

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับขวัญในการทำงาน

ความหมายของคำว่าขวัญ

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับขวัญ พบว่า ได้มีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่าขวัญ ดังต่อไปนี้

วิจิตร อาวะกุล (2533) อธิบายว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจของทุกคนในกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เสร็จ แม้จะมีอุปสรรคขัดขวางก็จะพยายามช่วยกันอย่างสุดความสามารถ เพื่อที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่ได้วางไว้

สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ (2542) กล่าวว่า ขวัญ คือ ทศนคติ ความตั้งใจ แรงจูงใจหรือการกระตุ้นที่มีในหมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ และด้วยความมานะบากบั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ที่เป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกแห่งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานทุกระดับด้วย ดังนั้นขวัญจึงเป็นสิ่งที่ไหลตัวเปลี่ยนแปลงได้ หรือมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) อยู่เสมอ

ศศิ อนันต์นาคคุณ (2543: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สภาพจิตหรือความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะการทำงานที่มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจ มีความพึงพอใจ มีความสุขสนุกกับการทำงาน มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน

สัมพันธ์ แห่แห่งป่าหมื่น (2543: ออนไลน์) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง ความพยายามเพื่อต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ ที่มาขัดขวางจนสุดความสามารถและพยายามไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นความพึงพอใจร่วมกัน หรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มในอันที่จะทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากความหมายของขวัญข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งมีผลกระทบต่อความตั้งใจในการทำงานและผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคล และวัตถุประสงค์ขององค์กร ถ้าหน่วยงานหรือสถาบันใดประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญดี พฤติกรรมที่แสดงออกมาจากการปฏิบัติงานย่อมมีผลผลิตที่ดีออกมาสม่ำเสมอ การทำงานมีประสิทธิภาพ คนมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ในทางตรงกัน

ข้าม ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญเสีย พฤติกรรมที่แสดงออกมาย่อมตรงกันข้าม และภายในหน่วยงานจะมีความตึงเครียด คนจะมีความเฉื่อยชา ลึนหวัง ท้อถอย ขาดแรงจูงใจ ผลงานที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพ โดยที่ขวัญนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงขึ้นและลงได้บ่อยๆ ขวัญจะสูงได้ เมื่อบุคคลมีโอกาสแสดงความสามารถและได้รับการยอมรับ หรือเมื่อบุคคลเห็นว่างานที่ทำอยู่มีหนทางที่จะเจริญเติบโตก้าวหน้าไปได้อีก แต่ขวัญจะต่ำลงเมื่อเห็นว่ามี ความหวังในการเจริญเติบโตก้าวหน้า น้อย หรือไม่ได้รับการยอมรับในความสามารถ หรือไม่ได้รับการยกย่องสรรเสริญ

ความสำคัญของขวัญ

ขวัญเป็นสิ่งสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่การงานของแต่ละคน เป็นอย่างมาก คนที่มีความรู้ความสามารถสูง รวมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องใช้อย่างดีและเพียงพอก็ยังไม่เป็นหลักประกันได้ว่า ผลงานที่ได้รับจะมีคุณภาพและปริมาณสูงสุดดังที่คาดหวังไว้ แต่ยังคงขึ้นอยู่กับคนเหล่านั้นมีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะร่วมกับหมู่คณะได้มากน้อยเพียงใดอีกด้วย (สจ๊วต อดันตันพุก, 2543: ออนไลน์)

สัมพันธ์ แหล่งป่าหมูน (2543: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการทำงาน ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความศรัทธาจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติโดยที่ทุกคนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม
4. สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group of force) อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กร มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจ และศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ และทำงานอยู่นานเท่านาน

การเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญ

เสถียร เหลืองอร่าม (2527) ได้อธิบายถึงการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญดังนี้

1. ขวัญสามารถสร้างโดยการสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะขวัญที่ดีนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน (Job Evaluation) เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สลับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี เพราะการจัดมาตรฐานที่น่าเชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กรเพื่อผลประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหา อันจะนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้
3. เงินเดือนและค่าจ้าง บุคคลากรที่ปฏิบัติงานย่อมมีความหวังจะได้รับค่าตอบแทนเพื่อการดำรงชีพ เพราะฉะนั้นเงินเดือนและค่าจ้าง จึงมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน จริงอยู่อัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้น มิใช่เป็นเครื่องประกันขวัญของคนดีเสมอไป เพราะยังมีสาเหตุอื่นที่ทำให้ขวัญเสื่อม แต่อย่างไรก็ตามค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้น เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งทำให้คนขวัญดี
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ถ้างานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเอง คนงานจะพอใจในงานที่ทำมากขึ้น ดังนั้นงานที่ทำด้วยใจรักย่อมจะเกิดผลดีและมีประสิทธิภาพมากกว่างานที่ทำด้วยความจำใจหรือถูกบังคับ
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์กรหนึ่งๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นในองค์กรนั้น เช่น กลุ่มผู้สนใจในเรื่องเดียวกับสมาชิกอื่นๆ ในกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มใดก็อยากเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนั้น ต้องการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้จะไม่สนใจในงานมากนัก ก็อาจทำให้ขวัญดีได้ เมื่อขวัญของกลุ่มนี้ดีขึ้น จะเป็นผลกระทบให้ขวัญส่วนรวมขององค์กรดีขึ้นไปด้วย
6. สัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดขวัญที่ดีนั้น ควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรพึงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนขึ้นเกียจ ต้องจำใจจำใจ บังคับ ลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ต้องหาทางกระตุ้นให้ลูกน้องเกิดการทำงานด้วยความสมัครใจ
7. จัดสวัสดิการที่ดีหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ แก่คนงาน เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ เป็นต้น
8. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะก่อให้เกิดขวัญที่ดีในการทำงาน เช่น มีระบบหรือเครื่องมือป้องกันความปลอดภัย มีการจัดหาเครื่องทุ่นแรงมาช่วยในการปฏิบัติงาน มีสภาพบรรยากาศในการทำงานที่ถ่ายเท และมีแสงสว่างที่พอเหมาะ

สงวน ช้างฉัตร (2541) ใค้อธิบายถึงการเสริมสร้างขวัญดังนี้

1. สร้างและปลูกฝังให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพอใจ มีความรักงาน และกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงให้เห็นว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์และสำคัญต่อองค์กร แม้จะเหน็ดเหนื่อย ลำบากตรากตรำ หรือหมกค้ำลังใจก็ไม่ควรจะแสดงออก เพราะผู้ปฏิบัติงานมักจะประพฤติตนตามแบบอย่างผู้บริหาร
2. ชมเชย ยกย่องและให้กำลังใจแก่ผู้ทำความดีความชอบ ชมเชยต้องกระทำให้ถูกต้องตามภาระเทศะ มีเหตุผลและมีความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเป็นเหตุให้คำชมเชยหมดความหมาย
3. ดูแลเอาใจใส่ และให้ความสนิทสนมกับผู้ปฏิบัติงานพอสมควร โดยซักถามทุกข์สุขของบุคลากรในองค์กรตามโอกาสอันควร ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจรู้สึกที่ผู้บริหารไม่ได้ละเลยและทอดทิ้งเขา
4. ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น ในการปรับปรุงและพัฒนางาน และมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจมีความคิดเห็นที่ดีและมีประโยชน์ในการปรับปรุงงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นในลักษณะดังกล่าว เป็นการให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และช่วยส่งเสริมให้พวกเขากล้าแสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานขององค์กร
5. ให้โอกาสหรือจัดให้มีระบบการร้องทุกข์ที่เที่ยงธรรม ขวัญของผู้ปฏิบัติงานมักจะไม่อยู่ในระดับคงที่ บางครั้งขวัญในการทำงานอาจตกต่ำอันมีสาเหตุมาจากความทุกข์ร้อนหรือมีปัญหาก็ไม่สามารถแก้ไขได้ เพื่อรักษาขวัญของผู้ปฏิบัติงานจึงควรจัดให้มีระบบการร้องทุกข์ที่เที่ยงธรรมและมีเจ้าหน้าที่เพื่อการร้องทุกข์ โดยเฉพาะปัญหาใดที่สามารถแก้ไขได้ก็ควรดำเนินการทันที หากไม่สามารถแก้ไขได้ก็ควรชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานและดำเนินการตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่วางไว้
6. สํารวจหรือตรวจสอบขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว เพื่อให้ทราบปฏิกิริยาต่องานและผู้บังคับบัญชา และดำเนินการเสริมสร้างขวัญให้คืออยู่เสมอ กรณีเกิดปัญหาหรือข้อขัดข้องใจในการทำงานควรจัดประชุมชี้แจง อธิบายปล่อยให้มีการถกเถียงกันเอง
7. ส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้เพราะขวัญก็คล้ายกับสุขภาพร่างกายของมนุษย์ ร่างกายที่เจ็บป่วยเป็นโรคย่อมทำให้ขวัญตกต่ำลงไปด้วย เพราะขวัญเป็นสภาพของจิตใจ จิตใจกับร่างกายเป็นของคู่กัน หากอย่างใดอย่างหนึ่งเสื่อมย่อมส่งผลกระทบต่ออีกด้านถึงกันและกัน

สัมพันธภาพแห่งป่าหนุ่น (2543: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงวิธีการวัดขวัญ ดังนี้

วิธีการวัดขวัญ

1. การสัมภาษณ์
2. แบบสอบถามความคิดเห็น
3. มาตรการทัศนคติ
4. แบบทดสอบที่ให้ผู้ถูกสำรวจวิเคราะห์สถานการณ์ที่ถูกสร้างขึ้นและแบบทดสอบที่มีคำตอบให้เลือก (Multiple choice)
5. การสังเกต

การสำรวจขวัญเพื่อใช้วัดระดับขวัญในการทำงาน

วิจิตร อวาระกุล (2533) ได้อธิบายถึงการสำรวจขวัญเพื่อที่จะใช้วัดระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานโดยใช้แบบวัดระดับขวัญที่อ้างอิงใน Keith Davis (1967) เรียกว่า Employee Inventory ซึ่งเป็นแบบสำรวจของมหาวิทยาลัยชิคาโก โดยจะทำการสำรวจผลกระทบเพื่อที่จะใช้วัดระดับขวัญออกเป็น 5 ด้านคือ

1. เกี่ยวกับองค์กรและการบริหารงาน จะเกี่ยวข้องในส่วนของ
 - 1.1 ความเชื่อมั่นต่อการบริหารงาน (Confidence in management)
 - 1.2 ประสิทธิภาพของการบริหารงาน (Effectiveness of administration)
 - 1.3 ความเพียงพอในการติดต่อสื่อสาร (Adequacy of communication)
 - 1.4 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กร (Identification with the company)
2. เกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชา จะเกี่ยวข้องในส่วนของ
 - 2.1 สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Supervisory employee relations)
 - 2.2 เทคนิคความสามารถของหัวหน้างาน (Technical competence of supervision)
3. เกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทน จะเกี่ยวข้องในส่วนของ
 - 3.1 เงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน (Pay)
 - 3.2 สิทธิผลประโยชน์ที่จะรับ (Employee benefits)
 - 3.3 โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าสูงขึ้น (Chance of growth and advancement)

4. เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน จะเกี่ยวข้องกับในส่วนของ
 - 4.1 มิตรภาพและความร่วมมือของผู้ร่วมงาน (Friendliness and cooperation of employees)
 - 4.2 สถานภาพและการยอมรับนับถือ (Status and recognition)
5. เกี่ยวกับความพอใจในงาน จะเกี่ยวข้องกับในส่วนของ
 - 5.1 ความต้องการของงาน (Job demands)
 - 5.2 สภาพการทำงาน (Working conditions)
 - 5.3 ความมั่นคงของงานและความสัมพันธ์ของงาน (Security of job and work relations)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญ

การศึกษาครั้งนี้จะเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญ คือ ทฤษฎีความต้องการของ Maslow

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542) ได้อธิบายแนวคิดทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ไว้ว่า ความต้องการของคนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ และความต้องการของคนมีข้อสังเกต ดังนี้

1. คนเรามีความต้องการไม่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองจากความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็จะเกิดความต้องการในสิ่งอื่นต่อไปไม่มีวันสิ้นสุด
2. ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะทำให้เกิดพฤติกรรม ในส่วนของความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป
3. ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นไปสู่ความต้องการในระดับสูงขึ้น และความต้องการในระดับต้นจะเป็นพื้นฐานของความต้องการในระดับสูงขึ้นไป คนจึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น จึงจะพัฒนาความต้องการในระดับสูงขึ้น

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ผู้บริหารสามารถจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการนำทฤษฎีตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow มาประยุกต์ใช้ ความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีประกอบด้วย 5 ลำดับขั้น

ขั้นที่ 1 ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย การพักผ่อนนอนหลับ ขับถ่าย คนจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองด้านร่างกายอย่างเพียงพอ จากนั้นจึงจะเริ่มความต้องการ

ในขั้น ต่อๆ ไป เพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านนี้ องค์กรจึงต้องอาศัยการจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนเพื่อให้ร่างกายสุขสบาย

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) เป็นความต้องการในขั้นที่สอง ซึ่งคนมีความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน หน้าที่ การงาน เช่น มีความเป็นอยู่ปลอดภัย ไม่มีอันตรายจากโจรผู้ร้าย ตลอดจนมีหน้าที่การงาน รายได้ ที่มั่นคง สม่าเสมอ มีสวัสดิการ การที่ผู้บริหารจูงใจด้วยการสร้างความรู้สึกไม่หวาดระแวง เกรงกลัว แต่เป็นความรู้สึกสบายใจ ปลอดภัย และมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ไม่หวาดหวั่นที่จะถูกปลดออกจากงาน โดยไม่มีเหตุผล ซึ่งหมายถึงพนักงานทุกคนรู้สึกว่ามีความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่การงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation or acceptance needs) หรือความต้องการด้านสังคมและความรัก (Social and love needs) เป็นส่วนหนึ่งของสังคม เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกาย และมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยแล้วก็จะพัฒนาความต้องการความรักจากบุคคลรอบข้าง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกของกลุ่ม ของครอบครัว ต้องการได้รับความใส่ใจและเป็นที่ยอมรับของเพื่อน การที่พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้รับความรัก ความอบอุ่นจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมีความห่วงใย ดูแลช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและตอบสนองดังกล่าว

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) เป็นความต้องการได้รับความนับถือ ความมีชื่อเสียงเกียรติยศ เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง บุคคลจึงพยายามทำสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ จนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าตนก็สามารถทำได้ การจูงใจพนักงานประเภทนี้ โดยการยอมรับความสามารถและให้โอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ โดยอาจพิจารณามอบหมายงานการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การกระทำดังกล่าวแสดงว่าผู้บริหารไว้วางใจ ยอมรับในความสามารถ ความรู้ และเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถทำงานได้ดี

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self actualization) เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถสูงสุดที่ตนมีอยู่ ทำในสิ่งที่สามารถจะทำได้ เป็นความต้องการได้รับความสำเร็จและสมหวังในสิ่งที่ตนหวังหรือต้องการ ผู้บริหารจูงใจพนักงานให้รู้ถึงความสำเร็จของตน เช่น การจัดโครงการพนักงานดีเด่น การมอบรางวัล การชมเชย

จากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ข้างต้น สามารถนำมาเขียนเป็นความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีขั้นความต้องการของมนุษย์กับการตอบสนองขององค์กรได้ดังนี้

(วิทยา คำนดารงกุล: 2546)

ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์	การตอบสนองขององค์กร
ความต้องการบรรลุถึงความสำเร็จ	งานที่ท้าทาย, โอกาสในการพัฒนา, ความก้าวหน้า, การเติบโต, การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ฯลฯ
ความต้องการการยกย่องเชิดชู	การยอมรับ, สถานภาพ, ตำแหน่ง, ความรับผิดชอบในงานสำคัญ ฯลฯ
ความต้องการทางสังคม	เพื่อนในที่ทำงาน, ทีมงาน, ผู้บังคับบัญชา ฯลฯ
ความต้องการความมั่นคง	ความมั่นคงในงาน สวัสดิการ ความปลอดภัยในที่ทำงาน ฯลฯ
ความต้องการทางร่างกาย	ค่าตอบแทนพื้นฐาน, ชั่วโมงการทำงาน, สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน, เวลาหยุดพัก ฯลฯ

จากทฤษฎีความต้องการตามลำดับชั้นของ Maslow นี้สามารถนำไปเป็นแนวทางหรือเครื่องมือในการจัดหาสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานตั้งใจปฏิบัติงาน ทุ่มเททำงาน อันจะเป็นการช่วยเสริมสร้างขวัญในการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้นได้

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อารีลักษณ์ แก้ววิเศษ (2538) ได้ศึกษาเรื่องขวัญในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารไทยทนุ จำกัด(มหาชน) สาขาภาคเหนือ พบว่าขวัญของพนักงาน มีระดับขวัญโดยรวมปานกลางค่อนข้างสูง โดยขวัญในเรื่องโอกาสความก้าวหน้าในงาน ความภูมิใจ และพอใจในงานที่ทำ นโยบายและการบริหารงานของธนาคารและเรื่องผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง สำหรับเรื่องรายได้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เรื่องความปลอดภัยในงานที่ทำและอาชีพ มีขวัญในระดับปานกลาง ส่วนเรื่องปริมาณงานและสภาพงาน เพื่อนร่วมงาน ขวัญอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

คงศักดิ์ พงษ์มณี (2541) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจของผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย พบว่าในภาพรวมแล้วผู้ช่วยผู้อำนวยการมีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับสูงในปัจจุบันด้านความรับผิดชอบ ความสำเร็จ นโยบายและการบริหารงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความมั่นคงและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในที่ทำงาน และ

ปัจจัยที่มีระดับขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ได้แก่ เงินเดือน ความก้าวหน้า การยอมรับในความสำเร็จ การปกครองบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมการทำงาน

รุ่งรัตน์ พานธงรักษ์ (2548) ได้ศึกษาเรื่องขวัญในการทำงานของพนักงานตรวจแก้ไขเหรียญโทรศัพท์สาธารณะบริษัททีโอทีจำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีอายุแตกต่างกัน มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีเงินเดือนที่แตกต่างกัน มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีขวัญในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงโดยมีขวัญในการทำงานสูงทุกด้าน ได้แก่ ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความตั้งใจที่จะร่วมมือกันทำงานเพื่อต่อสู้อุปสรรคต่างๆ ความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนทำงาน ความรู้สึกอบอุ่นใจในการทำงาน และความมั่นใจในอนาคตของตนเองในสถานที่ทำงาน

เจ็ด โฉม ภูศรี (2549) ได้ศึกษาเรื่องขวัญในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารออมสินในจังหวัดเชียงใหม่ จากกลุ่มตัวอย่าง 217 คน ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงโดยมีขวัญในการทำงานสูงทุกด้าน ได้แก่ ด้านความมั่นใจในอนาคตของตนเองในสถานที่ทำงาน ด้านความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนทำงาน ด้านความตั้งใจที่จะร่วมมือกันทำงานเพื่อต่อสู้อุปสรรคต่าง ด้านความรู้สึกอบอุ่นใจในการทำงาน และด้านความกระตือรือร้นในการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับขวัญในการทำงานของพนักงานจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับเงินเดือนที่ได้รับ พบว่า ทุกกลุ่มมีขวัญในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง

ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร

เมื่อปี พ.ศ.2490 รัฐบาลได้ตั้งธนาคารเพื่อการสหกรณ์ขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นแหล่งเงินทุนอำนวยความสะดวกให้แก่สหกรณ์ทั้งหลายที่มีอยู่ในประเทศไทยขณะนั้น ธนาคารเพื่อการสหกรณ์ดำเนินงานให้กู้เงินแก่สหกรณ์มาจนถึง พ.ศ. 2509 รัฐบาลจึงได้พิจารณาจัดตั้งธนาคารขึ้นใหม่เพื่อทำหน้าที่แทนธนาคารเพื่อการสหกรณ์ โดยมีเหตุผลดังนี้

- ธนาคารเพื่อการสหกรณ์ ไม่มีอำนาจในการให้เงินกู้แก่เกษตรกร ที่ไม่ใช่สมาชิกสหกรณ์ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก
- ธนาคารเพื่อการสหกรณ์ ไม่ได้ทำหน้าที่ในการพิจารณาคำขอกู้
- ธนาคารเพื่อการสหกรณ์ ไม่ได้ทำหน้าที่ให้สินเชื่อแบบกำกับแนะนำ และยังไม่มียุทธศาสตร์ใดทำหน้าที่นี้ได้
- การดำเนินงานและองค์กรของธนาคารเพื่อการสหกรณ์ยังไม่ได้รับการรับรองจากต่างประเทศจึงเป็นเหตุให้ธนาคารมีกำลังเงินไม่เพียงพอ

ด้วยเหตุผลดังกล่าว รัฐบาลจึงได้จัดตั้งธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2509 โดยให้เป็นสถาบันระดับชาติ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง ทำหน้าที่อำนวยสินเชื่อให้แก่เกษตรกรอย่างกว้างขวางทั้งในด้านเกษตรกรโดยตรงและสถาบันเกษตรกร

วัตถุประสงค์ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

มุ่งให้ความช่วยเหลือทางการเงินเพื่อส่งเสริมอาชีพการเกษตรหรือการดำเนินงานของเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตร ตลอดจนส่งเสริมให้เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตร สามารถ ประกอบอาชีพอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องเนื่องในการเกษตรเพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ครอบครัวเกษตรกร รวมทั้งให้บริการรับฝากเงินเช่นเดียวกับธนาคารพาณิชย์ทั่วไปอีกด้วย

วิสัยทัศน์ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ทันสมัย มุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและประชาชน

พันธกิจของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

เพื่อก้าวสู่การเป็นธนาคารพัฒนาชนบทเต็มรูปแบบ ธ.ก.ส. ได้กำหนดพันธกิจสำคัญไว้ 5

ประการ คือ

1. พลิกโฉม ธ.ก.ส. สู่การบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
2. นำองค์กรไปสู่การเป็นสถาบันการเงินที่มีการเจริญเติบโต มั่นคง และยั่งยืน
3. การเสริมสร้างและสนับสนุนความเข้มแข็งลูกค้าและชุมชน
4. การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ของลูกค้าและประชาชนให้มีคุณภาพมาตรฐาน
5. การเชื่อมโยงการผลิตและการตลาดอย่างเป็นระบบ

หลักการบริหารของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

กำหนดหลักการดำเนินงาน (SPARK) เพื่อช่วยสะท้อนความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อประชาชน สังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย

1. ความยั่งยืน (Sustainability : S) ทั้งขององค์กร ธ.ก.ส. ลูกค้าผู้ใช้บริการสังคมและสิ่งแวดล้อม
2. การมีส่วนร่วม (Participation : P) ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
3. ความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน (Accountability : A)
4. ความเคารพและให้เกียรติต่อตนเองและผู้อื่น (Respect : R)
5. การส่งเสริมและยกระดับความรู้ (Knowledge : K) ให้เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีการจัดโครงสร้างองค์กรในลักษณะของการกระจายอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบโดยแบ่งส่วนงานปฏิบัติการเป็นลำดับชั้น (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2549) ดังนี้

1. ระดับฝ่าย จำนวน 22 ฝ่าย
2. ระดับกอง จำนวน 50 กอง
3. ระดับสำนัก จำนวน 7 สำนัก
4. ระดับกลุ่มงาน จำนวน 1 กลุ่มงาน
5. ระดับสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดและสาขา ประกอบด้วย
 - 5.1 สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด จำนวน 75 สำนักงาน
 - 5.2 ตลาดกลาง จำนวน 2 แห่ง
 - 5.3 สาขาจำนวน 566 สาขา
 - 5.4 กองทุนธนาคารอิสลาม จำนวน 82 แห่ง
 - 5.5 สาขาย่อย จำนวน 30 สาขา
 - 5.6 หน่วยอำเภอ จำนวน 935 หน่วย
 - 5.7 หน่วยธุรกิจ จำนวน 229 หน่วย

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

จากการประเมินสถานการณ์ ธ.ก.ส. ที่มีจุดแข็งในด้านการให้บริการเข้าถึงเกษตรกรพร้อมเครือข่ายสาขาจำนวนมาก รวมถึงโอกาสที่เกิดขึ้นในการขยายธุรกิจตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล และการฟื้นฟูชนบท ขณะเดียวกัน ธ.ก.ส. ก็ได้คำนึงถึงข้อจำกัดในการแข่งขันและการให้บริการที่แตกต่างจากสถาบันการเงินอื่น ดังนั้นจึงกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงานโดยจำแนกเป็น 5 ประการ กล่าวคือ

1. ยุทธศาสตร์สร้างความพร้อมให้มีทุนเพียงพอ 3 ทุน ได้แก่ทุนมนุษย์ ทุนองค์กร และทุนสารสนเทศ

แนวทางการดำเนินงาน

1.1 พัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีมีความสุขเป็นคนเก่งและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยจัดการองค์ความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมสร้างระบบบริหารคนตามศักยภาพ และพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยควบคู่กับการใช้หลักธรรมาภิบาลใน ธ.ก.ส.

1.2 มุ่งเน้นการพัฒนาาระบบและข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และสร้างความพึงพอใจในการให้บริการของลูกค้าทุกประเภท

2. ยุทธศาสตร์การบริหารรายได้ (Income Management) การบริหารรายจ่าย (Cost Management) การบริหารโอกาส (Opportunity Management) และบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน

แนวทางการดำเนินงาน

ขยายการให้บริการสินเชื่อที่มีคุณภาพเพื่อเพิ่มผลประกอบการผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่เกษตรกรลูกค้า สถาบันเกษตรกร กองทุนหมู่บ้าน กลุ่มอาชีพ และวิสาหกิจชุมชน การสนับสนุนสินเชื่อในรูปแบบการขายส่ง และการดำเนินงานตาม นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง ควบคู่กับเร่งรัดจัดการคุณภาพหนี้ให้มีประสิทธิภาพ การบริหารเครือข่ายให้บริการที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งบริหารความเสี่ยง และเร่งเพิ่มรายได้จากรูกระดมธนาคารมากขึ้น

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเกษตรกรและชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและขั้นตอนการพัฒนาตามบันได 3 ขั้น

แนวทางการดำเนินงาน

สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกรลูกค้า สถาบันลูกค้าและประชาชนในชนบท รวมทั้งร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านพัฒนาชนบท เพื่อดำเนินกิจกรรมทางสังคมควบคู่กับส่งเสริมการออม และจัดการด้านการเงินของครัวเรือนเกษตรกร

4. ยุทธศาสตร์การเพิ่มผลประกอบการผลิต (Productivity) และการเพิ่มมูลค่าผลผลิต (Value Added)

แนวทางการดำเนินงาน

สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพการผลิตของเกษตรกรลูกค้า โดยส่งเสริมให้ใช้กระบวนการจัดการและเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มปริมาณและคุณภาพผลผลิต

5. ยุทธศาสตร์สร้างกระบวนการผลิต (Value Chain) เพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิตและสินค้า

แนวทางการดำเนินงาน

ส่งเสริมให้เกิดความเชื่อมโยงการผลิตและการตลาด และการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างเป็นระบบ โดยร่วมมือกับสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. บริษัทไทยธุรกิจเกษตรจำกัด และบริษัทเอกชนเพื่อสนับสนุนปัจจัยการผลิต การรวบรวม การรับซื้อและชำระหนี้ด้วยผลผลิต