

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาทฤษฎี กรอบแนวความคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง การส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และขอเสนอในประเด็นต่อไปนี้

1. ความหมายของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขวัญ
3. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล
4. ข้อมูลพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. สรุปและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

“ขวัญ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 หมายถึง สิ่งที่เป็นมิ่งมงคล สิริ ความดี ไม่มีตัวตน นิยมกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่า ถ้าหากมีขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง คำว่า “ขวัญ” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Morale” มีผู้ให้ความหมายของขวัญไว้มากและแตกต่างกันออกไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่มีเนื้อหาที่คล้ายคลึงกัน ผู้เขียนได้รวบรวมความหมายจากนักวิชาการซึ่งได้ให้ความหมายไว้ใกล้เคียงกัน ดังนี้

บุญยา ไทงาม (2549 : 5-6) ได้ให้ความหมายของคำว่า ขวัญ (Morale) มีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศสว่า Esprit De Coups ขวัญ เป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการที่จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ขวัญ ในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การได้หลายประการด้วยกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 136) ได้ให้ความหมายของขวัญ ว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปของ ความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น และได้มีการรวบรวมความหมายของขวัญ (พระมหาสนอง จำนิต, 2550 : 171) ไว้ดังนี้

1. ขวัญ หมายถึง การทำงานอย่างเป็นสุข
2. ขวัญ หมายถึง การปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อหน่วยงาน
3. ขวัญ หมายถึง การไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน
4. ขวัญ หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน
5. ขวัญ หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน
6. ขวัญ หมายถึง เจตคติที่ดีและถูกต้องต่องาน
7. ขวัญ หมายถึง การที่บุคคลยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานของกลุ่ม

พระมหาสมณ อ.จันนิล (2550 : 174) ขวัญ หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกที่ดีร่วมแรงร่วมใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น บุคคลที่มีขวัญดี จะมีความกระตือรือร้นที่จะร่วมทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามข้อบังคับ

วิชัย แหวนเพชร (2548 : 116) ขวัญ หมายถึง สภาพของจิตใจที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพการณ์ต่างๆ โดยแสดงออกมาเป็นความตั้งใจ กำลังใจ ความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งทำงานด้วยความพยายาม

สุวรรณณี ธรรมอุปถัมภ์ (2548 : 28) ได้ให้ความหมายของ ขวัญในการปฏิบัติงาน (Work Morale) เป็นพฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่แสดงออกในรูปของความสนใจ ความกระตือรือร้น หรือความใส่ใจที่จะกระทำงานในหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นขวัญจึงเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารบุคคล หน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตาม ถ้าผู้ร่วมงานเป็นผู้ที่มีขวัญดี จะมีความตั้งใจ มีความมุ่งมั่น เต็มใจ และเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ด้วยเหตุนี้ในการบริหารงานบุคคล จึงต้องเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของผู้ร่วมงานเพราะขวัญมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ดีแต่หากขวัญไม่ดีก็ทำให้ไม่สามารถแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ขวัญในการปฏิบัติงานอาจพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ขวัญของบุคคล (Individual Morale) และขวัญของคณะ (Group Morale) ขวัญทั้ง 2 ประการนี้ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ถ้าใดมีขวัญของหมู่คณะสูงขวัญของบุคคลก็จะสูงไปด้วย ถ้าที่ใดมีขวัญของหมู่คณะต่ำ ขวัญของบุคคลก็จะต่ำไปด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพราะขวัญเป็นกำลังใจที่จะร่วมกันทำงาน แต่พลังในการทำงานจะเกิดขึ้นกับบุคคลและคณะบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น สิ่งแวดล้อม จูงใจให้คนทำงานเพียงใด หน้าที่การงานได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมเพียงใด โอกาสที่จะได้รับเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การศึกษาอบรมหรือศึกษาต่อมีมากน้อยเพียงใด เป็นต้น

คาร์เตอร์ วี. กูด (Carter V. Good อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2548 : 116) ขวัญ คือ กำลังใจ ความศรัทธาไว้วางใจหรือความสามารถที่จะควบคุมตนเองได้อย่างสมบูรณ์ เมื่อเผชิญกับความเดือนร้อนหรือความยากลำบาก

เดวิด (David, 1972 : 32 อ้างถึงใน สุวรรณิ ธรรมอุปถัมภ์, 2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพทางจิตใจ สภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่น และองค์ประกอบอื่นๆ

ฟลิปโป (Flippo, 1970 : 62 อ้างถึงใน สุวรรณิ ธรรมอุปถัมภ์, 2548) ได้ให้ความหมายของขวัญว่าหมายถึง สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน

กิอัน (Guion, 1961 อ้างถึงใน ลักษณะ กล่อมจิตต์, 2550 : 4-5) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. ขวัญกำลังใจ หมายถึง ความสามัคคีภายในกลุ่ม คือ คนที่มีกำลังขวัญสูงจะทำงานเป็นกลุ่ม
2. ขวัญกำลังใจ หมายถึง ทศนคติเกี่ยวข้องกับการทำงาน คือ ทศนคติเกี่ยวกับหัวหน้าเกี่ยวข้องกับการให้รางวัล เกี่ยวข้องกับผลบวก และความพึงพอใจในการทำงาน
3. ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพที่ไม่มีความขัดแย้ง คือ ทำงานราบรื่น
4. ขวัญกำลังใจ หมายถึง การปรับตัวได้ดีในสภาพการทำงานต่างๆ
5. ขวัญกำลังใจ หมายถึง ความรู้สึกเป็นสุข คือ เมื่อบุคคลทำงานจะรู้สึกสบายใจมีความสุข
6. ขวัญกำลังใจ หมายถึง การได้มีส่วนร่วมอย่างจริงจังบุคคลบางคนได้ทุ่มเทชีวิตจิตใจในการทำงาน แสดงว่า มีขวัญกำลังใจ
7. ขวัญกำลังใจ หมายถึง การที่บุคคลยอมรับเป้าหมายของกลุ่มบุคคลแต่ละคนจะมีขวัญสูงต่ำจากกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิก

คีท เดวิส (Keith Davis อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2548 : 116) เปรียบขวัญของบุคคลว่ามีลักษณะเดียวกับคำว่า สุขภาพร่างกาย กล่าวคือ “ขวัญกับสุขภาพ” ของคนมีความหมายคล้ายคลึงกัน โดยสุขภาพมุ่งทางกาย ส่วนขวัญเป็นเรื่องภาวะจิตใจ

ราฟ ซี. เดวิส (Ralph C. Davis อ้างถึงใน วิชัย แหวนเพชร, 2548 : 116) ขวัญ คือ สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงานเป็นความกระตือรือร้น อารมณ์ความหวัง ความมั่นใจ และองค์ประกอบอื่นๆ

โยเดอร์ (Yoder, 1953 อ้างถึงใน ลักษณะ กล่อมจิตต์, 2550) ได้ให้ความหมายของขวัญในลักษณะที่เกี่ยวกับการทำงานว่า “ขวัญ” หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องานนั้นๆ “ตามความหมายนี้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกสนุกสนานในการทำงาน รู้สึกรักงาน รู้สึกผูกพันต่องาน และรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงานก็เรียกว่า ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นมีขวัญดี แต่ถ้ารู้สึกตรงกันข้าม ก็เรียกได้ว่า มีขวัญไม่ดีหรือขวัญต่ำ”

กล่าวโดยสรุป ขวัญคือสภาวะจิตใจและอารมณ์ของบุคคลที่มีผลต่อการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากความหมายของขวัญ ที่มีหลายคนได้ให้ความจำกัดความไว้หลายอย่างแตกต่างกัน นั้น เนื่องจากขวัญเป็นนามธรรม จึงเป็นการยากที่จะให้คำจำกัดความที่มีความสมบูรณ์มากที่สุดได้ แต่อย่างไรก็ตามพอที่จะสรุปได้ว่า ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกหรือสภาพทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงานที่มีต่องานหรือสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน เป็นกำลังใจที่แสดงออกในสภาพของทัศนคติ ซึ่งจะแสดงออกในรูปลักษณะของพฤติกรรม หรือการกระทำ เป็นสภาวะของจิตใจ หรือความคิดของบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในองค์การ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงออกด้วยการยินดีปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ระเบียบ หรือนโยบายขององค์การ ด้วยความกระตือรือร้น ร่วมมือร่วมใจกับผู้อื่นในการทำงาน หรือในการฟันฝ่าอุปสรรคขององค์การ

ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงานปัจจัยการผลิตประกอบด้วย วัสดุ เงิน เครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์ และคนซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารต้องบริหารให้ได้ทั้งผลงานและได้น้ำใจที่มีความรัก ความสามัคคี และให้พนักงานมีขวัญที่ดีด้วย การที่บุคคลในบริษัทหรือหน่วยงานมีขวัญดีนั้น ย่อมทำให้พนักงานแสดงออกในความรัก ความศรัทธา และพอใจในการทำงาน มีการประสานงาน พยายามตั้งใจ ศึกษาถูกระเบียบ มีเจตคติที่ดี มีความรู้สึกที่ดีในการทำงาน สนุกสนาน และสมานฉันท์กลมเกลียวกัน อย่างดี สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการและอยากให้เกิดขึ้นเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้มากมาย ซึ่งผู้เขียนรวบรวมได้ ดังนี้

บริยาพร วงศ์อนุตราโรจน์ (2547 : 134-135) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่าผู้ที่ขวัญดี มักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานให้เป็นที่ไปตามความมุ่งหมายของการจัดการ จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน บุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรม ต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุผล
2. มีความผูกพันต่อองค์การ
3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่างๆ
4. แม้องค์การจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ

ให้ลุล่วงไป

5. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมากมาย
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

พระมหาสอน จำนิต (2550 : 171) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม คนที่มีขวัญดีจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงานเต็มใจที่จะทำ

ตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและอื่นๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผลดีต่อบริษัท ขวัญไม่ดีก็พบจากความท้อแท้ เบื่อหน่าย ขาดความเต็มใจที่จะทำงาน ขาดงานไม่ยอมรับผิดชอบต่องาน ซึ่งมนุษย์ทุกคน ไม่ว่าจะเด็กหรือผู้ใหญ่ล้วนแล้วแต่ต้องการขวัญและกำลังใจในการทำหน้าที่ของตนเองทั้งสิ้น เพราะขวัญเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ขวัญเป็นสิ่งที่เราต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับตัวเราเอง และเป็นสิ่งที่คนอื่นมอบให้แก่เราเพื่อให้มีกำลังใจในการทำงาน เมื่อมีขวัญและกำลังใจมาก คนเราก็มีความพยายามที่จะรับผิดชอบต่องานมากเช่นกัน

กัลย์รักษ์ ทับทอง (2550 : 18) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความซื่อสัตย์ จงรักภักดีให้มีต่อองค์การ
3. เสริมสร้างวินัย อันจะทำให้มีการปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับ และระเบียบแบบแผน
4. ทำให้องค์การนั้น เป็นองค์การที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน
5. ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจต่อองค์การยิ่งขึ้น
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่างๆ
7. ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความเชื่อมั่นในองค์การของตน

จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่า ขวัญมีประโยชน์ต่อการบริหารงานในองค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเกิดความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์การ เกิดความสามัคคีและพลังกลุ่ม เสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ เกิดความคิดสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาขององค์การ และสุดท้ายทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์การของตน

องค์ประกอบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญ เป็นภาวะของจิตใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยภาวะของจิตใจที่เกิดจากสถานการณ์ที่อยู่รอบๆ ตัว สภาพแวดล้อมและสภาพจิตใจของบุคคล แล้วแสดงออกในทางอารมณ์ ความคิด ความตั้งใจ ความรักงาน และมีสมาธิ เป็นต้น ขวัญของบุคคลย่อมมีสภาพเปลี่ยนแปลงไปได้ สิ่งที่ทำให้เกิดขวัญหรือองค์ประกอบของขวัญจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งขวัญดีหรือมีขวัญนั้นเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญๆ ของขวัญไว้ ดังนี้

วิชัย แหวนเพชร (2548 : 120 - 121) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดขวัญดี ที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานเกิดความศรัทธา อบอุ่น มีขวัญกำลังใจ
2. ความพึงพอใจ (Satisfaction) ของพนักงานที่มีต่องานและองค์การที่ทำอยู่ยอมทำให้เกิดขวัญดี

3. ความเป็นธรรม (Equity) ในการพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน หากพนักงานได้รับสิ่งเหล่านี้ด้วยความเป็นธรรม ความรู้สึกของพนักงานก็จะมีความรู้สึกที่ดีและมีขวัญดี

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

5. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ในการทำงานหากพนักงานทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคงและรู้สึกปลอดภัย ไม่ระแวง ข่มขู่ส่งผลทำให้เกิดขวัญที่ดี

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

7. โอกาสที่จะก้าวหน้า (Growth) หากพนักงานได้รับการส่งเสริมและมีโอกาสก้าวหน้าจะทำให้เขาเกิดขวัญและกำลังใจได้

8. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร (Human Relation) หากองค์กรได้จัดบรรยากาศ หรือให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันย่อมทำให้พนักงานเกิดขวัญดีเช่นกัน

วิชัย แหวนเพชร (2548 : 119 - 121) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญในการทำงานของพนักงานไว้ ดังนี้

1. คุณค่าของงาน ถ้าคนงานมีความรู้สึกว่างานที่เขาทำอยู่นั้นมีคุณค่าต่อตนเอง ก็จะมี ความภูมิใจ มีสถานภาพดี มีความพึงพอใจ หรือได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่น ๆ ทั่วไป และถ้างานนั้นเป็นงานที่ตรงกับความสามารถ ความถนัด หรือเขาได้ศึกษาอบรมมาแล้ว จะทำให้เขารู้สึกว่างานนั้นเป็นงานที่ท้าทาย และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ตลอดเวลา งานนั้นจึงจะมีคุณค่าต่อเขามาก เมื่อเป็นเช่นนี้ขวัญกำลังใจของคนงานก็มีมาก ทำให้เขาอยากทำงานและทำงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจยิ่งขึ้น

2. การนิเทศงาน ถ้าคนงานได้รับสิ่งต่างๆ จากผู้บริหาร เช่น ความเอาใจใส่ ความยุติธรรม ไม่ก้าวร้าว รักษาความสัตย์ซื่อ เชื่อสัตย์ต่อคนงาน เป็นที่ปรึกษาทั้งส่วนตัวและการงานได้หรือให้ความสนับสนุนเห็นอกเห็นใจ เข้าใจและมีความใกล้ชิดกับคนงานเป็นอย่างดี ถ้าคนงานได้รับและพบกับผู้บริหารมีลักษณะดังกล่าว ก็จะทำให้คนงานมีขวัญและกำลังใจดีในการทำงาน

3. สภาพการทำงาน สภาพการทำงานในด้านต่างๆ เช่น ความสะอาด ความมีระเบียบเรียบร้อย ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมที่ เครื่องมือเครื่องจักรมีพอสำหรับการทำงาน

4. ค่าจ้างหรือค่าแรง ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น การให้รางวัล การขึ้นเงินเดือนสม่ำเสมอ การแบ่งปันรายได้นอกเหนือจากเงินเดือน

5. โอกาสที่จะก้าวหน้า ในการทำงานของคนเรา มีความต้องการที่จะก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา การที่มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน จึงเป็นส่วนประกอบหนึ่งในการทำงาน เมื่อผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และนโยบายที่แน่นอน ซึ่งคนงานทุกคนสามารถรู้และทราบได้ล่วงหน้า

6. ความปลอดภัย ความรู้สึกปลอดภัยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำงานให้ขวัญของคนงานดี คือ คนงานจะมีความรู้สึกว่าเขาปลอดภัยและมั่นคงในการทำงาน

7. การจัดการและการบริหารงาน เป็นองค์ประกอบและเป็นตัวแปรที่สำคัญมากเพราะการจัดการหรือการบริหารที่ดีอาจจะทำให้ขวัญดีหรือไม่ดีได้ง่าย

8. สภาพแวดล้อมทางสังคม ถ้าคนงานมีความสบายใจ เขาก็จะมีขวัญดี ถ้าหากเขาทำงานอยู่ในกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น มีการศึกษา เชื้อชาติ ศาสนา ตลอดจนสภาพแวดล้อมของครอบครัว จะทำให้คนงานมีขวัญและกำลังใจดีสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างดีในกลุ่ม ทุกคนในกลุ่มยอมรับซึ่งกันและกัน รู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบ และสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

9. การติดต่อสื่อสาร เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งเพราะการสื่อสารจะทำให้คนงานรู้ความเป็นไปขององค์การ ถ้าเรื่องที่จะแจ้งให้คนงานรู้เป็นเรื่องที่ดี จะทำให้ขวัญของคนงานดีไปด้วย

10. ผลตอบแทนที่คนงานพึงได้รับ ถ้าองค์การมีผลตอบแทนที่ดีจะทำให้คนงานในองค์การนั้นเป็นบุคคลที่มีกำลังขวัญดี

เดวิส (Davis, 1962) ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า ขวัญในการทำงานนั้นก็คล้ายกับสุขภาพของร่างกายมนุษย์ที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกาย ถ้าต้องการให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต้องหมั่นตรวจตราขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญของกลุ่มขวัญขององค์การว่า “มีขวัญดีหรือไม่ดี” ควรพิจารณาถึงองค์ประกอบที่สำคัญต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การอยู่มาก

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายการดำเนินงานขององค์การ พนักงาน เจ้าหน้าที่ และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้านความขยันขันแข็ง มั่นใจและมีขวัญดี

5. สภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามสวัสดิกษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งรวมทั้งสภาพทางกายและสภาพทางจิตใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเองหรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตนี้มีผลอย่างมากต่อการทำงาน

จากองค์ประกอบของขวัญตามที่นักวิชาการได้อธิบายไว้ใกล้เคียงกันนั้น จึงสามารถรวบรวมถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน คือ ความร่วมมือร่วมใจ การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและระเบียบแบบแผน ความเข้าใจต่อองค์การ ความเชื่อมั่นในองค์การ ความพึงพอใจในงานที่ทำ การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน ความพอใจในรายได้ ความมั่นคงในอาชีพ การได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม ความรู้สึกร่วมต่อผลสำเร็จของหน่วยงาน ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน การมีโอกาที่จะได้รับความก้าวหน้ารับรู้ต่อเรื่องราวภายในขององค์การ มีผู้นำที่ดีเป็นตัวอย่างได้ การปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงาน มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา มีการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์การอย่างเพียงพอ ความรู้ความสามารถของ ผู้ร่วมงาน การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน ได้รับมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความถนัดของตนเอง ความเหมาะสมของปริมาณงานที่ได้รับ สวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงาน ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้สามารถสรุปเป็น 4 ด้าน เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจและนำไปใช้เป็น ตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา ประกอบด้วย การได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน มีผู้นำที่ดีเป็นตัวอย่างได้ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา

2. ปัจจัยด้านผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล ประกอบด้วย ความพอใจในรายได้ ความมั่นคงในอาชีพ สวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงาน ความเชื่อมั่นในองค์การ ความพึงพอใจในงานที่ทำ การมีโอกาที่จะได้รับความก้าวหน้า

3. ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน ประกอบด้วย ความร่วมมือร่วมใจ ความเข้าใจ ต่อองค์การ การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน ความรู้สึกร่วมต่อผลสำเร็จของหน่วยงาน ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญ การปรึกษาหารือระหว่างผู้ร่วมงาน

4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและระเบียบแบบแผน มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์การอย่างเพียงพอ ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน ได้รับมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถของตนเอง ความเหมาะสมของปริมาณงานที่ได้รับ รับผิดชอบต่อเรื่องราวภายในองค์การ

ลักษณะของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานบุคคล ผู้ที่มีขวัญดีจะเป็นผู้มีความสามารถในการทำงาน ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการ ขวัญนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการอธิบายถึงลักษณะของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

เดวิส (Davis อ้างถึงใน กัลย์รักษ์ ทับทอง, 2550) ให้สังเกตเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การว่า ถ้าขวัญในการปฏิบัติงานสูง (High Morale) สมาชิกจะมีความสนใจและศรัทธา เชื่อมมั่นในองค์การเป็นอย่างมาก มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างรวดเร็วด้วยความเต็มใจ มีความเสียสละ มีการเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาหารือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวบ่อยครั้งในด้านการปฏิบัติงานก็มีปริมาณสูง และมีประสิทธิภาพโดยใช้เวลาเพียงเล็กน้อย ถ้าขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ (Low Morale) สมาชิกจะไม่ชอบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความรู้สึกถูกทอดทิ้งไม่ได้รับสิทธิที่เขาควรจะได้รับรู้สึกท้อแท้ และขุ่นขากใจ ขวัญจึงมีความสำคัญในการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

1. ทำให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานดีขึ้น
2. สร้างความซื่อสัตย์ภักดีให้มีต่อองค์การ
3. เสริมสร้างวินัยอันจะทำให้การปฏิบัติงานตามข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน
4. ทำให้องค์การนั้นแข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคได้ในยามคับขัน
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบาย วัตถุประสงค์ของงาน
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์การ
7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นภาคภูมิใจในองค์การหรืองานของตนเองมากขึ้น

ดังนั้น จึงสามารถสรุปลักษณะอาการที่แสดงว่าขวัญดีหรือขวัญสูง ตามที่นักวิชาการได้อธิบายไว้ นั่น คือ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ความผูกพันต่อบริษัทมีสูง ให้ความร่วมมือกับบริษัท มีระเบียบวินัย เสียสละ เชื่อมมั่นในตัวผู้บริหาร พนักงานจะทำงานเป็นทีมได้ดี มีความรู้สึกเป็นกันเอง ร่าเริง แจ่มใส งานผิดพลาดน้อย ไม่มีความขัดแย้งในบริษัท บริษัทก็มีแต่มีมิตรภาพ ความเข้าใจ

สำหรับลักษณะอาการที่แสดงว่าขวัญไม่ดีตามที่นักวิชาการได้อธิบายไว้ นั่นคือ ไม่ตั้งใจทำงาน มีความขัดแย้งในบริษัท ความล้มเหลวของทีมงาน ไม่เชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร วิตกกังวล เกิดความเครียด หวาดผวา มีการลางานหรือขาดงานบ่อย เฉยเมย มีการร้องทุกข์

การวัดและตรวจสอบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 139 -140) กล่าวว่า วิชาการศึกษาขวัญ มีแบบวัด 2 ลักษณะคือ

1. การวัดแบบอัตนัย (Subjective Measurement) เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่า สังคมมิติ (Sociometry)

2. การวัดแบบปรนัย (Objective Measurement) เป็นการวัดขวัญโดยใช้แบบสอบถามซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติเป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ

สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 76-77) การสำรวจเพื่อประเมินขวัญของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ จะเข้าไปในรูปแบบของการสำรวจทัศนคติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยวิธีการสำรวจขวัญอาจกระทำได้ใน 3 รูปแบบ ไว้ ดังนี้

1. การสังเกตพฤติกรรมและเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จะเป็นเครื่องบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับขวัญ การสังเกตพฤติกรรมด้วยความตั้งใจจะทำให้ทราบว่าพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือไม่ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านบวกก็อาจกล่าวได้ว่าขวัญดีขึ้นกว่าเดิม แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้ามีผลออกมาทางด้านลบ การสร้างเสริมหรือแก้ขวัญเป็นสิ่งที่ต้องกระทำโดยเร็ว

2. การสัมภาษณ์ วิธีการสัมภาษณ์อาจจะกระทำได้ยาก เนื่องจากข้อจำกัดในด้านเวลาและจำนวนบุคลากร นอกจากนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์อาจจะเปิดเผยหรือให้ข้อมูลไม่ตรงตามความเป็นจริง เพราะเกรงจะได้รับผลกระทบในด้านต่างๆ ดังนั้น การใช้วิธีการสัมภาษณ์จะเป็นทางเลือกใช้เฉพาะบางคนหรือใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวนน้อย เมื่อต้องการได้ข้อมูลที่ละเอียดมากเป็นพิเศษ

3. การใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีที่สะดวกและสามารถเก็บข้อมูลได้รวดเร็ว และมีจำนวนมากๆ ได้ แต่วิธีนี้มีข้อพึงระวังที่ความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม การจัดการให้ผู้ปฏิบัติงานตอบแบบสอบถามอย่างถูกต้องตามหลักวิธีการ เป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับการนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป

จากเอกสารต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้นในการวัดขวัญจึงสามารถสรุปองค์ประกอบในการวัดขวัญได้ คือ ความสม่ำเสมอของผลงาน การขาดงาน ความกระตือรือร้นในการทำงาน การลาออกหรือขอโยกย้าย คำร้องทุกข์หรือบ่นสรรเสริญ การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น การทะเลาะวิวาทและโต้เถียงกัน การไม่ถนอมเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน การแต่งกายและลักษณะร่างกายภายนอก การแพร่ข่าวลือ

ซึ่งจากองค์ประกอบในการวัดขวัญสามารถจัดกลุ่มในลักษณะที่มีความใกล้เคียงกัน เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงระดับขวัญได้ 4 องค์ประกอบ และผู้เขียนได้นำมาใช้เป็นตัววัด ดังนี้

1. ความรับผิดชอบ หมายถึง หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ทำอะไรก็ตั้งใจ ละเอียดไม่ได้ การแสดงออกถึงความสม่ำเสมอของผลงาน การถนอมเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน มาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การแต่งกายสุภาพถูกต้องตามระเบียบ

2. ความกระตือรือร้น หมายถึง การสนใจเอาใจใส่ต่องานเร่งรีบทำงานให้เสร็จโดยเร็ว ทั้งงานในหน้าที่และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

3. ความสามัคคี หมายถึง การแสดงออกถึงการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานและความร่วมมือร่วมใจในการทำงานในโครงการหรือกิจกรรม ในรูปแบบที่เป็นขององค์การหรือส่วนราชการ

4. การขอย้ายและการโอน หมายถึง การแสดงความประสงค์ที่จะไปทำงานหรือหน้าที่อื่น โดยยื่นหนังสือขอย้ายไปทำงานในส่วนราชการอื่น หรือการโอนไปอยู่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เบนท์เลย์และเรมเพล (Bentley & Rempel, 1970 : 213) กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูขึ้นอยู่กับปัจจัย 10 อย่าง คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูน้อยและครูใหญ่ (Teacher Rapport with Principal) ความรู้สึกของครูน้อยที่มีต่อครูใหญ่ในด้านต่างๆ ได้แก่ ความสามารถในด้านอาชีพ ความสนใจที่มีต่อครู และหน้าที่การงานของครู ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร และทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์

2. ความพอใจในหน้าที่การงาน (Satisfaction With Teaching) กล่าวคือ ความสัมพันธ์กับนักเรียน และความพึงพอใจในหน้าที่การสอน รู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในการทำงาน สนุกสนาน กับการทำงานร่วมกับนักเรียน และปรารถนาที่จะยึดอาชีพครูต่อไป

3. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครู (Rapport Among Teacher) เน้นความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน โดยพิจารณาถึงความร่วมมือในการทำงานต่างๆ การเตรียมการสอนร่วมกัน การยอมรับในความมีศีลธรรม อิทธิพล ความสนใจ ตลอดจนความสามารถของเพื่อนครู

4. เงินเดือน (Teacher Salary) องค์ประกอบนี้กล่าวครอบคลุมถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อเงินเดือนของตนเองที่ได้รับ และนโยบายเกี่ยวกับเงินเดือนครู ครูมีความรู้สึกที่ได้รับเงินเดือนคุ้มกับการทำงานหรือไม่ และเมื่อเปรียบกับครูในสังกัดอื่นแล้ว ตนเองมีความพอใจมากน้อยเพียงใด

5. ปริมาณการสอน (Teacher Load) กล่าวถึงงานที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการงานทะเบียนต่างๆ ความล่าช้าของระบบ งานด้านสังคม งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร และการพัฒนาตนเอง

6. หลักสูตร (Curriculum Issue) กล่าวถึงปฏิกริยาของครูที่มีต่อหลักสูตรของโรงเรียน ในด้านเกี่ยวกับการสนองตอบความต้องการของผู้เรียน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและการเตรียมให้นักเรียนเป็นพลเมืองดีของประเทศ

7. สถานภาพของครู (Teacher Status) กล่าวคือการเสาะแสวงหาเกียรติยศชื่อเสียง ความมั่นคงและผลประโยชน์ที่ได้จากการสอน ตลอดจนการเป็นที่ยอมรับของสังคม

8. การสนับสนุนของชุมชนต่อการศึกษา (Community Support of Education) กล่าวถึงความเต็มใจ และความเข้าใจที่ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือในกิจการต่างๆ ของโรงเรียน

9. อาคารสถานที่และการบริการ (School Facility and Service) กล่าวถึงความเพียงพอ และความเหมาะสมของอาคารสถานที่ เครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ประสิทธิภาพของการให้บริการ และความสะดวกในการเบิกรูปกรณ์

10. ภาวะกดดันทางสังคม (Community Pressure) องค์กรประกอบนี้รวมถึงความสนใจและความคาดหวังของสังคมในส่วนของที่เกี่ยวกับตัวครูในด้านความประพฤติ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม ความมีเสรีภาพที่ครูจะอภิปรายปัญหาต่างๆ ในชั้นเรียน

ฟลิปโป (Flippo, 1970 : 417) เป็นผู้หนึ่งที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานโดยเขาเห็นว่าองค์ประกอบแห่งขวัญและกำลังใจมี 10 ประการ คือ 1. เงินเดือน 2. ความมั่นคง 3. สภาพในการทำงาน 4. ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง 5. ลักษณะและรูปแบบแสดงของการปกครองบังคับบัญชา 6. โอกาสก้าวหน้า 7. ความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน 8. ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ 9. สถานะทางสังคม 10. การมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีค่า

กีสและรัทเทอร์ (Giese & Ruter, 1949 อ้างถึงใน พระมหาสนอง จำนิต, 2550 : 173) ได้ศึกษาเรื่องขวัญของพนักงานพบว่า คนงานที่มีขวัญต่ำมีความสัมพันธ์กับตัวแปร 4 ตัว คือ

1. ประสิทธิภาพในการผลิตต่ำ
2. ความผิดพลาดที่มีผลกระทบต่อลูกค้า
3. การมาสาย
4. การขาดงาน

ฮอร์ธอร์น (Horthorn อ้างถึงใน พระมหาสนอง จำนิต, 2550 : 173) ได้ศึกษาแล้วพบว่า ขวัญทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นแต่ผลการวิจัยไม่คงที่ นอกจากนี้ คนที่มีขวัญต่ำมีความสัมพันธ์กับการขาดงาน การมาสาย การลาออก การผลิต ที่มีผลเสียมากขึ้น ตามหลักเหตุผลพนักงานที่มีความพึงพอใจจะมีประสิทธิภาพในการผลิตสูง แต่ในทางปฏิบัติพบว่า พนักงานที่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างเคร่งครัด ไม่มีความพึงพอใจในการทำงานมีขวัญต่ำแต่ก็สามารถผลิตได้มากกว่าพนักงานที่มีขวัญสูง

Moore & Borns (1962 : 72) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานว่ามีทั้งสิ้น 14 ประการ คือ 1. ปริมาณงาน 2. สภาพในการทำงาน 3. ค่าจ้าง 4. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน 5. สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา 6. ค่าตอบแทน 7. ความเชื่อมั่นต่อระบบการบริหาร 8. ความสามารถของ

ผู้บังคับบัญชา 9. ประสิทธิภาพของการบริหารงาน 10. สถานภาพและการยอมรับ 11. การติดต่อสื่อสาร 12. ความเชื่อมั่นในงานและสัมพันธภาพในการทำงาน 13. การได้รับการยอมรับ และ 14. โอกาสก้าวหน้า

Unruh & Turner (1970 : 55-62) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูว่า พวกเราจะพูดถึงกำลังขวัญของครูเมื่อใด ก็มีสิ่งที่น่าสนใจจะศึกษาพิจารณาอยู่หลายประการ เช่น

1. การเอาใจใส่ยกย่องชมเชย (Recognition) คือ การยอมรับนับถือในผลงานที่เกิดขึ้นและยกย่องชมเชย วิธีการที่จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกนับถือตนเอง ช่วยให้เกิดความมั่นใจในสายตาของคนอื่น และช่วยให้เกิดกำลังใจในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

2. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ ความปรารถนาที่จะทำให้อะไรหนึ่งสิ่งใดบรรลุผลสำเร็จก็จะเกิดความภาคภูมิใจ และเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานต่อไป ดังนั้น ผู้บริหารควรหาทางให้ผู้ร่วมงานได้ประสบความสำเร็จด้านกรงาน โดยกำหนดให้ตรงกับความสามารถและความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ง่ายหรือยากเกินไป และยอมรับผลงานนั้นๆ ถ้าหากผลงานนั้นได้รับการยกย่องชมเชยก็ควรหาโอกาสยกย่องชมเชยด้วย

3. โอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ (Possibility of Growth) คือ โอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานอาจทำได้โดยการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน จัดกิจกรรมให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสได้พบปะสังสรรค์กันบ่อยๆ หรือจัดเข้าประชุมอบรมหรือศึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพส่งเสริมให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ฯลฯ วิชาการต่างๆ เหล่านี้จะช่วยให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจและพึงพอใจในอาชีพของตนมากยิ่งขึ้น ขวัญในการปฏิบัติงาน ก็จะเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว

4. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Position Advancement) คือ โอกาสที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน และเลื่อนวุฒิของผู้ร่วมงาน หากผู้ร่วมงานมีโอกาส ผู้บริหารควรพิจารณาและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงานโดยทั่วถึง

5. เงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสม (Appropriate Salary) คือเงินที่ได้รับเป็นค่าจ้างในการปฏิบัติงานเป็นรายเดือน หรือรายวันแล้วแต่กรณี กล่าวคือ ต้องให้ความสมดุลกับผลงานที่ได้รับ และผู้รับ สามารถดำรงชีพอยู่ได้โดยไม่ฝืดเคือง การพิจารณาความดีความชอบเพื่อที่จะเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้นควรทำอย่างสม่ำเสมอ และยุติธรรม เพราะจะทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น

6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation) คือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน ควรมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเชื่อถือไว้วางใจกัน เห็นอกเห็นใจกัน และรู้จักให้อภัยกัน นอกจากนี้ควรรู้จักสถานภาพของตนเอง และยอมรับสถานภาพนั้นๆ ไม่ก้าวก่ายในสิทธิหน้าที่ และขอบเขตของผู้อื่น ความสัมพันธ์อันดีต่อกันนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อกันและงานด้วย

7. หัวหน้าหน่วยงานมีความสามารถ (Supervisional Technical Leader) คือ หัวหน้าหน่วยงานเป็นตัวจักรสำคัญที่จะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี ดังนั้นจำเป็นต้องมีหัวหน้าหน่วยงานที่มีเทคนิค ความรู้ ความสามารถเฉพาะอย่างในหน่วยงานนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานย่อยได้ประสานงานกันไปด้วยดี และได้ผลงานอย่างถูกต้อง ผลสัมฤทธิ์ทางด้านการงานก็จะบังเกิดขึ้น

8. ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน (Responsibility) คือ การกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานไปด้วยความมั่นใจ ไม่สับสนหรือลังเลแต่ประการใด

9. นโยบายและการจัดการของหน่วยงาน (Company Policy and Management) คือ แต่ละหน่วยงาน ควรมีการกำหนดนโยบาย จัดระบบและรูปแบบของการดำเนินงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

10. เงื่อนไขในการทำงาน (Working Condition) คือ สภาพและความสะดวกในการทำงานสิ่งต่างๆ เหล่านี้ต้องกำหนดไว้อย่างแน่นอน เพื่อผู้ปฏิบัติจะได้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

11. งานที่ได้รับมอบหมาย (Work Itself) คือ หน้าที่และชนิดของงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำผลสัมฤทธิ์ของงานที่ดี ต้องเป็นงานที่กำหนดให้ตรงกับความสามารถและความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น การมอบหมายให้ผู้อื่นทำงานควรให้คำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ด้วย นอกจากนี้ควรกำหนดอำนาจหน้าที่และรายละเอียดของงานนั้นๆ ไว้อย่างชัดเจนด้วย เพื่อความสะดวกในการดำเนินงาน

12. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับชีวิตส่วนตัว (Factor of Personal Life) คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับชีวิตส่วนตัวในการทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน

13. สถานภาพของตนเอง (Status) คือ การยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของงาน สิ่งนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกในความเป็นเจ้าของร่วมกับผู้อื่น ก็จะตั้งใจดำเนินงานให้บรรลุผลดี

14. ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) คือ หลักประกันความมั่นคงในหน้าที่การงานและกิจการที่ดำเนินอยู่ รวมทั้งสวัสดิการที่นอกเหนือไปจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทน เช่น ที่พัก อาศัย ค่ารักษาพยาบาล ค่าช่วยเหลือบุตร บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยก็จะตั้งใจปฏิบัติงาน

ไวลส์ (Wiles, 1967) ได้แยกแยะปัจจัยที่นำไปสู่การมีขวัญดีไว้ 8 ประการ คือ

1. ความมั่นคงและการดำเนินชีวิตอย่างผาสุก
2. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
3. ความพึงพอใจในสภาพงาน
4. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม
5. ความรู้สึกในความสำเร็จ

6. ความรู้สึกในความสำเร็จของตนเอง
7. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
8. การนับถือตนเอง

ดังนั้น ถ้าพนักงานมีขวัญต่ำลง การขาดงานและการมาสายมีแนวโน้มสูงขึ้น และในการทำงานที่จะได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทักษะของบุคคลแต่ละคนในการทำงาน สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การจูงใจใ้มน้ำวบุคคลให้ใช้ความสามารถ หรือทักษะในการทำงาน ที่ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ เพราะการที่บุคคลในองค์กรจะเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมากน้อยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสิ่งจูงใจที่องค์กรนั้นมีอยู่ ถ้ามีแรงจูงใจมาก ทำให้บุคคลในองค์กรนั้นเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมากสิ่งจูงใจทำให้คนมีพฤติกรรมแสดงความสามารถทั้งทางกายและใจ ทำงานโดยก่อให้เกิดผลงานมากที่สุด

แนวทางในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 141-143) ได้กล่าวว่า เมื่อขวัญของพนักงานต่ำก็มีผลกระทบกระเทือนถึงปัญหาต่างๆ คือ การนัดหยุดงาน การลาออกของงาน การมาทำงานสาย เพื่อจะได้สร้างขวัญและเพิ่มกำลังใจแก่พนักงาน โดยวิธีการที่ฝ่ายจัดการสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งของตนเองปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไรให้ นอกจากได้รับค่าตอบแทนในด้านวัตถุ ก็ได้รับผลในแง่จิตใจด้วย เช่น เป็นโบนัส หรือหุ้นที่บริษัทจ่ายให้กับพนักงาน
2. การจัดแหล่งสันทนาการ เป็นการจัดการให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจ เช่น มีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬา ฯลฯ
3. การพบผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่างๆ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้เขาได้มาเยี่ยมเยือนพนักงาน โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปราย ฯลฯ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม ทำให้เกิดการสร้างเป้าหมายร่วมกัน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนร่วมกันอย่างแท้จริงช่วยเพิ่มขวัญได้
4. การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน เป็นลักษณะการนำการแนะนำมาใช้ในองค์กร เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ปัญหาต่างๆ แก่พนักงานและฝ่ายบริหาร ซึ่งมีค่ามากต่อการพัฒนาการปรับปรุงส่วนบุคคลของพนักงาน
5. การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน วิธีนี้ใช้กันมาก โดยใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ภายในองค์กร ด้วยการสร้างบรรยากาศของกลุ่มที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจกัน เข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้อื่น เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ประสบการณ์สำเร็จที่ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมขึ้นมาได้

ในประเทศญี่ปุ่น ใช้วิธีการสร้างขวัญในการทำงานให้แก่พนักงานเพื่อให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นและพนักงานก็มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่นายจ้าง ด้วยเหตุผล 10 ประการ คือ (พระมหาสนอง จำนิต, 2550 : 174)

1. ได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี มีที่เล่นกีฬา
2. ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา
3. พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีต
4. มีความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน
5. มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่งคอยช่วยเหลือให้คำแนะนำ
6. ทุกคนทำงานโดยถือระบบอาวุโสเป็นหลักในระยะ 10 ปี แรกของการทำงาน
7. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว ในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์
8. ฝ่ายบริหารรับฟังและพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรม
9. นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ
10. ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้

จากผลการศึกษา แนวทางในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ “ขวัญ” ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลมีความรู้สึกที่ตีรวมแรงร่วมใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ในที่นี้หมายถึงบุคคลที่มีขวัญดี จะมีความกระตือรือร้นที่จะร่วมทำงาน มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับขององค์กร

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น จะมีทฤษฎี และแนวคิดมากมาย โดยเฉพาะทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ เพราะขวัญจะเกิดขึ้นได้นั้นก็ต้องมาจากความพึงพอใจที่จะเป็นจุดของการเริ่มต้นที่จะทำให้เกิดขวัญขึ้นได้

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับประสิทธิผลหรือความสำเร็จของงานซึ่งข้อคิดเห็นนี้ได้รับการยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั่วไปไม่ว่าจะเป็นองค์กรทางราชการ รัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน และองค์กรอื่นๆ ทั่วไป หลังจากมีผลมาจากการทดลองทางจิตวิทยาของ Elton Mayo และคณะ ที่มีชื่อเสียงมากใน ค.ศ. 1927 เป็นต้น

Mayo, et al. (1927) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าทดลองเกี่ยวกับความสำคัญของบุคคลในฐานะเป็นองค์ประกอบของการจัดการที่มีชื่อเรียกว่า “Hawthome Study” ซึ่งการทดลองครั้งนี้ได้ทำขึ้นที่เมือง Hawthome นครชิคาโก ระหว่างปี ค.ศ. 1927-1932 ณ บริษัท Westem Electric โดยใช้คนงานจำนวน 2,000 คน และจากการทดลองครั้งนี้ ได้พบความจริงว่า

1. คนงานมิใช่เศรษฐกิจที่ปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพ (Physical Factor) แต่คนงานเป็นสิ่งมีชีวิต ทำที่และขวัญนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน

2. ปริมาณการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในทางกายภาพ (Physical Capacity) แต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคม (Social Capacity) ด้วย
3. บำเหน็จรางวัลทางจิตใจมีผลต่อการกระตุ้นในการทำงานและให้ความสุขใจในการทำงานมากกว่าที่จะให้บำเหน็จรางวัลทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว
4. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) มิได้เป็นหลักประกันว่า จะอำนวยความสะดวกสูงสุดในการทำงานเสมอไป หากแต่ยังมีปัจจัยอื่นๆ ประกอบอีกหลายประการ
5. คนงานจะไม่มีปฏิกิริยาสนองตอบต่อวิธีการจัดการหรือบำเหน็จรางวัลใด ๆ มากนัก ในส่วนบุคคลหากแต่จะมีการตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม

จากผลการศึกษาทดลองของ Mayo, et al. (1927) ที่แสดงให้เห็นว่า ในการปฏิบัติงานของคนงานนั้น คนงานไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านเงินเพียงอย่างเดียว แต่การปฏิบัติงานที่จะให้มีประสิทธิผลเกิดขึ้น ยังจะต้องคำนึงถึงลักษณะทางด้านจิตใจหรือมนุษย์สัมพันธ์กันทางจิตใจกับสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในกลุ่มของการทำงานที่จะเป็นแรงผลักดันทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเกิดจากสภาพขวัญกำลังใจที่ดีของกลุ่มที่คนงานนั้นๆ สังกัดอยู่ ฉะนั้น ขวัญในการปฏิบัติงานจึงเป็นส่วนที่สำคัญในการที่จะให้คนงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะของคนงานในการบริหารขององค์กรต่างๆ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงและต้องให้ความสำคัญกับสภาวะทางด้านจิตใจของคนงานในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ

ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)

Maslow, 1954 : 80 ก็ได้ให้ความสำคัญกับจิตใจคนเช่นเดียวกับ Mayo โดย Maslow ได้คิดค้นทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับความจูงใจ (General Theory of Human Motivation) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดได้ต้องมีแรงจูงใจ (Motive) แต่มูลเหตุแห่งความจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการซึ่งความต้องการของบุคคลนี้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับขวัญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าความต้องการของคนได้รับการตอบสนองแล้ว ขวัญของเขาจะดีขึ้นหรือสูงขึ้นทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นเช่นเดียวกัน

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Abraham Maslow (Theory of hierarchical Need) จึงให้เห็นว่า บุคคลถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองตอบตามความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งความต้องการนี้ Maslow ได้ตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีสิ้นสุด ขณะที่มีความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่น ๆ ต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น

3. ความต้องการของบุคคล จะเรียงลำดับขั้นตอนตามความสำคัญ เมื่อความต้องการต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการที่สูงขึ้นไปอีก

Abraham Maslow ได้กล่าวถึงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ขั้น คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุดของมนุษย์ เพื่อความมีชีวิตอยู่รอดและเป็นสิ่งในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม และความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนต่อเมื่อความต้องการยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย ซึ่งให้เห็นว่า บุคคลใดก็ตามที่ยังอยู่ในภาวะขาดแคลน จะต้องมีความต้องการมากกว่าสิ่งใด

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความรู้สึกที่ต้องการแสวงหาให้ได้รับความมั่นคงปลอดภัยทั้งในปัจจุบันและอนาคตจากสิ่งแวดล้อมและความคุ้มครองจากผู้อื่น โดยเมื่อพิจารณาทัศนยะจากฝ่ายบริหารแล้ว การให้ความแน่นอน หรือการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงินแก่ผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าความต้องการของสหภาพแรงงานที่มีต่อฝ่ายบริหารนั้น นอกจากความต้องการเกี่ยวกับการเพิ่มผลตอบแทนทางการเงินให้สูงแล้ว ยังมีความต้องการที่เกี่ยวกับความมั่นคงของงาน และผลตอบแทนประโยชน์พิเศษอื่นๆ อีกด้วย

3. ความต้องการความรักและเป็นที่ยอมรับ (Love and Belonging Needs) มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาจะให้เป็นที่รักของผู้อื่น และต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนฝูง จากกลุ่ม จากสังคม ต้องมีมิตรภาพ ความพอใจรักใคร่ และเห็นอกเห็นใจกัน เป็นต้น เมื่อร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นความต้องการที่เริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคนเพราะตามปกติคนมีนิสัยชอบอยู่รวมเป็นกลุ่ม ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่นๆ และมีความรู้สึกที่ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมอยู่เสมอ จึงมีความต้องการที่จะได้สถานะภาพทางสังคมสูง

4. ความต้องการได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการของมนุษย์ที่อยากให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติ และเห็นความสำคัญของตน ความต้องการยกย่องในสังคม ความเชื่อมั่นมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระ การเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่างๆ การดำรงตำแหน่งสำคัญในองค์กร

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self - Actualization Needs) เป็นลำดับขั้นความต้องการระดับสูงสุดที่สุดของชีวิต จากการที่ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้ง 4 ขั้นแล้ว กล่าวคือ ความต้องการที่ได้รับการประสบความสำเร็จตามความนึกคิดนี้แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล เป็นความต้องการที่จะได้เป็นในสิ่งที่อยากเป็น เป็นความต้องการที่จะพิสูจน์ความสามารถของตน โดยตระหนักถึงศักยภาพของตน

ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ที่จะประสบความสำเร็จตามที่ปรารถนา และรู้สึกว่าคุณได้บรรลุถึงสิ่งสุดยอดแห่งความใฝ่ฝันแล้ว เช่น ความต้องการที่จะเป็นนักแต่งเพลง ศิลปินระดับโลก การเป็นนักกีฬาที่ชื่อเสียงระดับโลกอยากได้รับเลือกตั้งเป็นนายกรัฐมนตรี เป็นต้น

จากแนวคิดทฤษฎีของ Maslow สามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารขององค์กรในด้านขวัญในการปฏิบัติงาน โดยใช้ความต้องการตอบสนองในด้านต่างๆ ของคนที่ปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจ ความต้องการทางด้านร่างกาย ได้แก่ ความต้องการอาหาร เสื้อผ้า ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย การพักผ่อน ฯลฯ ซึ่งก็เปรียบได้กับ ความต้องการทางด้านร่างกายตามขั้นที่หนึ่งของ Maslow ส่วนความต้องการทางด้านจิตใจก็ได้แก่ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ การให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญยกย่องว่าเป็นคนที่สำคัญ ความต้องการขั้นที่สองถึงขั้นที่ห้าของ Maslow ดังนั้นเมื่อได้ทราบถึงความต้องการที่บุคคลปฏิบัติงานภายในองค์กรมีความต้องการในเรื่องใดบ้างแล้ว ก็สามารถจะนำมาปรับใช้ โดยที่องค์กรนั้นสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กรได้เป็นอย่างดีแล้ว คนที่ปฏิบัติงานก็จะมีขวัญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีหรืออยู่ในระดับสูงด้วยสาเหตุที่ว่า การที่องค์กรสามารถจะตอบสนองความต้องการของเขาได้นั้น บุคคลเหล่านั้นย่อมมองเห็นสิ่งที่เขาจะได้รับตอบแทนจากองค์กร และส่งผลต่อเนื่องทำให้สามารถสร้างความสำเร็จหรือสร้างกำลังใจและความตั้งใจ เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการซึ่งเท่ากับเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น องค์กรต่างๆ จะต้องมีความสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละบุคคลว่า มีความต้องการอยู่ในระดับใดบ้างในการบริหารงานนั้น การจูงใจให้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมักจะพิจารณาเลือกเอาสิ่งจูงใจ (Incentives) ต่าง ๆ มาใช้ตามความเหมาะสม เพราะแต่ละบุคคลมีความต้องการที่แตกต่างกัน และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสิ่งจูงใจที่ดีที่สุดสำหรับผู้ปฏิบัติงานกลุ่มหนึ่ง อาจไม่ดีต่ออีกกลุ่มหนึ่งหรือไม่มีผลระยะยาวก็ได้

ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (ERG Theory)

Alderfer (1972) ได้คิดทฤษฎีความต้องการพื้นฐาน 3 ประการของอัลเดอร์เฟอร์ หรือเรียกว่า “ทฤษฎี ERG” (E R G = Existence Relatedness Growth Theory) พัฒนาขึ้นโดย อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer) มีพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) แต่ได้สร้างรูปแบบที่แตกต่างออกไป

1. ความต้องการพื้นฐาน

อัลเดอร์เฟอร์ ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ

1.1 E (Existence Needs) คือ ความต้องการมีชีวิตอยู่รอด เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่รอดต่อไป ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการที่มีสิ่งของ

เครื่องใช้ต่างๆ ความต้องการที่อยู่อาศัย ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการอยู่รอดนี้เปรียบได้กับความต้องการด้านร่างกาย และความต้องการด้านความปลอดภัยของมาสโลว์ (Maslow)

1.2 R (Relatedness Needs) คือ ความต้องการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆ ในสังคม ต้องการเป็นบุคคลที่มีความหมายสำหรับสังคม รวมถึงเป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย เช่น ความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ความต้องการที่จะมีขุมวิญญูในสังคมสูงขึ้น ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคมนี้เทียบได้กับความต้องการด้านสังคม และความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคมของมาสโลว์

1.3 G (Growth Needs) คือ ความต้องการความเจริญก้าวหน้าและเติบโตเป็นความต้องการที่จะมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสถานภาพ และการเติบโตในหน้าที่การงาน เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต เช่น ความต้องการได้รับมอบอำนาจให้รับผิดชอบหน้าที่การงานเพิ่ม ต้องการทำกิจกรรมใหม่ๆ ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความต้องการก้าวหน้าและเติบโตเทียบได้กับความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ

2. คติฐานของทฤษฎี

ทฤษฎีการจูงใจ E R G มีคติฐานอยู่ 3 ประการ คือ

ประการแรก ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Need Satisfaction) หากความต้องการใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นยังคงมีอยู่สูง

ประการที่สอง ขนาดของความต้องการ (Desire Strength) หากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่ามีมากยิ่งขึ้น

ประการที่สาม ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Need Frustration) หากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัดขวาง ได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไปมีความสำคัญมากขึ้น

จากทฤษฎีนี้จะเห็นได้ว่ามีข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัด ระหว่างทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ที่ลักษณะของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในความต้องการประเภทต่างๆ กล่าวคือ ตามทฤษฎีของมาสโลว์ นั้น ความต้องการจะได้รับการตอบสนองเป็นขั้นๆ และก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ เมื่อใดที่ความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในลำดับสูงขึ้นไปก็จะมีผลในการจูงใจ ซึ่งตามทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ก็เหมือนกันในแง่นี้ แต่จะมีการเคลื่อนตัวถอยหลังด้วย กล่าวคือ ถ้าความต้องการใดไม่ได้รับการตอบสนอง ประเภทความต้องการที่มีผลสูงก็จะถอยกลับไปสู่ประเภทความต้องการที่ต่ำกว่า

ทฤษฎี X และ Y (Theory X and Y)

Douglas, (1960 - 1964 : 35 - 57) ได้คิดทฤษฎี X และ Y (Theory X and Y) ของ McGregor เขาได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ The Human Side of Enterprise โดยเปรียบเทียบทางเลือกที่ผู้บริหารต้องเผชิญ ซึ่งพบว่าแนวทางในการบริหารหรือบังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนนั้น จะขึ้นอยู่กับ

กับการรับรู้ หรือความเชื่อเกี่ยวกับผู้ร่วมงานของเขาว่าเป็นอย่างไร ผู้บริหารแต่ละคนจะจัดการกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ตามทัศนคติและความคิดเห็นของเขาเองเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน ในการเปรียบเทียบ McGregor ได้เปรียบเทียบให้เห็นทัศนคติของผู้บริหารที่อาจแบ่งได้ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้

1. ทฤษฎี X ตั้งอยู่บนพื้นฐานแบบดั้งเดิมในการควบคุมและการสั่งการ ข้อสมมติฐานแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับแรงจูงใจมนุษย์ของทฤษฎี X คือ

1.1 คนทั่วไปไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงถ้าเป็นไปได้

1.2 ด้วยคุณลักษณะการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ดังกล่าว คนส่วนใหญ่ต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการ และคุกคามด้วยการลงโทษ เพื่อให้เขาพยายามมากขึ้นสู่การทำให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์

1.3 มนุษย์โดยทั่วไปชอบถูกสั่ง ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นน้อย ต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใดทั้งหมด

ผู้บริหารที่ยอมรับสมมติฐานอันนี้ จะต้องพยายามกำหนดมาตรการในการควบคุมผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด หรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษเมื่อทำผิด ให้รางวัลเมื่อทำดี คนจะได้รับแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจด้วยผลการตอบแทนทางด้านการเงิน ผลประโยชน์พิเศษอย่างอื่นและการ ชูเกียรติ คุณค่าด้วยการลงโทษเป็นสำคัญ

2. ทฤษฎี Y เป็นข้อสมมติฐานทางเลือกกับหลักการของ “การบูรณาการเพื่อทดแทนแบบดั้งเดิมของการสั่งการและการควบคุม” ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับการจูงใจของมนุษย์ของทฤษฎี Y อธิบายลักษณะ ได้แก่

2.1 การใช้ความพยายามทางกายและทางสมองในการทำงานเป็นไปตามธรรมชาติ เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน คนทั่วไปชอบทำงานโดยเป็นไปตามเงื่อนไขของความพอใจหรือการลงโทษ

2.2 การควบคุมจากภายนอกไม่เพียงพอแต่เป็นวิธีการเดียวเท่านั้นในการได้มาซึ่งการทำงาน มนุษย์จะใช้การนำตนเองและการควบคุมตนเองในการทำให้จุดมุ่งหมายที่เขามีความผูกพันอยู่บรรลุผล

2.3 รางวัลที่สำคัญที่สุดเพื่อให้ได้รับความผูกพันคือความพอใจในความต้องการที่จะได้พัฒนาความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) ของเอกบุคลิก สิ่งดังกล่าวอาจเป็นผลผลิตโดยตรงของความพยายามที่มุ่งสู่จุดมุ่งหมายขององค์การ

2.4 ภายใต้อาณัติที่เหมาะสม มนุษย์เรียนรู้ไม่เพียงแต่การยอมรับเท่านั้น แต่เป็นการแสวงหาความรับผิดชอบด้วย

2.5 คนมากมายสามารถทำคุณประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ต่อการแก้ปัญหาขององค์การ

2.6 ในปัจจุบัน ศักยภาพของคนทั่วไปยังไม่ถูกใช้อย่างเต็มที่

หลักสำคัญของทฤษฎี Y คือ การประสาน หรือผสมผสานบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้คนสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนตัว ด้วยการผูกพันตัวเองให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร เมื่อเป็นเช่นนั้นผู้บริหารจึงต้องตระหนักว่าโดยพื้นฐานแล้วมนุษย์สามารถสั่งการ มีความคิดริเริ่มในการทำงานด้วยตัวของตัวเองได้ หากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง ผู้บริหารที่ยอมรับในทฤษฎี Y จะต้องไม่ควบคุมผู้ร่วมงานอย่างเข้มงวดกวดขัน แต่จะต้องพยายามส่งเสริมให้พวกเขาควบคุมตนเองให้มากขึ้น ซึ่งหมายถึงการซักจูงให้คนทำงานด้วยใจนั่นเอง

ทฤษฎีสองปัจจัยของเอิร์ชเบิร์ก (Two - Factor Theory)

Herzberg, 1959 ได้คิดค้นทฤษฎีจูงใจในการทำงาน ซึ่งเรียกว่า “ทฤษฎีสองปัจจัย” (Two - Factor Theory) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ชื่อทฤษฎีของ Herzberg มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ “Motivation Maintenance Theory” หรือ “The Motivation Hygiene Theory” โดยเขาได้ทำการวิจัยพบว่า สาเหตุที่ทำให้มนุษย์เกิดความพอใจนั้น ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivating Factor) เป็นปัจจัยภายใน ปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวก เพราะทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง หมายถึงความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ ความนึกคิดหรือความคาดหวังของตนเอง ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สูงสุดของชีวิต เช่น ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน ลักษณะของงาน ความท้าทายของงาน ความรับผิดชอบ เป็นต้น

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) เป็นปัจจัยภายนอก ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นลักษณะของภาวะแวดล้อม หรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจนำไปสู่ความไม่พอใจในการปฏิบัติงานได้ คำตอบที่ได้การสัมภาษณ์ของ Herzberg ผู้ที่ไม่มีความสุขในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเพราะภาวะแวดล้อมรอบด้าน อันได้แก่ ความไม่ยุติธรรม ความไม่เป็นระเบียบ ทำให้บุคคลนั้นมีความสุขจิตไม่ดีในการปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้จึงมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ปัจจัยสุขภาพอนามัย” ซึ่งเปรียบเสมือนหลักการในทางการแพทย์ที่ทำหน้าที่บำรุงสุขภาพให้ปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม อันเกิดจากการกระทำของมนุษย์ สิ่งนี้ไม่ได้ช่วยบำบัดโรค เป็นแต่เพียงป้องกันและรักษาให้ถูกสุขลักษณะ เช่น จัดให้มีระบบกำจัดขยะที่ทันสมัย น้ำสะอาด การควบคุมอากาศเป็นพิษ สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่รักษาโรคแต่ถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้อาจทำให้เชื้อโรคมักขึ้น ฉะนั้นปัจจัยค้ำจุนจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าปัจจัยจูงใจ

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

เป็นทฤษฎีการจูงใจ ที่กระตุ้นให้บุคคลมีจิตสำนึกที่เป็นการเพิ่มพลังความคิด และพฤติกรรมในการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จเป้าหมายที่เป็นแรงจูงใจควรมีลักษณะดังนี้ คือ

1. เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติ โดยให้เขามีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งจะเป็น การลดความขัดแย้งในค่านิยมของแต่ละคน และทำให้พนักงานปฏิบัติด้วยความเต็มใจ 2. มีความทำ ทายและปฏิบัติได้จริง กล่าวคือ เป้าหมายต้องตั้งไว้สูง พอที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น แต่ต้องไม่สูง จนไปไม่ถึง และ 3. มีความชัดเจนได้ และสามารถวิเคราะห์คุณภาพได้ (Bateman Thomas and Snell, 1999 : 441) สอดคล้องกับข้อเสนอของล็อก (Locke, 1968) โลซเก และแลธแฮม (Locke & Latham 1984) ได้เสนอทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายไว้ว่า “จุดมุ่งหมายของการกำหนดเป้าหมาย คือ การใช้ แรงจูงใจ เพื่อสร้างพฤติกรรมการทำงาน เป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดทั้งจิตใจ และการกระทำของแต่ละ บุคคล” (Hoy, Wayne and Miskel, 1996 : 117) สำหรับ แมคกรอร์ (Barry McGaw, 1997 : 4) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายเป็นการแสดงความคาดหวังที่จะปรับปรุงผลงาน โดยการกำหนดมาตรฐาน ที่สูงกว่าเดิม เพื่อเป็นการส่งสัญญาณให้ทุกคนใช้ความสามารถ และประสบการณ์ตั้งความคาดหวังของ ตนเองได้ โดยใช้งบประมาณในสภาพแวดล้อมที่พอเหมาะอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และ ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แนวโน้มของผลการปฏิบัติงานกับอิทธิพลทางเป้าหมาย

ลักษณะของเป้าหมาย	แนวโน้มของผลงาน
มีเฉพาะและชัดเจน	สูง
คลุมเครือ	ต่ำ
ยากและท้าทาย	สูง
มีส่วนร่วม	สูง
ได้รับการยอมรับจากพนักงาน	สูง
ไม่ได้รับการยอมรับจากพนักงาน	ต่ำ
ส่งเสริมให้มีการร่วมคิด	สูง

(เฮลริเกิล (Hellriegel) สโลคัม (Slowcum) และวูดแมน (Woodman, 1988 : 179) ได้ชี้ให้เห็นแนวโน้ม ของผลการปฏิบัติงานกับอิทธิพลของเป้าหมาย

จากตารางที่ 2.1 แสดงถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อเป้าหมายและการปฏิบัติงาน 4 ประการ คือ 1. ความสามารถ (Ability) ของแต่ละบุคคลที่มีต่อความท้าทายของงาน 2. พันธสัญญาต่อเป้าหมาย (Goal Commitment) งานจะบรรลุเป้าหมาย เมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และมีการให้พันธสัญญา เป็นการแสดงความเป็นเจ้าของ และความรับผิดชอบร่วมกัน 3. ข้อมูลป้อนกลับ

(Feedback) โดยการให้แต่ละคนแสดงความสำเร็จตามเป้าหมายของตนมีการบอกให้พนักงานทราบถึงรางวัลที่พวกเขาจะได้รับตามผลงาน ค่าตอบแทนเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพันธสัญญาที่ให้ไว้และ 4. ความซับซ้อนของงาน (Task Complexity) ถ้างานมีความยุ่งยากมากจะต้องใช้ความพยายามสูง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย (เฮโรเกล, สโลคัม และวูดแมน, 1988 : 179 - 180)

สำหรับการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย (Goal) หรือวัตถุประสงค์ (Objective) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและแต่ละหน่วยงานให้มีความชัดเจนและแน่นอน โดยทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาอภิปรายร่วมกัน แต่ละคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลเพื่อความเข้าใจ มีความชัดเจนต่อการปฏิบัติมากที่สุด หากมีปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานก็สามารถร่วมกันแก้ไขอย่างเป็นระบบ นับว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้บุคคลจำนวนมากมีส่วนร่วมในการบริหาร

ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned Needs Theory)

เดวิด แมกเคลแลนด (David McClelland, 1953) ได้คิดค้นทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned Needs Theory) แห่งมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด ผู้ทำการศึกษาและวิจัย “แนวความคิด การจูงใจในแนวใหม่” (A New Look at Motivation) เป็นผู้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ขึ้น โดยสรุปว่า คนเราเรียนรู้ความต้องการจากสังคมที่เกี่ยวข้อง ความต้องการจึงถูกก่อตัวและพัฒนาตลอดช่วงชีวิตของแต่ละคน และเรียนรู้ว่าในทางสังคมแล้ว เรามีความต้องการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมาตรฐานสูงขึ้นในชีวิต มีผู้มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

- 1.1 มีเป้าหมายในการทำงานสูง ชัดเจนและท้าทายความสามารถ
- 1.2 มุ่งที่ความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัล หรือผลตอบแทนเป็นเงินทอง
- 1.3 ต้องการข้อมูลย้อนกลับในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จทุกระดับ
- 1.4 รับผิดชอบงานส่วนตัวมากกว่าการมีส่วนร่วมกับผู้อื่น

2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนควบคุมสร้างอิทธิพล หรือรับผิดชอบในกิจการของผู้อื่น ผู้มีความต้องการอำนาจจะมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้

- 2.1 แสวงหาโอกาสในการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น
- 2.2 ชอบการแข่งขันในสถานการณ์ที่มีโอกาสให้ตนเองครอบงำคนอื่นได้
- 2.3 สนุกสนานในการเชิญหน้าหรือโต้แย้งต่อสู้กับผู้อื่น

ความต้องการอำนาจมี 2 ลักษณะ คือ

1. อำนาจบุคคลมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าองค์กร
2. อำนาจสถาบันมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนรวมโดยทำงานร่วมกับคนอื่น

3. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษามิตรภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้อย่างใกล้ชิด ผู้มีความต้องการความผูกพันมีลักษณะ ดังนี้

- 3.1 พยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพและมิตรภาพให้ยั่งยืน
- 3.2 อยากให้บุคคลอื่นชื่นชอบตัวเอง
- 3.3 สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม การพบปะสังสรรค์
- 3.4 แสวงหาการมีส่วนร่วม ด้วยการร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม หรือองค์กรต่างๆ

สัดส่วนของความต้องการทั้งสามนี้ ในแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน บางคนอาจมีความต้องการอำนาจสูงกว่าความต้องการด้านอื่น ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความต้องการความสำเร็จสูง เป็นต้น ซึ่งจะเป็นส่วนที่แสดงอุปนิสัยของคนคนนั้นได้

ทฤษฎีกระบวนการจูงใจ (Process Motivation Theory)

ทฤษฎีความต้องการอธิบายถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจ พยายามทำความเข้าใจและอธิบายว่าอะไรจูงใจให้คนเรากระทำพฤติกรรมต่างๆ ในขณะที่ทฤษฎีกระบวนการแรงจูงใจ พยายามทำความเข้าใจว่า พฤติกรรมของคนเราถูกจูงใจได้อย่างไร และทำไมจึงเป็นเช่นนั้น เช่น ทำไมเขาจึงเลือกเป้าหมายนี้ในการทำงาน ทำไมเขาจึงทำอย่างนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ คนเราประเมินความพอใจต่อเป้าหมายหรือความต้องการอย่างไร อาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีนี้พยายามเข้าใจกระบวนการคิดของบุคคลในการกระทำพฤติกรรมนั่นเอง ทฤษฎีที่สำคัญในกลุ่มนี้ ดังนี้

1. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีของ วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ซึ่งอธิบายได้ด้วยสูตร

$$\text{Motivation} = \text{Expectancy} \times \text{Valence}$$

$$\text{แรงจูงใจ} = \text{ความคาดหวัง} \times \text{คุณค่าของผลลัพธ์}$$

มีความหมายว่าระดับของ แรงจูงใจเป็นไปตามระดับความต้องการที่คนเรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และระดับความเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎีนี้มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ

1.1 ปัจจัยภายใน (ความต้องการ) และปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อม) มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล

1.2 พฤติกรรมใดๆ เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเองของบุคคล

1.3 บุคคลมีความแตกต่างกันในความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมาย

1.4 บุคคลจะเลือกใช้พฤติกรรมใดยอมเป็นไปตามการรับรู้ผลต่อเนื่องจากพฤติกรรมนั้น

1.5 แรงจูงใจตามทฤษฎีนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยตัวแปรสำคัญสองตัวประกอบกัน คือ ความคาดหวัง และ คุณค่าของผลลัพธ์

ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลต่อความสามารถของตนเอง หรือโอกาสและความเป็นไปได้ที่เขาจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่มีความคาดหวังสูงย่อมมีแรงจูงใจสูง แต่ถ้าพนักงานคนใดไม่เชื่อใจตัวเองว่าจะทำงานได้สำเร็จ พนักงานคนนั้นไม่มีแรงจูงใจที่จะทำ หรือจะไม่พยายามทำงานนั้น

การรับรู้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ การกระทำ หรือพฤติกรรมกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหรือต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ ถ้าบุคคลคาดหวังสูงว่าการกระทำของเขาจะได้รับรางวัล เขาจะเกิดแรงจูงใจสูง ถ้าพนักงานมั่นใจว่าเมื่อกระทำแล้วได้รับผลตอบแทน เขาย่อมเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น แต่ถ้าพนักงานไม่มีความแน่ใจว่าจะได้รับอะไร แรงจูงใจในการทำงานจะไม่เกิดขึ้น ตัวอย่าง เช่น ตะวัน เชื่อตัวเองว่าเขาสามารถเป็นหัวหน้างานที่ดีได้ และเขาต้องการได้รับตำแหน่งนั้น แต่เขามีลักษณะการควบคุมจากภายนอก (External Locus of Control) ซึ่งเชื่อว่าการทำงานหนักไม่ใช่วิธีที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งแต่อย่างใด ดังนั้นเขาไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงานหนักเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

คุณค่า (Value) ของผลลัพธ์ หมายถึง คุณค่าหรือความสำคัญที่บุคคลรับรู้ต่อผลตอบแทน หรือรางวัลที่ได้รับ โดยทั่วไปถ้าบุคคลรับรู้คุณค่าสูงต่อผลตอบแทน หรือรับรู้ว่าผลลัพธ์มีความสำคัญสูงมากเท่าไรยิ่งทำให้มีแรงจูงใจสูงมากขึ้นด้วยและจะทุ่มเทความสามารถในการกระทำเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นั้น ตัวอย่างเช่น มานะซึ่งเป็นหัวหน้างานต้องการให้ซาลีซึ่งเป็นพนักงานทำงานให้มากขึ้น เขาจึงบอกกับซาลีว่าควรจะมาใจใส่ทำงานให้มากขึ้น เพราะการทำงานมากขึ้นจะส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง ถ้าหากซาลีมีความต้องการจะเลื่อนตำแหน่ง เขาคงมีแรงจูงใจสูงขึ้นในการทำงาน แต่ถ้าซาลีไม่สนใจหรือไม่เห็นความสำคัญของการเลื่อนตำแหน่ง การบอกกล่าวของมานะไม่สามารถจูงใจซาลีได้

การใช้ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจ

ทฤษฎีความคาดหวังสามารถใช้ทำนายความพยายามในการทำงาน ระดับความพอใจงาน และระดับการปฏิบัติงาน ของพนักงานได้อย่างชัดเจน แต่มีข้อแม้ว่าต้องกำหนดค่าต่างๆ ลงในสูตรให้ถูกต้อง ดังนั้นทฤษฎีอาจใช้พยากรณ์ได้ถูกต้องในบางสถานการณ์ แต่อาจใช้ไม่ได้ในสถานการณ์อื่นที่แตกต่างไปหากจะใช้ทฤษฎีนี้ในการจูงใจการปฏิบัติงานของบุคคล จะต้องสอดคล้องกับเงื่อนไขต่อไปนี้

1. ต้องกำหนดเป้าหมายชัดเจน รวมทั้งการปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น
2. ผลตอบแทนหรือรางวัลจะต้องสอดคล้องกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานเท่านั้น คือ บรรลุเป้าหมายมากได้ผลตอบแทนมาก

3. ผลตอบแทนหรือรางวัลที่ให้อาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงาน หัวหน้างานต้องรู้จักพนักงานแต่ละคนเป็นอย่างดี

4. พนักงานมีความเชื่อถือในข้อตกลงที่กำหนดกัน หัวหน้างานต้องรักษาสัญญาที่ให้ไว้กับพนักงาน

ทฤษฎีความคาดหวังจะใช้ได้ผลดีกับผู้ที่ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะการควบคุมจากภายใน (Internal Locus of Control) เพราะพนักงานเหล่านี้เชื่อมั่นว่าเขาเป็นคนกำหนดแนวทางชีวิตของตนเองได้ ความพยายามและความสามารถของเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน แต่ทฤษฎีนี้ไม่เหมาะจะใช้กับพนักงานที่มีลักษณะการควบคุมจากภายนอก เพราะพวกนี้เชื่อถือในเรื่องดวงโชควาสนา ความบังเอิญ และสิ่งภายนอกอื่น ๆ ไม่เชื่อในความสามารถและความพยายามของตัวเองจะทำให้พบความสำเร็จได้

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

J. Stacy Adams. (1965 : 267-299) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยมีพื้นฐานความคิดว่าบุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคมโดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (Output) กับตัวป้อน (Input) คือพฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบการรับรู้ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (Perceived Inputs to Outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใด ก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้ (เกียรติพันธ์ หนูทอง, 2549 : 31-32)

ทฤษฎีความเสมอภาคอธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา (เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อารมณ์ สุขภาพ สติปัญญาความสามารถ และอื่นๆ) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (เช่น การยกย่องชมเชย ค่านิยม ค่าจ้างค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ การยอมรับจากหัวหน้างาน) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่บุคคลใดในความคิดของเขาก็ได้ ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ว่ามีไม่เสมอภาคก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเองเพื่อทำให้รู้สึกว่าการเกิดความเสมอภาค ดังนั้นในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขาได้รับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่น

เมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น พนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนักและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตรงเท่าที่เขาได้รับรู้ว่ามีเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพนักงานพบว่าผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับ

ผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากันแต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะน้อยลง เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค เขาจะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาคโดยการลดระดับตัวป้อนหรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ

1. ผลตอบแทนเหมาะสม (Equitably Rewarded) พนักงานรับรู้ว่ามีตัวป้อนและผลตอบแทนมีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็นเพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น

2. ผลตอบแทนต่ำไป (Under-Rewarded) เมื่อพนักงานคนใดรับรู้ว่าตนได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่างๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน (เรียกร้องค่าจ้างเพิ่ม) ลดตัวป้อน (ทำงานน้อยลง มาสายหรือขาดงานบ่อยครั้ง พักครั้งละนานๆ ฯลฯ) อ้างเหตุผลให้ตัวเองเปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น (ให้ทำงานมากขึ้น หรือรับค่าจ้างน้อยลง) เปลี่ยนงาน (ขอย้ายไปฝ่ายอื่น ออกไปหางานใหม่) เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ (ยังมีคนที่ได้รับน้อยกว่า)

3. ผลตอบแทนสูงไป (Over - Rewarded) การรับรู้ที่ได้รับผลตอบแทนสูงไปไม่มีปัญหาต่อพนักงานมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้ คือ เพิ่มตัวป้อน (ทำงานหนักขึ้น และอุทิศเวลามากขึ้น) ลดผลตอบแทน (ขอมให้หักเงินเดือน) อ้างเหตุผลให้ตัวเอง (เพราะฉันเก่ง) พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น (เขาควรได้รับเท่านั้น)

การใช้ทฤษฎีความเสมอภาคในการจูงใจ

ผลการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความคาดหวังมีแตกต่างกัน ทำให้การใช้ทฤษฎีนี้ในทางปฏิบัติมีความยุ่งยาก เพราะว่าเราไม่อาจทราบได้แน่ชัดว่ากลุ่มอ้างอิงที่บุคคลใช้เปรียบเทียบนั้นคือใคร และความรู้สึกหรือการรับรู้ในความเสมอภาคของเขาเป็นอย่างไร แต่ทฤษฎีนี้ก็ยังมีประโยชน์ถ้าหากนำไปใช้โดยมีข้อแนะนำทั่วไปดังนี้

1. หัวหน้างานจะต้องตระหนักว่าความเสมอภาคเป็นเพียงการรับรู้ของพนักงาน ซึ่งอาจไม่ถูกต้องก็ได้ หัวหน้างานอาจทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเสมอภาคหรือความไม่เสมอภาคได้ เช่น หัวหน้าบางคนมีพนักงานที่ตัวเองโปรดปรานเป็นคนใกล้ชิด ได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ในขณะที่ละเลยต่อคนอื่นๆ เป็นต้น

2. การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลต้องมีความเหมาะสม ถ้าหากพนักงานรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างลำเอียง จะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจขึ้น

3. ผลการปฏิบัติงานที่ดีมีคุณภาพสูงต้องได้รับการตอบแทนหรือรางวัล แต่พนักงานต้องมีความเข้าใจว่าเขาควรใช้ความสามารถหรือตัวป้อนในระดับใดเพื่อบรรลุถึงผลที่ต้องการ

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีการเสริมแรงเป็นทฤษฎีที่เน้นการกำหนดให้บุคคลต้องกระทำในสิ่งที่เราต้องการให้เขากระทำ (Getting People to do What You Want Them to do) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่พัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของ B.F. Skinner มีหลักสำคัญว่าเราสามารถควบคุมพฤติกรรมของคนได้โดยวิธีการให้รางวัลหรือวิธีการเสริมแรง เรียกทฤษฎีนี้ในทางจิตวิทยาว่า การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) หรือ การวางเงื่อนไขปฏิบัติการ (Operant Conditioning) ซึ่งให้ความสำคัญกับผลกรรม (Consequence of Behavior) หรือผลตอบแทนเป็นตัวควบคุมพฤติกรรม หรืออีกนัยหนึ่งเรียกว่า การเสริมแรง (Reinforcement)

Skinner อธิบายว่ามนุษย์เรียนรู้พฤติกรรมต่างๆ โดยผ่านประสบการณ์ที่ให้ผลกรรมเชิงบวกและเชิงลบ ให้ผลเป็นที่พอใจหรือไม่พอใจ เขาเชื่อว่าพฤติกรรมใดที่มีผลต่อเนื่องเป็นบวก พฤติกรรมนั้นย่อมเกิดขึ้นซ้ำบ่อยครั้ง ในขณะที่พฤติกรรมซึ่งให้ผลเป็นลบมีแนวโน้มที่จะไม่เกิดขึ้นต่อไป กรอบความคิดในเรื่องนี้ของ Skinner มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. สิ่งเร้า (สถานการณ์)
2. การตอบสนอง (พฤติกรรม)
3. ผลกรรม (บวกหรือลบ)

สิ่งเร้า (สถานการณ์) → การตอบสนอง (พฤติกรรม) → ผลกรรม (บวกหรือลบ)

ในการปฏิบัติงาน พนักงานจะเรียนรู้ว่าพฤติกรรมใดเป็นที่ต้องการหรือไม่ต้องการของหน่วยงานหรือหัวหน้างานจากผลที่ต่อเนื่องหรือผลตอบแทนจากการปฏิบัติต่างๆ ของพนักงานนั่นเอง

ทฤษฎีการเสริมแรงในส่วนที่เป็นการจูงใจคือ การคงไว้ซึ่งการปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่ต้องการให้นานๆ หรือทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางที่จะได้ผลกรรมเป็นรางวัล เช่น มาลีซึ่งป็นนักศึกษาต้องการได้เกรด A ในการสอบ เธอจะต้องศึกษาและอ่านตำราเรียน ถ้าสอบไล่ได้ A มาลีจะใช้วิธีการศึกษาและอ่านตำราแบบเดิมในการสอบคราวต่อไป แต่ถ้าหากว่าสอบในครั้งแรกไม่ได้ A มาลีจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนใหม่ คนส่วนใหญ่จึงเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ได้ผลถูกหรือผิด สมหวังหรือไม่สมหวัง

Skinner ชี้แนะว่า หัวหน้างานสามารถควบคุมและปรับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของพนักงานได้โดยที่พนักงานไม่มีความรู้สึกถูกรับควบคุม แต่การจะทำได้เช่นนั้นจะต้องอาศัยความเข้าใจในเรื่องสำคัญสองเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมและการปรับพฤติกรรมคือ ประเภทของการเสริมแรง และตารางการเสริมแรง (เกียร์ดิพันธ์ หนูทอง, 2549 : 36)

ประเภทของการเสริมแรง (Types of Reinforcement)

การเสริมแรง เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลกรรม มี 4 ประเภท คือ

1. การเสริมแรงบวก (Positive Reinforcement) เป็นการเสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรม โดยการให้ผลกรรมเป็นตัวเสริมแรงบวก คือสิ่งตอบแทนที่ดึงดูดใจหรือพอใจเป็นรางวัล เมื่อบุคคลนั้นมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ เช่น พนักงานคนหนึ่งมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลา หัวหน้างานเสริมแรงโดยกล่าวคำชมเชยและขอบคุณ ถือได้ว่าเป็นการเสริมแรงบวกซึ่งเป็นรางวัลต่อการมาตรงเวลา ตัวเสริมแรงบวกที่ใช้กันในการจูงใจการทำงาน เช่น การจ่ายเงิน การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มสถานภาพ การได้สิทธิพิเศษ การได้หยุดพักผ่อน ฯลฯ การเสริมแรงบวกเป็นตัวจูงใจที่ใช้ได้ผลที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. การเสริมแรงลบ (Negative or Avoidance Reinforcement) เสริมความต่อเนื่องของพฤติกรรมโดยบุคคลสามารถหลีกเลี่ยงผลกรรมทางลบได้เมื่อมีพฤติกรรมหรือปฏิบัติการเป็นที่ต้องการ ทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมป้องกันหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พอใจหรือการทำโทษ เช่น พนักงานซึ่งมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลาเพราะไม่ยอมไต่ยื่นคำตำหนิจากหัวหน้า หน่วยงานที่ใช้การเสริมแรงลบ มักจะมีกฎ ข้อห้าม อะไรควรหรือไม่ควรกระทำ มีระเบียบวินัยและกำหนดการลงโทษไว้ชัดเจน

3. การลบพฤติกรรม (Extinction) เป็นการลดหรือลบพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการ หรือไม่ต้องการอีกต่อไป โดยการงดการเสริมแรงเมื่อเกิดพฤติกรรมนั้นขึ้น เช่น ไม่ยกย่องชมเชยพนักงานที่มาทำงานสาย ไม่จ่ายค่าจ้างถ้าทำงานไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนด แต่ถ้าพนักงานทำงานดีแล้ว หัวหน้างานไม่สนใจ จะเป็นการลดแรงจูงใจและประสิทธิภาพได้เช่นกัน

4. การทำโทษ (Punishment) เป็นการกำหนดผลกรรมทางลบให้แก่พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นที่ต้องการ เป็นการให้สิ่งที่ไม่พอใจโดยตรง เช่น พนักงานที่มาพร้อมประชุมสาย ถูกหัวหน้าตำหนิ ซึ่งต่างจากการเสริมแรงลบที่เป็นเพียงการคาดโทษหรือขู่ให้กลัวแต่ไม่มีการลงโทษจริงๆ การลงโทษอาจมีหลายแบบ เช่น ระบายน้ำให้หนักใจ ถอนสิทธิพิเศษ ควบคุมประพฤติ การปรับเป็นเงิน ลดตำแหน่ง เป็นต้น การลงโทษอาจทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลดน้อยลง แต่อาจสร้างพฤติกรรมที่มีปัญหาอย่างอื่นขึ้น เช่น การเสียวัว ทำงานด้อยลง การขัดขืนและต่อต้าน เป็นวิธีการที่มีข้อโต้แย้งกันมากและเป็นวิธีจูงใจการทำงานที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด

ตารางการเสริมแรง (Schedule of Reinforcement) ต้องพิจารณาอีกอย่างหนึ่งในทฤษฎีการเสริมแรง คือ เราจะเสริมแรงพฤติกรรมเมื่อไร มีสองแนวสำคัญ ได้แก่

1. การเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Reinforcement) เป็นการเสริมแรงทุกครั้งที่บุคคลมีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติซึ่งเป็นที่ต้องการเกิดขึ้น

2. การเสริมแรงเป็นครั้งคราว (Intermittent Reinforcement) การเสริมแรงจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่ผ่านไป เรียกว่า ตารางระยะเวลา (Interval Schedule) หรือขึ้นอยู่กับจำนวนครั้งที่เกิดขึ้น

ของพฤติกรรมซึ่งเป็นที่ต้องการ เรียกว่าตารางจำนวนครั้ง (Ratio Schedule) เมื่อเลือกใช้เป็นการเสริมแรงเป็นครั้งคราวจากสองแบบนี้ จะได้ทางเลือกในการเสริมแรงถึง 4 ตารางการเสริมแรง คือ

2.1 ตารางระยะเวลาแน่นอน (Fix Interval Schedule) เช่น การจ่ายเงินค่าจ้างเป็นรายสัปดาห์ การหยุดพักระหว่างวันในเวลาเดิมทุกวัน

2.2 ตารางระยะเวลาผันแปร (Variable Interval Schedule) เช่น การยกย่องชมเชยเมื่อใดก็ได้ การตรวจสอบโดยไม่บอกล่วงหน้า

2.3 ตารางจำนวนครั้งแน่นอน (Fix Ratio Schedule) เช่น จ่ายค่าจ้างตามจำนวนชิ้นงาน จ่ายโบนัสถ้าทำได้ถึงจำนวนที่กำหนด

2.4 ตารางจำนวนครั้งผันแปร (Variable Ratio Schedule) เช่น ประกาศยกย่องเมื่อพนักงานมีชิ้นงานที่ยอดเยี่ยม จักรรางวัลสำหรับพนักงานที่ไม่เคยขาดหรือลาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

โดยสรุปแล้ว การเสริมแรงตามตารางจำนวนครั้งสร้างแรงจูงใจได้ดีกว่าการเสริมแรงตามตารางระยะเวลา การเสริมแรงที่ได้ผลที่สุดในการคงสภาพพฤติกรรมคือการเสริมแรงตามตารางจำนวนครั้งผันแปร

การใช้ทฤษฎีการเสริมแรงในการจูงใจ กล่าวโดยทั่วไปแล้ว การเสริมแรงบวกเป็นแบบที่ใช้สร้างแรงจูงใจได้ดีที่สุด ตารางเสริมแรงแบบต่อเนื่องใช้ได้ดีในการคงสภาพพฤติกรรมที่ต้องการไว้ แต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถทำได้ตลอดไป หากต้องการใช้ทฤษฎีนี้ในการสร้างแรงจูงใจการทำงาน มีแนวทางที่เสนอแนะต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ให้พนักงานทราบว่าหน่วยงานหรือหัวหน้าคาดหวังอะไรจากเขา
2. จัดผลตอบแทนหรือรางวัลให้เหมาะสม สิ่งที่คนหนึ่งมองว่าเป็นรางวัลอาจถูกมองว่าเป็นการลงโทษเมื่อให้แก่อีกคนหนึ่ง ต้องรู้ความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน
3. เลือกตารางการเสริมแรงให้เหมาะสม
4. ต้องไม่ให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือการทำงานที่ด้อย
5. พยายามทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อตัวเอง มองในเชิงบวก อย่ามองในแง่ลบหรือคอยวิพากษ์วิจารณ์
6. แต่ในวันที่ผ่านไป ต้องหาทางให้กำลังใจยกย่องชมเชยให้ได้ กระทำทุกอย่างเพื่อพนักงาน ไม่ใช่กระทำต่อพนักงาน จะเห็นการเพิ่มประสิทธิภาพและผลงาน

โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) คือ หน่วยการบริหารส่วนท้องถิ่นที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลและราชการส่วนท้องถิ่น จัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537

โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

กฎหมาย ได้แบ่งโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่อีกส่วนหนึ่งเรียกว่า พนักงานส่วนตำบลหรือข้าราชการ ดังต่อไปนี้

1. สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ก่อนที่รัฐธรรมนูญฉบับพุทธศักราช 2540 ประกอบด้วยผู้ใหญ่บ้านของทุกหมู่บ้านในตำบลและแพทย์ประจำตำบลกับสมาชิกซึ่งได้รับการเลือกตั้ง อันได้แก่สมาชิกที่ราษฎรในแต่ละหมู่บ้านในตำบลนั้นเลือกตั้งหมู่บ้านละ 2 คน แต่ต่อมาเมื่อรัฐธรรมนูญประกาศใช้บังคับจึงได้มีการแก้ไขโครงสร้างของสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเสียใหม่ให้สอดคล้องกับมาตรา 285 แห่งรัฐธรรมนูญที่กำหนดให้สมาชิกสภาท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้ง ดังนั้นจึงมีการแก้ไขมาตรา 45 ของกฎหมายสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลในปี พ.ศ. 2542 โดยกำหนดให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ 2 คน ซึ่งเลือกตั้งขึ้นโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 6 คน และในกรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหมู่บ้านละ 3 คนน้อยสุดต้องมีไม่น้อยกว่า 6 คน อายุของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล มีกำหนดคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้งต้องอายุไม่น้อยกว่า 25 ปี ในวันเลือกตั้งสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ดังที่กำหนดไว้ในมาตรา 46 แห่งกฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล คือ ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบล เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล พิจารณาและให้ความเห็นชอบต่อข้อบัญญัติตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาตำบลกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ

2. นายกองค์การบริหารส่วนตำบล เดิมคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยกำนันและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นผู้ใหญ่บ้านไม่เกิน 2 คน และจากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งได้รับเลือกตั้งไม่เกิน 4 คน แต่ต่อมาก็ได้มีการแก้ไขให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญปี 2540 มาตรา 285 ที่กำหนดให้คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน จำนวน 1 คน หรือมาจากความเห็นชอบของ

สภาท้องถิ่น จึงมีการแก้ไขมาตรา 58 ของกฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล เสียใหม่โดยกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีนายกององค์การบริหารส่วนตำบลหนึ่งคนมาจากการเลือกตั้ง โดยตรงของประชาชนและแต่งตั้งรองนายกององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนไม่เกิน 2 คน และ เลขานุการ 1 คน ซึ่งมีใช้เป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหาร ราชการ

3. พนักงานส่วนตำบลหรือข้าราชการ เป็นผู้ปฏิบัติงานประจำขององค์การบริหารส่วนตำบล ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับแต่งตั้ง ซึ่งจะมีจำนวนมาก หรือน้อย ขึ้นอยู่กับปริมาณงานและคุณภาพ ของงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้นๆ โดยมีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้บังคับบัญชา พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานจ้าง และลูกจ้าง รองจากนายกององค์การบริหารส่วนตำบล และรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามนโยบาย และมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดหรือตามที่นายกององค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมาย

ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ของคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล จังหวัดนครปฐม ได้กำหนดตำแหน่งพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ จำนวน 70 ตำแหน่ง (70 สายงาน) ประกอบด้วย

1. ตำแหน่งสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 1 จำนวน 19 ตำแหน่ง
2. ตำแหน่งสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 2 จำนวน 22 ตำแหน่ง
3. ตำแหน่งสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3 จำนวน 21 ตำแหน่ง
4. ตำแหน่งสายงานผู้บริหาร จำนวน 8 ตำแหน่ง

รูปแบบขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่นไทยในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. เทศบาล จำแนกออกเป็น
 - 2.1 เทศบาลตำบล
 - 2.2 เทศบาลเมือง
 - 2.3 เทศบาลนคร
3. องค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกออกเป็น 3 ระดับ
 - 3.1 องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก
 - 3.2 องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง
 - 3.3 องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่
4. การปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบพิเศษ มี 2 รูปแบบ ได้แก่ กรุงเทพมหานครและ เมืองพัทยา

การแบ่งส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

ในองค์การบริหารส่วนตำบลจะมีส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งการกำหนดโครงสร้างของส่วนราชการนั้นองค์การบริหารส่วนตำบล สามารถกำหนดโครงสร้างได้เอง โดยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.) ภายใต้กรอบอัตรากำลังที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้ ซึ่งตามประกาศกำหนดกองหรือส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2545 ได้กำหนดกองหรือส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดกอง หรือส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้จัดแบ่งตามความเหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ โดยอย่างน้อยต้องมีส่วนราชการ ดังนี้

- 1.1 สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
- 1.2 กองหรือส่วนการคลัง
- 1.3 กองช่างหรือส่วนโยธา

2. องค์การบริหารส่วนตำบล อาจกำหนดกอง หรือส่วนราชการ ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- 2.1 กองหรือส่วนส่งเสริมการเกษตร
- 2.2 กองหรือส่วนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- 2.3 กองหรือส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจ และหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยมาตรา 67 แห่งพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมได้กำหนดถึงหน้าที่ที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องทำให้เขตองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ 9 ประการด้วยกัน และนอกจากนี้ มาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ยังได้กำหนดอำนาจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้รวม 31 ประการด้วยกัน โดยสรุปได้ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ต้องจัดทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล

- 1.1 จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
- 1.2 รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูล

ฝอยและสิ่งปฏิกูล

- 1.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
- 1.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 1.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

- 1.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- 1.7 คุ้มครองดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 1.8 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

2. อำนาจหน้าที่ที่อาจจัดทำ

- 2.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
- 2.2 ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 2.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- 2.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ
- 2.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรและกิจการสหกรณ์
- 2.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 2.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- 2.8 การคุ้มครองดูแลรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- 2.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 2.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 2.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- 2.12 การท่องเที่ยว
- 2.13 การผังเมือง

3. อำนาจหน้าที่ออกข้อบัญญัติตำบลและกำหนดค่าธรรมเนียม

องค์การบริหารส่วนตำบลอาจออกข้อบัญญัติตำบลเพื่อให้บังคับในตำบลได้เท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย หรืออำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการนี้จะกำหนดค่าธรรมเนียมที่จะเรียกเก็บและกำหนดโทษปรับผู้ฝ่าฝืนด้วยก็ได้ แต่มิให้กำหนดโทษปรับไม่เกิน 1,000 บาท

4. อำนาจหน้าที่ที่อาจทำกิจการนอกเขตองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลอาจทำกิจการนอกเขตองค์การบริหารส่วนตำบลร่วมกับสภาตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นอื่นเพื่อกระทำการร่วมกันได้

นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดแล้ว ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะในหมวด 2 การกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะ

มาตรา 16 ให้เทศบาลเมืองพัทธยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ
4. การสาธารณสุข โภชนา และการก่อสร้างอื่น ๆ
5. การสาธารณสุข
6. การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา
10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย มโหรีศพ และสาธารณสุขสถานอื่น ๆ
24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
25. การผังเมือง

26. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
31. กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

อำนาจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่กำหนดโดยกฎหมายว่าด้วยสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ คุ่มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ราชการมอบหมาย โดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

นอกจากอำนาจและหน้าที่ดังกล่าวมาแล้ว มาตรา 68 แห่งกฎหมายว่าด้วยสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลยังได้กำหนดถึงกิจกรรมซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำในเขตของตนได้ คือ การจัดให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค-บริโภค และการเกษตร การจัดให้มีและบำรุง การไฟฟ้า ทางระบายน้ำ สถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ การจัดให้มีและส่งเสริม กลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์ การส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว การบำรุงและส่งเสริม การประกอบอาชีพของราษฎร การคุ้มครองดูแลทรัพย์สิน อันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน การหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล การจัดให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม การท่องเที่ยวและผังเมือง

กล่าวโดยสรุป ในเรื่องของอำนาจหน้าที่ องค์การบริหารส่วนตำบลนอกจากจะมีหน้าที่ในการพัฒนาตำบลแล้ว ยังมีหน้าที่ที่ต้องทำ และอาจทำในการจัดหาแหล่งน้ำ การป้องกันและการบำบัด การพาณิชย์ การส่งเสริมกลุ่มเกษตรกร และกิจการสหกรณ์ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการตามหน้าที่ดังกล่าวนี้ องค์การบริหารส่วนตำบล อาจออกข้อบังคับตำบลเพื่อบังคับให้แก่ราษฎรในตำบลได้ ในด้านความรับผิดชอบการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น นายกองการบริหารส่วนตำบล จะรับผิดชอบดำเนินการให้เป็นไปตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งนี้ โดยมีพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลอีกด้วย

ภารกิจอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีภารกิจที่เกี่ยวข้องดังนี้
 - 1.1 จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก (มาตรา 67 (1))
 - 1.2 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร (มาตรา 68 (1))
 - 1.3 ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่นๆ (มาตรา 68 (2))
 - 1.4 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ (มาตรา 68 (3))
 - 1.5 การสาธารณสุข โภคและการก่อสร้างอื่นๆ (มาตรา 16 (4))
 - 1.6 การสาธารณสุขการ (มาตรา 16 (5))
2. ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต มีภารกิจที่เกี่ยวข้องดังนี้
 - 2.1 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ (มาตรา 67 (6))
 - 2.2 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ (มาตรา 67 (3))
 - 2.3 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ (มาตรา 68 (4))
 - 2.4 การสังคมสงเคราะห์และการพัฒนาคุณภาพชีวิต เด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส (มาตรา 16 (10))
 - 2.5 การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย (มาตรา 16 (2))
 - 2.6 การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน (มาตรา 16 (5))
 - 2.7 การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล (มาตรา 16 (19))
3. ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
 - 3.1 การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (มาตรา 67 (4))
 - 3.2 การคุ้มครอง ดูแล และรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน (มาตรา 68 (8))
 - 3.3 การผังเมือง (มาตรา 68 (13))
 - 3.4 จัดให้มีที่จอดรถ (มาตรา 16 (3))
 - 3.5 การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง (มาตรา 16 (17))
 - 3.6 การควบคุมอาคาร (มาตรา 16 (28))
4. ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
 - 4.1 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว (มาตรา 68 (6))

- 4.2 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์ (มาตรา 68 (5))
- 4.3 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร (มาตรา 68 (7))
- 4.4 ให้มีตลาด (มาตรา 68 (10))
- 4.5 การท่องเที่ยว (มาตรา 68 (12))
- 4.6 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์ (มาตรา 68 (11))
- 4.7 การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ (มาตรา 16 (6))
- 4.8 การพาณิชย์กรรมและการส่งเสริมการลงทุน (มาตรา 16 (7))
5. ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
 - 5.1 คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (มาตรา 67 (7))
 - 5.2 รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล (มาตรา 67 (2))
 - 5.3 การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่างๆ (มาตรา 17 (12))
6. ด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
 - 6.1 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น (มาตรา 67 (8))
 - 6.2 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม (มาตรา 67 (5))
 - 6.3 การจัดการศึกษา (มาตรา 16 (9))
 - 6.4 การส่งเสริมการกีฬา จารีตประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น (มาตรา 17 (18))
7. ด้านการบริหารจัดการและการสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการและองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
 - 7.1 สนับสนุนสภาพตำบล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น (มาตรา 45 (3))
 - 7.2 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร (มาตรา 67 (9))
 - 7.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎร ในการมีมาตรการป้องกัน (มาตรา 16 (16))
 - 7.4 การประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (มาตรา 17 (3))
 - 7.5 การสร้างและบำรุงรักษาทางบกและทางน้ำที่เชื่อมต่อระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น (มาตรา 17 (16))

ภารกิจทั้ง 7 ด้าน ตามตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2546 มาตรา 67 และ 68 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16, 17 และ 45 ที่กฎหมายกำหนดให้อำนาจองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถจะแก้ไขปัญหาขององค์การบริหารส่วนตำบลนิลเพชรได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชนในเขตพื้นที่ ประกอบด้วย การดำเนินการขององค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาตำบล นโยบายของรัฐบาล และนโยบายของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นสำคัญ

ข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล

มาตรา 71 และมาตรา 87 แห่งกฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลได้กล่าวถึงขั้นตอนในการจัดทำข้อบัญญัติตำบลทั้ง 2 ประเภท คือ ข้อบัญญัติตำบลทั่วไปและข้อบัญญัติที่เป็นงบประมาณไว้ ดังนี้

1. ข้อบัญญัติตำบลทั่วไป องค์การบริหารส่วนตำบลอาจออกข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อใช้บังคับในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลได้เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมายเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล หรือเมื่อมีกฎหมายบัญญัติให้องค์การบริหารส่วนตำบล ออกข้อบัญญัติหรือให้มีอำนาจออกข้อบัญญัติ ในการนี้จะกำหนดค่าธรรมเนียมที่จะเรียกเก็บและกำหนดโทษปรับผู้ฝ่าฝืนด้วยก็ได้ แต่มิให้กำหนดโทษปรับเกินหนึ่งพันบาท เว้นแต่จะมีกฎหมายบัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น

ร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลจะเสนอได้ก็แต่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล หรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล หรือราษฎรในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมายว่าด้วยการเข้าชื่อเสนอข้อบัญญัติท้องถิ่น

เมื่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายอำเภอให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลลงชื่อและประกาศเป็นข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลต่อไป

ในกรณีที่นายอำเภอไม่เห็นชอบด้วยกับร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลใดให้ส่งคืนสภาองค์การบริหารส่วนตำบลภายในสิบห้าวันให้นายอำเภอได้รับร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าวเพื่อให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณาทบทวนร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นใหม่ หากนายอำเภอไม่ส่งร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลคืนสภาองค์การบริหารส่วนตำบลภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่นายอำเภอได้รับร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าว ให้ถือว่านายอำเภอเห็นชอบกับร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น

เมื่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณาพบทวนร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลตามข้างต้นแล้ว มีมติยืนยันตามข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลเดิมด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ ให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลลงชื่อและประกาศเป็นข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลได้โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบนายอำเภอ แต่ถ้าสภาองค์การบริหารส่วนตำบลไม่ยืนยันภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลคืนจากนายอำเภอหรือยืนยันด้วยคะแนนเสียงน้อยกว่าสองในสามของจำนวนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ ให้ร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นเป็นอันตกไป

2. ข้อบัญญัติที่เป็นงบประมาณ งบประมาณรายจ่ายประจำปีและงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมขององค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องจัดทำเป็นข้อบัญญัติ ซึ่งจะต้องเสนอโดยคณะกรรมการบริหาร เมื่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเห็นชอบกับร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม ให้นายอำเภอส่งร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมไปยังผู้ว่าราชการจังหวัด ภายในกำหนดเวลา 15 วัน นับแต่วันที่สภาองค์การบริหารส่วนตำบลแจ้งมติยืนยันถ้าผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นชอบด้วยกับร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดส่งไปยังนายอำเภอเพื่อลงชื่ออนุมัติ แต่ถ้าผู้ว่าราชการจังหวัดไม่เห็นชอบด้วย ให้ร่างข้อบัญญัตินั้นเป็นอันตกไป

ในการพิจารณาร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม สภาองค์การบริหารส่วนตำบลต้องพิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับร่างข้อบัญญัตินั้น เมื่อพ้นกำหนดเวลาดังกล่าวแล้ว ถ้าสภาองค์การบริหารส่วนตำบลยังพิจารณาไม่แล้วเสร็จ ให้ถือว่าสภาองค์การบริหารส่วนตำบลให้ความเห็นชอบตามที่คณะกรรมการบริหารเสนอ ซึ่งจะต้องดำเนินการส่งไปยังนายอำเภอและผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อพิจารณาต่อไปดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

งบประมาณและการคลังองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีรายได้และรายจ่าย ดังต่อไปนี้

1. รายได้ รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลบัญญัติไว้ในมาตรา 23 แห่งกฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวม 20 ประเภทด้วยกัน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในบทก่อนหน้านี้ ส่วนในกฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลเองก็ได้บัญญัติถึงรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ในมาตรา 74 ถึงมาตรา 84 อัน ได้แก่ ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้ายอาคารพาณิชย์และค่าธรรมเนียม รวมถึงผลประโยชน์อื่นอันเกิดจากการฆ่าสัตว์ ภาษีและค่าธรรมเนียมรถยนต์และล้อเลื่อน ค่าภาคหลวงแร่

ภาษีมูลค่าเพิ่ม รวมถึงรายได้จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล รายได้จากสาธารณูปโภคขององค์การบริหารส่วนตำบลและเงินอุดหนุนจากรัฐบาล เป็นต้น

2. รายจ่าย รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบลบัญญัติไว้ในมาตรา 85 หมายความว่าด้วยสภาพตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล อันได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดิน สิ่งก่อสร้างและทรัพย์สินอื่น ๆ ค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น

การกำกับดูแล

มาตรา 91 แห่งกฎหมายว่าด้วยสภาพตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลได้กำหนดไว้มาตรา 90 ให้นายอำเภอเป็นผู้มีอำนาจกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่โดยทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบลใน 2 กรณีด้วยกัน คือ

1. การยุบสภาองค์การบริหารส่วนตำบล มาตรา 91 แห่งกฎหมายว่าด้วยสภาพตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งได้แก่การแก้ไขเพิ่มเติมในปี พ.ศ. 2542 ได้กำหนดไว้ว่าเพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวมนายอำเภอจะรายงานเสนอความเห็นต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อยุบสภาองค์การบริหารส่วนตำบลก็ได้ ผู้ว่าราชการจังหวัดก็มีอำนาจที่จะยุบสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้ แต่จะต้องแสดงเหตุผลไว้ในคำชี้แจงด้วย

2. การสั่งให้พ้นจากตำแหน่ง มาตรา 92 แห่งกฎหมายว่าด้วยสภาพตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลบัญญัติไว้ว่า หากปรากฏว่าคณะกรรมการบริหารกระทำฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อยหรือสวัสดิภาพของประชาชน หรือละเลยไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติการณ์ไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่ผู้ว่าราชการจังหวัดอาจสั่งให้คณะกรรมการบริหารทั้งคณะหรือกรรมการบริหารบางคนพ้นจากตำแหน่งตามคำแนะนำของนายอำเภอ

ข้อมูลพื้นฐานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

ลักษณะที่ตั้ง

อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม เป็นอำเภอที่มีขนาดพื้นที่มากที่สุด มีพื้นที่ทั้งสิ้น 588.836 ตารางกิโลเมตร มีจำนวนประชากรรวม 76,190 คน แยกเป็นชาย 37,703 คน หญิง 38,487 คน ประชากรส่วนใหญ่ร้อยละ 80 มีความหนาแน่น 154.27 คน/ตารางกิโลเมตร สภาพทั่วไปเป็นที่ราบลุ่ม มีแม่น้ำท่าจีนไหลผ่าน ประกอบอาชีพการเกษตร เช่น การทำนา ทำสวนผลไม้ พืชไร่ และการเลี้ยงสัตว์ ที่สำคัญได้แก่ การทำสวนส้มโอ มะพร้าว การเลี้ยงสุกร ไก่ โค (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภอบางเลน. (2552). สืบค้นเดือนกันยายน, 2552)

อาณาเขต

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี และอำเภอลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอพุทธมณฑล และอำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม

ทิศตะวันออก ติดกับอำเภอลาดบัวหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และอำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอดอนตูม และอำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

เขตการปกครอง

1. การปกครองส่วนภูมิภาค แบ่งเป็น 15 ตำบล 180 หมู่บ้าน ดังนี้

ตารางที่ 2.2 เขตการปกครองส่วนภูมิภาค อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

ลำดับที่	ตำบล	จำนวนหมู่บ้าน
1.	บางเลน	12
2.	บางปลา	13
3.	บางหลวง	21
4.	บางภาษี	13
5.	บางระกำ	15
6.	บางไทรป่า	10
7.	หินมูล	11
8.	ไทรงาม	11
9.	ดอนตูม	9
10.	นิลเพชร	10
11.	บัวปากท่า	10
12.	คลองนกกระทุง	11
13.	นราภิรมย์	11
14.	ลำพญา	11
15.	ไผ่หูช้าง	7
รวมทั้งสิ้น		180

2. การปกครองส่วนท้องถิ่น 19 แห่ง แบ่งเป็น เทศบาล 4 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 15 แห่ง ดังนี้

ตารางที่ 2.3 เขตการปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม

ลำดับที่	การปกครองส่วนท้องถิ่น	ครอบคลุมพื้นที่
1.	เทศบาลตำบลบางเลน	บางส่วนของตำบลบางเลนและ ตำบลบางไทรป่า
2.	เทศบาลตำบลบางหลวง	บางส่วนของตำบลบางหลวง
3.	เทศบาลตำบลรางกระทุ่ม	บางส่วนของตำบลบางภาษี
4.	เทศบาลตำบลลำพญา	บางส่วนของตำบลลำพญา
5.	องค์การบริหารส่วนตำบลบางเลน	ตำบลลำพญา (นอกเขตเทศบาลตำบลบางเลน)
6.	องค์การบริหารส่วนตำบลบางปลา	ตำบลบางปลาทั้งตำบล
7.	องค์การบริหารส่วนตำบลบางหลวง	ตำบลบางหลวง (นอกเขตเทศบาลตำบลบางหลวง)
8.	องค์การบริหารส่วนตำบลบางภาษี	ตำบลบางภาษี (นอกเขตเทศบาลตำบลบางภาษี)
9.	องค์การบริหารส่วนตำบลบางระกำ	ตำบลบางระกำทั้งตำบล
10.	องค์การบริหารส่วนตำบลบางไทรป่า	ตำบลบางไทรป่า (นอกเขตเทศบาลตำบลบางเลน)
11.	องค์การบริหารส่วนตำบลหินมูล	ตำบลหินมูลทั้งตำบล
12.	องค์การบริหารส่วนตำบลไทรงาม	ตำบลไทรงามทั้งตำบล
13.	องค์การบริหารส่วนตำบลดอนตูม	ตำบลดอนตูมทั้งตำบล
14.	องค์การบริหารส่วนตำบลนิลเพชร	ตำบลนิลเพชรทั้งตำบล
15.	องค์การบริหารส่วนตำบลบัวปากท่า	ตำบลบัวปากท่าทั้งตำบล
16.	องค์การบริหารส่วนตำบลคลองนกกระทุง	ตำบลคลองนกกระทุงทั้งตำบล
17.	องค์การบริหารส่วนตำบลนราภิรมย์	ตำบลนราภิรมย์ทั้งตำบล
18.	องค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา	ตำบลลำพญา (นอกเขตเทศบาลตำบลลำพญา)
19.	องค์การบริหารส่วนตำบลไผ่หูช้าง	ตำบลไผ่หูช้างทั้งตำบล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า “ขวัญในการปฏิบัติงาน” มีผู้ที่ศึกษาในประชากรกลุ่มต่างๆ อย่างกว้างขวาง พบว่า ประชากรในกลุ่มของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดเล็กที่สุด มีปัจจัยหลายประการที่เป็นข้อจำกัดในการบริหารจัดการ รวมถึงพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ผู้ศึกษาจึงได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และเกิดประโยชน์สูงสุดในการศึกษาดังนี้

บุญสืบ มะปรางหวาน (2547) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี และเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีจำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครู จำนวน 323 คน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูงและสูงสุดเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ย 3 อันดับคือ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบเป็นอันดับแรก รองลงมา ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน และด้านความมั่นคงปลอดภัย ส่วนผลเปรียบเทียบพบว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทั้งเพศชายและเพศหญิงโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความรู้สึกรับผิดชอบเป็นอันดับหนึ่งที่แตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบประสบการณ์ต่ำกว่า 10 และ ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปพบว่า มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ลัดดา แสงเมือง (2548) ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด การศึกษาปัญหาพิเศษ ในสาขาบางพลี สาขาฉะเชิงเทรา สาขาพิษณุโลก ผลการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 90 คน ศึกษาขวัญกำลังใจ 8 ด้าน ผลการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจของพนักงานบริษัท ไทยแอร์โรว์ โดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยขวัญกำลังใจสูงสุด คือ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และขวัญกำลังใจต่ำสุด คือ ด้านความเพียงพอของรายได้

วัชรินทร์ โกมลมาลย์ (2547) ศึกษาขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานการระบายน้ำกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 90 คน พบว่า ขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีผลต่อระดับขวัญเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ความสำคัญของลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความน่าเชื่อถือ มั่นคง และพึงพาได้

ขององค์กร ความหลากหลายในงาน ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บังคับบัญชา สภาพของการทำงาน และความก้าวหน้าของหน้าที่การงาน และพบว่า ปัจจัยด้านข้อมูลบุคคลล้วนไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กร

วิศรุต ภิรมย์ราบ (2548) การศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของนายทหารประทวน กองบัญชาการศูนย์สงครามพิเศษ ผลการศึกษา กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 คน พบว่าระดับขวัญกำลังใจของนายทหารประทวนฯ โดยรวมอยู่ในระดับสูงหากพิจารณาแยกย่อยออกเป็น 4 ด้าน พบว่า ระดับขวัญกำลังใจด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลาง ก่อนข้างสูง ระดับขวัญกำลังใจด้านการกระตือรือร้นอยู่ในระดับสูง ระดับด้านความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยอยู่ในระดับสูง และด้านความมั่นใจในตนเองอยู่ในระดับสูง และพบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับระดับขวัญ ได้แก่ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า ทัศนคติต่อรายได้ ความพอใจในสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้ และความยุติธรรมในหน่วยงาน โดยปัจจัยที่มีผลต่อระดับขวัญเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน โอกาสก้าวหน้า และทัศนคติต่อรายได้ ตามลำดับ ส่วนความมั่นคงในอาชีพ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญของนายทหารประทวน กองบัญชาการศูนย์สงครามพิเศษ

จิรภา หนูเกื้อ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ : กรณีศึกษา โรงเรียนพงษ์สวัสดิ์พาณิชย์การ จังหวัดนนทบุรี พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานภาพรวม ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติของครูโรงเรียนพงษ์สวัสดิ์พาณิชย์การ มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่ามีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ทุกข้อตามลำดับ

1. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน
3. ความรับผิดชอบในการทำงาน
4. ด้านสวัสดิการและเงินเดือน
5. ด้านสถานที่ทำงาน
6. ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
7. ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
8. ด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
- 9.ความสำเร็จในการทำงาน

จักรินทร์ แก้วพิชัย (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษากำลังใจขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานติดตั้งระบบไฟฟ้าของบริษัทเอเชีย เซอร์วิส โลว์ เอ็นจิเนียริง จำกัด ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของพนักงานติดตั้งระบบไฟฟ้า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี ลักษณะงานที่ปฏิบัติ สภาพการปฏิบัติงาน และความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ

ปานกลางเช่นเดียวกัน ส่วนความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับสูง พนักงานติดตั้งระบบฯ มีระดับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานในระดับสูงทั้งภาพรวมและรายด้านตามลำดับดังนี้ ความภูมิใจในงาน ความก้าวหน้าในงาน ความมั่นคงปลอดภัย ความตั้งใจในการปฏิบัติงานและความต้องการที่จะอยู่ในงานต่อไป ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ สภาพภาพสมรส รายได้ต่อเดือน และความเพียงพอของรายได้ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับกำลังขวัญ ส่วนอายุ ภูมิลำเนาเดิม ที่พักอาศัย ระดับการศึกษาและอายุการทำงาน มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ สภาพการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในระดับสูง ส่วนความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรมในการทำงาน และค่าตอบแทนและสวัสดิการมีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในระดับปานกลาง

สุรชนี เคนสุโพธิ์ (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ด้านประสิทธิภาพการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-3 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 และส่วนใหญ่ทำงานในแผนกประกอบชิ้นส่วน จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 73.3 ด้านกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต เมื่อพิจารณาแยกตัวชี้วัดกำลังขวัญ 4 ประการ ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้คือ ความกระตือรือร้นในการทำงาน รองลงมาคือความเต็มใจในการปฏิบัติตามระเบียบวินัย ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน และด้านความพึงพอใจในงาน ด้านที่มากที่สุดคือ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา การบริหารและนโยบายขององค์กร เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และโอกาสก้าวหน้า ตามลำดับ

อุไรวรรณ สอนศิริ (2544) ได้ศึกษากำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานขายยา ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เซอร์จิง-พราว จำกัด พบว่า พนักงานปฏิบัติงานของพนักงานขายยามีระดับกำลังขวัญปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อกำลังขวัญ ได้แก่ ด้านความตั้งใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความยุติธรรมในการทำงานเป็นต้น ด้านบุคลิกภาพของผู้ประกอบการจะมีระดับกำลังขวัญอยู่ในระดับที่สูง

สมนึก ชาตะศิริกุล (2548) ได้ศึกษาเรื่อง กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมศุลกากร: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักสืบสวนและปราบปราม กรมศุลกากร พบว่า กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมศุลกากรอยู่ในระดับสูงในภาพรวม เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ความภูมิใจในงานความต้องการที่จะทำงานอยู่ต่อไปอยู่ในระดับสูงแต่ด้านความก้าวหน้าในงาน และความมั่นคงปลอดภัยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติงานจากการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ สภาพการทำงาน

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรมในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ครรรจิต กันยะกาญจน์ (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดอุบลราชธานีพบว่า ความคิดเห็นต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็น รายด้าน พบว่าด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ในด้านของกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือความก้าวหน้าในงานและความภูมิใจในงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และในด้าน ปัจจัยที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ ภูมิลำเนา รายได้ ความคิดเห็นต่อปัจจัยแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในงาน ความมั่นคงปลอดภัย สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความยุติธรรมในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

อังสนา สุวรรณรัตน์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากำลังขวัญของบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา มีอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ปัจจัยที่มีผลต่อกำลังขวัญ ได้แก่ การนิเทศงาน ระดับการศึกษา การมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความผูกพันกับองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสำเร็จ และโอกาสก้าวหน้า ความพอเพียงของรายได้ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

จรวพร บุญน้อม (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการที่น้อย มีอิทธิพลทำให้บุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวมีขวัญและกำลังใจในการทำงานลดลง ส่วนปัจจัยด้านความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรดีขึ้น ระดับขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกข้อทุกด้านพบว่าบุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราวของสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีขวัญและกำลังใจในระดับน้อย ส่วนในด้านสถานภาพการยอมรับ ด้านระบบการวัดผล และประเมินผลสำเร็จ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม และด้านนโยบายการบริหารงานพบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง

จิราพร เมฆโต (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาเฉพาะพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะส่วน

บุคคลที่แตกต่างกันในด้าน เพศ อายุสถานภาพ ระยะเวลาในการทำงาน และระดับตำแหน่งหน้าที่มีผลให้ขวัญในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน และลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันในด้าน เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาในการทำงาน และระดับตำแหน่งหน้าที่มีผลให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน

สันติ วีระสกุล (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้า ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในภาคใต้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ จำนวน 265 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบโดยใช้สถิติ T-test และ F-test ผลการวิจัยพบว่า 1. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในภาคใต้ อยู่ในระดับปานกลาง 2. ผลการเปรียบเทียบ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้า ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในภาคใต้ พบว่า เพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ การงานและเงินเดือนต่างกันมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่างกัน

ณัฐยา จิตราพิเนตร (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในวิสาหกิจขนาดกลาง ในประเทศไทย(กรณีศึกษา : ศึกษาเฉพาะ บริษัท เอ็มบีพี เลเซอร์ อินดัสทรีส์ จำกัด) ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแยกวิเคราะห์ปัจจัยเป็นรายด้าน จะพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านความเพียงพอของรายได้ อยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ ส่วนปัจจัยอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยและความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ของพนักงานภายในบริษัท ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารงานของบริษัท ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ ด้านความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร ด้านภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบ ด้านสวัสดิการ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ตามลำดับ นอกจากนี้ จากงานวิจัยพบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งเมื่อแยกวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยลงไปในรายด้านของแต่ละปัจจัย พบว่า พนักงาน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานในปัจจัยด้านความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน และ ด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง และขวัญในการปฏิบัติงานในปัจจัยด้านความสามัคคีภายในบริษัท และด้านการขอย้ายและลาออกจากงาน พบว่า พนักงานมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อได้ทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. พนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในบริษัท เอ็มบีพี เลเซอร์ อินดัสทรีส์ จำกัด มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

2. พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน และส่วนงานที่ปฏิบัติงานภายในบริษัทฯ ต่างกัน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ปัจจัยด้านความเพียงพอของรายได้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ของพนักงานภายในบริษัท การมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารงานของบริษัท สถานภาพและการยอมรับนับถือ ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร สวัสดิการ และสภาพการปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน

4. ปัจจัยด้านความมั่นคงปลอดภัยและความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์ต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

5. ปัจจัยด้านภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

จรัสศรี สิ้นทอง (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยรวมจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา ลักษณะงาน สถานภาพ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านเพศซึ่งเพศหญิงมีขวัญและกำลังใจมากกว่าเพศชาย และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี 1 ปีถึง 2 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป

จรัส ชินนะพงศ์ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ: ศึกษากรณีสถานีตำรวจภูธรอำเภอเบตง จังหวัดยะลา พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน

ธีรยุทธ สันติวิสุทธิ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนสถานีตำรวจภูธรอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา พบว่า กำลังขวัญในการปฏิบัติงานพบว่ามีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านศักดิ์ศรีของอาชีพ ด้านความภูมิใจในงาน ด้านการอุทิศตนเพื่องาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านความยุติธรรมในการทำงาน และด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนสถานีตำรวจภูธร อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพร้อมของอุปกรณ์ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและโอกาสความก้าวหน้าในงาน

Andersen (1982 : 5456 - A) ได้ศึกษาวิจัยการมีส่วนร่วมของศึกษาธิการในประเด็นของงานที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่ การบริหารงานทั่วไป งานหลักสูตรและการสอน การบริหารนักเรียน การบริหารธุรการ การบริหารวัสดุครุภัณฑ์ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแห่งมลรัฐไอโอวา กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 441 คน ส่วนใหญ่แสดงทัศนะว่า ภารกิจของศึกษาธิการควรเกี่ยวข้องให้มาก ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริหารงานทั่วไป โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล

Finger (1985 : 3494 - A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารและความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยปรากฏว่า ครูที่ทำงานกับผู้ช่วยบริหารที่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ในระดับสูง มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าที่ครูทำงานกับผู้ช่วยบริหารที่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

Hamer (1971 : 3373 - A) ได้ทำการศึกษาความพอใจในการทำงานของครูผู้สอนในชั้นพิเศษ (Special Class Teachers) ในรัฐไอโอวาโดยใช้ทฤษฎีของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูพอใจในการทำงาน คือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ คือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหารชีวิตส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

James (1983 : 185 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครูใหญ่กับขวัญของครูในรัฐหลุยส์เซียนา สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Kemper (1975 : 5730 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ โรงเรียนชาวอเมริกา เชื้อสายเม็กซิโก ผลการวิจัยพบว่า มีอยู่ 3 กรณี ที่ครูพึงพอใจในการศึกษารั้งนี้ คือ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครูกับผู้ปกครอง ส่วนปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจงานมี 3 ประการ คือ นโยบายของท้องถิ่น การบริหารการยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ส่วนตัวของครูกับผู้ปกครองพบว่า มีความพึงพอใจและไม่พึงพอใจล้ากึ่งกัน

Swarngim (1968 : 1785 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลกับครูประถมศึกษาเอกชนในเมืองเซนต์หลุยส์ รัฐมิสซูรี สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของครูทั้งสองกลุ่ม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 6 ประการ คือ ความพึงพอใจของครู ความสามัคคีระหว่างครู สถานะของครู ความช่วยเหลือทางการศึกษาจากชุมชน การอำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่นักเรียน และความกดดันจากชุมชน และมีอยู่ 4 ด้าน ที่ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ ได้แก่ ความสามัคคีกับผู้บริหาร เงินเดือนครู ชั่วโมงการสอนของครู และเนื้อหาของหลักสูตร

จากองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถที่จะสรุปถึงปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในลักษณะของกลุ่มด้านต่าง ๆ ได้ 4 ด้านใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา ประกอบด้วยองค์ประกอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การบริหารงาน การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การมีภาวะผู้นำที่ดี ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การเชื่อมั่นและยอมรับนับถือในตัวผู้บังคับบัญชา

2. ปัจจัยด้านผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล ประกอบด้วยองค์ประกอบเกี่ยวกับความพอใจในรายได้ ความพึงพอใจในงานที่ทำ สวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงาน ความมั่นคงในอาชีพ ความก้าวหน้าในอาชีพ

3. ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ความเข้าใจในองค์กร ความเชื่อมั่นต่อองค์กร ความรู้สึกร่วมต่อความสำเร็จของหน่วยงาน การปรึกษาหารือร่วมกัน การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน

4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยองค์ประกอบเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน การได้รับมอบหมายงานสอดคล้องกับความถนัด ความเหมาะสมของปริมาณงานที่ได้รับ สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและระเบียบแบบแผน

สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้เขียนได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นกรอบแนวความคิด (Conceptual Framework Research) ในการวิจัยเรื่อง การส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม ประกอบด้วย ตัวแปรหลักสำคัญ 3 ตัวแปร ดังนี้

1. ตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

การส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ใช้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล 5 ด้าน

ดังนี้ 1. เพศ 2. อายุ 3. วุฒิการศึกษา 4. ระยะเวลาในการทำงาน 5. สถานภาพสมรส ซึ่งนำมาใช้ในการศึกษานั้น 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1. ความรับผิดชอบ 2. ความกระตือรือร้น 3. ความสามัคคี 4. การขอย้ายและการโอน

2. ตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริม

กรอบเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากนักวิชาการและนักวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริม ของ David (1972 : 32) อ้างถึงใน สุวรรณิ ธรรมอุปถัมภ์ (2548) ที่ทำให้เกิดขวัญดี (วิชัย แหวนเพชร, 2548 : 120 - 121) คือ 1. ความเป็นผู้นำ 2. ความพึงพอใจ 3. ความเป็นธรรม 4. สภาพแวดล้อมการทำงาน 5. ความมั่นคงปลอดภัย 6. ค่าจ้าง 7. โอกาสที่จะก้าวหน้า และ 8. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร โดยใช้ประโยชน์ในการวิจัย 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา 2. ปัจจัยด้านผลตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล 3. ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ในการหน่วยงาน 4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน

3. ตัวแปรเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากนักวิชาการและนักวิจัยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาทิเช่น Abraham H. Maslow (1954 : 80), บุษยา ไทรงาม (2549), สุวรรณิ ธรรมอุปถัมภ์ (2548) เป็นต้น ที่นำมาใช้ในการศึกษานั้น 4 หลัก คือ 1. ความรับผิดชอบ 2. ความกระตือรือร้น 3. ความสามัคคี 4. การขอย้ายและการโอน