

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสาร ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบในการศึกษาตามลำดับดังนี้

- 2.1 การบริหารราชการแผ่นดิน
- 2.2 การปกครองท้องถิ่นในรูปองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

2.1 การบริหารราชการแผ่นดิน

หลักการในการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกนิยมใช้กันอยู่มี 3 หลักการ คือ

1) หลักการรวมอำนาจ (Centralization) เป็นหลักการปกครองที่รวมอำนาจสำคัญไว้ที่ส่วนกลาง ซึ่งหมายถึง กระทรวง ทบวง กรม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ส่วนกลาง เป็นศูนย์กลางของการปกครองหรือการบริหารประเทศ การรวมอำนาจมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

(1) กำลั้งทหารและตำรวจขึ้นอยู่กับส่วนกลาง เพื่อที่จะสามารถใช้กำลังโดยเด็ดขาด และทันทั่วทั้งที่ในกรณีจำเป็น และยังเป็นปัจจัยในการรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน โดยคำนึงถึงเสถียรภาพของประเทศเป็นสำคัญ

(2) อำนาจวินิจฉัยและสั่งการอยู่ที่ส่วนกลาง หัวหน้าส่วนราชการในระดับ กระทรวง ทบวง กรม มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการในภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ส่วนท้องถิ่นจะต้องฟังคำสั่งจากส่วนกลาง

(3) มีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Hierarchy) กล่าวคือมีสายการบังคับบัญชา โดยมีระเบียบวินัยเป็นเครื่องบังคับ และผู้มีอำนาจบังคับบัญชาต้องรับผิดชอบในราชการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน

(4) นโยบายในการปกครองประเทศ ส่วนกลางจะเป็นผู้กำหนด

(5) อำนาจในนโยบายต่างประเทศ ส่วนกลางจะเป็นผู้รับผิดชอบ

2) หลักการแบ่งอำนาจ (Deconcentration) หมายถึง การที่ราชการส่วนกลางได้แบ่งอำนาจให้ตัวแทนหน่วยงานของตนซึ่งประจำอยู่ในเขตการปกครองต่าง ๆ ได้วินิจฉัยสั่งการ

ได้เองตามระเบียบที่ส่วนกลางกำหนด การแบ่งอำนาจก่อให้เกิดระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค ลักษณะสำคัญของการแบ่งอำนาจคือ

(1) ต้องมีราชการบริหารส่วนกลาง เพราะการบริหารราชการส่วนกลางเป็นผู้ใช้อำนาจและจัดแบ่งอำนาจไปให้ส่วนภูมิภาค

(2) ต้องมีเจ้าหน้าที่เป็นตัวแทนของส่วนกลาง ส่วนกลางจัดเจ้าหน้าที่ไปประจำในส่วนภูมิภาคปฏิบัติงานในฐานะตัวแทนของส่วนกลาง ส่วนกลางจึงเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งถอดถอนและบังคับบัญชา

(3) ส่วนกลางแบ่งอำนาจให้ส่วนภูมิภาค ส่วนกลางซึ่งเป็นผู้มีอำนาจเต็มในการบริหารราชการแผ่นดิน แบ่งอำนาจให้ส่วนภูมิภาคไปดำเนินการ เฉพาะบางเรื่องหรือบางขั้นตอนโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ประชาชนควรจะได้รับ

3) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึงการโอนอำนาจในการปกครองจากส่วนกลางบางอย่างไปให้ประชาชนในท้องถิ่นดำเนินการเองโดยมีอิสระภาพพอสมควร ภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมาย การกระจายอำนาจทำให้เกิดระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ

(1) เป็นองค์กรที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อกระจายอำนาจไปให้ท้องถิ่นใด ท้องถิ่นนั้นจะต้องตั้งองค์กรขึ้นมาดำเนินการ โดยมีบุคลากร งบประมาณ และทรัพย์สินเป็นของตนเอง และองค์กรที่ตั้งขึ้นจะต้องมีฐานะเป็นนิติบุคคลด้วย

(2) มีสภาและมีผู้บริหารระดับท้องถิ่น การกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง มีสภาท้องถิ่นเพื่อทำหน้าที่เป็นองค์กรที่เป็นตัวแทนของประชาชน และองค์กรนี้จะเป็นผู้พิจารณาเลือกคณะผู้บริหารมาดำเนินงานบริหารท้องถิ่นต่อไป

(3) มีอิสระในการปกครองตนเอง การกระจายอำนาจนั้นต้องกำหนดให้องค์การท้องถิ่นมีอิสระ (Autonomy) ในการบริหารงานหรือจัดทำกิจกรรมได้เองพอสมควรภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด จะเท่ากันหรือมากกว่าอำนาจส่วนกลางไม่ได้

(4) มีงบประมาณและรายได้เป็นของตนเอง ตามหลักการกระจายอำนาจขององค์กรท้องถิ่นจะต้องมีงบประมาณของตนเอง แยกจากส่วนกลาง โดยมีรายได้จากการเก็บภาษีอากร ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ และทรัพย์สิน ตลอดจนเงินอุดหนุน และรายได้อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

(5) มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของตนเอง เจ้าหน้าที่เหล่านี้เป็นเจ้าหน้าที่หรือเจ้าพนักงานท้องถิ่นแต่ละแห่ง ไม่ได้สังกัด กระทรวง ทบวง กรม ในส่วนกลาง

(6) มีหน้าที่ออกกฎหมายบังคับใช้ในท้องถิ่น เช่น ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติต่าง ๆ ตามที่กฎหมายของราชการส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งกำหนด

หลังจากประเทศไทยได้เปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตย เมื่อ พ.ศ. 2475 ได้มีการตราพระราชบัญญัติเกี่ยวกับการจัดระเบียบการปกครองหรือการบริหารราชการแผ่นดิน มาแล้วหลายฉบับ ปัจจุบันการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปตามพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ให้ไว้ ณ วันที่ 21 สิงหาคม พ.ศ. 2534 โดยกำหนดให้จัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินออกเป็น 3 ส่วน คือระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง ระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค และระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น

1) การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง เป็นการจัดระเบียบการปกครองในส่วนกลางตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ประกอบด้วย สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม ซึ่งแต่ละส่วนราชการมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม

2) การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค เป็นการจัดระเบียบการปกครองในส่วนภูมิภาคตามมาตรา 51 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งจัดระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาคเป็นจังหวัด อำเภอหรือกิ่งอำเภอ และเพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินในระดับพื้นฐานขนาดเล็กจึงให้ตำบลและหมู่บ้าน ซึ่งมีได้เป็นหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาค เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นหรือส่วนภูมิภาคโดยอนุโลม จังหวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล จังหวัดและอำเภอ มีหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด

3) การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น การปกครองท้องถิ่นเป็นรากฐานของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เพราะหากการปกครองท้องถิ่นมั่นคงแล้วย่อมจะทำให้ระบอบการปกครองประเทศมั่นคงด้วย เพราะการปกครองท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองเพื่อประโยชน์โดยส่วนรวมของท้องถิ่น การปกครองท้องถิ่น (Local self-government) หมายถึง การที่ประชาชนในท้องถิ่นมีอำนาจปกครองตนเองโดยอิสระภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีลักษณะอย่างน้อย

4 ประการ คือ

- (1) เป็นนิติบุคคล
- (2) ผู้บริหารหรือสมาชิกสภาท้องถิ่นได้รับเลือกตั้งจากประชาชนทั้งหมดหรือบางส่วน
- (3) มีรายได้และงบประมาณเป็นของตนเอง
- (4) มีอิสระในการบริหารงานภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย

การปกครองท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ คือ

- 1) เพื่อให้องค์การปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันให้การศึกษาแก่ประชาชนในด้านการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

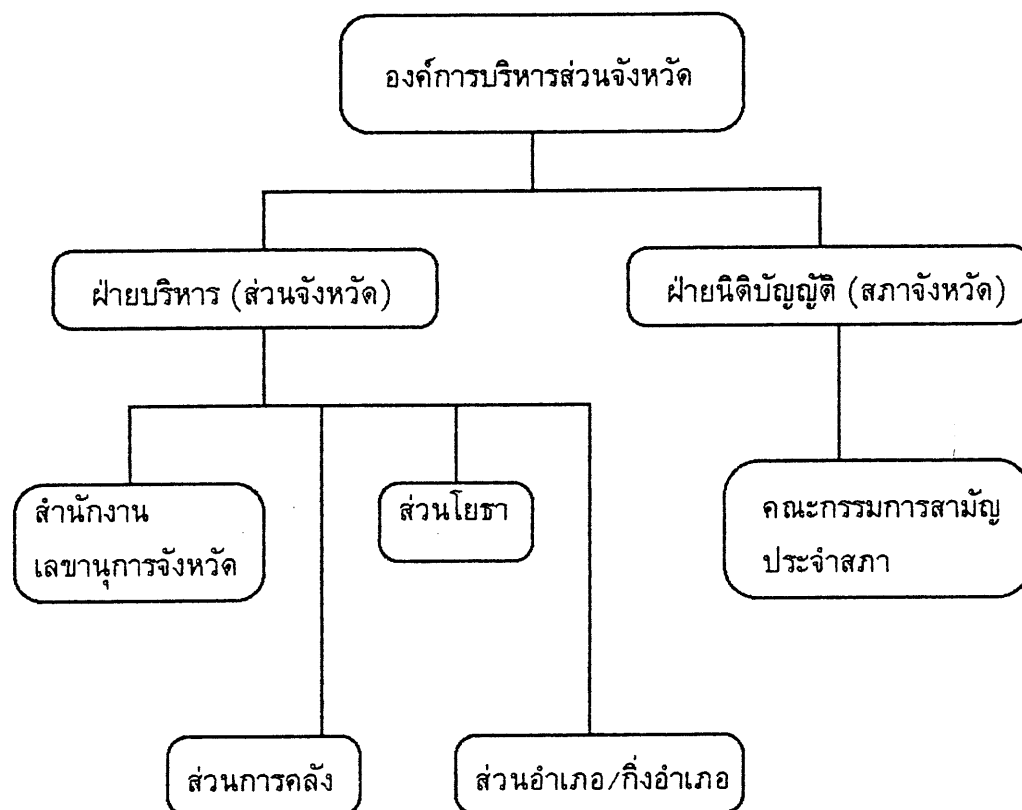
- 2) เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักปกครองตนเอง
 - 3) เพื่อให้การบริหารงานขององค์การปกครองท้องถิ่นสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 4) เพื่อให้องค์การปกครองท้องถิ่นแบ่งเบาภาระของการบริหารราชการส่วนกลาง
- การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เป็นการจัดระเบียบการปกครองท้องถิ่น ตามมาตรา 70 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งจัดในรูป องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล สุขาภิบาล และราชการส่วนท้องถิ่นอื่น ตามกฎหมาย กำหนด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

2.2 การปกครองท้องถิ่นในรูปองค์การบริหารส่วนจังหวัด

2.2.1 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัด

การปกครองท้องถิ่นของไทย เริ่มครั้งแรกในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยทรงเห็นตัวอย่างการปกครองประเทศมลายู ซึ่งเป็นอาณานิคมของ อังกฤษ ได้กระจายอำนาจในการปกครองบางอย่างให้องค์การส่วนท้องถิ่นดำเนินการ จึงทรง ให้ตราพระราชกำหนดสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ. 116 เป็นการทดลองรูปแบบการสุขาภิบาล และได้จัดตั้งสุขาภิบาลในหัวเมืองคือ สุขาภิบาลท่าฉลอม เมืองสมุทรสาคร เมื่อวันที่ 1 เมษายน ร.ศ. 125 (พ.ศ. 2449) มีหน้าที่หลัก 3 ประการคือ ซ่อมแซมและบำรุงถนน หนทาง จุดโคมไฟให้แสงสว่างเวลาค่ำคืน และจัดหาคนงานเก็บกวาดขยะมูลฝอย ต่อมาเมื่อ ร.ศ. 127 ได้ตราพระราชบัญญัติจัดการสุขาภิบาลใช้บังคับทั่วประเทศ และได้มีการ วิวัฒนาการเรื่อยมาจนในปัจจุบัน มีการปกครองท้องถิ่น 5 รูป คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล สุขาภิบาล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

การจัดตั้งและการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในปัจจุบัน เป็นไปตาม พระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 ซึ่งกำหนดให้องค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล และพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปหนึ่ง ดังนั้น องค์การบริหารส่วนจังหวัดจึงเป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมี 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัด
(ที่มา : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย)

2.2.1.1 ฝ่ายบริหาร

ผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะหัวหน้าฝ่ายบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้ดำเนินกิจการส่วนจังหวัด ควบคู่ไปกับสภาจังหวัด กล่าวคือเป็นผู้รับผิดชอบในราชการบริหารส่วนจังหวัด ตามที่กฎหมายกำหนด ดังนั้นผู้ว่าราชการจังหวัดจึงต้องบริหารราชการส่วนจังหวัดให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของประชาชนคือ ปฏิบัติตามมติของสภาจังหวัดในเมื่อมตินั้นไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับ นอกจากนั้นผู้ว่าราชการจังหวัดยังเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาข้าราชการส่วนจังหวัด และรับผิดชอบงานบริหารราชการส่วนภูมิภาคตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 อีกด้วย กล่าวคือ ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นทั้งตัวแทนของราชการส่วนกลางในการบริหารราชการแผ่นดินและเป็นทั้งตัวแทนของประชาชนในจังหวัดในการบริหารกิจการส่วนจังหวัด

องค์การบริหารส่วนจังหวัดแบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 ส่วนคือ

1) สำนักงานเลขานุการจังหวัด มีหน้าที่เกี่ยวกับกิจการทั่วไปขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมีเลขานุการจังหวัดเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชา แบ่งออกเป็น 2 หมวด คือ หมวดบริหารงานทั่วไปมีหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง กับหมวดแผนและงบประมาณ ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน การจัดทำแผนและงบประมาณและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2) ส่วนการคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินการบัญชีมีหัวหน้าส่วนการคลังเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชา แบ่งโครงสร้างเป็น 3 หมวด คือหมวดการเงิน หมวดการบัญชี และหมวดตรวจสอบและพัฒนารายได้

3) ส่วนโยธา มีหน้าที่เกี่ยวกับงานช่าง เช่น การก่อสร้างและการซ่อมบำรุงเครื่องจักรกล มีหัวหน้าส่วนโยธาเป็นผู้รับผิดชอบ แบ่งโครงสร้างเป็น 3 หมวด คือ หมวดสำรวจและออกแบบหมวดก่อสร้างและซ่อมบำรุง และหมวดเครื่องจักรกล

4) ส่วนอำเภอ/กิ่งอำเภอ มีหน้าที่บริหารกิจการส่วนจังหวัด ในเขตอำเภอ/กิ่งอำเภอตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย แบ่งโครงสร้างเป็น 3 หมวด คือ หมวดการคลัง หมวดพัฒนาและโยธาและหมวดบริหารงานทั่วไป

2.2.1.2 ฝ่ายนิติบัญญัติ

สภาจังหวัดทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วยสมาชิก ที่ได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในจังหวัด โดยถือเกณฑ์ จังหวัดใดมีราษฎรไม่เกิน 200,000 คน ให้มีจำนวนสมาชิก 18 คน เกิน 200,000 คน แต่ไม่เกิน 500,000 คน ให้มีจำนวนสมาชิก 24 คน เกิน 500,000 คน แต่ไม่เกิน 1,000,000 คน ให้มีจำนวนสมาชิก 30 คน เกิน 1,000,000 คนให้มีจำนวนสมาชิก 36 คน

สมาชิกสภาจังหวัดอยู่ในตำแหน่งคราวละ 5 ปี ถ้าตำแหน่งสมาชิกว่างลงนอกจากถึงคราวออกตามวาระให้เลือกตั้งแทนตำแหน่งที่ว่าง ภายใน 90 วัน ถ้าเหลือวาระการดำรงตำแหน่งไม่เกิน 180 วัน จะไม่เลือกตั้งก็ได้ ให้สภาจังหวัดเลือกตั้งสมาชิกเป็นประธานสภาหนึ่งคนและเป็นรองประธานสภาหนึ่งคน และให้อำนาจสภาจังหวัดตั้งคณะกรรมการได้ 2 ประเภท คือ คณะกรรมการสามัญประจำสภา ซึ่งแต่งตั้งจากสมาชิกสภาจังหวัดและคณะกรรมการวิสามัญซึ่งแต่งตั้งจากสมาชิกสภาจังหวัดและบุคคลภายนอก

อำนาจหน้าที่ของสภาจังหวัดให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ.2498 และตามกฎหมายอื่นที่กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสภาจังหวัดจำแนกเป็น

อำนาจหน้าที่ในทางนิติบัญญัติ ได้แก่การเสนอและพิจารณาร่างข้อบัญญัติจังหวัดและการอนุมัติใช้ข้อบัญญัติจังหวัดชั่วคราว

อำนาจหน้าที่ในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานร่วมกันฝ่ายบริหาร ได้แก่
อำนาจในการควบคุมฝ่ายบริหาร ให้ดำเนินกิจการส่วนจังหวัดเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด
โดยการตั้งกระทู้ถามและสอบถามข้อเท็จจริงต่อผู้ว่าราชการจังหวัด และควบคุมโดยการปฏิบัติ
งานร่วมกับฝ่ายบริหารในการเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาความทุกข์สุขของราษฎร และเข้า
ร่วมเป็นกรรมการกับฝ่ายบริหาร เช่น คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม

อำนาจในการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ เป็นทั้งอำนาจนิติบัญญัติเนื่องจาก
งบประมาณรายจ่ายขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ต้องตราเป็นข้อบัญญัติจังหวัด และเป็นทั้ง
อำนาจในการควบคุมฝ่ายบริหารเพราะสภาจังหวัดเป็นผู้พิจารณาโครงการโดยคำนึงถึง
ประโยชน์ที่จะเกิดกับท้องถิ่นเป็นสำคัญ

อำนาจในการตั้งคณะกรรมการสภาจังหวัด เพื่อให้คณะกรรมการ กระทำกิจการ
ตามหน้าที่ของสภาจังหวัดหรือให้ความเห็นชอบในการออกข้อบัญญัติจังหวัด คณะกรรมการ
สภาจังหวัดมี 2 ประเภทคือ คณะกรรมการสามัญประจำสภาและคณะกรรมการวิสามัญ
อำนาจหน้าที่ของสมาชิกสภาจังหวัด แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบทางนิติบัญญัติ ได้แก่การประชุมสภา ในการ
ดำเนินการของสภาจังหวัด เพื่อควบคุมดูแลการดำเนินการของฝ่ายบริหารนั้น สมาชิกสภา
จังหวัดมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการ คือ การเสนอญัตติ การอภิปราย การลงมติ และการ
ตั้งกระทู้ถาม

(1) การเสนอญัตติ ญัตติตามข้อบังคับของการประชุมสภาจังหวัดมี 2 อย่างคือญัตติ
เกี่ยวกับกิจการภายในของสภาจังหวัดได้แก่ข้อเสนอหรือปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ที่อยู่ภายใน
ขอบเขต อำนาจหน้าที่ของสภาจังหวัด ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด
พ.ศ. 2498 และตามที่กฎหมายอื่นกำหนดให้เป็นหน้าที่ของสภาจังหวัด ซึ่งสมาชิกเสนอเข้าสู่
การพิจารณาของสภา เพื่อให้สภาวินิจฉัยและลงมติ กับญัตติร่างข้อบัญญัติจังหวัด ซึ่งได้แก่
ญัตติที่เป็นข้อผูกพันกับผู้ว่าราชการจังหวัดหรือบุคคลภายนอกให้กระทำหรือละเว้นการกระทำ
โดยชอบด้วยกฎหมายหรือก่อให้เกิดผลบังคับใช้ตามกฎหมายในการเสนอญัตติ ปกติต้องเสนอ
ล่วงหน้าเป็นหนังสือ โดยมีผู้รับรองไม่น้อยกว่า 2 คน เว้นแต่ได้กำหนดไว้เป็นพิเศษ

(2) การอภิปราย หมายถึง การพูดหรือการให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่สภากำลัง
พิจารณาอยู่การอภิปรายแต่ละครั้งจะต้องมีผู้อภิปรายเพียงคนเดียว ก่อนการอภิปรายให้
สมาชิกยกมือขึ้นเหนือศีรษะเพื่อขออนุญาตต่อประธานในที่ประชุมสภา เมื่อได้รับอนุญาต แล้ว
จึงจะลุกขึ้นอภิปรายได้ การอภิปรายมีหลักเกณฑ์คือ ผู้เสนอญัตติจะเป็นผู้อภิปรายก่อน และ
โดยปกติจะอภิปรายสลับกันระหว่างผู้สนับสนุนกับผู้คัดค้านและการอภิปรายจะต้องอยู่ใน
ประเด็น ไม่วกวนหรือซ้ำซากหรือซ้ำกับบุคคลอื่น ในระหว่างอภิปรายหากปรากฏว่ามีการ
ฝ่าฝืนข้อบังคับ หรือนอกเหนืออำนาจหน้าที่หรือถูกอภิปรายพาดพิงถึงอำนาจก่อให้เกิดความ
เสียหาย สมาชิกอาจขออนุญาต โดยลุกขึ้นยืน ณ ที่ของตน เมื่อประธานอนุญาตแล้วจึงกล่าว

แก้หรือชี้แจงการอภิปรายจะยุติเมื่อ ไม่มีผู้ใดอภิปรายอีกหรือที่ประชุมลงมติให้ปิดอภิปรายหรือที่ประชุมลงมติให้ยกเรื่องอื่นขึ้นปรึกษา หากประธานสภาพิจารณาเห็นว่าได้อภิปรายกันพอสมควร จะขอให้ที่ประชุมสภาวินิจฉัยว่าควรปิดอภิปรายหรือไม่ก็ได้

(3) การลงมติ คือการหาข้อยุติของเรื่องหรือปัญหาที่สภาจังหวัดกำลังพิจารณา การลงมติจะกระทำเมื่อการอภิปรายสิ้นสุดลง และถือเอาเสียงข้างมาก เว้นแต่เรื่องที่บัญญัติไว้เป็นพิเศษเช่นการวินิจฉัยให้สมาชิกออกจากตำแหน่ง ตามมาตรา 12 (5) จะต้องมียกเสียงไม่ต่ำกว่าสองในสามของจำนวนสมาชิกที่อยู่ในตำแหน่งการลงมติในทุกกรณีจะมีผลสมบูรณ์ต่อเมื่อสมาชิกอยู่ในที่ประชุมครบองค์ประชุม การออกเสียงลงคะแนนในมติใด ๆ โดยปกติจะลงมติในญัตติสุดท้ายก่อน สมาชิกคนหนึ่งจะออก เสียงลงคะแนนได้หนึ่งเสียงถ้าจะแนเสียงเท่ากันประธานจะออกเสียงเพิ่มหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด ปกติการออกเสียงจะกระทำโดยเปิดเผย แต่ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือสมาชิกไม่น้อยกว่าหกคน ร้องขอเป็นหนังสือเพื่อให้ออกต่อที่ประชุมสภาลงคะแนนลับ หากที่ประชุมอนุมัติก็ให้ดำเนินการได้

(4) การตั้งกระทู้ถาม หมายถึง ข้อซักถามที่สมาชิกถามฝ่ายบริหารเกี่ยวกับราชการบริหารส่วนจังหวัด มีอยู่ 2 ชนิด คือ กระทู้ถามด่วน และกระทู้ถามธรรมดา กรณีที่เกิดสงสัยว่าจะเป็นกระทู้ด่วนหรือไม่ให้ประธานสภาวินิจฉัย หากเป็นกระทู้ด่วนให้ประธานสภารีบส่งกระทู้ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและแจ้งให้ผู้ตั้งกระทู้ถามว่าจะให้ถามกระทู้เรื่องนั้นในที่ประชุมครั้งใด หากเป็นกระทู้ธรรมดา ประธานสภาจะส่งกระทู้ถามให้ผู้ว่าราชการจังหวัด และให้บรรจุเป็นระเบียบวาระภายใน 7 วัน นับแต่ได้รับกระทู้ในการประชุมครั้งหนึ่ง ให้ใช้เวลาเฉพาะกระทู้ถามไม่เกินหนึ่งชั่วโมง เว้นแต่ประธานสภาจะอนุญาตให้ซักถามต่อกรณีที่เห็นว่ายังไม่หมดประเด็น ถ้าสภาจังหวัดสิ้นอายุหรือยุบสภาหรือปิดสมัยประชุมสภากระทู้ถามใด ๆ ที่ผู้ว่าราชการจังหวัดยังไม่ได้ตอบให้ถือว่าระงับไป

2) อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงบประมาณ ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2529 ได้กำหนดรายได้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็น 7 หมวดคือ

- (1) หมวดภาษีอากร
- (2) หมวดค่าธรรมเนียม ค่าปรับ และใบอนุญาต
- (3) หมวดรายได้จากทรัพย์สิน
- (4) หมวดรายได้จากสาธารณูปโภคและพาณิชย์
- (5) หมวดเงินอุดหนุน
- (6) หมวดรายได้อื่น
- (7) หมวดรายได้เบ็ดเตล็ด

การที่จะนำรายได้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดไปใช้จ่ายจะต้องจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย มีกระบวนการจัดทำ 4 ขั้นตอน คือ

(1) การประมาณการรายรับหรือรายได้ หมายถึง การรวบรวมจำนวนเงินรายได้ประเภทต่าง ๆ ที่คาดว่าจะได้รับในรอบปีงบประมาณ แล้วนำมาคำนวณวงเงินรายจ่าย รายได้ ที่นำมาจัดตั้งงบประมาณ หมายถึง รายได้ที่องค์กรการบริหารส่วนจังหวัดจัดเก็บเอง รายได้ที่รัฐบาลจัดเก็บให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด และรายได้ที่รัฐบาลอุดหนุน การจัดตั้งงบประมาณรายจ่าย ให้ตั้งต่ำกว่าประมาณการรายรับไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 โดยให้หักเงินกู้และเงินที่ได้รับจากเงินสะสม เงินอุดหนุนจากรัฐบาลและหน่วยงานอื่น และงบประมาณของสภาพัฒนาการออกก่อน ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

(2) การเสนองบประมาณและการตั้งงบประมาณ กระทรวงมหาดไทยกำหนดขั้นตอนให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดถือปฏิบัติดังนี้

การจัดทำงบประมาณของสภาพัฒนาการ คณะกรรมการสภาพัฒนาการจะเป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบเสร็จแล้วประธานสภาพัฒนาการจะเสนอคำขออนุมัติงบประมาณรายจ่ายงบประมาณ และรายการค้ำยงบประมาณต่อนายอำเภอท้องที่

การจัดทำงบประมาณส่วนอำเภอ/กิ่งอำเภอ อำเภอ/กิ่งอำเภอจะแต่งตั้งคณะกรรมการโดยมีสมาชิกสภาจังหวัดในเขตอำเภอ/กิ่งอำเภอ ทุกคนเป็นกรรมการ เพื่อพิจารณากลับกรองงบประมาณของสภาพัฒนาก่อนนำเสนอให้นายอำเภออนุมัติและขอตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนอำเภอ/กิ่งอำเภอ พร้อมทั้งพิจารณาจัดทำโครงการพัฒนาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เพื่อนำเสนอให้จังหวัดพิจารณา

การจัดทำงบประมาณในระดับจังหวัด สำนักงานเลขาธิการจังหวัด จะเป็นผู้รวบรวมประมาณการรายรับ และประมาณการรายจ่าย ของส่วนการคลัง ส่วนโยธา ส่วนอำเภอ/กิ่งอำเภอเพื่อประกอบในการจัดทำคำเสนอของงบประมาณ เพื่อเสนอปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดตรวจสอบแล้วส่งให้คณะกรรมการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วจัดทำเป็นร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดนำเสนอสภาจังหวัด

(3) การอนุมัติงบประมาณ ผู้ว่าราชการจังหวัดจะประกาศเรียกประชุมสภาจังหวัดเพื่อพิจารณาร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ในการพิจารณาจะประชุมพิจารณา 3 วาระ

วาระที่ 1 ขึ้นรับหลักการ เป็นขั้นตอนที่ให้สมาชิกสภาจังหวัดพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นธรรมในการใช้จ่ายงบประมาณ และอื่น ๆ

วาระที่ 2 ขึ้นแปรญัตติ การแปรญัตติข้อบัญญัติงบประมาณ จะกระทำได้โดยการลดรายจ่าย ห้ามไม่ให้แปรญัตติตั้งรายจ่ายใหม่หรือเพิ่มเติมรายจ่าย เว้นแต่ผู้ว่าราชการจังหวัดจะเป็นผู้แปรญัตติ ในรายการและจำนวนเงินที่มีข้อผูกพันเป็นดอกเบี้ยและเงินสงเคราะห์เงินกู้ที่กำหนดให้จ่ายตามกฎหมาย

วาระที่ 3 ชันลงมติ ให้ที่ประชุมลงมติว่าจะใช้หรือไม่เท่านั้น โดยปกติจะไม่มีการอภิปราย เว้นแต่ที่ประชุมจะลงมติเป็นอย่างอื่นเมื่อสภาจังหวัดลงมติให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติแล้วให้เสนอผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อลงนามภายใน 15 วัน และประกาศใช้เป็นข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อไป

(4) การบริหารและการควบคุมงบประมาณให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและเจ้าหน้าที่งบประมาณรับผิดชอบร่วมกันในการควบคุมงบประมาณและเพื่อให้การบริหารงบประมาณเป็นไปตามที่ได้รับอนุมัติจากสภาจังหวัดให้เลขาธิการจังหวัดและหัวหน้าส่วนการคลังควบคุมการรับและการเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามข้อบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายควบคุมบัญชีรายการที่เกี่ยวกับการรับจ่ายเงินและหนี้ ตรวจสอบเอกสารการรับจ่ายเงินการขอเบิกจ่ายและการก่อหนี้ผูกพัน

3) อำนาจหน้าที่ตามระเบียบว่าด้วยพัสดุโดยหลักการของระเบียบว่าด้วยการพัสดุของหน่วยงานการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2535 ในส่วนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเกี่ยวกับเรื่องพัสดุได้กำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ให้ฝ่ายบริหาร แต่อย่างไรก็ตามสภาจังหวัดก็สามารถที่จะติดตามดูแลการปฏิบัติของฝ่ายบริหาร โดยการตั้งกระทู้ถามผู้ว่าราชการจังหวัด นอกจากนั้นกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดให้ การจัดหาพัสดุ การได้มาซึ่งพัสดุ การแลกเปลี่ยนพัสดุ การควบคุมและการจำหน่ายพัสดุ ต้องได้รับความเห็นชอบจากจังหวัด

4) อำนาจหน้าที่ตามระเบียบเกี่ยวกับการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงินและการตรวจเงินองค์การบริหารส่วนจังหวัด ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการรับเงินการเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงินและการตรวจเงินองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2531 กำหนดว่า ในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วน องค์การบริหารส่วนจังหวัด อาจยืมเงินสะสมในส่วนที่เก็บรักษาไว้เองทดรองจ่ายในกิจการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยได้รับความเห็นชอบจากสภาจังหวัดและได้รับอนุมัติจากผู้ว่าราชการจังหวัด

2.2.2 หน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามข้อบังคับแห่งกฎหมาย ซึ่งใช้คำว่า "กิจการส่วนจังหวัด" ตามความหมายของพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 มาตรา 4 วรรค 2 และมาตรา 6 สำหรับหน้าที่ที่กระทำตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2511 มาตรา 31 ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) ภายใต้อำนาจแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนจังหวัด อาจดำเนินการภายในจังหวัดนอกเขตเทศบาล สุขาภิบาล และองค์การปกครองท้องถิ่นรูปแบบอื่น คือ

- (1) การรักษาความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชน
- (2) การศึกษา การทำนุบำรุงศาสนาและการส่งเสริม วัฒนธรรม

- (3) การสาธารณสุข
- (4) การป้องกันโรค การบำบัดโรค การจัดตั้งและบำรุงสถานพยาบาล
- (5) การจัดให้มีและบำรุงทางน้ำและทางบก
- (6) การจัดให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- (7) การรักษาความสะอาดของถนน ทางเดิน และที่สาธารณะ
- (8) การกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- (9) การจัดให้มีน้ำสะอาดและการประปา
- (10) การจัดให้มีโรงฆ่าสัตว์
- (11) การจัดให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- (12) การจัดให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- (13) การจัดให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- (14) การจัดให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ
สวนสาธารณะ สวนสัตว์ ตลอดจนสถานที่ประชุม อบม. ราชภัฏ
- (15) การบำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- (16) การแบ่งสรรเงินซึ่งกฎหมายจะต้องแบ่งให้แก่ราชการส่วนท้องถิ่น
- (17) การจัดเก็บค่าน้ำประปา และค่าเช่าที่ดินของรัฐในจังหวัด
- (18) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (19) การพาณิชย์
- (20) กิจกรรมอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นเพื่อประโยชน์ของราษฎรและท้องถิ่น หรือกิจการซึ่งกฎหมายบัญญัติให้เป็นกิจการส่วนจังหวัด

อำนาจหน้าที่ดังกล่าว องค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถเลือกกระทำได้ตามความจำเป็นเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ภายในวงเงินงบประมาณหรือรายได้ของจังหวัด และต้องดำเนินการภายในเขตพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

2) จังหวัดอาจทำกิจกรรมนอกเขต เมื่อ

(1) การนั้นจำเป็นต้องทำและเป็นการเกี่ยวเนื่องกับกิจการที่ดำเนินตามอำนาจหน้าที่ภายในเขตของตน

(2) ได้รับความยินยอมจากสภาเทศบาล คณะกรรมการสุขาภิบาล สภาจังหวัด หรือสภาตำบลแห่งท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องและ

(3) ได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

3) จังหวัดอาจทำการร่วมกับบุคคลอื่น โดยก่อตั้งบริษัทจำกัดหรือถือหุ้นในบริษัทเมื่อ

(1) บริษัทจำกัดนั้น มีวัตถุประสงค์เฉพาะกิจเพื่อกิจการค้าขายอันเป็นสาธารณูปโภค

(2) จังหวัดต้องถือหุ้นเป็นมูลค่าเกินกว่าร้อยละห้าสิบของทุนที่บริษัทนั้น

จดทะเบียนไว้

ในกรณีที่มีหลายเทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบลหรือ
สุขาภิบาลถือหุ้นอยู่ในบริษัทเดียวกัน ให้นับหุ้นที่ถือรวมกัน

4) บทบาทอำนาจหน้าที่ในฐานะที่เป็นองค์การปกครองท้องถิ่น องค์การบริหารส่วน
จังหวัดมีหน้าที่ ดังนี้

- (1) ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสเรียนรู้หลักการปกครองระบอบประชาธิปไตย
- (2) ส่งเสริมให้ประชาชนรู้จักสิทธิและหน้าที่ในระบอบประชาธิปไตย
- (3) ให้ความรู้ความเข้าใจกับประชาชนในเรื่องการปกครองท้องถิ่น
- (4) ให้ความรู้ความเข้าใจกับประชาชนในระบบการเมืองการปกครอง
- (5) ติดตามสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับประชาชน เพื่อแสวงหาความร่วมมือและปฏิบัติ

ภารกิจให้สำเร็จ ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

2.3.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจของคน เป็นเรื่องที่นักวิชาการได้ศึกษามานานแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
ในด้านการบริหารงานบุคคลในหน่วยงาน เมื่อมีการพัฒนาในหน่วยงานแล้วผู้บังคับบัญชาจะ
พิจารณาเรื่องการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานก่อนอื่นใดเพราะผลของการ
ทำงานจะสำเร็จลุล่วงมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับ “คน” ในหน่วยงานนั้น ๆ จะได้รับการบำรุง
ขวัญถ้าหาก “คน” ในหน่วยงานนั้นไม่ได้รับการบำรุงขวัญ ไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลเท่าที่ควร
ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงานขาดสมรรถภาพ ขาดความรัก ขาดความสามัคคี ขาดความ
ซื่อสัตย์ ขาดความจงรักภักดีและขาดความรับผิดชอบก็จะเป็นเหตุให้วัตถุประสงค์หลักของ
หน่วยงานล้มเหลวได้ (ภิญโญ สาร 2516)

คำว่า “ขวัญ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Morale ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ
เช่น หมายถึง สิ่งที่เป็นมิ่งมงคล สิริ ความดี ไม่มีตัวตน นิยมกันว่ามืออยู่ประจำชีวิตของคนตั้ง
แต่เกิดมาซึ่งเชื่อกันว่าถ้ามีขวัญอยู่กับตัวแล้วจะเกิด สิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคน
ตกใจเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่าง ซึ่งเรียกกันว่าขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้นและคำว่า
“กำลังใจ” หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับ
เหตุการณ์ทุกอย่าง

ปทานุกรมของ Webster (1964) อธิบายความหมายของ “Morale” ตรงกับคำว่า
“ขวัญ” ของภาษาไทยว่า เป็นสภาพจิตใจที่นำไปสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย มีความเชื่อ
มั่นและมีความตั้งใจที่จะทำงานให้เป็นที่ยอมรับไว้วางใจได้

Yoder (1959) ให้ความหมายของคำว่าขวัญในการทำงานว่า หมายถึง องค์ประกอบ

แห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้ว จะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น

Davis (1967) กล่าวว่า ขวัญเป็นสภาพที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจ สภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่นและอื่น ๆ

Flippo (1961) ได้ให้ความหมายของ "ขวัญ" ว่าเป็นสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือและประสานงานกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างและขวัญที่ดีในการทำงานคือ ความตั้งใจของทุกคนที่จะทำงานโดยอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองเพื่อสนองตอบความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

สุรางค์ โค้วตระกูล และคณะ (2515) ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นสถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคน ที่ทำงานนั้น เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันมีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จและพยายามร่วมมือกัน พยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางจนสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

ณัฐพล ขันธไชย (2517) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า "ขวัญ" คือ ความรู้สึกนึกคิดหรือท่าทีของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน หรือหน่วยงานที่บุคคลนั้นสังกัดอยู่ ตลอดจนลักษณะงานที่ทำให้สภาวะการทำงานกลุ่มการทำงานและเพื่อนร่วมงานทุกระดับ

อัมพิกา ไกรฤทธิ์ (2522) กล่าวว่าขวัญหมายถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) การไม่มีข้อขัดแย้งทางจิตใจและร่างกาย
- 2) ความรู้สึกที่เป็นสุขในเวลาทำงาน
- 3) การปรับตัวของบุคคลเวลาทำงาน
- 4) ความพอใจในสิ่งที่ตนได้รับ
- 5) ความสามัคคีของกลุ่ม
- 6) การที่บุคคลในกลุ่มมีเหตุผลตรงกันในการทำงาน
- 7) จุดประสงค์ของบุคคลและกลุ่มมีความใกล้เคียงกัน

อรุณ รัชธรรม (2517) ให้ความหมายว่า "ขวัญ" หมายถึงสถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคล ที่ทำงานนั้น เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันมีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามที่จะไปถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

เสถียร เหลืองอร่าม (2523) อธิบายว่า "ขวัญ" หมายถึง ขวัญโดยทั่วไปที่ใช้เกี่ยวกับการแสดงอาการทางจิตใจของตนต่อสิ่งที่เห็นรอบ ๆ ตัว โดยรวมถึงครอบครัว เพื่อนร่วมงานเพื่อนบ้านและท้องถิ่นที่ตนอาศัยอยู่ขวัญบุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับ

บุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ทั้งนี้เพราะความเชื่อมั่นของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน แต่ความรู้สึกของบุคคลอาจมีอิทธิพลต่อขวัญของพนักงานในองค์การส่วนรวม ความรู้สึกของบุคคลหรือขวัญของบุคคลแต่ละกลุ่มก็ไม่เหมือนกัน นักบริหารจึงไม่อาจจะปฏิบัติกับพนักงานกลุ่มหนึ่งเหมือนกับอีกกลุ่มหนึ่งได้ การปฏิบัติจึง ถือเอาแต่ละบุคคลเป็นใหญ่

พนัส หันนาคินทร์ (2524) กล่าวว่า “ขวัญ” หมายถึงปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนเห็นได้ชัด ซึ่งนำใจในการทำงานนี้เป็นของแต่ละบุคคล หรือกลุ่ม จะต้องเป็นลักษณะที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ แต่ละคนพร้อมที่จะเสียสละเพื่อคณะหรือเพื่อส่วนรวม

อุทัย ธรรมเดโช (2527) ให้ความหมายเกี่ยวกับขวัญว่า “ขวัญ” หมายถึงพฤติกรรมทางอารมณ์ของบุคคลที่มีต่องานของเขาสะท้อนให้เห็นสภาพการทำงานว่ามีความกระตือรือร้น มีความหวัง มีความมุ่งมั่นและความมั่นใจในการทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์การเพียงใด

ชิต นาสัก (2528) กล่าวว่า “ขวัญ” คือภาวะทางจิตใจที่แสดงออกมาให้เห็นอย่างใดอย่างหนึ่งในแง่ที่พึงปรารถนา เช่นความกระตือรือร้น ความหวังความมั่นใจความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญดี ถ้าภาวะจิตใจแสดงออกมาในทางตรงกันข้าม เช่น หดหวั่น หดกำลังใจ ท้อแท้ก็จะเป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญไม่ดี ขวัญมีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่มีรูปธรรม แต่จะแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมในแต่ละคน

ธงไชย ดีทองกลาง (2530) อธิบายว่า “ขวัญ” เป็นเรื่องนามธรรมในจิตใจของแต่ละบุคคลไม่สามารถที่จะสัมผัสหรือจับต้องหรือมองเห็นได้ แต่เราสามารถสังเกตระดับขวัญของบุคคลได้ว่ามีขวัญดี หรือไม่ดีเพียงใดจากการแสดงออกของบุคคลไม่ว่าจะเป็นเฉพาะตัวบุคคลหรือของกลุ่มบุคคลก็ตาม เช่น ถ้าหน่วยงานใดผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี พฤติกรรมที่แสดงออกมาคือการมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมมากและผลผลิตออกมาสม่ำเสมอในทางตรงกันข้าม ถ้าหน่วยงานใดผู้ปฏิบัติงานมีขวัญต่ำหรือขวัญเสียพฤติกรรมที่แสดงออกมาก็จะเห็นเป็นตรงกันข้ามกับที่กล่าวมาแล้ว มีแต่ความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตที่ออกมาก็มีคุณภาพไม่ดีและปริมาณลดลง

พูนศักดิ์ ปิยะมัตย์ (2532) กล่าวว่า “ขวัญ” คือสภาวะจิตใจที่แสดงออกมาในแง่ที่พึงปรารถนาในด้านความขยันขันแข็งในการทำงาน ความกระตือรือร้น ความมีชีวิตชีวา ความหวังความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นลักษณะของผู้มีขวัญดี แต่ถ้าสภาวะจิตใจที่แสดงออกมา ในทาง หดหวั่น ท้อแท้ หดกำลังใจหรือเหนื่อยหน่ายจะเป็นลักษณะของผู้มีขวัญไม่ดี

สุบิน ฉัตรดอน (2532) กล่าวว่า “ขวัญ” หมายถึง สภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึก

นึกคิด หรืออารมณ์ของกลุ่มบุคคลที่มีต้องงานที่ทำ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน

บ้านาญ บำรุงรส (2534) กล่าวว่าขวัญกำลังใจ คือ ทศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกมาต่อการทำงานต่อหน่วยงาน และต่อผู้ร่วมงาน ในลักษณะที่ทุกคนในหน่วยงานทราบถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ทำงานนั้น เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จและพยายามร่วมมือต่อสู้อุปสรรคอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สรุป ขวัญกำลังใจก็คือสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต้องงานที่ทำ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้น หรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน

2.3.2 ประโยชน์และความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

มีผู้ทำการศึกษาและกล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

อุทัย ธรรมเดโช (2527) กล่าวว่า ขวัญเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและบรรลุถึงประสิทธิผลอย่างแท้จริง การเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดีจึงเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกองค์การลักษณะขององค์การที่มีขวัญดี คือ

1) ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ในการทำงานผู้ปฏิบัติงานใช้ทักษะของตนเองให้เกิดผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย

2) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

มุสดี สัตยมานะ (2521) ได้กล่าวถึงประโยชน์ และความสำคัญของขวัญกำลังใจไว้ ดังนี้

1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2) ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์การ

3) เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน

4) ทำให้เกิดพลังรวม (Group effort) ในหมู่คณะสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้

5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การ

6) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่าง ๆ

7) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

วิชิต เยี่ยมเวหา (2531) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจว่า นักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่ถือเอาความพอใจเป็นหลักสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจอันเป็นเสมือนแกนกลางของบุคคลในการอุทิศกำลังกายและกำลังใจในการทำงานให้แก่องค์การเปรียบเทียบกับ

ว่ากำลังขวัญอาจเป็นไปได้ทั้งความหมายที่สูงและต่ำเช่นเดียวกับร่างกายของมนุษย์ อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลียและเข้มแข็ง อันเป็นเครื่องชี้ถึงสภาพของร่างกาย โดยนัยนี้เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ ความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องหมั่นตรวจตรากำลังขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์การอยู่เสมอด้วย

สุมิน จิตรดอน (2532) กล่าวว่า ขวัญเป็นหลักในการทำงานเพื่อนำไปสู่จุดประสงค์ขององค์การซึ่งสามารถเห็นได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 2) ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่
- 3) ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ
- 4) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
- 5) ความรู้สึกพอใจในการทำงาน
- 6) ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

2.3.3 การสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

สรวงศ์ โค้วตระกูล (2514) ได้ศึกษาค้นคว้าและสรุปวิธีการสร้างขวัญให้ดีขึ้นโดยวิธีการดังนี้

1) จะต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่องานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ให้ทุกคนทำงานเพื่อส่วนรวมหรือทำงานเพื่อเห็นแก่หน่วยงาน โดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องได้รับรู้ความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำ นอกจากนั้นจะต้องส่งเสริมให้ลูกน้องมีความมั่นใจในตนเองไม่ควรใช้วิธีข่มขู่อยู่ตลอดเวลา ผู้บังคับบัญชาเองควรจะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้องพยายามทำให้ลูกน้องเห็นว่าเขาเป็นบุคคลที่สำคัญเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เขามีความพอใจในตนเองพยายามมองลูกน้องในแง่ดีให้ค่ายกย่องชมเชยเมื่อลูกน้องทำงานดี สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งก็หมายถึงการสร้างขวัญของลูกน้องให้อยู่ในระดับสูงนั่นเอง

2) ควรจะมีการสำรวจทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องดูบ้างว่าปฏิกิริยาของลูกน้องต่อตนเองมีอย่างไร เพราะการสำรวจทัศนคตินี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบปัจจัยต่าง ๆ มากมาย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และนอกจากนี้ ผลของการสำรวจก็ควรจะมีการเปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน

3) ผู้บังคับบัญชาควรเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือนักบริหารทุกคนควรเป็นที่ปรึกษาของลูกน้องได้เป็นอย่างดี เพราะจะเป็นการแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าทำได้สำเร็จก็จะทำให้ขวัญอยู่ในระดับสูงขึ้น

4) ควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่อง

ต่าง ๆ หรือระบายความคับข้องใจของเขาบ้าง คนเรานั้นเมื่อทำงานจะมีปัญหาทุกคน ผิดกัน แต่ว่าจะมากหรือน้อยเท่านั้นโดยเฉพาะเมื่อเกิดอุปสรรคในการทำงานขึ้นด้วยแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น เพื่อหาทางแก้ไขปัญหานั้น เพราะนอกจากจะได้แนวความคิดใหม่ ๆ แล้วยังทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าเขาได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง ปัญหาขององค์กรก็เหมือนปัญหาของเขาเองซึ่งจะเป็นแนวทางในการสร้างขวัญให้อยู่ในระดับสูงได้เหมือนกัน

5) ควรจะมีมาตรการในการวัดความสำเร็จของการทำงานของแต่ละบุคคลที่แน่นอนเช่นการเลื่อนขั้นเงินเดือน ก็ควรจะถือหลักคนทำงานดี ทำงานมากควรจะได้ 2 ขั้น แต่การที่จะวัดว่าคนไหนทำงานดีทำงานมากกว่าคนอื่น ควรจะมีเหตุผลที่ดี ที่เหมาะ ที่ควร ในการที่จะอธิบายได้เมื่อมีคนถามว่าทำไมคนนี้ได้ 2 ขั้น คนนี้ได้ขั้นเดียว เป็นต้น

อมร รักษาสัตย์ (2511) ได้กล่าวว่าวิธีการสร้างขวัญจะต้องสร้างทัศนคติที่ดีด้วย โดยมีวิธีการดังนี้

- 1) ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่เขาทำ
- 2) ควรส่งเสริมให้ทุกคนมีความมั่นใจใจตนเอง หรือมี Self Confidence ไม่ควรจะใช้วิธีข่มขู่ลูกน้องตลอดเวลา
- 3) ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) ควรคำนึงถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรจะทราบฐานะทางสังคม ด้านเศรษฐกิจของลูกน้อง ส่งเสริมให้มีโอกาสได้พักผ่อนตามสมควร
- 5) ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นคนหนักแน่นไม่หุเบา พยายามฟังให้มากและตัดสินใจด้วยเหตุผล
- 6) ควรพยายามมองหาส่วนดีของลูกน้อง แล้วยกย่องชมเชย

อรุณ รัชธรรม (2517) กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและความพอใจในการทำงานในหน่วยงานดังนี้

- 1) ต้องสร้างและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานพอใจมีความรักงานและกระตือรือร้นในการทำงานการที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานรักงาน ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องแสดงว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์และสำคัญยิ่ง แม้ว่าจะเห็นเหนื่อยเพียงใดก็ไม่สามารถให้ผู้ปฏิบัติงานเห็น เพราะผู้ปฏิบัติงานส่วนมากมักจะประพฤติตนตามอย่างหัวหน้างาน
- 2) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจ แก่ผู้ที่ทำความดีความชอบแต่ต้องชมเชยให้ถูกกาลเทศะ มีเหตุผล และมีความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไปทำให้คำชมเชยนั้นไร้ค่าหมดความหมาย
- 3) ดูแลเอาใจใส่ และให้ความสนทนสนมแก่ผู้ปฏิบัติงานพอสมควรโดยการทักทาย

ไต่ถามข่าวและทุกข์สุขของผู้ปฏิบัติงานในโอกาสอันควร การแสดงออกเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ เมื่อเขาทราบว่าหัวหน้ามิได้ละเลยหรือทอดทิ้งเขา

4) ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่ง หรือเงินเดือนที่สูงขึ้น เพราะการที่ผู้ปฏิบัติงานมีงานที่มั่นคง มีทางก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5) สร้างบรรยากาศการทำงาน ให้เหมาะแก่ผู้ปฏิบัติงาน อาทิเช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ

6) ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงานและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจมีความคิดเห็นที่ดีและมีประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ก็ควรจะมีสิ่งตอบแทนหรือยกให้เป็นความดีความชอบของบุคคลนั้น เพื่อให้เป็นตัวอย่างและเป็นที่กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

7) ให้โอกาส หรือมีระบบที่เที่ยงธรรม ในการร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนมีขวัญกำลังใจทำงาน แต่บางครั้งอาจจะขาดขวัญได้หากผู้นั้นมีความทุกข์ร้อนหรือมีปัญหาเกิดขึ้น แต่ไปร้องทุกข์กับผู้ใดไม่ได้ ฉะนั้นในการรักษาขวัญของผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานนั้น ๆ ควรจะมีเจ้าหน้าที่เพื่อการนี้โดยเฉพาะ ถ้าเป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่สามารถแก้ไขได้ก็ดำเนินการทันที แต่ถ้าไม่สามารถจะทำได้ก็ควรชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ ซึ่งเรื่องนี้ควรจะได้อ้างระเบียบไว้ให้รัดกุมชัดเจน

อุทัย ธรรมเดโช (2527) ได้เสนอวิธีสร้างขวัญกำลังใจไว้ดังนี้

1) สร้างเจตคติต่อการทำงานโดยการ

- (1) จัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานหรือสร้างบรรยากาศให้เหมาะสม
- (2) มอบหมายงานให้เหมาะสม
- (3) ให้ผลตอบแทนคุ้มค่ากับผลงานที่ทำไป จงหลีกเลี่ยงการให้ผลตอบแทนตามใจผู้บังคับบัญชา แต่จงให้ตามผลงาน

(4) ให้ทุกคนทำงานเต็มความสามารถมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำงานหลีกเลี่ยงประเภทคนทำงานแบบตาย แต่เมื่อจะได้รับผลกลับเป็นคนอื่นที่ไม่ทำ

2) สร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานโดย

- (1) ให้ทุกคนยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
- (2) มีความรักสามัคคีกลมเกลียวกัน

3) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้กระทำด้วยความจริงใจ

4) จัดบริการให้ค่าปรึกษาหารือ

5) เปิดโอกาสให้มีการระบายความคับข้องใจในการทำงานได้บ้างเพราะในหน่วยงานหนึ่ง ๆ จะต้องมีปัญหาเสมอ ไม่มีปัญหาเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ก็จะมีปัญหาเรื่องการมอบหมายงาน หรือปัญหาในเรื่องความไม่ยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา

ซึ่งปัญหาเหล่านี้ผู้บังคับบัญชา ไม่มีโอกาสระบายเพราะบรรยากาศและกฎระเบียบไม่เอื้ออำนวย แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาให้โอกาสก็จะเป็นวิธีทางหนึ่งที่จะลดความกดดันภายในหน่วยงานได้ ซึ่งเรื่องนี้จะจัดโดยระบบการร้องทุกข์ เพราะวิธีนี้จะลดช่องว่างทางความคิดปิดโอกาสเรื่องบัตรสนเท่ห์ได้ ข้อสำคัญจะต้องถือว่าการร้องทุกข์เป็นการให้ข้อมูลอย่าถือว่าเป็นการฟ้องร้องและอย่าถือว่าเป็นคนชอบฟ้องถ้าผู้บังคับบัญชาถือ ก็ไม่มีประโยชน์เพราะจะไม่มีใครไปใช้และผู้บังคับบัญชาก็จะไม่ได้รับข้อมูลที่แท้จริง

6) ให้มีการสำรวจความคิดเห็นเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

7) ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นทั้งเพื่อนและผู้ร่วมงานที่ดี

8) สนใจในสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาสนใจจะทำให้จิตใจของผู้บังคับบัญชาเป็นจิตใจที่สมบูรณ์แจ่มใสทำได้โดย

(1) ให้ความสนิทสนมพอสมควร

(2) ทักทายปราศรัย

(3) ใต้ถามทุกข์สุข ในโอกาสอันสมควร

(4) ให้ความช่วยเหลือด้านส่วนตัวและครอบครัวตามโอกาสสมควร

2.3.4 มาตรการสำหรับวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

วัฒนา สุตสุวรรณ (2519) ได้ให้แนวทางในการพิจารณาระดับขวัญกำลังใจของคนในหน่วยงานว่าดีหรือไม่ดี ดังนี้

1) ลักษณะที่แสดงว่าคนในหน่วยงานมีขวัญดี

(1) บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใสร่าเริง

(2) งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องและเชื่อถือได้

(3) สมาชิกในหน่วยงานมีความสนใจ หรือสนุกเพลิดเพลินกับงานของเขา

(4) สมาชิกในหน่วยงานให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

(5) สมาชิกในหน่วยงานทำการวิพากษ์วิจารณ์ หรือให้ความเห็นด้วยความบริสุทธิ์ใจ

(6) สมาชิกในหน่วยงานยอมรับการมอบหมายงานพิเศษเพิ่มเติมด้วยความยินดี

(7) สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ในยามฉุกเฉินรีบด่วน

(8) สมาชิกในหน่วยงานยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขอยู่ตามเดิม แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้นก็ตาม

2) ลักษณะที่แสดงว่าในหน่วยงานมีขวัญไม่ดี

(1) การลาออกจากงาน หรือแยกย้ายไปอยู่ที่อื่นด้วยความสมัครใจในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ

- (2) มีการขาด การลามากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก
- (3) มีความผิดพลาดและไม่ถูกต้องมากขึ้นผิดปกติ
- (4) มีความเฉื่อยชา ความเจ็บเหงาในการปฏิบัติงานสูงขึ้นเรื่อย ๆ
- (5) มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน
- (6) ผู้ได้บังคับบัญชามีความเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา
- (7) มีการไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพ หรือขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา อยู่เสมอ ๆ
- (8) มีการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจเมื่อได้รับการวิพากษ์วิจารณ์
- (9) ผู้ได้บังคับบัญชาไม่สนใจหรือเอาใจใส่ต่อผู้อื่น
- (10) ผู้ได้บังคับบัญชาเดินเตร่ไปเตร่มาด้วยความขี้เกียจ หรือลุ่ม ๆ คด ๆ งานอยู่เสมอ แต่งานไม่สำเร็จ คูล้ายกับว่าเขายุ่งตลอดเวลา
- (11) มีคำร้องทุกข์หรือร้องเรียนจากประชาชนมากผิดปกติ

Tiffin และ Mccormick (1965) ให้ความเห็นว่าองค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) สภาพการทำงาน
- 2) การจัดการ
- 3) ค่าจ้าง
- 4) ชั่วโมงการทำงาน
- 5) เพื่อนร่วมงาน
- 6) ลักษณะงาน
- 7) การเลื่อนตำแหน่ง
- 8) การนิเทศงาน
- 9) การสื่อสารและการคมนาคม
- 10) การยอมรับนับถือ
- 11) ความมั่นคง

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้สรุปดัชนีที่ชี้บอกถึงสภาพของขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ ดังนี้

- 1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน
- 2) การขาดงานหรือความเฉื่อยชา
- 3) การลาออกหรือโยกย้ายงาน
- 4) การร้องทุกข์หรือบ่นครหานินทา

วพ
JQ
๑๗๘๕

 มหาวิทยาลัยมหาวชิราลงกรณ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราลงกรณ

- 5) เงินเดือนและค่าจ้าง การให้น้ำหนักรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี
- 6) ความพึงพอใจในงานที่ทำ
- 7) ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 8) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ซึ่งจะเห็นได้ว่า ถ้าขวัญของบุคลากรในหน่วยงานดี ประสิทธิภาพของงานก็ย่อมดีไปด้วยดังที่

อุทัย ธรรมเดโช (2527) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของขวัญ ที่มีต่อการบริหารงานดังนี้

- 1) ทำให้เกิดความร่วมมือใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่
- 2) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของคนในหน่วยงาน
- 3) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
- 4) เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ
- 5) ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

2.3.5 ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ

ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น มีมากมายหลายประการมีผู้สรุปและแยกแวกคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

Keith Davis (1967) กล่าวว่า ขวัญเป็นส่วนประกอบของทัศนคติแต่ละบุคคล และเป็นที่ยอมรับประการหนึ่งว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ระดับขวัญกำลังใจสูง มีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

- 1) มีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพราะว่าผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญที่จะประสานระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน
- 2) ความพึงพอใจในงานที่ได้กระทำ คนส่วนมากจะมีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่เขาชอบเขาจะทำงานนั้นเป็นอย่างดีและมีความรู้สึกว่างานนั้นเปิดโอกาสให้แก่เขาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่
- 3) ผู้ปฏิบัติงานสามารถประสานงานได้เป็นอย่างดี ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน
- 4) ความพึงพอใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และสถานที่ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 5) ความพึงพอใจในด้านเศรษฐกิจ และบำเหน็จรางวัล

6) สุขภาพทางจิตใจและร่างกาย รวมทั้งปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและระดับอารมณ์ของแต่ละบุคคล

Moore และ Burns (1956) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน มี 14 ประการ ดังนี้

- 1) ลักษณะงานที่ต้องการ
- 2) สภาพการปฏิบัติงาน
- 3) รายได้
- 4) สวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงาน
- 5) ความเป็นมิตรและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
- 6) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7) ความเชื่อมั่นในการบริหาร
- 8) ความสามารถในการนิเทศการปฏิบัติงาน
- 9) การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ
- 10) การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
- 11) สถานภาพและการยอมรับนับถือ
- 12) ความมั่นคงในการงาน
- 13) ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 14) โอกาสก้าวหน้า

เสนาะ ดิเฮอร์ (2522) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ ของผู้ปฏิบัติงานจำแนกเป็น 3 ประการ คือ

- 1) ปัจจัยด้านตัวผู้ร่วมงาน (Employee Factors) เช่น ความสามารถที่จะเข้าใจองค์การ.
- 2) ปัจจัยด้านการบริหาร (Managerial Factors) หมายถึง การตัดสินใจและอุปนิสัยที่ผู้บริหารแสดง การปฏิบัติงาน หรือแสดงออกในการปฏิบัติงาน หรือแสดงออกต่อผู้ปฏิบัติงาน
- 3) ปัจจัยผลักดันภายนอก (Extra Company Forces and Factors) เช่น กลุ่มแรงงานสมาคม และความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและบุคคลอื่น ๆ เป็นต้น

วิรุฬ พรหมมายน (2521) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Moore และ Burns ไว้ 20 ประการดังนี้

- 1) สภาพการปฏิบัติงาน
- 2) ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
- 3) ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

- 5) ความเพียงพอของการติดต่อสื่อสาร
- 6) สถานภาพและการยอมรับนับถือ
- 7) ความมั่นคงปลอดภัย
- 8) การถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 9) โอกาสก้าวหน้า
- 10) ความสามารถของผู้ร่วมงาน
- 11) ความสำเร็จของการทำงานเป็นกลุ่ม
- 12) ความพึงพอใจของการทำงานเป็นกลุ่ม
- 13) ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 14) การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน
- 15) สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน
- 16) ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
- 17) สภาพความพอใจในงาน
- 18) ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ
- 19) ความยุติธรรมในหน่วยงาน
- 20) สวัสดิการของหน่วยงาน

Brech (อ้างถึงในชิต นาสัก, 2528) ได้อธิบายเกี่ยวกับขวัญว่า “ขวัญ” เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ

- 1) ความรู้สึกมั่นคงในงาน
- 2) ค่าจ้างดี เพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
- 3) มีโอกาสก้าวหน้า
- 4) ได้รับความยุติธรรม
- 5) สถานภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ
- 6) ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสรับรู้เรื่องราวขององค์การมีการสื่อความหมายเพื่อความ

เข้าใจและความร่วมมือ

- 7) การมีภาวะผู้นำที่ดี
- 8) การหาทางให้งานเดิน
- 9) ความภาคภูมิใจในงานและผลผลิต
- 10) การมีโครงการให้การแนะนำที่ดี
- 11) การปรึกษาหารือร่วมกัน

Keith Davis (อ้างถึงในธงไชย ดีทองกลาง, 2530) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญ มีดังนี้

- 1) ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเพราะ

ผู้นำเหมือนสะพานเชื่อมโยงความเข้าใจอันดี ระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญให้สูงขึ้น

2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะการปฏิบัติงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลมากกว่า การที่ต้องปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

3) ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ หลักนโยบายการดำเนินงานขององค์การของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน และผู้ร่วมงานตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้ถือว่าสำคัญมากเพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีการดำเนินงานขององค์การแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมอุทิศเวลาให้กับงานมีกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงาน

4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเงินเดือนแก่ผู้ปฏิบัติงานคือย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความขยันขันแข็งมีใจและมีความรับผิดชอบ

5) สภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์การปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสม

6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งสุขภาพทางกาย และสุขภาพทางใจตลอดจน อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งนี้เป็นผลโดยตรงจากตนเอง หรือจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ เกี่ยวกับปัญหาสุขภาพกายสุขภาพจิตนี้มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายและสุขภาพจิตแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้เต็มที่

สรุป ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้ คือ

1) สภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพการต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานคล่องตัว เช่น อาคารสถานที่ บรรยากาศของงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงานรวมทั้งความมีอิสระและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2) รายได้และสวัสดิการ ได้แก่ รายได้หรือผลตอบแทนรายเดือนและผลตอบแทนอย่างอื่นนอกเหนือจากเงินเดือนที่ทางองค์การ หรือ หน่วยงานจัดสรรให้ เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล ค่ายานพาหนะเดินทาง ค่าเช่าที่พัก ค่าน้ำค่าไฟ สหกรณ์ออมทรัพย์ ความบันเทิงตามโอกาส การกีฬา การเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาสสมควร

3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ สถานที่ปฏิบัติงาน รายได้ ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และความพอใจในการปฏิบัติงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานในระดับเดียวกัน

4) สถานภาพทางสังคม ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองทำงานอย่างมีเกียรติตามสมควร เป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่รู้สึกว่าตนเอง หรือหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่มีปมด้อยหรือไร้เกียรติ

5) ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย ในอาชีพในการทำงานที่กระทำอยู่ รวมทั้งโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในอนาคต

6) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้แก่ความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือปฏิบัติ ในการทำงาน ความรักในเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความเสียสละช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการ ปฏิบัติงาน

7) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วม ในการบริหารงาน ความเชื่อถือและไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งการมอบหมายงาน และการกำกับดูแลงาน

2.3.6 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน

1) ทฤษฎีลำดับขั้นตอนของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy) เนื่องจาก พฤติกรรมของคน จะถูกกำหนด และควบคุมโดยแรงจูงใจและแรงจูงใจยังมีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับคนแต่ละคนอีกด้วย ดังนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องทราบว่าแรงจูงใจหรือ ความต้องการของคนในองค์การมีรูปแบบอย่างไรบ้าง ความรู้เรื่องดังกล่าวได้รับการศึกษา อย่างถูกต้องจนกระทั่งเป็นทฤษฎีทั่วไป (General Theory) เกี่ยวกับการจูงใจคน ผู้ตั้งทฤษฎีนี้ คือ Maslow ซึ่งได้สรุปสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ได้ ดังนี้

- 1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด
- 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรม นั้นต่อไปอีก
- 3) ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับความต้องการของมนุษย์ คือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการ พื้นฐานเพื่อการอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย การขบถ่าย และความต้องการทางเพศ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการ ระดับสูง ซึ่งเมื่อพิจารณาตามทัศนคติของการบริการงานบุคคลแล้วความต้องการด้านนี้ก็จะ หมายถึงต้องการหลักประกันในการปฏิบัติงานว่ามีความมั่นคงปลอดภัยจะไม่ถูกย้ายหรือไล่ออกโดยไม่มีเหตุผล ยามเจ็บไข้ได้ป่วยก็ได้รับการดูแล ยามแก่ชราก็ได้รับบำเหน็จบำนาญ เป็นการตอบแทน เป็นต้น ความมั่นคงปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญที่มีต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานทุกคน

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรัก ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม (Social

Needs) ต้องการที่จะอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน และได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความรู้สึกว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

ขั้นที่ 4 ความต้องการนิมยยกย่อง การยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นชื่นชมยกย่องต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียงในหมู่คนทั่วไป

ขั้นที่ 5 ความต้องการได้รับความสำเร็จ (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดที่บุคคลทุกคนปรารถนาจะให้สำเร็จในทุกสิ่งตามความนึกคิดของตนเอง ต้องการที่จะทำงานด้วยความสามารถสูง แสดงความสามารถของตนเองให้เป็นที่ประจักษ์

เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่า ความต้องการในขั้นที่ 3 - 5 เป็นความต้องการด้านจิตใจซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างแน่นแฟ้นกับคำว่า "ขวัญ" เพราะคนเรานั้นย่อมต้องการความมั่นคงปลอดภัยทั้งในด้านการดำรงชีวิตและด้านการงาน นอกจากนั้นยังต้องการได้รับการยกย่องรวมทั้งมีผลงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานเมื่อมีสิ่งเหล่านี้แล้วก็จะมีความก้าวหน้าในงานจึงจะเรียกได้ว่าได้รับความสำเร็จในชีวิตความต้องการเหล่านี้ หากได้รับตอบสนองแล้ว สภาพขวัญในการปฏิบัติงานก็จะดีขึ้น

2) ทฤษฎีสององค์ประกอบของ Herzberg (Herzberg's Two-factors Theory)

Herzberg ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจของมนุษย์ พบว่ามีปัจจัยอยู่ 2 ประการแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงและมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานคนละแบบ กล่าวคือ ประการแรก เมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตนมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า "ปัจจัยค้ำจุน" (Hygiene Factors) อีกประการหนึ่ง เมื่อคนงานที่พูดถึงความพอใจในงานมักจะพูดถึงเนื้อหาผลงาน ที่เรียกว่า "ปัจจัยกระตุ้น" (Motivator Factors) ทั้งสองปัจจัยนี้ทำหน้าที่ชัดเจนในแง่ของการเป็นแรงจูงใจภายนอก กล่าวคือปัจจัยค้ำจุนเป็นแรงจูงใจภายนอกส่วนปัจจัยกระตุ้นเป็นแรงจูงใจภายใน ปัจจัยกระตุ้นซึ่งเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้คนรักงานและชอบงาน ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประกอบด้วย

(1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น ผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจ

(2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึงการได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาหรือจากเพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถืออาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดง ที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

(3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Challenge) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำลายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะท้าทายตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว

(4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจาก

การที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่โดยไม่มี การตรวจสอบหรือควบคุมงานอย่างใกล้ชิด

(5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการศึกษาอบรม

ปัจจัยค่าจูง หมายถึง ปัจจัยที่ค่าจูงให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีหรือมีลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะไม่ชอบงาน ปัจจัยค่าจูงมี ดังนี้

(1) เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

(2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากหมายถึงการที่บุคคลได้รับแต่งตั้งให้เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

(3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superiors, Subordinates, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

(4) ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นเรื่องของความมั่นใจ ในตนเองในเรื่องความสามารถ ความรู้ และ ความสำคัญในตนเองรวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ๆ หรืออยากให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา ต้องการอำนาจ สถานะ ชื่อเสียง ตำแหน่ง

(5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Needs for self Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์เป็นความต้องการที่พิจารณาสมรรถนะที่เป็นไปได้ของตนและดำเนินการเพื่อพัฒนาสิ่งที่เป็นเป้าหมาย สูงสุดในชีวิตของตนให้บรรลุผลสำเร็จ

3) ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer

Alderfer ได้เสนอทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ เรียกทฤษฎี E.R.G (Existence, Relatedness, Growth Theory) ทฤษฎีนี้คล้ายคลึงกับแนวคิดของ Maslow แต่มีข้อแตกต่างกันอยู่กล่าวคือ ความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ Alderfer จัดแบ่งได้ 3 กลุ่มคือ

(1) ความต้องการยังมีชีวิต (Existence Needs) ซึ่งได้แก่ความต้องการทางกายภาพ ทางอารมณ์ และทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อม ทางกายภาพในการทำงาน)

(2) ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความปรารถนาที่จะสัมพันธ์ภาพบางประการกับผู้อื่น การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ซึ่งตรงกับความต้องการทางสังคม ต้องการความรักและอื่น ๆ

(3) ความต้องการเติบโต (Growth Needs) ผู้ที่มีความต้องการความเจริญงอกงาม จะต้องเป็นผู้ตั้งใจทำงานและอุทิศเวลาให้แก่งานจนสุดความสามารถ เสียสละอย่างเต็มที่

4) ทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y ของ McGregor

McGregor กล่าวถึง ธรรมชาติของคนแบ่งเป็น 2 ประเภท ประเภทแรกคือ บุคคล ตามทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะดังนี้

(1) ตามปกติบุคคลไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสก็จะหลบหลีก หรือเลี่ยงงาน

(2) เพราะนิสัยคนไม่ชอบทำงาน ทุกคนจะต้องถูกบังคับ ควบคุม ณะนำหรือมี บทบาทลงโทษไว้ เพื่อจะให้พวกเขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

(3) คนทั่ว ๆ ไปชอบมีผู้นำ มีความประสงค์จะไม่อยากรับผิดชอบแบบไม่มี ความทะเยอทะยาน และต้องการความปลอดภัยเหนือกว่าสิ่งอื่น ๆ

โดยสาระสำคัญแล้วทฤษฎี X ซึ่งให้เห็นว่าโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่เดียวกันมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ดังนั้นในการจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงานนั้นต้องบังคับให้เกิดความเกรงกลัว และให้ผลตอบแทนทางกายภาพตามทฤษฎีแม้มิได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าจะใช้วิธีการลงโทษ หรือข่มขู่ด้วยวิธีใดก็ตามแต่ก็ต้องแสดงออกถึงการบังคับโดยทางอ้อมด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนให้โดยตรง

ทฤษฎี Y มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนดังนี้ คือ

(1) คนมักจะทุ่มเทร่างกายแรงใจให้กับงานราวกับว่าเป็นการเล่นสนุกหรือการ พักผ่อน ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับลักษณะของการควบคุมงาน

(2) การควบคุมจากบุคคลอื่น และการบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะให้คนทำงาน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทุกคนปรารถนาจะเป็นเจ้าของตัวเองและควบคุมตัวเองในการ ทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตนมีส่วนผูกพัน

(3) การที่คนมีความผูกพัน (Commitment) ต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจ อย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์

(4) คนเราไม่เพียงแต่ต้องการมีความรับผิดชอบต่อตนเองเท่านั้นแต่ยังแสวงหา ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

(5) คนส่วนมากมีความสามารถค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาองค์การ

ทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมอง พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์การจะสำเร็จ โดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงใจ

5) ทฤษฎีแรงจูงใจของ Streus และ Sayles (อ้างถึงใน ธงไชย ดีทองกลาง, 2530) ได้กล่าวถึงความต้องการที่จำเป็น (Needs) ของมนุษย์ และความต้องการเหล่านี้เป็นแรงจูงใจ

ให้มนุษย์ทำงานมีความกระตือรือร้นเกิดกำลังใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด เพราะความต้องการของเขาสัมฤทธิ์ผลทำให้เขามีขวัญดีผลงานที่ออกมาก็จะมีประสิทธิภาพ ความต้องการเหล่านี้ คือ

(1) ความต้องการทางกายภาพและความมั่นคง (Physical and Security Needs) คือ ความต้องการที่จะได้รับความพอใจทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ความต้องการในหลักประกันว่าจะได้รับการตอบสนองตลอดไป สิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายและความมั่นคงในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว คือ รายได้ ความมั่นคงในการทำงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

(2) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมย่อมต้องพึ่งพาอาศัยการช่วยเหลือหรือการยอมรับนับถือของคนอื่น และความรู้สึกว่าตนได้เป็นเจ้าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Sense of Belonging)

(3) ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (Egoistic Needs) หมายถึงความต้องการเป็นอิสระ ต้องการจะทำอะไรด้วยตนเอง และต้องการความสำเร็จในการกระทำของตนมนุษย์จะได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นตัวของตัวเอง จะต้องอาศัยความสำเร็จในการทำงาน

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

มีผู้ศึกษา ค้นคว้า และวิจัย เกี่ยวกับเรื่องของขวัญกำลังใจของข้าราชการในแต่ละหน่วยงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ปัจจุบันมีการศึกษากันอย่างแพร่หลาย ผลงานที่น่าสนใจมีดังนี้

บุญสิน จตุรพฤกษ์ (2509) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพ โดยแบ่งครูออกเป็นสองพวกคือ ครูที่มาจากกระทรวงศึกษาธิการสังกัดเทศบาลนครกรุงเทพกับครูเทศบาลนครกรุงเทพโดยตรง ผลการวิจัยปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ

1) ความผูกพันของครูที่มีต่อเทศบาลนครกรุงเทพ ครูมีความรู้สึกในฐานะ และศักดิ์ศรีเท่ากัน มีความภูมิใจในสังกัด มีความเห็นด้วยกับนโยบายในการดำเนินงานของเทศบาลนครกรุงเทพมีความตั้งใจในการทำงานดี แต่ฐานะทางเศรษฐกิจได้ไม่สูงพอ

2) ความรู้สึกของครูที่มีต่อการปกครองบังคับบัญชา ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาดี ไม่มีความขัดแย้ง

3) ความรู้สึกที่มีต่อโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ครูรู้สึกว่าไม่กระทบกระเทือน เพราะมีความก้าวหน้าเหมือนกัน

4) ความรู้สึกของครูต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน ครูรู้สึกมีความมั่นคงดี

สุชน จุฑาทิพย์ (2515) ศึกษากำลังใจขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ ศึกษาเฉพาะกรณีนักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเล พบว่า นักวิชาการทั้งหมดมีระดับกำลังใจ

โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ตำแหน่งหน้าที่มีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับระดับกำลังขวัญของนักวิชาการอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติที่มีต่อลักษณะโครงสร้างของหน่วยงาน กับระดับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานนั้น พบว่านักวิชาการส่วนใหญ่เห็นว่าการจัดแบ่งงานเหมาะสมดีแล้ว ผู้ที่มีความเห็นเห็นว่าทุกคนทำงานเท่ากัน มีแนวโน้มของการมีกำลังขวัญสูงกว่าผู้ที่มีความเห็นเห็นว่าทุกคนทำงานตามสบาย และนักวิชาการที่มีความเห็นเพิ่มจำนวนนักวิชาการขึ้นอีก

สุขุม นิลเชษฐ์ (2516) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาลกรมสามัญศึกษา โดยศึกษาเรื่องขวัญว่า มีความสัมพันธ์กับสถานที่ทำงาน เงินเดือน วุฒิ เพศอายุ ผลการวิจัยปรากฏว่าขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาลอยู่ในระดับปานกลางและมีแนวโน้มมาทางด้านขวัญดีส่วนในด้านอายุ วุฒิ สถานที่ทำงาน เงินเดือน ไม่ทำให้ขวัญของบรรณารักษ์แตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่อง เพศ ซึ่งเพศหญิงและชายมีขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ .05 โดยเพศหญิงระดับขวัญสูงกว่าเพศชาย

ณรงค์ รมณียกุล (2517) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ว่า ครูใหญ่ที่มีคุณวุฒิระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่าหรือสูงกว่าส่งผลต่อขวัญของครูมากกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิดำกว่าอนุปริญญา ครูใหญ่ที่มีช่วงอายุและประสบการณ์จากการทำงานในตำแหน่งช่วงเวลาต่างกันส่งผลต่อขวัญของครูไม่ต่างกัน

ณัฐพล ชันไชย (2517) ได้วิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในโครงการผลิตข้าวแห่งประเทศไทย พบว่า ขวัญของข้าราชการโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูงกว่าระดับปานกลางเล็กน้อย โดยเฉพาะกำลังขวัญของข้าราชการส่วนภูมิภาคสูงกว่าข้าราชการสังกัดส่วนกลางเกี่ยวกับปัจจัยต่อไปนี้ สภาพการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของรายได้ ความพึงพอใจในความสามารถของผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในหน่วยงานและสวัสดิการ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับต่ำที่น่าสังเกตคือ ข้าราชการที่อยู่ในภาคใต้ ไม่มีปัจจัยใดที่อยู่ในระดับพึงพอใจเลย และข้าราชการชั้นต่ำมีกำลังขวัญสูงกว่าข้าราชการชั้นสูงอย่างมีนัยสำคัญ

จารุวรรณ เสวกรรม (2518) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจหรือขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินและสวัสดิการโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และศักดิ์ศรีของอาชีพที่ตนทำมีความมั่นคงและมีโอกาสก้าวหน้าตลอดจนสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในสภาวะที่ตนพอใจ

ประธาน จันทรเจริญ (2518) ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู พบว่า อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ใน

ระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนเพียงอย่างเดียว อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวิทยาลัยครู ส่วนภูมิภาคมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาลัยครูใน ส่วนกลาง และสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง

อรุณี บุญประเสริฐ (2519) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ของคนงานกวาดถนนของกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเพียงพอของรายได้ ความยุติธรรมในหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับปริมาณงานที่รับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน ทั้งสิ้น

มนูญ เอี่ยมวิลัย (2519) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน ประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 พบว่าความรู้สึกภูมิใจและเห็นความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และสัมพันธ์ภาพระหว่างครูกับผู้บริหาร มีผลต่อขวัญในการทำงานของครูสูง

ส.วาสนา ประवालพฤกษ์ (2520) ได้ทำการศึกษาขวัญกำลังใจของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยขอนแก่นเมื่อปี พ.ศ. 2520 พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ตั้งแต่หัวหน้า ภาควิชาขึ้นไปมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์ และข้าราชการทั่วไป ส่วนข้าราชการใหม่ และข้าราชการเก่ามีระดับขวัญในการปฏิบัติงานเท่า ๆ กัน

มัลลวีร์ ห่อสกุลกล (2520) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูแนะแนวโรงเรียนมัธยม-ศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาโดยศึกษาจากครูแนะแนว 243 คน พบว่า ขวัญของครูแนะ แนวอยู่ในระดับปานกลางองค์ประกอบของขวัญครูแนะแนวเรียงตามลำดับความสำคัญเห็นว่า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีความสำคัญเป็นอันดับสูงสุดรองลงมาก็คือ ความสัมพันธ์ กับนักเรียน ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน สภาพความพึงพอใจในงานเงินเดือน โอกาสก้าวหน้าและสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และความเหมาะสมของปริมาณงานที่รับผิดชอบ

จิตเจริญ เวลาคี (2522) ได้ศึกษาปัญหาของเจ้าหน้าที่ตำรวจในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมโดยศึกษาเฉพาะเจ้าหน้าที่ตำรวจนครบาล พบว่า เงินเดือนที่ เจ้าหน้าที่ตำรวจได้รับมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจที่ได้รับเงินเดือนมากขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่เพื่อป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมได้ดีขึ้น มีผู้อยู่ในความอุปการะเลี้ยงดูมาก ปฏิบัติงานได้ผลน้อยกว่า มีผู้อยู่ในความอุปการะน้อยแม้เจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีอายุราชการมาก ๆ หรือรับราชการนาน ๆ มีทัศนคติในปัญหาของการปฏิบัติที่ดีน้อยกว่า แต่ก็สามารถป้องกันปราบปรามอาชญากรรม ได้ดีกว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีอายุน้อย เจ้าหน้าที่ที่มีการศึกษาสูงกลับปฏิบัติหน้าที่เพื่อป้องกันและปราบปรามได้ผลน้อย เพราะว่าเจ้าหน้าที่ที่มีการศึกษาสูงส่วนใหญ่พึงจะเข้ารับราชการ มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย

จรีพรหม กมลาศน์ (2522) ได้ศึกษาเรื่องขวัญของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ที่ทำงานหน้าที่บริหารและทำหน้าที่สอนมีขวัญแตกต่างกัน ขวัญของอาจารย์ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคแตกต่างกัน

สากล จริยวิทยานนท์ (2523) ศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า โดยส่วนรวม อาจารย์ในสถาบันมีความพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะพอใจในอาชีพการสอนและการวิจัย แต่ไม่มีความพอใจในฐานะที่เป็นข้าราชการพลเรือน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนตัวบางประการอันได้แก่ เพศอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะทางจากบ้านไปสถาบัน ฯ นั้นพบว่าระดับการศึกษาเท่านั้นที่มีความแตกต่างกับความพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ

ศุภวุฒิ สังข์อ่อง (2524) ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญของข้าราชการตำรวจในกองบัญชาการการศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทราบสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของนายตำรวจ และเปรียบเทียบสภาพขวัญกับภูมิหลังบางประการของนายตำรวจระดับผู้บังคับกองร้อย ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ตามโรงเรียนต่าง ๆ ทั่วประเทศ พบว่า สภาพขวัญนายตำรวจโดยทั่วไปอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยทราบว่าสภาพขวัญจะสูงในด้านความรู้สึกเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ส่วนด้านความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพของงาน เพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ความยุติธรรมศักดิ์ศรีของอาชีพ รายได้และสวัสดิการ ความมั่นคงปลอดภัย สภาพขวัญอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น และนายตำรวจที่มีภูมิหลังในด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนตำรวจ อายุ วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีสภาพขวัญไม่แตกต่างกัน

ชิต นาสัก (2528) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทยในปีพ.ศ. 2528 พบว่าขวัญของศึกษาธิการอำเภอโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญ ด้านเงินเดือนโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูงและไม่แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยด้านความรู้สึกพอใจในการทำงาน ศึกษาธิการอำเภอที่มีเงินเดือนสูงมีระดับขวัญสูงกว่าผู้มีเงินเดือนน้อย ทางด้านอายุราชการ พบว่า ผู้มีอายุราชการระหว่าง 10 - 20 ปีมีระดับขวัญต่ำกว่าผู้มีอายุราชการ 20 ปี ขึ้นไป และปัจจัยด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ตลอดจนความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับอายุราชการ กล่าวคือ ผู้ที่มีอายุราชการน้อย จะมีระดับขวัญกำลังใจต่ำกว่าผู้ที่มีอายุราชการมาก

วีระเทพ สุวรรณสว่าง (2528) ได้ทำการวิจัยถึงองค์ประกอบระดับขวัญของหัวหน้า การประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอใน 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่า ขวัญในองค์การประกอบด้วยความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรที่ส่งผลต่อขวัญ โดยแบ่งตัวแปรออกตามอายุ ขนาดของสำนักงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

และวุฒิทางการศึกษา พบว่ามีเพียงวุฒิทางการศึกษาเท่านั้นที่ทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ มีระดับวุฒิในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

Beamer (อ้างถึงใน ชิต นาสัก, 2528) ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแมริแลนด์ พบว่าสิ่งที่ทำให้ขวัญของครูเข้มแข็งคือการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคณะครู การสนับสนุนของคณะครู การยอมรับในความสำเร็จ การเอาใจใส่อย่างเพื่อนและความสัมพันธ์ สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอ่อนแอ คือ ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบายการประชุมของคณะวิชาใช้เวลายืดยาว และขาดโครงการสนับสนุนปัญหาด้านระเบียบวินัย การไม่ให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่

Gloster (อ้างถึงใน ชิต นาสัก, 2528) แห่งมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยชุมชนที่เลือกแล้ว และวิทยาลัยเทคนิคโรไลน์าเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ทั้งหมดในเกณฑ์เฉลี่ยปานกลาง และระดับขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลกระทบกระเทือนจากปริญญาสูงสุด ที่คณะอาจารย์ได้รับคือ ประสบการณ์ในการสอนการทำงานการสอนในสาขาที่ตนได้ฝึกมาเท่านั้น ปรากฏการปกครองและการที่คณะอาจารย์สามารถเข้าถึงหัวหน้าผู้บริหารของสถานศึกษาที่ตนสังกัดอยู่

सानิต สมมิตร (2529) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาบทบาทหน้าที่และขวัญกำลังใจของนักการสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า นักการภารโรงมีขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบของขวัญทั้ง 6 ด้านแล้วนักการภารโรงมีขวัญกำลังใจในระดับสูงในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ส่วนองค์ประกอบด้านความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของนักการภารโรง ภารกิจการของนักการภารโรงที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียน ที่ตั้งอยู่ในเขตและนอกเขตสุขภิบาลหรือเทศบาล และระหว่างนักการภารโรงไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Satentes (อ้างถึงใน สานิต สมมิตร, 2529) แห่งมหาวิทยาลัยคาโรไลน์าเหนือ ได้ทำการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนใน 5 จังหวัดโกตาบารู ประเทศฟิลิปปินส์ พบว่า

1) ลักษณะพิเศษทางส่วนตัวและสังคมเศรษฐกิจของครูไม่แตกต่างกัน ในค่าเฉลี่ยของขวัญในการปฏิบัติงาน นอกจากมิติของขวัญในการปฏิบัติงาน 2 ประการ คือ ความสามัคคีระหว่างครูกับสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการของโรงเรียน

2) ครูที่เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก โดยไม่คำนึงถึงโรงเรียน มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าที่ไม่ได้เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก

3) สรุปได้ว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลผลิตสัมพัทธ์ต่อทัศนคติของจิตใจและอารมณ์ของครูที่มีองค์ประกอบของงานการปฐมนิเทศ และจงใจให้เข้าทำงานเป็นปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์กับองค์ประกอบของงาน

4) ครูในโรงเรียนที่มาจากต่างตำบลจะแตกต่างกันไป ประเด็นที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานต่อไปนี้เป็นคือ การสมาคมสมาคมคึกกับครูใหญ่หรือศึกษานิเทศก์ ความพึงพอใจในการสอนความสามัคคีระหว่างครูเงินเดือนครู สถานภาพของครู การช่วยเหลือการศึกษาของชุมชน และประเด็นที่เกี่ยวกับหลักสูตรพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ หรือศึกษานิเทศก์มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู

Lewis (อ้างถึงใน พูลศักดิ์ ปิยะมัตย์, 2530) พบว่าขวัญของครูมีระดับสูงเกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่ใช้การบริหารแบบประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Howell (อ้างถึงใน ชงไชย ดีทองหลาง, 2530) ได้ทำการศึกษาขวัญกำลังใจของครูประถมศึกษา พบว่า สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอยู่ในระดับสูงคือ การที่ผู้บริหารยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารงานสนับสนุนให้ครูมีความร่วมในการตัดสินใจ ยอมรับความสำคัญของครู รู้จักวางตัวอย่างเหมาะสมช่วยเหลือคณะครู และยกย่องชมเชยครูที่ทำดี

ธีรพล คุปตานนท์ (2530) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวนในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล พบว่า

1) ปัจจัยภูมิหลังเกี่ยวกับตำแหน่ง อายุ อายุราชการ การศึกษาเพิ่มเติม สภาพการสมรส รายได้ ฐานะทางครอบครัว และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีผลต่อสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวน

2) ปัจจัยทักษะ และวิธีการปฏิบัติงานเรื่องการวางแผนในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานการมอบหมายงาน และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีความสัมพันธ์ต่อสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวน

3) ปัจจัยสภาพการปฏิบัติงานเกี่ยวกับอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการสอบสวนความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา ความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความร่วมมือจากประชาชนและการระดมความคิดเห็นในงานพบว่า มีความสัมพันธ์ต่อสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสอบสวนที่กฎหมายกำหนดให้หลายอย่าง

รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง (2530) ได้ศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ พบว่า ขวัญของครูประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่อยู่ในระดับสูง และต้องการที่จะบำรุงรักษาไว้ให้อยู่ในระดับนี้ต่อไปอีกทั้งยังควรพัฒนาให้มีระดับสูงขึ้น ประสบการณ์ในการทำงานเป็นตัวแปรที่ต้องคำนึงถึง ส่วนอายุวุฒิการศึกษา เงินเดือน ขนาดโรงเรียนและเขตที่ตั้งโรงเรียน ไม่ส่งผลต่อระดับขวัญโดยส่วนรวมในภาคใต้ เช่นกัน

วิชิต เยี่ยมเวหา (2531) ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาขวัญกำลังใจของครูและคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยมีมุ่งหมายที่ศึกษาขวัญและกำลังใจของครู ปัญหาอุปสรรคที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของครู พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เอื้อต่อขวัญกำลังใจของครู ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจของครูอยู่ในระดับสูง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เอื้อต่อขวัญกำลังใจของครู 5 อันดับแรกได้แก่ การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู การจัดให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารโรงเรียน การเปิดโอกาสให้ครูทุกคนในโรงเรียนแสดงความรู้ความสามารถอย่างอิสระ การให้ครูมีโอกาสเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ อยู่เสมอ และการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของครูในโรงเรียนเป็นไปด้วยความยุติธรรมต่อครูทุกคน

Lewis (อ้างถึงใน สุบิน ฉัตรดอน, 2532) แห่ง University of Southern California ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงาน ของครูใหญ่ในโรงเรียนของชาวอเมริกัน เชื้อสายเม็กซิกันปรากฏว่า

- 1) มีอยู่ 3 กรณีใหญ่ ที่พึงพอใจในการศึกษาครั้งนี้สิ่งที่น่าพึงพอใจคือ การยอมรับนับถือความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครอง
- 2) ปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ที่นำไปสู่ความไม่พอใจในงาน ได้แก่ นโยบายของท้องถิ่นในการบริหาร การยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน
- 3) การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้น พบว่า มีความพึงพอใจกับไม่พึงพอใจกำลังกัน

Napier (อ้างถึงใน สุบิน ฉัตรดอน, 2532) ได้ทำการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาใน Nebraska ทุกท้องถิ่นโดยใช้ประชากร 799 คน พบว่า ขวัญของครูสัมพันธ์กับความเข้าใจและความซาบซึ้งของผู้บริหารที่มีต่อครูเป็นรายบุคคล ความมั่นใจและความสามารถของผู้บริหาร ความช่วยเหลือที่ครูได้รับการพิจารณาปัญหาทางด้านวินัย การให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่จะส่งผลถึงคณะครู ความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ต่าง ๆ ความเพียงพอในอุปกรณ์การสอน การมอบหมายการสอนที่เหมาะสมความยุติธรรมในการแจกจ่ายชั่วโมงการสอน และเงินเดือนที่สามารถเปรียบเทียบกับอาชีพอื่นที่ได้รับการฝึกหัดมาเท่าเทียมกัน

Bergeth (อ้างถึงใน สุบิน ฉัตรดอน, 2532) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง การปฏิบัติงานของครูจำนวน 545 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

- 1) ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมานานปีจะมีขวัญในการทำงานสูง
- 2) ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ มีความพึงพอใจในงานสอน มีวัสดุ อุปกรณ์ และมีความพึงพอใจที่ชุมชนให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดี ครูจะมีขวัญในการทำงานสูงเช่นเดียวกัน

3) ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในงานสอน และสถานภาพของครูรวมทั้งมีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอจะช่วยให้ครูมีขวัญสูง

จากผลการศึกษาของ Bergeth ซึ่งให้เห็นว่า ประสบการณ์ในการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างครูสถานภาพของครู และขนาดของโรงเรียน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู และเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างให้ครูมีระดับขวัญสูง

สุบิน ฉัตรดอน (2532) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ ได้แก่ ความเพียงพอของรายได้ ความยุติธรรมในหน่วยงานเพื่อนร่วมงานโอกาสก้าวหน้า ศักดิ์ศรีของอาชีพและสวัสดิการในหน่วยงาน

พูนศักดิ์ ปิยะมัตย์ (2532) ได้ศึกษาขวัญของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ขวัญของศึกษานิเทศก์อำเภอโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกับ ขีดนาสิก และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่าปัจจัยที่ศึกษานิเทศก์อำเภอมีขวัญในการทำงานอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรับผิดชอบในหน่วยงาน ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกพอใจในการทำงานและ ความสัมพันธ์ในหน่วยงานตามลำดับ

ไพบุลย์ วิสัยจร (2532) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยได้ว่าระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์แต่ละระดับอยู่ในระดับสูงและระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์แต่ละระดับมาตรฐานโรงเรียนต่างกัน ระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์มาตรฐานปานกลางอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้พบว่า ระดับขวัญของครูสอนชั้นประถมศึกษาสูงกว่าครูสอนชั้นมัธยมศึกษาทั้งในส่วนรวมและแต่ละมาตรฐานของโรงเรียนระดับขวัญของครูที่มีระยะเวลาทำงานต่างกัน โดยทั่วไปไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่มีวุฒิ ป.กศ. และต่ำกว่ามีระดับขวัญสูงกว่าครูมีวุฒิ ป.กศ. สูงหรือเทียบเท่า และครูมีวุฒิปริญญาตรี และสูงกว่าทั้งในส่วนรวม และแต่ละมาตรฐานโรงเรียน

ประสพ รัตนคุณ (2533) ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาระดับขวัญกำลังใจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ และเปรียบเทียบขวัญกำลังใจเกี่ยวกับ ขนาดของอำเภอที่ดำรงตำแหน่งอายุราชการประสบการณ์ในตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์มีขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง เรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำได้ดังนี้คือ ความรู้สึกได้รับผิดชอบในหน้าที่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานในการทำงาน ความพอใจในความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรู้สึกประสบผลสำเร็จความพึงพอใจในการทำงาน และความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

และผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอมีระดับวิทยุแตกต่างกันตามตัวแปรเกี่ยวกับขนาดอำเภอที่ปฏิบัติงานอายุราชการ และประสบการณ์ในปฏิบัติงาน

ชลอศักดิ์ อาสา (2534) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรตำแหน่งสารวัตรในสถานีตำรวจภูธร สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธร 6 โดยมีวัตถุประสงค์จะศึกษาถึงสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ตำแหน่งสารวัตรในสถานีตำรวจภูธรสังกัดกองบังคับการตำรวจ 6 และศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ และกำลังใจของข้าราชการตำรวจตำแหน่งสารวัตรในสถานีตำรวจภูธร 6 สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธร 6 ผลการศึกษาค้นพบว่า ข้าราชการตำรวจ ตำแหน่งสารวัตรในสถานีตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธร 6 มีสภาพขวัญกำลังใจอยู่ในเกณฑ์ดีมาก และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการตำรวจ ตำแหน่งสารวัตรในสถานีสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธร 6 มีเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานสถานีตำรวจที่ปฏิบัติงาน ศักดิ์ศรีอาชีพ โอกาสก้าวหน้า ความเพียงพอของรายได้ สวัสดิการในหน่วยงานและความยุติธรรมในหน่วยงาน