

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาขวัญกำลังใจของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย ครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกำลังใจ
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. การปกครองท้องถิ่น
4. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกำลังใจ

ในการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงาน สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสุขกาย ความสบายใจ ในการ ทำงานซึ่งความรู้สึก ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้ บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่ดีจะเป็นตัวกำหนด หรือเป็นพลัง ผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ

1. ความหมายของขวัญกำลังใจ

เมื่อพิจารณาความหมายของขวัญกำลังใจ (Morale) ในการปฏิบัติงาน มีผู้นิยามไว้ หลายนัย ทั้งที่เหมือนกัน คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเกณฑ์การพิจารณาตาม ประเด็นความสนใจของผู้ศึกษาค้นคว้าแต่ละราย ดังที่ อาคม วัดโรสง (2547 : 120) ได้รวบรวม ประเด็นความเห็นของนักวิชาการที่อธิบายเกี่ยวกับความหมายของขวัญกำลังใจไว้ ดังนี้ Halloran นิยามว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาวะจิตใจและความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานและ เพื่อนร่วมงานขณะที่ Smith and Wakeley กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ คือ ความสนใจที่เกิดขึ้นภายใน จิตใจของบุคคล ซึ่งจะสังเกตหรือวัดได้จากความพยายามที่เขาใช้ในการทำงาน มีความคิดริเริ่ม และมีความพึงพอใจในการทำงานในส่วนของ Good ให้ความหมายว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง

ความรู้สึกและทัศนคติของกลุ่มครูที่มีต่อหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ จุดมุ่งหมาย
ศึกษานิเทศ และเพื่อนร่วมงาน

ขวัญกำลังใจเป็นเสมือนแก่นแท้ของความรู้สึกที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่
องค์กร ถ้าสมาชิกในองค์กรใดมีขวัญกำลังใจต่ำ ผลการทำงานนั้นก็มักจะล้มเหลวหรือ ไม่
ประสบผลสำเร็จ พนัส หันนาคินทร์ (2543 : 166) ให้ความหมายคำว่า “ขวัญ” ว่าเป็น ปฏิกริยา
ทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัด ขวัญหรือ น้ำใจ
ในการทำงานนี้ อาจจะเป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของแต่ละบุคคล หรือ
ของกลุ่มก็ย่อมจะเป็นไปได้ในลักษณะที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อความสำเร็จของงาน โดย
ส่วนรวมอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ คนแต่ละคนจะเสียสละเพื่อคณะหรือส่วนรวม และใน
ขณะเดียวกันคณะหรือส่วนรวมก็พร้อมที่จะเสียสละเพื่อแต่ละคนได้เช่นเดียวกัน ศศิ อนันต์นพ
คุณ (2542 : 64) ให้ความหมายคำว่า “ขวัญ” หมายถึง สภาพจิตหรือความรู้สึกของบุคคลหรือ
กลุ่มบุคคลโดยสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะการทำงานที่มีความ
กระตือรือร้น มีความตั้งใจ มีความพึงพอใจ มีความสุขสนุกกับ การทำงาน มีกำลังใจที่จะ
ปฏิบัติงานตามความต้องการและบรรลุลวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน วิชัย แหวนเพชร
(2543 : 116 – 117) ให้ความหมายคำว่า “ขวัญ” หมายถึง สภาพของจิตใจที่เกี่ยวข้องกับ
ความคิด ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาวะการณ์ต่างๆ โดยแสดงออกมาเป็นความตั้งใจ
กำลังใจ ความสามัคคีของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและความ
รับผิดชอบเพื่อให้งานนั้นสำเร็จบรรลุลวัตถุประสงค์ กานดา จันทร์แย้ม (2546 : 94) ให้
ความหมายของ “ขวัญกำลังใจในการทำงาน” ว่าเป็นสภาพทางจิตใจของบุคคลหรือกลุ่มหรือ
องค์กรที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทัศนคติและความพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้มีความมุ่งมั่นที่จะ
ทำงานในความรับผิดชอบของตนอย่าง ไม่ลดละเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่วางไว้ พูล
สุข สังข์รุ่ง (2546 : 159) ให้ความหมายคำว่า “ขวัญ” เป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกใน
รูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทาง
ตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความหวาดระแวง ขาด
ความเชื่อมั่น จากความหมายของขวัญดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
เป็นสภาวะของจิตใจของบุคคลที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมต่อสภาพแวดล้อมหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มี
ผลต่อการปฏิบัติงานสามารถบ่งชี้ถึงความตั้งใจ ความกระตือรือร้น ความตั้งใจออกตั้งใจ ซึ่งแสดง
ให้เห็นถึงความตั้งใจ การให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ
องค์กร

นอกจากนั้น ชาญชัย อาจินสมาจาร (2548 : 81) ก็ได้รวบรวมความเห็นของนักจิตวิทยา และนักสังคมวิทยาที่อธิบายเกี่ยวกับความหมายของขวัญกำลังใจไว้ด้วย คือทัศนะของ Tead ขวัญกำลังใจ คือ ความตระหนักของหมู่คณะซึ่งมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของหมู่คณะในการทำงานขณะที่ Zeleny กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ คือ ความรู้สึกร่วมของ “ความชอบ” ระหว่างสมาชิกในหมู่คณะในทำนองเดียวกัน Kresh และ Crutchfield ให้ความหมายของขวัญกำลังใจว่าหมายถึง สถานะการทำงานของหมู่คณะ ความสามัคคี และความมีน้ำใจเดียวกันของหมู่คณะ ส่วน Wiles กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ คือ ปฏิกริยาทางอารมณ์และจิตใจของบุคคลที่มีต่องานของเขาอีกทั้ง Schneiders ก็กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ คือเจตคติทั่ว ๆ ไป หรือภาพพจน์ของบุคคลหรือหมู่คณะสู่สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ขวัญกำลังใจอาจกระทบกระเทือนต่อการทำงานอย่างรุนแรง และจะสัมพันธ์กับสิ่งที่เราเรียกว่า ความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันซึ่งสอดคล้องกับ Hilgard (อ้างในวารสารคน ปีที่ 22 ฉบับที่ 3/2544) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแอสตันฟอร์ด ได้ให้นิยามขวัญกำลังใจของบุคคลว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง ทศนคติของแต่ละหมู่ ซึ่งแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความจงรักภักดีต่อหมู่คณะที่ทำงานอยู่ในระเบียบวินัยที่ดี และ Chiseles และ Brown ได้นิยามถึงเรื่องขวัญไว้ว่า ขวัญกำลังใจหมายถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะที่จะร่วมกันทำงานให้ดีที่สุด ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในทำนองเดียวกัน อดอง ไชยชุลहनันท์ (มปป. : 48) ได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจไว้เป็น 2 นัย คือ หมายถึง ความรู้สึก มั่นใจ ความพึงพอใจในหน่วยงานที่ตนทำอยู่และสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ความหวัง ความมั่นใจ และองค์ประกอบอื่น ๆ ซึ่งอันที่จริงแล้ว ขวัญกำลังใจ (Morale) ตามศัพท์ภาษาไทยแล้วสามารถแยกได้เป็นสองคำ (อ้างใน วิภา ไชยิตสุรังกุลและคณะ, 2546 : 63 - 64) คือ “ขวัญ” และ “กำลังใจ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ หมายถึง สิ่งที่ไม่มีความกลัว นัยกันว่ามิใช่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่า ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคลเป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไปเสีย ซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบินเป็นต้น และ กำลังใจ หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง ดังนั้นเมื่อรวมคำว่า ขวัญกำลังใจ เข้าด้วยกัน ในแง่ของการปฏิบัติงานแล้ว ขวัญกำลังใจในการทำงาน คือ สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกหรือความนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัย หรือสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกริยาโต้กลับคือ พฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผล โดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจหรือทัศนคติของสมาชิกในองค์กรต่อสภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปพฤติกรรมการทำงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรได้

2. ความสำคัญของคนและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือคน และคนเป็นผู้มีชีวิต เลือดเนื้อ วิญญาณ ความต้องการ ความหวัง มีอารมณ์ และเป็นทรัพยากรการบริหารที่ควบคุมได้ยากที่สุด คนหรือมนุษย์ (อ้างใน สมาน อัสวภูมิ, 2549 : 24) มีความหมายเหมือนกันตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 ซึ่งแปลว่า “สัตว์ ที่รู้จักใช้เหตุผล สัตว์ที่มีจิตใจสูง” และโดยทั่วไปก็จะเห็นการใช้คำทั้งสองนี้ทดแทนกันได้ สำหรับความสำคัญของคนนั้น สมาน อัสวภูมิ(2549 : 225) ได้รวบรวมความคิดเห็นของนักวิชาการเกี่ยวกับความสำคัญของคนหรือทรัพยากรบุคคลไว้ อาทิ Owen ชี้ว่า ทรัพยากรบุคคลคือ ชุมทรัพย์ขององค์กร ส่วน Werther and Davis กล่าวว่า การบริหารงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงนี้ องค์กรต้องพร้อมในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การปรับตัวและการพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้กระทำ ได้โดยการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทรัพยากรองค์กร ประสิทธิภาพหมายถึงการผลิตสินค้าหรือการให้บริการที่ถูกต้องให้กับสังคม และประสิทธิผลคือการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดที่สุดแต่ได้ผลิตผลมากที่สุด และด้วยศักยภาพของบุคลากรในองค์กรทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้ดังคำกล่าวที่ว่า “ทรัพยากรปัจจัยทำให้ทุกอย่างเป็นไปได้ และทรัพยากรบุคคลทำให้สิ่งเหล่านั้นเกิดขึ้น”นอกจากนั้นแล้ว เฟ็ชรี รูประวิเชตร์ (2549 : 4) ก็กล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หรือบุคลากร (Personnel) ว่าเป็นปัจจัยหรือส่วนประกอบหนึ่งของการดำเนิน การในองค์กร อันประกอบไปด้วย เงินทุน (Money) มนุษย์ที่ทำงาน (Man) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) เครื่องจักร (Machine) หรือเทคโนโลยี (Technology) ทั้งที่เป็นภูมิปัญญาหรือนวัตกรรมทันสมัย ทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด (The Most Important Factor) ในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สมาน อัสวภูมิ (2549 : 223) กล่าวว่า ผู้บริหารควร ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารสมัยใหม่ มักจะเรียกว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล และประยุกต์ใช้แนวคิดเหล่านั้นในการบริหารบุคคลในองค์กร ไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต่อไปสำหรับความสำคัญของขวัญกำลังใจนั้น งามอาจ โฆษณุณหพันธ์ (มปป, : 48) ได้สรุปประเด็นความสำคัญของขวัญกำลังใจไว้ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดีมีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาประพฤติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมี

ศีลธรรมอันดีงาม

4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ
5. เสริมสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในหน่วยงานกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของ

หน่วยงาน

6. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกในหน่วยงานเกิดความคิดสร้างสรรค์
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่คนปฏิบัติงานอยู่

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2549 : 308 - 309) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา นับเป็นการจงใจให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นการให้ขวัญกำลังใจจึงเป็นเสมือนเครื่องกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงาน จะได้มีพลังในการสร้างคุณดีและพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเป็นประโยชน์ต่อองค์การสูงสุดทางด้าน สมิต สัชฌุกร (2550 : 2) ได้ศึกษาการทำงานในสถานประกอบการขนาดเล็ก พบว่า ในการวินิจฉัยสถานประกอบการ SMEs จะพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นเหตุให้เกิดการทำงานอย่างเสียมิได้ทำงานผิดพลาดบกพร่องและไม่มีคุณภาพมีการทำงานช้าในอัตราสูงมีของเสียจำนวนมาก ทำให้ต้นทุนสูงจนไม่อาจจะแข่งขันในด้านราคากับคู่แข่งต่าง ๆ ได้ผู้ประกอบการก็มองปัญหาในด้านกระบวนการผลิตและเมื่อเกิดปัญหาการตลาด เพราะสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดไปจนทำให้รายได้ลดลงไม่พอกับรายจ่าย หมดสภาพคล่อง ก็มองไปที่ปัญหาการเงินและพยายามที่จะยืนยันปัญหาว่าเป็นเรื่องปัญหาการเงินเพียงเรื่องเดียวปัญหาของสถานประกอบการแทบทุกแห่ง ไม่ว่าจะมีปัญหาอะไรจึงมีปัญหาระเบิดคนแผลงอยู่ด้วยเสมอ และเป็นปัญหาพื้นฐานที่นำไปสู่ปัญหาด้านต่าง ๆ ตามมา การที่พนักงานไม่ทำงานอย่างทุ่มเทจริงจังไม่มีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ทำงานอย่างจำใจเพราะถูกบังคับฝืนใจทำด้วยความรู้สึกเบื่อหน่าย ทำงานซ้ำเฉื่อยขาดความกระตือรือร้น มีอาการท้อแท้ ทำตัวสบาย ๆ ไม่สนใจงาน ขาด สาย ป่วย ลา โดยไม่มีจิตสำนึกเรื่องการสูญเสียเวลา แสดงกิริยาแข็งกร้าวกระด้างกระเดื่อง ไม่สุภาพ ไม่เชื่อฟังใคร กิริยาขบเซาไม่แจ่มใสชอบแสดงตัวว่างานยุ่ง แต่งานไม่แล้วเสร็จหรือเสร็จช้าล้วนเป็นอาการเสียขวัญขาดความเชื่อมั่น และขาดความตั้งใจทำงานเป็นผลเสียต่อหน่วยงาน เพราะทำให้ผลผลิตตกต่ำเมื่อพนักงานมีขวัญกำลังใจดีก็จะมีคุณค่าเป็น พิเศษทำให้เกิดพฤติกรรมที่ดี ในด้าน

ต่าง ๆ มีความร่วมมือตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง มีความระมัดระวังในการทำงานไม่ให้ผิดพลาด ระมัดระวังการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือไม่ให้เสียหาย ระมัดระวังการใช้ และบำรุงรักษาเครื่องจักร เพื่อยืดอายุการใช้งาน ร่วมมือกันทำงานด้วยความกลมเกลียวมุ่งผลสำเร็จของงาน การขาดงาน เข้างานสาย ลาป่วย ลากิจ ลาพักร้อน ต่าง ๆ ก็จะลดลง ผลผลิตก็จะเพิ่มขึ้น เป็นการลดต้นทุนทำให้สามารถตั้งราคาขายสู้กับคู่แข่งได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 134-135) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่า ผู้ที่มีขวัญดีมักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการ จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน บุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรมต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุผล
2. ความผูกพันต่อองค์การ
3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่างๆ
4. แม้องค์การจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหานั้นๆ ให้ลุล่วงไป

นั้นๆ ให้ลุล่วงไป

5. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมากมาย
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

จากความสำคัญของขวัญที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ขวัญมีความสำคัญต่อบุคคล ในองค์การเป็นอย่างมาก เพราะถ้าบุคคลในองค์การมีขวัญดีแล้วจะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรในองค์การเพื่อร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจและมีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน มีความรักความสามัคคี มีความซื่อสัตย์ต่อองค์การ ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากขวัญไม่ดีก็ไม่สามารถทำให้บุคคลทำงานได้อย่างเต็มที่ และส่งผลกระทบต่อองค์การในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน เช่น ผลกระทบต่องาน ต่อความร่วมมือ รวมถึงผลผลิตที่ออกจากองค์การ ความกระตือรือร้นในการทำงาน วินัย ความสัมพันธ์กันในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้มารับบริการจากองค์การด้วย ผู้บริหารขององค์การจึงต้องเอาใจใส่ ดูแลรักษาขวัญของบุคลากรในองค์การให้มีขวัญดีอยู่เสมอ

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ จึงสรุปได้ว่าในเรื่องการปฏิบัติงาน รวมถึงการทำงานนั้น ขวัญกำลังใจ เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง และจะขาดไม่ได้ เพราะเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ Maslow (อ้างใน อาคม วัดโรตอง, 2547 : 115) ได้เขียนทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theory) หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow's General Theory of Human Motivation) เป็นทฤษฎีที่ Maslow กล่าวถึงสิ่งจูงใจจากความต้องการของมนุษย์ และได้กระบวนการทางความต้องการของมนุษย์ไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองไปแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอยู่และความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง (Hierarchy of Needs) แบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

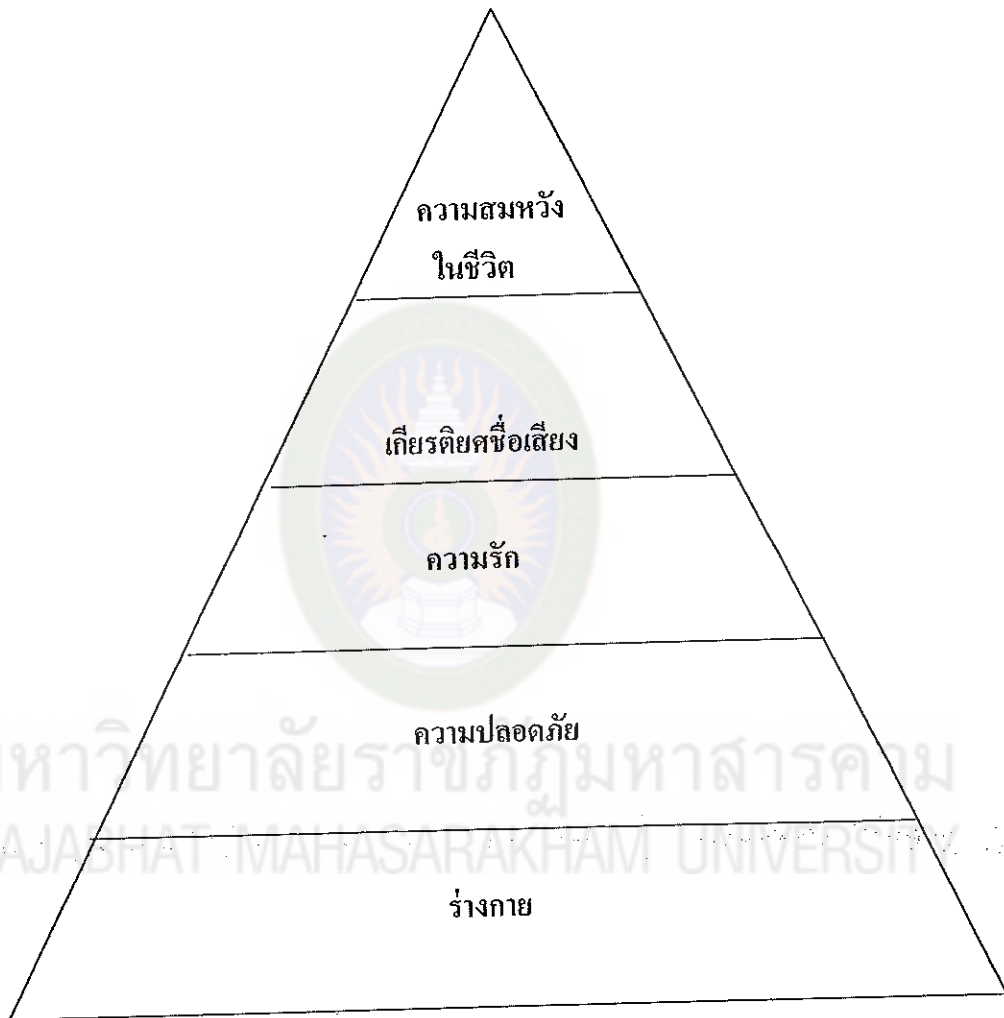
3.1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน ก็ต่อเมื่อความต้องการด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย ในด้านนี้โดยปกติแล้ว องค์การทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือการจ่ายเงินค่าจ้าง

3.1.2 ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or Safety Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ

3.1.3 ความต้องการทางสังคม (Social or Belongingness Needs) ภายหลังจากที่ได้รับการตอบสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้วก็就会有ความต้องการสูงขึ้นคือ ความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งที่จูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคมอยู่เสมอ

3.1.4 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้คือ ความมั่นใจในตัวเองในเรื่องความเสมอภาค ความรู้ และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงานการดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์การ

3.1.5 ความต้องการ ได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization or Self Realization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิดหรือคาดหวัง ทะเยอทะยานใฝ่ฝันที่อยากได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน



แผนภาพที่ 1 ลำดับความต้องการของ Maslow

ที่มา : สมยศ นาวิการ (2545 : 169)

นอกจากนี้ Maslow (อ้างใน สมาน อัสวภูมิ, 2549 : 204) ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้เรียงจากฐานไปสู่ยอด โดยมีความต้องการปัจจัยพื้นฐานอยู่ล่างสุดของฐาน และมีความสำเร็จแห่งตนอยู่สูงสุด และมนุษย์เราก็จะต้องตอบสนองตนเองในฐานความต้องการขั้นต่ำสุดให้เพียงพอก่อนแล้วจะขยับความต้องการของตนไปสู่ความต้องการถัดไป ทฤษฎีลำดับฐานความต้องการของมนุษย์ได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง อย่างไรก็ตามจาก

ผลการวิจัยในระยะต่อมาพบว่า การเพิ่มความต้องการของคนอาจจะข้ามฐานความต้องการจากฐานหนึ่งสู่อีกฐานหนึ่ง โดยไม่ต้องรอการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำก่อนก็ได้
 อย่างไรก็ตาม กิติ ตย์คคานนท์ (2543 : 181) ก็ได้กล่าวเกี่ยวกับแนวคิดของ Maslow อีกว่า
 “ความต้องการทางกายกับความต้องการที่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัย เป็นความต้องการลำดับต่ำซึ่งมีที่สิ้นสุด” ส่วนความต้องการทางจิตใจและสังคมอีก 3 ประการ ซึ่งสูงขึ้นไปเป็นความต้องการลำดับสูงที่ไม่มีที่สิ้นสุด ได้แก่ความต้องการความรักใคร่และความต้องการมีพวก
 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง จนกระทั่งถึงความต้องการลำดับสูงสุด ได้แก่ความสำเร็จ
 สมหวังในชีวิต ความต้องการ 3 ประการหลังนี้ เมื่อมนุษย์ได้รับมาแล้วก็อยากได้เพิ่มขึ้นอีก
 เรื่อย ๆ ไม่มีคำว่าพอ ไม่มีที่สิ้นสุดหรือจุดจบทฤษฎีของ ERG (Existence Relatedness and Growth) ของ Alderfer สมาน อัสวภูมิ (2549 : 210) ได้สรุปเกี่ยวกับทฤษฎีของ ERG ของ Alderfer ไว้ดังนี้

3.2 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer ได้พัฒนาโดยยึดถือพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีการจูงใจของ Maslow โดยตรง แต่ได้มีการสร้างรูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของ Maslow จากการศึกษาของ Alderfer เห็นว่าความต้องการของมนุษย์น่าจะแยกแยะเป็น 3 ประเภท ซึ่งจะใช้สะดวกและตรงกับความเป็นจริงมากกว่า ความต้องการของมนุษย์ทั้ง 3 ประเภท จะประกอบด้วยหรือความต้องการอยู่รอด (Existence) ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness) และความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth) ซึ่งความต้องการแต่ละประเภทขยายความดังนี้

3.2.1 ความต้องการอยู่รอดจะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกาย และปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น สำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้นความต้องการค่าจ้างเงิน โบนัสและผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น และถ้าหากจะนำมาเปรียบเทียบกันแล้วความต้องการอยู่รอดนี้จะเปรียบได้กับความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการทางด้านความปลอดภัยของ Maslow นั่นเอง

3.2.2 ความสัมพันธ์ทางสังคม ประกอบไปด้วยเรื่องราวส่วนที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กร ทั้งนี้ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหมายถึงความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายสำคัญในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำ หรือมีฐานะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับใคร ๆ เหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในความต้องการประเภทนี้

3.2.3 ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต ความต้องการชนิดนี้จะเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับเรื่องราวของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะสภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของพนักงานความต้องการอยากเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไปเรื่องการพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ ความสามารถใหม่ ๆ และได้มีโอกาสไปสัมผัสกับงานใหม่ ๆ อีกหลายด้าน มากขึ้นเหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในประเภทความต้องการก้าวหน้าและเติบโต ทั้งสิ้นทฤษฎี ERG นี้ จะมีข้อสมมติฐาน 3 ประการ เป็นกลไกสำคัญอยู่ คือ

- 1) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Need Satisfaction) คือ หากความต้องการขั้นใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง
- 2) ขนาดของความต้องการ (Desire Strength) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า (เช่น ความต้องการด้านการอยู่รอด) ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่า มีมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานได้รับการตอบแทนด้านค่าจ้างและอื่น ๆ (ความต้องการอยู่รอด) มากพอแล้วนั้น หัวหน้างานคนนั้นก็จะต้องการได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (ความสัมพันธ์ทางด้านสังคม)
- 3) ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Need Frustration) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัดขวางได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลง ไปมีความสำคัญมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานไม่อาจมีโอกาที่จะได้เปลี่ยนไปทำงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้น (ความก้าวหน้าและเติบโต) Alderfer (อ้างในธงชัย สันติวงษ์, 2547 : 65) ได้แสดงข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดระหว่างทฤษฎีความต้องการของ Maslow และของ Alderfer จะอยู่ที่ลักษณะของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในความต้องการประเภทต่าง ๆ กล่าวคือ ตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow นั้นความต้องการจะได้รับการตอบสนองเป็นขั้น ๆ และก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย ๆ กล่าวคือ เมื่อใดที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในลำดับที่สูงขึ้นก็จะมีผลในการจูงใจซึ่งทฤษฎีความต้องการ ERG ก็มีสภาพเหมือนกันในแง่นี้ แต่ทฤษฎี ERG จะมีการเคลื่อนตัวถอยหลังด้วย กล่าวคือ ถ้าความต้องการใดได้รับการตอบสนองความต้องการที่มีผลสูงก็จะถอยกลับไปสู่ประเภทความต้องการที่อยู่ต่ำกว่าจากความจริงข้อนี้เองที่ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความต้องการก้าวหน้าเจริญเติบโตหรือความต้องการความสัมพันธ์ ซึ่งในสถานการณ์เช่นว่านี้ ชี้ให้ทราบว่าประเภทของความต้องการที่มีอยู่ต่ำลงไปจะมีความสำคัญในการจูงใจทันทีการจูงใจทางความสำเร็จของ McClelland (Achievement Motivation) สมยศ นาวีการ (2545 : 172 - 173) ได้สรุปแนวคิดของ McClelland ไว้ว่านอกเหนือจากทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow และทฤษฎีการจูงใจแบบสองปัจจัยของ Herzberg แล้ว ทฤษฎีการ

งูใจอีกทฤษฎีหนึ่งที่มีจุดมุ่งอยู่ที่ความต้องการของบุคคลคือทฤษฎีงูใจทางความสำเร็จ
ทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้น โดย McClelland ตามทฤษฎีนี้ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของความเต็มใจที่จะ
ปฏิบัติงานคือความเข้มข้นของความต้องการความสำเร็จของบุคคลMcClelland ได้เสนอแนะว่า
องค์การควรจะให้โอกาสตอบสนองความต้องการอย่างน้อยที่สุดสามอย่าง: ความต้องการ
อำนาจ ความต้องการความสำเร็จ และความต้องการทางด้านสังคม บุคคลที่มีความต้องการ
อำนาจสูงจะมององค์การว่าเป็นโอกาสที่จะได้สถานภาพและอำนาจหน้าที่ บุคคลเหล่านี้จะถูก
งูใจด้วยงานที่ให้โอกาสสร้างอำนาจ บุคคลหลายคนที่มีตำแหน่งสูง(เช่น กรรมการผู้จัดการ
กรรมการรองผู้จัดการ) จะมีความต้องการอำนาจสูงบุคคลที่มีความต้องการทางด้านสังคมสูงจะ
มององค์การว่าเป็นโอกาสของการมีเพื่อนพวกเขาถูกงูใจด้วยงานที่กำหนดให้พวกเขาต้อง
เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานอยู่บ่อยครั้ง บุคคลเหล่านี้ไม่พอใจงานที่กำหนดให้พวกเขาต้อง
ทำงานตามลำพังบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมองการเป็นสมาชิกขององค์การว่า
เป็นโอกาสที่จะแก้ปัญหาที่ท้าทาย และ McClelland พบว่าบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จ
สูงมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. พวกเขาต้องการความรับผิดชอบของส่วนบุคคลในการค้นหาทางเลือกแก้ปัญหา
2. พวกเขาจะพิจารณาความเสี่ยงภัยและกำหนดเป้าหมายปานกลาง เช่น
เป้าหมายที่ไม่ง่ายจนเกินไป หรือเป็นไปไม่ได้ที่จะบรรลุถึงความสำเร็จ
3. พวกเขาต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขาตั้งนั้น
แรงงูใจของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจึงขึ้นอยู่กับลักษณะของงานการบรรลุถึงเป้าหมาย
และสิ่งย้อนกลับของการปฏิบัติงาน บุคคลเหล่านี้ถูกงูใจด้วยงานที่ทำให้พวกเขารู้สึกว่ามี
ความสามารถ พวกเขาจะทำงานหนักสำหรับงานที่มีเป้าหมายยาก แต่บรรลุถึงความสำเร็จได้
การบรรลุถึงความสำเร็จของเป้าหมายที่ยาก ทำให้พวกเขารู้สึกว่าพวกเขามีความสามารถ แต่
เป้าหมายที่ง่ายจนเกินไปหรือเป็นไปไม่ได้ที่จะบรรลุถึงความสำเร็จจะไม่ช่วยให้พวกเขารู้สึกว่า
มีความสามารถเลย

3.3 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor สมยศ นาวิการ (2545 : 173-174) ได้
สรุปแนวคิดของ McGregor ไว้ดังนี้McGregor ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหารสองแบบคือ
ทฤษฎี X หรือเผด็จการและทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม แต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมติฐานที่มี
ต่อลักษณะของมนุษย์ผู้บริหารแบบทฤษฎี X เชื่อว่า

- 3.3.1 มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงถ้าหากว่าพวกเขาทำได้

3.3.2 เนื่องจากว่าคุณลักษณะของการไม่ชอบการทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกบังคับควบคุม หรือข่มขู่ด้วยการลงโทษเพื่อให้พวกเขาใช้ความพยายามเพื่อบรรลุถึงความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร

3.3.2 มนุษย์โดยทั่วไปชอบให้ถูกสั่งการ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด ผู้บริหารแบบทฤษฎี Y มีความเชื่อตรงกันข้ามกับผู้บริหารแบบทฤษฎี X สมมติฐานของทฤษฎี Y คือ

- 1) การทำงานเป็นแหล่งงานของการตอบสนองความพอใจอย่างหนึ่ง เหมือนกับการเล่นและการพักผ่อน
- 2) การข่มขู่ด้วยการลงโทษเป็นวิธีการอย่างหนึ่งเท่านั้นในการชักจูงบุคคลให้ทำงานและโดยปกติแล้ว
- 3) การข่มขู่ด้วยการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุด บุคคลที่ผูกพันต่อการบรรลุถึงความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรจะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและความควบคุมตนเอง
- 4) ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัลต่าง ๆ ที่พวกเขาคาดหวังจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ
- 5) ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม บุคคลโดยทั่วไปจะยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ
- 6) บุคคลส่วนใหญ่มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา
- 7) ความสามารถทางความคิดของบุคคลส่วนใหญ่ถูกใช้ประโยชน์น้อย

เกินไป

วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ Likert (Participative Management Approach)

สมยศ นาวิการ (2545 : 174) ได้อธิบายถึง วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ Likert ไว้ดังนี้ Likert และเพื่อนร่วมงานของเขาได้ใช้เวลาหลายปีศึกษาถึงคำถามที่ว่า การบริหารแบบไหนที่ทำให้เกิดผลดีที่สุด Likert ได้พยายามพิจารณาว่าการบริหารแบบเผด็จการ (จงทำตามแนวทางของผม) หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม (คุณมีความคิดเห็นอะไรบ้างในการทำงานให้สำเร็จ) ดีที่สุดการวิจัยของ Likert ซึ่งให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ด้วยการให้เจ้าหน้าที่ชั้นต้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อพวกเขาบรรลุถึงการประสานงานได้ดีกว่า แรงจูงใจสูงกว่าและประสิทธิภาพการผลิตสูงกว่า เขาพบว่าบุคคลที่ทำงานต้องการให้คำแนะนำว่างานนั้นจะ ทำอย่างไรผลกระทบต่อ Hawthorne ของ Mayo (The Hawthorne Effect) สมยศ นาวิการ (2545 : 174) ได้กล่าวเกี่ยวกับผลกระทบต่อ Hawthorne ของ

Mayo ระบุว่า G. Elton Mayo นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard ได้ดำเนินการศึกษาการจูงใจคนงานอย่างกว้างขวางที่โรงงาน Hawthorne ของบริษัท Western Electric ใน ค.ศ. 1930 ในการทดลองของเขา Mayo ได้เปลี่ยนแปลงความเข้มของแสงสว่างในสถานที่ทำงาน ผลตอบแทนระยะเวลาพัก และปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เพื่อพิจารณาถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้ต่อประสิทธิภาพการผลิต สิ่งที่ทำให้ประหลาดใจคือ ประสิทธิภาพการผลิตของคนงานสูงขึ้นทั้ง ๆ ที่สภาพแวดล้อมของการทำงานเลวลง Mayo ได้ค้นพบว่า ประสิทธิภาพการผลิตของคนงานเพิ่มขึ้นเมื่อการให้ความสนใจเป็นพิเศษเกิดขึ้นกับพวกเขา การให้ความสนใจทำให้พวกเขามีสถานภาพพิเศษท่ามกลางเพื่อนร่วมงานของพวกเขา การศึกษาแสดงให้เห็นว่าทัศนคติของคนงานเป็นหัวใจการจูงใจของพวกเขา และการปฏิบัติอย่างเป็นทางการจะช่วยปรับปรุงทัศนคติของพวกเขาให้ดีขึ้น คนงานไม่พอใจต่อการถูกที่กักเอาเอง และถูกปฏิบัติเหมือนเครื่องจักรทฤษฎีความพอใจ-ความคาดหวังของ Vroom (Preference-Expectency Theory) สมยศ นาวิการ (2545 : 175) สรุปทฤษฎีความพอใจ-ความคาดหวังของ Vroom ไว้ดังนี้

Vroom ได้เสนอแนะว่าการจูงใจเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญสองอย่างคือ ความพอใจและความคาดหวัง ความพอใจคือสิ่งที่บุคคลต้องการให้เกิดขึ้น ความคาดหวังคือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าน่าจะเกิดขึ้นถ้าหากว่าแบบของพฤติกรรมบางอย่างถูกดำเนินตามตัวอย่างเช่น ถ้าหากว่าบุคคลต้องการเลื่อนตำแหน่งและมีรายได้มากขึ้นแล้ว (ความพอใจ) เขาจะประเมินว่าต้องการกระทำอะไรบ้าง และผู้บังคับบัญชาจะมองการกระทำเหล่านี้อย่างไร (ความคาดหวัง) ถ้าหากว่าบุคคลรับรู้ว่าการทำงานหนักขึ้น การตัดสินใจดีขึ้น และชั่วโมงการทำงานนานขึ้น คือคุณประโยชน์ของการเลื่อนตำแหน่งแล้ว สิ่งเหล่านี้คือการกระทำที่เขาถูกจูงใจให้ทำ ในทางกลับกันบนพื้นฐานของการสังเกตและการประเมินผู้บังคับบัญชา ถ้าหากว่าบุคคลเชื่อว่าการเลื่อนตำแหน่งต้องเล่นการเมืองภายในบริษัทแล้ว เขาจะดำเนินการตามแบบของพฤติกรรมดังกล่าวนี้ ทฤษฎีความพอใจความคาดหวังบอกเราว่าบุคคลมีเป้าหมายและถูกจูงใจให้รับเอาแบบของพฤติกรรมที่ทำให้บรรลุถึงเป้าหมายเหล่านี้ ทฤษฎีมีความสำคัญต่อการบริหาร เพราะว่าทฤษฎีได้เสนอแนะว่าผู้บริหารควรจะต้องสื่อสารอย่างชัดเจนว่าเป้าหมาย เช่น รายได้มากขึ้น การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพสูงขึ้นจะได้อะไร (พฤติกรรมแบบไหนที่ต้องการ) ทฤษฎียังเสนอแนะว่าเมื่อพฤติกรรมที่เสนอแนะถูกสื่อสารไปแล้ว พฤติกรรมดังกล่าวนี้ควรจะเป็นเกณฑ์ในการให้รางวัล ไม่มีอะไรมากกว่าการหลอกลวงเลย ถ้าหากว่าผู้บริหารกล่าวว่า เรายึดผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนตำแหน่ง และแล้วกลับไปยึดความพอใจของบุคคลหรือปัจจัยอื่นๆ บางอย่างที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานจริง ๆ ดังนั้น การที่บุคคลจะทำงานได้

ผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายองค์การจะต้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตนเองด้วย จึงทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ด้วยเหตุนี้เองผู้บริหารต้องประสานความต้องการของบุคคลและองค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน อีกทั้งการปฏิบัติงานภายใต้ความรับผิดชอบก็จะเป็นไปอย่างดีที่สุดจึงสามารถสรุปแนวคิดทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลโดย ยึดตามทฤษฎีของนักวิชาการทั้งหลายดังที่กล่าวมาข้างต้นว่า ขวัญกำลังใจของบุคคลที่ปฏิบัติงานนั้น เป็นเรื่องที่ผู้นำ หรือผู้บริหารนั้นต้องใส่ใจ โดยเฉพาะความรู้สึกของคนทำงานสภาพบรรยากาศการทำงาน ผลประโยชน์หรือค่าตอบแทนต้องเหมาะสมกับงาน ความก้าวหน้าในงาน ในชีวิตจะต้องสร้างไว้หรือทำให้ปรากฏแก่ผู้ทำงาน เพราะเหตุว่า ความต้องการของมนุษย์จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เมื่อความต้องการใดสมปรารถนา ก็ต้องการสิ่งที่มีค่าอันต่อไป ซึ่งก็เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องด้วยขวัญกำลังใจนั่นเอง

4. องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ลักษณะที่ชี้ให้เห็นสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การว่ามีขวัญกำลังใจดีหรือไม่นั้น มีผู้เสนอแนวทางการตรวจสอบไว้หลายประเด็น ดังที่ อูทซ์ หิริญ โด (2540 : 45) ได้ให้ข้อพิจารณาเกี่ยวกับลักษณะขวัญกำลังใจที่ไม่ดีไว้ว่า

4.1 ความสม่ำเสมอของงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือขององค์การลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดลงแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ภาวะปกติอีกเป็นระยะเวลานานย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องจากขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ ในกรณีที่ไม่มีสถานการณ์ร้ายแรงเป็นพิเศษ แต่ผลิตผลลดลงไปนั้น ฝ่ายบริหารน่าจะ ได้มีการสำรวจหรือตรวจสอบดูว่าการลดลงของผลิตผลนั้น เป็นสาเหตุเนื่องมาจากขวัญกำลังใจของคนงานหรือของเจ้าหน้าที่ตกไปหรือไม่ การตรวจสอบผลผลิตจะเป็นอีกทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทราบถึงสภาพของขวัญกำลังใจในการทำงานได้

4.2 การขาดงาน หรือความเฉื่อยชา หรือการลางานบ่อย ๆ ของคนในองค์การย่อมจะกระทบ กระเทือนต่อผลผลิตและประสิทธิภาพของการทำงาน การขาดงานหรือลางานด้วยเหตุผลต่าง ๆ ควรได้รับความสนใจ และนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหารต่อไป ทั้งนี้ เพราะในการลาหรือพฤติกรรมในการลา อาจชี้ให้เห็นถึงสภาพอันแท้จริงของขวัญกำลังใจคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีสิ่งอันใดที่ทำให้กระทบกระเทือนต่อขวัญกำลังใจบ้าง และการเฉื่อยชาก็เช่นเดียวกัน จะต้องมีสาเหตุทำให้สภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานได้รับความกระทบกระเทือน จึงทำให้ขาดความกระตือรือร้นสภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ได้เป็นอย่างดี

4.3 การลาออกจากงานหรือขอโอนโยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้ หรือได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมการทำงานไว้เป็นอย่างดี แต่ก็ยังมีผู้ปฏิบัติงานลาออกหรือขอ โยกย้ายงานมาก ๆ จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้ว่ามีบางสิ่งบางอย่างเกิดความผิดปกติขึ้นแล้ว เพราะถ้าเครื่องบำรุงขวัญกำลังใจทั้งหลาย ไม่มีอะไรบกพร่อง ก็เป็นที่น่าสังเกตและน่าจะเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาวิเคราะห์หว่าอะไรเป็นสาเหตุให้ขวัญกำลังใจเสื่อมไป และจะหาทางแก้ไขปรับปรุงขวัญกำลังใจอย่างไร

4.4 คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ คำร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงานหรือบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษการทำงานของคนในองค์กรหากมีบ่อย ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่ามีความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้ว คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จะมีขึ้น หากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามปกติผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่หรือข้าราชการไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่โดยเสมอหน้ากัน ดังนั้น คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ จึงเป็นเครื่องชี้สถานะขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างหนึ่ง

4.5 การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือน หรือ 6 เดือนต่อครั้ง นับว่าเป็นวิธีการที่ดีในการตรวจสอบสถานะขวัญกำลังใจของการทำงาน โดยทั่วไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่จะสอบถาม แม้ว่าวิธีนี้อาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตาม

4.6 การสัมภาษณ์ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์หรือการสนทนาโดยตรง จะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา แปลความได้ชัดเจนกว่าแบบสอบถาม แม้ว่าจะเป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก แต่ถ้าหากผู้ถามมีความรู้ความสามารถในการสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้ก็นับว่าให้ประโยชน์คุ้มค่าเช่นเดียวกับ วัฒนา สุตรสุวรรณ (2541: 12) ได้ให้แนวทางในการพิจารณาลักษณะขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ดังนี้

4.6.1 ลักษณะที่แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญกำลังใจดี สามารถสังเกตได้จากบรรยากาศในหน่วยงาน ร่าเริง แจ่มใส งานดำเนินไปด้วยความถูกต้องเชื่อถือได้ ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจหรือสนุกและเพลิดเพลินกับงาน ให้โอกาสเสนอแนะ หรือวิพากษ์วิจารณ์งานด้วยความบริสุทธิ์ใจ และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉินรีบด่วน แม้จะมีเหตุผิดปกติเกิดขึ้น สมาชิกในหน่วยงานก็ยังดำรงสภาพความเป็นปกติสุขดีอยู่เช่นเคย

4.6.2 ลักษณะที่แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญกำลังใจไม่ดี สังเกตได้จากการลาออกจากงานหรือการแยกย้าย ไปอยู่ที่อื่นด้วยความสมัครใจในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่าง

ผิดปกติขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การลา การขาดงาน เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ โดยเฉพาะขณะที่ปริมาณงาน ซึ่งจะต้องทำอย่างรีบด่วน เกิดความผิดพลาดหรือบกพร่องในการปฏิบัติงานมากผิดปกติ สมาชิกในหน่วยงานขาดความสามัคคีต่อกัน มีการทะเลาะวิวาทเกิดขึ้นบ่อย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ราบรื่น ขาดความเป็นกันเอง ผู้ปฏิบัติงานเดินไปมาคล้ายกับว่าทำงานอยู่ตลอดเวลาแต่ผลงานไม่ก้าวหน้าสอดคล้องกับ วิจิตร อวระกุล (2546 : 63) ได้ให้ความเห็นอีกว่า อาการที่แสดงให้เห็นว่า คนมีขวัญกำลังใจดีจะมีลักษณะดังนี้

1. การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานแจ่มใส ร่าเริง
 2. การดำเนินงาน ราบรื่น เรียบร้อย ไม่ขัดแย้ง การทำงานไม่ผิดพลาด ความถูกต้องแม่นยำสูง เชื่อถือได้
 3. การทำงานของบุคคลสนุกและเพลิดเพลินกับงาน ตั้งใจและสนใจงาน
 4. สมาชิกในหน่วยงานจะช่วยกันเสนอแนะ ช่วยชี้ข้อแก้ไขในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นไป
 5. การวิพากษ์วิจารณ์ คำติชม ตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ
 6. สมาชิกในหน่วยงานมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำหรือในยามฉุกเฉิน เร่งด่วน
 7. ยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษที่นอกเหนือไปจากในหน้าที่ด้วยความภูมิใจเต็มใจ
 8. แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในหน่วยงานก็ยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุข
- กานดา จันท์แย้ม (2546 : 94) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีเป็นสภาพจิตใจของบุคคลในกลุ่มหรือองค์กรที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทศนคติและความพอใจในงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของคนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่วางไว้

สมคิด บางโม (2546 : 186-190) กล่าวว่า ขวัญ (Morale) หมายถึง ความพึงพอใจ และความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ที่จะอุทิศทุกสิ่งอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลาและทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

จึงสามารถสรุปได้ว่า จากลักษณะที่ชี้ให้เห็นสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรว่ามีขวัญกำลังใจดีหรือไม่นั้น มีผู้เสนอแนวทางการตรวจสอบไว้หลายประเด็น ดังที่ อุทัย หิรัญโต (2540 : 45) ได้ให้ข้อพิจารณาเกี่ยวกับลักษณะขวัญกำลังใจที่ดี

ได้แก่ ความสม่ำเสมอในผลงานในความรับผิดชอบ การทำงานอย่างสม่ำเสมอ ความกระตือรือร้น การลาออกจากงานหรือขอโอนโยกย้ายงาน และ การร้องทุกข์หรือบ่นตบแต่งที่คำร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงานหรือบ่นตบแต่งกล่าวโทษการทำงาน ส่วน วัฒนา สุตรสุวรรณ (2541 : 12) ได้ให้แนวทางในการพิจารณาลักษณะขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ได้แก่ บรรยากาศในหน่วยงาน ร่ำรวย แจ่มใส ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจหรือสนุกและเพลิดเพลินกับงาน ได้โอกาสเสนอแนะ หรือวิพากษ์วิจารณ์งานด้วยความบริสุทธิ์ใจ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉินรีบด่วน และ สมาชิกมีความเป็นปกติสุขดี นอกจากนี้ วิจิตร อวระกุล (2546 : 63) ได้ให้ความเห็นอีกว่า อาการที่แสดงให้เห็นว่า คนมีขวัญกำลังใจดีจะมีลักษณะ ได้แก่ การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานแจ่มใส ร่ำรวย การดำเนินงาน รวดเร็ว เรียบร้อย ไม่ขัดแย้ง การทำงานไม่ผิดพลาด ความถูกต้องแม่นยำสูง เชื่อถือได้ การทำงานของบุคคลสนุกและเพลิดเพลินกับงาน ตั้งใจและสนใจงาน สมาชิกในหน่วยงานจะช่วยเหลือกันเสนอแนะ ช่วยชี้ข้อแก้ไขในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นไป การวิพากษ์วิจารณ์ คำติชม ตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ สมาชิกในหน่วยงานมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำหรือในยามฉุกเฉิน เร่งด่วน ยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษที่นอกเหนือไปจากในหน้าที่ด้วยความภูมิใจเต็มใจ และ แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในหน่วยงานก็ยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุข ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ ได้องค์ประกอบ 3 ประเด็น ดังตารางที่ 1 ตารางที่ 1 องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ

องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ	ตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้
1.ความพอใจในงาน	<p>อุทัย หิรัญโต (2540 : 45)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความสม่ำเสมอในผลงานในความรับผิดชอบ 2. การทำงานอย่างสม่ำเสมอ <p>วัฒนา สุตรสุวรรณ (2541 : 12)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. บรรยากาศในหน่วยงาน ร่ำรวย แจ่มใส 2. ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจหรือสนุกและเพลิดเพลินกับงาน

องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ	ตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้
	<p>วิจิตร อาวะกุล (2546 : 63)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานแจ่มใส ร่าเริง 2. การทำงานของบุคคลสนุกและเพลิดเพลินกับงาน ตั้งใจและสนใจงาน
2. ความผูกพันต่อองค์กร	<p>กานดา จันทร์แย้ม (2546 : 94)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ทักษะที่ดีและความพอใจในงาน <p>สมคิด บางโม (2546 : 189-190)</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. ความพึงพอใจ 3. ความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคคล
	<p>อุทัย หิรัญโต (2540 : 45)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความกระตือรือร้น 2. การลาออกจากงานหรือขอโอน โยกย้ายงาน
	<p>วัฒนา สุตรสุวรรณ (2541 : 12)</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. สมาชิกมีความเป็นปกติสุขดี 4. ได้โอกาสเสนอแนะ หรือวิพากษ์วิจารณ์งานด้วยความบริสุทธิ์ใจ
	<p>วิจิตร อาวะกุล (2546 : 63)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การดำเนินงาน ราบรื่น เรียบร้อย ไม่ขัดแย้งการทำงานไม่ผิดพลาด ความถูกต้องแม่นยำสูง เชื่อถือได้ 2. การวิพากษ์วิจารณ์ คำติชม ตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ 3. การยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษที่นอกเหนือไปจากในหน้าที่ด้วยความภูมิใจเต็มใจ 4. แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในหน่วยงานก็ยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุข

องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ	ตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้
3. ความสามัคคีในองค์กร	<p>กานดา จันทร์แย้ม (2546 : 94) เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความ รับผิดชอบ</p> <p>สมคิด บางโม (2546 : 189-190) การอุทิศทุกสิ่งอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลาและทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการ และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน</p> <p>อุทัย หิรัญโต (2540 : 45) การร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ คำร้องทุกข์ของ ผู้ปฏิบัติงานหรือบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษการ ทำงาน</p> <p>วัฒนา สุตรสุวรรณ (2541 : 12) พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษใน ยามฉุกเฉินรีบด่วน</p> <p>วิจิตร อาวะกุล (2546 : 63) สมาชิกในหน่วยงานจะช่วยกันเสนอแนะ ช่วย ชี้ข้อแก้ไขในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นไป สมาชิกในหน่วยงานมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อ พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานเป็น กรณีพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำหรือใน ยามฉุกเฉิน เร่งด่วน</p>

5. การเสริมสร้าง และบำรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน นั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง พร้อมเสนอวิธีเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจไว้ อาทิ Lussier and Achua (อ้างใน อาคม วัดไชยสง, 2547 : 123) เสนอว่า ผู้บริหารสามารถสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานเทศบาลตำบล ดังนี้

5.1 จัดสถานที่ทำงานให้มีความสะอาดปลอดภัย

5.2 เอาใจใส่ดูแลสวัสดิการและผลประโยชน์แก่ลูกของพนักงานเทศบาล เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าพยาบาล หรือค่าเล่าเรียนบุตร

5.3 ให้พนักงานเทศบาลตำบลมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน

5.4 จัดกิจกรรมให้พนักงานเทศบาลตำบลได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมสังสรรค์ท่องเที่ยว ศึกษา ดูงาน

5.5 ให้พนักงานเทศบาลได้ทำงานตรงความสามารถ เห็นความสำคัญของพนักงานเทศบาลตำบล ให้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ เลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความเป็นธรรม ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและให้มีความก้าวหน้า

5.6 ให้พนักงานเทศบาลได้รับการพัฒนาทักษะ ส่งเสริมให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และให้มีอิสระในการทำงานในหน้าที่ขณะที่ อาคม วัชโรต (2547 : 122) ก็กล่าวว่าการทำงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าหากบุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องานและสภาพแวดล้อมของงานตลอดทั้งมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เขาก็จะทำงานด้วยความสุขและความตั้งใจ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงานเทศบาลตำบล เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบริหารงานเทศบาลตำบลบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Meyerson (2001 : 16) กล่าวถึงการเสริมสร้างขวัญกำลังใจของพนักงาน โดยอาศัยพื้นฐาน แนวคิดทฤษฎีความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ 5 ลำดับขั้นของมาสโลว์ ซึ่งเขาอธิบายว่าองค์การธุรกิจส่วนใหญ่ มักจะตอบสนองความต้องการของพนักงานเพียงขั้นความต้องการเพื่อความอยู่รอด และความต้องการความมั่นคงปลอดภัยเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว ควรจะคำนึงถึงความต้องการด้านอื่นอีก 3 ประการ อันจะเป็นแนวทางการประยุกต์เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป ซึ่ง ได้แก่

1. ความต้องการการยอมรับทางสังคมพนักงานต้องการการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การ พวกเขาต้องการความสบายใจ และรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

2. ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือพนักงานต้องการการยกย่องนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน พวกเขาต้องการรู้สึกว่ามีความสำคัญ องค์การสามารถตอบสนองพนักงานได้โดยการให้รางวัลและยกย่องชมเชยในการปฏิบัติงาน

3. ความต้องการความสำเร็จในชีวิตความต้องการด้านนี้ หมายถึง ความต้องการอย่างต่อเนื่องที่จะเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ หลาย ๆ องค์การมักจะให้พนักงานได้รับการอบรมเฉพาะทักษะที่เกี่ยวกับงานเท่านั้น ความจริงแล้วสิ่งที่สำคัญอีกประการคือ การสนับสนุนให้พนักงานแต่ละคนได้รับการฝึกฝนพัฒนาตนเองด้วย นอกจากนั้น

ระวีวรรณ เสวตอมร (อ้างใน ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2549 : 309) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1. รู้จักยกย่อง ชมเชย ในการกระทำของเขา
2. มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเอง
3. เป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ
4. เอาใจใส่และให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่ทำ ไม่ทอดทิ้ง
5. คอยกระตุ้นให้เกิดพลังงานในการทำกิจกรรม อาจจะด้วยคำพูด กิริยาท่าทาง

๑๓๗

6. ให้การยอมรับในความคิดและการกระทำของผู้อื่น
7. ให้รางวัล เช่น เลื่อนขั้น เพิ่มเงินเดือน หรือแบ่งปันวัสดุสิ่งของ
8. ให้บริการต่าง ๆ ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยดีใน

ทำนองเดียวกัน สมิต สัจฉกร (2550) เสนอว่า ถ้าเรามีหลักยึดว่า "คนทุกคนมีศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์" ตามที่มีบทบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ และปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวความคิดพื้นฐานนี้แล้ว ก็จะช่วยให้เราไม่หลงทางในการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานซึ่งจะต้องมีความเชื่อมั่นว่า "คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด" และปฏิบัติต่อพนักงานดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้น่าอยู่และน่าทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าบริษัทหรือโรงงานของญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญมากมีอาคารสถานที่ ซึ่งสะดวกสบายในการทำงานมีห้องน้ำสะอาด ห้องอาหาร และสถานที่พักผ่อน มีบริเวณที่ปลูกต้นไม้ร่มรื่นเขียวจี สบายตาสบายใจ ต่างจากโรงงานที่นำพนักงานเข้ามาอยู่กันอย่างแออัด ยัดเหยียด เหมือนคุณต้องนั่งนอนพักกลางวันบนทางเดินหรือชอกตึก

2. จัดแบ่งงานให้ชัดเจน โดยกำหนดหน้าที่ให้รู้ชัดว่าพนักงานคนใดได้รับมอบหมายให้ทำงานอะไร สิ่งใดสามารถทำได้หรือไม่ได้เพื่อที่จะไม่เกิดการก้าวก่ายหน้าที่ มีความขัดแย้งระหว่างกัน ในประการสำคัญจะต้องให้พนักงานรู้ถึงมาตรฐานของงานเพื่อที่จะได้ทำงานให้เกิดผลตามที่ได้ตกลงร่วมกัน ไม่เกิดความคาดหวังที่ต่างกันอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในคุณภาพของงานร่วมกัน

3. สร้างความพึงพอใจในงาน ด้วยการจัดงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถ และความสนใจ เพื่อให้พนักงานมีความสุขที่ได้สนุกกับงาน เพราะได้มีความภาคภูมิใจ และชื่นชมในผลสำเร็จของงานแทนที่จะได้รับคำตำหนิ ตี ป่น จากหัวหน้าเพราะทำงานที่ไม่ถนัดและเกิดความผิดพลาด ถ้าพนักงานทำงานด้วยใจรัก เขาก็จะทำงานอย่างทุ่มเท เช่นเดียวกับงานอดิเรก ซึ่งเป็นงานที่เขาเลือกเอง

4. ให้ความยกย่องชมเชย และบำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน ไม่ให้เกิดความคิดว่าหัวหน้ามุ่งแต่จะใช้งานอย่างหัวปักหัวปำแต่ไม่คำนึงถึงคุณค่าของคน เป็นการแสดงถึงการขาดความจริงใจ การยกย่องต้องเป็นไปตามความจริงไม่ใช่การเยินยอแบบหลอกล่อใช้ ทั้งจะต้องให้เป็นที่ลวงรู้โดยทั่วไปมิใช่ชมเชยกันเมื่ออยู่ตามลำพัง ควรชมเชยในที่เปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน หรือในที่ประชุม

5. ให้โอกาสแก่พนักงานซึ่งมีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพสูง ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ด้วยการร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้า และให้การพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยวิธีการหนึ่งวิธีการใดที่เหมาะสม

6. ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และทุกข์สุขในการทำงานของพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง ด้วยการออกเดินพบปะพูดจาวิสาสะกับพนักงานบ้างตามโอกาส และความเหมาะสมซึ่งจะต้องปฏิบัติด้วยความจริงใจ และมีอริยาสัยไมตรี ไม่ใช่แบบหาเสียง เลือกตั้งเป็นครั้งคราวหรือสร้างภาพลักษณ์แบบเสแสร้ง

7. ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงงานด้วยการจัดให้มีระบบข้อเสนอแนะและพัฒนาให้เป็นระบบ ไคเซ็น (Kaizen) ที่คิดปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. ให้โอกาสในการร้องทุกข์ โดยมีระบบการร้องทุกข์ตามขั้นตอนและช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ตามความเหมาะสมด้วยความเห็นอกเห็นใจการทำให้ได้ทั้งงานและน้ำใจการทำให้เกิดความร่วมมือของผู้ร่วมทีมงานเป็นเรื่องของความมีน้ำใจ หากผู้บังคับบัญชามีน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีน้ำใจตอบต่อผู้บังคับบัญชา มีการพูดกันมากกว่าแงงงานอย่างเดียวไม่พอ จะต้องแงงคนด้วย คือ ผู้ซึ่งจะเป็นผู้นำ มิใช่มุ่งแต่จะใช้คนทำงานตามอำนาจหน้าที่ หรือมุ่งแต่งานโดยไม่สนใจคน

การบริหารคือ การทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ดังนั้นการทำให้เกิดความร่วมมือของผู้ร่วมทีมงานดังนั้นการทำให้เกิดความร่วมมือจึงเป็นเรื่องของความมีน้ำใจต่อกัน ผู้บังคับบัญชามีน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีน้ำใจตอบต่อผู้บังคับบัญชา เพราะทำงานกับคนไม่ใช่ทำงานบนหัวคน จึงต้องคำนึงถึงหลายสิ่งประกอบกัน มีน้ำใจให้ก่อนผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงออกถึงความมีน้ำใจ ด้วยการทำความเข้าใจถึงสิ่งที่จะบรรลุผลสำเร็จในการทำงานร่วมกัน แสดงออกด้วยการรับฟังความคิดเห็น มิใช่ใช้คำสั่งหรือคำบังคับ จนเป็นการดูแก่อำนาจ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถอย่างเต็มที่เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จก็ต้องให้เกียรติ ให้การยกย่อง ในยามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา ก็เข้าช่วยแก้ไข โดยไม่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถูกโดดเดี่ยว เผชิญกับความยุ่งยากอยู่

ถ้าฟังผู้เดียว ในการที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานหนักจนเหน็ดเหนื่อย อ่อนล้า ก็ช่วยผ่อนแรงให้ บ้างด้วยการหาคนมาช่วยเสริม หรือบางครั้งอาจต้องเข้าร่วมปฏิบัติงานด้วย โดยไม่ถือว่าเป็น ผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งแล้วก็แล้วกัน เพราะคนไม่ใช่เครื่องจักร ตัวเครื่องจักรก็ยังไม่ใช้เงิน กำลังต้องพักเครื่องเหมือนกันมีความเอื้อเพื่อต่อผู้บังคับบัญชาต้องไม่ตระหนี่เหนียว รู้จัก ที่จะอุดหนุนถ้าผู้ได้บังคับบัญชาจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นการหารายได้เพิ่มก็ควรจะให้ การอุดหนุนตามสมควร มีสิ่งใดที่จะเจือจาน ได้ก็ไม่ถึงเลที่จะแสดงน้ำใจ รวมทั้งต้องส่งเสริมให้ ผู้ได้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ เท่าที่เขาจะทำได้ เปิดโอกาสให้มีความ เจริญก้าวหน้าทั้งในหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัว ก็จะเป็นผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาระลึกถึง น้ำใจ และเต็มใจทำงานอย่างสุดฝีมือ สุดความสามารถ การเอื้อเพื่อต่อผู้ได้หลายวิธี แม้กระทั่งการแบ่งปันความรู้ซึ่งผู้บังคับบัญชามีอยู่ ไม่จำเป็นต้องเป็นการให้เงินอย่างเดียวมีการ ดูแลทุกข์สุขผู้บังคับบัญชาควรไต่ถามถึงสารทุกข์สุกดิบของผู้ได้บังคับบัญชาตาม โอกาสอัน ควรพร้อมที่จะให้คำปรึกษาในปัญหาการทำงานและปัญหาส่วนตัว หากผู้ได้บังคับบัญชา ตัดสินใจนำปัญหาขอคำแนะนำ หรือเป็นกรณีที่ผู้บังคับบัญชาสังเกตเห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมที่ผิดแปลกไปจากเดิม และแสดงออกถึงความเครียด หรือความเดือดเนื้อร้อนใจ อย่า ปฏิเสธในการให้คำปรึกษาโดยถือว่าธุระไม่ใช่ อย่าปิดกั้นไปให้ผู้อื่น เพราะการแสดง ความเอาใจใส่ในปัญหาของผู้บังคับบัญชาจะทำให้ได้น้ำใจตั้งแต่แรก ถ้าช่วยแก้ปัญหาได้ ยิ่งจะได้ ความเคารพตามมา

จึงสรุปได้ว่าแนวทางการเสริมสร้าง และบำรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากรนั้น เป็นเรื่องที่จะละเอียดอ่อนมากในการดำเนินการ เพราะคน เป็นเรื่องที่สำคัญในการ พัฒนาองค์กร เป็นตัวจักรสำคัญของการพัฒนา การจะทำให้คนมีความสุข และมีความพอใจ มี ขวัญกำลังใจที่ดี ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารจัดการ จากการศึกษาเอกสารและทฤษฎีต่าง ๆ ในเรื่องของขวัญกำลังใจ ดังกล่าวมาแล้วเบื้องต้นนั้น สามารถที่จะอธิบายให้เห็นผลเป็นรูปธรรมได้ว่าในโลกของการทำงานนั้น ไม่ว่าจะเป็ภาครัฐ กิจ และภาคธุรกิจ ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ที่เป็นพลังขับเคลื่อนการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ หวังและตั้งใจไว้ได้ จนผลงานแสดงออกมามี และมีคุณภาพนั้น ปัจจัยเรื่องของขวัญกำลังใจใน การทำงานนับว่า เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง และเป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารการศึกษา ตลอดถึง ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ต้องเร่งพัฒนาให้มีขึ้นอย่างถาวรให้จนได้ โดยเฉพาะในวงการศึกษ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การมีขวัญกำลังใจส่งผลให้เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน แต่ขวัญและกำลังใจของบุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ จึงเป็นสิ่งที่น่าศึกษาถึงสิ่งทำให้เกิดขวัญกำลังใจว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้าง ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงในแนวทางคล้ายคลึงกันดังนี้

Flippo (1961 : 369 – 370 อ้างใน มนูญ จันทรสุข, 2544 : 8) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบต่างๆที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า “การที่จะทราบถึงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอาจดูได้จากเงินเดือน ความมั่นคง สภาพในการทำงาน ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วงลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา ความเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ สถานะทางสังคมและมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีคุณค่า

Davis (1964 : 15 อ้างใน สิริพร ทองจินดา, 2545 : 8) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจนั้นเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชา
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะการปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลดีกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ
3. ความพึงพอใจต่ออุดมการณ์หลักและนโยบายการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารตลอดจนการจัดระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานมั่นใจและขวัญกำลังใจดี
5. สภาพแวดล้อมของการทำงานควรจะให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอต่อการทำงาน
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงานเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

ชาญณรงค์ จิตธรรมมา (2542 : 25) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กร ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือมีใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. สร้างความซื่อสัตย์ จงรักภักดีให้มีต่อองค์กร
3. เสริมสร้างวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ และแบบแผน
4. ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่แข็งแกร่งสามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขันได้
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์กรมากขึ้น
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่าง ๆ
7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 235 – 237) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคล เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในการทำงานและท่าทีของผู้บังคับบัญชาตลอดจนฐานะขององค์กร ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องและเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกันย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวาและลูกน้องจะมีขวัญที่ดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตัวแบบเจ้านายผู้เรืองอำนาจขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ขวัญของลูกน้องจะตกต่ำ

2. การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นในรูปของความไม่เหมาะสมกับความถนัด ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพหรือความรู้ความสามารถของเขาจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นการทำลายกำลังใจของเขาด้วย แต่ถ้าการมอบหมายงานเป็นที่ถูกใจ ถูกกับความถนัด ถูกกับนิสัยใจคอ เขาย่อมจะพึงพอใจและทำงานด้วยความสุขขวัญก็เกิดขึ้นตามมา ความพึงพอใจในการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ย่อมได้ผลงานมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

3. การจัดสภาพการทำงาน สภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมากและมีส่วนเสริมสร้างขวัญและทำลายขวัญเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาด ระบายร้อน มีแสงสว่างเพียงพอ เสียงรบกวนไม่ร้อนอบอ้าว อากาศถ่ายเทได้สะดวกจะทำให้คนงานบังเกิดความสุขสบายใจ ไม่รู้สึกรำคาญหรือมีอารมณ์ขุ่นมัว ขวัญของเขาที่ดีแต่ถ้าการจัดสภาพการทำงานไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาด ความสวยงาม คนงานจะขาดความตั้งใจในการทำงานและเป็นการทำลายขวัญให้หมดสิ้นไปด้วยสภาพของการปฏิบัติงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในกรปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานเพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยผดุงขวัญในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

4. ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้ายสิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติอย่างไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์จะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด

5. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การ ตลอดจนการจัดการองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การสิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมากเพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและการดำเนินงานขององค์การแล้วบุคคลเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

6. สุขภาพทั้งทางกายและทางจิตของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะมีกำลังขวัญดีนั้น นอกจากจะคำนึงถึงปัจจัยในการทำงานแล้วต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย เช่น ปัญหาทางครอบครัว สุขภาพอนามัยที่ไม่ดี เป็นต้น และยังคงคำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วไปของแต่ละบุคคลซึ่งเปลี่ยนไปมาอยู่เสมอไม่เหมือนกัน เมื่อมาเปรียบเทียบกันแล้ว ก็จะแสดงให้เห็นว่าใครจะมีความพอใจในการทำงานที่ทำ อยู่มากน้อยแตกต่างกันอย่างไร

7. มีความสัมพันธ์ภายในครอบครัวญาติมิตร เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน เป็นไปได้ไม่มีปัญหาใดๆที่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งกันขึ้น เข้าใจดีกับเพื่อนร่วมงาน หมั่นละ

8. ไม่มีปัญหาหรือข้อขัดแย้งใดๆ เกี่ยวกับศาสนาความคิดเห็นทางการเมืองสิ่งแวดล้อมทางสังคมเช่น ปัญหาจราจร แหล่งที่อยู่อาศัยและอื่นๆ

9. การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอผู้บริหารทุกคนควรจะเป็นที่ปรึกษาแก่ลูกน้องได้อย่างดีเช่น ช่วยแนะนำแก้ไขปัญหา ฉะนั้น สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การอยู่มาก

10. ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและรางวัลที่ได้รับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม การให้สวัสดิการ นำหนึ่ง บ้านญาติ

11. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง ตามปรกติทุกหน่วยงานจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหาร เช่น สภาพและสิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดี การมอบงานให้ทำไม่เหมาะสม การปกครองบังคับบัญชาไม่ยุติธรรมปัญหาดังกล่าวนี้ต้องจัดให้มีทางระบายขึ้น หากคนงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีแต่ฝ่ายผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟังก็จะทำให้คนงานเกิดความคับข้องใจและทำลายขวัญของเขาด้วย

12. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้นตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษจะเป็นการทำให้เขามีกำลังใจสูงใจให้กระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง มีกำลังขวัญดี ส่วนเจ้าหน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามก็ควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี โดยเคร่งครัดเสมอหน้ากันและเป็นธรรมเพื่อรักษาวินัยของกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งเดียวกันและเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะสร้างขวัญให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

ในขณะที่ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 138 – 139) ได้สรุปองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในอีกลักษณะหนึ่ง ประกอบด้วย

1. สภาพการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และภายในสถานศึกษา
2. ความเหมาะสมของการจัดชั่วโมงเวลาในการทำงาน
3. การแข่งขันที่เป็นการแข่งขันกับตัวเอง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
5. ฐานะและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
7. ความสัมพันธ์กับหัวหน้าหรือผู้บริหาร
8. วิธีการบริหารงานของหัวหน้าหรือผู้บริหาร
9. ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ลักษณะอาการที่แสดงว่าขวัญและกำลังใจดีหรือ

ขวัญและกำลังใจสูง

ตามที่นักวิชาการได้อธิบายไว้นั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า พนักงานเทศบาลตำบลที่มีขวัญและกำลังใจดีหรือขวัญและกำลังใจสูงจะมีลักษณะอาการคือ มีความพึงพอใจใน มีความกระตือรือร้น มีระเบียบวินัย เสียสละ เชื่อมมั่นในตัวผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานและสร้างความก้าวหน้าให้องค์กรต่อไป

ในการตรวจสอบและบำรุงขวัญกำลังใจบุคลากรนั้น จำเป็นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ซึ่งมีทฤษฎีสำคัญ ๆ ได้เสนอแนวคิด หลักการไว้อย่างน่าสนใจ จำเป็นที่ผู้สนใจศึกษาเรื่องนี้จะต้องทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้น ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg (อ้างใน สมยศ นาวิการ 2546 : 40) ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivating Factors) Herzberg กล่าวถึงปัจจัยจูงใจไว้ 6 ประการ ดังนี้

1.ความสำเร็จ (Achievement) การที่บุคคลสามารถทำได้เสร็จสิ้นและ
ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

2. การยกย่อง (Recognition) การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจาก
กลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นโดยทั่วไป

3. ตัวงาน (Work Itself) ความรู้สึกที่ดีไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะงาน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับ
มอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

5. ความก้าวหน้า (Advancement) การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่ง
ของบุคคลในองค์กร

6. ความเจริญเติบโต (Growth) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงานหรือยังหมายถึงในสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับ
ความก้าวหน้าทักษะ (Skill) วิชาชีพ

จะเห็นได้ว่าปัจจัยจูงใจมิใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนด
เบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้น การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษา
ของ Herzberg คือ ปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยจูงใจนั้นจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ
กล่าวคือปัจจัยจูงใจย่อมจะเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าหากปัจจัยจูง
ใจไม่มี แต่ถ้าหากปัจจัยจูงใจมีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่า คนจะมีความพอใจในงานที่ทำ ทั้งนี้
ปัจจัยจูงใจเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันมิให้คนไม่พอใจงานที่ทำ เท่านั้นปัจจัยค้ำ
จุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งมีผลทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมี
อยู่ 8 ประการ

1. การบังคับบัญชา (Supervision) วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสามารถของ
ผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

2. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration)
นโยบายขององค์กรที่ไม่ส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์กรและของตัวพนักงาน การไม่
ดำรงรักษาและให้ความมั่นคงกับบุคลากร การบริหารงานที่ไม่เป็นระบบ การทำงานที่ซ้ำซ้อน
กันการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น การใช้อำนาจอิทธิพลระหว่างบุคคลในองค์กร ความไม่มี
ประสิทธิภาพในการบริหารงานการขาดความเป็นธรรมในองค์กร

3. สภาพแวดล้อมของการทำงาน (Working Condition) สภาพทางกายภาพ เช่น
แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงลักษณะและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น เครื่องมือ และ
อุปกรณ์ต่าง ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาได้

บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์ต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4. สถานภาพ (Recognition) สถานะของอาชีพ อาชีพนั้น ๆ เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

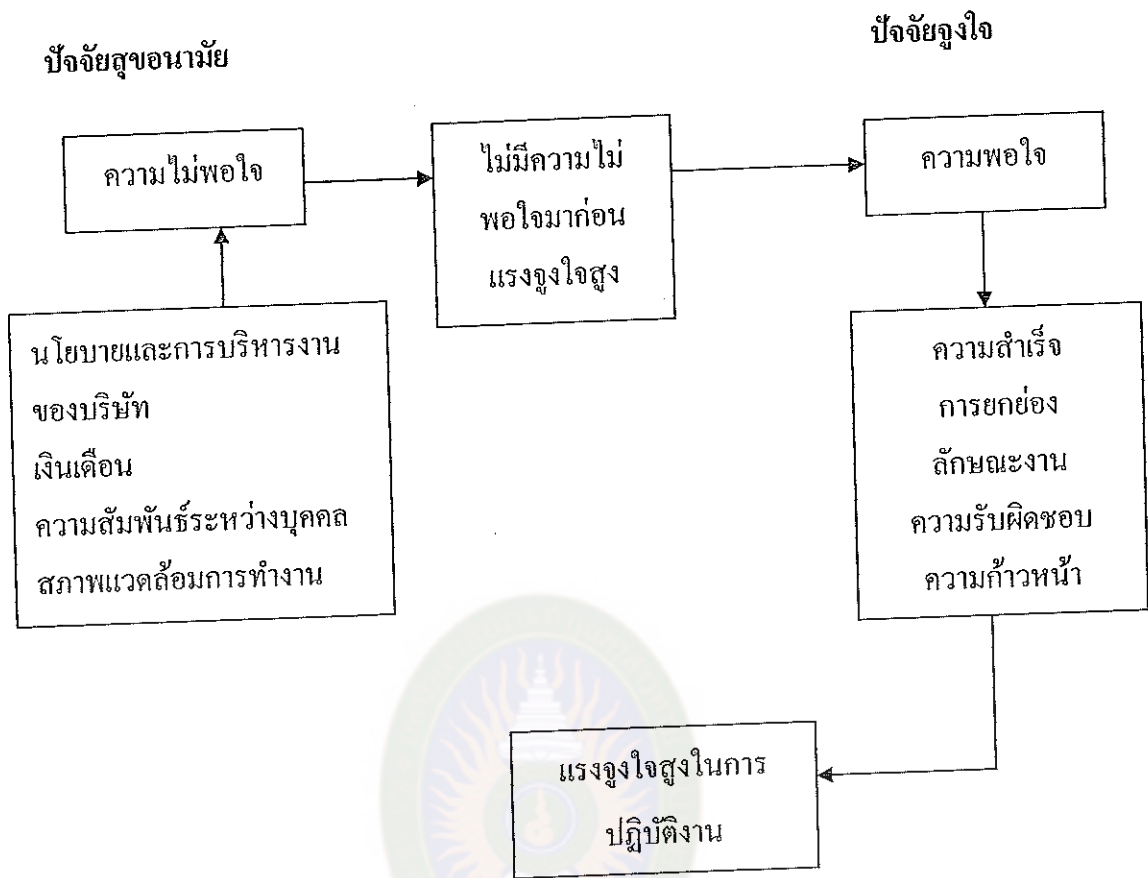
5. ความมั่นคงของงาน (Security) ความรู้สึกของบุคคลที่มีผลต่อความมั่นคงในการ

6. ทำงานความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

7. เงินเดือน (Salary) การเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานประจำปี

8. ชีวิตส่วนตัว ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Condition) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลมาจากในหน้าที่ เช่นการที่บุคคลต้องย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลครอบครัวทำให้ไม่มีความสุขและทำให้เกิดความไม่พึงพอใจกับการทำงานแห่งใหม่บนพื้นฐานของการค้นพบของเขา (อ้างใน วิเชียร วิทญญคม, 2547 : 167) Herzberg ยืนยันว่ากระบวนการจูงใจจะประกอบด้วยขั้นตอนสองขั้นตอน ประการแรกผู้บริหารต้องมั่นใจว่าปัจจัยจูงใจจะต้องไม่ขาดแคลน ตัวอย่างเช่น เงินเดือนและความมั่นคงจะต้องดี สภาพแวดล้อมของการทำงานจะต้องปลอดภัย และการบังคับบัญชาเชิงเทคนิคจะต้องถูกยอมรับด้วยการให้ปัจจัยจูงใจในปริมาณที่เหมาะสม ผู้บริหารไม่ได้กระตุ้นแรงจูงใจ เพียงแต่มั่นใจว่าบุคคลจะไม่พอใจเท่านั้น

ดังนั้นผู้บริหารอาจจะดำเนินไปยังขั้นตอนที่สอง เป็นการให้โอกาสแต่ละบุคคลที่จะได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น ความสำเร็จและการยกย่อง บุคคลจะมีความพอใจและแรงจูงใจสูงขึ้น Herzberg ได้สรุปว่าปัจจัยจูงใจไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจ แต่สามารถสร้างความไม่พอใจในงานได้ เขาเชื่อว่าปัจจัยจูงใจจะรักษามุคคลเหมือนกับอนามัยรักษาฟันและเหงือก แต่อนามัยสามารถป้องกันปัญหาได้เท่านั้นอนามัยไม่ได้สร้างสุขภาพที่ดีขึ้น เขาจึงได้เสนอแนะว่าบริษัทที่ได้ตอบสนองปัจจัยจูงใจของบุคคลเท่านั้นที่จะกำจัดความไม่พอใจในงานได้ แต่จะไม่ได้ทำให้ผลการทำงานดีขึ้น



แผนภาพที่ 2 แบบจำลองการจูงใจแบบสองปัจจัย

ที่มา : สมยศ นาวิกาน (2545 : 171)

จากทฤษฎีของ Herzberg สมยศ นาวิกาน (2545 : 172) สรุปประเด็นสำคัญสองประการ คือ

1. ปัจจัยค้ำจุน

1.1 เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ ความไม่พอใจงานที่ทำงานจะสูงขึ้น

1.2 เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการ ความไม่พอใจงานที่ทำงานจะไม่เกิดขึ้นแต่

ไม่ได้เพิ่มความพอใจหรือแรงจูงใจ

2. ปัจจัยจูงใจ

2.1 เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ ความพอใจและแรงจูงใจจะไม่

เกิดขึ้น

2.2 เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการ ความพอใจและแรงจูงใจจะเกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ตามแนวคิดของ Herzberg เขามีความเห็นว่าคุณลักษณะการทำงานเต็มความสามารถ ถ้าได้รับปัจจัยจูงใจ ดังนั้นเขาจึงเน้นให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจ เพื่อจะได้สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานเต็มที่ ส่วนปัจจัยค้ำจุนถึงแม้ผู้บริหารจะจัดให้

เพียงพอแค่นั้นก็ไม่ทำให้บุคลากรทำงานเต็มความสามารถ เพียงแต่จะรักษาการทำงานของบุคลากรอยู่ในภาวะปกติเท่านั้น เพราะปัจจัยคำจูงจะไม่ส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรให้ทำงาน
 ขวัญกำลังใจเกี่ยวข้องกับทุกอย่างที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (อ้างใน
 อาคม วัด ไรสง, 2547 : 121) การกล่าวถึงขวัญกำลังใจมักจะมองภาพรวม ๆ จากหลายปัจจัยที่
 เกิดผลต่อขวัญกำลังใจ ดังที่ ่องอาจ โฆษณุณหนันท์ (มปป. : 48) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะ
 ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ อัน ได้แก่

1. ลักษณะ ท่าทีและบทบาทของผู้นำ
 2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ตนทำอยู่
 3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบาย การดำเนินงานของผู้ร่วมงาน
 ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ
 4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานดี
 5. สภาพของที่ทำงานถูกต้องถูกสุขลักษณะมีอากาศถ่ายเท ได้สะดวกมีแสงสว่าง
 เพียงพอ มีเครื่องอำนวยความสะดวกการปฏิบัติงาน
 6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานของร่างกายจิตใจของเพื่อนร่วมงานดี
- นอกจากนั้นแล้ว นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2534 : 257) ยังเสนอองค์ประกอบที่ทำให้
 ขวัญของคนในองค์กรดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ

1. หน่วยงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้แน่นอนชัดเจนเพียงใด
2. วัตถุประสงค์นั้นได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับของทุกคนเพียงใด
3. คนทำงานมีความพึงพอใจ และภูมิใจในงานที่ปฏิบัติเพียงใด
4. ความสัมพันธ์ และความสามัคคีของคนในหน่วยงานมีมากเพียงใด
5. มีการนิเทศงานอย่างเพียงพอและทั่วถึงเพียงใด
6. มีสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมเพียงใด
7. จัดการสื่อสาร ได้ดีและทั่วถึงเพียงใด
8. สุขภาพทางกายและจิตใจโดยทั่วไปของคนทำงานดีเพียงใด

วิชัย แหวนเพชร (2543 : 13) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญกำลังใจไว้ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานเกิดความศรัทธา
 อบอุ่น มีขวัญกำลังใจ
2. ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานและองค์การที่ทำอยู่
3. ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ หรือการเลื่อนตำแหน่งใน
 หน้าที่การงาน

4. สภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ ความสะดวก สะอาด มีระเบียบ บรรยากาศดี และอุปกรณ์พร้อม

5. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

6. ค่าจ้างหรือผลตอบแทนที่พนักงาน ได้รับมีความเหมาะสม รวมทั้งให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า

7. โอกาสที่จะก้าวหน้าของพนักงานที่รับการส่งเสริม

8. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ซึ่งองค์การได้จัดบรรยากาศหรือให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น วิชัย แหวนเพชร (2543 : 13) เสนอไว้ ดังนี้

1. องค์กร
2. สิ่งที่พนักงานทำทั้งในและนอกเหนือจากงาน
3. ธรรมชาติของงาน
4. เพื่อนร่วมงาน
5. ผู้บังคับบัญชา
6. ความคิดเกี่ยวกับตนเอง
7. ความพึงพอใจจากการได้รับการตอบสนอง

นอกจากนั้นแล้ว Halloran (อ้างใน อาคม วัดโรสง, 2547 : 121) ก็ได้เสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจไว้เช่นเดียวกัน ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง
3. การปกครองบังคับบัญชา
4. บุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบาย และเป้าหมายขององค์กร
5. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์กร
6. บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน
7. ผู้บริหารเห็นความสำคัญและคุณค่าของบุคลากรทุกคน
8. บุคลากรได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน
9. บุคลากรมีความรัก สามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและทำงานเป็นทีม
10. บุคลากรมีความสุขและมีความพึงพอใจต่องานที่ทำ
11. องค์กรจัดระบบสวัสดิการที่ดี

12. การได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมและยุติธรรม
13. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรม
14. ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถทำงานอย่างเต็มที่
15. ผู้บริหารเห็นคุณค่าการทำงานของบุคลากร
16. บุคลากรมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
17. มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
18. มีอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานพอเพียง

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน นั้นมีความสำคัญต่อการทำงาน โดยเฉพาะ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ทักษะคดีที่มีต่อองค์การ ทักษะคดีที่มีต่อการบังคับบัญชา ความพึงพอใจที่มีต่อมาตรฐานของงาน การควบคุมบังคับบัญชาแบบคำนึงถึงพนักงาน ปริมาณงาน และความตึงเครียดของงาน การปฏิบัติตนต่อบุคคลในองค์การ ความภาคภูมิใจในองค์การ ความพอใจในเงินเดือน ทักษะคดีที่มีต่อระบบการติดต่อสื่อสารแบบทางการภายในองค์การ ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในความก้าวหน้าและโอกาสในการก้าวหน้าของงาน ทักษะคดีต่อเพื่อนร่วมงานล้วนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องพัฒนาให้ดีขึ้น

การปกครองท้องถิ่น

ความหมายของการปกครองท้องถิ่น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายกว้าง ๆ ของการปกครองท้องถิ่นไว้ ดังนี้ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์การที่ทำหน้าที่บริหารงานในแต่ละท้องถิ่น โดยมีผู้แทนที่ได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานอย่างอิสระ รวมทั้งมีอำนาจในการกำหนดนโยบายขององค์การปกครองตนเองของท้องถิ่น (Chamber's Encyclopaedia, 1961 อ้างถึงในชูศักดิ์ เทียงตรง และคณะ, 2540 : 9) วิลเลียม ฮอลโลเวย์ (Holloway, 1951 อ้างถึงในชูศักดิ์ เทียงตรง และคณะ, 2540 : 9) ได้ให้ความหมายขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์การที่มีขอบเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีอำนาจปกครองตนเอง มีการบริหารงานคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่มีสมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน ประหยัด หงส์ทองคำ (2539 : 2) ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นว่า หมายถึง การที่ประชาชนในท้องถิ่นต่าง ๆ ได้รับการกระจายอำนาจจากรัฐบาลให้มีสิทธิดำเนินการปกครองตนเองและเพื่อให้การปกครองตนเองของประชาชนสามารถที่จะสนองความต้องการของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่

ตามความเหมาะสม ตลอดจนมีหน้าที่ มีงบประมาณรายรับรายจ่ายเป็นของตนเอง การปกครองตนเองของประชาชนนั้น หมายถึง การที่ประชาชนในท้องถิ่นต่าง ๆ มีสิทธิที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมทางการเมืองการปกครองของท้องถิ่นทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขและขอบเขตที่กฎหมายกำหนดไว้ จากความหมายของการปกครองท้องถิ่นที่นักวิชาการต่าง ๆ กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปความหมายของการปกครองท้องถิ่นได้ว่า คือ การปกครองที่รัฐจัดตั้งขึ้นเพื่อกระจายอำนาจ การปกครองทางการเมือง การบริหารให้ประชาชนในท้องถิ่นปกครองตนเอง โดยมีอำนาจอิสระในการปกครองตนเองภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย มีตัวแทนที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

พัฒนาการการปกครองท้องถิ่น สังกมไทยก่อนสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 เป็นสังคมที่ไม่มีการปกครองตนเองในระดับท้องถิ่น เนื่องจากหัวหน้าระดับท้องถิ่นล้วนมาจากการแต่งตั้ง โดยเจ้าเมือง ชนชั้นศักดินา การปกครองไม่ใช่แบบประชาธิปไตย ผู้ปกครองไม่มีการเลือกตั้งมาจากคนระดับล่าง ไพร่ทาสไม่มีสิทธิแสดงความคิดเห็นใด ๆ ไม่มีบทบาทในการกำหนดลักษณะการบริหารและจัดการชุมชน หมู่บ้าน ตำบลหรือในเขตเมือง คนในท้องถิ่นมีหน้าที่เพียงแต่รับฟัง รับคำสั่ง และปฏิบัติตามคำสั่งเหล่านั้น ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2440 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ได้ทรงมีพระราชดำริให้มีการทดลองจัดตั้งหน่วยการปกครองแบบใหม่ในระดับท้องถิ่น เรียกว่า สุขาภิบาลกรุงเทพฯ อันเนื่องมาจากพระองค์ได้เสด็จประพาสยุโรปและประเทศเพื่อนบ้านที่เป็นเมืองขึ้นของอังกฤษและได้นำเอาแบบการบริหารท้องถิ่นในประเทศเมืองขึ้นมาใช้ในประเทศไทย แต่แทนที่การปกครองดังกล่าวจะเป็นรูปแบบการปกครองตนเองในระดับท้องถิ่น เช่น ในตะวันตก ที่สมาชิกสภาและฝ่ายบริหารมาจากการเลือกตั้งโดยประชาชน สุขาภิบาลกรุงเทพฯ กลับเป็นการปกครองท้องถิ่น โดยข้าราชการ ซึ่งคือพวกเสนาบดีกระทรวงนครบาล นายช่างและนายแพทย์ โดยมีหน้าที่สำคัญคือการรักษาความสะอาดในชุมชนของตนเอง การบูรณะและการสร้างสาธารณูปโภคและสาธารณูปการในชุมชน ด้วยเหตุนี้สุขาภิบาลกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นจึงเป็นการปกครองท้องถิ่น โดยข้าราชการประจำ ที่เป็นวิธีการปกครองท้องถิ่นของประเทศล่าเมืองขึ้นที่นิยมใช้ เพื่อการสั่งงานและควบคุมการบริหารงาน โดยรัฐบาลกลาง มีจุดประสงค์มิใช่เพื่อการพัฒนาาระบบประชาธิปไตยในระดับท้องถิ่น แต่เป็นการสร้างความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลกลางเป็นสำคัญ ต่อมาในปี พ.ศ. 2448 ได้ทรงจัดตั้งสุขาภิบาลท่าฉลอมขึ้นเมื่อวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 1448 และ 2 ปีต่อมาหลังจากนั้นก็ได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดการ

สุขาภิบาล ร.ศ. 127 และให้มีการจัดตั้งสุขาภิบาลในหัวเมืองต่าง ๆ ทั่วประเทศ แต่ก็ยังเป็นลักษณะการปกครองท้องถิ่นแบบเมืองขึ้นอยู่ดี เนื่องจากกรรมการสุขาภิบาลล้วนเป็นข้าราชการประจำทั้งสิ้น ในสมัยรัชกาลที่ 6 ไม่มีการดำเนินการใด ๆ เพื่อปรับปรุงหรือจัดตั้งการปกครองท้องถิ่นรูปแบบอื่น ๆ จนกระทั่งในสมัยรัชกาลที่ 7 พระองค์ได้ทรงเตรียมจัดตั้งเทศบาลขึ้นเนื่องจากทรงเห็นว่าคนไทยควรได้มีการฝึกฝนควบคุมกิจการของท้องถิ่นก่อนที่จะควบคุมกิจการของรัฐในระบบรัฐสภา แต่ยังไม่มีการบังคับใช้กฎหมาย ระหว่างนั้นสุขาภิบาลก็ไม่มีผู้ให้ความสนใจ ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงการปกครองประเทศจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์เป็นระบอบประชาธิปไตย พ.ศ. 2475 มีการกระจายอำนาจการปกครองที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น มีการจัดตั้งเทศบาลขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2476 ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2476 มีฐานะเป็นนิติบุคคล

รูปแบบการปกครองท้องถิ่น รูปแบบการปกครองท้องถิ่นในปัจจุบัน แบ่งได้เป็น 5 ประเภท ดังนี้

องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นในระดับจังหวัดที่เริ่มมีมาตั้งแต่ปี 2498 มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุมทั้งจังหวัดเฉพาะที่อยู่นอกเขตเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ สภาจังหวัด ที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ มีสมาชิกจังหวัด 18 – 36 คน ตามจำนวนประชาชนในจังหวัดนั้น ๆ และฝ่ายบริหาร คือ นายก อบจ. ที่มาจากการคัดเลือกของสภา

เทศบาล เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่เริ่มใช้เมื่อปี 2476 มีฐานะเป็นนิติบุคคล ทั้งนี้ ได้ยึดหลักการบริหารแบบสภาเป็นกรอบการบริหารงาน มีโครงสร้าง 2 ส่วน คือสภาเทศบาล ที่ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติและคณะผู้บริหารเป็นฝ่ายบริหาร สมาชิกสภาเทศบาลมาจากการเลือกตั้งของประชาชน จำนวนสมาชิกจะมีมากขึ้นอยู่กับประเภทเทศบาล คือ เทศบาลตำบลมีสมาชิกสภาได้ 12 คน เทศบาลเมืองมีสมาชิกสภาได้ 18 คน เทศบาลนครมีสมาชิกสภาได้ 24 คน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีพื้นที่รับผิดชอบในเขตตำบลที่ไม่มีอยู่ในเขตเทศบาล ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่มาจากการเลือกตั้งหมู่บ้านละ 2 คนและฝ่ายบริหารที่มาจากการเลือกตั้ง คือ นายก อบต. องค์การบริหารส่วนตำบล

เมืองพัทยา เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีฐานะเป็นนิติบุคคล การบริหารงานเมืองพัทยา ประกอบด้วยสมาชิกสภาเมืองพัทยา และนายกเมืองพัทยาหนึ่งคน นายก

๗ อาจแต่งตั้งรองนายกฯ ได้ไม่เกิน 4 คน ที่ไม่ใช่สมาชิกสภาเป็นผู้ช่วยเหลือนายกฯ ทุกตำแหน่งมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี

กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษอีกรูปแบบหนึ่งเกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 มีฐานะเป็นนิติบุคคล ประกอบด้วยสมาชิกสภาเขตและผู้บริหารที่เรียกว่า ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครที่มาจากการเลือกตั้ง

เทศบาลตำบล ในอำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย

ปัจจุบันอำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย มีเทศบาลตำบลจำนวนประมาณ 8 แห่ง ได้แก่เทศบาลตำบลหนองสองห้อง เทศบาลตำบลเวียงคุก เทศบาลตำบลโพธิ์ชัย เทศบาลตำบลหาดคำ เทศบาลตำบลวัดธาตุ เทศบาลตำบลปะโค เทศบาลตำบลบ้านเดื่อ และเทศบาลตำบลกวนวัน ซึ่งมีการประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะเป็นเทศบาลตำบล ประกาศกระทรวงมหาดไทยนั้นให้ระบุชื่อและเขตเทศบาลไว้ด้วย เทศบาลตำบล ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลจำนวน 12 คน รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัด เทศบาลแต่ละแห่งมีนายกเทศมนตรีทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานในท้องถิ่นที่เทศบาลนั้นทั้งหมด มีฝ่ายบริหารที่มาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่น โดยตรง

1. โครงสร้างเทศบาล กฎหมายได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาล และนายกเทศมนตรี (ชาญชัย แสวงศักดิ์, 2547 : 165 – 168) สำหรับการบริหารปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำในเทศบาล จะมีโครงสร้างทางเจ้าหน้าที่ อีกส่วนหนึ่งเรียกว่า พนักงานเทศบาล

1.1 สภาเทศบาล ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลที่ราษฎรเลือกตั้งจำนวน 12 คน มีหน้าที่ตราเทศบัญญัติ อนุมัติงบประมาณและพิจารณาตามที่กฎหมายกำหนด และตรวจสอบควบคุมการทำงานของฝ่ายบริหาร

1.1.1 อำนาจหน้าที่ของสภาเทศบาล

- 1) ตราเทศบัญญัติของเทศบาล
- 2) ควบคุมการบริหารงานของคณะเทศมนตรี
- 3) ให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งคณะเทศมนตรี
- 4) พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ

5) พิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

1.1.2 ผู้บริหาร ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี ซึ่งมาจากการเลือกตั้ง เป็นผู้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรี จำนวน 2 คน และแต่งตั้งที่ปรึกษาและเลขานุการเพื่อช่วยเหลือการบริหารงาน

อำนาจหน้าที่ของคณะผู้บริหารท้องถิ่น

- 1) ควบคุมและรับผิดชอบการบริหารกิจการของเทศบาลตามกฎหมาย
- 2) อำนาจหน้าที่ ตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของคณะ

ผู้บริหาร

- 3) อำนาจหน้าที่ ตามกฎหมายว่าด้วยการปกครองท้องถิ่น

1.1.3 พนักงานเทศบาล พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของ

เทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำสำนักงานหรืออาจจะนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด เพราะหน้าที่ของเทศบาลนั้นต้องติดต่อและให้บริการแก่ประชาชนตั้งแต่ เกิดจนตาย ทั้งในเรื่องงานการทะเบียน การสาธารณสุข โภค การศึกษา การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งนับว่าเป็นภาระหน้าที่ที่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมาก ซึ่งต่างกับคณะ เทศมนตรีที่ว่าคณะเทศมนตรีรับผิดชอบและภารกิจในลักษณะของการ “ทำอะไร” ส่วนการ “ทำอย่างไร” ก็จะเป็นหน้าที่ของพนักงานเทศบาล โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบ

1.1.4 อำนาจหน้าที่ของเทศบาล พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496

กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติหรือหน้าที่บังคับให้ปฏิบัติ และอำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีอำนาจตามที่กฎหมายเฉพาะอื่นๆ กำหนด ได้แก่

1) สำนักปลัด ดำเนินงานมีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาล ที่มีได้กำหนดไว้ว่าเป็นหน้าที่ของส่วนราชการใด หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย

- 1.1) งานธุรการ
- 1.2) งานการเจ้าหน้าที่
- 1.3) งานทะเบียนราษฎรและบัตรฯ
- 1.4) งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 1.5) งานวิเคราะห์นโยบายและแผน
- 1.6) งานจัดทำงบประมาณ
- 1.7) งานประชาสัมพันธ์

2) กองคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับงานการเงินและบัญชี งานพัสดุและทรัพย์สิน งานผลประโยชน์

งานแผนที่ภาษีฯ และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย

- 2.1) งานแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน
- 2.2) งานผลประโยชน์และกิจการพาณิชย์
- 2.3) งานการเงินและบัญชี
- 2.4) งานพัสดุและทรัพย์สิน

3.) กองสวัสดิการสังคม มีหน้าที่เกี่ยวกับงานให้ความช่วยเหลือและบำรุงสงเคราะห์ ร้องทุกข์ และร้องเรียน งานสวัสดิการต่างๆ และงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย

- 3.1) งานสังคมสงเคราะห์
- 3.2) งานสวัสดิการเด็กและเยาวชน
- 3.3) งานพัฒนาชุมชน

4) กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่เกี่ยวกับงานสาธารณสุขและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย

- 4.1) งานศูนย์บริการสาธารณสุข
- 4.2) งานสุขภาพอนามัยและสิ่งแวดล้อม
- 4.3) งานรักษาความสะอาดและกำจัดขยะมูลฝอย
- 4.4) งานส่งเสริมสุขภาพ
- 4.5) งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ
- 4.6) งานพัฒนาชุมชน

5) กองการศึกษา มีหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย

- 5.1) งานการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย
- 5.2) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

6) กองช่าง มีหน้าที่เกี่ยวกับการผังเมืองและโยธา งานไฟฟ้า การสาธารณสุขไปโลก และงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย

- 6.1) งานวิศวกรรม
- 6.2) งานสถาปัตยกรรม
- 6.3) งานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ

- 6.4) งานสาธารณูปโภค
- 6.5) งานสวนสาธารณะ
- 6.6) งานแบบแผนและก่อสร้าง
- 6.7) งานบำรุงรักษาและซ่อมแซม

ปัจจุบันเทศบาลตำบลในอำเภอเมือง จังหวัดหนองคายประกอบด้วยเทศบาลตำบล
จำนวน 8 แห่ง ดังนี้

ตารางที่ 2 สถิติประชากรจากทะเบียนบ้านสำนักทะเบียนอำเภอเมือง ณ เดือนมกราคม 2556

เทศบาลตำบล	จำนวนหมู่บ้าน	ประชากร	จำนวนครัวเรือน
เทศบาลตำบลหนองสองห้อง	7	5,401	1,733
เทศบาลตำบลเวียงคุก	8	6,109	1,720
เทศบาลตำบลโพธิ์ชัย	8	6,406	2,643
เทศบาลตำบลหาดคำ	13	8,445	2,505
เทศบาลตำบลวัดธาตุ	14	9,622	2,982
เทศบาลตำบลปะโค	7	6,024	1,589
เทศบาลตำบลบ้านเดื่อ	16	7,323	2,100
เทศบาลตำบลกวนวัน	7	4,100	1,083
รวม	80	53,430	16,355

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษา เรื่องขวัญกำลังใจของพนักงานเทศบาลตำบลในอำเภอเมือง จังหวัด
หนองคาย ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการทำงานไว้ตามลำดับดังนี้

พินิจ เขตอนันต์ (2541) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่
ของเจ้าพนักงานตำรวจจราจร ศึกษาเฉพาะกรณีกองกำกับการ 2 กองตำรวจจราจร (สายใต้) พบว่า
ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุราชการและเงินเดือน มีผลต่อขวัญกำลังใจ ส่วนปัจจัยที่มี
ความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าพนักงานตำรวจจราจร ได้แก่ สภาพการ
ปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อม ความเพียงพอของรายได้และสวัสดิการ ศักดิ์ศรีของอาชีพและ
การยอมรับนับถือ ความมั่นคงในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา
และผู้ใต้บังคับบัญชา

บริสุทธิ นุศรีว (2541 : 42) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณี ข้าราชการสังกัดกองทะเบียนพล กรมตำรวจ พบว่า มีปัจจัย 6 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดกองทะเบียนพล ในเชิงปฏิฐานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ทำ โอกาสความก้าวหน้า สภาพการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในงาน ส่วนปัจจัยด้านรายได้จากการปฏิบัติงานและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ที่ได้รับการปฏิบัติงานนั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

อลิศรา สืบสังข์ (2542) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยต่างๆ ได้แก่ สภาพการทำงาน สักดิ์ศรีของอาชีพ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความเพียงพอของรายได้ ความยุติธรรมในหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสวัสดิการ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ชนิษฐา วัฒนโอฬารนนท์ (2545) การศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยการปฏิบัติงานรวม 9 ด้าน ข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี มีขวัญและกำลังใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับ สูง รองลงมาด้านความพึงพอใจในหน้าที่มีขวัญและกำลังใจสูง ด้านลักษณะงานที่รับผิดชอบมีขวัญและกำลังใจสูง สำหรับด้านความเสมอภาคในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจปานกลาง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจสูง สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี พบว่า โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การปกครองบังคับบัญชา ความเสมอภาคในหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในหน้าที่ ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และการรับรู้ต่อความสำเร็จในงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2549) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการต่อนกองบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง) ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปาน

กลาง สำหรับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูงส่วนระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับในการทำงาน และความมั่นคงด้านนโยบายการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านความก้าวหน้าในอาชีพด้านสวัสดิการของหน่วยและด้านสภาพการทำงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง

จตุฤทธิ์ พันธุ์อ่อน (2550 : 44-46) พบว่า ระดับขวัญกำลังใจด้านความรู้สึก รับผิดชอบ อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาตามลำดับ คือ ด้านความรู้สึกเป็นสมาชิก ด้านความรู้สึกพึงพอใจต่องาน ด้านความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านความรู้สึกพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน โดยที่ค่าของระดับขวัญกำลังใจทั้งหมดอยู่ในระดับสูง

รัชนิกร ชัดยอด (2550) พบว่า แรงจูงใจการปฏิบัติงานของ ข้าราชการส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหนองแขง จังหวัดสระบุรี ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก คือ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำให้ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์ ในหน่วยงาน และด้านความมั่นคงในงาน

นิพนธ์ พรหมจารี (2550 : 89-91) ที่พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในปัจจัยค้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับมากแสดงว่าบุคลากรมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ผลการศึกษาปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา และในผลจากการศึกษาครั้งนี้แสดงว่ามีปัจจัยค้ำจุนในลักษณะที่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจึงเกิดความชอบงาน บุคลากรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (ผู้บริหาร) เป็นอย่างดี การติดต่อสื่อสาร การใช้กิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความเข้าใจ ความสามัคคี และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือกันและกัน มีความไว้วางใจ เชื่อใจ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอไชยพิสัย จังหวัดหนองคาย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำ สถานะทางอาชีพมีความมั่นคง เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความรักและศรัทธา ในอาชีพ นโยบายและการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอไชย

พิสัย จังหวัดหนองคาย มีความชัดเจนเหมาะสม เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารงาน บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอโซ่พิสัย จังหวัดหนองคาย มีความสะดวกสบายในการเดินทางมาทำงาน มีความผูกพันกับหน่วยงานจนเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต และสามารถช่วยดำรงชีพอยู่ได้ตามศักยภาพผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสปรึกษาด้วยความเป็นกันเอง มีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีกิริยาสุภาพนุ่มนวลเมื่อบุคลากรขอคำแนะนำ ปกครองโดยใช้หลักเหตุผลและยึดหลักความยุติธรรม ผู้บริหารเป็นผู้นำยุคใหม่บริหารจัดการองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์ และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน สรุปได้ว่าบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอโซ่พิสัย จังหวัดหนองคาย มีความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมงาน ความสำเร็จของงานคือความสำเร็จขององค์กร เมื่อมีปัญหาถือเป็นเรื่องขององค์กรที่จะต้องหาทางแก้ปัญหา ร่วมกันต่อไป บุคลากรมีแรงจูงใจสูง กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความพอใจในการทำงานสูง เกิดความภูมิใจในการกล่าวถึงองค์กร ซึ่งเป็นสาเหตุให้ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอโซ่พิสัย จังหวัดหนองคาย มีขวัญกำลังใจในมิติปัจจัยค่าจ้างอยู่ในระดับมาก

สุรชาติพย์ บุญสม (2550 : 42) พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุพรรณบุรี โดยรวมมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง

รัชนิกร ขัตติยออด (2550) พบว่า ตัวแปรการเข้ารับราชการ และสถานที่ทำงานในเขตพื้นที่ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน บุคลากรที่มีการถ่ายโอนมาจากส่วนราชการอื่น มีความคิดเห็นคล้ายเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ในปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และปัจจัยค่าจ้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน มากกว่าบุคลากรที่ย้ายมาจากจังหวัดอื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการศึกษาปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรที่มีการถ่ายโอนมาจากส่วนราชการอื่น หรือย้ายมาจากจังหวัดอื่น ซึ่งยังไม่มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ยังไม่มีการสร้างความผูกพันกัน และไม่เคยทำงานร่วมกันมาก่อน เมื่อมาทำงานร่วมกันแล้วจึงยังไม่ได้รับการยอมรับนับถือ และยังไม่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน จึงเป็นอาจสาเหตุให้การเข้ารับราชการที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และในปัจจัยค่าจ้าง ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

สุวรรณ วงศ์บัวแก้ว (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในจังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในจังหวัด

หนองคาย มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ ในการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านอย่างมีนัยสำคัญในระดับ .05 ได้แก่ อายุ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณเท่ากับ 0.23 ตัวแปรอิสระสามารถอธิบาย การผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 5.00

ไกรศฤงฆ์ จันทร์แจ่มช้อย (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจใน การทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัด เชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า มีขวัญและกำลังใจในการทำงานในปัจจัยด้านการปกครอง และบังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง

ทิพย์ประภา ทองสี (2551) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้างเทศบาลตำบลเสมีด อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้าง เทศบาลตำบลเสมีด ในภาพรวม อยู่ ในระดับสูงมากในทุกกิจกรรม ด้านสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้าง ด้านความ เพียงพอของรายได้ ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้าน โอกาส ความก้าวหน้า ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ด้านสวัสดิการของข้าราชการและลูกจ้าง ด้าน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านความพึงพอใจในงานจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้าราชการ และลูกจ้างที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ .05 ข้าราชการที่มีอายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน มีชั้นยศ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ไกรศฤงฆ์ จันทร์แจ่มช้อย (2551 : 40) ที่ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและ กำลังใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ใน จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า มีขวัญและกำลังใจในการทำงานในปัจจัยด้านการ ปกครองและบังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง

รัชกาล ดาวทอง (2552) ได้ศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เทศบาลนครเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล นครเชียงรายในภาพรวมมีระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่าปัจจัยจูงใจด้าน การ ได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้าน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้าน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย และปัจจัย บำรุงรักษา ด้าน ความมั่นคง ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานและด้าน

นโยบายการบริหาร มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

ลัดดา ศรสวรรณ์(2553) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์ ในภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา รองลงมาเห็นด้วยในระดับปานกลางได้แก่ ปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ด้านความรู้ความสามารถความเหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความเพียงพอของเงินเดือนและรายได้พิเศษ และด้านความพึงพอใจในการทำงาน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้นำเสนอไปแล้วข้างต้น สามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบล ในอำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย ดังแผนภูมิ

ตัวแปรอิสระ

(Independent Variables)

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การยกย่อง
3. ตั๋วงานหรือลักษณะงานที่ปฏิบัติ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ
6. ความเจริญเติบโต
7. การปกครองบังคับบัญชา
8. นโยบายและการบริหารงาน
9. สภาพแวดล้อมของการทำงาน
10. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
11. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
12. ความมั่นคงของงาน
13. เงินเดือน
14. ชีวิตส่วนตัว

ตัวแปรตาม

(Dependent Variable)

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1. ความพอใจในงาน
2. ความผูกพันต่อองค์กร
3. ความสามัคคีในองค์กร

แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย