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้นำมากำหนดเป็นตัวแปรอิสระ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกันและเกี่ยวข้องกับปัจจัยในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อที่จะนำไปสู่ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเลขานุการ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม (ตัวแปรตาม)