



ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น: จังหวัดนครราชสีมา

ดร.ณัฐวุฒิ บุญศรีแก้ว
องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น
จังหวัดนครราชสีมา

Received September 6, 2021, Revised October 5, 2021, Accepted November 20, 2021

บทคัดย่อ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานของทุกองค์กรถ้าขาดการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพล้าช้า และเกิดความเสียหายต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรม และจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้บุคลากรมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ได้คำตอบแทนในด้านวัตถุก็ได้รับผลในแง่จิตใจด้วย คือ บุคลากรจะรู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานนั้นปฏิบัติต่อตนอย่างมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ให้คำตอบแทนเป็นรางวัล อาจเป็นลักษณะที่เป็นโบนัส โดยให้บุคลากรมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ

ดังนั้น ผู้บริหารต้องรู้จักที่วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของตนเองตามความรู้ความสามารถของผู้คน ฝ่ายบุคลากรจะต้องไม่คิดถึงตัวเองมากเกินไปเมื่อผิดพลาดก็ต้องยอมรับและพร้อมที่แก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติให้ดีขึ้นเพื่อขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างมีความสุข และมีเป้าหมายร่วมกัน

คำสำคัญ: ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.

มจร



The Morale and Support in the Performance of the personnel Local Administrative Organization: Nakhon Ratchasima Province

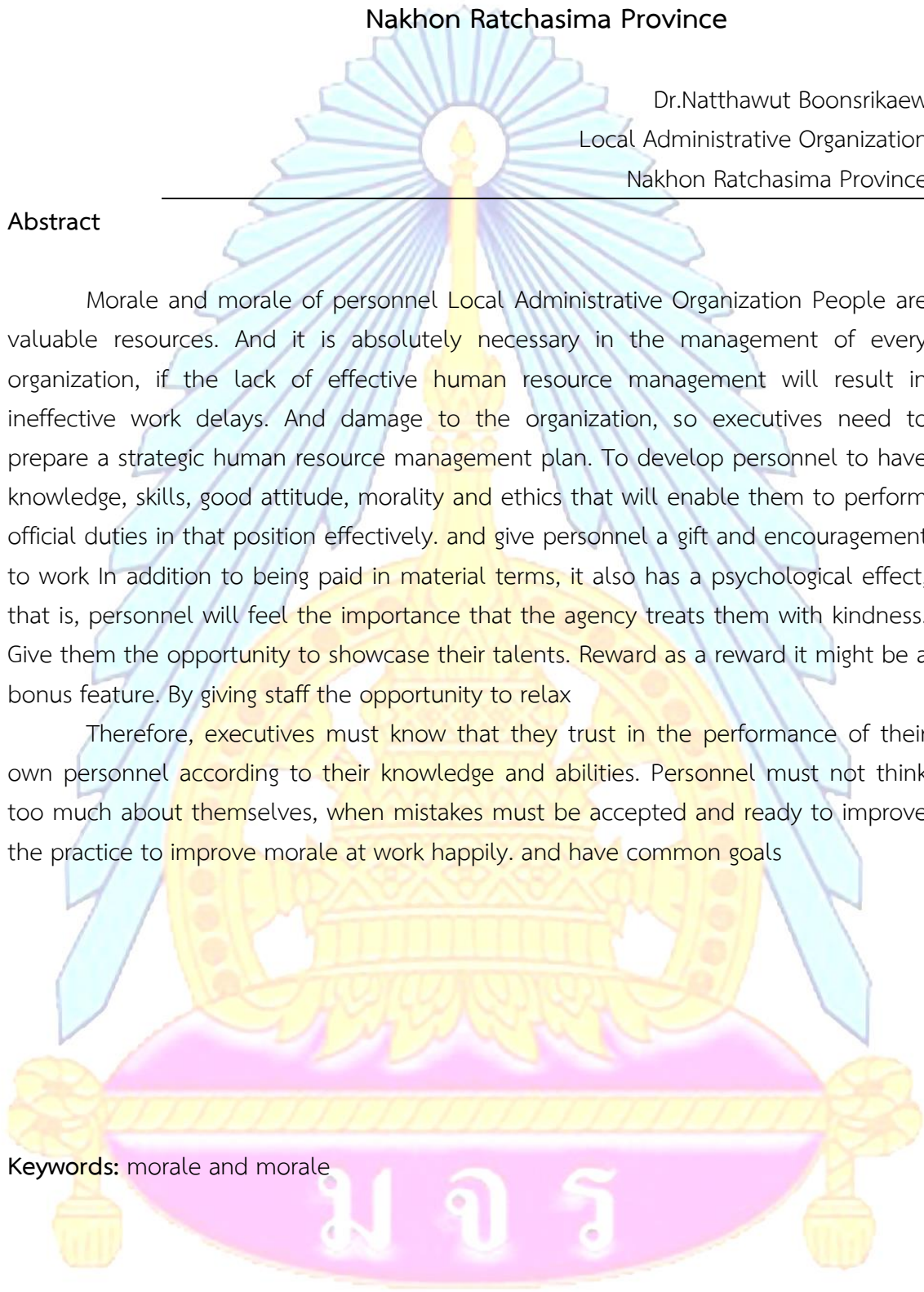
Dr.Natthawut Boonsrikaew
Local Administrative Organization
Nakhon Ratchasima Province

Abstract

Morale and morale of personnel Local Administrative Organization People are valuable resources. And it is absolutely necessary in the management of every organization, if the lack of effective human resource management will result in ineffective work delays. And damage to the organization, so executives need to prepare a strategic human resource management plan. To develop personnel to have knowledge, skills, good attitude, morality and ethics that will enable them to perform official duties in that position effectively. and give personnel a gift and encouragement to work In addition to being paid in material terms, it also has a psychological effect, that is, personnel will feel the importance that the agency treats them with kindness. Give them the opportunity to showcase their talents. Reward as a reward it might be a bonus feature. By giving staff the opportunity to relax

Therefore, executives must know that they trust in the performance of their own personnel according to their knowledge and abilities. Personnel must not think too much about themselves, when mistakes must be accepted and ready to improve the practice to improve morale at work happily. and have common goals

Keywords: morale and morale





บทนำ

การเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองของประเทศไทย ในปี พ.ศ.2475 จากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นระบอบประชาธิปไตย ที่มีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข ภายใต้กฎหมายรัฐธรรมนูญ ประเทศไทยได้จัดระเบียบการบริหารราชการ เป็นราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบราชการ บริหารแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2476 โดยในส่วนของการปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีการจัดตั้ง เทศบาล ขึ้น ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2476 (ปัจจุบันใช้ พรบ.เทศบาล พ.ศ.2496) การจัดตั้งเทศบาล และสุขาภิบาลก็ยังไม่เป็นไปโดยทั่วถึง ส่วนใหญ่จึงคงอยู่ ภายใต้การปกครองส่วนภูมิภาค ดังนั้น เพื่อแก้ความเหลื่อมล้ำในการปกครองท้องถิ่น ในเขตเทศบาล และสุขาภิบาล กับท้องถิ่นที่อยู่นอกเขตดังกล่าว จึงได้มีการจัดตั้ง องค์การบริหารส่วนตำบลขึ้น โดยตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ ส่วนจังหวัด พ.ศ.2498 ให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการส่วนจังหวัด ภายในเขตพื้นที่จังหวัดนอกเขตเทศบาล และเขตสุขาภิบาล ในปี พ.ศ.2537 ก็ได้มีการปรับปรุงการบริหารส่วนท้องถิ่นในส่วนพื้นที่ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ให้มีการบริหารส่วนตำบลขึ้น เป็น องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 ปัจจุบันกระทรวงมหาดไทย ได้ประกาศจัดตั้งแล้วทั่วประเทศ 6,397 แห่ง ซึ่งนับว่า เป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบใหม่ที่เล็ก และใกล้ชิดประชาชนในท้องถิ่นมากที่สุด ขณะนี้ได้มีการปรับปรุง พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 โดยกำหนดให้มีพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่รับผิดชอบของ อบต. ด้วย แต่ให้อำนาจมีหน้าที่ดำเนินการในกิจการ ที่ อบต. ดำเนินการไม่ได้ หรือต้องประสานงานร่วมกัน ระหว่าง อบต. หลายแห่ง เป็นต้น

จากเจตนารมณ์ของกฎหมายการปกครองท้องถิ่นไทยดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า องค์กรปกครองท้องถิ่นไทย หรือกล่าวในอีกนัยหนึ่ง ก็คือ “**ราชการส่วนท้องถิ่น**” จึงถูกจัดตั้งขึ้น บนพื้นฐานของแนวความคิดในการ พัฒนาระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย ที่ต้องการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วม และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น จึงถือได้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็น รากฐานของ ระบอบประชาธิปไตย และ การมีส่วนร่วมของประชาชน ในท้องถิ่น และเป็นกลไกการปกครอง ที่จะ “**บำบัดทุกข์ บำรุงสุข**” ให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นของตน ได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ เพราะ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องมาจากประชาชน ดำเนินกิจการ เพื่อประชาชน และ โดยการกำกับดูแลของ ประชาชน องค์กรปกครองท้องถิ่น จึงเป็นกลไกของการมีส่วนร่วมในเชิงปกครอง หรือในเชิงโครงสร้างของชุมชนท้องถิ่น

ประชาชนมีความสำคัญอย่างไรต่อ อบต.

การทำให้ประชาชนเกิดความผาสุก มีความเป็นอยู่ที่ดี ได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ เป็นเป้าหมายของ อบต. เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ประชาชนต้องเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงานกับ อบต. ด้วย ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, <http://www.dla.go.th>)



(1) คัดเลือกคนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้าไปมีหน้าที่ ฝ่ายนิติบัญญัติของ อบต. คือ สมาชิกสภา อบต. และฝ่ายบริหาร อบต. คือ นายก อบต. ด้วยการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ตามกฎหมายเลือกตั้งท้องถิ่น

(2) เข้าไปบริหารงาน อบต. โดยตรง ด้วยการสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิก อบต. หรือนายก อบต.

(3) ลงคะแนนถอดถอนสมาชิกสภา อบต. หรือนายก อบต. ตามที่กฎหมายกำหนดหากเห็นว่าผู้นั้นไม่สมควรดำรงตำแหน่งต่อไป

(4) เข้าซื้อกันเสนอให้สภา อบต. ออกข้อบัญญัติ อบต. ตามที่กฎหมายกำหนด

(5) เข้าฟังการประชุมสภา อบต. อย่างสม่ำเสมอ

(6) ติดตามข้อมูลข่าวสารของ อบต. อย่างสม่ำเสมอ ร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่ อบต. จัดขึ้น ตรวจสอบการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากร อบต. ให้คำแนะนำหรือสนับสนุนการดำเนินงานของ อบต.

(7) ร่วมจัดทำแผนพัฒนาของ อบต. ทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะ 3 ปีของ อบต. ทุกขั้นตอน

(8) ร่วมเป็นคณะกรรมการในการจัดซื้อ หรือการจัดจ้างโครงการต่างๆ ของ อบต. ทั้งโดยวิธีสอบราคา ประเมินราคา หรือวิธีพิเศษของ อบต. อย่างน้อยคณะละ 2 คน

(9) ปฏิบัติตามกฎหมายบ้านเมือง และข้อบัญญัติของ อบต.

(10) เสียภาษีให้แก่ อบต. อย่างครบถ้วน

(11) ประชาชนจะได้รับความคุ้มครองจากการกระทำฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อยหรือสวัสดิภาพของประชาชน หรือละเลยไม่ปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติการไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่ของนายก อบต. รองนายก อบต. ประธานสภา อบต. หรือรองประธานสภา อบต. หากมีพฤติกรรมดังกล่าว นายอำเภอจะดำเนินการสอบสวนแล้วรายงานผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งให้บุคคลดังกล่าวพ้นจากตำแหน่ง

(12) ประชาชนจะได้รับการแก้ไขปัญหา พัฒนาความเป็นอยู่ และได้รับการบริการสาธารณะจาก อบต. ตามอำนาจหน้าที่ของ อบต.

จากบทบาท และสิทธิหน้าที่ของประชาชน ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองท้องถิ่นดังกล่าว จึงกล่าวได้ว่า ประชาชน เป็นองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่สำคัญ ที่จะให้องค์กรปกครองท้องถิ่น เป็นองค์กรที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กับประชาชนได้ เป็นที่พึ่ง และเป็นหัวหอก ของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ในท้องถิ่น สมดังเจตนารมณ์ของการปกครองท้องถิ่น ในระบอบประชาธิปไตย และการกระจายอำนาจสู่ประชาชนอย่างแท้จริงการปกครองท้องถิ่นที่เป็น “ประชาธิปไตย” และที่ประชาชนมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี ของประชาชนในท้องถิ่นนั้น

ประเทศไทยมีรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป จัดเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการจัดตั้งขึ้น โดยมีลักษณะหรือองค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกันทั่วประเทศ แต่ทั้งนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป อาจจะมีหลายประเภทก็ได้ (สมคิด เลิศไพฑูรย์, 2550) เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปของประเทศไทยจะมีอยู่ด้วยกัน 3 ประเภท (สิวพร สุขเอียด, ม.ป.ป.) ได้แก่

องค์กรบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้กำกับดูแล



เทศบาล มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาเทศบาล และนายกเทศมนตรี โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้กำกับดูแล (โดยแบ่งออกเป็นเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล)

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีนายอำเภอเป็นผู้กำกับดูแล

2. การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ จัดเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีลักษณะหรือองค์ประกอบบางประการแตกต่างไปจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่ว ๆ ไป ความแตกต่างนี้สืบเนื่องมาจากลักษณะเฉพาะของท้องถิ่นนั้น ๆ เอง เช่น เป็นท้องถิ่นที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจมาก เป็นท้องถิ่นที่มีประชากรอาศัยอยู่อย่างหนาแน่น หรือเป็นท้องถิ่นที่เป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียง มีนักท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก (สมคิด เลิศไพฑูรย์, ม.ป.ป.) ได้แก่

กรุงเทพมหานคร (กทม.) มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภากรุงเทพมหานคร (ส.ก.) ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

เมืองพัทยา มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาเมืองพัทยา นายกเมืองพัทยา

ปัจจุบันประเทศไทยจึงมีรูปแบบการปกครองท้องถิ่น ทั้งหมด 5 รูปแบบ คือ (สำนักที่ปรึกษากรมอนามัย, <http://advisor.anamai.moph.go.th>)

- 1) กรุงเทพมหานคร
- 2) เมืองพัทยา
- 3) เทศบาล (แยกเป็นเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล)
- 4) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)
- 5) องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

1) อบต.เกิดขึ้นตามประกาศกระทรวงมหาดไทย โดยมีเกณฑ์พิจารณาดังนี้

1.1 เป็นสภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมา ติดต่อกัน 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท และ

1.2 กฎหมายกำหนดให้สภาตำบล และ อบต. ที่มีประชากรไม่ถึง 2,000 คน ต้องยุบรวมพื้นที่เข้ากับ อบต. อื่นหรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีเขตติดต่อกันภายในเขตอำเภอเดียวกัน นอกจากสภาตำบลที่มีสภาพพื้นที่เป็นเกาะหรืออยู่ห่างไกลไม่สามารถติดต่อกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้สะดวก ดังนั้น สภาตำบลที่มีประชากรไม่ถึง 2,000 คน ก็จะไม่ได้รับการพิจารณาจัดตั้งเป็น อบต.

2) ได้มีการประกาศจัดตั้ง อบต. แล้วหลายแห่ง และได้มีประกาศยุบรวม อบต. กับเทศบาล และ อบต. ด้วยกันหลายแห่ง : ปัจจุบันมี อบต. จำนวน 6,636 แห่ง (ข้อมูลได้มาจากวารสารของมูลนิธิส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น)

“องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับตำบลที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด มีพื้นที่เท่ากับตำบลแต่ละตำบล จัดตั้งมาจากสภาตำบลที่มีรายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและมีจำนวนราษฎรไม่น้อยกว่า 2,000 คน โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อดูแลทุกข์สุขและให้บริการประชาชนในหมู่บ้าน ตำบล เขต อบต. แทนรัฐบาลกลาง มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และหน้าที่อื่นๆ ตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งมีงบประมาณ และพนักงานเจ้าหน้าที่ของ อบต. เอง”



องค์กรปกครองท้องถิ่น จะเข้มแข็งได้อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กับประชาชนได้อย่างยั่งยืน ประชาชนในท้องถิ่นจำเป็นต้องมีการดำเนินงาน ในลักษณะ “ประชาสังคม” กล่าวคือ มีการรวมตัวของชุมชน เป็นองค์กร หรือ ชมรม หรือ กลุ่มต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ตามความต้องการของชุมชน เพื่อให้ทุกส่วนของชุมชนได้มีส่วนร่วม ทั้งในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน การดำเนินการ และติดตามกำกับ การ โดยองค์กรปกครองท้องถิ่นจะเป็นองค์ภาคีหนึ่งที่สำคัญ และมีบทบาทร่วมกับองค์กรต่าง ๆ ของชุมชนนั้น ในการดำเนินการพัฒนาสังคมไทยสืบไป

ขวัญกำลังใจในการทำงาน

การเสริมสร้างขวัญกำลังใจมีผลทำให้บุคคลากรมีขวัญดี ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะพนักงานย่อมมีความเต็มใจที่จะเสียสละเพื่อองค์กร หรือส่วนรวมเป็นสิ่งที่มากกว่าที่จะคาดหวังบำเหน็จรางวัลแก่ตนเอง ในทางตรงกันข้ามผู้ที่ขวัญกำลังใจไม่ดี ก็จะมีปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนมากกว่าผลสำเร็จขององค์กร

ความหมาย ขวัญกำลังใจในการทำงาน คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคล ผู้ที่มีความเห็นตามความหมายนี้ได้แก่ Dessler (1994: 10) กล่าวว่าขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงาน นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่มีผลให้พนักงานมี Commitment ที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้กับ องค์กรนั้น เช่นเดียวกับ สตาห์ล และคณะ (Stahl and Others, 1956: 199; อ้างใน วิชล ฐรภาคพิบูล, 2535: 12) ซึ่งให้ความหมายว่าขวัญ หมายถึง ความสามารถของกลุ่มบุคคลในการร่วมปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามความมุ่งหมาย การร่วมมือกันนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อสมาชิกของกลุ่มมีความเข้าใจ และมีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม เชื่อมั่นในระหว่างสมาชิกด้วยกัน และเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของการบริหารงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ นิโกร (Nigro, 1963 : 383 ; อ้างใน วิชล ฐรภาคพิบูล, 2535 :12) ที่กล่าวว่า ขวัญคือทัศนคติของบุคคลแต่ละคนและกลุ่ม ที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และที่มีต่อความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานที่ดีที่สุดขององค์กร และสอดคล้องกับงานของ สแตน (Stan, 1975: 150; อ้างใน วิชล ฐรภาคพิบูล, 2535: 12) ที่กล่าวว่าขวัญ หมายถึง ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์กรโดยทั่ว ๆ ไป หรือปัจจัยต่าง ๆ ของงาน เช่นการปกครองบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และค่าตอบแทนในการทำงาน สำหรับ ความเห็นของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 128) กล่าวว่า พนักงานที่มีขวัญดี จะมีความรับผิดชอบในงานสูง มีความพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น เช่น อายุ ประสิทธิภาพ เงินเดือน และตำแหน่ง

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กรได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบดังนี้

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม – เช่นกิจกรรมการมีส่วนร่วม และสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตาม และประเมินผล, กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน



2) การสื่อสาร - เช่นกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคนแต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

3) กระบวนการ และเครื่องมือ - ช่วยให้การค้นหาเข้าถึงถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ สะดวกรวดเร็วขึ้นโดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

4) การเรียนรู้- เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

5) การวัดผล - เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผน และการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่วัตรระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome)

6) การยกย่องชมเชย และให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับโดยข้อควรพิจารณาได้แก่ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้น และระยะยาวบูรณาการกับระบบที่มีอยู่ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

ขวัญกำลังใจในการทำงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อพฤติกรรมของคนที่มิต่อปัจจัยองค์ประกอบในงานและสภาพแวดล้อมของงาน เช่น ลักษณะงานที่รับผิดชอบ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความก้าวหน้าในงาน เงินเดือน สวัสดิการ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารภายในองค์กร การปกครองบังคับบัญชา ซึ่งส่งผลให้บุคคลมีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความตั้งใจทำงานอุทิศร่างกายแรงใจของตน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความร่วมมือกัน และพยายามต่อสู้อุปสรรคที่มาขัดขวางเพื่อไปให้ถึงจุดหมายที่กำหนดไว้ ขวัญกำลังใจจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในทุก ๆ องค์การ ที่มุ่งเน้นการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และต้องการบรรลุถึงประสิทธิผล

ปัจจัยสร้างขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจเป็นสภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกนึกคิดที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรม หรือความสามารถในการทำงาน โดยแสดงออกในแง่ของความตั้งใจกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน การสร้างขวัญกำลังใจเป็นภาระสำคัญของผู้บังคับบัญชา ซึ่ง ปรียาพร, (2544 : 141 – 143) ได้เสนอวิธีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจไว้ดังนี้

ทฤษฎีพื้นฐานเกี่ยวกับการเสริมสร้าง ขวัญกำลังใจในการทำงาน

ในการศึกษา เรื่องขวัญกำลังใจต้องมีความเข้าใจในความต้องการพื้นฐานของมนุษย์และเรื่องของการจูงใจ เพราะแรงจูงใจกับขวัญกำลังใจมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ในการที่ฝ่ายบริหารพยายามหาช่องทางให้บุคคลได้รับการตอบสนองแรงจูงใจของตนได้อย่างเหมาะสม ย่อมทำให้บุคคลนั้น



เกิดความพึงพอใจและมีขวัญกำลังใจที่ดี ซึ่งจะส่งผลถึงการมีผลงานที่ดีตามไปด้วย แรงจูงใจที่แพร่หลาย และจะขอนำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของคนทำงาน 2 ทฤษฎี คือ

1.ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Abraham Maslow ได้เสนอว่าความต้องการของมนุษย์มีอยู่ 5 ลำดับขั้น คือ

1). ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการ ขั้นพื้นฐาน หรือความต้องการทางร่างกายเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น

2). ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยทั้งทางร่างกาย เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุอันตรายใดๆ และความปลอดภัยหรือความมั่นคงทางจิตใจ ความมั่นคงในอาชีพ ถ้าคนเราทำงานด้วยความรู้สึกหวั่นไหวอยู่ตลอดเวลา ถึงความมั่นคงของตำแหน่งที่ทำอยู่แล้วแต่งงานที่ทำไปย่อมไม่เป็นผลดีต่อองค์การ หัวหน้าจึงมีหน้าที่จะจัดให้คนงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน เช่น การปลดออกหรือไล่ออก ควรมีการพิจารณาอย่างไร ระบบความชอบพอส่วนตัว (favoritism) การเลือกปฏิบัติ (discrimination) เป็นสิ่งที่กระทบกระเทือนทำให้ ขวัญ และกำลังใจ ของคนงานมากที่สุด

3). ความต้องการทางด้านสังคม (social of belonging Needs) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรก ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าก็จะเข้ามาครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมและได้รับการยอมรับเป็นมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในขั้นนี้ของบุคคลเป็นความต้องการที่จะให้บุคคล หรือเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำเร็จของงาน องค์การยอมรับตอบสนองความต้องการของลูกจ้าง โดยการให้ลูกจ้างสามารถแสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

4). ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) ความต้องการ การยอมรับนับถือสามารถจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป เช่น การได้รับการเอาใจใส่ การได้รับเกียรติยกย่องและ 2) การยอมรับนับถือ ตนเอง เช่น ความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จ (Achievement) ความเป็นตัวของตัวเอง (Independence) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Confidence) และควมมีอิสระ (Freedom) โดยปกติบุคคลทั่วไปจะวัดความสำเร็จจากการ ทำงาน เช่น การเลื่อนขั้น การเพิ่มกำไรให้บริษัท การได้รับผลประโยชน์อื่น ๆ ในการปฏิบัติงาน

5). ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Self-Actualization) บุคคลแต่ละคนต้องการที่จะเป็นคนที่มีความสามารถ ต้องการสิ่งที่จะเสนอ ซึ่งประสิทธิภาพที่ตนอยู่ อาจแสดงออกในรูปต่าง ๆ

Maslow มีสมมติฐานเรื่องพฤติกรรม ความต้องการทางด้านแรงจูงใจ คือ

1) มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการ นั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งถึงตาย

2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นจูงใจของพฤติกรรม กล่าวคือ เมื่อต้องการในระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที



3) ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะจากต่ำไปสูง (Hierarchy of Needs) เมื่อได้รับความต้องการขั้นต่ำแล้วจะต้องการในขั้นสูงขึ้นไปเรื่อยไป

2. ทฤษฎี Motivation-Hygiene หรือทฤษฎีสองปัจจัย ของ Frederick Herzberg (1974)

สรุปได้ว่าความพอใจ (อ้างใน อนุรักษ์ , 2544 : 8) หรือความไม่พอใจในงานที่ทำมาจาก ปัจจัย 2 กลุ่ม คือ

1) ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เพราะสามารถตอบสนองกับความต้องการภายใน ได้แก่ ความสำเร็จในงานที่ทำ หมายถึง ความสามารถในการทำงาน ได้สำเร็จ สามารถแก้ไขปัญหาได้ซึ่งทำให้เกิดความภูมิใจในความสามารถของตนเองและผลงานที่ทำ ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจ ที่ได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบ และมีอำนาจตัดสินใจโดย ไม่มีการควบคุมอย่างใกล้ชิดความก้าวหน้า หมายถึง การได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หรือได้มีโอกาสเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ

2) ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลโดยอ้อมต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง โอกาสในการเลื่อน ตำแหน่งและการเพิ่มทักษะในอาชีพความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็น กิริยา วาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันความเข้าใจและปรารถนาดีต่อกันสถานภาพ อาชีพ หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ และการยอมรับนับถือของสังคมนโยบายและการบริหาร หมายถึง การ จัดการ การบริหาร และการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กร

สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพ เช่น แสง เสียง อากาศ ตลอดจนสิ่งแวดล้อม อุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความรู้สึกต่อชีวิตความเป็นอยู่ ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่ได้รับจากการ ทำงานความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงในอาชีพ และองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่วิธีการปกครองบังคับ บัญชา ความสามารถของผู้บริหาร ความยุติธรรม ตลอดจน วิธีการบริหารองค์การ

จากทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก หากองค์การได้จัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน หรือมี สุขลักษณะปัจจัยที่เหมาะสม ซึ่งทำให้พนักงานมีความไม่พอใจน้อยลง และ ขณะเดียวกันก็เร่งสร้าง ปัจจัยจูงใจเพิ่มขึ้น พนักงานก็จะทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และกำลังความคิดปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่หลายมุมที่อาจรวบรวมมาซึ่งคำตอบว่าหัวใจของ KM อยู่ที่ ไหนได้โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ McGregor ได้โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้ คือ พลัง (DOPA KM Team)

1. Knowledge is Power: ความรู้ คือ พลัง

2. Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. (Thomas H Davenport): ความสำเร็จของการ ถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่วิธีที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสารแต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนด้วยกัน

3. The great end of knowledge is not knowledge but action: จุดหมายปลายทาง สำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ



4. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive: นิยามใหม่ของผู้จัดการคือผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตออกผล

องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ

องค์ประกอบของขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา ที่จะยึดเอาองค์ประกอบใดเป็นสิ่งสำคัญต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (เสนาะ ตี เยาว์, 2539, หน้า 299-300) ซึ่งมีความแตกต่างจากแนวคิดที่ว่า ขวัญในการทำงาน เปรียบไปก็คล้าย สุขภาพของร่างกายมนุษย์เป็นได้ทั้งอ่อนแอ และแข็งแรงจึงต้องหมั่นออกกำลังกาย และตรวจสอบสุขภาพ ความต้องการให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต้องหมั่นตรวจตราขวัญในการท างานของ บุคคลในองค์การ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญของกลุ่มขวัญขององค์การว่ามีขวัญดีหรือไม่ดีควร พิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547, หน้า 138-139) ดังนี้

1) ลักษณะท่าทาง และบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสัมพันธ์ภาพ ระหว่างกันของผู้บังคับบัญชา และพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญ และความสำเร็จของ องค์การ

2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงาน ถ้าได้ทำงานที่ตนพึง พพอใจ ย่อมได้ผลกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

3) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมายหลัก นโยบายการดำเนินงานขององค์การ และระบบการ บริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นแรงจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการท างานอย่างมั่นใจและมีขวัญดี

5) สภาพการทำงาน ควรจะให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอมี เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพียงพอต่อการท างาน

6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพทางร่างกาย และสภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการ ท างาน เมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ ย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดี ได้มี องค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญ และกำลังใจในการท างาน คือ การติดต่อสื่อสาร และความเข้าใจดีต่อกัน ชั่วโงมในการท างานที่เหมาะสม การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน การท างาน ความสัมพันธ์กับทำงานจากเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน สภาพการทำงาน ความศรัทธา ในหัวหน้างาน วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในการท างาน

ลักษณะของขวัญ และกำลังใจทั้ง 6 ประการสามารถตั้งข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญ และกำลังใจดีมีลักษณะอาการที่แสดงว่าขวัญ และกำลังใจดีนั้น สามารถแสดงออกได้ ดังนี้ผู้ร่วมงาน จะมีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกันดี ซึ่งมีไม่เกิดจากแรงกดดันภายนอก สมาชิกมีความขัดแย้งกัน น้อย และกลุ่มสามารถแก้ปัญหากันได้ กลุ่มจะมีการพัฒนา และเจริญเติบโตประสบผลสำเร็จอยู่เสมอ สมาชิกได้รับความดึงดูดใจ และความเชื่อถือเพิ่มขึ้นในระหว่างหมู่สมาชิกของกลุ่มเดียวกัน สมาชิกมี ความเห็นสอดคล้องกันในเป้าหมาย และคุณค่าเดียวกัน สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ รูปแบบของผู้นำยินยอมให้ผู้ดำเนินการไปตามความเหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และ กลุ่มมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าเพื่อดำรงรักษาความเป็นอยู่อย่างเดิมไว้้อย่างไรก็ตามสิ่งที่เห็นได้ง่าย



ที่สุดนั้นก็คือพฤติกรรมของบุคลากรที่ผ่านการสังเกตเห็นได้แม้ว่าจะบังคับพฤติกรรมของตนเองอย่างไร แต่เมื่อถึงจุด ๆ หนึ่งทุกคนจะอยู่ในสภาพจอมปลอมมิได้ กล่าว พฤติกรรมของมนุษย์แม้ว่าจะปกปิดอย่างไรก็จะถูกเปิดเผยเมื่อถึงเวลาอันสมควร และผู้ที่อยู่รอบตัวผู้นั้นจะรู้เห็นได้ในขณะนั้น (Milton, 1981, p.14) ดังนั้นลักษณะของขวัญและกำลังใจโดยมวลรวมแล้วจะแปลงผลเป็นความรู้สึกดีในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข ไร้สภาวะกดดันจากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชาที่มีการช่วยเหลือกันอย่างมากมาย แม้จะมีกิจกรรมใด ๆ ขององค์กรทุกคนจะให้ความร่วมด้วย ความเต็มใจมากกว่าจะหาข้ออ้างเพื่อการหลีกเลี่ยงต่อการเข้าสังสรรค์

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ ขวัญกำลังใจในการทำงาน

ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้เป็นจำนวนมาก จากการศึกษาผลการวิจัยโดยรวมพบว่า มีปัจจัยส่วนใหญ่ใกล้เคียงกัน จะแตกต่างกันบ้างในรายละเอียด งานวิจัยที่สรุปเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงานมีดังนี้

ปริยาพร (2544: 138) ได้ระบุถึงปัจจัยองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ ในการทำงาน ได้แก่

- 1) การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจดีต่อกัน
- 2) ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม
- 3) การแข่งขันที่เป็นการแข่งกับตนเอง
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
- 5) ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
- 6) สภาพการทำงาน
- 7) ความศรัทธาในหัวหน้างาน
- 8) วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน
- 9) ความพึงพอใจในการทำงาน

Dessler (1994: 10) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ มีขวัญกำลังใจที่ดีต่องานของตน ได้แก่

- 1) คุณค่าของงานที่ทำ
- 2) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความมั่นคงปลอดภัย
- 3) เงินเดือน และสวัสดิการที่พอเพียง
- 4) มีความมั่นคงในงาน
- 5) การปกครองบังคับบัญชา
- 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 7) โอกาสในการเรียนรู้และเติบโตในงาน
- 8) โอกาสในการก้าวหน้าด้วยระบบคุณธรรม (Merit System)
- 9) บรรยากาศการทำงานที่ดี
- 10) การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม และเท่าเทียม



Keith (1972: 64; อ้างใน วิชล, 2535: 28) ระบุว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ ขวัญกำลังใจ ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำที่ดี
- 2) ข่าวสารข้อมูล
- 3) การได้รับการปฏิบัติอย่างสมศักดิ์ศรีแห่งมนุษย์
- 4) โอกาสก้าวหน้า
- 5) การมีอิสระเสรีในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน
- 6) การมีสังคมและเคารพนับถือซึ่งกันและกัน
- 7) ความมั่นคงปลอดภัย
- 8) สภาพการทำงานที่ชอบด้วยเหตุผล
- 9) งานที่ประกอบไปด้วยสาระและประโยชน์
- 10) การได้รับการปฏิบัติด้วยความเป็นธรรม

Flippo (1966: 368 – 369; อ้างใน วิชล, 2535: 29) เสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจคือ

- 1) เงินเดือน
- 2) ความปลอดภัยในการทำงาน
- 3) การมีเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้
- 4) การได้รับความไว้วางใจที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง
- 5) การได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ
- 6) โอกาสก้าวหน้า
- 7) สภาพการทำงานที่สะดวกสบายปลอดภัย และมีสิ่งจูงใจต่าง ๆ
- 8) การมีภาวะผู้นำที่มีความสามารถ และยุติธรรม

การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้บุคคลากรมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ นอกจากได้ค่าตอบแทนในด้านวัตถุที่ได้รับผลในแง่จิตใจด้วย คือ บุคคลากรจะรู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานนั้นปฏิบัติต่อตนอย่างมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล อาจเป็นลักษณะที่เป็นโบนัส โดยให้บุคคลากรมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่น มีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬา ดนตรี มีงานสร้างสรรค์ตามโอกาสเพื่อลดความซ้ำซากจำเจจากงานประจำ เปิดโอกาสให้บุคคลากรได้พักผ่อน ทำความรู้จักสร้างความคุ้นเคยสนิทสนม และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือกันภายในกลุ่ม ก็ทำให้เกิดการสร้างเป้าหมายร่วมกัน ช่วยให้เกิดความก้าวหน้าของบุคคลากรเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วมกันอย่างแท้จริง และอย่างมีความหมายต่อการที่จะประสบความสำเร็จ ข้อเสนอแนะนั้น ๆ ก็สามารถช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจได้

มจร



สรุป

บุคคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานของทุกองค์กรถ้าขาดการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพผลล่าช้า และเกิดความเสียหายต่อองค์กรดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะ ทักษะที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้บุคลากรมีขวัญ และกำลังใจในการทำงาน บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จหรือไม่ ขวัญกำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำในการเสริมสร้างแรงจูงใจทั้งภายนอก และภายใน บทบาทหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรไม่ได้แตกต่างไปจากบทบาทหน้าที่ในครอบครัวแต่ละบทบาทหน้าที่ย่อมมีสิ่งที่จะต้องปฏิบัติต่อกันในฐานะอาศัยอยู่ร่วมกัน ซึ่งบทบาทหน้าที่ของตนจะสะท้อนความรู้ความสามารถ และศักยภาพออกมาอย่างเป็นรูปธรรมที่เรียกว่า ตัวชี้วัดผลงาน หรือการประเมินผลงานในรอบปีตามศักยภาพที่มี ซึ่งทำให้เห็นว่าการประเมินดังกล่าวจะเป็นปัญหาด้านขวัญ และกำลังใจโดยตรงเพราะเมื่อบุคลากรที่ทำงานมากกับบุคลากรที่ทำงานน้อยมีผลการประเมินเท่ากันนั้นก็แสดงว่า ความเท่าเทียมเริ่มที่ไม่ปรากฏที่มีความผิดพลาดขั้นตอนใดขั้นหนึ่ง อีกทั้งในองค์กรทั้งเอกชน และราชการ

ดังนั้น ผู้บริหารต้องรู้จักที่วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของตนเองตามความรู้ความสามารถของผู้นั้น ฝ่ายบุคลากรจะต้องไม่คิดถึงตัวเองมากเกินไปเมื่อผิดพลาดก็ต้องยอมรับและพร้อมที่แก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติให้ดีขึ้นเพื่อขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างมีความสุข และมีเป้าหมายร่วมกัน

เอกสารอ้างอิง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพมหานคร. 2544.

สมคิด เลิศไพฑูรย์, กฎหมายการปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท. 2550.

สมคิด บางโม.. องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์. 2548.

เสนาะ ดิยาวาร์.การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2539.

สิวพร สุขเอียด. การปกครองส่วนท้องถิ่น. สืบค้นจาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=%>. 2559.

สำนักที่ปรึกษากรมอนามัย, สืบค้นจาก / <http://advisor.anamai.moph.go.th>

Dessler, Gary. **Human Resource Management**. 9th ed. New Jersey: Prentice-Hall. 2003.

Dessler, G. (1988). **Personnel management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Keith, D. D. **Human behavior at work- human relations and organization behavior**. New Planner. 1972.

Herzberg, F. Frederick; Mausner, Bernard; and Synderman, Block the Motivation to Work.New York: John Willey. 1959.

Flippo,E.B. **Management: Bchavior Approach**. Boston: Allyn and Bacon. 1969.